

Strategisch management van human resources

Maakt het een verschil?

Prof. Dr. Luc Sels

Inaugurale les
Belgische Francqui-leerstoel 2002-2003
Universiteit Antwerpen
Faculteit Toegepaste Economische Wetenschappen

Organization Studies
Departement Toegepaste Economische Wetenschappen
Katholieke Universiteit Leuven

Maakt het een verschil?

Awards! Ze zijn 'in', niet in het minst in het wereldje van de HR professionals : HR manager van het jaar, e-HRM award, HRM development award, training award, HR award van Randstad, Mensvriendelijk bedrijf, Equality award, HR champions, en vele andere. Als we al dat 'ge-award' op zijn inhoud screenen, vallen twee zaken op. Een eerste opvallend feit is dat men uit al die prijzen moeilijk een profiel van de 'ideale HR manager' kan afleiden. Er is er één bij - HR manager van het jaar - waarover vandaag fel gedebatteerd wordt wegens gebrek aan criteria. Een andere wil daar wat aan doen door criteria te bepalen en op die manier een shortlist van 'HR champions' te maken. Maar wat die criteria (toegevoegde waarde per personeelslid, aangroei aantal werknemers, uitgaven van opleidingen versus aantal gegeven opleidingen, participatiegraad opleiding) te maken hebben met de effectiviteit van HRM is voor degenen die thuis zijn in strategisch HRM een raadsel. Enkele prijzen bekronen innoverende initiatieven (Training award, HRM development award), nog andere meten eerder het reputatiekapitaal van de werkgever en definiëren goed HRM in termen van succesvolle 'employer branding' (Randstad). Een laatste categorie prijzen spreekt de HR professional dan weer aan op zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid (Equality award, Mensvriendelijk bedrijf).

Kortom, nu eens wordt de HR manager als marketeer afgerekend, dan weer als cost controller; de ene keer vooral als een manager van interne stakeholderbelangen, de andere keer als de duurzame ondernemer die vooral externe stakeholders zoet houdt. Diversiteit troef! Een tweede opvallend feit is dat in geen enkele van deze awards gekeken wordt naar de impact van HRM; impact in de betekenis van een effect op de bedrijfsprestaties. Maakt uw HRM een verschil? Het is nochtans een vraag die al meer dan een decennium lang een klein leger wetenschappers aan de praat houdt? Die verwoede zoektocht naar 'het effect' is merkwaardig. Dat de kwaliteit van HRM de bedrijfsprestaties beïnvloedt lijkt immers een evidentie. Dat verbeteren zoeken is misschien wel typisch voor een functioneel domein dat nog steeds op zoek is naar erkenning.

In het onderzoek naar 'het effect' hebben we op vandaag een stevige consensus op drie punten : (1) dat menselijk kapitaal een bron van competitief voordeel kan zijn, (2) dat de waarde van dit menselijk kapitaal beïnvloed wordt door de HRM praktijken die ingevoerd zijn, en (3) dat de sterkte van een coherent HRM systeem schuilt in zijn complexiteit, met andere woorden

in het feit dat het moeilijk gekopieerd kan worden¹. Gelukkig voor de HR professionals zijn de empirische resultaten behoorlijk consistent, en gaan ze in de 'goede' richting. Er bestaat echter veel minder duidelijkheid over de vraag *hoe* HRM operationele en financiële prestaties beïnvloedt. We hebben evenmin een klare kijk op *welke* aanpak van verwerving, benutting en ontwikkeling van menselijk talent onder welke omstandigheden tot betere resultaten leidt.

In deze bijdrage beperken we ons tot een onvermijdelijk oppervlakkige 'state of the art', een weergave van een intussen stevige onderzoekstraditie, die echter met groeipijnen blijft kampen. Het was en is nog steeds een verhaal van weinig transparante conceptuele vraagstukken, veel 'black boxes' en empirische hiaten.

Onderzoekslijnen

Onderzoek naar de relatie tussen HRM en prestaties kan ingedeeld worden op twee assen². De eerste as geeft het aantal HRM praktijken weer waarvan de impact (gelijktijdig) bestudeerd wordt (één praktijk versus meerdere praktijken). De tweede as weerspiegelt het analyseniveau (organisatie versus individu).

¹ Delery, J. & Shaw, J. (2001), 'The strategic management of people in work organizations: review, synthesis, and extension', in G. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20 (pp. 165-197). New York: JAI.

² Wright, P. & Boswell, W. (2002), 'Desegregating HRM: a review and synthesis of micro and macro human resource management research', *Journal of Management*, 28 (3): 247-276.



Figuur 1. Typologie van 'HRM-performance'-onderzoek.

Het 'één praktijk'-onderzoek op individueel niveau kent ongetwijfeld de langste traditie. Deze onderzoekslijn heeft haar 'roots' vooral in de arbeids- en organisatiepsychologie. De centrale vraag is hier hoe een individuele techniek (b.v. prestatiebeloning, assessment center, 360°-feedback, etc.) de individuele prestaties, arbeidstevredenheid of betrokkenheid kan bevorderen. Denk aan onderzoek naar de predictieve validiteit van gestructureerde interviews of biografische vragenlijsten. Veel van dit onderzoek steunt op experimentele designs waarbij een bepaalde HRM praktijk bijvoorbeeld wél toegepast wordt op een experimentele en niet op een vergelijkbare controlegroep en vervolgens het verschil in vaardigheid, attitude of prestaties gemeten wordt.

Dit type onderzoek kent een veel minder sterk ontwikkelde pendant op macroniveau, namelijk in onderzoek naar het effect van één HRM praktijk op de bedrijfsprestaties. Een voorbeeld is onderzoek naar de correlatie tussen het gebruik van stock options en de bedrijfswinst. Niet de variantie tussen individuen wordt verklaard, wel deze tussen organisaties. Recente voorbeelden zijn de studies van Terpstra en Rozelle³ over de invloed van wervings- en selectiepraktijken en van Gerhart en Milkovich⁴ over de impact van systemen van management compensation. De focus ligt in dit soort onderzoek niet op het strategisch HRM, wel op strategisch selecteren,

³ Terpstra, D. & Rozelle, E. (1993), 'The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance', *Personnel Psychology*, 46: 27-48.

⁴ Gerhart, B. & Milkovich, G. (1990), 'Organizational differences in managerial compensation and financial performance', *Academy of Management Journal*, 33: 663-691.

strategisch belonen, strategisch ontwikkelen, etc⁵. Het gaat om een onderzoekslijn die niet alleen weinig ontwikkeld is, maar tevens weinig overtuigende resultaten oplevert. Dat geldt ook voor het 'meerdere praktijken'-onderzoek op individueel niveau. Ook dat is dun bezaaid. Een voorbeeld is het onderzoek naar het psychologisch contract en dan meer specifiek naar het belang van HRM als 'psychological contract maker'⁶. In dit type onderzoek gaat de aandacht naar de wijze waarop HRM praktijken de individuele percepties van het psychologisch contract beïnvloeden.

In deze bijdrage gaat de aandacht vooral naar het 'meerdere praktijken'-onderzoek op organisatieniveau. In dit type onderzoek worden meerdere HRM praktijken als één HRM systeem bestudeerd. Dat krijgt dan een ronkend label mee, zoals 'high performance work system'⁷. In deze benadering gaat men uit van de veronderstelling dat individuele praktijken elkaar kunnen versterken, tegenwerken of substitueren. Daarom moeten meerdere HRM praktijken samen en liefst ook in onderlinge samenhang bestudeerd worden. Deze onderzoekslijn is het laatste decennium in een ware stroomversnelling terecht gekomen. Ze is echter lang niet vrij van problemen.

High performance work systems

De studie van Huselid naar de relatie tussen HRM praktijken en financiële prestaties is zonder twijfel een mijlpaal in deze onderzoeksstroom⁸. Het is ook de meest geciteerde studie. Intussen is er een heel peloton min of meer vergelijkbare studies. En dat peloton is intussen alweer volop aan de afdaling begonnen. Dit type onderzoek is in de US namelijk wat over zijn top. Daar is men toe aan 'research on research', aan een kritische evaluatieronde⁹. Het empirisch onderzoek verschuift naar andere continenten.

Met de regelmaat van de klok worden statistisch significante relaties gevonden tussen de inzet van HRM praktijken en de bedrijfsprestaties. Is de kous daarmee af? Verre van! Er zijn tal van problemen aan dit onderzoek die

⁵ Wright, P. & McMahan, G. (1992), 'Alternative theoretical perspectives for strategic human resource management', *Journal of Management*, 18: 295-320.

