

Dave Ulrich en de ontwikkeling van HR

Dave Ulrich (en samen met hem met name Jon Younger en Wayne Brockbank) is wereldwijd leidend waar het gaat om de positionering en toekomst van HR. Dit onder meer omdat hij zijn ideeën baseert op internationaal longitudinaal onderzoek met een groot aantal respondenten (meer dan 30.000).

In dit artikeltje willen wij zijn theorie beschrijven over de thema's waar HR zich naar zijn mening mee dient bezig te houden en daarnaast willen wij de ontwikkelingen weergeven in zijn denken over de rollen die HR moet spelen. Uiteraard gaat het daarbij om onze interpretatie van de bevindingen van Ulrich. Doel is het om de lezer inzicht te geven in de belangrijkste ontwikkelingen die Ulrich signaleert, omdat zijn denken naar onze mening een grote bijdrage aan het denken over het HR-vak betekent.

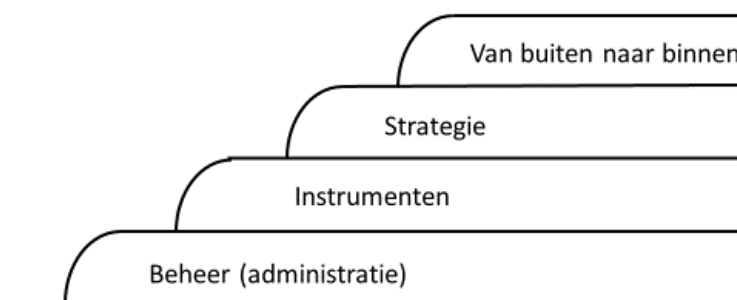
Ulrich baseert zijn ideeën voor een belangrijk deel op een zeer grootschalig internationaal en longitudinaal onderzoek.

De HR- uitdagingen

In recente publicaties onderscheidt Ulrich een viertal golven, die de ontwikkeling van HR door de jaren heen weergeven

Deze golven, zijn gelijktijdig ook de HR-uitdagingen. Met het ontstaan van een nieuwe ontwikkeling verdwijnt de eerdere golf niet, maar blijft een belangrijk issue en een kenmerk van HR. De ontwikkelingen stapelen zich dus.

In model:



De eerste ontwikkelgolf van HR was het ontwikkelen en op orde krijgen van het personele beheer. Hier ligt ook de basis van HR. Ulrich geeft aan dat een foutloos beheer het fundament is van HR.

De tweede golf ging over het ontwikkelen van HR-instrumenten, deels gericht op beheer en deels gericht op personele- en organisatie- ontwikkeling. Te denken valt aan functiehuisen, performancemanagement en competentie management. Overigens is functiewaardering een van de eerste HR-tools en indertijd ook sterk gekoppeld aan personeel beheer (gelijke beloning voor gelijk werk).

De derde golf was de uitdaging om HR op strategisch niveau te brengen. Dat betekent, volgens Ulrich, niet alleen dat de visie en strategie van de organisatie vertaald wordt in HR-strategie, maar ook dat de HR-strategie deel uitmaakt van de strategie van de organisatie (integratie). Daarnaast geeft Ulrich het belang aan dat HR in staat is mee te denken en te praten over de strategie van de organisatie. Dat vraagt wat van de kennis van HR en van de positie van HR. Het gaat immers niet alleen om kunnen meepraten, maar ook om het mogen meepraten; een zinvolle bijdrage hebben én geaccepteerd worden als gesprekspartner.

De vierde golf gaat nog een stapje verder. Dat is het “van buiten naar binnen” denken en handelen van HR. Dat gaat volgens Ulrich om een drietal elementen, waar HR actief een inbreng in zou moeten hebben:

1. De toegevoegde waarde (added value) van de organisatie. Dat is ook de vraag: “waarom zijn wij als organisatie op aard?” . Welke betekenis willen wij als organisatie hebben en welke betekenis realiseren wij feitelijk?
2. Een tweede element vormen de ontwikkelingen in de omgeving van de organisatie. Wat speelt er buiten, wat gaat er spelen en wat betekent dat voor ons als organisatie?
3. Een derde element vormen de belangen van de stakeholders, de belanghebbenden, zowel extern als intern. HR moet dus kijken naar alle relevante partijen waar de organisatie mee te maken krijgt, en dat betekent niet alleen een gerichtheid hebben op één van de partijen, nl personeel.

