



Invloed op HR rollen?

Onderzoek naar de interne en externe invloedsfactoren op het aannemen van de HR rollen van Ulrich



Inge Damen (3803775)
Utrecht, oktober 2012

Universiteit Utrecht
Departement Bestuurs- en Organiseringswetenschap
Masterscriptie Strategisch Human Resource Management

Begeleiders: Prof. dr. Peter Leisink (1^o begeleider)
Dr. Eva Knies (2^o begeleider)

Invloed op HR rollen?

Onderzoek naar de interne en externe
invloedsfactoren op het aannemen van de
HR rollen van Ulrich

Inge Damen (3803775)
Utrecht, oktober 2012

Universiteit Utrecht
Departement Bestuurs- en Organisationswetenschap
Masterscriptie Strategisch Human Resource Management

Begeleiders: Prof. dr. Peter Leisink (1^o begeleider)
Dr. Eva Knies (2^o begeleider)

1 Voorwoord

Ruim een jaar na de start van de master Strategisch Human Resource Management ligt hij er dan, mijn afstudeerscriptie. Het afgelopen half jaar hebben voor mij in het teken gestaan van het oriënteren in de organisatie, het verzamelen van data, het analyseren van de data en vervolgens het schrijven van de onderzoeksrapportage. Het resultaat van dit proces ligt nu voor u.

Dit resultaat had ik echter niet alleen kunnen bereiken. En, zoals in het voorwoord gebruikelijk is, wil ik graag een aantal mensen bedanken die een bijdrage hebben geleverd aan het creëren van dit eindresultaat.

Allereerst wil ik John Knoester bedanken, om te beginnen voor het bieden van de mogelijkheid om dit onderzoek uit te voeren binnen zijn organisatie. Daarnaast ben ik dankbaar voor het geduld en begrip dat hij gedurende het proces had, de korte feedbackmomenten en de steun en het vertrouwen dat hij in mij had.

Saskia Bouter wil ik bedanken voor haar eerste enthousiaste reactie die mede de deuren geopend heeft om de opdracht binnen dit concern uit te voeren. Daarnaast wil ik haar bedanken voor de begeleiding, de feedback, en alle andere manieren waarop ze me iedere keer weer een stapje vooruit geholpen heeft.

Hierna wil ik mijn begeleider, Peter Leisink, bedanken. Ik ben hem veel dank verschuldigd voor de moeite die hij iedere keer weer nam om mijn stukken door te lezen en te voorzien van feedback. De uitgebreide feedback hielp me op weg en zette me aan het denken. Zonder hem zou dit eindresultaat niet zijn wat het nu is.

De respondenten wil ik bedanken voor de tijd en moeite die ze genomen hebben om mij te woord te staan en mij van alle gewenste data te voorzien.

Voor hulp vanuit onverwachte hoek wil ik Martinus van de Ruitenbeek bedanken. Hij gaf goede inzichten over de aanpak van mijn scriptie, maar ik wil hem nog veel meer bedanken voor de hoeveelheid positieve energie die hij in hele korte tijd bij mij wist te creëren, waarmee ik met nieuwe moed mijn scriptie tegemoet ging.

Mijn collega's van de afdeling HR en mijn vriendinnen wil ik bedanken voor het feit dat ze altijd klaar stonden om mijn voortgang en frustraties over dit proces aan te horen.

En tot slot gaat mijn dank uit naar mijn ouders, die er altijd waren om tips te geven over de aanpak of om me op te vrolijken wanneer ik er doorheen zat.

Ik ben zelf zeer trots op het eindresultaat en ik wens u veel plezier met lezen.

2 Samenvatting

Door de decentrale organisatievorm van het onderzochte concern, had de HR afdeling maar beperkt inzicht in de manier waarop de decentrale HR afdelingen invulling geven aan HR. De wens bestond om, middels de rollen van Ulrich, meer te weten te komen over de wijze waarop de HR afdelingen invulling geven aan hun werk.

De rollen van Ulrich komen voort uit de visie van Ulrich dat er vier manieren zijn voor HR professionals om waarde te kunnen toevoegen aan de organisatie: het uitvoeren van de organisatiestrategie; het stroomlijnen van de processen; de organisatie verzekeren van gemotiveerde medewerkers die optimaal kunnen presteren en het managen van de veranderingen in de organisatie. Dit vertaalt hij naar vier rollen, respectievelijk de strategische partner, de administratieve expert, de employee champion en de change agent (Ulrich, 1997).

Uit eerder onderzoek blijkt dat de rol van administratieve expert de meest aangenomen rol is in zowel Nederland als het buitenland. In die onderzoeken zijn ook een aantal factoren onderzocht die mogelijk invloed zouden uitoefenen op het aannemen van de rollen. Het grootste overzicht komt van Stevens, Delmotte, Smeyers & Beerling (2010). Echter keken zij in hun onderzoek met name naar de interne factoren. De externe context van de organisatie, bijvoorbeeld competitie op de markt of geschiedenis van de organisatie is niet meegenomen in het overzicht, terwijl dit volgens Paauwe (2004) wel relevant kan zijn. Dit onderzoek richt zich daarom op het schetsen van een algeheel beeld van de factoren die invloed uitoefenen op het aannemen van de rollen van Ulrich. Middels 12 interviews met de HR managers van de grootste dochterbedrijven binnen een concern in de bouwsector. Met deze informatie wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag van dit onderzoek: *Welke HR rollen nemen de HR afdelingen van de bouwbedrijven van concern X momenteel in en welke redenen geven ze daarvoor aan?*

De decentrale HR afdelingen geven op verschillende wijze invulling aan hun rollen. Er is veel variatie onder de respondenten bij het aangeven welke rol het meest aangenomen wordt. Uiteindelijk wordt de rol van administratieve expert het vaakst genoemd als sterkst aangenomen rol. De respondenten hanteren hierbij wel sterk (sterker dan bij andere rollen) hun eigen visie op de HR rollen, in plaats van aan te sluiten bij de visie van Ulrich. Bij de andere rollen sluiten de respondenten meer aan bij de visie van Ulrich. Hiernaast worden ook de rollen van change agent en strategische partner regelmatig door de respondenten genoemd als meest aangenomen rol.

Zoals beschreven was de verwachting dat er naast interne factoren ook externe factoren invloed hebben op het aannemen van de rollen van Ulrich. Zoals blijkt uit de resultaten is deze verwachting juist. Naast de interne factoren zoals de aanwezigheid van een organisatiestrategie, de cultuur van de organisatie, de aanwezigheid van een reorganisatie en de organisatiestructuur, geven de respondenten aan de marktomstandigheden als sterke beïnvloedende factor te zien op het aannemen van de rollen van Ulrich. De respondenten noemen tevens een aantal interne stakeholders die invloed hebben op het aannemen van de HR rollen: de directie; de raad van bestuur van het moederconcern; de lijnmanagers en de medewerkers. Het moge duidelijk zijn dat (sommige van) deze factoren heel context specifiek zijn voor het onderzochte concern. Dit komt met name doordat de decentraliteit van het concern zeldzaam is in de bouwsector. Het is dus nog de vraag of dezelfde factoren, of zelfs dezelfde dimensies, ook invloed zouden uitoefenen op andere organisaties, al dan niet in dezelfde sector.

Inhoudsopgave

1	Voorwoord	63
2	Samenvatting.....	64
3	Inleiding.....	67
3.1	Probleemstelling.....	68
3.1.1	Doelstelling.....	68
3.1.2	Vraagstelling	69
3.2	Relevantie.....	69
3.2.1	Wetenschappelijke relevantie.....	69
3.2.2	Organisatorische relevantie	69
3.3	Leeswijzer.....	70
4	Theoretisch kader	71
4.1	Rol van de theorie in dit onderzoek	71
4.2	HR rollen.....	71
4.3	Rollen van Ulrich.....	73
4.4	Positieve en kritische noten bij de rollen van Ulrich	75
4.5	Rollen van Ulrich in de praktijk	76
4.6	Rollen van Ulrich: Contextafhankelijk?.....	77
4.7	The contextually based HR theory	78
4.8	Redenen voor het aannemen van de rollen van Ulrich	79
4.8.1	Product markt technologie dimensie.....	79
4.8.2	Sociaal culturele wetgevende dimensie.....	80
4.8.3	Configuratie van de organisatie.....	80
4.8.4	Dominante coalitie	80
4.9	Verwachtingen op basis van de literatuur	82
5	Onderzoeksopzet	83
5.1	Onderzoeksgroep.....	83
5.2	Methoden van dataverzameling	84
5.3	Vertaling literatuur naar het onderzoek.....	85
5.4	Analysemethoden.....	86
5.5	Kwaliteitscriteria.....	86
5.5.1	Betrouwbaarheid	87
5.5.2	Validiteit	87

6	Resultaten	88
6.1	Invulling van de rollen	88
6.1.1	Administrative Expert	88
6.1.2	Employee Champion	89
6.1.3	Change Agent	90
6.1.4	Strategic Partner	91
6.2	Meest aangenomen rol	93
6.3	Ambitie in de rollen	95
6.4	Redenen voor de keus in rollen	96
6.4.1	Meest belangrijk	96
6.4.2	Product / Markt / Technologische dimensie	96
6.4.3	Sociaal / Cultureel / Wetgevende dimensie	99
6.4.4	Configuratie van de organisatie	102
6.4.5	Dominante coalitie	106
7	Conclusie	111
7.1	Theoretische deelvragen	111
7.2	Empirische deelvragen	112
7.3	Hoofdvraag	115
8	Discussie	116
8.1	Opvallendheden in de resultaten	116
8.2	Afzetten tegen de literatuur	117
8.3	Sterke en zwakke punten van dit onderzoek	119
8.4	Aanbevelingen voor verder onderzoek	120
8.5	Aanbevelingen voor de opdrachtgever	121
9	Literatuurlijst	123
	Bijlagen	126
	Bijlage 1: Onderzochte invloedsfactoren op het aannemen van de rollen van Ulrich	127
	Bijlage 2: Topiclijst	128
	Bijlage 3: Uitnodiging tot deelname	130
	Bijlage 4: Informatie over de rollen	131

3 Inleiding

Dit onderzoek wordt uitgevoerd ten behoeve van de laatste fase van de master Strategisch Human Resource Management aan de Universiteit Utrecht. Gedurende deze masterfase werd ik bij concern X in de gelegenheid gesteld om de opgedane kennis te vertalen naar de praktijk. Dit concern kenmerkt zich door een grote mate van decentraliteit en kent zeer beperkte directe sturing. Hierdoor heeft de HR afdeling van het concern maar beperkt inzicht in de manier waarop de decentrale HR afdelingen van de verschillende dochterbedrijven invulling geven aan HR. Hoewel men er binnen het concern wel beelden over heeft, zijn deze beelden tot op heden niet bevestigd. De wens bestond om, middels de rollen van Ulrich, meer te weten te komen over de wijze waarop de HR afdelingen invulling geven aan hun werk. Vanuit deze wens ontstond de basis van dit onderzoek.

De rollen van Ulrich komen voort uit de visie van Ulrich dat er vier manieren zijn voor HR professionals om waarde te kunnen toevoegen aan de organisatie: het uitvoeren van de organisatiestrategie; het stroomlijnen van de processen; de organisatie verzekeren van gemotiveerde medewerkers die optimaal kunnen presteren en het managen van de veranderingen in de organisatie. Dit vertaalt hij naar vier rollen, respectievelijk de strategische partner, de administratieve expert, de employee champion en de change agent (Ulrich, 1997). Voor verdere uitwerking van deze rollen wordt u doorverwezen naar hoofdstuk 4, theoretisch kader.

Tijdens het inlezen in een aantal stukken over de rollen van Ulrich bleek dat er al vrij veel onderzoek gedaan is naar de wijze waarop de rollen van Ulrich ingevuld worden door HR afdelingen. Uit meerdere onderzoeken in zowel Nederland (Stevens, Delmotte, Smeyers & Beerling, 2010; Sanders en van der Ven, 2004) als in het buitenland (Wang & Niu, 2010, Raub, Alvarez & Khanna, 2006) blijkt dat de administratieve expert de meest aangenomen rol is. Tegelijkertijd groeide de realisatie dat, hoewel het wellicht interessant is om te lezen hoe decentrale HR afdelingen invulling geven aan de rollen van Ulrich, het nog zinvoller is om het aannemen van bepaalde rollen mogelijk te stimuleren. Om uiteindelijk bepaalde rollen te kunnen stimuleren is het noodzakelijk eerst inzicht te hebben in de factoren die het aannemen van bepaalde rollen beïnvloeden. Uit het onderzoek van Stevens et al (2010) blijkt dat er verschillende interne factoren zijn die invloed uitoefenen op het aannemen van de rollen, zoals de grootte van de organisatie of de mate van turbulentie in de organisatie. Echter is er in dit onderzoek alleen aandacht besteed aan een aantal interne factoren. De externe context van de organisatie, bijvoorbeeld competitie op de markt of geschiedenis van de organisatie lijkt niet meegenomen te zijn in het overzicht, terwijl dit volgens Pauwe (2004) wel relevant kan zijn. De verwachting van de onderzoeker is dat bijvoorbeeld een paternalistische geschiedenis van een familiebedrijf het aannemen van de rol van Employee Champion kan stimuleren terwijl een sterk veranderende markt mogelijk invloed kan hebben op het aannemen van de rol van Change Agent.

Deze verwachting roept de vraag op welke andere factoren er invloed hebben op het aannemen van de rollen. Wordt de keus voor het aannemen van bepaalde rollen ook beïnvloed door andere stakeholders of ontwikkelingen binnen of buiten de organisatie? Op basis van de contextually based HR theory, die stelt dat HR opereert in een omgeving met meerdere dimensies, die allen

invloed uitoefenen op HR beleid (Boselie, 2010; Paauwe, 2004), is de verwachting dat er inderdaad meerdere factoren van invloed zullen zijn op het aannemen van de rollen, en dat deze invloeden van zowel binnen als buiten de organisatie afkomstig zijn.

Deze verwachting leidt tot de volgende onderzoeksvragen:

1. *Welke HR rollen van Ulrich nemen de HR afdelingen van de dochterbedrijven van concern X momenteel in?*
2. *Welke factoren beïnvloeden het aannemen van deze rollen?*

Zoals blijkt uit de onderzoeksvraag wordt dit onderzoek uitgevoerd binnen verschillende dochterbedrijven binnen één concern. Op verzoek van de opdrachtgever zal het concern niet bij naam worden genoemd in deze rapportage. Gegevens die relevant zijn voor dit onderzoek zullen in deze rapportage wel gedeeld worden.

3.1 Probleemstelling

De basis voor dit onderzoek komt voort uit de wens van het concern om meer inzicht te hebben op de mate waarin de decentrale HR afdelingen de HR rollen van Ulrich aannemen. Op dit moment zijn er wel beelden of vermoedens, echter zijn deze nooit bevestigd. Aan de andere kant is het interessant om niet alleen te weten welke rol de HR afdelingen aannemen, maar ook te weten welke factoren dit beïnvloeden. Deze informatie lijkt echter maar heel selectief in de literatuur terug te vinden. Een van de meest uitgebreide onderzoeken naar de factoren die invloed hebben op het aannemen van de HR rollen is het onderzoek van Stevens et al (2010). In dat onderzoek is onderzocht welke rol het meest door de ondervraagde HR professionals wordt aangenomen. In dit kwantitatieve onderzoek zijn de respondenten ook gevraagd naar een aantal kenmerken van zowel de organisatie, HR als enkele persoonskenmerken¹. Uit dit onderzoek blijkt dat een aantal van de genoemde factoren wel significante invloed heeft op het aannemen van de rollen, maar een ander deel heeft geen (significante) invloed. Hoewel deze lijst met factoren op het eerste gezicht vrij uitgebreid lijkt, zijn er wel een aantal kritische kanttekeningen te maken bij deze kenmerken. Allereerst is in het onderzoek niet terug te vinden op welke manier deze lijst met factoren is samengesteld en hoe deze de basis vindt in de literatuur. Daarnaast kan de kritische kanttekening gemaakt worden dat de ondervraagde factoren zich bijna alleen gefocust hebben op de interne organisatie. De externe context van de organisatie, zoals de hoeveelheid competitie op de markt of de geschiedenis van de organisatie lijkt niet meegenomen te zijn in het overzicht, terwijl dit volgens Paauwe (2004) wel relevant kan zijn. Op basis van the contextually based HR theory (Paauwe, 2004) is de verwachting dat er verschillende factoren zijn, zowel binnen als buiten de organisatie die invloed uitoefenen op HR, en daarmee ook op de rollen die HR aan neemt.

3.1.1 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is daarmee het verstrekken van inzicht. Enerzijds wordt er inzicht verstrekt aan de organisatie over de mate waarin de decentrale HR afdelingen de verschillende rollen van Ulrich innemen. Anderzijds heeft dit onderzoek als doel de bestaande literatuur op dit gebied aan te vullen en daarmee bij te dragen aan het verkleinen van het gat in de literatuur,

¹ Deze tabel is te vinden in de bijlage

door een inzicht te geven in zowel de interne als de externe factoren die invloed hebben op het aannemen van de rollen van Ulrich.

3.1.2 *Vraagstelling*

Om aan het doel van dit onderzoek te kunnen voldoen zijn er twee hoofdvragen opgesteld. Iedere hoofdvraag valt uiteen in twee deelvragen, een theoretische deelvraag en een empirische deelvraag.

1. *Welke HR rollen van Ulrich nemen de HR afdelingen van de dochterbedrijven van concern X momenteel in?*
 - 1.1. *Wat is er in de literatuur bekend over de rollen die HR afdelingen kunnen innemen?*
 - 1.2. *Op welke manier geven de decentrale HR afdelingen invulling aan de HR rollen?*
2. *Welke factoren beïnvloeden het aannemen van deze rollen?*
 - 2.1. *Welke factoren zijn er in de literatuur bekend die het aannemen van een bepaalde rol beïnvloeden?*
 - 2.2. *Welke factoren beïnvloeden de decentrale HR afdelingen bij het wel of niet invullen van een bepaalde rol?*

3.2 *Relevantie*

Zoals al deels blijkt uit de inleiding is de relevantie van dit onderzoek tweeledig. Enerzijds is het onderzoek gestart met als doel de organisatie inzichten te verschaffen (de organisatorische relevantie), maar anderzijds is het onderzoek ook gericht op het verkleinen van een gat in de literatuur (de wetenschappelijke relevantie). Beide zullen hieronder besproken worden.

3.2.1 *Wetenschappelijke relevantie*

Over het algemeen is de administrative expert de meest aangenomen rol (Stevens, 2010, Lemmergaard, 2008, Sanders en van der Ven, 2004, Wang en Niu, 2010, Raub et al, 2006). In de genoemde onderzoeken is echter niet specifiek ingegaan op de redenen voor de keus in de rollen. Uit de verschillende onderzoeken zijn wel een aantal factoren naar voren gekomen die invloed hebben, maar deze geven nog geen volledig beeld van de factoren die meespelen in het wel of niet uitoefenen van bepaalde rollen. Het onderzoek van Stevens et al (2010) heeft de meeste variatie in onderzochte variabelen, alleen bij dit onderzoek ligt de focus erg sterk op de interne organisatie in combinatie met een aantal kenmerken van HR en van de HR professional. De invloed van buiten de organisatie die inwerkt op de HR rollen is hierbij niet meegenomen, terwijl op basis van de contextually based HR theory van Paauwe (2004) wel de verwachting is dat dit invloed heeft. Dit onderzoek is daarmee relevant aangezien het bijdraagt aan het verkleinen van het gat in de literatuur door te focussen op zowel de interne als externe factoren, als wel de belangrijke stakeholders die invloed hebben op het aannemen van de rollen van Ulrich.

3.2.2 *Organisatorische relevantie*

In dit onderzoek wordt een volledig beeld neergezet van de factoren die volgens de respondenten invloed hebben op het aannemen van de verschillende HR rollen. Door zicht te hebben op welke factoren invloed hebben op het aannemen van de HR rollen, kan het concern in

de toekomst eventueel ondersteunen bij het aannemen van alle rollen. Hierdoor zou HR een grotere bijdrage kunnen leveren aan het organisatieresultaat.

3.3 Leeswijzer

In het vierde hoofdstuk, theoretisch kader, worden de theoretische deelvragen (1.1 en 2.1) beantwoord. Na het bestuderen van de literatuur wordt duidelijk waar precies de gaten liggen waar nog verder onderzoek naar gedaan kan worden. In hoofdstuk 5, onderzoeksopzet, wordt duidelijk gemaakt op welke manier dit onderzoek is opgesteld. In dit hoofdstuk wordt tevens aandacht besteed aan de wijze van dataverzameling en de selectie van de respondenten. De resultaten van het onderzoek zullen vervolgens gepresenteerd worden in hoofdstuk 6. In hoofdstuk 7 zullen de conclusies uit zowel het theoretische als het praktische onderzoek besproken worden. Hoofdstuk 8 is vervolgens gericht op het afzetten van de resultaten tegen de theoretische en organisatorische achtergrond van het onderzoek.

4 Theoretisch kader

De bestudeerde literatuur zal, binnen dit theoretisch kader, onderverdeeld worden in een aantal delen. In het eerste deel zal met name aandacht besteed worden aan de rollen die HR afdelingen in kunnen nemen, om op deze manier antwoord te kunnen geven op de eerste deelvraag: *Wat is er in de literatuur bekend over de rollen die HR afdelingen kunnen innemen?* Hierna zal vervolgens inzicht gegeven worden in de rollen van Ulrich, en vervolgens in de manieren waarop deze in de praktijk tot uiting komen. Na deze inzichten wordt ingegaan op de vraag in hoeverre de rollen contextafhankelijk zijn. Vanuit deze vraag wordt de koppeling gemaakt met de contextually based HR theory. Het theoretisch kader zal worden afgesloten met de uiteenzetting van de redenen voor het aannemen van de verschillende rollen van Ulrich, zoals deze in de literatuur bekend zijn. Hiermee wordt antwoord gegeven op de tweede deelvraag: *Welke factoren zijn er in de literatuur bekend die het aannemen van een bepaalde rol beïnvloeden?*

4.1 Rol van de theorie in dit onderzoek

Er zijn verschillende visies op de manier waarop theorie een rol kan spelen in het doen van onderzoek. Aan de ene kant staat de visie, waarin literatuur een belangrijke rol inneemt, als uitbreiding van je kennis. Het bestuderen van de literatuur wordt gedaan voordat het onderzoeksveld betreden wordt. Op basis van de literatuur kan bepaald worden welk extra onderzoek nog gedaan moet worden om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag. Ook kan uit de literatuur een conceptueel model of hypothesen afgeleid worden, die vervolgens in het onderzoek getoetst kunnen worden (van der Velde, Jansen en Anderson, 2004, Boeije, 2005). Hoewel Boeije aanhanger is van bovenstaande visie, geeft zij ook uitleg over de tegenovergestelde visie, die de open blik centraal stelt. Deze visie stelt dat een onderzoeksveld zoveel mogelijk met een open blik betreden zou moeten worden. Bestuderen van de theorie zou het denken van de onderzoekers al op een bepaalde manier kunnen kaderen, en daardoor zouden ze niet meer openstaan voor wat ze tegenkwamen in het onderzoeksveld (Boeije, 't Hart & Hox, 2009).

In dit onderzoek is een tussenweg gekozen waarbij zo veel mogelijk van de voordelen van beide kanten gebruik wordt gemaakt. De bestudeerde literatuur bakent het onderzoek af, zorgt voor aansluiting bij actuele ideeën en discussies en reikt uitwerkingen van begrippen aan. Aan de andere kant worden er voor dit onderzoek geen hypothesen opgesteld, waardoor nog steeds een open blik bestaat op het onderzoeksveld, waarin nog ruimte is voor de invulling van de respondenten (Boeije, 2005). Aan het eind van het theoretisch kader zullen wel een aantal verwachtingen opgesteld worden.

4.2 HR rollen

De wens van de organisatie is om het model van Ulrich uit 1997 te gebruiken voor het verkrijgen van inzichten over hoe de decentrale HR afdelingen invulling geven aan HR. Echter rijst daarbij de vraag of dit rolmodel wel het meest geschikte model is voor dit onderzoek. In het verleden hebben namelijk meerdere auteurs een rolmodel voor HR opgesteld.

Het oudste gevonden rolmodel stamt uit 1986, waarin Tyson en Fell drie rollen beschreven: de administratieve rol; de rol waarin contact met het vakbonden en buitenstaanders over problemen en oplossingen centraal staat en de derde rol, die zoekt naar manieren op de organisatie te organiseren en op te bouwen (Tyson en Fell, 1987 in Boselie, 2007) De tweede rol van dit model is echter wel heel specifiek terwijl de andere twee rollen juist vrij breed zijn. Dit lijkt een onbalans te creëren in de mate waarin aandacht besteed wordt aan de verschillende rollen. Daardoor lijkt dit model minder geschikt voor dit onderzoek.

