

## HR, partner in business én player in strategy

### HR-Dynamiek

Elk vakgebied heeft zijn eigen dynamiek en HR steekt IT op dat vlak zo langzamerhand aardig naar de kroon. De forse snelheid en de ingrijpendheid van ontwikkeling en verandering van het HR-vakgebied vloeien voort uit de omgevingsdynamiek én de rijping van het vakgebied zelf. De meest in het oog springende ontwikkelingen op het eigen HR-terrein vergen een breder competentiebereik dan wat doorgaans tot de HR-competenties wordt gerekend.

Enkele voorbeelden: grote bedrijven zijn *shared servicecentra* voor HR aan het ontwikkelen, waardoor de vertrouwde personeelsafdelingen uit deze bedrijven verdwijnen. De centrale HR-stafgroep is steeds meer een interne facility, c.q. een HR-portal voor het topmanagement en fungeert daarnaast als inkoper van hoogwaardige specialties op HR-gebied, zoals E-HR facilities. De innovatie en ontwikkeling van nieuwe HR-diensten wordt soms uitbesteed, zoals op het vlak van management development: business schools verrichten all-in label-, content- en managementservices door voor opdrachtgevers hun 'academy' te runnen.

Veel organisaties verkeren op velerlei fronten in een vrijwel permanente staat van verandering met alle impact daarvan op HR. Het wordt steeds moeilijker om de ontwikkeling van het 'human capital' en die van de organisatie gelijke tred met elkaar te laten houden. Het HR-management is daarin een cruciale factor en wordt uitgedaagd om én vanuit haar eigen vakgebied én met dan een overalblick de noodzakelijke bijdragen te leveren. Voorwaarde daarvoor is dat de HR-professionals zich voldoende kunnen inleven in, en over genoeg kennis beschikken van de vakgebieden van hun collega-managers.

In deze bijdrage pleiten wij, opleiders in het vakgebied van de bedrijfskunde, ervoor dat de HR-manager en -professional zich dan ook vooral in de breedte ontwikkelen op kennis en kundegebieden die het eigen vakgebied overstijgen. Wij denken dat dit verbredende en verdiepende leerproces hen zal inspireren om ook dat eigen vakgebied levend en in ontwikkeling te houden en om aan HR de plek in een bedrijf te geven die het waard is. In het boek 'de waarde en waarden van concerns' van Hans van London, (Van Gorcum, Assen, 2000), stelt de auteur: "De belangrijkste vaststelling is dat HRM alleen dan effectief is als het grondig is verankerd in strategie, als het een werkelijk partner is voor topmanagement en als de kwaliteit van bemanning en organisatie van HRM op deze rol is ingesteld".

## State-of-the-Art?

De professionele verschuivingen in het HR-focus zijn nog niet tot het management van alle bedrijven en instellingen doorgedrongen, en opvallend genoeg ook nog niet tot menig HR-wervingsbureau. Wie de moeite neemt om wat HR-wervingsadvertenties door te lezen, kan daarin nog de instrumentele opvatting over HR in veel organisaties proeven.

Neem bijvoorbeeld een willekeurige selectie uit de HR-advertenties zoals die in de Volkskrant van 1 februari 2004 stonden en waarin meermalen aanduidingen voorkwamen zoals:

- “Een personeelsmanager die beleidsmatige zaken kan vertalen naar praktisch operationele processen”
- “U adviseert het management over P&O aangelegenheden, u implementeert personeelsinstrumenten en beheerssystemen en zorgt voor een optimale personeelsbezetting.”
- “Als senior personeelsadviseur ben je nadrukkelijk betrokken bij het ontwikkelen van de juiste randvoorwaarden om onze medewerkers op een goed niveau te laten presteren.”