⁶ Rousseau, D. & Greller, M. (1994), 'Human resource practices: administrative contract makers', *Human Resource Management*, 33: 385-401; Sels, L., Janssens, M. & Van den Brande, I. (In review), 'Assessing the nature of psychological contracts: conceptualization and measurement', *Journal of Organizational Behavior*.

⁷ Huselid M.A. (1995), 'The impact of Human Resource Management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance', *Academy of Management Journal*, 38 (3), p. 635-672.

⁸ *Ibid.*

⁹ Delery, J. (1998), 'Issues of fit in strategic human resource management: implications for research', *Human Resource Management Review*, 8 (3): 289-309; Gerhart, B., Wright, P., McMahan, G. & Snell, S. (2000), 'Measurement error in research on human resources and firm performance: How much error is there and how does it influence effect size estimates?', *Personnel Psychology*, 53: 803-834.

slechts occasioneel een eerste aanzet tot oplossing meekrijgen. Er zijn vooreerst de gekende problemen met de dataverzameling. Cross-sectionele surveys overheersen, longitudinale designs blijven schaars. Dit leidt vooral tot onoplosbare 'kip-en-ei'-vraagstukken – bijvoorbeeld 'draagt profit sharing bij aan de bedrijfsprestaties, of initiëren bedrijven, eens succesvol, systemen van winstdeling'? In die surveys wordt de HR manager als sleutelinformant geïdentificeerd. De betrouwbaarheid van 'single informant'-benaderingen valt echter erg mager uit ¹⁰.

Een tweede probleem is dat het HR systeem in dit type onderzoek vaak als één monolithisch blok wordt benaderd. Men vraagt bijvoorbeeld voor de hele organisatie welke wervingskanalen gebruikt worden, hoe geselecteerd wordt, of en hoe beoordeeld wordt, welke steun voor loopbaanontwikkeling wordt aangeboden, etc. In het beste geval wordt dit afzonderlijk bevraagd voor bijvoorbeeld leidinggevend en uitvoerend personeel. Met die werkwijze slaan we de bal mis. Impliciet gaan we immers uit van de veronderstelling dat het voor bedrijven belangrijk is voor alle werknemers een 'high performance work system' te ontwerpen. In de meeste sectoren en bedrijven bestaat er zoiets als een 'strategic core work force' ¹¹. Vergelijk het concept van warenhuisketens zoals Makro, Colruyt, Delhaize, Carrefour en Aldi op het vlak van logistiek, klantbediening, transportorganisatie, etc. en men zal bovendien tot de vaststelling komen dat zelfs op het eerste gezicht sterk vergelijkbare organisaties onderling verschillen in welke functiegroepen wel en niet tot die strategische kerngroep moeten worden gerekend. Kortom, het lijkt de evidentie zelf dat we in één organisatie differentiëren tussen meerdere types van HRM, elk aangepast aan de strategische waarde van een bepaalde groep werknemers en aan de uniciteit van hun competenties ¹². De toekomst is dan ook weggelegd voor theorieën en methoden die vertrekken van de assumptie dat organisaties verschillende HRM systemen hebben voor verschillende groepen werknemers.

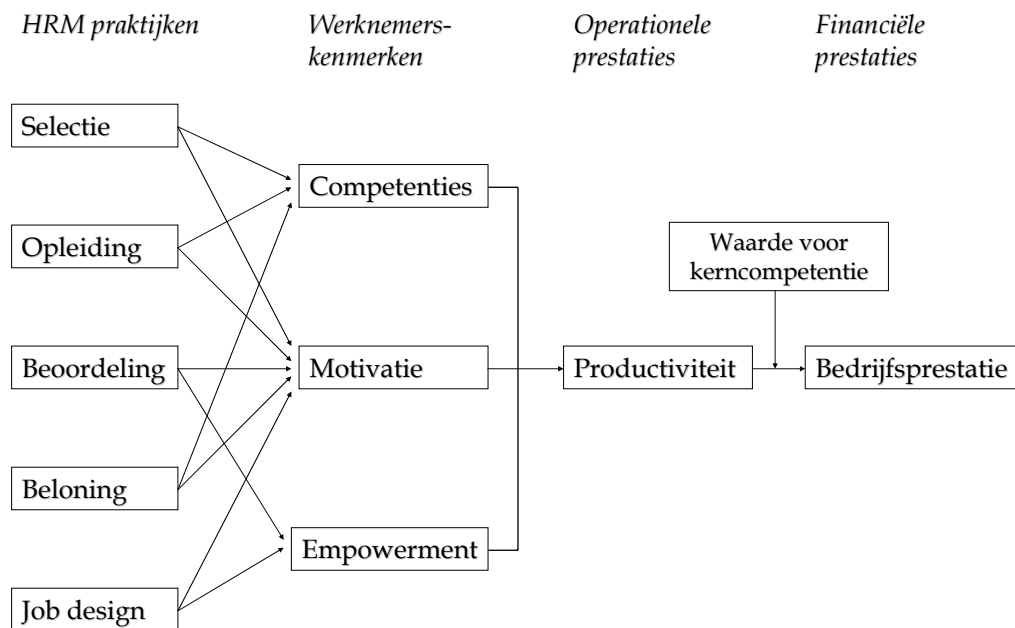
Een derde vraagstuk dat regelmatig terugkeert, heeft betrekking op het gebrek aan een goede theorie over prestaties. Voor onderzoekers die het effect van HRM op bedrijfsprestaties willen meten dringt zich de keuze op tussen *operationele* (b.v. productiviteit, kwaliteit) en *financiële* metingen (b.v. omzet

¹⁰ Gerhart, B., Wright, P., McMahan, G. & Snell, S. (2000), *op.cit.*; Gupta, N., Shaw, J. & Delery, J. (2000), 'Correlates of response outcomes among organizational key informants', *Organizational Research Methods*, 3: 323-347.

¹¹ Cappelli, P. & Crocker-Hefter, A. (1996), 'Distinctive human resources are firms' core competencies'. *Organizational Dynamics*, 24 (3): 6-22.

¹² Lepak, D. & Snell, S. (1999), 'The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development', *Academy of Management Review*, 24, 31-48.

per werknemer, aandeelhouderswaarde)¹³. Heel wat studies beperken zich tot één van deze types maatstaven. Toch verdient integratie van beide de voorkeur. Indien we immers willen weten *hoe* een intensief HRM de financiële prestaties beïnvloedt, dan is het van belang niet enkel aandacht te besteden aan financiële resultaten, maar ook aan de operationele drijfkrachten van die resultaten. HRM praktijken werken inderdaad niet direct in op financiële prestaties¹⁴. Volgend conceptueel kader, gebaseerd op een klassieke human capital logica, kan dit verduidelijken¹⁵.



Figuur 2. Relatie tussen HRM praktijken, werknemerskenmerken, operationele prestaties en financiële prestaties.

HRM praktijken werken in de eerste plaats in op het gedrag van werknemers en hun menselijk kapitaal, meer bepaald op de competenties, de motivatie en

¹³ Harel, G.H. & Tzafrir, S.S. (1999), 'The effect of human resource practices on the perceptions of organizational and market performance of the firm', *Human Resource Management*, 38: 185-199; Holloway, J., Lewis, J. & Mallory, G. (1995), *Performance measurement and evaluation*. London: Sage; Miller, D. & Lee, J. (2001), 'The people make the process: commitment to employees, decision making, and performance', *Journal of Management*, 27: 163-89.

¹⁴ Delery, J. (1998), 'Issues of fit in strategic human resource management: implications for research', *Human Resource Management Review*, 8 (3): 289-309; Guest D.E. (1997), 'Human resource management and performance: a review and research agenda', *The International Journal of Human Resource Management*, 8 (3): 263-276; Huselid M. (1995), *op. cit.*

¹⁵ Delery, J. & Shaw, J. (2001), *op. cit.*

het niveau van empowerment¹⁶. Anders geformuleerd: HRM praktijken kunnen in het beste geval bijdragen tot meer competente werknemers die gemotiveerd zijn om die competenties te gebruiken, en die actief zijn in een werksysteem dat hen toelaat hun talent en motivatie aan te wenden voor de realisatie van doelen die voor de organisatie van belang zijn (empowerment). De interactie tussen competentie, motivatie en empowerment kan een invloed hebben op de operationele prestaties. In dit model is dat de productiviteit, maar in praktijk worden ook heel andere maatstaven gehanteerd zoals doorlooptijd, uitvalpercentage, klanttevredenheid, leverbetrouwbaarheid, etc.¹⁷. Verder worden op dit niveau ook meer HR-gerelateerde prestaties gemodelleerd zoals het absentisme, het vrijwillig verloop, etc. De verbetering in operationele prestaties kan op haar beurt de realisatie van financiële prestaties stuwten. Dit 'schakeldenken' vindt ook in het empirisch onderzoek ingang.