Dit vraagt nogal wat van HR, die vanuit het vak vooral gericht is op personeel, arbeidsmarkt en zingeving voor medewerkers.

Het is daarnaast is onze ogen een belangrijk dilemma of je als organisatie uit moet gaan van interne visie, zingeving en kracht of vooral moet kijken naar wat er “buiten” gebeurd en hoe je daarin kunt reageren. In de literatuur: een strategische fit met de omgeving of een resources based benadering op grond van de eigen kernkwaliteiten en visie. Door als basis “added value” te nemen kan dit dilemma, denken wij, overbrugd worden. Het is de vraag naar de betekenis die je wilt en kunt hebben. De afstemming tussen vraag en aanbod op het niveau van betekenis.

De HR thema's

Volgens Ulrich Zijn er 10 essentiële HR-thema's die vervolgens onder te verdelen zijn in een drietal clusters.

Het eerste cluster heeft betrekking op het “van buiten, naar binnen denken”. Ulrich hamert er op dat HR een eigen visie en deskundigheid moet hebben over de relatie tussen de organisatie en haar relevante omgeving. HR is dus meer dan alleen het vertalen van de organisatiestrategie in HR-

management! In hoeverre HR mee kan denken over de relatie organisatie – omgeving bepaalt ook in belangrijke mate haar strategische impact en de acceptatie als partner bij strategische vraagstukken.

Het cluster gaat vooral over de “why” van de organisatie. Waarom zijn wij op deze aarde? Helaas gaat Ulrich weinig in op de precieze samenhang tussen innerlijke bezieling en externe betekenis.

Het eerste cluster bestaat uit drie (volgordelijke onderdelen, nl. :

- Een inbreng en visie over de waarde die de organisatie aan haar omgeving dient te leveren;
- Kennis van en een visie op actuele en toekomstige trends in de omgeving van de organisatie;
- Kennis van en een visie op de verwachtingen en belangen van in- én externe stakeholders.

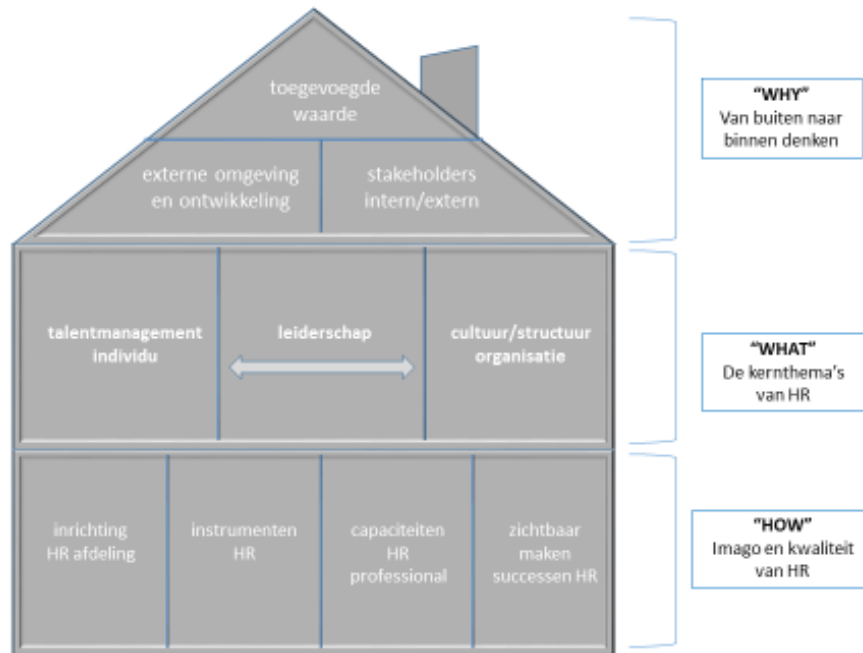
Het tweede cluster gaat over de inhoudelijke kernvragen van HR en dat is de verbinding van individu en organisatie. Dit cluster bestaat ook uit drie delen:

- De taak van HR richting individu is vooral gericht op talentmanagement. Het aantrekken, ontwikkelen en behouden van talenten;
- De tweede taak van HR is vooral gericht op het creëren van een effectieve organisatie. Dat gaat zowel om de ontworpen organisatie (structuur en systemen) als om de organisatiecultuur;
- De verbinding tussen organisatie en individu ziet Ulrich als leiderschap. Het gaat daarbij zowel om zelfleiderschap, management als om transformationeel leiderschap, het bepalen van zingeving.