Let wel, in deze advertenties staan niet de verkeerde HR-activiteiten. Zeker niet, maar wat eruit spreekt is een professionalisering van bedrijven op het HR-vlak vanuit enigszins achterhaalde aannames: P&O (de term HR, of HRM werd in die advertorials niet gehanteerd) is vooral volgend, op zichzelf staand en het instrument van de top voor vertaalslagen en beheer. Echter, een steeds omvangrijker groep van organisaties daagt haar HR-managers uit om een veel indringender en voor veel HR-managers nieuwe rol op te pakken, die ligt op het speelveld van de totstandkoming van het strategisch beleid van de organisatie en haar doelrealisatie. De HR-manager krijgt – en wat ons betreft: claimt op grond van de professionele gelijkwaardigheid - een volwaardige plaats aan de bestuurstafel naast de marketeer, de bedrijfseconoom, de controller, de strateeg, de businessunitmanager.

## Uniciteit

Het HR-rol en het HR-jargon zijn niet de enige zaken die veranderen, maar ook de aard van de functionaliteit van HR wijzigt fors. Dat is geen onvoorzien gegeven, want professor dr. Jaap Paaue gaf daar tien jaar geleden al een aardige kenschets van in zijn oratie ‘Organiseren, een grensoverschrijdende passie’ (1994) bij de aanvaarding van de leerstoel Interne Organisatie aan de Erasmus Universiteit. In paragraaf vier van zijn oratie schets Paaue de ‘resource based theory of the firm’. Hij wijst daarin op het strategisch belang van personeelsmanagement.

Paaue betoogt dat HR er op een substantiële wijze toe bijdraagt, dat een onderneming beschikt over een unieke set van human capital. Met die unieke set moet het onderscheidende concurrentievoordeel worden gerealiseerd ten opzichte van vergelijkbare bedrijven: *“Een daadwerkelijke bijdrage vanuit HRM aan een duurzaam concurrentievoordeel ontstaat echter pas indien de ruilrelatie tussen individu en organisatie op zodanige wijze wordt vormgegeven dat er sprake is van uniciteit. .... Een uniciteit die waardevol, schaars, moeilijk te imiteren is en ook moeilijk op korte termijn te vervangen...”*

Dat was anno 1994 voor velen uit het HR-vak nog een interessante vooruitblik, waarvan de strekking wel aannemelijk overkwam, maar wat in de praktijk van een lauwe arbeidsmarkt nog geen noodzaak bleek. Dat veranderde in de economische hoogtijdagen van eind jaren '90,

waarin het veel lastiger werd om die uniciteit van het eigen ‘human capital’ bijeen te sprokkelen op een overspannen arbeidsmarkt. Dat gaf HR de strategische wind mee, waarvan de seniorprofessionals op dat vakgebied nu nog de vruchten kunnen plukken. Want inmiddels wordt van HR in veel organisaties geëist, ondanks een neergaande economie en dankzij een altijd op onderdelen nog gespannen arbeidsmarkt, om die strategische bijdrage daadwerkelijk te leveren. Met HR-managers worden daarover managementcontracten afgesloten en bonusregelingen op output en daadwerkelijke waarderealiserende overeengekomen.

### **Return on investment, et al.**

Met een aanzienlijke snelheid heeft de Angelsaksische managementbenadering (én bijbehorend jargon) ook zijn intrede gedaan in het HR-vakgebied. Inmiddels hoort men de HR-professionals onderling debiteren over begrippen als: added value, return on investment (ROI), bijdragen aan duurzaam ondernemen, diversiteitbeleid, waardecreatie en riskmanagement. Steeds vaker krijgt HR in aansluiting op deze Angelsaksische benaderingswijze uit de eigen organisatie vragen voorgelegd over de individuele accountability van medewerkers (ergo ook van collega-managers). Het vraagstuk dat dan ontstaat is: hoe maak je dit meetbaar en wat gebeurt er met, c.q. is er te doen voor mensen die hard op resultaten beoordeeld / afgerekend worden, wat gebeurt er met wat voor voorspelbare effecten op het gebied van reïntegratie en een bedrijfsbreed preventiebeleid?

In onze contacten met HR-managers die (mede-) verantwoordelijk zijn voor management development, horen we dat de meest gestelde vraag van de directies gaandeweg de ROI-vraag is: wat gaat de voorgelegde opleiding ons bedrijf concreet opleveren? Op het MD-terrein lijkt de aandacht van het topmanagement daarmee verlegd van ‘employability’ van de individuele werknemer naar de vergroting van het ontwikkel-, zo niet het outputpotentieel van de organisatie. Immers, dat is direct van belang voor de bedrijfscontinuïteit op middenlangere termijn en de toename van de winstgevendheid op korte termijn. Een strategisch vraagstuk van de bovenste plank, dat (ook) vanuit een eigen HR-strategie moet worden aangepakt.