Ook na de aanvulling van Monks (1996), die de rol toevoegt waarin de personeelsfunctie weg beweegt bij de traditionele benaderingen en zich richt op het verwijderen van de problematische elementen van de huidige activiteiten, lijkt dit model nog niet volledig passend voor dit onderzoek om de reden die hierboven is beschreven.

Carroll (1991) beschrijft een ontwikkeling in de HR rollen, die gestimuleerd wordt door de sterkere verwachting dat HRM dient bij te dragen aan de effectiviteit van de organisatie. Naast de meer traditionele rollen als beleidsmaker en leverancier van personeelsdiensten komt er een steeds grotere nadruk te liggen op andere rollen van HR: de 'delegator', die het lijnmanagement steeds meer in staat stelt om te fungeren als eerste implementator van de HR systemen; de 'technical expert' waarin specifieke vaardigheden op een aantal gebieden als management development en beloning en de 'innovator' waarin de HR managers optreden als innovator door het aanbevelen van nieuwe benaderingen om problemen op te lossen. (Carroll in: Boselie, 2007)

Deze rollen lijken al beter de breedte van het HR vak te bestrijken door te kijken naar HR als ondersteuner van het lijnmanagement, maar om daarnaast ook als expert te zien op een aantal gebieden. De innovator lijkt hierin het toekomstgerichte deel voor zijn rekening te nemen. Echter benoemt hij alleen de 'nieuwe' rollen en besteed hij geen aandacht aan wat hij als 'traditionele' rol van HR ziet.

Storey maakt een soortgelijk denkproces, hij vergelijkt de voornamelijk administratieve rol die in het verleden speelde met de rollen die HR nu nodig heeft om betrokken te zijn bij het hele proces van het maken en implementeren van de strategie. De eerste rol die hij onderscheid is de strategic partner, waarbij de aandacht vooral gaat naar de stakeholders en hun waarde, HR is hier vooral betrokken bij het onderwijzen van managers over hoe de medewerkers het best gemanaged kunnen worden. De tweede rol is de innovator, die de organisatie helpt met het creëren van een cultuur die leren en creativiteit ondersteund. De derde rol, de collaborator is vooral een tussenpersoon die win-win situaties kan creëren. De laatste rol is de change facilitator die met name gericht is op de ontwikkeling en verandering in organisaties. (Storey, 2005).

Deze rollen lijken echter met name strategisch gefocust te zijn, gericht op veranderen en strategie. De rol die HR speelt in het begeleiden van de medewerkers lijkt hierin alleen via de managers te lopen. Dit in tegenstelling tot het model van Ulrich (1997), waarin duidelijk wordt dat het zorgen voor de behoeftes van de medewerkers ook een rol van HR is. De rollen change agent en strategic partner, zoals Ulrich deze beschrijft, lijken wel sterk overeen te komen met de rollen die Storey beschrijft. Ulrich voegt echter nog een rol toe in zijn model, de rol van administrative expert. Deze rol lijkt volledig te ontbreken in het model van Storey, wat gezien zijn motivatie om weg te bewegen van de administratieve rol, niet heel vreemd is. Echter maakt het ontbreken van de 'traditionele' rol van HR zowel het model van Carroll als het model van Storey minder geschikt voor dit onderzoek.

Na het model van Ulrich uit 1997 heeft hij in zijn eigen visie over de rollen een ontwikkeling doorgeemaakt, wat leidde tot een herformulering van de eerder opgestelde HR rollen. In de nieuwe visie van Ulrich en Brockbank worden vijf verschillende rollen onderscheiden: Employee Advocate, Human Capital Developer, Functional Expert, Strategic Partner en HR Leader. Zowel de Employee Advocate als de Human Capital Developer komen voort uit het beeld dat medewerkers steeds belangrijker worden voor het succes van een organisatie. Hierbij richt de Employee Advocate zich op de huidige medewerker en de Human Capital Developer op het klaarmaken van de medewerker voor de toekomst. De Functional Expert is hierin een expert op het gebied van één of meerdere HR practices. De rol van Strategic Partner heeft verschillende dimensies: organisatie-expert, kennismanager, veranderaar en adviseur. Hierin is de rol van change agent (1997) een onderdeel geworden van de strategic partner. De laatste rol de HR leader heeft tot slot te maken met het leiden van de HR afdeling en het samenwerken met andere functies binnen een organisatie (Ulrich en Brockbank, 2005).

Het model van Ulrich (1997) kent echter een groot voordeel ten opzichte van de latere modellen van Ulrich en Brockbank: Het model is erg bekend, zowel in de wetenschappelijke literatuur als in het bedrijfsleven. De bekendheid in de wetenschappelijke literatuur geeft een goede achtergrond waar dit onderzoek afgezet kan worden tegen andere onderzoeken die dezelfde rolindeling gebruiken. De bekendheid in het bedrijfsleven zorgt ervoor dat de tijd in het interview gebruikt kan worden voor het verzamelen van de relevante data, in plaats van het uitleggen of zelfs bediscussiëren van het gekozen model. Nadat in de volgende paragraaf het gekozen rolmodel van Ulrich besproken wordt, zal in paragraaf 4.4 dieper in worden gegaan op de kritische noten en de positieve kanten van dit model. Tevens zal hier de keus voor het model van Ulrich verder uitgelegd worden.

4.3 Rollen van Ulrich

In de vorige paragraaf is een algemeen overzicht gegeven van verschillende auteurs die een rolmodel voor HRM hebben ontworpen. Aan het eind van de paragraaf is uitgelegd waarom de keus voor het model van Ulrich gemaakt is. Vanwege de centrale rol die het model van Ulrich inneemt in dit onderzoek zal eerst het model van Ulrich verder besproken worden.

Het model van Ulrich zet twee dimensies tegen elkaar af. Allereerst de focus, die varieert van een lange termijn / strategische focus tot een day-to-day / operational focus. De andere dimensie is of HR gericht is op de mensen of op de processen. In dit model komt dit samen tot vier kaders: management of Strategic Human Resources (Strategic Partner), Management of Transformation and Change (Change Agent), Management of Firm Infrastructure (Administrative Expert) en Management of Employee Contribution (Employee Champion).



Figuur 1: HR rollen (Ulrich, 1997, p. 24) Dit model van Ulrich zet twee assen tegen elkaar af en komt daarmee tot vier HR rollen

Administrative Expert

Deze rol vereist van HR dat efficiënte HR processen ontworpen en geïmplementeerd worden op het gebied van personeel, training, beoordeling, beloning, promoties en het managen van de manier waarop medewerkers door de organisatie bewegen. Om effectief te kunnen zijn in deze rol dienen HR professionals activiteiten te ondernemen die leiden tot een continue herziening van het administratieve proces (Ulrich, 1997)

Employee Champion

De rol van Employee Champion betreft de bijdrage van HR aan de dagelijkse problemen, zorgen en behoeftes van de medewerkers. HR professionals worden Employee Champions wanneer zij de bijdragen van hun medewerkers kunnen linken aan de organisatiedoelstellingen. Door het tonen van begrip voor de medewerkers en het zorgen dat hun behoeftes worden vervuld, gaat de bijdrage van de medewerkers aan het organisatieresultaat omhoog. Het doel is om een sterkere verbintenis met de organisatie te bewerkstelligen (Ulrich, 1997)

Change Agent

In de rol van Change Agent houdt HR zich bezig met het managen van zowel veranderingen op de operationele gebieden van de organisatie en met cultuuromslagen binnen de organisatie. Wanneer organisaties veranderingen doormaken kunnen HR professionals medewerkers helpen in het loslaten van oude gewoontes en het aanpassen aan een nieuwe cultuur. In deze rol gaat het om het identificeren en plaatsen van problemen, vertrouwensrelaties opbouwen, problemen oplossen en het opstellen en uitvoeren van actieplannen. (Ulrich, 1997)

Strategic Partner

De strategische rol focust op de link tussen de HR strategie en de organisatiestrategie. Vanuit deze rol is het doel om de HR strategie in lijn te brengen met de organisatiestrategie. HR heeft hierin een positieve bijdrage aan het implementeren van de organisatiestrategie. Hierdoor kunnen de organisatie doelstellingen sneller bereikt worden en daardoor kan de financiële prestatie van de organisatie verhoogd worden (Ulrich, 1997).

4.4 Positieve en kritische noten bij de rollen van Ulrich

Nadat het model van Ulrich uit 1997 uiteen is gezet in de vorige paragraaf, zal in deze paragraaf ingegaan worden op een aantal kritische kanttekeningen die bij dit model geplaatst kunnen worden. Tevens zijn er ook een aantal sterke punten van het model aangegeven, die er uiteindelijk toe geleid hebben dat de onderzoeker juist dit model gekozen heeft voor dit onderzoek.

Zoals al vaker in dit stuk gesteld benadrukt Ulrich het belang van het aannemen van alle vier de rollen om op die wijze zo veel mogelijk waarde toe te voegen aan de organisatie. Uit meerdere onderzoeken (zie inleiding en onderstaande paragraaf) blijkt echter dat de administratieve expert de meest aangenomen rol is. Caldwell (2003) stelt zich de vraag of de ambitie om alle vier de rollen uit te oefenen wel een realistische ambitie is. Als antwoord op die vraag stelt hij dat het model van Ulrich potentiële intrinsieke zwaktes bevat omdat de algemene rollen binnen het tweeassige framework geen recht doen aan de complexe en veelzijdige kant van het HR werk (Caldwell, 2003 in: Boselie en Paauwe, 2005). Door de verschillende focuspunten van het model (korte termijn vs strategische focus, focus op proces vs mensen) en de stelling van Ulrich dat HR professionals de rollen gelijktijdig zouden moeten kunnen uitvoeren, is de verwachting dat er spanningen ontstaan alleen al door de interne paradoxen binnen de rollen. De verschillende rollen stellen verschillende eisen aan de HR professional, die niet altijd verenigbaar zijn (Caldwell, 2003 in: Lemmergaard 2009). Daarnaast stelt Caldwell dat het model van Ulrich niet adequaat kan inspelen op de hoge verwachtingen van het management op het gebied van performance van HRM en de nieuwe uitdagingen op het gebied van professionalisering (Caldwell, 2003). Boselie en Paauwe voegen hieraan toe dat de matrix van twee bij twee, zoals Ulrich deze hanteert, enerzijds de praktijk weet te vatten in een simpel model, maar daarmee wel sterk het risico loopt van 'oversimplification' omdat de werkelijkheid een stuk complexer is (Boselie en Paauwe, 2005). Tot slot valt op dat het model van Ulrich niet geplaatst is in een context, dus dat tevens te vraag valt te stellen of dit rolmodel in alle situaties toepasbaar is.

Naast het model zelf kan ook vraagtekens gezet worden bij de leeftijd van het model. De publicatiedatum in 1997 is inmiddels 15 jaar geleden. Ulrich heeft, samen met een collega, inmiddels al twee nieuwe rolmodellen voor HRM professionals gepubliceerd. In zijn boek van 2005 vindt er een accentverschuiving plaats van de behoeften van het personeel naar de wensen van de organisatie (Pol, 2011). In 2010 maakt Ulrich nog een verschuiving van een rolmodel voor HRM naar een competentiemodel.

Er zijn een aantal redenen waarom in dit onderzoek, ondanks de kritiek, toch gekozen is voor het rolmodel van Ulrich uit 1997. In bovenstaande alinea's is een van de kritische kanten dat de simpelheid van het model niet de complexiteit van het HR goed kan omvatten. Een ander punt van kritiek is de leeftijd van het model. Echter is het denkbaar dat het model, juist dankzij deze twee eigenschappen, zo bekend is geworden onder HR professionals. De leeftijd van het model zorgt ervoor dat het model al ruim de tijd heeft gekregen om zich te verspreiden onder de HR professionals. Door de simpelheid is het model gemakkelijk te begrijpen en te onthouden. Stevens et al (2010) zien deze simpelheid en transparantie juist als de kracht van het model, in plaats van als een zwakte.

Deze kwaliteit van het model, gecombineerd met de bekendheid zorgt voor een praktisch voordeel. Door het feit dat de HR professionals al bekend zijn met het model kan de tijd in het

interview kan zo veel mogelijk gebruikt worden voor het verzamelen van de gewenste informatie. Er zal weinig tot geen tijd nodig zijn voor het uitleggen van het model.

Daarnaast zijn deze rollen van Ulrich vaak gebruikt in onderzoek, dit geeft een goede achtergrond waar dit onderzoek afgezet kan worden tegen andere onderzoeken die dezelfde rolindeling gebruiken. Om deze redenen is er door de onderzoeker voor gekozen om met het model van Ulrich uit 1997 te werken.

4.5 Rollen van Ulrich in de praktijk

Na het bespreken van het model van Ulrich en de kritische en positieve opmerkingen, wordt in deze paragraaf aandacht besteed aan de wijze waarop het model van Ulrich in de praktijk tot uiting komt.

Uitvoering van de verschillende rollen

Verschillende onderzoeken hebben het model van Ulrich vanaf verschillende kanten belicht. In het uitgebreide onderzoek van Stevent et al (2010) is gekeken naar 694 HR professionals in Nederland, die zelf aangeven dat de rol van Administrative Expert nog steeds de meest aangenomen rol is. De Employee Champion is hierin de rol die na de Administrative Expert het meest wordt aangenomen. (Stevens en van der Ven, 2010).

Uit onderzoek van Björkman en Soderberg naar een aantal grote fusies binnen een grote financiële dienstverlener in de Scandinavische landen blijkt dat tijdens, en met name in een periode na een fusie HR de focus legt op het integreren en ontwikkelen van de administratieve HRM procedures. Ze nemen op dat moment dus met name de rol van Administrative Expert op zich. Er is weinig bewijs dat HR in die periode ook de rol van Employee Champion, Strategic Partner en Change Agent op zich neemt (Björkman en Soderberg, 2006).

Dit onderzoek is nogmaals herhaald in drie Finse industriële organisaties. In dit onderzoek kwam ook naar voren dat de rol van de Administrative Expert een van de rollen is die sterk aanwezig is. In tegenstelling tot het onderzoek van Björkman en Soderberg komt echter naar voren dat de rol van Employee Champion ook sterk aanwezig is. Ook wordt gesteld dat het de rol van strategisch partner erg divers tot uiting kwam, maar zeker niet helemaal ontbrak. De rol van Change Agent was bij deze HR managers ook aanwezig. Hoewel de verantwoordelijkheid voor de integratie lag bij de lijnmanagers waren de HR managers allen betrokken bij de integratie, planning en implementatie van het veranderproces (Antila, 2006).

Op basis van deze resultaten wordt gesteld dat, ondanks dat de HR managers geen strategische rol hadden in het fusieproces, ze wel waarde konden toevoegen. De waarde zit dan met name in de administratieve en medewerkergerelateerde processen (Antila, 2006).

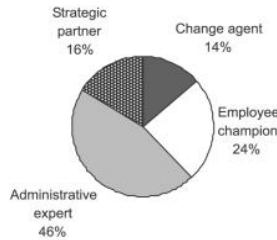
In het onderzoek van Raub et al (2006) werd gekeken naar de tijd die door de HR afdelingen in de Horeca sector (in Frankrijk, Zwitserland en Engeland) besteed werd aan de verschillende rollen. Hierin werd een onderscheid gemaakt tussen HR managers op centraal niveau en HR managers op divisie niveau. In de figuur hieronder staan de resultaten van de twee groepen managers. Ook hieruit blijkt wederom dat de rol van Administrative Expert de meeste tijd in beslag nam. Bij de

managers op centraal niveau werd echter wel een evenredigere verdeling gezien (Raub, Alvarez & Khanna, 2006).

Corporate level – Actual split



Unit level – Actual split



Figuur 2: Hoeveelheid tijd besteed aan de verschillende HR rollen (Raub et al, 2006, p.141)

aan de verschillende

Opvallend is dat op centraal niveau de HR managers nog steeds relatief veel tijd kwijt zijn aan de operationele rollen. In dit onderzoek is ook gevraagd naar de gewenste situatie qua tijdsbesteding in de verschillende rollen. Het resultaat hiervan is af te lezen in onderstaande figuur.

Corporate level – Ideal split



Unit level – Ideal split



Figuur 3: Gewenste tijd besteding aan de verschillende HR rollen (Raub et al, 2006, p.142)

Hierin wordt dus door beide partijen aangegeven graag meer tijd te willen besteden aan zowel de rol van change agent als aan de strategische rol ten opzichte van hun huidige situatie (Raub et al, 2006).

Al met al is dus te stellen de rol van Administrative Expert duidelijk de meest aangenomen rol is, zowel in Nederland (Stevens et al, 2010, Sanders en van der Ven, 2004) als in het buitenland (Wang & Niu, 2010, Raub et al, 2006).

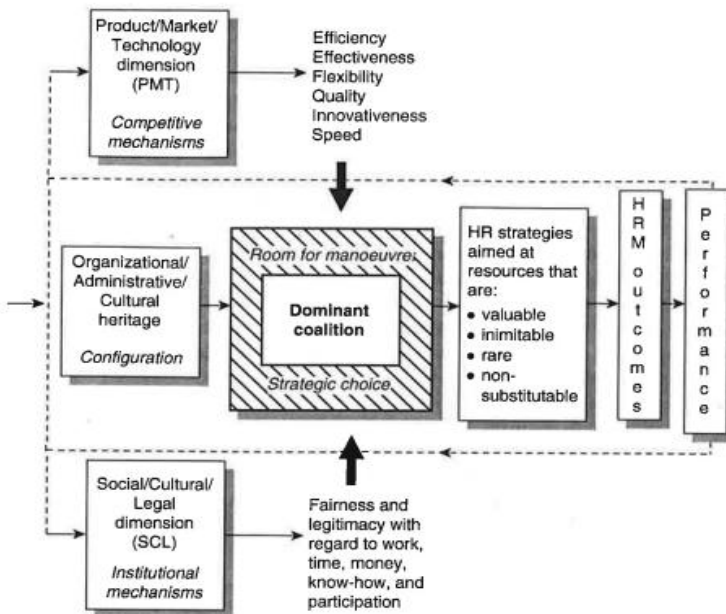
4.6 Rollen van Ulrich: Contextafhankelijk?

Een mogelijke kritiek op de rollen van Ulrich is dat deze niet geplaatst zijn in een context. Onder andere Boselie (2010) en Paauwe (2004) stellen juist het belang van de context van een HR afdeling centraal. Hun contextually based HR theory stelt dat HR opereert in een omgeving met meerdere dimensies die allen invloed uitoefenen op HR beleid (Boselie, 2010; Paauwe, 2004). De verwachting van de onderzoeker is dat contextfactoren niet alleen invloed uitoefenen op het HR beleid, maar ook op het aannemen van de verschillende HR rollen.

Zowel Boselie (2010) als Paauwe (2004) ontwierpen een model waarin onderscheid gemaakt wordt in de context van HR: de interne en de externe organisatiecontext. De interne context omvat de unieke historie van de organisatie, het administratieve erfgoed en de organisatiecultuur. De externe context omvat de factoren die zich buiten de organisatie afspelen maar wel invloed op de organisatie uitoefenen (Boselie, 2010). In tegenstelling tot het model van Paauwe (dat hieronder besproken zal worden) maakt Boselie bij iedere context nog een extra onderscheid in twee dimensies. Hij onderscheidt eerst de algemene ontwikkelingen (bijvoorbeeld de economie of de arbeidsmarkt) en daarna de ontwikkelingen die specifiek zijn voor (de omgeving van) de organisatie (zoals markten, concurrentie). Voor het geven van een breder perspectief op de redenen voor de keus in bepaalde rollen, is het niet noodzakelijk om een extra onderscheid aan te brengen in de dimensies. Het gebruiken van het model van Boselie, waarin een extra onderscheid gemaakt wordt, zou ertoe kunnen leiden dat er juist onduidelijkheid kan ontstaan over in welke dimensie een bepaalde factor geplaatst zou moeten worden. Een voorbeeld hiervan zou kunnen zijn dat de economie sterk samen kan hangen met de markten in de bouwsector. Om deze reden wordt gekozen voor het model van Paauwe (2004).

4.7 The contextually based HR theory

De hierboven besproken contextfactoren worden door Paauwe besproken in de contextually based human resource theory. De centrale visie van deze benadering is dat HR beïnvloed wordt door meerdere stakeholders en/of ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie. Deze contextfactoren komen samen in het volgende model:



Figuur 4 - contextually based HRM theory door Jaap Paauwe (2004)

Paauwe onderscheidt in zijn model drie dimensies in de omgeving van de organisatie die in bepaalde mate speelruimte van HRM beïnvloeden. De eerste dimensie, PMT genoemd, betreft de product-markt combinaties en de benodigde technologie. De tweede dimensie, SCL genoemd, betreft de sociaal-politieke, culturele en wetgevende (Legal) context. Daarnaast erkent ook Paauwe de invloed van de organisatiegeschiedenis en het culturele erfgoed, die hij configuratie noemt.

Deze drie dimensies hebben invloed op de dominante coalitie. Deze dominante coalitie wordt gevormd door belangrijke actoren zoals het topmanagement, de raad van commissarissen of de raad van toezicht, midden en lager management, de ondernemingsraad, de medewerkers en ook de HRM afdeling en HRM manager. Door de keuzes die de dominante coalitie maakt wordt de speelruimte van HR bepaald (Paauwe, 2004)

Het model van Paauwe kent een stevige fundering in de literatuur. Zijn model is gebaseerd op de bekende Harvard en Michigan modellen over de relatie tussen HRM en Performance. Het model is echter wel gericht op stakeholders en ontwikkelingen die invloed uitoefenen op de HR strategie(ën). Dit is iets anders dan de rol die de HR afdeling inneemt. Het is dus de vraag in hoeverre dit model van toepassing is op dit onderzoek. In eerste instantie lijkt het een logische aanname, dat de factoren die invloed hebben op de HR strategie(ën) dezelfde factoren kunnen zijn die van invloed kunnen zijn op het aannemen van bepaalde rollen. Echter lijkt het ook een mogelijkheid dat bepaalde factoren in dit onderzoek naar voren zullen komen, die geen logische plek in het model kunnen krijgen. Het is bijvoorbeeld mogelijk dat een recent in dienst getreden manager de beperkte tijd in de organisatie als reden kan aandragen voor het (niet) invullen van bepaalde rollen. In dit onderzoek zal daarom eerst bekeken worden in welke mate de gegeven antwoorden in het model passen. Wellicht is het toevoegen van een extra dimensie aan het model voor dit onderzoek nodig om alle factoren een logische plek te kunnen geven. Dit zal echter na analyse van de resultaten bepaald worden. Voorafgaand aan het onderzoek lijkt het model van Paauwe de beste structurering te kunnen geven voor dit onderzoek.

4.8 Redenen voor het aannemen van de rollen van Ulrich

Zoals hierboven besproken is het waarschijnlijk dat de rollen die een HR afdeling inneemt afhankelijk zijn van een aantal contextfactoren. Onderzoek naar verschillende situaties heeft geresulteerd in een verscheidenheid aan factoren die invloed uitoefenen op het aannemen van de HR rollen. Kijkend naar deze factoren samen wordt een algemeen beeld gevormd van de verschillende factoren die invloed hebben op het aannemen van de HR rollen. Om deze logisch te kunnen categoriseren wordt het model uit de contextually based HR theory van Paauwe (2004) gebruikt.

4.8.1 *Product markt technologie dimensie*

Er zijn een aantal factoren in de marktomgeving van de organisatie die invloed uitoefenen op het uitoefenen van de HR rollen. Zo zijn het type organisatie, de aard van de hoofdactiviteit en de sector waarin de organisatie opereert van invloed op de invulling van de HR rollen. Wat betreft de sector blijkt dat de sectoren industrie en bouwnijverheid significant beter scoren op de rol van Employee Champion (Stevens et al, 2010).

Daarnaast wordt in het onderzoek van Truss, Gratton, Hope-Hailey, Stiles en Zaleska (2002) verwezen naar de huidige economische klimaat van de omgeving van de organisatie als een van de factoren die invloed hebben op het veranderen van rol.

De crisis kan ook invloed uitoefenen op het aannemen van de verschillende rollen. De rollen van Administrative Expert en Employee Champion blijken gelijk te blijven in organisaties die zowel veel als weinig invloed ondervinden van de crisis. Bij de rollen van Change Agent en Strategic Partner wordt wel een verschil gesignaleerd, waarbij bij sommige organisaties de aanname van deze twee rollen daalt ten gevolge van de crisis. Bij andere organisaties worden deze rollen juist meer aangenomen (Stevens et al, 2010).

4.8.2 *Sociaal culturele wetgevende dimensie*

Tevens komt uit het onderzoek van Truss et al (2002) naar voren dat ook het sociale klimaat van de organisatie invloed heeft op het veranderen van de HR rol. Helaas wordt in dit onderzoek van Truss et al niet nader ingegaan op de manier waarop de sociale dimensie invloed heeft en op welke rollen deze invloed zich richt.