In een volgende stap moet worden aangegeven *hoe* HRM praktijken op het gewenste gedrag inwerken. In het model wordt er van uitgegaan dat elk domein van HRM praktijken meerdere gedragsuitkomsten kan aansturen. Nemen we beloning als voorbeeld. Door de beloning te koppelen aan individuele of groepsresultaten kan de motivatie aangescherpt worden. Door een hoog loon aan te bieden wordt eerder ingewerkt op de competenties omdat deze praktijk in de eerste plaats de inspanningen van werving en selectie ondersteunt. Omgekeerd kunnen meerdere HRM domeinen op éénzelfde gedragsuitkomst inwerken. Zo kan de motivatie verhoogd worden door een bonussysteem in te voeren, maar ook door aan taakverrijking te werken.

De voornaamste open vraag in dit type onderzoek heeft te maken met het 'hoe' en 'waarom' van de relaties in een dergelijk model. Verklaringen worden al te vaak overvleugeld door veronderstellingen. We hebben het in dit soort onderzoek dan ook lange tijd moeten stellen zonder robuuste

¹⁶ MacDuffie, J.P. (1995). 'Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry'. *Industrial and Labor Relations Review*, 48, 197-221; Delaney, J. & Huselid, M. (1996), 'The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance', *Academy of Management Journal*, 39: 949-969.

¹⁷ Harel, G.H. & Tzafrir, S.S. (1999), *op. cit.*; Holloway, J., Lewis, J. & Mallory, G. (1995), *op. cit.*; Rogg, K., Schmidt, D., Shull, C. & Schmitt, N. (2001), 'Human resource practices, organizational climate, and customer satisfaction', *Journal of Management*, 27, 431-49; Stone, C.L. (1996), 'Analysing business performance: counting the "soft" issues', *Leadership and Organization Development Journal*, 17, 21-28.

theoretische modellen die de 'black box' kunnen openbreken¹⁸. Meer zelfs, men is er nooit echt in geslaagd om te bepalen welk van de drie meest dominante perspectieven op de relatie tussen HRM en prestaties de meest geldige uitspraken oplevert: universalisme, contingentie of configuratie¹⁹. We lichten ze in wat volgt toe, telkens met een duiding van de consequenties voor onderzoek, onderwijs en praktisch HRM.

Universalisme

Het *universalistisch* perspectief stelt dat sommige HRM praktijken altijd beter 'werken' dan andere en dat alle organisaties er met andere woorden belang bij hebben deze set *best practices* te implementeren. Het gaat om HRM praktijken die in verschillende bedrijfscontexten toegevoegde waarde zouden creëren, ongeacht de strategie²⁰. Onder de hitlijsten met strategische HRM praktijken geniet die van Pfeffer vermoedelijk de meeste bekendheid. Het gaat om een selectie van 16 praktijken die gerelateerd worden aan hogere productiviteit en winst²¹.

Welke praktijken?

Opmerkelijk is dat universalistische benaderingen – ondanks, of misschien juist dankzij hun eenvoud – nogal wat empirische steun krijgen²². Heel wat universalistische uitspraken klinken overigens vrij overtuigend. Zo is het best aanneembaar dat het hanteren van valide selectietechnieken altijd beter

¹⁸ Ferris, G., Arthur, M., Berkson, H., Kaplan, D., Harrell-Cook, G., & Frink, D. (1998), 'Toward a social context theory of human resource management-organizational effectiveness relationship', *Human Resource Management Review*, 8: 235-264.; Guest D.E. (1997), 'Human resource management and performance: a review and research agenda', *The International Journal of Human Resource Management*, 8 (3): 263-276; Peccei, R. & Rosenthal, P. (2001), 'Delivering customer-oriented behaviour through empowerment: an empirical test of HRM assumptions', *Journal of Management Studies*, 38 (6): 831-57; Truss, C. (2001), 'Complexities and controversies in linking HRM with organizational outcomes', *Journal of Management Studies*, 38 (8): 1122-149.

¹⁹ Delery, J. & Doty, H. (1996), 'Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions', *Academy of Management Journal*, 39: 802-35.

²⁰ Pfeffer J. (1994), *Competitive advantage through people: unleashing the power of the work force*, Boston: Harvard Business School Press; Huselid M.A. (1995), *op. cit.*; Ichniowski C. & Shaw K. (1999), 'The effects of human resource management systems on economic performance: an international comparison of U.S. and Japanese plants', *Management Science*, 45 (5), p. 704-721.

²¹ Pfeffer J. (1994), *op. cit.*

²² Delery, J. & Doty, H. (1996), *op. cit.*; Guest, D., Michie, J., Conway, N., Trenberth, L., McDonald, E. & Sheenan, M. (2001), *An international comparative study of the human resource management company performance relationship: evidence from the United Kingdom, New Zealand and Australia*. Paper gepresenteerd op het HRM Network Congress, Nijmegen, November 2001.

‘werkt’ dan het gebruik van minder valide methoden. Dit zijn echter uitspraken op een zo hoog abstractieniveau dat men hun reëel nut in twijfel kan trekken. Erg problematisch voor dit universalisme is overigens dat elke consensus ontbreekt over wat nu precies ‘good practices’ zijn²³. We moeten nog bijzonder veel leren over welke praktijken in welke combinatie een ‘high performance work system’ vormen. Er ontwikkelt zich wel stilaan een consensus rond de stelling dat drie types praktijken van belang zijn: praktijken die gericht zijn op het aantrekken en ontwikkelen van kennis en vaardigheden (*competentie*), praktijken die het gewenste gedrag aanscherpen (*motivatie*) en praktijken die de inspraak en invloed van werknemers versterken (*empowerment*)²⁴. Elk van deze drie groepen van praktijken is belangrijk omdat een competente werknemer die niet gemotiveerd is om zijn vaardigheden toe te passen in de job of in die job de ruimte niet krijgt om zijn competenties ten volle te benutten weinig verschil zal maken (cfr. supra). Maar welke de specifieke praktijken zijn die skills genereren, motivatie versterken en empowerment creëren, blijft onduidelijk.

Zelfs de meest gezaghebbende studies zijn onderling moeilijk vergelijkbaar omdat ze heel andere praktijken opnemen in hun HR-index of HR-schaal. De divergentie gaat zelfs zo ver dat éézelfde praktijk in het ene onderzoek positief en in het andere negatief in verband gebracht wordt met hogere prestaties. Zo zien Huselid²⁵ en MacDuffie²⁶ variabele beloning als onbetwistbaar kenmerk van hun ‘high performance employment system’, terwijl Arthur²⁷ zijn ‘high commitment’ HR systeem eerder associeert met afwezigheid van variabele beloning. Of nemen we de uitbouw van interne arbeidsmarkten als voorbeeld. Pfeffer²⁸ associeert voorrang geven aan interne promotie met ‘high performance HRM’, terwijl Huselid & Becker²⁹

²³ Becker, B. & Gerhart, B. (1996), ‘The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects’, *Academy of Management Journal*, 30: 779-801; Wright, P. & Boswell, W. (2002), *op. cit.*

²⁴ Boudreau, J. & Ramstad, P. (1999), Human resource metrics : can measures be strategic?, in P. Wright, L. Dyer, B. Boudreau & G. Milkovich (Eds.), *Strategic human resources management in the twenty-first century*. Supplement 4 to G. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resource Management*: 75-98. Stanford, CT: JAI Press; Delery, J., Gupta, N. & Shaw, J. (1997), *Human resource management and firm performance: a systems perspective*, Paper presented at the 1997 Southern Management Association Meeting, Atlanta, GA.; Wright, P. & Boswell, W. (2002), *op. cit.*; Gardner, T., Moynihan, L., Park, H. & Wright, P. (2000), *Unlocking the black box: examining the processes through which human resource practices impact business performance*, Paper presented at the Academy of Management Meeting, Toronto.