Het derde cluster is meer op HR zelf gericht. Het bestaat uit vier onderdelen:

- De inrichting van de staforganisatie zelf. Centraal stelt Ulrich het vraagstuk centraal-decentraal. In een centraal gestuurde organisatie moet HR ook centraal georganiseerd zijn en in een decentraal opgebouwde organisatie decentraal. Daarnaast zijn er hier natuurlijk allerlei tussenvormen;
- Het tweede deel van gaat over de ontwikkeling en het beheer van alle HR instrumenten. Die moeten weer bijdragen aan cluster 1 (gericht zijn op de buitenwereld) en aan cluster twee (vormgeven aan de relatie individu – organisatie).
- Het derde deel gaat over de talenten waarover HR moet beschikken om haar werk goed te kunnen doen. Ulrich werkt dat uit aan de hand van de rollen die HR kan of moet vervullen en die worden wat later in dit artikel behandeld.
- In de vierde plaats gaat het om het meetbaar maken van wat HR presteert en realiseert. De monitorfunctie van HR zelf. Dit gaat onder meer om HR-analytics.

In model ziet bovenstaande er als volgt uit:



Het is interessant deze Why, What, How, te vergelijken met datgene wat Simon Sinek naar voren brengt (Why, How, What) in bijvoorbeeld zijn Ted-talks. In zijn boek “Het waarom van werk” geeft Ulrich zeker ook aan dat echte betrokkenheid van medewerkers de basis is om een betere omgeving te scheppen en de toegevoegde waarde voor stakeholders te vergroten.

Je kunt je afvragen waar actuele thema’s naar voren komen, zoals bijvoorbeeld duurzame inzetbaarheid. Je kunt dit concrete voorbeeld natuurlijk definiëren als het zorgen dat mensen gedurende hun gehele loopbaan in staat zijn hun talenten in te zetten. En zo kun je beloningsbeleid rangschikken onder de transactiekosten tussen organisatie en medewerker. Interessant is de uitwerking van de samenhang tussen de drie clusters. Welke soorten HR-instrumenten of welke HR-capaciteiten horen bij welke keuzes in de balans tussen organisatie en individu? Het gaat bij Ulrich dus vooral om de kader stellende thema’s: Het evenwicht tussen individu en organisatie en leiderschap als verbindende schakel.

Het model kan prima gebruikt worden om te kijken of de eigen HR-aanpak voldoende extern gericht is, of de kernthema’s voldoende aandacht krijgen en of de vormgeving en systemen van HR zelf bijdragen aan de kernthema’s.

De HR-krachtenvelden

Ulrich omschrijft een zestal paradoxen die kenmerkend zijn voor het HR-veld. Wij zouden ze liever omschrijven als krachtenvelden. Het balanceren tussen deze krachtenvelden noemt Ulrich ook wel “de Wisdom artist”. Het kunnen hanteren van de spanningen die deze krachtenvelden oproepen bepaalt de kwaliteit van de HR-functionaris en vormen de uitdagingen van het HR-vak. Daarbij staat het kunnen “verbinden” centraal. Het gaat niet om een keuze tussen een van beide krachtenvelden, maar om de krachtenvelden in relatie tot elkaar tot hun recht te laten komen en elkaar op een positieve manier te laten beïnvloeden en te stimuleren.

In model ziet het er als volgt uit:



De eerste spanning is die tussen de Omgeving van de organisatie en de Interne organisatie (outside – inside) . Als recente én dominante ontwikkeling in het HR-vak ziet Ulrich de noodzaak om “van buiten naar binnen” te denken. Zie daarover ook het eerder geschetste “huis”.

De tweede spanning is die tussen Bedrijfsvoering en Mensen (business and People). Te veel aandacht voor mensen leidt tot een te sterke gerichtheid op de interne organisatie. Een te sterke gerichtheid op de bedrijfsvoering en bedrijfsvoeringsresultaten leidt tot een te lage focus op het feit dat het uiteindelijk menselijke processen zijn die leiden tot resultaten.

De derde spanning is die tussen Organisatie en Individu. Daarbij gaat het ook om een evenwicht tussen individuele talenten en de ontwikkeling daarvan en de organisatie als samenwerkingsverband en cultuur. Vergelijken we het met voetbal: gaat het vooral om de sterspeler(s) of om het presteren van het team?