4.8.3 *Configuratie van de organisatie*

Opvallend is dat Truss et al (2002) wel aangeven dat de organisatiestructuur invloed heeft op het aannemen van de strategische rol. Deze factor is ook ondervraagd in het onderzoek van Stevens et al (2010), maar daar kwam deze niet als significant naar voren. Een aantal factoren die wel naar voren komt in dat onderzoek zijn het aantal werknemers en de turbulentie in de organisatie. De grootte van de organisatie wordt ook genoemd in het onderzoek van Truss et al, die stellen dat hoe groter en hoe complexer de organisatie is, hoe lastiger het is voor de HR afdeling om in een samenhangende strategische wijze te opereren. (Truss et al, 2002, Björkman en Soderberg, 2006).

Uit het onderzoek van Stevens et al (2010) blijkt hetzelfde te gelden. De rol van strategisch partner neemt af naarmate de bedrijfsgrootte toeneemt. Een mogelijke verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat de HR professionals in kleinere organisaties sneller invloed kunnen uitoefenen op het organisatiebeleid. Ook de rollen van Change Agent en Employee Champion nemen af naarmate de bedrijfsgrootte toeneemt.

Uit het onderzoek van Stevens et al (2010) blijkt ook dat turbulentie in de organisatie een factor is die van invloed is op het aannemen van de HR rollen. Turbulentie, zoals fusies, overnames, organisatieverandering of de sluiting of opstarting van een organisatieonderdeel, zorgt voor een hogere score op de rol van Change Agent. De logische verklaring hiervoor is dat deze processen op die momenten meer aandacht vragen dan de dagelijkse gang van zaken.

4.8.4 *Dominante coalitie*

Kijkend naar de factoren die binnen de dimensie 'dominante coalitie' vallen, kan er grofweg een onderscheid gemaakt worden tussen de factoren gelegen in enerzijds (de eigenschappen van) de HR afdeling en haar medewerkers en anderzijds de stakeholders buiten de HR afdeling.

Kenmerken van (de medewerkers van) de HR afdeling

Truss et al deden in 2002 onderzoek naar de strategische ontwikkeling van HR afdeling binnen de bancaire sector. In dit onderzoek is ook aandacht besteed aan de stimulerende en beperkende factoren voor het aannemen van de meer strategische rol. Een van de belangrijkste factoren, die tevens ook uit het onderzoek van Stevens et al (2010) naar voren komt is de zitting van een HR verantwoordelijke in het management of directieteam van een organisatie. Dit blijkt een van de essentiële elementen te zijn om een strategische rol op te kunnen pakken.

Naast dit onderzoek onderscheiden Truss et al ook een oorzaak in het soort manager. Hierin wordt een onderscheid gemaakt tussen een type A manager, die zichzelf als strategisch partner zien en vanuit die rol invloed heeft op de organisatie en het type B manager die zich focust op hun expertise en een meer traditionele en afwachtende rol aanneemt. Er wordt echter niet duidelijk gemaakt hoe men tot het onderscheid tussen deze twee soorten managers gekomen is. Björkman en Soderberg maken geen onderscheid tussen soorten managers, maar stellen wel dat de hoeveelheid invloed, sociale vaardigheden en politieke sensitiviteit van de HR managers de inname van de verschillende rollen op een positieve wijze faciliteert (Björkman en Soderberg, 2006). Daarnaast is ook de sterkte van de wens om strategisch te opereren een van de factoren die invloed uitoefent op de rollen (Truss et al, 2002).

Naast de kenmerken van de betreffende HR manager zijn er ook nog een aantal kenmerken van de HR afdeling die een rol spelen in het aannemen van bepaalde rollen. Dit zijn het aantal HR medewerkers, de HR/FTE headcount, in kleinere afdelingen geven de HR professionals zichzelf gemiddeld hogere scores op het aannemen van alle vier de rollen dan op grote afdelingen.

Daarnaast is de zelfstandigheid van het personeelsbeleid met name van invloed op de manier waarop de processen gemanaged worden, en heeft derhalve invloed op de rol van strategisch partner en de Administrative Expert. (Stevens et al, 2010).

Daarnaast helpt het hebben van voldoende middelen (Björkman en Soderberg, 2006, Truss et al, 2002) en gepaste ondersteunende systemen de manager, waardoor deze meer tijd overhoudt om zich te richten op de ontwikkeling van hun functie (Björkman en Soderberg, 2006). Maar niet alleen het hebben van de middelen, maar ook de keuzes over de manier waarop deze middelen ingezet worden en op welke activiteiten gericht wordt, heeft invloed op de rollen.

Stakeholders buiten de HR afdeling

Björkman en Soderberg hebben hun onderzoek gericht op grote organisaties en stellen dat de verwachtingen van het top- en lijnmanagement over de manier waarop HR functie ingericht zou moeten worden invloed hebben op de aannemen van de HR rollen. Zij nemen aan dat deze verwachtingen voortkomen uit de geschiedenis van de organisatie.

Voor het veranderen van een rol is er tevens besef nodig dat de HR afdeling een andere koers moet inslaan en een gemeenschappelijk beeld over de kant waarop HR de activiteiten wil gaan ontwikkelen (Björkman en Soderberg, 2006). Truss et al trekken deze factor in hun onderzoek breder, zij spreken niet specifiek over het besef van een andere koers maar over de algehele zichtbaarheid van HR in de organisatie als factor die invloed kan uitoefenen op het aannemen van de verschillende rollen (truss et al, 2002).

Conclusie

Door de verschillende onderzoeken heen wordt duidelijk dat er een aantal factoren zijn die invloed uitoefenen op de rol die de HR afdelingen aannemen. Door het combineren van de verschillende onderzoeken blijft de vraag echter of dit beeld nu volledig is.

4.9 Verwachtingen op basis van de literatuur

Op basis van de bestudeerde literatuur kunnen er een aantal verwachtingen benoemd worden. In het hoofdstuk discussie zal bekeken worden in hoeverre onderstaande verwachtingen uit het onderzoek naar voren zijn gekomen.

- De administrative expert is de rol die door de respondenten het vaakst genoemd zal worden als de rol die het meest aangenomen wordt.
- Verschillende van de bouwbedrijven zijn bezig met (de voorbereidingen van) een reorganisatie. Op basis van het onderzoek van Stevens et al (2010) is de verwachting dat deze organisaties de rol van change agent gemiddeld meer zullen aannemen.
- Op basis van het onderzoek van Raub et al (2006) is de verwachting dat er een verschil zit tussen de mate waarin de rollen op dit moment worden uitgeoefend en de ambitie daarin.
- Doordat geen enkel onderzoek een geheel beeld geeft van alle invloedsfactoren is de verwachting dat de factoren die genoemd zijn in de literatuurstudie uitputtend noch uitsluitend zijn. Daarop volgt de volgende verwachting dat de respondenten nog andere factoren zullen noemen.

5 Onderzoeksopzet

5.1 Onderzoeksgroep

De bouwsector

Dit onderzoek wordt gehouden binnen een groot bouwconcern in Nederland. De bouwsector is goed geschikt voor een onderzoek naar externe factoren omdat er veel ontwikkelingen gaande zijn die mogelijkwijs een invloed zouden kunnen hebben op het aannemen van de rollen. Zo zorgen de ontgroening en vergrijzing voor meer grijze druk (CBS, 2010). Hierdoor zal de vraag naar (kleine) woningen op korte termijn stijgen door de vergrijzing, maar daarna zal de daling inzetten door de lagere groei in de absolute bevolkingsaantallen (CBS, 2011). Ook de nieuwe ontwikkeling richting Het Nieuwe Werken zorgt voor minder vraag naar kantoren doordat medewerkers meer mogelijkheden hebben om thuis te werken (ANP, 2012). Aan het wegennetwerk wordt de komende tijd nog veel verbeterd, waardoor hier nog voldoende werk in zal zijn (Bouwend Nederland, 2011).

Naast de (toekomstige) mogelijk verminderende vraag naar een aantal diensten in de bouwsector, krijgt de bouwsector ook steeds meer te maken met veranderende opdrachten. In plaats van het project volledig zelf uit te schrijven legt de opdrachtgever de verantwoordelijkheid voor de coördinatie van een geheel project, en dus de verantwoordelijkheid, steeds meer bij de markt neer. (Rijkswaterstaat, 2007). Ook verschuift de relatie met de opdrachtgever van een opdrachtgever-opdrachtnemer relatie naar een publiek private samenwerking, waarin aannemer en opdrachtgever gelijkwaardig aan elkaar zijn (Jager, J.C. de, minister van Financiën, 2011) en samen denken over oplossingen, in plaats van dat de opdrachtgever (in veel gevallen de overheid) het project al uitgewerkt op de markt zet. De crisis heeft daarbovenop ook een sterke invloed op de bouwsector, waarbij niet uitgegaan wordt van een spoedig herstel. (Volkskrant.nl, 9 maart 2011).

Al deze ontwikkelingen maken de bouwsector goed geschikt voor dit onderzoek. Doordat de interne factoren al onderzocht zijn in het onderzoek van Stevens et al (2010), ligt de theoretische waarde van dit onderzoek met name op het gebied van de externe factoren. Op basis van de aanname dat een sector waarin niets veranderd, veel minder externe invloed zal hebben op de rollen, is gekozen voor een sector waar momenteel meerdere veranderingen gaande zijn. Gezien de bovenstaande ontwikkelingen kan gesteld worden dat de bouwsector hier inderdaad al voldoet.

Het concern

Onder dit bouwconcern ressorteren een ruim aantal bouwbedrijven met hun focus op verschillende delen van de bouwsector, waaronder infrastructuur, bouw & vastgoed en energie & telecom. Deze bouwbedrijven zijn ieder verantwoordelijk voor hun eigen bedrijfsvoering, binnen de kaders die vanuit het moederconcern worden meegegeven. Ieder bouwbedrijf is ook verantwoordelijk voor het organiseren van hun eigen HRM. Uit alle bouwbedrijven die ressorteren onder het concern is een selectie gemaakt. De criteria hiervoor waren dat het bouwbedrijf minimaal 150 medewerkers zou moeten hebben en minimaal één HR adviesfunctie moest kennen. Deze criteria komen voort uit de aanname dat de HR afdeling binnen een kleinere organisatie niet de mogelijkheid heeft om zich te richten op meerdere rollen. Deze verwachting komt voort uit het onderzoek van Delmotte (2002) waarin geconcludeerd wordt, op basis van de

best practices van Pfeffer, dat een groot gedeelte (60%) van de kleine en middelgrote organisaties (< 100 werknemers) er niet goed in slaagt om deze practices te integreren in hun personeelsbeleid. De verwachting is daardoor dat deze organisaties ook minder kans hebben tot het aannemen van alle rollen. Omdat de omvang van deze bouwbedrijven al zo'n beperkende factor is, heeft het onderzoek bij deze kleine bedrijven weinig zin omdat zij hierdoor een minder volledig beeld bieden wanneer het gaat om de factoren die meespelen in het in meer of mindere mate aannemen van de rollen. Na de selectie zijn dertien bouwbedrijven overgebleven. Door omstandigheden is uiteindelijk één interview niet doorgegaan en zijn er uiteindelijk 12 respondenten geïnterviewd.

De respondenten

De respondenten zijn allen werkzaam op de HR of P&O afdeling van geselecteerde bouwbedrijven. Binnen deze afdeling vervullen zij een leidinggevende positie. De functies variëren van Manager HR, Manager P&O, Hoofd P&O tot Directeur HR of Directeur P&O. Ieder hebben zij één tot meerdere medewerkers die hiërarchisch onder hen vallen. De keus om de leidinggevende van de afdeling te interviewen is gebaseerd op de aanname dat zij het beste overzicht hebben over de afdeling, en daarmee de beste inschatting kunnen maken van de mate waarin bepaalde rollen door de afdeling worden aangenomen. De onderzoeksgroep bestaat uit vijf vrouwen en zeven mannen.

5.2 Methoden van dataverzameling

Voor de verzameling van data wordt gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksmethode. Hoewel de rollen van Ulrich zijn al geoperationaliseerd, en daarmee ook kwantitatief onderzocht zouden kunnen worden, wordt toch gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksaanpak. In dit onderzoek wordt namelijk sterk ingegaan op de redenen voor de keus in de HR rollen. Op basis van de gevonden onderzoeken is te stellen dat hiervoor nog geen (volledige) operationalisering te vinden is. Verwacht kan worden dat de redenen sterk contextueel bepaald zijn. De relevante redenen zijn daarom lastig vooraf in algemene zin te operationaliseren.

Binnen de kwalitatieve onderzoeksmethode wordt gekozen voor het voeren van interviews. Er zijn grofweg drie types interviews te onderscheiden: Ongestructureerde, half-gestructureerde en gestructureerde interviews. Deze onderscheiden zich van elkaar door vier factoren: de inhoud van de vragen, de formulering, de volgorde van de vragen en de antwoordkeuze. (Boeije, 2005) In dit onderzoek zal gekozen worden voor de half-gestructureerde interviews. Op basis van de vooraf bestudeerde literatuur wordt een topic-/ vragenlijst opgesteld die richting geeft aan het interview. Na de vragen over de HR rollen zal er gevraagd worden naar de redenen hiervoor. Deze vraag wordt in eerste instantie volledig open gesteld, maar op basis van de literatuur kunnen er extra vragen gesteld worden als bepaalde categorieën niet aan bod komen in het interview. In dit gedeelte kan er sturing gegeven worden aan de inhoud van het interview. De topic/vragenlijst wordt in een logische volgorde opgesteld, maar mocht het gesprek anders lopen dan is afwijken van de volgorde mogelijk. De antwoordmogelijkheden zijn niet vooraf bepaald wat dit soort interview tot een half-gestructureerd interview maakt.

Ieder interview is begonnen met de uitleg van de anonimiteit. De respondenten werd toegezegd dat eventuele uitspraken, indien deze gebruikt zouden worden, zouden worden ontdaan van herleidbare gegevens. Tevens is aan iedere respondent uitgelegd dat er alleen een algeheel beeld gegeven zou worden in de onderzoeksrapportage, en niet een beschrijving per bouwbedrijf.

De periode maart tot en met april is gebruikt om de organisatie beter te leren kennen. In deze periode is aandacht besteed aan het opstellen van het onderzoeksplan. Na het akkoord op het onderzoeksplan, is begin mei contact gelegd met de respondenten. In deze periode zijn de interviewafspraken gemaakt. De twaalf interviews zijn gehouden in de periode van eind mei tot half juni, wegens omstandigheden kon één interview helaas niet gehouden worden. De periode van half juni tot half juli is gebruikt om de interviews letterlijk uit te typen. Vervolgens zijn de interviews gecodeerd. De periode vanaf begin augustus tot eind september is gebruikt voor het schrijven van de rapportage.

5.3 Vertaling literatuur naar het onderzoek

De vertaling van de literatuur naar het onderzoek vindt plaats middels de topiclijst (zie bijlage). De rollen van Ulrich en de contextually based HR theory hebben vanuit de literatuurstudie een plaats gekregen in de topiclijst. In het interview zal aan de respondenten gevraagd worden welke rol door hun afdeling het meest aanneemt en op welke manier deze rollen invulling krijgen binnen hun afdeling. Hoewel de bekendheid van de rollen van Ulrich eerder is besproken als een positief punt, brengt dit ook een gevaar met zich mee. Het is mogelijk dat de respondenten eigen invulling geven aan de verschillende rollen, op basis van eigen kennis of eerdere ervaringen. Om het onderzoek zo valide mogelijk te laten zijn is het van belang dat de respondenten zo veel mogelijk de visie van Ulrich over de rollen als referentiepunt nemen. Om dit te bewerkstelligen zullen de respondenten een week voor hun interview informatie ontvangen over deze rollen. Hiervoor zal de informatie over de rollen van Ulrich uit de literatuurstudie (paragraaf 4.3) gebruikt worden. Na de inleiding van het interview zal gevraagd worden of de respondenten kans heeft gezien de informatie te bestuderen. Er wordt bewust voor gekozen om niet te vragen of de respondent bekend is met de rollen van Ulrich, omdat hiermee de kans groter is dat de respondent een eigen invulling van de rollen gebruikt.

Na het eerste deel van het interview, dat gericht is op de mate waarin bepaalde rollen worden aangenomen door de respondenten, zal overgegaan worden naar het tweede deel. In dit tweede deel staan de redenen voor het aannemen van de rollen centraal. In de interviews zal in eerste instantie een open vraag worden gesteld naar de factoren die volgens de respondenten invloed hebben. Door de open vraagstelling krijgt de respondent de kans om zelf een antwoord te formuleren zonder daarin direct beïnvloed te worden door suggesties van de onderzoeker. Vervolgens zullen de dimensies van het model van Paauwe besproken worden in het interview. Zoals besproken in paragraaf 4.6 geeft het model van Paauwe (2004) inzicht door welke dimensies HR beïnvloed wordt in het opstellen van HR strategie(ën). In deze paragraaf kwam tevens de aanname naar voren dat de factoren die van invloed zijn op de HR strategie(ën) ook onderverdeeld kunnen worden volgens hetzelfde model.

Door het vragen naar de dimensies worden de respondenten waarschijnlijk op ideeën gebracht over welke factoren er nog meer invloed kunnen hebben, dan alleen de factoren waar ze het eerst aan denken. Er is bewust gekozen om niet te vragen naar de factoren die uit de andere onderzoeken kwamen. Zoals besproken in de wetenschappelijke relevantie geven deze onderzoeken zowel ieder afzonderlijk als tezamen geen volledig beeld van de factoren die meespelen in het aannemen van de rollen. Door gericht naar deze factoren te vragen zou het incomplete beeld in stand gehouden worden. In de interviews zal daarom niet gericht gevraagd worden naar welke van de genoemde factoren de respondenten herkennen. In de discussie zal

echter wel aandacht besteed worden aan de vraag welke van de al eerder onderzochte factoren ook door de respondenten genoemd werden.

Door juist te vragen naar de dimensies wordt gestreefd naar het samenstellen van een zo compleet mogelijk beeld van de verschillende factoren die invloed hebben op de HR rollen.

Het model van Paauwe zal in het volgende hoofdstuk, de resultaten, ook gebruikt worden voor de structurering van de onderzoeksresultaten. Doordat het model gericht is op HR strategie(ën) en niet direct op de HR rollen bestaat de mogelijkheid dat bepaalde factoren die genoemd worden door de respondenten niet onder te brengen zijn in het model. Wegens het belang van deze factoren, de respondent heeft ze immers zelf ter sprake gebracht, zullen deze factoren aan het eind van het hoofdstuk beschreven worden.

5.4 Analysemethoden

Middels de analyse methode die Kvale 'meaning categorisation' noemt, worden uitspraken van de respondenten gereduceerd tot simpele categorieën. De categorieën kunnen worden bedacht voorafgaand aan het onderzoek, of kunnen ontstaan tijdens het coderen zelf (Kvale, 1996). Bij dit onderscheid gaat Kvale uit van een keus tussen of vooraf bepaalde codes of codes die ontstaan.

In dit onderzoek zijn de HR rollen van Ulrich en de verschillende dimensies van de contextually based HR theory rechtstreeks aan de respondenten ondervraagd. Hieruit volgt logischerwijs dat deze termen ook genoemd zijn in de interviews. Voor de uitleg van de respondenten over in welke mate en op welke manier ze de HR rollen uitoefenen, is gekozen voor constructed codes (Boeije, 2008) ofwel codes die uit de theorie afkomstig zijn.

In de tweede fase van het interview is aan de respondenten de open vraag gesteld welke factoren er naar hun mening invloed hebben op het aannemen van de eerder genoemde HR rollen. Indien een van de genoemde factoren al eerder benoemd was door een respondent, of in de literatuur genoemd was, is deze code gebruikt voor de codering. Indien het nieuwe informatie betrof is de code gedestilleerd uit de uitspraak van de respondent. De data is vervolgens direct gestructureerd volgens het model van Paauwe (2004) om hiermee een goede structuur aan te brengen voor het schrijven van de onderzoeksresultaten.

Deze manier van coderen maakt dat de gebruikte codes voor een deel afkomstig zijn uit de literatuur en dat er voor de rest sprake is van een open codering. Uitgangspunt tijdens de analyse is altijd geweest dat de codes bij het materiaal moeten passen en niet andersom.

Voor het coderen en structureren van de onderzoeksdata is gebruik gemaakt van het programma QSR NVivo.

5.5 Kwaliteitscriteria

In deze paragraaf zal aandacht besteed worden aan de kwaliteitscriteria van onderzoek: de betrouwbaarheid en de validiteit van het onderzoek. Dit zal in de onderstaande paragrafen besproken worden.

5.5.1 *Betrouwbaarheid*

Betrouwbaarheid verwijst naar de precisie en accuraatheid van hoe een concept is gemeten. Dit wordt vaak beschreven in de vorm van herhaalbaarheid. De resultaten moeten bijvoorbeeld onafhankelijk zijn van de interviewer en het moment van de dag (Van der Velde et al, 2004). De betrouwbaarheid zal in dit onderzoek vergroot worden door de interviews digitaal op te nemen en daarna letterlijk uit te werken. Tevens zullen tijdens het interview een aantal aantekeningen gemaakt worden. Deze aantekeningen worden gebruikt om gedurende het interview zeker te zijn dat alle genoemde factoren door de respondent voldoende aan bod komen.

Aan het eind van ieder interview is aan de respondent gevraagd of er contact opgenomen kon worden indien er tijdens de uitwerking nog vragen zouden ontstaan. Alle respondenten waren bereid om eventuele latere vragen te beantwoorden.

De herhaalbaarheid van de interviews wordt in dit onderzoek wel bedreigd door het denkproces wat tijdens de interviews op gang is gekomen. In enkele interviews heeft de respondent aan het einde van het interview aanvullingen of correcties gegeven op eerder gedane uitspraken.

5.5.2 *Validiteit*

Validiteit geeft inzicht in de mate waarop het instrument de bedoelde meetwaarde meet. Meet het instrument wel datgene dat je wil meten. Een onbetrouwbaar instrument kan nooit valide meten. Een betrouwbaar instrument is echter niet per definitie valide (van der Velde et al, 2004). De validiteit zal vergroot worden door in ieder interview uit te leggen dat namen van de bedrijven of respondenten niet in de onderzoeksrapportage terug te vinden zijn. Gezien het beperkte aantal onderzochte bouwbedrijven, en de kans tot herleiding, wordt ervoor gekozen om in de onderzoeksrapportage alleen een algeheel beeld neer te zetten, in plaats van een analyse per bedrijf. Tevens zullen eventuele quotes ontdaan worden van kenmerkende informatie voor één bepaalde bouwbedrijf.

Het grootste deel van de interviews (11) is gevoerd op een locatie die gekozen was door de respondent. In de meeste gevallen was dit het eigen kantoor van de respondent, of een overlegruimte daar vlakbij. De eigen keus voor de ruimtes geeft de respondent sneller een gevoel van veiligheid en zal deze openlijker spreken.

Om de perceptie van de respondenten op de rollen zo veel mogelijk overeen te laten komen met de perceptie van Ulrich, heeft iedere respondent uiterlijk één week voor het interview een officiële uitnodiging ontvangen. Hierin werd uitgebreid ingegaan op de insteek van het onderzoek. Op deze manier had de respondent kans om vooraf al na te denken over de mogelijke antwoorden. Daarnaast werd er ook korte informatie over de rollen van Ulrich meegestuurd. Op deze manier is geprobeerd om zo veel mogelijk gemeenschappelijke visie te verkrijgen op de rollen.

Ieder interview is afgesloten met de vraag of er nogmaals contact opgenomen kan worden, indien er tijdens de data-analyse nog vragen of onduidelijkheden naar boven komen.

6 Resultaten

In het hoofdstuk Resultaten staan de resultaten uit de kwalitatieve interviews centraal. De interviews met de HR managers, HR directeuren, P&O managers en P&O directeuren (hierna respondenten genoemd) hebben inzicht gegeven in de manier waarop zij in hun praktijk invulling geven aan de rollen van Ulrich (1997) en welke redenen zij daarvoor hebben.

De structuur van dit hoofdstuk is gebaseerd op de twee deelvragen zoals die opgesteld zijn in paragraaf 3.1. In dit hoofdstuk zal achtereenvolgens antwoord gegeven worden op de volgende deelvragen:

Op welke manier geven de decentrale HR afdelingen invulling aan de HR rollen?

Welke redenen hebben de decentrale HR afdelingen voor het wel of niet invullen van een bepaalde rol?

6.1 Invulling van de rollen

In de eerste paragraaf staan de rollen van Ulrich centraal. Er wordt antwoord gegeven op de deelvraag: *Op welke manier geven de HR afdelingen invulling aan de HR rollen?* Om in de volgende paragraaf inzichten te kunnen geven in de redenen voor het aannemen van bepaalde rollen is het zinvol om in deze paragraaf eerst een beeld te geven van de beelden die de respondenten hebben bij de verschillende rollen. Achtereenvolgens worden de administratieve expert, de employee champion, de change agent en de strategic partner besproken.