²⁵ Huselid, M. (1995), *op. cit.*

²⁶ MacDuffie, J.P. (1995), *op. cit.*

²⁷ Arthur J.B. (1994), ‘Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover’, *Academy of Management Journal*, 37 (3): 670-687.

²⁸ Pfeffer J. (1994), *op. cit.*

²⁹ Huselid, M. & Becker, B. (1995), *High performance work systems and organizational performance*. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Vancouver.

dezelfde praktijk associëren met 'bureaucratic HRM'. Het gezond verstand zegt dan dat beide kunnen, maar dat 'het ervan afhangt'.

What's in it for the HR manager?

Het universalistisch perspectief maakt het voor de HR manager en HR docenten verleidelijk eenvoudig. Voor docenten wordt de klus gereduceerd tot het bijbrengen van voldoende begrip in goede praktijken en hun werking. Voor de HR manager komt het er vooral op aan kennis te verwerven over best practices, aangevuld met accurate benchmarking.

Nu lijkt dat een eenvoudige 'mini-ambitie' voor praktijk, onderwijs en wetenschap. Dat is echter schijn. Zelfs deze 'mini-ambitie' lijken we momenteel niet echt te kunnen waarmaken. Vooral in Amerikaans onderzoek gaat veel aandacht naar de mate waarin HR professionals het in hun oordeel over de effectiviteit van HRM praktijken bij het rechte eind hebben³⁰. Ze blijken er nogal wat misvattingen op na te houden. U wil een voorbeeld? Wel, er bestaat heel wat onderzoek over de vraag wat het sterkste effect heeft op verbetering van individuele prestaties: directe participatie in de besluitvorming of duidelijke doelformulering. In een uitgebreid onderzoek bij 959 HR professionals bleek 82% van oordeel dat participatie in de besluitvorming een sterker effect heeft dan 'goal setting'. Diverse meta-analyses geven echter aan dat het effect van directe participatie beduidend zwakker is³¹, dat 'goal setting' vrij robuuste en directe participatie sterk variabele effecten heeft³². Nog een voorbeeld? 94% van hetzelfde staal HR professionals gaat akkoord met de stelling dat de meeste managers hun medewerkers lagere beoordelingen geven dan ze objectief verdienen. Onderzoek leert echter dat mildheidsfouten of *leniency errors* veel frequenter voorkomen³³. Het zijn maar twee voorbeelden uit een lange lijst ruim verspreide misvattingen.

Het beeld is herkenbaar. Zo zal het ook HR docenten ongetwijfeld opvallen dat zelfs de groep HR professionals die wél hun weg vinden naar allerlei 'master classes' hun stiel omschrijven als een kwestie van gezond verstand, aanvoelen of zelfs geloof. Alleen al die houding geeft aan dat ze

³⁰ Rynes, S., Colbert, A. & Brown, G. (2002), 'HR professionals' beliefs about effective human resource practices: correspondence between research and practice', *Human Resource Management*, 41 (2): 149-174.

³¹ Locke, E.A., Feren, D.B., McCaleb, V.M., Shaw, K.N. & Denny, A.T. (1980), 'The relative effectiveness of four methods of motivating employee performance', in K.D. Duncan, M.M. Gruneberg & D. Wallis (Eds.), *Changes in working life*, pp. 363-388. London: Wiley.

³² Wagner, J.A. (1994), 'Participation's effect on performance and satisfaction: A reconsideration of the research evidence', *Academy of Management Review*, 19: 312-330.

³³ Longenecker, C.O., Sims, H.P. & Gioia, D.A. (1987), 'Behind the mask: the politics of employee appraisal', *Academy of Management Executive*, 1:183-193. Jawahar, I.M. & Williams, C.R. (1997), 'Where all the children are above average: the performance appraisal purpose effect', *Personnel Psychology*, 50, 905-926.

nauwelijks gebruik maken van de resultaten van meer dan 50 jaar grondig onderzoek. Een hart onder de riem voor elke HR academicus is het onderzoek van Terpstra & Rozell. Zij stelden vast dat bedrijven waarvan de HR professionals actief de academische onderzoeksliteratuur lezen, hogere financiële prestaties laten optekenen³⁴. Al moeten we toegeven dat ons 'gezond verstand' een natuurlijke achterdocht aankweekt tegen dit type uitspraken. Zeker als men ziet dat de klassieke Academy of Management marktstudies tot de vaststelling komen dat nog niet eens 1% van de HR professionals onderzoeksgerichte journals leest (Academy of Management Journal, Journal of Applied Psychology, ...).

U wil een verklaring? U kent ze vermoedelijk zelf. Tijd speelt natuurlijk een rol. Als academici al voortdurend klagen dat ze nauwelijks aan 'lezen' toekomen, waarom zou dat voor de HR professional dan anders zijn? Kunnen de vakbladen dan geen brugfunctie vervullen? Hun interesse om resultaten uit onderzoek te coveren, is niet bijster groot - al mogen we in Vlaanderen met HR Magazine en Square niet klagen. De vakbladen kennen een overigens begrijpelijke voorkeur voor de 'fads and fashions' van het moment. Er is vermoedelijk maar één uitweg: meer aandacht besteden aan die academische lectuur in het universitair onderwijs, het fundamenteel onderzoek binnenbrengen in de collegezaal, studenten vroeg genoeg vertrouwd maken en leren leven met de alsmaar oplopende technische complexiteit van het wetenschappelijk onderzoek en zijn resultaten.

'Tijd' en 'afstand' verklaren overigens niet alles. Want zelfs al zijn professionals op de hoogte van onderzoeksbevindingen, dat betekent nog niet dat ze in staat zijn ze op een effectieve wijze te implementeren. De kloof tussen onderzoek en praktijk is niet altijd een 'knowing gap', maar vaak veeleer een 'knowing-doing gap'³⁵. Ook al hameren we de best practices erin - voor zover we er zelf in 'geloven' tenminste -, op dat onvermogen om te implementeren kunnen we met het onderwijs veel minder ingrijpen. Vooral omdat het hier lang niet altijd om persoonlijk onvermogen gaat, maar om de effecten van organisatie-inertie, risico-aversie en machtsverhoudingen in de bedrijfscontext.

Contingentie

Bedrijven kunnen kiezen uit een gevarieerd 'menu' van HRM praktijken. De keuze wordt ingegeven door de strategische koers³⁶. Immers, verschillende

³⁴ Terpstra, D.E. & Rozell, E.J. (1997), 'Sources of human resource information and the link to organizational profitability', *Journal of Applied Behavioral Science*, 33, 66-83.

³⁵ Pfeffer, J. & Sutton, R. (2000), *The knowing-doing gap*. Boston: Harvard Business School Press.

³⁶ Schuler, R.S. & Jackson, S.E. (1987), 'Linking competitive strategies with human resource management practices', *Academy of Management Executive*, 1: 207-219.

bedrijfsstrategieën vergen ook verschillend rolgedrag van de werknemers. Organisaties richten hun keuze uit het menu dan ook best op die praktijken die precies dat rolgedrag stimuleren dat nodig is voor realisatie van de strategie. Dat is zowat de kern van het *contingentieperspectief*: de selectie van HRM praktijken wordt bepaald wordt door de strategie die een bedrijf volgt; die strategische keuze wordt op haar beurt beïnvloed door kenmerken van de omgeving; en, vooral, organisaties die er in slagen een sterke congruentie te realiseren tussen de juiste strategische opties en de invulling van hun HRM (*vertical fit*), zullen ook beter presteren ³⁷.

We verduidelijken met een voorbeeld. Stel dat een bedrijf zich vooral door middel van een innovatiestrategie wil profileren, dan kan uit die strategische optie een rolbeschrijving afgeleid worden met aanduidingen van attitudes en gedragspatronen die de innovatiesnelheid ondersteunen. Denk aan een sterke coöperatiebereidheid, voldoende aandacht voor product én proces, innovatief gedrag, het kunnen hanteren van een langetermijn focus en een serieuze dosis risicobereidheid ³⁸. Uit het menu zullen dan die HRM praktijken geselecteerd moeten worden die dat rolprofiel creëren, aanscherpen en consolideren. We spreken van *vertical fit* als een organisatie er in slaagt om de strategische keuze, het voor de realisatie van die keuze gewenste gedrag én het management van dat gedrag logisch in mekaars verlengde te ontwikkelen.

Contingent of universeel?