De vierde spanning is tussen afzonderlijke gebeurtenissen en processen (events and process). Enerzijds is het belangrijk om incidenten en afzonderlijke activiteiten optimaal vorm te geven, maar anderzijds moet de HR-professionals de samenhang in en tussen processen bewaken en vorm geven en integreren.

De vijfde spanning is tussen Geschiedenis en Toekomst (Past and Future). De geschiedenis van de organisatie is het leerproces dat de organisatie heeft doorgemaakt en die zijn weerslag vindt in de manier waarop de zaken nu geregeld en vormgegeven zijn . De toekomst vraagt wellicht ook om de dingen anders te gaan dan gebruikelijk is en was. De vraag is hoe je de biografie van de organisatie verbindt met innovatie en de bereidheid zaken op een nieuwe manier te gaan doen als dat nodig is.

De laatste spanning is die tussen strategie en tussen beheer (Strategy and Administration). Efficiënt en foutloos beheer is een noodzaak, maar dat dient binnen het HR-vak in evenwicht te zijn met het

actief mede vormgeven van de strategie van de organisatie en de vertaling van die strategie naar de interne processen. De spanning is ook wat die tussen routine en innovatie. Hier ziet Ulrich overigens een belangrijke rol van de technologische ontwikkelingen.

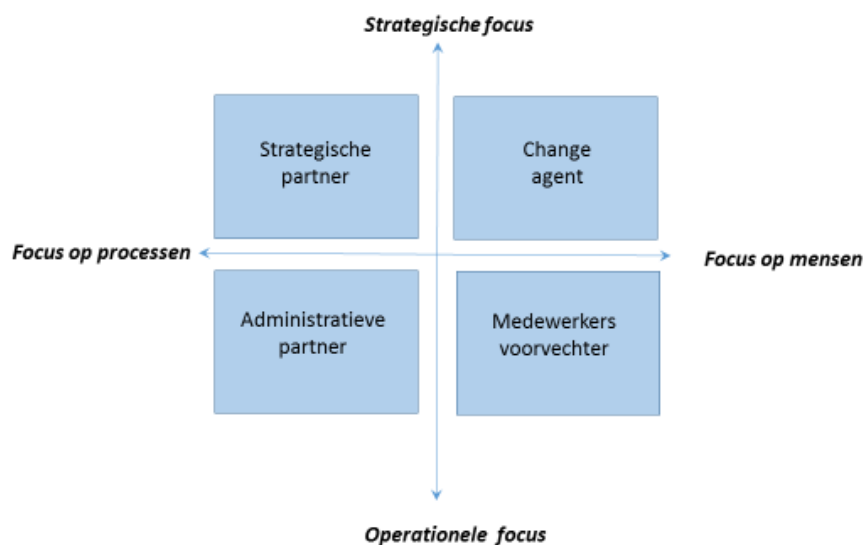
Hert model leent zich prima voor een bezinning op de eigen benadering van en visie op het vak. Ook zou je de eigen activiteiten eens kunnen “screenen” op basis van het gewenste evenwicht in de genoemde krachtenvelden.

De HR-rollen

Bekend is Ulrich vooral geworden door zijn schets van de rollen die HR moet spelen en zijn bevindingen met betrekking tot de rollen die HR daadwerkelijk is gaan spelen en zal gaan spelen op basis van mondiaal onderzoek.

Die competenties zijn sterk in ontwikkeling. Wij willen ons beperken tot een drietal stadia, nl. het model van 1997, omdat dat het meest bekende model is. Het model van 2008, omdat dat model het best te vertalen is in concrete competenties en het model 2016, omdat dat het meest recente model is. Daartussen liggen overigens meerdere andere modellen.

