

## Onderzoek invloed HR op High Performance Organisaties

Vaak kiezen de verkeerde mensen voor het HR-vak. Dat is de overtuiging van Henry Haaijer - managing partner van HR-strategiekantoor Higher & Company: 'De gemiddelde HR-professional wil medewerkers graag helpen en verliest de doelstelling van de organisatie uit het oog.' Onderzoek van de Universiteit Utrecht kan hem daarin gelijk geven. In 2011 verwacht hij de eerste resultaten van dit onderzoek. Kernvraag is: wat draagt HR bij aan High Performance Organisaties?



# 'Rendement is geen vies woord'

UNIVERSITEIT UTRECHT VALIDEERT HET ONDERZOEK



- Ook hoogleraar Jaap Paauwe (Tilburg) en Elaine Farndale deden grootschalig onderzoek naar de HR-functie en welke invloed die heeft op de performance van organisaties.
- Marjolein Smeets, afstudeerder aan de Universiteit Utrecht, deed al vooronderzoek naar HPO's in samenwerking met Higher & Company. Het vervolgonderzoek - dat Higher en Universiteit Utrecht nu gaan doen - kan daarop aansluiten. Aan het onderzoek zullen grote (beursgenoteerde) organisaties mee gaan doen, zoals KPN en Cap Gemini.

**H**igh Performance Organisaties (HPO's) zijn beter dan hun vergelijkbare concurrenten op de wereldwijde markt in de afgelopen vijf tot tien jaar. Het gaat dan onder andere om winstmarge, lange termijngerichtheid, tevredenheid van medewerkers en van klanten. HR kan daarin veel beïnvloeden, sturen en meten. Managing partner Higher & Company Inca van Uuden: 'Vernieuwing is belangrijk. Een bedrijf kan niet high performing zijn zonder te durven vernieuwen. Maar eeuwig high performing zijn? Dat is erg moeilijk. Je wordt als bedrijf toch weer ingehaald. Nike was lan-

ge tijd het voorbeeld als het gaat om naamsbekendheid, branding en vernieuwing. Het bedrijf werd op een gegeven moment ingehaald door de concurrentie maar wist later weer terug te komen.'

Henry Haaijer vult aan: 'De ophanging van de HR-functie blijkt cruciaal voor de uiteindelijke bijdrage van HR aan de organisatie. Is HR vertegenwoordigd in de Raad van Bestuur dan wordt de organisatie-strategie vaak beter vertaald naar HR-strategie. HR lost dan geen problemen op na een directiebesluit, maar besluit mee. Bijvoorbeeld bij een fusie. Vooral de *social due diligence* - de bedrijfscultuur, de >>



Inca van Uuden.

## Begeleiding universiteit

Prof. Dr. Mandy van der Velde is hoogleraar HRM aan de Universiteit Utrecht. Haar leerstoel aan het departement voor Bestuurs- en Organisatiewetenschap is 'Management van veranderingsprocessen in grote organisaties'. Van der Velde heeft twee vakgebieden: HR en (kwantitatieve) onderzoeksmethodiek. Op HR-gebied onderzoekt zij vooral de eerste schakels zoals werving & selectie, en ontwikkeling en training van medewerkers. Ze loopt veel mee in organisaties en denkt mee met de dagelijkse problemen. Ze zoekt ook samenwerking met adviesbureaus. Kennis delen en daarmee organisaties verder helpen, vindt zij een belangrijk deel van haar werk. Van der Velde: 'Via een van onze studenten kwam ik in contact met Higher. Henry Haaijer en Inca van Uuden vroegen of ik wilde meedoen en meedenken over vervolgonderzoek. Dat lijkt me leuk. Ik heb veel ideeën voor onderzoek. Ik zou bijvoorbeeld graag een slag dieper willen gaan. Ook wil ik graag een overzicht hebben van alle factoren die van invloed zijn op HPO en die leiden tot meer effectiviteit en betere prestaties in organisaties. Zo breng je de wetenschap verder en kunnen organisaties ermee aan de slag.'

>> integratie van mensen, de arbeidsvoorwaarden - maken het succes groter dan de prijs die je aan het begin betaalt.' Haaijer stelt dat 'get your seat at the table' vaak een cruciaal punt is. Bestuurt HR niet mee, dan is het voor een bedrijf waarschijnlijk moeilijker om een HPO te worden.

**Modellen.** Haaijer en Van Uuden willen HR-gerelateerd onderzoek doen. Daar hebben ze verschillende redenen voor. Haaijer: 'We vinden vernieuwing in het HR-vak gewoon leuk. Dat drijft ons. HR vergelijken met bedrijfskundige visies en modellen. High Performance is een van die modellen. We willen weten wat ons vak bijdraagt aan HPO's. We zijn er daarnaast van overtuigd dat HR een belangrijke invloed kan uitoefenen op de vijf peilers van HPO (zie kader 'HPO-onderzoek'). Daarom onderzoeken we een groot aantal bedrijven dat wel of niet HPO-minded is. Daar krijg je veel informatie uit.'

