



HRM Internationaal

In deze rubriek gaat de Gids voor Personeelsmanagement in op artikelen of boeken over ontwikkelingen op het gebied van HRM, die recent in de buitenlandse vakwereld zijn verschenen. We publiceren hier een Nederlandstalige samenvatting en/of analyse. Het complete, vaak engelstalige artikel is, wanneer rechtenvrij en van toepassing, te lezen op gidsonline.nl. De rubriek wordt verzorgd door de adviseurs van Bright & Company | HR Strategy uit Maarsse.

Schaap met zeven poten

THE CHIEF HR OFFICER

Al jarenlang woekert de discussie voort onder HR-executives over 'aan tafel zitten'. Het hoogste doel is een vaste plek te bemachtigen in de vorm van een directiezetel. Patrick Wright van de Amerikaanse Cornell University vroeg zich af wat de positie van de moderne HR-leider daadwerkelijk inhoudt en wat er dan precies aan de directietafel gebeurt. Hij deed er onderzoek naar en schreef er een zeer lezenswaardig boek over: *The Chief HR Officer: Defining the New Role of Human Resource Leaders*.

Steeds meer onderzoek ondersteunt de gedachte dat de menselijke factor het strategisch succes van de organisatie bepaalt (lees ook P&O onderzoek, de rubriek op pagina 42). Als de CEO om die reden een substantieel deel van zijn tijd (zou moeten) besteden aan People Issues, dan is het niet meer dan vanzelfsprekend dat hij wordt bijgestaan door een expert op dit gebied: de Chief HR Officer of CHRO.

Maar het leven van een CHRO blijkt niet over rozen te gaan. In een zeer complexe businessomgeving doorspekt met risico's en onvoorspelbaarheden, wordt van de moderne HR-leider verwacht dat zijn team steeds beter, sneller en goedkoper presteert. Geen sinecure volgens Patrick Wright, hoofdauteur van het boek. Het afbreukrisico van de rol van CHRO is veel groter dan tien, twintig jaar terug. Succesvolle HR-leiders kunnen zich niet meer verschuilen achter een jarenlang toegestane ondoorzichtigheid van het vakgebied. Ze moeten veel meer dan voorheen verregaande beslissingen nemen op basis van harde data en daadwerkelijk verantwoording afleggen voor de resultaten van deze besluiten. Het belang van HR-analytics als bron van 'evidence based data' zal het komende decennium alleen maar groeien.

Schandalen. De belangrijkste verklaring die de auteurs geven voor de recente opwaardering van de positie van de CHRO, is dat sinds het begin van deze eeuw organisaties werden opgeschrikt door enkele schandalen (zoals Enron en de bankencrisis) die pijnlijk aantoonde dat menselijk gedrag cruciaal is in het slagen of falen van organisaties. Het is niet voor niets dat in Amerika de laatste jaren de salarissen van de CHRO veel harder zijn gestegen dan andere corporate functies. Eindelijk de bevestiging waar lang naar werd gehunkerd? Mogelijk. Maar menig CHRO heeft slechts kort kunnen genieten van de nieuwe status, want de verwachtingen en verantwoordelijkheden zijn behoorlijk opgeschroefd. Wright geeft aan dat de moderne CHRO bloot staat aan grote druk. Ten eerste externe druk door intensivering van concurrentie (innovatie, operational excellence, war for talent, etc.) en regeldruk (compliance, risk management en andere wet- en regelgeving). Ten tweede interne druk, door een steeds hoger verwachtingsniveau vanuit de CEO (talent- en leiderschapsvraagstukken, beloning van topbestuurders, etc.), door een demanding board (opvolgingsvraagstukken voor het hoger kader, besturingsvraagstukken, etc.) en ook druk vanuit de HR-gelederen zelf (meer doen met beperkte resources – vaak van middelmatige kwaliteit).

In deel 1 van het boek delen diverse prominente Amerikaanse HR-leiders hun visie op de nieuwe rol van de CHRO, waarna Patrick Wright en Mark Stewart het stokje overnemen om de resultaten van uitgebreid onderzoek weer te geven naar de rol van de CHRO binnen Fortune150 organisaties.