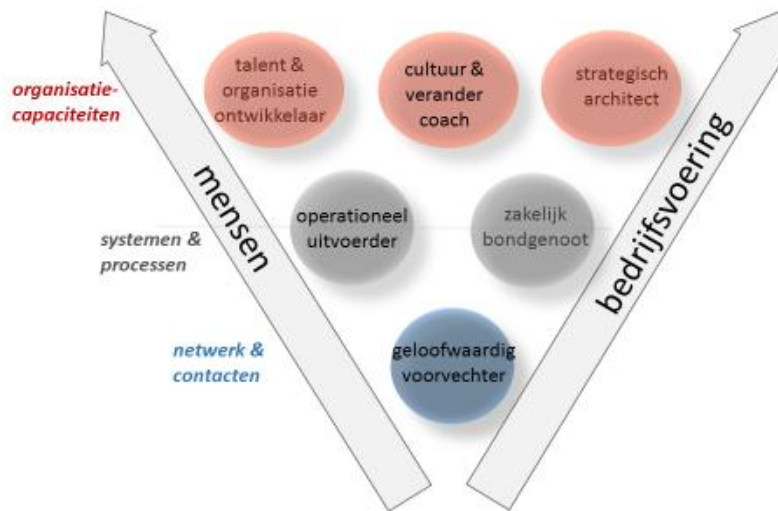
Het model 1997 bestond uit een viertal rollen, die bepaald werden door de assen proces- versus mensgericht en strategisch versus operationeel gericht.



Het model is veel misbruikt o.a. omdat de conclusie vaak was dat HR vooral de Strategische partner moest zijn. Ulrich zelf heeft altijd nadrukkelijk aangegeven dat HR zijn kredietwaardigheid binnen de organisatie moet ontleen aan de rol van geloofwaardig voorvechter en dat een goed (lees foutloos) beheer (administratieve partner) zeer bepalend is voor het imago van HR. Met andere woorden, de vier rollen zijn allemaal belangrijk en er is zeker geen sprake van een gewenste dominantie van één van de vier rollen. Althans niet volgens de benadering van Ulrich zelf.

Mooi aan het model is dat het zo systematisch is. Helaas bleek die systematiek in de praktijk niet echt terug te vinden en na een aantal jaren 5 rollen te hebben gehanteerd kwam in 2008 het “druiventrosmodel”.

Dat model ziet er als volgt uit en kenmerkt zich door 6 rollen:



Basis is nog steeds de geloofwaardig voorvechter; de rol waarmee HR intern krediet verdient. De Zakelijk bondgenoot is de opvolger van de Strategisch partner en de Operationele uitvoerder de opvolger van de Administratieve partner. De Cultuur en verandercoach is de opvolger van de Change agent.

De rollen hebben verder in essentie de volgende betekenis en inhoud:

Rollen Ulrich 2008

Geloofwaardige voorvechter: <ul style="list-style-type: none"> - Resultaten leveren op betrouwbare wijze - Informatie delen en beschikbaar stellen - Werken met vertrouwensrelaties - HR met stellingname 	Operationeel uitvoerder <ul style="list-style-type: none"> - Inhoud en vorm geven aan operationele dienstverlening - Bevorderen HR technologie - Ontwikkelen van beloningsbeleid
Talent- en organisatieontwikkelaar <ul style="list-style-type: none"> - Waarborgen van huidig en toekomstig talent en talentontwikkeling - Vormgeven aan organiseren en systemen - Aanmoedigen van communiceren 	Zakelijk bondgenoot <ul style="list-style-type: none"> - Doorzien relevante omgeving - Versterken waardeketen en verwoorden waardepropositie - Bijdragen business technologie
Strategisch architect <ul style="list-style-type: none"> - Versterken strategische weerbaarheid - Klanten/afnemers centraal stellen 	Cultuur- en verander coach <ul style="list-style-type: none"> - Vormgever aan cultuurverandering - Veranderingen faciliteren - Gewenste cultuur verpersoonlijken - Cultuur benutten

Wij hebben in 2010 deze rollen omgezet in een zestal competentieprofielen en een Assessment ontwikkeld om deze competenties in kaart te brengen (Ulrich HRM—talenten.nl).

Na enkele tussenfasen is er nu het nieuwe model van Ulrich (model 2016).



De 3 kernrollen zijn enerzijds de Positioneringsscout die met name gericht is op de externe stakeholders en het managen van de context van de organisatie en de geloofwaardig Voorvechter die vooral gericht is op de interne stakeholders, zowel managers als andere medewerkers. De navigator in krachtenvelden is de centrale rol en moet evenwicht brengen in alle bijdragen van HR. Dat is vooral balanceren, met name tussen buitenwereld en binnenwereld van de organisatie. Wijsheid is hier een sleutelcapaciteit. Deze 3 kernrollen geven ook goed weer wat de kern zou moeten zijn van het werk van een HR-manager.