6.1.1 Administrative Expert

De visie van Ulrich: De rol van administratieve expert vereist van HR dat efficiënte HR processen ontworpen en geïmplementeerd worden op het gebied van personeel, training, beoordeling, beloning, promoties en het managen van de manier waarop medewerkers door de organisatie bewegen. Om effectief te kunnen zijn in deze rol dienen HR professionals activiteiten te ondernemen, die leiden tot een continue herziening van het administratieve proces (Ulrich, 1997).

Wanneer gekeken wordt naar de manier waarop deze rol invulling krijgt bij de verschillende organisaties, valt allereerst op dat alle respondenten aangeven de rol van administratieve expert in een bepaalde mate aan te nemen. De mate waarin de respondenten stellen de rol van administratieve expert aan te nemen, verschilt echter wel, net als de visie die de respondenten op de rol hebben. Één van de respondenten geeft aan dat hun activiteiten op het gebied van de administratieve expert niet voldoende zijn. Deze respondent legt de focus van deze rol specifiek bij de HR processen, en neemt daarmee sterk de visie van Ulrich over. Zelf zegt de respondent:

“We zijn slecht geautomatiseerd en de personeelsprocessen die we hebben, die zijn inefficiënt en die moeten beter” (respondent 4)

Een groot aantal respondenten geeft aan dat de rol van administratieve expert wel aangenomen wordt, maar dat er geen structurele aandacht is voor het verbeteren van het proces. Uit de uitleg

van de respondenten lijkt het dat deze respondenten de administratieve expert alleen zien als de administratieve kant van HR, terwijl Ulrich heel duidelijk spreekt over het verbeteren van de processen. Daarmee gaan deze respondenten voorbij aan de uitleg van Ulrich dat het gaat om de HR processen, en niet alleen over het administratieve proces. Deze visie neemt een ander deel van de respondenten duidelijk niet over. Een citaat dat deze visie illustreert is het volgende:

“Maar heel veel is gewoon administratie, dossiervorming, stuur maar even een verzoek in naar het UWV wat er allemaal bij moet. Ja, dat is allemaal administratie”
(respondent 5)

Opvallend is daarmee dat de respondenten vooral hun eigen visie hanteren wanneer gevraagd wordt naar de invulling op de rol van administratieve expert. Enkele van de bovenstaande groep respondenten geeft wel aan dat er wel aandacht wordt besteed aan de verbetering en herziening van deze processen. Echter blijkt uit de antwoorden dat dit niet op structurele basis blijkt te gebeuren.

“Ik kijk nu naar die rollen, administratieve expert, dat gaat ook over het continu herzien van het administratieve proces, dat is niet waar wij het allersterkste in zijn. We doen het wel, maar dan met name omdat deze twee mensen hun werk beter willen organiseren. Maar dat is echt heel persoonlijk gedreven, en niet als doel om de organisatie makkelijker te laten functioneren” (respondent 2)

Tot slot geeft een laatste, kleine groep respondenten aan wel op structurele basis aandacht te besteden aan het herzien en optimaliseren van de processen. Deze kleine groep lijkt de rol van administratieve expert, zoals Ulrich deze beschrijft, het beste aan te nemen.

“Ja, als je kijkt naar de administratieve expert dat is dat met name vertegenwoordigd in het servicecentrum. Daar zit de echte administratieve ondersteuning. (...) die pakken met name die rol, tot en met het hele proces. De hele processen bekijken met bijvoorbeeld work flows, van hoe loopt dit en hoe kunnen we het verbeteren. Daar zit echt die rol in” (respondent 3)

Al met al zijn er dus verschillende manieren en niveaus te onderscheiden in de mate waarin de rol van administratieve expert opgepakt wordt.

6.1.2 Employee Champion

De visie van Ulrich op de employee champion: Deze rol betreft de bijdrage van HR aan de dagelijkse problemen, zorgen en behoeftes van de medewerkers. Door het tonen van begrip voor de medewerkers en het zorgen dat hun behoeften worden vervuld, gaat de bijdrage van de medewerkers aan het organisatieresultaat omhoog. Het doel is om een sterkere verbintenis met de organisatie te bewerkstelligen (Ulrich, 1997). Binnen de rol van employee champion is er minder diversiteit in de visie van de respondenten op de rol. De respondenten leggen het accent van de rol bij het zorgen voor de behoeftes van de medewerker. Daarmee verschillen de visies van de respondenten minder van de visie van Ulrich dan bij de administratieve expert.

Grofweg zijn de uitspraken die de respondenten doen over de rol van employee champion wel onder te verdelen in twee soorten visies op de rol. Het grootste deel van de respondenten bekijkt

deze rol alleen vanuit de zorgen en behoeften van de werknemer. Een voorbeeld hiervan is te lezen in onderstaand citaat.

“Euh ja wat ik net verteld heb, we zijn hier heel erg gefocussed op het op alle mogelijke manieren faciliteren van medewerkers. Binnen P&O bijna alles willen regelen voor de medewerkers”
(respondent 7)

Enkele andere respondenten doen echter uitspraken die naast het belang van de medewerker, ook het belang van het bedrijf vertegenwoordigen. Een voorbeeld hiervan staat in onderstaand citaat:

“Nou dat zit ook bijvoorbeeld in het ziekteverzuim, op het moment dat iemand langer ziek is, ga je er dan bovenop zitten, of laat je het lopen. En ja wij gaan er dan wel boven op zitten, want we weten ook dat als je iemand laat bungelen dat de afstand dan ook steeds groter wordt” (respondent 1)

Wel bestaat er onder de respondenten een verschil in visie over de verantwoordelijkheid voor deze rol. Verschillende respondenten geven aan dat de employee champion een rol is die nog vaak bij HR ligt, maar waarvan sommigen eigenlijk vinden dat de rol van employee champion net zo goed, of misschien wel beter bij het lijnmanagement past. Een van de respondenten die de rol van employee champion liever zo veel mogelijk bij het lijnmanagement en een beetje bij HR zou zien liggen, spreekt in dit verband over ‘het praten met zijn mensen’ wat met name bij het lijnmanagement thuishoort. Over welk deel van de rol van employee champion dan door HR uitgeoefend zou moeten worden, worden geen uitspraken gedaan. Een andere respondent is van mening dat de hele rol van employee champion bij het lijnmanagement gelegd kan worden:

“Ja, de employee champion he, (...) betreft het bijdrage van HR aan de dagelijkse problemen, zorgen en behoeften van medewerkers. Zo was het vroeger, hier. Daarvan hebben we nu gezegd, wij vinden dat geen taak vak HR, wij vinden dat een taak van de leidinggevende. De leidinggevende is verantwoordelijk voor zijn mensen” (respondent 9)

Deze respondent doet wel uitspraken over welk deel van de rol van employee champion dan bij HR blijft liggen: de ondersteunende en raadgevende rol richting het lijnmanagement.

“De HRM adviseur ondersteunt en is specialist, dus die kan met raad en daad bijstaan”
(respondent 9)

6.1.3 Change Agent

Onder de change agent verstaat Ulrich: Het bezighouden van HR met het managen van zowel veranderingen op de operationele gebieden van de organisatie als met cultuuromslagen binnen de organisatie. Wanneer organisaties veranderingen doormaken kan HR medewerkers helpen in het loslaten van oude gewoontes en het aanpassen aan een nieuwe cultuur. In deze rol gaat het om het identificeren en plaatsen van problemen, vertrouwensrelaties opbouwen, problemen oplossen en het opstellen en uitvoeren van actieplannen (Ulrich, 1997).

In bepaalde situaties is het denkbaar dat de rol van change agent een ander soort invulling krijgt. Dit zou onder andere het geval kunnen zijn wanneer er een grote verandering gaande is in een korte periode. Dit is de situatie bij een aantal organisaties. Een drietal respondenten heeft aangegeven momenteel met een reorganisatie bezig te zijn of er binnenkort mee te gaan starten.

De beelden die deze respondenten hebben bij de rol is met name die van ondersteuning richting het lijnmanagement. Door middel van het beschrijven van de verandering laten de respondenten zien met name de focus te hebben op het snelle afstemmen met de directie en vanuit daar vorm te kunnen geven aan de verschillende benodigde acties. Een van de respondenten geeft de verandering in de rol van HR passend weer:

“Je merkt wel dat als er iets komt als reorganisatie en als met name leidinggevendend daar weinig vaktechnisch inhoudelijk kennis van hebben, dan wordt er wat meer geleund op P&O adviseurs (...) dat betekent voor ons veel overleg, veel uitleg, veel begeleiding, coördinatie, het echte behulpzaam zijn van de leidinggevende” (respondent 3)

De respondenten uit de organisaties die niet bezig zijn met reorganiseren zijn in tweeën onder te verdelen. Ongeveer de helft van de respondenten heeft een externe focus als het gaat om de veranderingen. Deze respondenten geven aan met name bezig te zijn met de wijze waarop de markt zich in de toekomst gaat ontwikkelen en op welke manier HR daarop kan inspelen. Daarmee komt hun visie op de rol van change agent sterk in de buurt van die van strategisch partner. Een voorbeeld van hoe een respondent om gaat met de rol van change agent is:

“En hoe kunnen we dan [in de toekomst] reageren op de markt. Het is dan belangrijk dat we veel mensen kunnen herplaatsen, maar ook dat we voldoende flexibiliteit hebben om snel te kunnen afbouwen, om de financiële gevolgen niet te groot te laten zijn. En daar ben ik wel een groot deel van mijn tijd mee bezig, en dan ook in gesprek gaan met directeuren ja dat is behoorlijk duwen om dat voor elkaar te krijgen” (respondent 11)

De andere helft van de respondenten lijkt met name een interne focus te hebben als het gaat om het veranderen. Daarmee sluiten zij meer aan bij de visie van Ulrich die met name de interne, op medewerkers gerichte kant van de rol van change agent beschrijft. Deze respondenten spreken onder andere over het invoeren van competentie management, performance management en het geven van cursussen en trainingen voor leidinggevendend en medewerkers. Hiermee sluiten ze heel direct aan bij de visie van Ulrich die spreekt over het opstellen en uitvoeren van actieplannen.

6.1.4 *Strategic Partner*

Onder de strategic partner verstaat Ulrich: De focus op de link tussen de HR strategie en de organisatiestrategie. Vanuit deze rol is het doel om de HR strategie in lijn te brengen met de organisatiestrategie. HR heeft hierin een positieve bijdrage aan het implementeren van de organisatiestrategie. Hierdoor kunnen de organisatie doelstellingen sneller bereikt worden en daardoor kan de financiële prestatie van de organisatie verhoogd worden (Ulrich, 1997). Kijkend naar deze definitie van de rol van Ulrich lijken er twee centrale voorwaarden te zijn voor het optimaal kunnen uitvoeren van deze rol: de aanwezigheid van een strategie voor de organisatie en de aanwezigheid van een strategie voor HR. Wanneer deze twee voorwaarden op de uitspraken van de respondenten gelegd worden, kunnen er twee opvallende dingen geconstateerd worden. Allereerst zijn er meerdere organisaties die geen organisatiestrategie kennen.

*“Nou ze komen allemaal voor en kijk strategisch gezien ja *naam organisatie* is geen strategische organisatie, dus die kijkt niet jaren vooruit bijvoorbeeld, vaak wordt er gekeken van jaar naar jaar en word er een begroting opgesteld en word er in dat jaar gekeken of de begroting gehaald kan worden en dat doet men al jaren zo en dat ging jaren prima” (respondent 12)*

*“We hebben geen missie, geen visie, geen strategie. (...) *naam organisatie* draait wel heel erg op een beetje de waan van de dag en de korte termijn. En met de korte termijn bedoel ik eigenlijk een half jaar tot maximaal een jaar” (respondent 6)*

Zoals blijkt uit bovenstaande citaten zijn dit voorbeelden van organisaties waar een strategie ontbreekt. Uit deze uitspraken blijkt dat het ontbreken van de organisatiestrategie samenhangt met het verder vooruit kijken van het management en/of de directie. Dit maakt het voor de respondenten lastig, zo niet onmogelijk om volledig de rol van strategisch partner aan te kunnen nemen. Dit erkent een van de respondenten zelf ook:

“Nou nee, ik heb niet echt een HR strategie, want ik heb vind het lastig als er geen strategie is van de organisatie om daar een HR strategie aan te koppelen. Je kan zelf wel iets gaan bedenken, maar dan is de valkuil weer dat ze zeggen van ja dat is van HR, gewoon een speeltje van HR” (respondent 6)

De tweede voorwaarde voor het volledig uitoefenen van de rol van strategisch partner is de aanwezigheid van een HR strategie. Opvallend is dat maar één van de respondenten aangeeft een HR strategie te kennen. Daarmee lijkt deze respondent goed op weg om de rol van strategisch partner aan te nemen. Andere respondenten geven aan dat, hoewel er geen formele HR strategie aanwezig is, ze wel de rol van strategisch partner aannemen. Deze respondenten kennen geen HR strategie, maar verwijzen wel naar documenten waaruit een langere termijn visie op HR blijkt, zoals doelstellingen of speerpunten van HR.

“We hebben een soort van HR strategie als je het hebt over de doelstellingen verbonden aan de organisatiestrategie. Die staan ook echt in het operationeel plan” (respondent 2)

Deze speerpunten of doelstellingen zijn, zo stellen de respondenten, in veel gevallen afgeleid van de organisatiestrategie. Het doel van de strategisch partner, aldus Ulrich, is het leveren van een positieve bijdrage aan het implementeren van de organisatiestrategie. Gebaseerd op dit doel lijkt het, dat er geen verschil is tussen de aanwezigheid van doelstellingen of een HR strategie in de uitoefening van de rol van strategisch partner.

De wijze waarop de respondenten aangeven invulling te geven aan deze rol is met name middels het meedenken en meepraten over de strategie. Bij de organisaties waar een strategie aanwezig is, geeft een groot deel van de respondenten aan invloed te hebben op de strategie van de organisatie.

“Ik praat ook mee over de strategie, ook op langere termijn. Waar we naar toe gaan, waar de naartoe willen, hoe we er komen” (respondent 3)

Door middel van het beschrijven van doelstellingen en speerpunten wordt hierna aandacht besteed aan de implementatie van de strategie in de organisatie.

6.2 Meest aangenomen rol

In de vorige paragraaf is besproken wat de beelden zijn die de respondenten hebben bij de verschillende rollen. In deze paragraaf wordt ingegaan op de beelden die de respondenten hebben bij de rol die zij het meest aannemen. Wanneer gevraagd wordt naar welke rol het meest door de afdeling wordt aangenomen, worden heel gevarieerde antwoorden gegeven door de respondenten. De grootste groep respondenten stelt de rol van administratieve expert als meest aangenomen rol te zien binnen hun afdeling, echter worden de andere rollen door de respondenten ook meerdere keren genoemd. Om zicht te krijgen op wat deze stelling nu betekent voor dit onderzoek, is het noodzakelijk niet alleen te kijken naar welke rol de respondenten zeggen het meest aan te nemen. De respondenten hebben namelijk bepaalde gedachten of beelden bij deze rol, voordat ze tot de uitspraak komen deze het meeste aan te nemen. In de volgende paragrafen zal gekeken worden naar de beelden die de respondenten hebben bij de rol die zij het meeste aannemen.

Administrative expert

Een viertal respondenten geeft aan dat zij de rol van administratieve expert als de meest aangenomen rol binnen hun afdeling zien. Het beeld dat deze respondenten van de rol hebben verschilt van de rol zoals Ulrich deze beschrijft. Ulrich legt in zijn beschrijving de nadruk op het herzien van de processen. De focus die de respondenten hebben is echter met name gericht op de vraag of bepaalde zaken op dit moment goed geregeld zijn. De respondenten leggen de focus minder op het proces en meer op het uiteindelijke resultaat, dus of de contracten, pensioenen en functioneringsgesprekken op dit moment in orde zijn. Een van de respondenten doet daarover een illustrerende uitspraak.

“Het is vooral veel administratie wat men aan P&O toedicht. Contracten maken, bijhouden van de functioneringsgesprekken, we voeren ze niet zelf hoor, maar wel het hele proces bijhouden, of dat iedereen z'n gesprek gehad heeft, faciliteren en formuleren. De ziekmeldingen. Ja bedenk het maar administratief en het wordt hier gedaan” (respondent 6)

Een van de respondenten noemt hierbij wel het feit, dat alle HR processen beschreven staan, maar spreekt niet over het aanpassen of verbeteren van deze processen. Echter zou het juist zo kunnen zijn dat door het vastleggen van de processen de kans bestaat dat er daardoor minder aandacht gaat naar het kritisch herzien van deze processen.

“We hebben natuurlijk een bedrijfssysteem en in dat bedrijfssysteem zijn die processen allemaal beschreven” (respondent 8)

Change agent

De change agent is een rol die ook een aantal keer genoemd wordt als meest aangenomen rol door de respondenten. Deze respondenten leggen de focus van deze rol met name bij het begeleiden van het management of de directie. Hierin ontstaat wel een verschil in welke activiteiten men daarbij vindt horen. De ene respondent spreekt over het meedenken en meebeslissen in veranderprojecten, als spiegel van de directie. Daarmee heeft deze respondent een hele strategische visie op zijn rol in veranderingen.

“Als je kijkt naar het niveau van meedenken en meebeslissen en interveniëren in veranderprocessen en structuringsprocessen in de organisatie dan hebben we daar voldoende positie in” (respondent 4)

Een andere respondent heeft juist een hele operationele visie op de rol en spreekt over het aanpassen van de wervingsprofielen en inrichten van een opleidingsprogramma. Daarmee komt deze laatste respondent meer in de buurt van het beeld dat Ulrich bij deze rol heeft, namelijk het medewerkers helpen loslaten van de oude cultuur.

De visie van de derde respondent ligt tussen het operationele en strategische in; deze respondent spreekt met name over het ondersteunen van het management.

“Mijn rol is veel meer gericht op het management zeg maar, ondersteunen en gaande weg veranderingen inbrengen” (respondent 12)

Strategisch Partner

De strategisch partner staat bij drie respondenten op de eerste plaats als rol die het meest wordt aangenomen. De visie van Ulrich op deze rol is gefocust op het implementeren van de organisatiestrategie en het in lijn brengen van de organisatiestrategie en de HR strategie. Dit is een vrij reactieve positie omdat het afwachtend staat ten opzichte van de organisatiestrategie. De respondenten laten in hun reacties juist een proactieve kant zien van deze rol. Zo spreken de respondenten over het meedenken met de directie in toekomstscenario's voor de organisatie of overleg over bijvoorbeeld directieprofielen bij selectieprocessen.

“Ik wil natuurlijk dat ze veel meer mee gaan denken in scenario's van wat als de markt nu instort of wat als we ons nu heel erg gaan richten op die strategie: Wat moet er dan gebeuren en hebben we de juiste competenties in huis” (respondent 11)

Ook geven de respondenten aan wel de HR activiteiten zo goed mogelijk af te stemmen op de gevraagde situatie en een koppeling te maken tussen wat de directie wil bereiken en wat HR daarin kan doen.

Employee champion

De twee respondenten die aangeven de employee champion als meest aangenomen rol te zien, doen beiden een opvallende uitspraak over deze rol in relatie tot de rol van het lijnmanagement. De eerste respondent verwoordt de rol als het naast het lijnmanagement staan in alle dagelijkse problemen.

“Wat ik op vind vallen is dat wij als HR nog heel erg naast die leiding staan in alle dagelijkse problemen, uitdagingen, casuïstiek die er komt” (respondent 5)

De tweede respondent trekt dat nog verder en stelt dat ze zaken overnemen van het lijnmanagement, op het gebied van verzuim- en conflictproblematiek. Daarmee lijkt hij te impliceren dat deze activiteiten in zijn visie bij het lijnmanagement thuishoren. Deze tweede respondent focust met name op de problemen, waarbij de respondent aangeeft dat alles wat de lijn moeilijk vindt, teruggeschoven wordt naar HR.

“Wij nemen ook veel zaken over van het lijnmanagement in de uitvoerende sfeer, dus daarin ontzorgen of ontlasten wij het lijnmanagement (...) eigenlijk alles wat de lijn moeilijk vindt, wordt teruggeschoven naar de afdeling P&O” (respondent 7)

Hiermee sluit deze respondent maar deels aan bij de visie van Ulrich op deze rol. Er wordt niet gesproken over de behoeftes en zorgen van de medewerkers, maar alleen over de problemen rondom medewerkers. De visie van de eerste respondent sluit meer aan bij de visie van Ulrich. Deze respondent geeft aan ook een open afdeling te leiden en veel contacten en gesprekken met medewerkers te hebben. Duidelijk wordt niet hoe er vervolgens met de zorgen en behoeftes van de medewerkers wordt omgegaan.

Tot slot geeft één respondent aan alle rollen in gelijke mate aan te nemen.

“nou ik denk dat we alle rollen gewoon vertegenwoordigd hebben. En ik ben ook van overtuigd dat je een P&O afdeling zo moet inrichten dat je ook alle rollen vertegenwoordigd hebt” (respondent 3)

6.3 Ambitie in de rollen

Naast de huidige situatie over welke rol het meest wordt aangenomen, is er in de interviews ook aandacht besteed aan de ambitie die de respondenten hebben in het aannemen van de rollen.

In de vorige paragraaf werd beschreven dat de respondenten met name de rol van administrative expert noemen, wanneer er gevraagd wordt naar de rol die het meest wordt aangenomen. Verschillende respondenten geven aan met name ambitie te hebben om meer op te schuiven naar de bovenste twee vlakken van het model van Ulrich, te weten de change agent en de strategic partner. De algehele mening van de respondenten is over het algemeen goed samen te vatten in het onderstaande citaat:

“Ik ga niet kiezen tussen rollen, omdat ik er eigenlijk van overtuigd ben dat het altijd een combinatie blijft. Je moet kunnen anticiperen op datgene wat er wordt gevraagd in een organisatie. En komt hier altijd uit naar voren, dus je moet flexibel zijn en je switchen daartussen. Voorkeursrol, kan ik wel zeggen, die zal met name op het vlak van change agent en strategisch partner gaan liggen.” (respondent 12)

Zoals beschreven in de vorige paragraaf, geven een aantal respondenten aan dat ze in hun organisatie bezig zijn met het verplaatsen van de rol van employee champion naar het lijnmanagement. Deze respondenten geven aan dat de rol van employee champion voor HR hierdoor steeds kleiner zal worden. In de ideale visie van de betreffende respondenten ontstaat hierdoor meer ruimte om de rol van change agent en strategic partner steeds meer aan te nemen.

“Dus als je het vertaalt in Ulrich. Dan zou ik zeggen, waar komen we vandaan? We komen van een sterke oriëntatie op de administrative expert en sterke oriëntatie op de employee champion. De administrative expert zal altijd blijven, want die expert rol moet je altijd voor een zekere mate invullen en de instrumenten ontwikkelen. De employee champion wordt steeds kleiner. Dat is ook onze filosofie dat leidinggevenden verantwoordelijk moeten zijn en dat wij vanuit HRM ondersteunen, dus je ziet een beweging dat wij steeds meer opschuiven omhoog” (respondent 9)

6.4 Redenen voor de keus in rollen

In de vorige paragraaf is inzicht gegeven in de wijze waarop de respondenten invulling geven aan de rollen van Ulrich. In deze paragraaf wordt ingegaan op de factoren die meespelen in het wel of niet aannemen van een bepaalde rol. Allereerst zal kort worden stilgestaan bij de factoren die door de respondenten als meest belangrijk worden ervaren. Dit kan doordat de factor direct wordt genoemd wanneer er naar beïnvloedende factoren wordt gevraagd, maar het belang voor de respondenten kan ook blijken uit het aantal keer dat de factor genoemd wordt of de hoeveelheid tijd die de respondenten gebruiken om een bepaalde factor te beschrijven.

Na het bespreken van de belangrijkste factoren voor de respondenten zal middels het model van Pauwe (2004) structuur worden aangebracht in de onderzoeksresultaten.

In deze paragraaf wordt daarmee antwoord gegeven op de volgende onderzoeksvraag: *Welke redenen hebben de HR afdelingen voor het wel of niet invullen van een bepaalde rol?* Hierin is met name gevraagd naar welke factoren de respondenten ervaren als invloedsfactoren. In bepaalde gevallen kwam uit de interviews wel duidelijk naar voren hoe die invloed zich doorvertaalt naar de HR rollen, in de meeste gevallen was dat niet het geval.