Kritici proclameren wel eens dat de contingentiebenadering niet veel meer is dan een verkapt universalisme. Ook hier staat immers het geloof in 'good practices' centraal. Er is echter niet één 'hitlijst' met goede praktijken. Er zijn er meerdere. Voor een organisatie komt het er op aan dat lijstje uit te kiezen dat de bedrijfsstrategie best ondersteunt. Maar twee organisaties met een soortgelijke strategie kunnen wel bij hetzelfde praktijkenlijstje belanden.

Kijkt men naar de resultaten van empirisch onderzoek, dan komt er geen duidelijke winnaar uit de strijd tussen beide perspectieven. Meer zelfs, het lijkt er sterk op dat beide hun gelijk halen, afhankelijk van het *niveau* in de HRM architectuur waarop wordt gemeten ³⁹: dat van algemene HRM

³⁷ Baird, L. & Meshoulam, I. (1988), 'Managing two fits of strategic human resource management'; *Academy of Management Review*, 13 (1): 116-128; Gomez-Mejia, L.R. & Balkin, D.B. (1992), *Compensation, organizational strategy, and firm performance*. Cincinnati: South-Western; Youndt, M., Snell, S., Dean, J. & Lepak, D. (1996). 'Human resource management: manufacturing strategy and firm performance'. *Academy of Management Journal*, 39 (4): 836-66.

³⁸ Schuler, R.S. & Jackson, S.E. (1987), *op. cit.*

³⁹ Delery, J. & Shaw, J. (2001), *op. cit.*; Sanchez-Runde, C. (2001), 'Strategic human resource management and the new employment relationship: A research review and agenda', in Gual, J. & Ricart, J.E. (eds), *Strategy, Organization and the Changing Nature of Work*. Cheltenham (UK): Edward Elgar.

beleidsopties of dat van specifieke HRM praktijken. Nemen we selectie als voorbeeld, dan is het best mogelijk dat twee bedrijven éézelfde beleids optie nemen, namelijk erg selectief zijn aan de bedrijfspoort. Dit kan een beleidslijn zijn die *universeel* werkt, dus onafhankelijk van de specifieke strategie bijdraagt aan goede prestaties – kortom, een plaats verdient in de hitlijst van best practices of juister: best policies. Daalt men naar het niveau van de HRM praktijken, dan zou kunnen blijken dat deze bedrijven deze beleids optie heel anders invullen, namelijk daartoe heel andere selectietechnieken en -procedures hanteren. Hier wordt *vertical fit* cruciaal: kiezen van die selectietechnieken die toelaten te voorspellen of kandidaten aan het bij de strategie passende rolprofiel beantwoorden.

Het laat zich dus aanvoelen dat de contingentie logica het steeds meer haalt naarmate we dieper afdalen naar lagere niveaus van de HRM architectuur. Die gelaagdheid merken we overigens ook als we ons beperken tot HRM praktijken. Zo kan het hanteren van een formeel evaluatiesysteem steeds (*universeel*) beter zijn dan het niet hanteren van een dergelijk systeem, terwijl tegelijk de impact van dit systeem bijkomend afhankelijk is van de mate waarin de gehanteerde criteria toelaten om voor de realisatie van de strategie 'kritisch' gedrag te beoordelen (*contingentie*). Voor de HR manager start het werk natuurlijk pas op dit laagste detailniveau: niet bij de beslissing om een formeel evaluatiesysteem te implementeren, wél bij de afstemming van de criteria op andere HRM praktijken en op de strategische lijnen.

Het onderscheid tussen universalisme en contingentie kan ook *temporeel* gevat worden. Mogelijk voegt de invoering van best practices zoals interne promotie, actieve participatie of formele prestatiebeoordeling wel degelijk waarde toe. Maar misschien is dat niet meer dan 'getting in the game'⁴⁰. Mogelijk komen er sterke additionele effecten naarmate men er vervolgens in slaagt die ingevoerde praktijken beter af te stemmen op de strategie⁴¹. Uiteindelijk vergelijken we in universalistisch onderzoek meestal 'best practice'-implementeerders met organisaties die deze praktijken helemaal niet invoeren en dus 'HRM-arm' zijn. Het laat zich raden dat bij die vergelijking ook prestatieverschillen zouden worden vastgesteld. Het is echter niet ondenkbaar dat wanneer we vervolgens de best practice-imiteerders vergelijken met bedrijven die bovenop een sterke vertical fit hebben gerealiseerd, we een even groot prestatieverschil zouden merken.

⁴⁰ Huselid, M. & Becker, B. (1995), *High performance work systems and organizational performance*. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Vancouver

⁴¹ Gerhart, B., Trevor, C. & Graham, M. (1996), 'New directions in employee compensation and firm performance', in G.R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resource management*, 14: 143-203. Greenwich: JAI Press.

Strategiekaarten tekenen

Als contingentiebenaderingen het bij het rechte eind hebben, moeten we in HR onderwijs meer strategisch denken bijbrengen: leren tekenen en interpreteren van strategiekaarten, leren vertalen van strategische doelen in HR-prioriteiten, leren positioneren van HRM bijdragen op strategiekaarten en balanced (HR) scorecards leren opstellen.

Een *strategiekaart* geeft het antwoord op vragen zoals: welke strategische doelen of resultaten zijn cruciaal, (2) welke zijn de drijfkrachten achter die strategische doelen, (3) hoe dienen werknemers zich te gedragen opdat die krachten aan het drijven gaan, (4) zorgt het bestaande HR systeem wel voor het gedrag en de competenties die noodzakelijk zijn voor het bereiken van die doelen en (5) zo nee, wat dient er dan te veranderen aan dit systeem opdat het maximaal kan bijdragen aan de realisatie van de strategische doelen? De strategiekaart geeft vooral aan 'wat op wat ingrijpt' en hoe de koppelingen tussen financiële en niet-financiële determinanten van bedrijfsprestaties er precies uitzien ⁴².

De *HR scorecard* is het bijhorende meetsysteem dat moet toelaten om de impact van het HR systeem op de bedrijfsresultaten aan te tonen. De scorecard duidt aan welke voortgangsindicatoren opgevolgd moeten worden voor elk van de drijfkrachten. Ze geeft een overzicht van de parameters, ken- en stuurgetallen die moeten toelaten het proces op te volgen. Het hanteren van zulke scorecards heeft enkele manifeste voordelen:

- we staren ons niet langer blind op 'kip-en-ei', maar proberen precies het scheppingsverhaal te achterhalen dat de twee verbindt. De afstand tussen de uitbouw van een HR systeem en de financiële prestaties is erg groot. Het is echter niet omdat die afstand groot is, dat het uiteindelijke effect er niet is. De afstand maakt het alleen moeilijk om te meten *of* er een effect is. De sterkte van strategie- en scorecards is dat ze helpen om de schakels tussen HRM en prestaties bloot te leggen. Dat is van belang als HR professionals op een geloofwaardige wijze de rol van strategische partner willen claimen.
- scorecards leggen pijnlijk snel bloot dat HR teveel *peil* en te weinig *impact* meet. Traditioneel gehanteerde maatstaven zoals personeelstevredenheid leveren misschien leuke smile sheets op. Maar door jaarlijks die tevredenheid te meten leren we enkel iets over het peil, niet over de impact. Die meting krijgt pas waarde als we tevens kunnen aantonen dat de tevredenheid wel eens verandert onder invloed van wijziging van HR beleid en dat meer tevreden werknemers ook betere prestaties leveren.
- scorecards helpen HR professionals bij hun selectie van aangepaste ken- en stuurgetallen. We weten uit studies dat managers heel wat waarde

⁴² Becker, B., Huselid, M. & Ulrich, D. (2001), *The HR Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.

hechten aan accurate informatie over de waarde van het menselijk kapitaal, maar dat ze niet bepaald hoog oplopen met de kwaliteit van de door HR ontwikkelde werknemersgerelateerde gegevens⁴³. Dat komt omdat men zich vaak beperkt tot het weergeven van *beschikbare* gegevens en niet actief op zoek gaat naar *relevante* gegevens. Hier is de boodschap: meet in functie van de scorecard, en zorg ervoor dat voor die scorecard *relevante* gegevens *beschikbaar* zijn.

