

# HR voegt géén waarde toe

Al meer dan twintig jaar doen wetenschappers onderzoek naar de waarde van HR. Maar het idee dat HR waarde moet toevoegen, is een misvatting. Een pleidooi voor een totaal andere benadering van waardecreatie.

**Tekst** Jeroen Meijerink & Tom Morssink

Humanresourcemanagement en waardecreatie: het zijn twee concepten die voor zowel het bedrijfsleven als de wetenschap onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. Wie kent niet het werk van Dave Ulrich dat HR-professionals aanmoedigt om de rol van businesspartner aan te nemen en waarde te creëren voor de business? Of wat te denken van de ontwikkelingen op het gebied van HR-analytics die de HR-functie in staat moeten stellen om de waarde van HR-initiatieven aan te tonen? Deze vraagstukken blijven niet beperkt tot het bedrijfsleven. Zo voeren wetenschappers al meer dan twintig jaar onderzoek uit naar de toevoegde waarde van HRM. Hierbij kan gedacht worden aan de mate waarin interventies zoals HR-shared-servicecenters, e-HRM en Het Nieuwe Werken een meerwaarde opleveren voor medewerkers en organisaties.

## Andere benadering

De ambitie van de HR-functie om waardevol te zijn en een bijdrage te leveren aan het welzijn van anderen, mag niet uit het oog verloren worden. Sterker nog, HR is belangrijker dan ooit tevoren vanwege de huidige economische en technologische ontwikkelingen (bijvoorbeeld de opkomst van robotisering, flexibilisering, de *gig-economy* en digitalisering). Echter, het idee dat (nieuwe) HR-instrumenten waarde creëren of dat HR-professionals

waarde (moeten) toevoegen, is in onze optiek misleidend en vraagt om een andere benadering van waardecreatie. Het idee dat HR waarde toevoegt impliceert namelijk dat op voorhand duidelijk is wat de waarde van een nieuw HR-instrument is. In realiteit verschilt de waarde van HR voor verschillende belanghebbenden. In het Engels wordt daarom ook wel gesproken over: *'value is in the eye of the beholder'*. Zo toont recent onderzoek onder 20 HR-shared-servicecenters aan dat 95 procent van de variatie in de waarde van HR-diensten toe te schrijven is aan verschillen tussen de ontvangers van deze diensten (in dit geval medewerkers) en slechts 5 procent aan verschillen tussen de HR-professionals die de diensten leveren (Meijerink et al., 2016).

## Waarde-cocreatie

Vanuit deze optiek kan lering getrokken worden uit marketingonderzoek dat aantoonde dat de waarde van een product of dienst afhangt van hoe de gebruiker deze toepast (Vargo & Lusch, 2008). Ondanks dat de HR-functie waardevol kan zijn, voegt het geen waarde toe, maar zijn het de ontvangers van haar diensten – veelal leidinggevenden en medewerkers – die de daadwerkelijk waarde van HR-instrumenten bepalen. Daarom is het verstandiger om de waarde van HR te zien als een uitkomst die ontstaat door middel van



cocreatie en de interactie tussen de HR-functie en relevante belanghebbenden. Het is de gebruiker die de waarde van een product of dienst bepaalt. In het HR-domein kan bijvoorbeeld gedacht worden aan een medewerker die een training bijwoont. De waarde van deze training hangt onder andere af van hoe de medewerker interacteert met andere deelnemers, de opleider of de leidinggevende die een leerdoel meegeeft voor de training. Afhankelijk van deze interactie kan de training bijvoorbeeld nieuwe kennis, inzichten of inspiratie als waarde opleveren, maar evengoed de uitbreiding van iemands netwerk.

## Bricoleur

Het idee dat de waarde van HR ontstaat door middel van cocreatie en interactie ligt tevens in het feit dat een toenemend aantal actoren HR-verantwoordelijkheden draagt. Hierbij kan gedacht worden aan leidinggevend, centers of expertise, HR-sharedservicecenters, e-HRM, outsourcingpartijen en de medewerker zelf. Deze stakeholders kijken niet alleen anders tegen de waarde van HR aan, maar dragen er in gezamenlijkheid zorg voor dat gestelde doelen gerealiseerd worden. Als de HR-functie zich te veel richt op één dominante actor – bijvoorbeeld de directie(kamer) – dan loopt ze het risico een deel van netwerk waarin de waarde van HR ontstaat, over het hoofd te zien.