6.4.1 Meest belangrijk

Zoals beschreven in hoofdstuk 5, onderzoeksopzet, is de vraag welke redenen voor de respondent van belang zijn in het aannemen van de HR rollen bewust open gesteld aan het begin van het interview. Door de open vraagstelling kregen de respondenten de kans om zelf een antwoord te formuleren zonder daarin direct beïnvloed te worden door suggesties van de onderzoeker. De factoren die direct genoemd worden zijn de factoren waar de respondent zelf als belangrijk ervaart. Een van de factoren die relatief vaak direct genoemd werd door de respondenten zijn de marktomstandigheden. Drie respondenten noemen de marktomstandigheden als eerst wanneer er gevraagd wordt naar de beïnvloedende factoren voor het aannemen van de rollen van Ulrich. Nog eens drie respondenten beginnen zelf over de marktomstandigheden als beïnvloedende factor, nog voordat daarnaar gevraagd wordt. Op één respondent na beaamt de rest van de respondenten, dat de markt een van de invloedsfactoren is voor het aannemen van de rollen van Ulrich.

Een andere belangrijke factor die door de respondenten vaak genoemd wordt is de invloed vanuit het moederconcern. Zo wordt de decentrale organisatievorm meerdere malen genoemd, net als de strategie van het concern en de invloed van de raad van bestuur.

Tot slot wordt de directie erg vaak door de respondenten genoemd als beïnvloedende factor op het aannemen van de rollen van HR.

Op welke manier deze rollen invloed uitoefenen, en wat de mening van de respondenten is over de factoren is te vinden in de volgende paragrafen.

6.4.2 Product / Markt / Technologische dimensie

Binnen deze alinea wordt allereerst aandacht besteed aan de marktomstandigheden van de bouwsector. Apart hiernaast zal de invloed van de crisis besproken worden. Aan het einde van de paragraaf wordt aandacht besteed aan de invloed van de arbeidsmarkt en de invloed van de technologie.

Marktomstandigheden

Zoals al beschreven in de inleiding zijn er een aantal ontwikkelingen gaande in de bouwsector, die ook hun invloed hebben op HR. Dit blijkt ook uit de interviews, waarin verschillende ontwikkelingen in de markt genoemd worden die invloed hebben op de rollen die HR aanneemt. Allereerst zullen de afzetmarkten besproken worden. Hierna wordt aandacht besteed aan de invloed van de crisis. Vervolgens wordt er gekeken naar de nieuwe contractvormen. Tot slot wordt de arbeidsmarkt besproken.

Bouwsector

De respondenten zijn werkzaam in verschillende onderdelen van de bouwsector. Daarmee hebben zij te maken met verschillende afzetmarkten. Hoewel het over het algemeen niet goed gaat in de bouwsector vanwege de crisis (zie inleiding) zijn er ook onderdelen van de bouwsector waar de crisis minder invloed heeft. In de interviews wordt door bijna alle respondenten ruime tijd besteed aan het beschrijven van de marktontwikkelingen die voor hen invloed hebben. De wijze waarop de respondenten kijken naar de markt is wel wisselend. In de interviews zijn er twee belangrijke focuspunten die door meerdere respondenten genoemd worden: de relatie met de klant / opdrachtgever en de concurrenten.

Ongeveer de helft van de respondenten kijkt vanuit de invloed van de opdrachtgever/klant op de markt. Een aantal respondenten geven aan met name afhankelijk te zijn van enkele grote opdrachtgevers, vaak de overheid, andere respondenten hebben meerdere grote(re) klanten. Een centraal punt in de relatie met de opdrachtgever is het ontzorgen. Meerdere respondenten geven aan dat de vorm van de opdrachten veranderen en dat er steeds meer ontzorgd wordt door de bouwbedrijven. De wijze waarop dit bij Rijkswaterstaat (een grote klant van meerdere respondenten) invulling krijgt is geschetst in onderstaand kader.

Voorheen nam de opdrachtgever, met name de overheid, het grootste deel van het ontwerp voor haar rekening. Rijkswaterstaat kende een cultuur van *“voorschrijven, vooraf alles vastleggen en detailleren ‘tot op het niveau van boutje en moertje’.*” (Rijkswaterstaat, 2007, p. 3) Tegenwoordig legt de opdrachtgever steeds meer verantwoordelijkheid bij de aannemers neer: *“uitvoerende taken op het gebied van aanleg, beheer en onderhoud zullen zo veel mogelijk aan de markt worden overgelaten”* (Rijkswaterstaat, 2007, p. 3). De verwachting is dat deze ontwikkeling steeds meer vervolg zal krijgen. De overheid stuurt aan op publiek private samenwerking. Dit komt erop neer dat *“de overheid en het bedrijfsleven niet opereren in een simpele opdrachtgever- uitvoerder relatie maar als volwaardige partners”* (PPS Netwerk Nederland, 2012). De opdrachten van de overheid zijn minder en minder uitgekristalliseerd en bestrijken steeds vaker niet alleen het ontwerp en de bouw, maar vaak ook de financiering, het onderhoud en de werking, de zogenoemde DBFMO contracten.

Deze ontwikkeling heeft ook gevolgen voor HR. Drie respondenten spreken over de gevolgen die deze nieuwe DBFMO contracten hebben voor HR. Hierbij noemen ze alle drie dat ze door de nieuwe contracten op zoek zijn naar een ander soort medewerker, met andere competenties. De

respondenten maken geen van allen een vertaling naar de rollen van Ulrich. Een voorbeeld van een van de uitspraken over de nieuwe manier van vormgeven van contracten is het volgende:

“Het doel [van Rijkswaterstaat] is om zoveel mogelijk opdrachten op de markt te brengen. Waarbij je wel verantwoordelijk bent voor elkaar, het onderwerp en design, de uitvoering en straks ook het onderhoud. Dat vraagt om een ander type mens, met andere vaardigheden” (respondent 9)

Naast de relatie met de klant / opdrachtgever wordt ook een aantal keer door de respondenten gesproken over concurrenten. Hoewel dit onderdeel logischerwijs te plaatsen zou zijn onder de marktomstandigheden, is er toch voor gekozen om dit te beschrijven bij de Sociaal / Cultureel / Wetgevende dimensie (paragraaf 6.4.2) omdat de uitspraken over de grotere druk van de concurrenten een gevolg is van de Europese aanbestedingsrichtlijnen, welke in de eerder genoemde paragraaf besproken zullen worden.

Crisis

De crisis (zowel de krediet- als de eurocrisis) hebben aanzienlijke invloed gehad op de bouwsector. De kranten stonden vol met weinig positieve uitspraken als *“Hoewel de Nederlandse economie aantrekt, zit de bouw nog in een neerwaartse spiraal. De omzet in de bouwsector is vorig jaar met negen procent gekrompen.* (Volkskrant.nl, 9 maart 2011, p.1)

De verwachting is dat de crisis in de bouwsector nog wel een tijdje zal voortduren: *“Er zijn geen signalen voor een snelle opleving van de bouwsector.”* (Volkskrant.nl, 9 maart 2011, p.1)

Ongeveer de helft van de respondenten stelt nu invloeden van de crisis te ondervinden, andere respondenten verwachten deze invloed op korte termijn te krijgen. Twee van de respondenten stellen dat zij weinig last hebben van de crisis. Tijdens de beginperiode van de crisis zijn er nog een aantal grote projecten middels de spoedwet van minister Eurlings op de markt gekomen. Een van de respondenten stelt:

“Men denkt wel na over infrastructuur, als voorbeeld de spoedwet van Eurlings waar behoorlijk wat projecten uitkomen, nou straks in 2016 dan zijn die projecten afgerond, dan valt het even stil tot 2022 zo ongeveer. Ja, wat gaan we dan doen in de tussentijd” (respondent 12)

Een aantal keer worden wel de toekomstige bezuinigingen bij de overheid genoemd door de respondenten. De respondenten maken duidelijk dat deze bezuinigingen hen wel zorgen baart. Een aantal respondenten geeft al aan bezig te zijn met anticiperen op de verwachte bezuinigingen.

“Maar er komen nu ook geen grote investeringen meer. Dus wij verwachten absoluut dat de bezuinigingen enorme invloed gaan hebben, we proberen dat natuurlijk voor te zijn. We proberen een andere markt te creëren. (...) Dus daar zijn we wel mee bezig, maar we gaan daar absoluut last van krijgen. En dat is natuurlijk ook wel strategisch HR, zorgen dat je gewoon allerlei scenario's hebt van als het een klein beetje verandert dan gaan we dit doen, maar wat nou als de hemel naar beneden komt. Dat echt gewoon de kraan dicht wordt gedraaid, wat doen we dan?” (respondent 11)

Hierdoor lijkt het dus dat de respondenten meer strategisch mee kunnen denken. De laatste respondent geeft duidelijk aan dat zij meedenkt in verschillende strategische scenario's. De eerste respondent blijft wat vaag over de rol die de respondent zelf speelt in het meedenken.

Arbeidsmarkt

Bij het onderwerp arbeidsmarkt is een grote diversiteit te zien in de antwoorden. De helft van de respondenten noemt de arbeidsmarkt niet als beïnvloedende factor. Vier respondenten geven aan dat de arbeidsmarkt een beïnvloedende factor is voor de HR rollen. Drie van deze respondenten zijn op dit moment al bezig om hierop te anticiperen. Een voorbeeld hiervan is te vinden in onderstaand citaat:

“Wat je nu wel ziet is dat er dus meer gevraagd wordt om wel wat meer naar de toekomst te kijken en te zeggen van oké hoe kan ik nou zorgen dat ik als werkgever interessant blijf voor de arbeidsmarkt ook naar de toekomst toe” (respondent 12)

Twee respondenten stellen dat de arbeidsmarkt een beïnvloedende factor is, maar dat ze op dit moment nog geen acties ondernemen om daarop te anticiperen. De redenen daarvoor variëren, een van de respondenten geeft aan dat ze nu eerst bezig zijn met de toekomst van het bedrijf:

“Over drie jaar ziet de arbeidsmarkt er heel anders uit, als we alles moeten geloven. En dan wordt wel de vraag gesteld van ja over drie jaar moeten wij eerst nog maar zien dat we dan bestaan” (respondent 4)

De overige twee andere respondenten ondervinden nog geen problemen in het vinden van de juiste mensen voor de openstaande vacatures. De problemen rond de arbeidsmarkt lijken sterk toekomstgericht. In de organisaties die te maken krijgen met problemen op de arbeidsmarkt wordt strategischer meegedacht in hoe daarmee om te gaan.

Technologie

Een van de respondenten geeft aan dat de technologie een bepalende factor is die invloed uitoefent in het (nog) niet aannemen van alle vier de rollen. De respondent stelt dat ze achterlopen op automatiseringsontwikkelingen, waardoor er relatief veel tijd besteed moet worden aan de administratieve processen.

Conclusie

Veel respondenten geven de marktontwikkelingen direct aan als beïnvloedende factor als het gaat om het aannemen van de verschillende rollen. Echter laten de respondenten zich niet uit over welke rol de ontwikkelingen stimuleren of juist afremmen.

De crisis heeft ook invloed op de rollen, een aantal van de respondenten denkt nu al mee over de verschillende scenario's die de toekomst kan brengen. Op deze manier lijkt de crisis de strategische rol sterker te stimuleren. Een aantal respondenten kijken ook naar de toekomst, maar dan naar de arbeidsmarkt, waar een aantal respondenten een tekort vrezen aan voldoende gekwalificeerd personeel. Een respondent geeft tenslotte aan dat de technologie een factor is waardoor er relatief veel tijd besteed moet worden aan de administratieve processen.

6.4.3 Sociaal / Cultureel / Wetgevende dimensie

Binnen de sociaal, cultureel en wetgevende dimensie wordt ingegaan op de cultuur van de sector, verschillende wet en regelgeving, waaronder de CAO en de Europese aanbestedingsrichtlijnen. Tot slot wordt nog aandacht besteed aan de invloed van de politiek.

Cultuur van de sector

Enkele respondenten zien de cultuur van de bouwsector als een beïnvloedende factor. De respondenten beschrijven allen een andere wijze waarop de cultuur de bouwsector beïnvloedt. Een van de respondenten ziet de cultuur van de sector als heel conservatief. Hierdoor lijkt dit een factor te zijn om de rol van change agent minder te kunnen aannemen. Deze respondent zegt daarover:

“Kijk de bouw, is op zich een hele conservatieve sector. Zeer behoudend, alles wat nieuw is, is vreemd” (respondent 10)

Een andere respondent is het daarmee eens, maar voegt eraan toe dat de bereidheid om te veranderen nu aan het ontstaan is onder invloed van de crisis.

“Kijk de aannemerij is een hele traditionele bedrijfstak en dat is het heel lang gebleven en je moet eigenlijk constateren dat nu we in een keer toch in een soort crisis zitten zijn we bereid te veranderen. Maar daar heb je de crisis voor nodig. (...) Als je in die tijd nog volop in je werk zit, dan is er alleen maar de gedachte aan werk als werk, we hebben helemaal geen behoefte aan dat gebeuren [veranderingen]” (respondent 8)

Een andere respondent ziet het behoudende karakter van de bouwsector juist als reden voor een sterke focus op de rol van employee champion.

“En zoals je misschien al weet is de bouw een traditionele bedrijfstak. Dus van oudsher waren de HRMers PZers, zo werden ze ook genoemd. PZers die de dingen deden op het gebied van mensen waar de leidinggevenden geen zin in hadden of geen tijd voor hadden. Dus jubilea, de bloemetjes, de contracten, gesprekken over opleidingen, dat zie je heel sterk in de bouw” (respondent 9)

Op deze manier lijkt de cultuur van de sector dus wel invloed te hebben op de rol die de respondenten aannemen, maar lijken ze het niet echt met elkaar eens te zijn over op welke manier die invloed tot uiting komt.

Wet- en regelgeving

Binnen de wet en regelgeving zijn er een aantal subcategorieën te onderscheiden: de CAO, de Europese aanbestedingsrichtlijnen en de overige wet en regelgeving. Deze zullen achtereenvolgens behandeld worden.

CAO

Veel van de respondenten geven aan wel te vallen onder één of meerdere CAO's. Toch geven de meeste respondenten aan geen invloed te ondervinden van de CAO op de rollen. Twee respondenten geven aan wel invloed te ondervinden.

“Maar zo'n CAO is echt ingegeven vanuit de employee champion. Ja absoluut. (...) Ja het is ook fijn als dingen geregeld zijn. Dat is de andere kant. Anders moet je er zelf over nadenken. Wat moet ik ermee, en dan krijg je veel meer vragen van medewerkers” (respondent 2)

Een van de respondenten die geen invloed ondervindt van de CAO geeft aan wat de reden daarvoor is:

“Ja als je geen Cao zou hebben en hij kwam er wel, ja dan zou die wel van invloed zijn. Maar voor mij is het een dagelijkse business, die kan ik niet specifiek benoemen als dat

die nou heel erg van invloed is. (...) Alleen als daar een extreme verandering in zou zitten, ja dan is ie wel van invloed. Want op dat moment kies je, omdat je dat nou eenmaal moet uitwerken, kies je voor een andere rol" (respondent 11)

Waarschijnlijk doelt de respondent hier op de rol van administratieve expert. De redenatie daarvoor is dat bij een grote verandering in de CAO waarschijnlijk opnieuw aandacht besteed gaat worden aan (het herzien van) de processen op de afdeling.

Europese aanbestedingsrichtlijnen

Europees aanbesteden houdt in dat meerdere partijen uit zowel Nederland als Europa de gelegenheid krijgen een offerte uit te brengen voor een opdracht. Op basis van vooraf gestelde criteria wordt de beste offerte uitgekozen. Overheidsinstellingen zijn verplicht om een opdracht van meer dan een bepaald bedrag Europees aan te besteden. Hoewel de aanbestedingsrichtlijnen al dateren van 1970, zaten er nog een hoop grijze gebieden in de richtlijnen. In 1998 zijn de richtlijnen gemoderniseerd en verduidelijkt (Kennisportaal Europese aanbesteding, 2012).

Enkele respondenten noemen de Europese aanbestedingen als beïnvloedende factor. Deze beïnvloeding vindt met name plaats via de concurrenten. De respondenten geven aan dat er meer (buitenlandse) ondernemingen actief worden, waar deze dat in het verleden niet waren. Meerdere respondenten geven aan dat de concurrentie op opdrachten steeds heftiger wordt.

"Wat je ziet is dat, je ziet meer buitenlandse ondernemingen actief worden.

Buitenlandse partijen zijn geïnteresseerd op bepaalde onderdelen van de markt. Dus die zitten gewoon in de hele grote projecten, met heel grote omvang, integrale projecten. Daar zijn ze in geïnteresseerd" (respondent 9)

Een andere respondent beschrijft een soortgelijk beeld, en geeft meteen aan welke gevolgen dit heeft voor de rol van HR:

"Dat er een reorganisatie komt. Ja, dus dan zit je weer gewoon op strategisch niveau een directieteam een aantal dagen op de hei om gewoon te bepalen van ja jongens hoe staan we er nu voor en hoe gaan we er in de toekomst toe voor staan? (...) Nou daar kwam uit de algemene kosten moeten omlaag. En we moeten afbouwen in mensen" (respondent 3)

Algemene wet en regelgeving

Door de respondenten worden er verschillende andere wetten en regels genoemd die belangrijk voor hen zijn. De meeste kennen deze echter geen directe invloed toe op de HR rollen. Voorbeelden hiervan zijn de arbeidstijdenwet en de HCCP code. Andere respondenten geven ook voorbeelden van wet- en regelgeving die ze wel doorvertalen in de rollen van Ulrich. In deze paragraaf zal de focus op de laatste categorie gelegd worden.

Door twee respondenten wordt de flexwet genoemd als wet die invloed uitoefent.

"Ja de flexwet is dan het meest van belang, omdat je toch vanuit je strategie wilt zorgen dat je flexibel bent. Ja die heeft invloed. Dat heeft wel als resultaat dat je meer mee moet denken in toch de change agent en de strategic partner rol, want die wetgeving is er, en hoe kan je daar dan mee om gaan?" (respondent 11)

Een ander voorbeeld van regels die van invloed zijn op de rol die HR uitoefent zijn de opleidingseisen die door bepaalde opdrachtgevers gesteld worden. Deze regels lijken met name te neigen naar de rol van administratieve expert vanwege de administratieve processen die eraan ten grondslag liggen om te zorgen dat de medewerkers allen op ieder moment in het bezit zijn van de juiste certificaten of diploma's.

Politiek

Een aantal respondenten geeft aan dat de politiek ook een indirecte invloed uitoefent op de afdeling HR. Deze invloed is indirect en heeft volgens de respondenten te maken met de besluiten die in de toekomst gemaakt zullen worden over het soort en de hoeveelheid projecten die op de markt zullen komen.

“En nu is er geen regering meer, en het is natuurlijk even afwachten wat er voor regering komt, is het links dan zal het meer duurzaam worden, is het rechts dan zal er weer meer asfalt komen, of slimmer met het asfalt worden omgegaan, dus dat is wel even heel afhankelijk” (respondent 11)

Conclusie

Enkele respondenten zien de traditionele en behoudende cultuur van de sector als beïnvloedende factor, echter lijken ze het niet met elkaar eens te zijn over de wijze waarop de invloed tot uiting komt. Wanneer gekeken wordt naar de wet en regelgeving dan valt op dat veel respondenten aangeven dat ze geen invloed ondervinden van de CAO. Dit geldt niet voor de Europese aanbestedingsrichtlijnen. Door deze richtlijnen worden er steeds meer buitenlandse partijen actief waardoor de concurrentie steeds heftiger wordt. Een van de respondenten geeft aan dat dit een directe invloed heeft (gehad) op de reorganisatie. Tot slot lijkt ook de politiek invloed te hebben. De politieke kleur heeft een directe invloed op de hoeveelheid en het soort projecten dat op de markt komt.

6.4.4 Configuratie van de organisatie

Na gekeken te hebben naar de externe factoren die van invloed zijn op het aannemen van de rollen, wordt ingegaan op de configuratie van de organisatie. Binnen deze paragraaf worden achtereenvolgens de geschiedenis van de organisatie, de cultuur van de organisatie, de invloed van het moederconcern en de reorganisatie(s) besproken.

Geschiedenis van de organisatie

Verschillende respondenten geven aan dat er in het verleden van de organisatie zaken hebben gespeeld die invloed hebben op de rollen van HR. De meeste zaken uit het verleden lijken met de cultuur van de organisatie te maken te hebben. Vandaar dat deze opmerkingen in de volgende paragraaf aan de orde zullen komen. Een van de respondenten geeft echter wel een passend voorbeeld van hoe bepaalde zaken in de geschiedenis van de organisatie invloed hebben op het aannemen van de rollen. Deze respondent geeft aan dat er in het verleden van de organisatie weinig is geïnvesteerd in de technologische ontwikkelingen omdat het op dat moment slecht ging met de organisatie. Nu de organisatie weer aan het groeien is merken ze dat de technologie sterk achterloopt. Om deze reden zijn ze veel tijd kwijt aan de rol van administratieve expert. De processen vragen op dit moment erg veel tijd en aandacht omdat ze inefficiënt verlopen, aldus de respondent. Deze respondent geeft ook aan dat de tijd die de rol van administratieve expert

vergt ook nog versterkt wordt door een ander kenmerk van de organisatie, namelijk dat de organisatie uit veel verschillende bij elkaar gekochte bedrijven bestaat. Hierdoor zijn verschillende loonlijsten en verschillende manieren van administreren bij elkaar gevoegd in één organisatie. Doordat deze processen niet geautomatiseerd zijn, zijn volgens de respondent de inefficiënte processen ontstaan.

Cultuur van de organisatie

De culturen van de verschillende organisaties worden op verschillende manieren beschreven door de respondenten: sociaal, star, praktisch, loyaal, ons kent ons, nuchter, zakelijk.

De traditionele/conservatieve kant van de bouwsector wordt meerdere keren genoemd door de respondenten. Opvallend is dat ook hierbij de respondenten een zelfde soort factor beschrijven, maar uit hun uitspraken blijkt toch dat ze een andere visie hebben over wat dit deze term inhoudt voor de bouwsector. Dit verschil komt het meest duidelijk naar voren wanneer onderstaande uitspraken met elkaar vergeleken worden.

En zoals je misschien al weet is de bouw een traditionele bedrijfstak. Dus van oudsher waren de HRMers PZers, zo werden ze ook genoemd. PZers die de dingen deden op het gebied van mensen waar de leidinggevendenden geen zin in hadden of geen tijd voor hadden. Dus jubilea, de bloemetjes, de contracten, gesprekken over opleidingen, dat zie je heel sterk in de bouw" (respondent 9)

"Ja, want wij zijn hier heel erg traditioneel. Dus ook lekker conservatief. We hebben geen open cultuur van dingen met elkaar delen in de zin van als je problemen hebt dan probeer je die zelf op te lossen. Dus probleemcases die binnen het bedrijf spelen dan probeert men dat binnen hun eigen club op te lossen" (respondent 7)

Het eerste citaat geeft aan dat de traditionele kant van de bouw, die duidelijk ook van toepassing is op de eigen organisatie, met name zorgde voor een focus op de rol van employee champion. Het tweede citaat beschrijft ook dezelfde traditionele kant van de bouwsector, maar deze respondent stelt dat dit een negatief beïnvloedende factor is voor de rol van employee champion.

Moederconcern

Een van de opvallende eigenschappen van alle onderzochte organisaties is het feit dat, hoewel ze een eigen verantwoordelijkheid kennen voor hun winst, verlies en markt en daarmee ook voor HRM, er toch verantwoording wordt afgelegd aan het moederconcern.

Er worden door de respondenten verschillende manieren genoemd waarop het moederconcern invloed uitoefent. Zo wordt de organisatievorm meerdere malen genoemd, net als de strategie van het concern en de invloed van de raad van bestuur.

Wanneer gevraagd wordt naar de invloed van het concern noemen acht respondenten de organisatievorm van het concern. De bouwbedrijven hebben elk een eigen verantwoordelijkheid voor hun eigen markten en producten. Door veel verschillende bewoordingen zeggen de respondenten eigenlijk allemaal hetzelfde. De volgende uitspraak van een van de respondenten vat het algemene beeld goed samen.

“[naam concern] is natuurlijk een decentrale organisatie, waarbij heel veel ruimte wordt gegeven om zelf een invulling te geven aan hun eigen beleid” (respondent 9)

Een van de andere respondenten spreekt ook over de decentrale organisatievorm van het concern. Deze respondent maakt hierbij een vertaling van hoe dat het HR beleid beïnvloedt.

“Dat biedt heel veel kansen en uitdagingen om tot een optimale invulling van je rol te komen. Dus je kunt heel basic gaan, maar je kunt ook heel strategisch gaan” (respondent 10)

Zoals de respondenten aangeven is de decentrale organisatiestructuur de basis van de organisatie. Toch zien een aantal respondenten wel een ontwikkeling waarin er wat meer kaders worden meegegeven aan de organisaties.

“Dus in die zin zie je dat we de ruimte hebben om het ook op hun eigen manier te doen, maar wel dat... er wordt wel meegegeven van dit vinden wij met elkaar belangrijk” (respondent 9)

Met dit citaat wordt direct verwezen naar bepaalde keuzes die de raad van bestuur maakt. Een belangrijke keus is waar het concern zichzelf ziet staan over een aantal jaar. Dit vertaalt zich in de strategie van het concern. Voordat ingegaan wordt op de specifieke keuzes van de raad van bestuur wordt eerst een tussenstap gemaakt naar de strategie van het concern.