- scorecards helpen de bijdrage van de HR professional scherp te stellen. Te vaak worden HR systemen beoordeeld op hun interne efficiëntie. Het is echter weinig waarschijnlijk dat een efficiënt HR systeem het verschil zal maken tussen een succesvol en een minder succesvol bedrijf. De finale opdracht van HR is niet de eigen efficiëntie op te drijven, wel de verbetering van de efficiëntie in de primaire processen te ondersteunen. Met een goede strategiekaart verlaagt de kans dat HR prioriteiten geformuleerd worden in de lijn van: 'de doorlooptijd van wervingsprocessen moet ingekort worden om de kosten van HR te drukken'. Een strategiekaart zal eerder leiden tot een target in de lijn van: 'de doorlooptijd van werving moet ingekort worden, omdat we zo het aantal openstaande vacatures in de productie beperken en bijgevolg de leverbetrouwbaarheid verhogen'.

Met de opkomst van het contingentieperspectief en zijn vertaling in score- en strategiekaarten, is de rol van de HR manager beginnen vloten. Het lijstje met al bij al diffuse rolverwachtingen is verder aangedikt. De moderne HR-m/v moet excelleren als: business person, change agent, consultant to organization, assessor, diagnosticus, partner to line, strategy implementor, talent manager, catalyst, asset manager, cost controller, ...⁴⁴. Een socioloog zou voorzichtig gewag maken van rolambigüiteit.

Eén trend is duidelijk, namelijk - geheel in de contingentielijn - een sterkere strategische focus voor HR. De normatieve rolmodellen geven aan dat het strategisch werk aan belang moet winnen en het operationeel werk deels weggerationaliseerd, uitbesteed of geautomatiseerd kan worden⁴⁵. Ze geven aan dat de HR professional zijn plaats aan de directietafel moet veroveren; dat hij/zij letterlijk 'mee' zal moeten 'tellen' als hij/zij wil meetellen. Het is een onverbloemd pleidooi voor een HRM dat gebaseerd is op cijfers en toegevoegde waarde als leidmotief hanteert. De HR professional

⁴³ Low, J. & Siesfield, T. (1998), *Measures that matter*. Boston: Ernst & Young.

⁴⁴ Schuler, R.S. (1990), 'Repositioning the Human Resource Function: Transformation or demise', *Academy of Management Executive*, 4 (3): 49-60; Wiley, C. (1992), 'A comprehensive view of roles for human resource managers in industry today', *Industrial Management*, 27-29.

⁴⁵ Conner, J. & Ulrich, D. (1996), 'Human resource roles: creating value, not rhetoric', *Human Resource Planning*, 19 (3): 38-50; Mohrman, S.A., Lawler, E.E. & McMahan, G.C. (1995), *New directions for the human resource organization*. Los Angeles: Center for Effective Organizations.

moet daarbij niet zelf de agenda bepalen, maar nagaan wat lijnmanagement en topmanagement nodig hebben en hen bijstaan bij de realisatie van hun doelen. De vergelijking met de architect-eigenaar-relatie wordt hier wel eens gebezigd. De HR-manager is de architect, de lijnmanager de bouwheer. De bouwheer bepaalt wat nodig is, de architect is de hefboom om het te realiseren.

Hét dominante model is hier natuurlijk dat van Dave Ulrich. Centraal in zijn model staat de stelling dat HR waarde moet creëren door zich als partner van het lijnmanagement te profileren. HR professionals creëren waarde wanneer ze hun expertise gebruiken om interne organisatie- en managementpraktijken te relateren aan externe eisen⁴⁶. Klinkt lekker contingent. Wat zijn model echter voor heeft op vele andere is dat het zich niet te sterk laat verleiden tot 'klassiekers' in de trant van 'minder operationeel, meer strategisch'. Het model schetst wel een HR functie die met steeds meer complexe en ook paradoxale rollen te maken krijgt. Ulrich bediscussieert in dat verband verschillende manieren waarop HR professionals waarde kunnen toevoegen aan een bepaalde business : door de uitvoering van de strategie te ondersteunen (strategische partner), een efficiënte HR infrastructuur uit te bouwen (administratief expert), de betrokkenheid en bijdragen van de werknemers te verzekeren (verdediger van de medewerkers) en interne transformatie en verandering te organiseren (change agent).

Ook hier gaapt echter een groot gat tussen de praktijk, ons beeld van die praktijk en het onderzoek van die praktijk. Er is goed en minder goed nieuws. Eerst het goede. Uit de meeste surveys blijkt enige consensus over het groeiende belang van de rollen van change agent en strategische partner. Zo is er zelfs een vrij ruime consensus over de competenties die voor HR professionals cruciaal zijn⁴⁷, competenties die inderdaad meestal refereren aan diezelfde twee rollen. Verder zijn er indicaties van significante relaties tussen de wijze waarop HR professionals hun rol invullen enerzijds en de (gepercipieerde) effectiviteit van de HR functie anderzijds. En die relaties duiden alweer in diezelfde richting : meespelen als strategische partner blijkt de (gepercipieerde) effectiviteit tegemoet te komen⁴⁸.

En dan het minder goede nieuws. Met de invulling van de rollen staat het niet zo goed. De reële rolinvulling zoals die uit onderzoek naar voren komt, lijkt soms wel invers aan het normatieve rolmodel. Ulrich zelf tekent de

⁴⁶ Ulrich, D. (1997), *Human Resource Champions*. Boston: Harvard Business School Press; Ulrich, D., Losey, M. & Lake, G. (1997), *Tomorrow's HR Management*. New York: Wiley.

⁴⁷ Walker, J.W. & Reif, W.E. (1999), 'Human resource leaders: capability strengths and gaps', *Human Resource Planning*, 22 (4): 21-30.

⁴⁸ Lawler III, E. & Mohrman, S. (2000), 'Beyond the vision: what makes HR effective?', *Human Resource Planning*, 23 (4): 10-20; Brockbank, W. (1999), 'If HR were really strategically proactive: present and future directions in HR's contribution to competitive advantage', *Human Resource Management*, 38: 337-352.

laagste scores op voor de rol van strategische partner, ook in de topbedrijven waar hij zich als guru beweegt⁴⁹. De HR functie blijft vooral sterk in de operationele domeinen, het dagelijkse personeelsbeheer. Andere studies geven aan dat HR managers zelf het administratieve luik van hun werk als het meest succesvol uitgebouwde deel zien⁵⁰. Nog meer problematisch voor de ambities van het contingentieperspectief is de conclusie van Huselid, Jackson en Schuler⁵¹. Zij stellen vast dat HR managers ronduit zwak scoren in hun vermogen om greep te krijgen op de strategische en tactische doelen van de organisatie, en zeker om die te vertalen in flankerende HRM doelen en activiteiten. Dat is ook het beeld dat we nog te vaak hebben van HR professionals: mee aan de directietafel willen zitten, maar door CEO's, lijnmanagers en financiële bollebozen weggewimpeld worden als te soft en te operationeel gericht.

Tight or loose?

Het contingentieperspectief is niet vrij van problemen. Het pleidooi voor vertical fit tussen strategie en HRM klinkt intuïtief erg aantrekkelijk. Maar wat als er geen uitgekristalliseerde strategie is? Of wat als, zoals zo vaak in non-profit sectoren het geval is, diverse stakeholders er heel andere strategische intenties op na houden? Wat met jonge KMO's waar hooguit intuïtieve strategieën domineren en er eerder sprake is van voortdurende aanpassing en herpositionering (to adapt) dan van strategische planning (to plan)⁵². In zulke situaties kan een strakke fit of *tight coupling* het aanpassingsvermogen drukken. 'Fit' realiseren is dus niet altijd wenselijk en kan zelfs contraproductief zijn indien organisaties geconfronteerd worden met discontinue en onvoorspelbare veranderingen⁵³.

⁴⁹ Conner, J. & Ulrich, D. (1996), *op. cit.*

⁵⁰ Csoka, L.S. & Hackett, B. (1998), *Transforming the HR function for global business success*. New York: Conference Board.

⁵¹ Huselid, M., Jackson, S. & Schuler, R. (1997), 'Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance', *Academy of Management Journal*, 40: 171-188;

⁵² Kotthoff, H. (1993), 'Unternehmer sein, das lernt man nicht auf der Schule ...', in Ganter H.D. & Shienstock G., *Management aus soziologischer Sicht. Unternehmungsführung, Industrie- und Organisationssoziologie*, Wiesbaden: Gabler; Miller, D. & Toulouse, J.-M. (1986), 'Chief executive personality and corporate strategy and structure in small firms', *Management Science*, 32: 1389-409; Schindehutte, M. & Morris, M. (2001), 'Understanding strategic adaptation in small firms', *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 7: 84-107

⁵³ Becker, B. & Gerhart, B. (1996), *op. cit.*; Lengnick-Hall, C.A. & Lengnick-Hall, M.L. (1988), 'Strategic human resources management: A review of the literature and a proposed typology', *Academy of Management Review*, 13: 454-470.