Van Uuden: 'We gaan er ook vanuit dat de persoonlijkheid van de HRM'er in een organisatie van invloed is. Uiteindelijk moet hij de klus klaren. Hij heeft daarvoor diverse skills nodig. Om organisaties daarmee van dienst te zijn, ontwikkelt Higher zogenoemde HR-Academy's voor HR Business Partners. Uiteindelijk wil ons bedrijf een product kunnen leveren op basis van de uitkomsten van dit onderzoek. Zoals een boek én een gids voor HR-managers hoe zij hun bedrijf kunnen ontwikkelen in de richting van een HPO. We willen met dit onderzoek graag iets toevoegen op HR-gebied, een nieuwe invalshoek bekijken.'

De onderzoeksvraag moet nog worden geformuleerd maar zal betrekking hebben op het snijvlak van HPO en HR. Of zoals Haaijer het formuleert: 'Heeft HPO HR nodig om te excelleren? Of heeft HR HPO nodig om te excelleren? That's the question.'

**Vertrouwen.** Een van de deelonderwerpen in het onderzoek zal over vertrouwen - trust - gaan. De letters van trust staan volgens Haaijer en Van Uuden voor vijf zaken die HR aangaan:

1. Talent
  2. Respectvol leiderschap
  3. Uniek
  4. Samen verantwoordelijk
  5. Toekomstgericht en transparant
- Deze vijf elementen van het deelonderwerp vertrouwen

## Social due diligence. Expertise van HR.

## Achtergrond

Higher & Company bestaat ruim acht jaar en levert diensten vanuit de totale breedte van het HR-vakgebied aan opdrachtgevers in de profit en non profit sector. Managing partners Haaijer en Van Uuden zijn bovenmatig geïnteresseerd in High Performance Organisaties. Van Uuden studeerde personeelswetenschappen en business & leadership development aan Ashridge Business School. Haaijer deed naast een HR-studie ook een kopstudie bedrijfskunde.

Voor meer informatie: [www.highercompany.com](http://www.highercompany.com)

worden gestaafd in het onderzoek. Van Uuden daarover: 'Trust zal een van de basisfactoren zijn van het onderzoek. Want vertrouwen is belangrijk voor het uiteindelijke resultaat. Aandeelhouders moeten vertrouwen hebben in de CEO. En de directie moet er vertrouwen in hebben dat de HR-persoon het verschil maakt.'

Gevraagd naar de verwachte uitkomst van het onderzoek zegt Haaijer: 'We doen aannames. De vaardigheid van de HR-adviseur is tot nu toe onderbelicht geweest in onderzoeken. Ik weet bijna zeker dat de studiekeuze, de inrichting van de studie en de vorming erna van invloed zijn op die vaardigheden en dus op de resultaten van HR.'

Van Uuden legt deze aanname nader uit: 'Gaat het om de HR-businesspartner, dan maken de economisch/bedrijfskundig geschoolden onder de HRM'ers het verschil. Dat zie ik in de praktijk. Je leidt mede een bedrijf als HR-businesspartner. Veel HRM'ers of P&O'ers kozen het vak omdat zij met mensen wilden werken. Maar wil je alleen de P van P&O doen, dan maak je niet het verschil. Kijk je naar de definitie van HR, dan omvat het vak veel meer dan de P-functie. We willen dat staven aan bedrijfskundige kennis en de aannames goed onderbouwen.'

**Ongeschikt.** Haaijer is er nog duidelijker over: 'We willen voor eens en altijd afrekenen met een bepaalde ondergeschiktheid van het vakgebied. We denken dat er uit het onderzoek komt dat soms de verkeerde mensen het verkeerde vak kiezen. Er komen mensen in de banken van de HR-studies die daar niet geschikt voor zijn. Wil je met mensen werken, kies dan een andere studie zoals maatschappelijk werk. Een HRM'er is een persoon die moet kiezen voor de beïnvloeding van Human Capital. Van elke euro die een bedrijf uitgeeft gaat zestig procent naar de medewerker, naar social investments. De aandacht moet dus ook voor zestig procent op HR liggen. Want dat levert geld op. We moeten mensen hebben die het fijn vinden om hun social capital te beïnvloeden. Die kunnen modelleren en kunnen sturen zodat het rendement oplevert. En rendement is geen vies woord.'



Henry Haaijer.

## HPO-onderzoek

Hoogleraar André de Waal (Maastricht) deed grootschalig onderzoek naar High Performance Organizations (HPO). Daaruit komen vijf pijlers naar voren die een doorslaggevende rol spelen in het succes van organisaties. Een HPO excelleert in:

- Goed werkgeverschap
- Goed management
- Excellerende medewerkers
- Lange termijn gerichtheid
- Continue vernieuwing

## Zes artikelen

Er komen zes artikelen over High Performance Organisaties (HPO) in de Gids voor Personeelsmanagement. Dit artikel is het eerste. De vijf peilers van HPO kunnen daarna in vijf artikelen worden toegelicht met een bedrijf als voorbeeld. Het onderzoek begint rond de jaarwisseling. In het najaar van 2011 verschijnt een boek. Higher organiseert in samenwerking met Kluwer ook een congres over dit boeiende onderwerp (ook in het najaar van 2011).