

Human Resource Champions, Dave Ulrich

Geschreven door Chris Stapper (Expand), 13 november 2012

Wat moet HR leveren? Dat is de centrale vraag in 'Human Resource Champions' - en tegelijk de bron van de vier rollen die Ulrich omschrijft. Dit is meteen wat de lezer moet fascineren: 15 jaar geleden omschreef Ulrich al hoe HR 'aan tafel moet komen'. En natuurlijk gaat het om de toegevoegde waarde die HR levert. Maar Ulrichs benadering van deze toegevoegde waarde is zeer direct. De HR professional moet zich niet afvragen wat hij moet doen, maar wat hij moet leveren. Welke waarde(n) moet hij leveren naar klanten, werknemers en investeerders? En vanuit deze vraag identificeert Ulrich vier rollen voor de HR professional:

- Strategic partner (HR Business partner)
- Administrative expert (Administratieve Expert)
- Employee Champion (Werknemer kampioen)
- Change Agent (Verandermanager)

De verantwoordelijkheden en aandachts gebieden zijn mooi samengevat in onderstaand plaatje:



Ulrich schrijft erg 'as is', een beetje droog. Het boek blijft echter leesbaar door het eindeloze vertrouwen dat Ulrich uitstraalt in het HR vakgebied. Hij is er duidelijk van overtuigd dat HR toegevoegde waarde heeft, dat HR het verschil kan maken in iedere organisatie en dat HRM'ers in staat zijn om dit verschil te realiseren. Soms uit zich dit zelfs in een licht poëtische benadering van het vakgebied, waaruit blijkt met hoeveel passie Ulrich schrijft. Ulrich is duidelijk overtuigd van zijn visie en hij probeert de lezer duidelijk te motiveren om met hem mee te gaan.

Iedere rol die Ulrich omschrijft is een wereld op zich. Niet in de zin dat het eilanden zijn, die niet met elkaar samenhangen, maar in de zin dat het een heel andere expertise

verwacht van de professional in die rol. Iedere rol krijgt zeer uitgebreid de aandacht - ik zal hieronder kort de hoofdpunten samenvatten.



Waar komen de vier rollen vandaan & Organisatie-vaardigheden

Globalisering, technologische verandering en veranderende klant-eisen vereisen steeds snellere verandering van organisaties. Daar komen de enorme eisen aan de flexibiliteit van de manier van organiseren vandaan. Ulrich spreekt van 'organisational capabilities', hierboven vertaalt als organisatie-vaardigheden. Dit zijn de eigenschappen die de organisatie onderscheiden van andere organisaties in hun markt. Dit kan van alles zijn, bijvoorbeeld sneller leren, voorop lopen in de ontwikkeling, of juist zo goedkoop mogelijk producten leveren. Ulrich stelt dat HR haar activiteiten moet baseren op de organisatie-vaardigheden die ze moet ondersteunen.

En hier wijkt Ulrich af van andere boeken - in plaats van te formuleren wat HR moet doen, abstraheert hij vier rollen die de organisatie-vaardigheden helpen ondersteunen;

- Toekomst/strategische focus
- Strategische partner voor processen / verandermanagement
- Administratieve expert
- Mensen

Waar ligt de focus voor elk van de vier rollen?

Strategische Partner / HR Business Partner

De strategische Partner brengt de HR activiteiten in lijn met de business strategie van de organisatie en dus met de organisatie-vaardigheden. Ze vertalen deze strategie naar acties voor HR en brengen de acties van HR meer in lijn met de business strategie. Organisaties hebben verschillende systemen en processen, de vaardigheid om deze systemen te ontwerpen, integreren en te laten werken is de kern van een effectieve organisatie.

Administratieve expert

De administratieve expert verbetert processen, ze past de principes van business processen toe op HR processen, ze reviewt de waarde-creatie van HR, kijkt naar de performance van de processen en meet de efficiëntie (cost) en effectiviteit (kwaliteit) van

HR. Zo draagt de administratieve expert bij aan een optimale infrastructuur voor de organisatie.

Werknemer kampioen

De werknemer kampioen luistert naar werknemers en zoekt naar de juiste balans tussen de eisen die aan hen gesteld worden en de resultaten die ze moeten leveren. Hoewel dit misschien klinkt als het 'oude' P&O, bedoelt Ulrich hier toch een concretere activiteit, de focus ligt op de bijdrage die de werknemer kan leveren - en hoe de werknemer kampioen de werknemer kan helpen deze te realiseren.

Verandermanager

De verandermanager begrijpt de theorie én de toepassing van verandering. De verandering wordt vorm en leiding gegeven door hem eerst toe te passen binnen de HR afdeling. De verandermanager is de catalyst, de facilitator én de ontwerper van systemen voor verandering. Belangrijk is hier het woord systemen: de verandermanager geeft richting aan de verandering, maar is niet per se de veranderaar. Ze is wel de architect van hoe de verandering vorm moet worden gegeven en moet worden gedragen binnen de organisatie.

De vier rollen in de praktijk

Voor iedere organisatie is het belangrijk dat deze vier rollen vervuld worden. In de praktijk hoeven dit niet vier losse functionarissen te zijn. Sommige organisaties hebben maar ruimte voor één HRM'er, terwijl andere organisaties een hele afdeling met bijvoorbeeld werknemer kampioenen zou kunnen hebben. De kern van het uitvoeren van deze vier rollen is dat de HR functie bijdraagt aan de waarde voor werknemers, klanten en investeerders. Met andere woorden: aan het bedrijfsresultaat.

Wanneer moet je Human Resource Champions lezen?

Iedereen die iets met HR of management te maken heeft, zou een goed beeld moeten hebben van wat Ulrich wil zeggen in *Human Resource Champions*. De vier rollen van HR zijn een integraal deel van iedere organisatie - en veel van wat in dit boek omschreven wordt is in vooraanstaande organisaties onderdeel van de dagelijkse praktijk.

Met zijn vier rollen schetst Ulrich een realistisch en realiseerbaar beeld van hoe de HR functie zich in moet richten en toegevoegde waarde kan hebben. De vraag is dan niet meer of HR aan tafel zit, de vraag is hoe HR ooit afwezig heeft kunnen zijn. Ulrich schreef dit boek alweer 15 jaar geleden en zijn visie is nog steeds niet gerealiseerd. Toch zegt dat niets ten nadele van dit boek. Het zegt alleen hoe vooruitstrevend Ulrichs visie is geweest - en dat er voor HR nog de nodige slagen te maken zijn. Tijd om te beginnen, dus. Maar begin niet met de vraag wat u moet doen, begin met de vraag wat u moet leveren.