### **Klantenpartnerschap**

De HR-manager bepaalt, rekening houdend met het strategisch kader van het bedrijf, een eigen strategie om de interne markt te bedienen. Gelet op de toenemende roep om maatwerk door de collega-managers is de beste keuze voor HR volgens de actuele inzichten uit de dienstenmarketing de strategie van customer-intimacy strategie (Tracey & Wiersma, 1992). HR zal de toegevoegde waarde, waar deze strategie toe leidt, per jaar of contract(periode) als een echte zakelijke partner altijd en voortdurend aantoonbaar moeten maken.

De Vries en Goud (2003) hebben customer-intimacy vertaald als ‘klantenpartnerschap’. De kenmerken daarvan zijn volgens deze auteurs: maatwerk, flexibel gedrag, een langdurige relatie en de medewerkers die dicht bij de klant zitten, krijgen veel beslissingsbevoegdheid. Het oplossen van problemen van de klant gaat boven alles in de eigen organisatie.

Dat partnerschap op het strategische vlak is in onze ogen effectief als HR:

- (a) haar portfolio goed op orde heeft als vorm van ‘product leadership’,
- (b) diensten uit die portfolio op basis van ‘operational excellence’ kan toesnijden op specifieke vragen,
- (c) ontvankelijk is voor vragen op het gebied van ‘cost management’ en toegevoegde waarde, c.q. waardecreatie en
- (d) op die vragen een steekhoudend en integraal, dus ook een vakoverstijgend antwoord biedt, dat de realiteit afdekt.

Essentieel is dat HR de verwachtingen van haar klanten, in casu bestuurders/directies, businessunitmanagers en medewerkers, kan managen en een hoge verwachting weet te wekken over haar bewezen toevoegende waarde.

### **Partner in business**

Hans van der Meulen, directeur HR van het pensioenfonds PGGM te Zeist en buitengewoon hoogleraar HR-Strategie aan de Grand Ecôle Audencia (School of Management) te Nantes, wees onlangs op de noodzaak tot verbreding van de competenties van de HR-managers en –professionals. Hij gaf ook aan op welk vlak die verbreding vooral gerealiseerd moet worden:

*“Als het human capital voor ondernemingen de belangrijkste factor voor succes vormt, dan zullen de bij de sturing van dit kapitaal betrokken HR-mensen ‘partner in business’ moeten zijn. Bedrijfskundige kennis en oriëntatie vormen dan ook een voorwaarde voor een succesvolle bijdrage van HR-managers.”*

De ervaring van Van der Meulen met uiteenlopende bedrijven, waarin hij de afgelopen vijftien jaar verantwoordelijk was voor de HR-portefeuille, is dat HR-professionals op veel vraagstukken, die net even buiten het eigen vakgebied liggen, eigenlijk geen goed antwoord konden geven. Hun opleiding, ervaring en rolopvatting schoten daarvoor te kort. En dus was er geen ander antwoord als een reactief en overwegend instrumenteel antwoord. In plaats van steeds een instrumenteel antwoord is er nu behoefte aan (pro-actief) meedenken vanuit de manier van benaderen en werken en de eigen strategie van managers van andere disciplines binnen de organisatie. Dat is een invulling van het fungeren als ‘partner in business’.

### **HR-continuüm**

Als opleiders van bedrijfskundigen, organisatieadviseurs en HR-managers, willen wij nog wel een stap verder gaan dan ‘partner in business’ als de nieuwe of de belangrijkste rol van HR-managers te zien. Wij weten ons daarin ondersteund door auteurs zoals Dave Ulrich. In zijn boek ‘Human Resource Champions’ (1996) stelt Ulrich dat er een continuüm is dat reikt van een bijdrage achteraf aan de bedrijfsstrategie tot een volwaardige, integrale inbreng van meet af. Hij constateert dat vrijwel alle HR afdelingen niet veel verder komen dan de bijdrage achteraf of een bijdrage in het HR-isolement. Het resultaat is op een geïsoleerde op HR zelf gerichte strategische bijdrage, waarmee de strategisch impact van HR eigenlijk nihil is.