Beweeglijke organisaties hebben belang bij beweeglijke HR systemen; aan *loose* in plaats van *tight* coupling⁵⁴. Als hun HR systeem één strategisch bijdrage kan leveren, dan schuilt die vermoedelijk in de creatie van voldoende veranderingspotentieel, voldoende capaciteit om de organisatie en haar leden snel aan te passen aan snel veranderende contingenties. Het HR systeem zal dan pas 'high performing' zijn als het er in slaagt (1) een pool van menselijk kapitaal aan te trekken en te ontwikkelen die over een brede waaier van competenties beschikt, (2) flexibiliteit in gedrag en inzetbaarheid bij de werknemers aan te wakkeren en (3) zich als systeem erg beweeglijk en aanpasbaar te houden⁵⁵. Kortom, bij hoge turbulentie moet men niet alleen investeren in gedrag en competenties die in lijn zijn met de huidige strategische koers. We mogen ons dan evenmin blindstaren op het vinden van de *hic et nunc* best passende HRM configuratie. We moeten dan juist oog hebben voor continue HRM reconfiguratie.

Als fit niet ten koste mag gaan van flexibiliteit moeten we vooral ook HRM praktijken selecteren die breed toepasbaar zijn. Een voorbeeld uit de sfeer van prestatiebeoordeling kan dit verduidelijken, meer bepaald het verschil tussen 'BARS' en 'MBO'. BARS of behaviorally anchored rating scales zijn waarderingsschalen die bijvoorbeeld moeten toelaten iemands niveau van zelfstandigheid, klantgerichtheid of creativiteit te scoren. Om de validiteit en betrouwbaarheid van de metingen op te voeren worden ankers toegekend. Een anker is een gedragsomschrijving die toegewezen wordt aan een schaalpositie en de beoordelaar een accuraat beeld moet geven van welk gedrag nu precies een score 1, 3 of 5 rechtvaardigt. De creatie van goede ankers vergt gedegen functieonderzoek. Het hanteren van ankers is weinig flexibel in die zin dat goede ankers functiespecifiek zijn en bij elke wezenlijke functieverandering aan herziening toe zijn.

Management by objectives (MBO) daarentegen is een evaluatietechniek die heel dynamisch toepasbaar is op een veel ruimere waaier van jobs en zich veel beter leent voor flexibel maatwerk. Bij een MBO-systeem werken werknemers en hun leidinggevenden samen om specifieke taakgerelateerde doelen vast te stellen die binnen hun domein vallen en als middel dienen om de doelen van de manager te bereiken, die weer een niveau hoger liggen. Elke set doelen wordt door leidinggevende en medewerker voor een bepaalde tijdsperiode uitgewerkt en na die periode geëvalueerd. De grotere vrijheid om naar eigen goeddunken te handelen die de MBO-methode biedt, betekent dat

⁵⁴ Truss, C. (2001), *op. cit.*; Wright, P. & Snell, S. (1998), 'Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management', *Academy of Management Review*, 23 (4): 756-772.

⁵⁵ Becker, B. & Gerhart, B. (1996), *op. cit.*; Snell, S.A., Youndt, M.A. & Wright, P.M. (1996), 'Establishing a framework for research in strategic human resource management: Merging resource theory and organizational learning', In G.R. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, 14: 61-90; Wright, P. & Snell, S. (1998), *op. cit.*

elk individu afzonderlijk een op maat gesneden pakket met werkdoelen kan hebben, dat bovendien snel aanpasbaar is aan nieuwe uitdagingen.

Fit! Maar met wat?

De contingentiestudies delen nog een andere handicap. Ze zijn sterk gefixeerd op de fit tussen HRM en de strategische koers⁵⁶. Alsof er maar één contingentiefactor de effectiviteit van HRM stuurt. Wat dan met de druk die organisaties voelen om ook een matching te realiseren tussen de behoeften van hun werknemers en de behoeften van de business? De mate waarin zulke congruentie tussen werknemers- en bedrijfsbelangen wordt gerealiseerd, is vermoedelijk minstens zo cruciaal voor de gepercipieerde effectiviteit van HRM⁵⁷. En er zijn voorbeelden genoeg in onze recente sociale geschiedenis die aantonen dat een 'fit' tussen HRM en strategie niet noodzakelijk synoniem is van een 'fit' tussen werknemers- en werkgeversbelangen.

Kijk naar alle adjectieven die tegenwoordig de term 'personeelsbeleid' voorafgaan en men beseft al gauw dat de HR manager niet van één maar van vele contingentiefactoren de pols moet houden: integraal, leeftijdsbewust, levensfasebewust, emancipatiegericht, gezinsvriendelijk, multicultureel, divers, ontwikkelingsgericht, arbeidsmarktbewust, duurzaam, participatief, ethisch, gericht, ...⁵⁸. Heel wat HRM praktijken worden niet door de strategie, maar door overheid of sociale partners gedictieerd, aan- of bijgestuurd: van Rosetta's over minimumlonen tot preventieadviseurs. HR onderzoekers die 'leentje buur' spelen bij het nieuw of oud institutionalisme weten ook dat heel wat HRM praktijken gelanceerd worden omdat ze legitimiteit creëren ten aanzien van interne of externe stakeholders. Hoe verklaart men anders de populariteit van al die awards? Deze onderzoekers weten ook dat andere HRM praktijken geïnstitutionaliseerd geraken onder invloed van imitatiegedrag, onder druk van de aanzwellende stroom 'fads and fashions'. Meer institutionele perspectieven op modern HRM leren ons oog te hebben voor het feit dat lang niet alles wat we op de HR plank zien verschijnen ook als dusdanig gepland of strategisch geïnitieerd was. Zelfs al richt men zich op de 'leading edge companies', de kans is groot dat een behoorlijk deel van de variantie in HRM helemaal niet verklaard wordt door verschillen in processen van strategische besluitvorming.

⁵⁶ Dyer, L. & Reeves, T. (1995), 'Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go?', *International Journal of Human Resource Management*, 6 (3): 656-670.

⁵⁷ Coff, R. (1997), 'Human assets and management dilemmas: coping with hazards on the road to resource-based theory', *Academy of Management Review*, 22 (2): 374-402.

⁵⁸ Met dank aan www.google.be dat ons na controle van 15 pagina's resultaten zelfs éénmaal het magische adjectief 'strategisch' opleverde.

Configuratie

Het *configuratieperspectief* steunt op een holistische systeembenadering. Net als in het *contingentieperspectief* wordt *vertical fit* belangrijk gevonden. Bovenop wordt echter het belang van *horizontale fit* en *equifinaliteit* beklemtoond ⁵⁹.

Horizontale fit betekent dat gewerkt moet worden aan de implementatie van intern consistente bundels van HRM praktijken ⁶⁰. Complementaire HRM praktijken selecteren, daar komt het dus op aan: 'powerful connections' verankeren, 'deadly combinations' vermijden ⁶¹. Het onderscheid tussen beide kan verduidelijkt worden met behulp van het onderzoek van Shaw, Gupta en Delery ⁶². Ze stelden vast dat lagere prestatieniveaus worden opgemeten als een individueel prestatiebeloningssysteem ingevoerd wordt in processen die geregeerd worden door de principes van Total Quality Management. Dat lijkt een deadly combination. Ze merkten tevens beduidend hogere prestaties wanneer skill-based pay gecombineerd wordt met TQM. Blijkbaar sturen TQM en skill-based pay aan op soortgelijk gedrag, versterken ze elkaar op die manier en vormen ze dus samen een powerful connection. *Equifinaliteit* impliceert dat verschillende bedrijven sterk verschillende HRM configuraties kunnen invoeren, maar toch evenwaardige prestaties kunnen realiseren. Twee bedrijven kunnen met andere woorden eenzelfde niveau van competentie, motivatie of empowerment genereren bij hun werknemers door middel van sterk verschillende HR systemen ⁶³.