Hoewel, zoals later zal blijken, bepaalde keuzes van de raad van bestuur wel invloed hebben, lijkt de strategie dit minder te doen. Er zijn drie respondenten die uitspraken doen over de invloed van de concernstrategie. Alle drie zijn zij van mening dat er weinig invloed uitgeoefend wordt middels deze strategie. Twee van de drie respondenten geven aan dat de organisatiestrategie afgeleid is van de concernstrategie. Een van de respondenten geeft een pakkende interpretatie van de invloed van de concernstrategie.

“Die [de concernstrategie] oefent wel invloed uit, maar die is ook zo globaal bepaald dat ik zeg van ja, daar kun je altijd wel wat mee” (respondent 3)

Naast de concernstrategie zijn er ook bepaalde andere keuzes die de raad van bestuur maakt. De respondenten zijn het er over het algemeen wel over eens dat die keuzes invloed uitoefenen op het aannemen van de rollen. Deze invloed kan zowel direct als indirect zijn. Een voorbeeld van de indirecte invloed is het soort directeur dat door de raad van bestuur aangenomen wordt voor de bouwbedrijven.

“Er kwam een nieuwe raad van bestuur, en die was niet gecharmeerd van het oude directieteam. Dus die heeft er een nieuwe statutair directeur neergezet, logischerwijs gaat die andere dan weg. (...) en toen is er een nieuw directieteam opgezet (...) Dus eigenlijk is alles toen veranderd” (respondent 11)

Daarmee is de rol van de respondent ook direct veranderd omdat de nieuwe directeur het heel essentieel vond dat de manager van de HR afdeling aan tafel zat in het directieoverleg. Deze respondent stelt zelf dat dit gelijk invloed had op de aangenomen rol, omdat de respondent zich hierdoor direct strategischer op kon stellen, waar daar voorheen nog geen mogelijkheid toe was. Een andere respondent herkent hetzelfde bij een nieuwe directeur die aangesteld werd die als eigenschap heeft dat hij HR ook de ruimte geeft om de verschillende rollen op te pakken.

Naast het soort directeuren dat de raad van bestuur aanstelt zijn er ook nog een aantal andere beslissingen die invloed hebben. Onderstaande situaties worden ieder door twee respondenten genoemd.

Allereerst stellen de respondenten dat het goed omgaan met geld tegenwoordig meer aandacht krijgt. Hierbij wordt de crisis en het feit dat geld schaars is als redenen genoemd. Een andere respondent heeft het over een stukje verzakelijking die op gang is gebracht door de nieuwe raad van bestuur.

Een andere situatie is dat er vanuit het concern meer wordt gestuurd op het zoeken van de samenwerking met zusterbedrijven. De respondenten geven aan dat dat voorheen veel minder het geval was, maar dat daar nu sterker op gestuurd wordt.

“Daar wordt vanuit [naam concern] ook wel heel erg op gestuurd zo van kijk eens bij [naam bedrijf] of die iets voor je kan betekenen. Dat is eigenlijk tegen de strategie of de filosofie in. Maar ja, in deze tijden kun je het natuurlijk beter binnen het concern houden dan wanneer je buiten de deur gaat shoppen” (respondent 6)

Ook geven een aantal respondenten aan dat er ook een bepaalde mate van directe beïnvloeding plaatsvindt vanuit de raad van bestuur.

“Om te kijken bijvoorbeeld vanuit nou, onze vertegenwoordiger vanuit de raad van bestuur geeft ook aan dat hij binnen de bedrijven graag wat meer eenduidigheid in een aantal beleidsaspecten van HR zou willen hebben. Dan ga je daar met je collega directeur over praten van wat kunnen we hiermee” (respondent 3)

Een andere respondent geeft aan dat het dan met name om het voeren van eerlijke (functionerings)gesprekken gaat en de activiteiten op het gebied van talent management en management development.

Echter lijkt er vooralsnog weinig sprake te zijn van directe sturing. Zoals uit het citaat al blijkt worden de zaken niet opgelegd maar wordt men met name uitgedaagd om wat met de richtlijnen te doen. Er lijkt vrij veel vrijheid te zitten in de manier waarop de respondenten de gewenste richtlijnen implementeren in hun organisatie. Hierdoor hebben de respondenten de mogelijkheid om alle rollen op zich te nemen, in plaats van een opgelegde rol door het concernkantoor.

Reorganisatie

Zoals eerder besproken zijn er verschillende bouwbedrijven bezig met (de voorbereidingen van) een reorganisatie. Dit lijkt een sterk effect te hebben op het aannemen van de rol van change agent. Meerdere respondenten geven aan dat de (op handen zijnde) reorganisatie invloed heeft op het aannemen van de rol van change agent.

“Ik denk dat het met name de change agent rol dan is die gewoon wat zwaarder wordt ingezet. Zwaarder ingezet, nou ja, het is wat meer nadrukkelijker zegmaar naar voren komt, dat is het denk ik zoals je het moet zien” (respondent 3)

Een van de respondenten geeft aan dat er door de reorganisatie ook een sterkere focus komt te liggen bij de administratieve expert, met name op het gebied van het maken van afspiegelingen en medewerkerlijsten. In deze organisatie wordt die rol ook deels uitbesteed:

“We hebben [naam ingehuurde organisatie], weet niet of je daar al van gehoord hebt, die zijn bij [meerdere onderdelen van het concern] werkzaam. Die komen ons hier ook helpen met bijvoorbeeld afspiegelingen, doorrekeningen etcetera” (respondent 3)

Conclusie

Binnen de configuratie van de organisatie lijkt het moederconcern een grote invloed te hebben. Allereerst is de decentrale organisatievorm een beïnvloedende factor voor het aannemen van alle rollen. Doordat strategie niet op een hoog niveau geregeld en doorgevoerd wordt hebben alle HR afdeling tenminste de mogelijkheid om die rol op te pakken. Ook de keuzes die de raad van bestuur maakt hebben een sterke stimulerende invloed op het aannemen van de strategische rollen, middels het soort directeuren dat aangesteld wordt.

Andere factoren binnen de configuratie van de organisatie zijn bijvoorbeeld de cultuur van de verschillende organisaties die op verschillende wijze door de respondenten wordt beschreven. Ook hierbij wordt gerefereerd aan de traditionele kant van de sector, die met name de rol van employee champion vragen van de HR professionals. De reorganisaties, een doorvertaling van de marktontwikkelingen, vragen juist een sterkere focus op de change agent.

6.4.5 Dominante coalitie

Hoewel het niet een van de dimensies uit het model van Paauwe (2004) is, bleek uit de interviews dat de dominante coalitie in een aantal gevallen een erg sterke invloed heeft op de HR rollen die de afdelingen innemen. Om deze reden wordt de dominante coalitie besproken als dimensie waarbinnen factoren vallen die invloed uitoefenen. Voor de overzichtelijkheid zijn de stakeholders die invloed hebben onderverdeeld in drie categorieën: Stakeholders van buiten de organisatie, stakeholders binnen de organisatie en tot slot de stakeholders binnen HR.

Buiten de organisatie

Vakbonden

In drie van de interviews wordt er door de respondenten gesproken over de invloed van de vakbonden. De respondenten zijn het alle drie eens over het feit dat de vakbonden geen invloed uitoefenen op het aannemen van de rollen. Een van de respondenten geeft daarvoor een verklaring:

“Wat we zien is dat het lidmaatschap van de bonden drastisch omlaag is gelopen. Ze hebben veel minder draagvlak in de organisatie” (respondent 3)

Raad van bestuur

De raad van bestuur is een van de stakeholders wanneer gekeken wordt naar de beïnvloedende factoren op het aannemen van de verschillende rollen. De invloed van de raad van bestuur is al reeds besproken in de paragraaf over de invloed van het moederconcern (paragraaf 6.4.3). Daarom zal hier nu verder niet over uitgewijd worden.

Organisatie

Binnen de organisatie zijn er een aantal stakeholders die invloed uitoefenen op HR: De directie, het lijnmanagement, de medewerkers en de OR. Deze worden achtereenvolgens behandeld.

Directie

De directie is een van de factoren die door bijna alle respondenten gezien wordt als een beïnvloedende factor als het gaat om het aannemen van de HR rollen. Ongeveer de helft van de respondenten geeft uit zichzelf aan dat dit een sterk beïnvloedende factor is.

“Mijn rol wordt gewoon heel erg bepaald door de directeur” (respondent 8)

“Zij hebben een grote invloed omdat een directie geeft HR positie of geeft HR geen positie. En in dit geval geeft de directie HR positie” (respondent 4)

De wijze waarop invloed wordt uitgeoefend is wisselend. In bepaalde situaties is de directie een sterke stimulerende factor. Door die respondenten wordt gesproken over de visie van de directies die de ruimte geven aan HR om zich niet alleen bezig te houden met de operationele focus. Een voorbeeld hiervan is het volgende citaat:

“[toen] is het hele directieteam zo’n beetje gewisseld. En toen kreeg ik ook een nieuwe statutair directeur (...) ik zat niet in het directieteam, ik zat daar niet aan tafel. Ja dat wilde hij gewoon direct veranderen want hij vond gewoon heel essentieel. Dus dat had gelijk invloed op mijn rol” (respondent 11)

Deze respondent geeft aan door deze nieuwe directeur de mogelijkheid gekregen te hebben om minder alleen de rol van administrative expert aan te nemen, maar zich ook te richten op de rol van change agent en strategic partner. In deze situatie is de directie duidelijk een stimulerende factor in het aannemen van deze rollen. Echter geven ook een aantal respondenten aan de directie juist als een belemmerende factor te zien. Zo geeft één respondent aan dat hij wel de wens heeft om strategisch te zijn, maar dat hij daarin te weinig steun krijgt vanuit de directie.

“Dat strandt doordat ik weinig steun krijg ook vanuit statutaire directie en vestigingsdirecties” (respondent 6)

In sommige gevallen is de directie dus een stimulerende factor, maar in andere situaties is de directie juist een belemmerende factor. De respondenten zijn het er echter eens over dat de visie van de directie sterk bepalend is in de speelruimte die HR krijgt. Opvallend is dat de respondenten zowel voorbeelden geven van situaties waarin de visie van de directie juist speelruimte creëert, als ook voorbeelden van situaties waarin de speelruimte juist beperkt wordt. De meerderheid stelt echter wel dat hun directie een stimulerende factor is in het aannemen van de verschillende rollen.

“Visie van het management is heel belangrijk. Op het moment dat de directie zegt wij vinden de taak van HRM om het bedrijf te ontlasten (...) Dan zit je links en rechtsom, dan ga je overnemen, maatschappelijk werk, de facilitator, weet je wel” (respondent 9)

Dit roept de vraag op welke eigenschappen van de directie(s) als belemmerend danwel stimulerend worden ervaren. Indirect geven de respondenten een aantal eigenschappen weer die stimulerend werken. Zo worden visie en het in zijn voor vernieuwing genoemd door meerdere respondenten als factoren die de HR afdeling meer speelruimte geeft.

Een eigenschap die belemmerend werkt is het korte termijn denken van directieleden. Dit maakt het oppakken van een strategische rol erg lastig. Daarbij geeft een van de respondenten aan een gebrek aan leiderschap ook te ervaren als belemmerende factor, indirect lijkt de respondent hier het gebrek aan visie mee te bedoelen. Waar een moderne insteek wordt genoemd als stimulerende factor, noemt dezelfde respondent een traditionele insteek van (een van de)

directieleden als belemmerende factor, de rol van HR wordt daarmee beperkt tot het regelen van operationele zaken.

Lijnmanagement

Zoals genoemd in de paragraaf cultuur van de organisatie komen veel bouwbedrijven uit een traditionele situatie, waarin HR verantwoordelijk was voor de dingen waar de leidinggevende geen zin in hadden of niet aan toe kwamen. Zoals beschreven in de paragraaf moederconcern heeft de nieuwe raad van bestuur in de afgelopen paar jaar wat directeuren aangesteld, die HR een sterkere rol geven. Echter, gezien de uitspraken van de respondenten, lijkt deze ontwikkeling zich nog niet altijd even sterk door te zetten naar het lijnmanagement. Verschillende respondenten geven aan dat ze veel administratieve of praktische vragen binnen krijgen van het lijnmanagement.

“Dat het toch vaak ook, wat ik straks al aangaf, die rol die men aan HR toedicht hier in de organisatie, die is toch veel meer uitvoerend en taakgericht dan dat het een adviseur is of een partner die meedenkt in een stukje strategie. Dus dan loop je ook wel het risico dat je snel in die dagelijkse sleur wordt meegetrokken. Ze verwachten toch wel dat ook je antwoord op de vragen geeft” (respondent 6)

Aangezien deze werkzaamheden eigenlijk niet te plaatsen zijn in één van de rollen van Ulrich, lijkt het hiermee dat het lijnmanagement een negatieve invloed heeft op het aannemen van alle vier de rollen. Echter zien andere respondenten wel dat de ontwikkeling gaande is naar een lijnmanagement dat meer administratieve en HR gerelateerde zaken zelf oppakt. Enerzijds worden deze ontwikkelingen geïnitieerd door HR. Een voorbeeld hiervan geeft de onderstaande respondent.

“De HR dienstverlening zoals we die nu doen, die wil ik graag afbouwen, in de zin van dat wij te veel operationele zaken doen, dus een formuliertje invullen, een procedure maken (...) Gewoon hele simpele CAO gerelateerde vraagstukken, die worden door een leidinggevende niet beantwoord. (...) Dus wij lopen hier potentieel het risico dat we 20 keer per dag met dezelfde vraag bezig zijn. En dat gebeurt in de praktijk ook. En daar willen we vanaf” (respondent 7)

Aan de andere kant is dezelfde ontwikkeling ook te zien, maar dan vanuit de initiatie van het lijnmanagement. Meerdere respondenten doen uitspraken over ‘het nieuw soort manager’ dat ze zien in hun organisatie. Een voorbeeld van een van deze uitspraken is:

“En er zijn nu steeds meer leiders, MT leden dus, die dat helemaal niet zo zien. Dat zijn dan meestal wel de nieuw geworven MT leden, die hebben veel meer de gedachte van integraal management. Van ik ben verantwoordelijk voor geld, middelen en mensen” (respondent 2)

Zoals beschreven in de paragraaf ambitie hebben een aantal organisaties de wens uitgesproken om de rol van employee champion meer bij de lijn neer te leggen. Uit bovenstaande uitspraak lijkt dit in meerdere organisaties te gebeuren, zelfs als dat niet expliciet als wens wordt uitgesproken. Echter geeft een andere respondent echter ook een argument waarom deze rol juist niet bij de lijn zou moeten liggen.

“Als je als P&O heel veel van deze vraagstukken overneemt, dat geeft het lijnmanagement ook de rust om echt met hun business bezig te zijn” (respondent 10)

Medewerkers

Over het algemeen stellen de respondenten dat de vragen die de medewerkers stellen met name administratief gerichte vragen zijn. Voorbeelden van zaken waar de medewerkers naar vragen zijn een goed geregeld contract, verlofzaken of reizen. Hiernaast vragen de medewerkers, volgens de respondenten, ook om de rol van employee champion.

“Binnen P&O bijna alles willen regelen voor de medewerkers” (respondent 7)

Deze uitspraak zou de vraag op kunnen roepen in hoeverre de focus op de rol van employee champion wel daadwerkelijk gevraagd wordt door de medewerker. Of dat deze aanname bij HR zelf vandaan komt. Echter zouden verlofzaken en reizen ook kunnen vallen onder ‘de zorgen en behoeften van de medewerker’, en daarmee ook kunnen vallen onder de rol van employee champion. De respondenten geven er echter zelf met name een administratieve interpretatie aan.

Er zijn ook enkele respondenten die stellen dat de medewerker geen invloed heeft op het aannemen van de verschillende rollen.

Ondernemingsraad

Vanwege de keus om organisaties van minimaal 150 medewerkers te onderzoeken, is de verwachting dat alle organisaties een ondernemingsraad hebben. In drie van de afgenomen interviews wordt niet over de ondernemingsraad gesproken.

In de interviews spreken de respondenten wisselend over hun ondernemingsraad. Een aantal respondenten zijn erg positief over hun ondernemingsraad.

“Wij hebben een professionele, coöperatieve OR. Maar je ziet dat de OR het bedrijfsplan begrijpt en het medewerkersbelang daartegen afweegt” (respondent 4)

Ook zijn er respondenten die minder positief spreken over hun ondernemingsraad. Dit kan zijn door verschillende eigenschappen. Door een respondent wordt de OR bijvoorbeeld erg volgend genoemd, een andere respondent geeft aan dat hun OR zich eigenlijk vrij veel macht toe-eigent.

Over het algemeen zijn de respondenten het wel eens dat de ondernemingsraad niet heel veel invloed heeft op het aannemen van de rollen. Een enkele respondent geeft aan dat de ondernemingsraad met name de rol van change agent vraagt, omdat de organisatie bezig is om de macht van de OR wat af te bouwen. Ook geven enkele respondenten aan dat de ondernemingsraad wel meer neigt om te vragen naar de rol van employee champion. Echter lijken dit geen overtuigende invloeden te zijn.

HR

Tot slot zijn er ook nog een aantal factoren binnen de HR afdeling die invloed uitoefenen op het aannemen van de rollen. Deze factoren komen enerzijds door de HR manager (de respondent) zelf, maar het aannemen van de rollen wordt ook beïnvloed door de medewerkers waar zij leiding aan geven.

Verschillende respondenten geven aan dat hun visie ook een beïnvloedende factor is voor het aannemen van de verschillende rollen. Echter zijn de meeste respondenten daar niet heel overtuigend in.

“Ja.. ik denk.. deels. Met name omdat ik, nogmaals, samen met [naam directeur] een jaar geleden heel bewust voor deze aanpak heb gekozen” (respondent 7)

Een andere respondent is wel wat overtuigender in de invloed van de visie. Deze respondent geeft geen verder uitleg op welke manier het doorvertaalt naar de aangenomen rollen.

“Visie, ja dat geeft heel veel ruimte, hoeveel ruimte iemand in zijn kop heeft of in zijn visie, dat is hoeveel ruimte je dan vervolgens hebt in je werk” (respondent 1)

Wanneer gevraagd wordt naar de invloed van de medewerkers van de HR afdeling, worden er verschillende antwoorden gegeven. Deze antwoorden kunnen onderverdeeld worden in een kwantitatieve en een kwalitatieve kant. Vier respondenten geven aan dat de capaciteit van de HR afdeling wel onder druk staat, drie van hen spreken hun wens uit om er nog een extra medewerker bij te hebben.

“Als je de bovenste twee kwadranten daarin zou willen invullen, ja dan heb je toch zeker minimaal wel 1 FTE meer nodig erbij. Dan zal er inderdaad wat minder operationeel daarmee bezig zijn dan dat ik nu ben” (respondent 6)

Naast de kwantitatieve factor speelt ook de kwalitatieve factor een rol. De respondenten die deze noemen spreken over het algemeen vrij positief over de medewerkers van HR. Hierin lijken deze medewerkers dus een positieve factor te zijn voor het aannemen van verschillende rollen. Een uitspraak die dit passend weergeeft is de volgende:

“Ja de positie die je inneemt als HR heeft ook te maken met de kwaliteit die je zelf levert. Als mensen. Ik vind dat wij een bestand hebben van de HR mensen die ertoe doen. Die op een goed niveau mee kunnen met de directie of met het management dat we hebben. (...) Op het moment dat dat onvoldoende kwaliteit heeft dan wordt je teruggedrukt in je administrative expert rol” (respondent 4)

Conclusie

Binnen de dominante coalitie zijn er een aantal stakeholders die een (sterke) invloed lijken te hebben op het aannemen van de verschillende HR rollen. Met name de opstelling van de directie lijkt essentieel te zijn voor het hebben van voldoende speelruimte om meerdere HR rollen aan te kunnen nemen. De HR manager zelf en de kwaliteiten van de medewerkers van de HR afdeling worden ook genoemd als stimulerende factoren. Het lijnmanagement en de medewerkers van de organisatie lijken met name een belemmerende invloed te hebben voor het aannemen van meerder rollen. De ondernemingsraad en de vakbonden lijken geen invloed te hebben op het aannemen van de verschillende rollen.

7 Conclusie

In dit hoofdstuk worden de conclusies behandeld die getrokken kunnen worden op basis van de informatie uit het vorige hoofdstuk, de resultaten. In dit hoofdstuk worden de verschillende deelvragen behandeld en zal vervolgens antwoord gegeven worden op de hoofdvraag van dit onderzoek: *Welke HR rollen nemen de HR afdelingen van de bouwbedrijven van concern X momenteel in en welke redenen geven ze daarvoor aan?*

7.1 Theoretische deelvragen

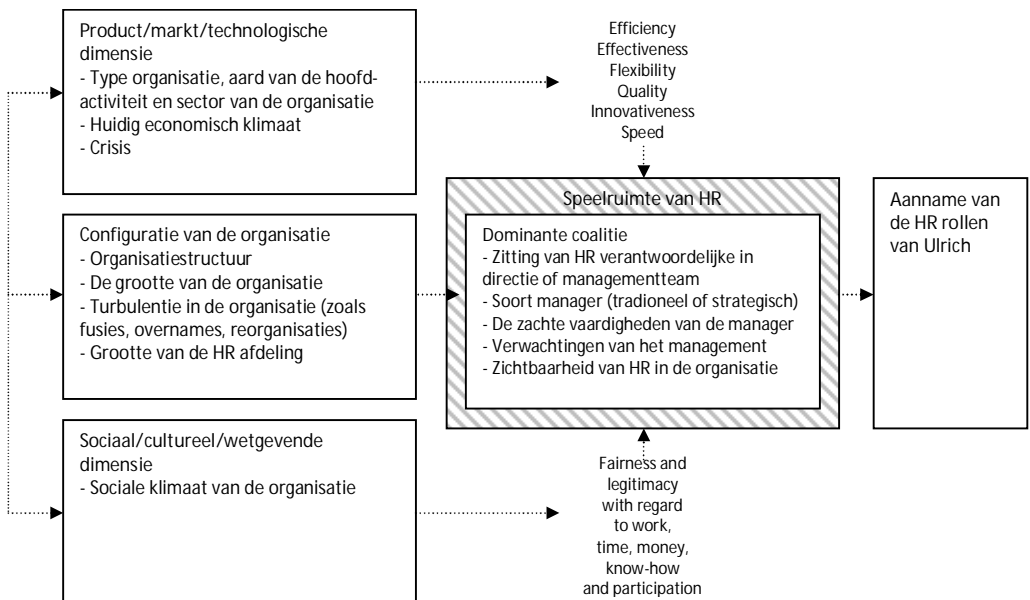
Wat is er in de literatuur bekend over de rollen die HR afdelingen kunnen innemen?

In de literatuur worden er door de jaren heen verschillende soorten rollen beschreven. Een van de bekende rolmodellen, zowel in de wetenschap als in het bedrijfsleven is het model van Ulrich van 1997. Hierin beschrijft Ulrich vier verschillende rollen die een HR afdeling kan aannemen: de administrative expert, de employee champion, de change agent en de strategic partner. In de loop der jaren zijn er door verschillende auteurs kritische noten geplaatst bij dit model. Deze noten richten zich met name op de vraag of het uitvoeren van vier rollen wel een realistische ambitie is, en of het model van Ulrich wel recht doet aan de complexe omgeving van HR. Ook zouden er spanningen kunnen ontstaan door de verschillende focuspunten van de rollen. Andere auteurs zien de simpelheid en transparantie van het model juist als zijn kracht. In dit onderzoek is er voor het model van Ulrich gekozen vanwege de bekendheid van het model onder HR professionals, wat het gesprek over het model vergemakkelijkt.

Zoals al vaker genoemd zijn er meerdere onderzoeken, zowel in Nederland als in het buitenland die stellen dat de administrative expert de meest aangenomen rol is onder HR professionals. Andere rollen worden wel aangenomen maar in mindere mate.

Welke mogelijke redenen zijn er in de literatuur bekend over het aannemen van een bepaalde rol?

In de literatuur komen verschillende factoren naar voren die invloed uitoefenen op het aannemen van de verschillende rollen. Deze staan beschreven in onderstaand model van Paauwe.



7.2 Empirische deelvragen

Door dit onderzoek zijn de volgende deelvragen te beantwoorden: Op welke manier geven de decentrale HR afdelingen invulling aan de HR rollen? En welke factoren beïnvloeden de decentrale HR afdelingen bij het wel of niet invullen van een bepaalde rol? Deze twee deelvragen zullen achtereenvolgens behandeld worden in deze paragraaf.

Op welke manier geven de decentrale HR afdelingen invulling aan de HR rollen?

