

Ruggengraat of dikke huid?

Uit onderzoek van de prestigieuze Corporate Leadership Council, blijkt dat de rol van de HR Business Partner dé belangrijkste hefboom is voor een succesvolle HR-bijdrage aan het primaire proces. Is dat een opzienbarende conclusie? Op zich niet. In veel organisaties is het HR Business Partnership een actueel thema. De HR Business Partner vervult, vanuit het alom toegepaste Ulrich-model, in modern Human Resources Management een cruciale rol. Zeker als je kijkt naar de kwalificaties die de 'gepromoveerde' P&O-adviseur krijgt toebedeeld. Hij (meestal overigens een zij) beschikt over excellente inhoudelijke kennis, is de vanzelfsprekende gesprekspartner voor managers, heeft het vermogen om de impact van complexe organisatievraagstukken te vertalen naar HR-opgaven, heeft de vaardigheid om te adviseren over organisatie-inrichting, regisseert verandertrajecten, kan 'lezen en schrijven' met HR-ken- en stuurgetallen en initieert vernieuwingen. Kortom: de expert, de business analist, de organisatieadviseur, de controller en de innovator in één. Een soort schaap met vijf poten. In de praktijk komt deze rol nog lang niet altijd uit de verf. Hoe dat komt? De verklaring is simpel. Ten eerste: de HR-adviseur wordt omgedoopt tot HR Business Partner, zonder dat daarbij duidelijk wordt gemaakt wat dit betekent in termen van competenties, houding en gedrag. Ten tweede blijkt dat niet iedere 'Business Partner' beschikt over de vaardigheid om gedrag dat voorheen effectief was, direct om te buigen naar gedrag dat past bij vandaag. Ulrich schat in dat 10 procent van het huidige arsenaal adviseurs zich momenteel al manifesteert als volwaardig 'business partner'. 40 procent is in staat om deze omslag te maken met de nodige hulp en bijspijking. En 50 procent kan deze stap gewoonweg nooit maken. De vraag is overigens of dat erg is, want een derde verklaring is dat de werkomgeving waarin de HR Business Partner acteert er vaak helemaal niet klaar voor is. HR heeft vaak zelf de zaakjes nog niet op orde. En, wellicht de belangrijkste reden, een heel groot deel van de managers vraagt (nog) helemaal niet om een kritische adviseur die op strategisch niveau coacht en meedenkt. Die vraagt eerder om een 'trekpop': iemand die strategische besluiten uitvoert in plaats van iemand die vanuit een kritische blik invloed uitoefent op het bepalen daarvan. Juist bij deze groep managers hebben business partners meer kans om te 'overleven' door een dikke huid te tonen dan een rechte rug. Alles overziend constateer ik het volgende: 1) het HR Business Partnerschap is een relevant fenomeen; 2) het is onzinnig om iedere HR-adviseur om te dopen tot 'strategisch' business partner omdat er ook nog veel tactisch-uitvoerend werk te doen is en blijft; 3) doorvoeren van het business partner-concept vereist duidelijkheid aan de voorkant over de invulling daarvan en een weloverwogen pad om daar te komen; 4) ook de HR-afdeling en lijnmanagement moeten worden aangeschakeld op het concept; 5) maar bovenal vereist het radicaal afscheid nemen van oud gedrag door de adviseur! Je moet als business partner lef en vasthoudendheid tonen om vanuit een professionele overtuiging lijnmanagers het vuur aan de schenen te leggen en de confrontatie aan te gaan. En daar zit wat mij betreft de grootste uitdaging.

Ruurd Baane, Bright & Company | HR Strategy