Ulrich houdt een indringend pleidooi om een geïntegreerde strategische bijdrage te leveren:

*“The real challenge of HR is to occupy the continuum’s middle ground, to integrate HR practices into the business strategy. In these initiatives, HR planning becomes an integral part of a business planning process. HR professionals work with the line managers to identify HR practices that accomplishes business strategy. The outcome of integrated business/HR plans is an architecture or framework for incorporating HR practices into business decisions to ensure results.”*

## **Professionele HR-rollen**

Ulrich onderscheidt vier rollen waarin de HR-professional actief is. Door de HR-opleider en deskundige op het gebied van competentie management drs. Lies Gruythuysen (Collegedictaat BK-HR IBO, 2004) zijn de bijbehorende kerncompetenties benoemd:

### **Rol 1 Management van de medewerkerbijdrage (people management)**

*Kerncompetentie:* zorg voor een effectieve medewerker/organisatie relatie; medewerkers binden en boeien.

### **Rol 2 Management van de organisatie-infrastructuur voor de HR-kernactiviteiten**

*Kerncompetentie:* het realiseren van de juiste processen in de organisatie voor de instroom- doorstroom en uitstroom van mensen.

### **Rol 3 Management van transformatie en verandering**

*Kerncompetentie:* het realiseren van de organisatiecapaciteit (expertise en omvang) om veranderingen te managen.

### **Rol 4 Management van strategische Human Resources**

*Kerncompetentie:* het creëren van een organisatie die in staat is om de bedrijfsdoelen te realiseren.

Als ‘partner in business’ kan de HR-manager in de bedrijfsvoering en op de terreinen van veranderingsmanagement en business performance management deskundige bijdragen leveren. In de bovenstaande beschrijving van de derde rol ligt hierop ook het hoofdaccent. Een buitengewoon belangrijke rol, want uit recent afgerond onderzoek is nog vast komen te staan dat herstructureringen meer kans van slagen maken als HR-professionals het voortouw nemen (Whittington, Mayer & Smith in ‘People Management’, oktober 2002)

## Player in Strategy

Om als HR gewaardeerd en door de top van de eigen organisatie ingeschakeld te worden als een volwaardige en gelijkwaardige discipline zal de HR-manager als ‘player in strategy’ moeten fungeren. Dat ligt ons inziens besloten in de vierde rol van Ulrich en vergt het realiseren van een hoge mate van klantenpartnerschap.

Als ‘player in strategy’ - en mogelijk meer als geen ander in de organisatie - zal de HR-manager in deze rol ontvankelijk zijn voor innovatieve tendensen. De HR-manager wijst op de daaruit voortvloeiende strategische dilemma’s, die de organisatie (dienen) bezig (te) houden en kunnen noodzaken tot een paradigmashift.

Als ‘company-player in strategy’ zal de HR-manager bedrijfsbreed een belangrijke rol vervullen in het aanzetten tot dergelijke kantelingen, c.q. de meningsvorming daarover aanzwengelen en levend houden. Dat komt neer op het (goed) kunnen adstrueren waarom ze nodig zijn en welke effecten dit zal hebben op ‘human capital’, organiseerprocessen, structuren en de inrichting van de top (corporate governance structuur) en van netwerken, die over en door de grenzen van de organisatie heen met belangrijke stakeholders uit de omgeving bestaan of (her)ontwikkeld moeten worden.

Dit nog ruwe speelveld van strategische bedrijfsaspecten overziend, zijn er ons inziens voor een goede invulling van die rol van ‘player in strategy’ tenminste vier strategisch relevante bedrijfsfuncties waarop de HR-manager ook geacht wordt mee te spelen:

1. **Business-strategy**: de strategische (her)positionering van het bedrijf in zijn eigen markt(segment) en daartoe de participatie in beleidsontwikkeling en besluitvorming.
2. **Businessmodel**: het bepalen en veranderen van het businessmodel van het bedrijf en daarmee verbonden de inrichting van de corporate governance.
3. **Business Performance Management**: alle processen en taken, c.q. functies op het vlak van kerntaken en de aan het primair proces ondersteuning biedende facilities.
4. **Business innovation**: de voor de continuïteit en innovatie van het waardecreatieproces benodigde research en development activiteiten.