De wijze waarop de decentrale HR afdelingen invulling geven aan de rollen is afhankelijk van de visie die de respondenten hebben op de rol.

Administrative expert

Ulrich stelt dat de rol van administrative expert van HR vereist dat efficiënte HR processen ontworpen en geïmplementeerd worden op het gebied van personeel, training, beoordeling, beloning, promoties en het managen van de manier waarop medewerkers door de organisatie bewegen. De respondenten hebben echter nogal verschillende visies op deze rol. Één van de respondenten geeft aan dat de activiteiten op het gebied van de administrative expert niet voldoende zijn. Dit komt met name door de inefficiëntie van de personeelsprocessen. Een groot aantal respondenten geeft aan dat de rol van administrative expert wel aangenomen wordt, maar uit hun uitspraken blijkt dat er weinig tot geen structurele aandacht is voor het verbeteren van het proces, zij focussen hierdoor met name op het voeren van de administratie. Een kleine groep geeft aan wel op structurele basis aandacht te besteden aan het herzien en optimaliseren van de processen. Vier respondenten geven aan deze rol van Ulrich als meest aangenomen rol te zien.

Employee champion

Binnen de rol van employee champion is er minder diversiteit in de visie van de respondenten op de rol. De respondenten leggen het accent van de rol bij het zorgen voor de behoeftes van de medewerker. Daarmee komt hun visie redelijk overeen met die van Ulrich. Grofweg is er wel een tweedeling te onderscheiden in de visies. Het grootste deel kijkt alleen naar de rol vanuit de zorgen en behoeftes van de werknemer. Enkele respondenten doen echter uitspraken die naast het belang van de medewerker, ook het belang van het bedrijf vertegenwoordigen. Een aantal respondenten meent dat de verantwoordelijkheid voor deze HR rol (deels) bij het management ligt of zou moeten liggen. Dit met name omdat het lijnmanagement het eerste aanspreekpunt is voor de medewerkers en zij dus eerder daar terecht komen dan bij de afdeling HR. Twee respondenten geven aan de rol van employee champion het meest aan te nemen.

Change Agent

Een drietal respondenten heeft aangegeven momenteel met een reorganisatie bezig te zijn of er binnenkort mee te gaan starten. De beelden die deze respondenten hebben bij de rol is met name die van ondersteuning richting het lijnmanagement, het snelle afstemmen met de directie en vanuit daar de benodigde acties vorm te geven. De respondenten uit de organisaties die niet bezig zijn reorganiseren zijn in tweeën onder te verdelen. Ongeveer de helft van de respondenten heeft een externe focus als het gaat om de veranderingen. Deze respondenten geven aan met name bezig te zijn met de wijze waarop de markt zich in de toekomst gaat ontwikkelen en op welke manier HR daarop kan inspelen. Daarmee komt hun visie op de rol van change agent sterk in de buurt van die van strategisch partner. De andere helft van de respondenten lijkt met name een interne focus te hebben als het gaat om het veranderen.

Daarmee sluiten zij meer aan bij de visie van Ulrich die met name de interne, op medewerkers gerichte kant van de rol van change agent. Drie respondenten geven aan de rol van change agent het meest aan te nemen.

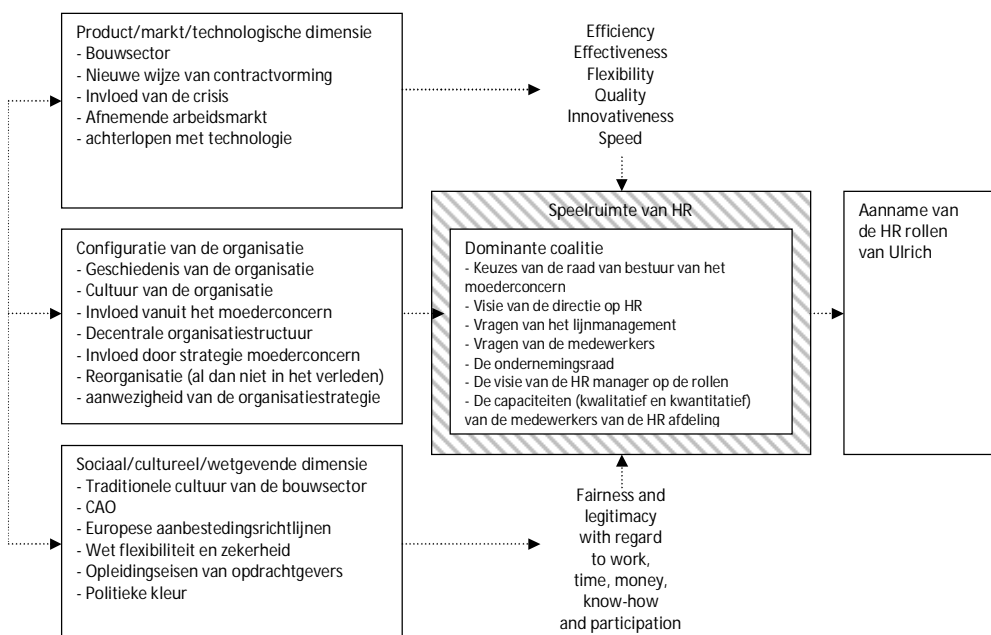
Strategic Partner

Kijkend naar deze definitie van de rol van Ulrich lijken er twee centrale voorwaarden te zijn voor het optimaal kunnen uitvoeren van deze rol: de aanwezigheid van een strategie voor de organisatie en de aanwezigheid van een strategie voor HR. Opvallend hierin is dat meerdere respondenten aangeven dat hun organisatie geen organisatiestrategie kent en vaak ook geen toekomstvisie. Dit maakt het voor de respondenten lastig, zo niet onmogelijk om volledig de rol van strategisch partner aan te kunnen nemen.

De tweede voorwaarde is de aanwezigheid van een HR strategie. Opvallend is dat maar één van de respondenten aangeeft een HR strategie te kennen. Andere respondenten geven aan dat, hoewel er geen formele HR strategie aanwezig is, ze wel de rol van strategisch partner aannemen. Deze respondenten verwijzen naar documenten waaruit een langere termijn visie op HR blijkt, zoals doelstellingen of speerpunten van HR. De wijze waarop de respondenten aangeven invulling te geven aan deze rol is met name middels het meedenken en meepraten over de strategie en dit vervolgens te vertalen naar de doelstellingen of speerpunten. Drie respondenten geven aan de rol van strategic partner het meest aan te nemen.

Welke redenen hebben de decentrale HR afdelingen voor het wel of niet invullen van een bepaalde rol?

De respondenten hebben in hun interviews vele verschillende factoren genoemd, die voor hen invloed hebben op het aannemen van de verschillende rollen. Naast het feit dat er een grote diversiteit zit in de genoemde factoren, zit er ook een verschil tussen beïnvloedende en belemmerende factoren. Bovendien zijn de respondenten het ook niet altijd eens over welke rol beïnvloedt wordt door de factoren. Voor een volledig overzicht van de genoemde factoren wordt terugverwezen naar het hoofdstuk resultaten. Om toch inzicht te geven in de genoemde factoren zijn deze in onderstaande figuur beschreven volgens het model van Paauwe.



De factoren die uit dit overzicht springen zijn: de marktontwikkelingen; het moederconcern en de directie. Deze factoren zijn belangrijker voor dit onderzoek door het belang wat er door de respondenten aan gehecht wordt. Dit belang kan duidelijk worden doordat de factor direct wordt genoemd wanneer er naar beïnvloedende factoren wordt gevraagd, maar het kan ook blijken uit het aantal keer dat de factor genoemd wordt of de hoeveelheid tijd die de respondenten gebruiken om een bepaalde factor te beschrijven.

De marktomstandigheden zijn een factor die vaak genoemd wordt door de respondenten. Duidelijk daaruit wordt dat zij veel invloed zien vanuit deze factor. Op één respondent na beamen alle respondenten dat de markt een van de invloedsfactoren is voor het aannemen van de rollen van Ulrich. De respondenten geven echter geen uitsluitel over welke rol de marktomstandigheden specifiek beïnvloeden, maar geven wel aan dat ze meer kans zien om zich strategisch op te stellen.

Een andere belangrijke factor, die door de respondenten vaak genoemd wordt is de invloed vanuit het moederconcern. Allereerst is de decentrale organisatievorm een beïnvloedende factor voor het aannemen van alle rollen. Doordat strategie niet op een hoog niveau geregeld en doorgevoerd wordt, hebben alle HR afdelingen tenminste de mogelijkheid om de strategische rol op te pakken. Ook de keuzes die de raad van bestuur maakt hebben een sterke invloed op het aannemen van de strategische rollen, het soort directeuren dat aangesteld wordt.

Deze directeuren worden tot slot ook erg vaak door de respondenten genoemd als beïnvloedende factor op het aannemen van de rollen van HR. In sommige gevallen is de directie dus een stimulerende factor, maar in andere situaties is de directie juist een belemmerende factor. De respondenten zijn het echter eens over dat de visie van de directie sterk bepalend is in de speelruimte die HR krijgt. Opvallend is dat de respondenten zowel voorbeelden geven van situaties waarin de visie van de directie juist speelruimte creëert, als ook voorbeelden van situaties waarin de speelruimte juist beperkt wordt.

Naast de factoren die opvallen door het belang dat er door de respondenten aan gehecht wordt, zijn er ook factoren die uit het overzicht springen door hun specifieke focus op een of twee van de rollen.

De cultuur van de verschillende organisaties is daarvan een voorbeeld. De respondenten refereren met name aan de traditionele kant van de sector, die met name de rol van employee champion vraagt van de HR professionals.

Een ander voorbeeld is de reorganisatie, waar een aantal dochterbedrijven mee te maken heeft. De reorganisaties vragen van de HR professionals een sterkere focus op de change agent, aldus de respondenten.

Tot slot lijken de medewerkers ook om een specifieke rol te vragen. De respondenten geven aan dat de medewerkers met name vragen om de rol van administratieve expert. Echter wanneer gericht gekeken wordt naar de voorbeelden die de respondenten daarbij noemen, kan geconcludeerd worden dat de medewerkers ook vragen naar de rol van employee champion. Verdere informatie over alle factoren is te lezen in hoofdstuk 6, resultaten.

7.3 Hoofdvraag

Tot slot wordt in deze paragraaf antwoord gegeven op de hoofdvraag: Welke HR rollen nemen de HR afdelingen van de bouwbedrijven van concern X momenteel in en welke redenen geven ze daarvoor aan?

Al met al is er dus te stellen dat er verschillende manieren zijn waarop de decentrale HR afdelingen invulling geven aan hun rollen. Er is veel variatie onder de respondenten bij het aangeven welke rol het meest aangenomen wordt. Uiteindelijk wordt de rol van administrative expert het vaakst genoemd als meest aangenomen rol. De respondenten hanteren hierbij wel sterk (sterker dan bij andere rollen) hun eigen visie op de HR rollen, in plaats van aan te sluiten bij de visie van Ulrich. Bij de andere rollen sluiten de respondenten meer aan bij de visie van Ulrich. Echter worden ook de rollen van change agent en strategic partner regelmatig door de respondenten genoemd als meest aangenomen rol.

In de inleiding is de verwachting beschreven van de onderzoeker dat er naast interne factoren ook externe factoren invloed hebben op het aannemen van de rollen van Ulrich. Zoals blijkt uit de resultaten blijkt deze aanname in deze context juist te zijn. Het moge duidelijk zijn dat (sommige van) deze factoren heel context specifiek zijn voor het onderzochte concern. Dit komt met name doordat de decentraliteit van het concern zeldzaam is in de bouwsector. Het is dus nog de vraag of dezelfde factoren, of zelfs dezelfde dimensies, ook invloed zouden uitoefenen op andere organisaties, al dan niet in dezelfde sector.

8 Discussie

Deze paragraaf zal gericht zijn op het interpreteren van de resultaten en de conclusies. Allereerst zullen een aantal opvallende resultaten besproken worden. De resultaten van dit onderzoek zullen daarna afgezet worden tegen de literatuur, middels de verwachtingen die aan het eind van het theoretisch kader opgesteld zijn. Hierna zal er aandacht zijn voor de sterke methodische punten van dit onderzoek, maar ook zullen de zwakke punten besproken worden. Tot slot zal deze paragraaf worden afgesloten met een aantal aanbevelingen, zowel voor de opdrachtgever als aanbevelingen voor verder onderzoek.

8.1 Opvallendheden in de resultaten

Wanneer dieper gekeken wordt naar de resultaten zijn er een aantal opvallendheden te zien. Deze opvallendheden zullen in deze paragraaf worden besproken.

Uit de resultaten blijkt dat de marktomstandigheden en de stakeholders in de organisatie (met name de directie) de grootste invloedsfactoren zijn op het aannemen van de verschillende HR rollen. Opvallend daarbij is dat de respondenten het niet eens zijn over welke rol er nu specifiek gestimuleerd of belemmerd wordt door deze factoren. De marktomstandigheden kunnen een stimulans zijn voor het aannemen van de rol van change agent en strategic partner omdat er meer naar de toekomst gekeken wordt, maar aan de andere kant geeft een andere respondent aan dat zij door de crisis een van haar medewerkers heeft moeten ontslaan, waardoor er juist minder mogelijkheid is om de bovenste twee kwadranten in het model in te vullen.

Bij de tweede factor, de directie, zijn een zelfde soort reacties te zien. De respondenten zijn het erover eens dat de mening van de directie over HR sterk bepalend is in de speelruimte die HR krijgt. Maar ook hierbij geven de respondent zowel voorbeelden van situaties waarin de visie van de directie juist speelruimte creëert om zich meer strategisch op te stellen, terwijl door andere respondenten juist gesteld wordt dat de directie (en met name de korte termijn visie van de directie) als een belemmerende factor wordt ervaren om meer de rol van strategic partner op te nemen.

Een andere factor die voor de onderzoeker opvallend is, is het gebrek aan strategie in een aantal organisaties. De bouwsector heeft momenteel te maken met veel verschillende onzekere factoren, waaronder de politiek en de economische situatie. Juist in deze tijden is de verwachting van de onderzoeker dat organisaties gaan kijken naar de kansen en bedreigingen in de markt. Een strategie kan vervolgens een richtingpunt zijn waarheen gewerkt kan worden.

Naast de opvallende factoren zijn er ook een aantal factoren waarbij vraagtekens gezet kunnen worden en tussen bepaalde factoren is ook een spanning te benoemen. Allereerst is er een verschil te zien in de meningen over de rol die het concernkantoor oppakt. Het onderzochte concern is vanuit de historie een sterk decentraal georganiseerd concern. Een ruim aantal respondenten geven aan dat dit zorgt voor vrijheid in de manier van werken. Enkele respondenten beschrijven echter een ontwikkeling waarin meer kaders vanuit het concernkantoor worden meegegeven over de dingen die men belangrijk vindt. Over de inhoud van de kaders wordt in de interviews niet gesproken, maar hierdoor lijkt het concern op bepaalde gebieden een kleine stap zetten richting een iets sterkere centraal aangestuurde organisatie.

Aan de ene kant geven een groot aantal respondenten aan dat het concern veel vrijheid geeft in de manier van werken. Aan de andere kant oefent het concern, weliswaar indirect, een grote invloed uit op het aannemen van de rollen van HR. De raad van bestuur van het concern is verantwoordelijk voor de werving, selectie en plaatsing van de directeuren. De respondenten geven aan dat de directeur heel bepalend is in de ruimte die de HR afdeling krijgt. Dus door de keuze van de raad van bestuur in het soort directeur dat bij het dochterbedrijf geplaatst wordt, oefenen zij indirect een sterke invloed uit.

Wanneer gekeken wordt naar de factoren die genoemd worden als factoren waardoor men de mogelijkheid krijgt om meerdere rollen aan te nemen, dan valt op dat de meeste factoren buiten de invloed van het concernkantoor liggen. Voorbeelden hiervan zijn alle factoren die verband houden met de marktomstandigheden, de crisis, de wet- en regelgeving en de arbeidsmarkt.

Als vervolgens gekeken wordt naar de inbreng die het concernkantoor kan hebben, dan is het beeld van de onderzoeker dat het concernkantoor met name een rol kan spelen in het verstrekken van kennis. Nu gebeurt dit al op bijvoorbeeld het gebied van juridische zaken of arbeidsvoorwaarden. Dit beeld van de onderzoeker wordt echter maar door één respondent bevestigd. Deze respondent meent dat de rol van het concernkantoor op het gebied van kennisdeling groter zou kunnen zijn.

De respondenten spreken erg positief over de kwaliteit van de medewerkers op hun afdeling. Er wordt aangegeven dat de kwaliteit van de huidige medewerkers er juist voor zorgt dat er meerdere rollen aangenomen kunnen worden. De kwantitatieve kant van de HR afdeling wordt als minder positief ervaren. Enkele respondenten geven aan dat het aantal medewerkers op de HR afdeling een belemmerende factor is voor het aannemen van meerdere rollen. De respondenten die dit noemen spreken de wens uit om er een extra medewerker bij te willen hebben om de mogelijkheid te creëren om meerdere rollen aan te nemen. Dat is juist een factor die ligt buiten de invloed van het concernkantoor. Het concernkantoor heeft geen zeggenschap over het aantal medewerkers dat wordt aangenomen op de HR afdeling. Dit wordt bepaald door de directie van de dochterbedrijven. Op deze manier blijkt vervolgens dat de directie naast directe, ook indirecte invloed uitoefent op het aannemen van de HR rollen.

8.2 Afzetten tegen de literatuur

In onderstaande paragraaf zullen de conclusies van dit onderzoek afgezet worden tegen de literatuur zoals die beschreven staat in de literatuurstudie. In deze paragraaf zal onder andere aandacht zijn voor de opgestelde verwachtingen, maar ook zullen de invloedsfactoren zoals die komen uit de literatuur en uit dit onderzoek tegen elkaar afzetten.

Aanname 1:

De administrative expert is de rol die door de respondenten het meest genoemd zal worden als de rol die het meest aangenomen wordt.

Deze aanname is deels juist. Er is veel variatie onder de respondenten bij het aangeven welke rol het meest aangenomen wordt. Uiteindelijk wordt de rol van administrative expert het vaakst genoemd als de meest aangenomen rol. Echter wordt dit op de voet gevolgd door de change

agent en de strategic partner. Dit is een ander beeld dan geschetst wordt in het onderzoek van Stevens et al (2010). Dit verschil is lastig te verklaren zonder de exacte data van dat onderzoek te kennen. Echter zijn er wel een aantal mogelijke verklaringen te noemen. Allereerst zou het een mogelijkheid zijn dat de bouwsector over het algemeen een grotere variëteit aan rollen laat zien, maar dat dit verloren gaat in de data doordat de andere sectoren een ander beeld laten zien. Een ander mogelijke verklaring voor dit verschil is dat de respondenten sociaal wenselijke antwoorden hebben gegeven. Het is mogelijk dat de respondenten ervaren dat het 'beter' zou zijn om de rol van strategisch partner of change agent meer aan te nemen dan de administrative expert. Over het algemeen wordt er in de HR literatuur regelmatig verwezen naar het belang van een strategische positie en wordt de waarde van de rol van administrative expert wellicht als 'minder' ervaren. Daarbij is dit onderzoek uitgevoerd in opdracht van het concernkantoor, in tegenstelling tot het onderzoek van Stevens et al (2010) wat een meer onafhankelijke insteek kende. De mogelijkheid bestaat dat de respondenten daardoor het gevoel hebben gekregen iets te bewijzen te hebben, en hun antwoorden daardoor (onbewust) hebben laten beïnvloeden. Tot slot kan een mogelijke verklaring ook gevonden worden in de operationalisatie van de rollen van Ulrich zoals Stevens et al (2010) deze gebruikt hebben, door deze operationalisatie maakt de onderzoeker eerst zelf een vertaalslag van de rollen van Ulrich naar de kenmerken hiervan. Deze kenmerken worden vervolgens overgenomen door de respondenten. In dit onderzoek hebben de respondenten een eigen invulling kunnen geven aan de rollen. Dit ook een verklaring kunnen zijn voor het verschil tussen dit onderzoek en het onderzoek van Stevens et al (2010).

Aanname 2:

Verschillende van de bouwbedrijven zijn bezig met (de voorbereidingen van) een reorganisatie. Op basis van het onderzoek van Stevens et al (2010) is de verwachting dat deze organisaties de rol van change agent gemiddeld meer zullen aannemen.

Uit de resultaten blijkt dat deze verwachting juist is. Er zijn verschillende bouwbedrijven bezig met (de voorbereidingen van) een reorganisatie. De respondenten uit deze organisaties geven aan dat er een sterkere focus komt te liggen op de rol van change agent. Echter geeft één van de respondenten aan dat er ook een sterkere focus komt te liggen op de rol van administrative expert.

Aanname 3:

Op basis van het onderzoek van Raub et al (2006) is de verwachting dat er een verschil zit tussen de mate waarin de rollen op dit moment worden uitgeoefend en de ambitie daarin.

Sommige respondenten (met name de respondenten die aangeven de rol van employee champion of administrative expert als meest aangenomen rol te zien) kennen inderdaad een ambitie om andere rollen aan te nemen dan de respondenten nu doen. De respondenten geven aan met name de ambitie te hebben om meer op te schuiven naar de bovenste twee vlakken in het model van Ulrich, te weten de change agent en de strategic partner. Dit komt overeen met de resultaten die uit het onderzoek van Raub et al (2006) komen.

Aanname 4:

Door de verschillende samengevoegde onderzoeken is een andere verwachting dat het beeld met de invloedsfactoren geen geheel beeld zal zijn, maar dat de respondenten nog andere toevoegingen zullen doen.

Wat betreft de invloedsfactoren op de HR rollen is er een sterk verschil te zien tussen de factoren die in de literatuur aanwezig zijn en de factoren die gevonden zijn in dit onderzoek. Wanneer

echter goed naar de invloedsfactoren in dit onderzoek gekeken wordt, dan valt op dat de vaak algemenere term in de literatuur in dit onderzoek heel concreet ingevuld wordt door de respondenten. Een voorbeeld hiervan is de term 'economisch klimaat' die uit onderzoek naar voren komt. De respondenten vullen dit in door factoren als 'de ontwikkelingen in de bouwsector' en 'de nieuwe manier van contractvorming' te noemen. Wanneer op deze manier de factoren naast elkaar gelegd worden, lijkt er toch aardig wat overlap te zitten in de factoren. Een sterk verschil tussen de gevonden literatuur en dit onderzoek is dat er in de onderzoeken maar heel weinig gesproken wordt over de stakeholders binnen de organisatie. De oorzaak zou gevonden kunnen worden in het feit dat dit onderzoek specifiek is gedaan binnen de bouwsector of binnen dit concern. Het lijkt echter waarschijnlijker dat de stakeholders binnen andere organisaties of sectoren ook (sterke) invloed uitoefenen op de rol van HR. Dit valt tevens af te leiden uit het model van Paauwe die daarin stelt dat verschillende stakeholders invloed uitoefenen op de HR strategieën. Paauwe (2004) geeft een aantal voorbeelden van mogelijke stakeholders, waarbij hij zowel het board of directors als het line management noemt. Vanuit dit oogpunt is er geen voor de hand liggende reden te bedenken waarom deze factor niet heel duidelijk in eerdere onderzoeken naar voren is gekomen.

8.3 Sterke en zwakke punten van dit onderzoek

Een van de sterke punten van dit onderzoek zijn de gehouden interviews. Door het houden van interviews hebben de respondenten de kans gehad om extra uitleg te geven over de factoren. Ook bieden de interviews de mogelijkheid om door te vragen bij eventuele onduidelijkheden in de uitspraken van de respondenten. De interviews hebben tot meer informatie geleid dan op basis van een vragenlijst naar voren zou zijn gekomen. Een nadeel van deze kwalitatieve onderzoeksmethode is dat de omvang van de onderzoeksgroep door de beperkingen van de tijd maar gering was. De 12 interviews hebben goede inzichten gegeven in de factoren die voor de respondenten in concern X relevant zijn. De vraag kan echter gesteld worden in welke mate deze factoren representatief zijn voor andere organisaties. Wanneer we kijken naar de specifieke situatie van de organisaties van de respondenten zijn een tweetal onderscheidende factoren te vinden, namelijk: de bouwsector en de decentraliteit in het moederconcern. De combinatie van deze twee factoren is zeldzaam in Nederland. Hierdoor zijn de resultaten heel specifiek voor dit concern en zijn de factoren niet zomaar te vertalen naar een andere organisatie in een andere markt.

Voor de opdrachtgever is dit onderzoek juist door de specifieke setting heel bruikbaar om inzicht te verkrijgen in de rollen die aangenomen worden door de HR afdelingen van de dochterbedrijven en de redenen die het aannemen van deze rollen beïnvloeden. Echter wanneer abstracter gekeken wordt naar de invloedsfactoren dan valt wel te concluderen dat de invloedsfactoren niet alleen gezocht moeten worden in de interne factoren maar ook in de externe factoren en bij de belangrijke stakeholders in de organisatie. Deze informatie is wellicht interessanter voor andere organisaties.