Dit onderzoek is in samenwerking met het Centre for Advanced Human Resource Studies verricht. Hiermee krijgt het boek



HR in de boardroom.

een prettige afwisseling tussen academische inzichten en praktijkbijdragen van CHRO's van onder meer IBM, Gap Inc., American Express Merck, Tyco International, Shell en Coca-Cola Enterprises. Het boek past daarmee in een trend van co-productie van mensen uit het veld en mensen vanuit de theorie.

Zeven. Een van de belangrijkste conclusies uit het onderzoek is dat de functie van de CHRO bestaat uit een samenstelling van verschillende rollen. De onderzoekers definiëren er zeven (zie kader). Een succesvolle CHRO is in staat om deze verschillende rollen te combineren. Tegelijkertijd blijkt dat het ondoenlijk is om ze alle zeven in één persoon te verenigen of een gelijke tijdsbesteding over de zeven rollen ten toon te spreiden. Het is sterk persoons- en contextafhankelijk waar CHRO's in de praktijk hun accenten op leggen.

In de volgende vier delen van het boek geeft een compositie van auteurs (zowel uit de praktijk als vanuit de wetenschap) hun visie op een aantal belangrijke rollen (of samenstelling van rollen). Ten eerste de CHRO als Strategisch Adviseur en Talent Architect. Daarna de CHRO als Counselor, Vertrouweling en Coach. Vervolgens de CHRO als Verbinder (Liaison) van de directie. En tot slot de rol van de CHRO als leider van de HR-functie. Ondanks interessante inzichten en citaten vond ik om eerlijk te zijn de fragmentering van deze verdieping op de rollen ver-

warrend. Ik raakte hier en daar de draad kwijt. Dit komt mede door de vele persoonlijke visies van de batterij aan auteurs die de revue passeren (ik heb er in totaal 29 geteld).

In het laatste deel van het boek worden bespiegelingen gegeven over de rol van de CHRO en in hedendaags perspectief gezet, onder andere door professor Dave Ulrich en Patrick Wright zelf.

Kakofonie. Patrick Wright, een van de meest toonaangevende onderzoekers op het terrein van strategisch HR, had al een indrukwekkend aantal publicaties over dit thema op zijn naam staan. En daar is er met dit boek weer een bijgekomen. Hij

Afbreukrisico groter geworden. Beloning navenant toegenomen.

(met vele anderen) beschrijft op een plezierige manier wat er op dit moment speelt binnen het werkveld van HR en wat er verandert. Hij koppelt daaraan de impact op de rol van de CHRO en dat is verhelderend. Het feit dat het op onderdelen een kakofonie is aan verschillende inzichten en visies doet daar op zich niets aan af. Zeker niet als je het boek ziet als een 'pick en choose' informatiebron.

Rollen van de Chief Human Resource Officer

- Strategisch Adviseur van het Executive Team: gericht op het (mede) formuleren en implementeren van de organisatiestrategie.
- Vertrouweling / Coach van het Executive Team: counseling of coaching van sleutelpersonen uit de organisatie, of het oplossen van of interveniëren in interpersoonlijke of politieke conflicten tussen teamleden.
- Verbinder (Liaison) van de directie: onderdeel uitmaken van het directieteam (inclusief voorbereiden van directievergaderingen en gesprekken met directieleden).
- Talent Architect: gericht op het identificeren en ontwikkelen van huidige en toekomstige talenten.
- Leider van de HR-Functie: samen met het HR-team werken aan de ontwikkeling, vormgeving en levering van HR dienstverlening.
- Workforce Sensor: Identificeren en adresseren van issues en aandachtsgebieden met betrekking tot de werknemerspopulatie.
- Representant van de Organisatie: Activiteiten gericht op externe belanghebbenden als lobbyen, presenteren, etc.

Bron: Cornell Center for Advanced Human Resource Studies (CAHRS)

Patrick M. Wright, *The Chief HR Officer - Defining the New Role of Human Resource Leaders*, Jossey-Bass, 2011.

Ruurd Baane is als partner verbonden aan Bright & Company | HR Strategy.