Neem HR-analytics als voorbeeld. HR-analisten kunnen door middel van big data, verzuim- en verloopcijfers verklaren, en in sommige gevallen, voorspellen. Vaak vertalen deze inzichten zich niet in concrete acties, en dus waarde, als onder leidinggevend de vaardigheid en/of motivatie ontbreekt om HR-verantwoordelijkheden op zich te nemen (*Bos-Nehles et al., 2013*). Het is daarom van belang dat de diverse HR-actoren in gezamenlijkheid naar dezelfde doelstellingen werken en samen waarde cocreëren. In dit verband wordt daarom gesproken over het idee dat de HR-professional een verbindingsofficier, bruggenbouwer, kwartiermaker of relatie-manager dient te zijn die beweging creëert

# De waarde van HR ontstaat door middel van cocreatie en interactie

en hiermee waarde-cocreatie aanjaagt. In de managementwetenschappen wordt een dergelijke rol voor HR ook wel de rol van 'bricoleur' genoemd (*Simon, 2015*). Volgens Simon is de bricoleur "de klusjesman binnen de organisatie die op pragmatische wijze uiteenlopende onderwerpen en uitgangspunten kan verbinden. Met als belangrijke toevoeging dat in vergelijking met de bestaande literatuur daarover, een bricoleur over een behoorlijk dosis ironie moet beschikken. Deze ironie is nodig om het belang van de uiteenlopende standpunten te relativiseren." Met andere woorden: de bricoleur is een verbinder van thema's, actoren en gemeenschappen, en daarmee verantwoordelijk voor het onderhouden van het sociale kapitaal in een organisatie.

Het is juist in het onderhouden van het sociale kapitaal tussen de diverse HR-actoren waar de HR-functie haar bijdrage aan waardecreatie kan maken. Sociaal kapitaal bestaat uit drie dimensies (of aspecten) waar de HR-functie, als bricoleur, zich op kan richten: de structurele dimensie, de relationele en de cognitieve dimensie (*Nahapiet & Ghoshal, 1998*).

## Sociaal kapitaal

De structurele dimensie van sociaal kapitaal beschrijft het netwerk van relaties tussen de verschillende actoren die samen de waarde van HR creëren. De bricoleur kan in dit opzicht een bijdrage leveren aan het dichten van zogenaamde *structural holes* tussen twee of meerdere actoren die niet met elkaar in verbinding staan (*Burt, 2004*). De relationele dimensie van sociaal kapitaal staat voor de kwaliteit van een relatie in termen van vertrouwen, wederkerigheid en identificatie tussen personen.

Een rol die de bricoleur kan spelen, is het bijelkaar brengen van actoren die, vanwege gebeurtenissen in het verleden, elkaar niet (meer) vertrouwen en hierdoor niet

met elkaar samen willen werken.

De laatste dimensie – de cognitieve dimensie – beschrijft de mate waarin actoren een gemeenschappelijke taal, referentiekader en narratieven delen. Uit onderzoek blijkt dat de mate waarin individuen een gemeenschappelijk referentiekader hebben, positief samenhangt met de mate waarin zij samenwerken en kennis delen (*Tsai & Ghoshal, 1998*). Een belangrijke rol die HR als bricoleur, daarom kan spelen in het cocreëren van waarde is het creëren van een gemeenschappelijke taal en begrippenkader. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan het stellen van vragen, bestaansrecht ter discussie te stellen en collega's zelf het werk laten organiseren in samenspraak met elkaar en de klant.

## Goede voorbeeld

Uiteindelijk beperkt de discussie over waarde toevoegen versus waarde cocreatie zich niet tot het HR-domein. Het zijn namelijk de eindgebruikers/ontvangers, zoals consumenten, burgers of andere organisaties, die bepalen wat de waarde van een product of dienst is. Door de rol van bricoleur op zich te nemen kan HR de noodzaak van waarde-cocreatie benadrukken en zo het goede voorbeeld geven voor de medewerkers die deze eindgebruikers bedienen. Daarmee voorzien we dat het loslaten van het idee dat HR waarde toevoegt uiteindelijk een gunstige uitwerking kan hebben voor leidinggevend, medewerkers én klanten.



**Jeroen Meijerink**  
universitair docent HRM  
Universiteit Twente.



**Tom Morssink**  
HR manager bij Trimm en  
docent/onderzoeker bij  
Saxion.