De onderste drie rollen zijn vooral gericht op het leveren van concrete diensten. De compliance manager bewaakt de integriteit van mensen en processen en zorgt dat de organisatie zich houdt aan externe en interne wet- en regelgeving. Opmerkelijk maar herkenbaar is de opkomst van technische experts binnen het HR-vak, zowel gericht op Sociale media en multimedia en op HR-analytics. HR-analytisch is ook van belang om de successen en ontwikkelpunten van HR zichtbaar te maken. Bij de laatste twee rollen wordt ook het toenemende belang van de techniek duidelijk.

De bovenste drie functies zijn vooral gericht op de relatie Organisatie en Individu en gaan over een drietal specialistische deelprocessen. Belonen (in de meest ruime betekenis), Talenten binnenhalen, ontwikkelen en behouden (o.a. de HRD-functie en de MD-functie) en de rol die zich bezighoudt met organisatieontwikkeling.

De eerdere rol van Operationeel uitvoerder is niet meer terug te vinden. Deze rol verdwijnt onder invloed van technologische ontwikkelingen.

De rollen en rolbeschrijvingen van Ulrich lenen zich prima om te komen tot interne werkverdeling en voor bezinning op de bijdrage van HR. Welke rollen vervullen we, hoe goed zijn we in elke rol en welke rollen verwachten onze (interne) klanten van ons?

Tot slot

De ontwikkeling van de modellen van Ulrich geven naar onze mening stof tot nadenken voor de betekenis van HR en voor de positionering van HR. Is onze focus echt op de kernthema's? Denken we "van buiten naar binnen" en vertalen we dat ook concreet? Hoe gaan we mee in de gesignaleerde ontwikkeling binnen het HR-vak? Idealiter kan iedere HR-functionaris alle rollen spelen (en in kleine organisaties moet dat ook), maar vaak zal er een gerichtheid zijn op een of enkele van de rollen. Dat ook omdat de verschillende rollen ook verschillende competenties vragen.

De vraag is dan hoe je de rollen verdeelt over de beschikbare functies of de beschikbare medewerkers. Dit uiteraard rekening houdende met ambities en talenten. Bij wie of bij welke functie ligt welk accent? Het lijkt daarbij duidelijk dat het HR-management vooral sterk moet zijn in de kernrollen.

Te denken valt aan het maken van een matrix als deze:

Rollen >	Rol 1	Rol 2	Rol 3	Rol 4	Etc.
Personen of functies v					

Vervolgens zijn nog een tweetal vragen relevant:

1. Welke competenties behoren bij de verschillende rollen en welke eisen moeten we stellen aan de personen die die rollen gaan vervullen? Wie moet er beschikken over welke competenties?
2. Hoe positioneren we HR zo dat we de rollen ook effectief kunnen spelen? Hoe is ons imago? Komt het beeld dat men in de organisatie van ons heeft overeen met het beeld dat nodig is om de door ons geambieerde rollen te kunnen vervullen? Past ons zelfbeeld bij het door ons geambieerde beeld en bij het wensbeeld dat de interne stakeholders van ons hebben?

Wij helpen u graag bij de beantwoording van deze vragen. Wij hebben onder meer een assessment dat de competenties bij de Ulrich rollen in kaart brengt en een instrument om uw imago in kaart te brengen en bespreekbaar te maken. Zie www.HRtalenten.nl

Dit artikel is met name gebaseerd op:

- Ulrich, Dave (e.a.), HR from the OUTSIDE IN, Six competencies for the future of Human Resources, McGraw-Hill, New York, 2012
- Ulrich, Dave (e.a.) HR Transformation, Building Human Resources from the Outside In, McGraw-Hill, New York, 2009

- Ulrich, Dave (e.a.), HR-competencies, mastery at the intersection of people and business, The Society of Human Resource Management, VS, 2008
- Ulrich, Dave & Ulrich, Wendy, Het waarom van werk, naar een organisatie van overvloed, Business Contact, Amsterdam, 21011
- <http://www.youtube.com/watch?v=43LKaLBNEAs&sns=em>
- <http://strategic-hcm.blogspot.nl/2015/10/hrcs2016-dave-ulrich-hr-competencies-2016.html>
- http://www.apg.pt/downloads/file954_pt.pdf
- <http://www.hrmagazine.co.uk/Ulrich-Insights>

Wouter van der Loon

Margaretha Heimensen

Mei 2016