Wanneer we kijken naar interne zwakke kanten van dit onderzoek, dan lijkt de betrouwbaarheid in dit onderzoek goed. Door verschillende ingrepen is de betrouwbaarheid zo hoog mogelijk gemaakt. Bij de validiteit van dit onderzoek is dit minder stellig te zeggen. De respondenten hadden namelijk in veel gevallen al eerder kennis gemaakt met het model van Ulrich. Via deze

wijze hadden de respondenten in veel gevallen al een eigen interpretatie van de rollen van Ulrich. Geprobeerd is om dit te voorkomen door vooraf informatie te sturen en in de interviews gericht te vragen of de respondenten de informatie gelezen hadden. Echter blijkt uit de antwoorden toch dat de respondenten een eigen invulling hanteerden. Door in de interviews door te vragen op specifieke kenmerken van de rollen van Ulrich is geprobeerd dit weg te nemen. Helaas blijkt na analyse, is bij sommige respondenten maar deels gelukt. Er zou enige twijfel kunnen rijzen of dit onderzoek meet wat bedoeld was te meten. Het doorvragen heeft dit grotendeels kunnen ondervangen.

Een ander punt dat te maken heeft met de kwaliteit van dit onderzoek is het gebruik van de rollen van Ulrich. Door het doorvragen is zo veel mogelijk geprobeerd de visie van de respondenten op de rollen te laten aansluiten bij de visie van Ulrich zelf. Echter is het gebruikte model van Ulrich al bijna 15 jaar oud, en daardoor kan de vraag gesteld worden in welke mate zijn model nog wel de huidige situatie weergeeft. Daarnaast is de onderzoeker er niet in geslaagd onderzoeken te vinden die de rollen van Ulrich verifiëren. Naast de vraag of het model nog bij de tijd is kan ook de vraag gesteld worden of het model wel een goede wetenschappelijke basis kent.

Een gevaar in dit kwalitatieve onderzoek is dat *“de kritische blik van de onderzoeker kan afnemen. Hij krijgt iets minder interesse in de theorie en misschien zelfs in het onderzoeksproject en gaat op in de wereld van de onderzochte personen.”* (Boeije, 2005, p.147) Hierdoor bestaat de kans dat de onderzoeker niet meer met een wetenschappelijke distantie naar de participanten en de gegeven informatie kan kijken.

Dit gevaar is in dit onderzoek aanwezig geweest, vanwege de HBO, en dus adviseursachtergrond, van de onderzoeker en door de betrokkenheid van de onderzoeker bij het concern. Om te voorkomen dat er te veel voor de respondenten gedacht zou worden is er middels een aantal acties voor geprobeerd te zorgen dat het going native effect zo veel mogelijk beperkt zou blijven. Dit is onder andere gedaan door:

- De geschreven stukken door anderen te laten lezen en hen om feedback te vragen
- Door als onderzoeker op afstand te gaan staan van de dagelijkse praktijk
- Door afstemming te zoeken met medestudenten.

Door deze acties is de invloed van het going native effect zo veel mogelijk beperkt. Echter, wanneer een onderzoeker zelf een instrument is zoals binnen kwalitatief onderzoek, zal zich dit toch op een bepaalde manier doorvertalen naar het onderzoek.

8.4 Aanbevelingen voor verder onderzoek

Op basis van dit onderzoek zijn er verschillende suggesties te doen voor verder onderzoek.

Allereerst kan in volgend onderzoek dit onderzoek herhaald worden. De gevonden factoren zijn heel specifiek voor deze organisatie in deze sector. Het lijkt interessant om te weten of dezelfde (soort) factoren invloed hebben op andere organisaties, al dan niet binnen dezelfde sector. Om hier achter te komen kan ditzelfde (kwalitatieve) onderzoek herhaald worden onder professionals in verschillende sectoren. De vraag kan gesteld worden welke factoren zij herkennen en of zij eventueel nog aanvullingen hebben op de genoemde factoren.

Na het onderzoeken of de factoren ook voor andere organisaties gelden kan vervolgens de onderzoeksgroep uitgebreid worden. Middels kwantitatief onderzoek kan op basis van een operationalisatie van de rollen van Ulrich gekeken worden in welke mate de respondenten bepaalde rollen aannemen, hierbij is dan minder invloed door de eigen visie van de respondenten op de rollen.

In ditzelfde onderzoek kan er middels kwantitatief onderzoek de gevonden factoren getoetst worden bij een grote variëteit aan andere organisaties.

8.5 Aanbevelingen voor de opdrachtgever

Decentraliteit

De decentraliteit is een van de kenmerken van dit concern. Deze organisatievorm kent zowel positieve als negatieve kanten.

Een van de positieve kanten is dat de decentraliteit zorgt voor ondernemerschap laag in de organisatie. Dit is zeker in tijden van crisis relevant. Er zit een groot verschil in de markten waarin de bouwbedrijven opereren (de infrastructuur verschilt bijvoorbeeld sterk van de bouw en vastgoedkant op het gebied van de doorlooptijd, financiering). Door het ondernemerschap laag in de organisatie belegd is, krijgen de decentrale bouwbedrijven ook de mogelijkheid om in te spelen op de markt. HR kan vervolgens sneller inspelen op de veranderde vraag van de markt, dan bij een centraal georganiseerd concern.

Een ander voordeel is dat de decentraliteit voor de respondenten veel mogelijkheden biedt om de verschillende rollen aan te nemen, zonder daarin beperkt te worden door invloeden vanuit het hoofdkantoor. Door de ruimte die er volgens de respondenten is in de concernstrategie kan iedere HR afdeling op hun beurt de strategische rol oppakken bij het implementeren van de eigen organisatiestrategie. Het is in het kader van dit onderzoek dus aanbevolen de hoge mate van decentraliteit te behouden, om de verschillende HR afdelingen daarmee de kans te geven om de verschillende HR rollen op zich te nemen.

Een van de negatieve kanten is dat de kans een stuk groter is dat op meerdere plaatsen in het concern 'het wiel opnieuw uitgevonden wordt'. Kennisdeling binnen het concern zou de efficiëntie kunnen verhogen. Door middel van overleg tussen hoofden van de HRM afdelingen en door een jaarlijkse HRM dag wordt dit al deels gefaciliteerd. Uit eigen praktijkervaring blijkt echter dat er ook voorbeelden te benoemen zijn waarin niet optimaal gebruik gemaakt wordt van de kennis van anderen. Het concernkantoor zou een grotere rol kunnen innemen in het faciliteren van de kennisdeling. Dit zou onder andere kunnen door specialistische HR adviseurs samen te brengen in themadagen. Daarnaast zou het handig zijn als het binnen het concern duidelijk zou zijn welke adviseur zich met welke grote projecten of specialismen bezighoudt. Opvallend is echter dat deze kennisdeling maar door één respondent genoemd wordt in het onderzoek. De vraag is daarmee of de behoefte tot kennisdeling wel bij anderen aanwezig is, en of men wel zicht heeft op de hoeveelheid en soort kennis die elders in het concern op te halen is.

Een van de voorbeelden waar de centrale kennis van het concern wel goed wordt ingezet is in de pas gemaakte afspraken tussen het concern en de vakbonden over een centraal sociaal plan voor alle dochterbedrijven. Door deze afspraken op centraal niveau te maken, voorkomt dit dat de

dochterondernemingen allen dezelfde soort onderhandelingen gaan voeren met de bonden. Het centrale plan kan toegepast worden op alle dochterbedrijven, wat op decentraal niveau veel tijd kan schelen.

Stimuleren van het aannemen van meerdere rollen

Uit dit onderzoek blijkt dat er vele verschillende factoren invloed hebben op het aannemen van de verschillende HR rollen. Hiervan liggen een aantal factoren niet in de invloedssfeer van de opdrachtgever. Voorbeelden hiervan zijn de factoren die genoemd worden onder de product/markt/technologische dimensie, de sociaal/cultureel/wetgevende dimensie en de configuratie van de organisatie. Een grote invloedsfactor wordt echter gevormd door de directeuren van de verschillende dochterbedrijven. Door kritisch te kijken naar de kandidaten, en de visie die zij hebben op HR kan het concern invloed uitoefenen op de speelruimte die HR krijgt om meerdere HR rollen op zich te nemen. Wanneer een nieuwe directeur HR als toegevoegde waarde ziet voor een organisatie, creert dit ruimte voor de HR afdeling. Een aantal respondenten geeft aan dat zij nog niet zo lang geleden een nieuwe directeur hebben gekregen. Deze respondenten beschrijven deze directeuren als mensen die HR als toegevoegde waarde zien. Het lijkt dus of het concern in de afgelopen periode al bewust bezig is geweest met de eigenschappen van de nieuwe directeuren. Het zou ook kunnen dat dit toevallig is geweest, en in dat geval is de aanbeveling om tijdens de selectieprocedure aandacht te besteden aan de manier waarop de kandidaat naar HR kijkt.

Ontbreken van organisatiestrategie

Een van de opvallende uitspraken van een aantal van de respondenten betreft het ontbreken van de organisatiestrategie bij een aantal organisaties. Zeker in de tijden van crisis lijkt het een gemis om niet duidelijk te hebben waar de organisatie voor staat en wat de doelen zijn in de komende jaren. De organisatie is daarmee sterk afhankelijk van de werken die op dat moment op hun pad komen. Juist in een tijd van crisis lijkt het goed om duidelijk te kunnen maken wat de organisatie voor toegevoegde waarde kan leveren aan de klant. Door de beperkte invloed van het concernkantoor is de aanbeveling om te onderzoeken wat mogelijke redenen kunnen zijn voor het ontbreken van de organisatiestrategie.

Andere HR afdelingen

Tot slot is er een aanbeveling voor de opdrachtgever die buiten de scope van dit onderzoek valt. In dit onderzoek is ervoor gekozen alleen de grote organisaties te onderzoeken. Echter kent het concern ook een groot aantal kleine(re) organisaties die in dit onderzoek niet meegenomen zijn. De decentraliteit geeft zorgt voor de onderzochte organisaties dat ze relatief veel vrijheid hebben in de invulling van hun HRM beleid. De onderzochte organisaties hebben meer dan één medewerker die zich volledig kan richten op de HRM zaken. In de kleinere organisaties is te verwachten dat HRM geen 'eigen' medewerkers kent, en dat het door iemand in de organisatie als extra taak wordt gedaan. Voor deze organisaties is het denkbaar dat de decentraliteit juist een nadeel zou kunnen zijn. De decentraliteit zou mogelijk kunnen doorslaan in een situatie waarin deze organisaties aan hun lot worden overgelaten in het organiseren van zaken als HRM. Voor deze kleine organisaties is het daarom een suggestie om te onderzoeken welke behoefte zij hebben op HRM gebied, en te kijken in hoeverre het mogelijk zou zijn om dat op een centraal of centraler niveau op te pakken.

9 Literatuurlijst

- ANP. (2012, februari 12). DNB waarschuwt voor derde crisis: de vastgoedcrisis. Geraadpleegd via <http://www.volkskrant.nl/vk/nl/2680/Economie/article/detail/3155721/2012/02/04/DNB-waarschuwt-voor-derde-crisis-de-vastgoedcrisis.dhtml> op 13 maart 2012
- Antila, E.M. (2006) The role of HR managers in international mergers and acquisitions: a multiple case study, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 17, No. 6, p. 999-1020
- Björkman I. & Soderberg, A.M. (2006) The HR function in large-scale mergers and acquisitions: the case study of Nordea *Personnel Review* Vol. 35, No. 6, p.654-670
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Den Haag: Boom Onderwijs.
- Boeije, H. Hart, H. 't, Hox, J. (2009) *Onderzoeksmethoden*, Den Haag: Boom Lemma Uitgevers
- Boselie, P. (2007) HR professional als Business Partner? *Tijdschrift voor HRM*, no. 3., p. 34- 51
- Boselie, P. (2010) *Strategic Human Resource Management, A Balanced Approach* Berkshire: McGraw- Hill Higher Education
- Boselie, P. en Paauwe, J. (2005) Human Resource Function Competencies in European Companies, *CAHRS Working Paper Series*. No. 475 <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/475>
- Bouwend Nederland (2011) Wonen is iets conservatiefs geraadpleegd via <http://www.bouwendnederland.nl/Scripts/Download.aspx?Doc=%2fSiteCollectionDocuments%2fPodium03tot.pdf> op 30 maart 2012
- Boxall, P. & Purcell, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Buyens, D. & Vos, A. de (2001). Perceptions of the value of the HR function. *Human Resource Management Journal* , Vol.2, No. 3, p. 70-89.
- Caldwell, R. (2003) The changing roles of personnel managers: Old ambiguities, New uncertainties. *Journal of Management studies*, Vol. 40, No. 4, p. 983-1004
- CBS (2010) Tempo vergrijzing loopt op Geraadpleegd via: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/dossiers/vergrijzing/publicaties/artikelen/archief/2010/2010-083-pb.htm> op 30 maart 2012
- CBS (2011) Huishoudensprognose 2011–2060: meer en kleinere huishoudens geraadpleegd via

<http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/7D0DAAA0-6769-41D5-8EC2-D79A2EC027A0/0/2011k2b15p59art.pdf> op 30 maart 2012

- Delmotte J. (2002). *Hoe gaan KMO's om met hun personeel? De kenmerken van een effectief KMO-personeelsbeleid*, in Schruers N. en Pierré K. (eds.), *Personeel & Organisatie. Ideeën voor een geïnspireerd HR-beleid, Jaarboek 2002*. Mechelen: Ced.samson, pp. 135-145.
- Jager J.C. de, minister van Financiën. (2011, maart 8). Visie op DBFM(O). Geraadpleegd via <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/kamerstukken/2011/03/08/bijlage-bij-kabinetsvisie-op-dbfmo.html> op 22 maart 2012
- Kvale, S. (1996) *Methods of analysis in: An introduction to qualitative research interviewing*, Londen: Sage
- Monks, K. (1997) *Roles in Personnel Management from Welfarism to Modernism: Fast Track or Back Track? DCU Business School (research paper) No. 17*
- Lemmergaard, J. (2009) *From administrative expert to strategic partner Employee relations* Vol. 31, No. 2, p. 182-196
- Paauwe, J. (2004) *HRM and Performance: achieving long term viability* New York: Oxford University Press
- Pol, E. (2011) *Ontwikkelingen in het gedachtegoed van Ulrich. Tijdschrift voor HRM*, Vol. 3, p. 87-102
- PPS Netwerk Nederland. (2012). Geraadpleegd via: *PPS Netwerk Nederland: Wat is PPS?*: <http://www.ppsnetwerk.nl/Wat-is-PPS> op 15 maart 2012
- Raub, S., Alvarez, L., Khanna, R. (2006) *The different roles of corporate and unit level human resources managers in the hospitality industry, International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 18, No. 2, p. 135 – 144
- Rijkswaterstaat (2007) *Quick Scan Design en Construct Contracten Rijkswaterstaat*, geraadpleegd via: <http://www.scribd.com/doc/73454411/Quick-scan-design-en-construct-contracten-RWS-de-kunst-van-het-loslaten> op 2 april 2012
- Sanders, K. & Ven, F. van der (2004) *De rollen van HRM volgens Ulrich bezien vanuit verschillende actoren binnen één organisatie Tijdschrift voor HRM*, no. 4, p. 57-71
- Stevens, E., Delmotte, J. Smeyers, L. & Beerling, F. (2010) *De stem van Ulrich, Een onderzoek naar de rolpositionering van de HR functie* Geraadpleegd via: <http://www.nvp-plaza.nl/site/nl/kennis.phtml?p=de-stem-van-ulrich> op 3 april 2012
- Storey, J. (2005). *Human Resource Management, A Critical Text*. London: Thomson Learning.

- Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., Stiles, P. en Zaleska, J. (2002) Paying the piper: choice and constraint in changing HR functional roles, *Human Resource Management Journal*, Vol 12 No 2, p. 39-63
- Ulrich, D. (1997) *Human Resource Champions, the next agenda for adding value and delivering results*, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press
- Ulrich, D. & Brockbank, W. (2005). *The HR value proposition*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Velde, M. van der, Jansen, P. & Anderson, N. (2004). *Guide to management research methods*. Malden: Blackwell Publishing.
- Volkskrant. (2011, maart 9). *Crisis in de bouwsector zet door*. Geraadpleegd via Volkskrant.nl: <http://www.volkskrant.nl/vk/nl/2680/Economie/article/detail/1857531/2011/03/09/Crisis-in-de-bouwsector-zet-door.dhtml> op 21 februari 2012
- Wang, Y. D. & Niu H. J. (2010) Multiple Roles of Human Resource Department in Building Organizational Competitiveness— Perspective of Role Theory *International Management Review* Vol. 6 No. 2. P. 13-19

Bijlagen

Bijlage 1: Onderzochte invloedsfactoren op het aannemen van de rollen van Ulrich

Bijlage 2: Topiclijst

Bijlage 3: Uitnodiging tot deelname

Bijlage 4: Informatie rollen van Ulrich

Bijlage 1: Onderzochte invloedsfactoren op het aannemen van de rollen van Ulrich

Organisatiekenmerken	HR kenmerken	Persoonskenmerken
Leeftijd organisatie	Aparte HR afdeling	Geslacht, leeftijd, opleidingsniveau
Type organisatie	Aantal medewerkers	Lengte dienstverband
Structuur van de organisatie	HR/FTE headcount	Aard van de functie
Aard van de hoofdactiviteit	Zelfstandigheid in het HR beleid	Baantevredenheid
Sector	HR verantwoordelijke in directieteam	
Aantal werknemers (van de vestiging en de totale organisatie)	Strategische betrokkenheid	
Turbulentie in de organisatie	Tevredenheid met HR	
Evolutie van de invloed van HR		

Tabel 1: onderzochte invloedsfactoren op het aannemen van de rollen (Stevens, Delmotte, Smeyers & Beerling, 2010)

Bijlage 2: Topiclijst

Samenstelling HR-afdeling

- Hoe is de afdeling HR samengesteld (aantal personen en functies)?
- Bestaat de HR-afdeling uit generalisten of is de afdeling een combinatie van generalisten en specialisten? (indien specialisten → op welke gebieden)

HR-rollen (Ulrich)

Kent u de rollen van Ulrich?

Welke rol komt het sterkst tot uiting binnen uw afdeling?

Strategisch partner

- In welke mate is HR sparringpartner van de directie bij het opstellen of uitwerken van de organisatiestrategie?
- Welke redenen heeft u voor deze mate van het uitoefenen van de rol van strategisch partner

Doorvragen:

- Neemt u deel in het management-/directieteam? (indien nee → op welke manier is HR vertegenwoordigd in deze overleggen?)
- Wanneer wordt u betrokken bij het vormgeven van de strategie?
- * 1

Change Agent

- In welke mate zorgen de HR activiteiten voor een groter aanpassingsvermogen van de organisatie?
- Welke redenen heeft u voor deze mate van het uitoefenen van de rol van Change Agent?

Doorvragen:

- * 2

Employee Champion

- In welke mate spelen de HR activiteiten in op de zorgen en behoeftes van medewerkers?
- Welke redenen heeft u voor deze mate van het uitoefenen van de rol van Employee Champion?

Doorvragen:

- 3 *

Administrative Expert

- In welke mate ondersteunen uw systemen uw HR activiteiten (als werving en selectie, doorgroei, uitstroom) en op welke manier voegen de processen waarde toe aan de organisatie?
- Welke redenen heeft u voor deze mate van het uitoefenen van de rol van Administrative Expert?
- Is er sprake van in- en outsourcing van HR activiteiten? (indien ja → op welke gebieden)

Doorvragen:

- * 4

*1 / *2 / *3 / *4

- Zijn er ontwikkelingen in de markt of technologische ontwikkelingen van invloed op de rol van ...
- Is wetgeving, regelgeving of de CAO van invloed op de rol van ...
- Is de cultuur van invloed op de rol van ...
- Zijn de missie en strategie van invloed op de rol van ...
- Zijn er kritische incidenten in het(recente) verleden die invloed hebben gehad op het aannemen van de rol van...
- Zijn er stakeholders in de organisatie die invloed uitoefenen op het aannemen van de rol van...

Afsluiting

- Kunt u de rollen in volgorde zetten van de rol die uw afdeling het minst aanneemt tot de rol die uw afdeling het meest aanneemt?
- Ben ik nog vragen vergeten?
- Wilt u zelf nog iets toevoegen?

Bijlage 3: Uitnodiging tot deelname

Beste <voornaam>,

Naar aanleiding van de mail van XXXX (dd. 22 mei jl.) stuur ik je hierbij nog extra informatie over mijn onderzoek. Mijn onderzoek richt zich, op verzoek van John, op de rollen van Ulrich. Ik ben met name geïnteresseerd in hoeverre de HR afdelingen bepaalde rollen aannemen. Echter is het waarschijnlijk dat het aannemen van de rollen voortkomt uit factoren binnen of buiten de organisatie. Daarom zal ik in het interview met name doorvragen op de redenen *waarom* een bepaalde rol in meer of mindere mate door de afdeling wordt aangenomen.

Belangrijk hierbij is dat er geen 'goede' of 'foute' antwoorden mogelijk zijn. Om het interview zo goed mogelijk te laten verlopen vinden jullie in de bijlage alvast de uitwerking / definitie van de rollen van Ulrich.

Op basis van literatuuronderzoek heb ik geconcludeerd dat er een aantal factoren zijn die mogelijk invloed hebben op het wel of niet aannemen van bepaalde rollen. Deze zou ik graag in het onderzoek willen testen. De factoren waar ik graag jouw mening over zou willen horen zijn:

- De omgeving van de organisatie
- De cultuur van de organisatie
- De missie en strategie van de organisatie
- Kritische incidenten in het recente verleden (oa. Reorganisaties of het opstarten van een nieuw bedrijfsonderdeel)
- Bepaalde stakeholders in, of buiten, de organisatie

De vraag is hierbij steeds of, en in hoeverre, deze factoren invloed hebben op de manier waarop HR vormgegeven wordt binnen jouw organisatie.

Deze factoren zijn echter alleen richtinggevend. Graag zou ik ook willen horen of jijzelf eventueel nog bepaalde aanvullingen hebt die nog niet genoemd zijn.

Tot slot wil ik graag melden dat anonimiteit erg belangrijk is in dit onderzoek. Graag zou ik de interviews opnemen, om verlies van informatie te verminderen. Deze uitgewerkte interviews zullen echter in geen geval bekend cq verspreid worden. In de rapportage wordt ook alleen een algemeen beeld geschetst waarin de dochterbedrijven niet individueel besproken zullen worden.

Mocht je nog vragen hebben dan hoor ik dat graag.

Ik kijk uit naar het interview.

Met vriendelijke groet

Inge Damen

Bijlage 4: Informatie over de rollen

Het model van Ulrich

Het model van Ulrich beschrijft een viertal rollen die een HR afdeling in kan nemen.



Figuur 5: HR rollen (Ulrich, 1997, p. 24)

Management of firm infrastructure - Administrative expert

Deze rol vereist van HR dat efficiënte HR processen ontworpen en geïmplementeerd worden op het gebied van personeel, training, beoordeling, beloning, promoties en het managen van de manier waarop medewerkers door de organisatie bewegen. Om effectief te kunnen zijn in deze rol dienen HR professionals activiteiten te ondernemen die leiden tot een continue herziening van het administratieve proces (Ulrich, 1997).

Management of employee contribution - Employee champion

De rol van Employee champion betreft de bijdrage van HR aan de dagelijkse problemen, zorgen en behoeftes van de medewerkers. Door het tonen van begrip voor de medewerkers en het zorgen dat hun behoeftes worden vervuld, gaat de bijdrage van de medewerkers aan het organisatieresultaat omhoog. Het doel is om een sterkere verbintenis met de organisatie te bewerkstelligen (Ulrich, 1997).

Management of transformation and change - Change Agent

In de rol van change agent houdt HR zich bezig met het managen van zowel veranderingen op de operationele gebieden van de organisatie en met cultuuromslagen binnen de organisatie. Wanneer organisaties veranderingen doormaken kan HR medewerkers helpen in het loslaten van oude gewoontes en het aanpassen aan een nieuwe cultuur. In deze rol gaat het om het identificeren en plaatsen van problemen, vertrouwensrelaties opbouwen, problemen oplossen en het opstellen en uitvoeren van actieplannen (Ulrich, 1997).

Management of strategic human resources - Strategic partner

De strategische rol focust op de link tussen de HR strategie en de organisatiestrategie. Vanuit deze rol is het doel om de HR strategie in lijn te brengen met de organisatiestrategie. HR heeft hierin een positieve bijdrage aan het implementeren van de organisatiestrategie. Hierdoor kunnen de organisatie doelstellingen sneller bereikt worden en daardoor kan de financiële prestatie van de organisatie verhoogd worden (Ulrich, 1997).