Wie die uitnodiging aanvaardt om als ‘player in strategy’ op dit speelveld te acteren, maakt zich uiteraard daarvan de eigenaardigheden, de vereiste kennis en inzichten en de spelregels eigen. Dat houdt in de ontwikkeling van (a) de HR-expertise, die reikt van het management van strategische human resources - als integraal onderdeel van alle bedrijfsbeslissingen - tot en met (b) voldoende strategisch inzicht in en kennis van de andere bedrijfsfuncties, die in die bedrijfsbeslissingen een cruciale bijdrage leveren. Met andere woorden: de HR-manager, die volgens deze rol een ware strategische partner wil zijn, zorgt ervoor dat hij/zij over alle strategische vraagstukken vanuit een interdisciplinaire oriëntatie en expertise mee kan denken, meepraten en meebeslissen.

## Expertiseverbreding

De vraag is wanneer sprake is van zo'n interdisciplinaire oriëntatie en expertise, die nodig is voor de invulling van die integrale strategische rol? Allereerst gaat het er vanzelfsprekend om dat de HR-manager strategisch relevante vraagstukken op het eigen vakgebied vanuit een vakoverstijgend inzicht analyseert en op een bedrijfskundig verantwoorde wijze oplost: beschikken over 'state-of-the-art' kennis op HR.

Om op alle vier de genoemde velden een strategische bijdrage te kunnen leveren zal de HR-manager zich veel breder – en waar nodig ook met diepgang - moeten ontwikkelen dan de op het eigen vakgebied gerichte kennis en kunde.

Het aanbrenge van het vakoverstijgend inzicht dat leidt tot het adequaat invullen van de vierde rol, in casu 'player in strategy' kan alleen door een brede, bedrijfskundige 'body of knowledge' aan te reiken, die wordt doorgewerkt met de eigen praktijkervaring van de deelnemers.

Een dergelijk programma is voor opleidingsinstituten een complexe zaak, zo niet een tricky business, want veel HR-managers hebben ook MD-consultancy in hun werkpakket. Het verwerven van vakoverstijgende kennis en inzicht dienst voor ervaren HR-managers op een effectieve manier en in een betrekkelijk korte periode gerealiseerd worden. Als student en MD-expert nemen zij vanuit een dubbele positie waar en zijn extra kritisch op de ROI van de opleiding. Een niet onbelangrijk leereffect treedt overigens op als zij als deelnemer er ook in slagen om een dubbelslag te slaan: uit de reflectie op de eigen ervaringen als deelnemer het materiaal weten te halen dat hen in hun MD-adviestaak sterkt.

## Opleiden

Als een opleidingsinstituut een dergelijke opleiding aandurft, moet dat instituut een programma samenstellen dat consistent is met de kern van de strategische rol: de leerstof wordt door alle docenten en trainers op een praktijkgerichte wijze aangeboden vanuit een integrale visie op de vier genoemde vitale en strategische bedrijfsprocessen en –functies.

HR-managers opleiden tot 'player in strategy' vergt dat vanuit een analyse van de concernstrategie en van innovatieve HR-trends gewerkt wordt aan het optimaliseren van de kennis en kunde voor het management van de strategische human resources. Vervolgens wordt in een soort pendelbeweging steeds de link gelegd tussen de veranderingen op de vier bedrijfsfuncties en de in de concernstrategie te integreren HR-trends.

Langs deze weg stijgen de deelnemers uit boven het niveau van de vakgerichte HR-strategie en dankzij de eigen opleidingsinspanningen kunnen zij uitgroeien tot 'company-player in business strategy'.

drs. Hans Blom, organisatiepsycholoog NIP  
Programmamanager Maatwerk Opleidingsprogramma's