De eenvoudigste toepassingen van dit configuratieperspectief starten met de constructie van meerdere 'prototypische' configuraties van HRM praktijken die tot hogere prestaties leiden wanneer ze in combinatie met elkaar én met de juiste strategie gebruikt worden ⁶⁴. Hiermee wordt ten volle erkend dat het hele HR systeem invloed uitoefent. De kans is inderdaad klein dat veranderingen in afzonderlijke HRM praktijken de aandelenkoers zullen opdrijven. Er wordt ten tweede erkend dat de ontwikkeling van een dergelijk HR systeem een verhaal is voor elke organisatie apart. Het HR systeem kan moeilijk nagebootst worden. Maar heel wat onderzoekers worstelen met dit

⁵⁹ Doty, D., Glick, W. & Huber, G. (1993), 'Fit, equifinality, and organizational effectiveness. A test of two configurational theories', *Academy of Management Journal*, 36: 1196-1250; Wright, P. & McMahan, G. (1992), *op. cit.*

⁶⁰ Arthur J.B. (1994), *op. cit.*

⁶¹ Becker, B., Huselid, M., Pickus, P. & Spratt, M. (1997), 'HR as a source of shareholder value: Research and recommendations', *Human Resource Management*, 36: 39-47.

⁶² Shaw, J., Gupta, N. & Delery, J. (2001), 'Congruence between technology and compensation systems: implications for strategy implementation', *Strategic Management Journal*, 22: 379-386.

⁶³ Ichniowski, C., Shaw, K. & Prennushi, G. (1997), 'The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines', *American Economic Review*, 87, 291-313.

⁶⁴ Arthur, J.B. (1992), 'The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills', *Industrial and Labor Relations Review*, 45: 488-506. MacDuffie, J.P. (1995), *op. cit.*

perspectief. Intuïtief is het de evidentie zelf, operationeel is het een hel om een passend onderzoeksdesign uit te werken. Een cruciale vraag is of de klassieke survey-methodologie ooit voldoende verfijnd zal worden om complexe relaties tussen antecedenten, mediërende variabelen, modererende factoren en consequenten vast te stellen ⁶⁵.

1 + 1 = ...?

Voor onderzoekers start het probleem al op erg basaal niveau, namelijk bij het identificeren van krachtige connecties en dodelijke combinaties. Vooral omdat onderzoek en theorie voor de meeste HRM praktijken ook heel tegenstrijdige conclusies opleveren. Nemen we de combinatie van financiële participatie en participatie in de besluitvorming als voorbeeld. We kunnen ons dan afvragen of $1+1=0$, of $1+1=1$, of $1+1=2$ dan wel of $1+1=3$. Probleem is dat voor elk van deze rekenkundige opties de nodige evidentie bestaat ⁶⁶.

- $1+1=0$. In deze optie wordt gesteld dat financiële participatie en participatie in de besluitvorming een deadly combination vormen. Stel dat beide vormen opgestart worden als elementen van een ruimer participatiebeleid. Dan is het niet ondenkbaar dat financiële participatie een positief effect heeft op de productiviteit, maar dat dit effect volledig teniet gedaan wordt door het tijdverslindend effect van participatie in de besluitvorming.
- $1+1=1$. Financiële participatie en participatie in de besluitvorming worden hier voorgesteld als substituten. Het is bijvoorbeeld mogelijk dat financiële participatie leidt tot een versterking van sociaal kapitaal in de organisatie door zijn symbolische functie, terwijl participatie in de besluitvorming dat doet door een relatieversterkend effect. Het is echter eveneens mogelijk dat de combinatie van beide niet méér sociaal kapitaal genereert dan elk afzonderlijk.
- $1+1=2$. Hier wordt gesteld dat financiële participatie en participatie in de besluitvorming zuiver additief werken. Zo is het mogelijk dat financiële participatie vooral een effect heeft op de prestatiemotivatie terwijl participatie in de besluitvorming eerder de creatie en transfer van kennis faciliteert. De effecten komen echter los van elkaar tot stand.
- $1+1=3$. Financiële participatie kan voorgesteld worden als een 'gift' van het management aan de werknemers. Dit kan een sterke ruilrelatie in werking stellen, namelijk werknemers aanzetten een gift terug te schenken, namelijk het beschikbaar stellen van hun kennis en inzichten tijdens hun participatie in de besluitvorming. Indien aangetoond kan worden dat hun bereidheid daartoe veel geringer is als de organisatie geen 'first move'

⁶⁵ Purcell, J. (1996), *Human resource bundles of best practice: a utopian cul-de-sac*. Paper presented at the ESRC seminar: Contribution of HR strategy to Business Performance.

⁶⁶ Cludts, S. (2002), *Combining participation in decision-making with financial participation: theoretical and empirical perspectives*. Leuven: Faculteit Economische en Toegepaste Economische Wetenschappen.

maakt met een financieel participatieplan, dan kunnen we spreken van een powerful connection. De ene praktijk versterkt het effect van de andere.

Het probleem van deze onoordeelkundige rekenkunde stelt zich ook in het onderzoek. De meest voorkomende methode om het HRM systeem te 'meten' is sterk additief georiënteerd ($1+1=2$). Het aantal 'goede' HRM-praktijken wordt opgeteld en de som wordt verondersteld de graad van ontwikkeling van het HR systeem weer te geven. We verwaarlozen op die manier echter de interactie-effecten tussen HRM praktijken onderling. Daardoor wordt het gecombineerde effect van powerful combinations ($1+1=3$) sterk onderschat. Maar het leidt ook tot een sterke overschatting van de HRM intensiteit indien de organisatie nogal wat dodelijke combinaties ($1+1=0$) of een hele reeks substituten ($1+1=1$) onder zijn HRM praktijken telt.

Schaars, waardevol, moeilijk imiteerbaar, niet substitueerbaar?

Meer geëvolueerde varianten van het configuratieperspectief zetten veel van het voorgaande op losse schroeven, en dan vooral het veronderstelde belang van HRM praktijken. We bekijken het probleem vanuit een voor velen intuïtief erg aantrekkelijke invalshoek, de 'resource-based view of the firm' ⁶⁷.

De 'resource-based view' is erg aantrekkelijk voor onderzoekers die de strategische impact van HRM onderzoeken? Dat is ten eerste zo omdat deze benadering het bestaan van moeilijk te imiteren hulpbronnen of attributen in bedrijven ziet als drijfkracht van competitief voordeel. Er zijn weliswaar heel wat natuurlijke en technologische hulpbronnen die waarde kunnen creëren, maar dat zijn ook bronnen die steeds makkelijker gekopieerd kunnen worden. Een HR systeem is veel moeilijker te imiteren, in die zin dat het voor rivalen veelal erg moeilijk is om te ontdekken welke waarde precies op welke wijze toegevoegd wordt door die human resources ⁶⁸. Dit geringe risico op duplicatie kan het HR systeem opwaarderen tot hefboom voor duurzame voorsprong ⁶⁹.

⁶⁷ Barney, J. (1991), 'Firm resources and sustained competitive advantage', *Journal of Management*, 17 (1): 99-120; Boxall, P. (1996), 'The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm', *Human Resource Management Journal*, 6 (3): 59-75; Mueller, F. (1996), 'Human resources as strategic assets; an evolutionary resource-based theory', *Journal of Management Studies*, 33 (6): 757-785; Snell, S., Youndt, M. & Wright, P. (1996), 'Establishing a framework for research in strategic human resource management: merging resource theory and organizational learning', *Research in Personnel and Human Resources Management*, 14: 61-90.

⁶⁸ Pfeffer J. (1994), *op. cit.*

⁶⁹ Barney, J. & Wright, P. (1998), 'On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage', *Human Resource Management*, 37: 31-46; Wright, P., McMahan, G. & MacWilliams, A. (1994), 'Human resources and sustained competitive advantage', *International Journal of Human Resource Management*, 5: 301-326.

Een tweede factor die de 'resource-based view' zo aantrekkelijk maakt is de klemtoon op *complexiteit*. Met name in het configuratieperspectief wordt het belang van intern consistente bundels van HRM praktijken beklemtoond⁷⁰. Een logische combinatie van HRM praktijken is moeilijker te imiteren en te substitueren en meer waardevol dan één praktijk die geïsoleerd ingevoerd wordt. De complexiteit van zo'n bundel wordt in verband gebracht met causale ambiguïteit en padafhankelijkheid⁷¹. Causale ambiguïteit geeft aan dat het voor externen (en veelal zelfs voor internen) erg lastig is om zicht te krijgen op de wijze waarop HRM praktijken effecten genereren in en waarde toevoegen aan een complex bedrijfssysteem. Padafhankelijkheid wijst op het feit dat HR systemen veelal over een erg lange periode opgebouwd worden en juist daardoor ook sterk verankerd zijn in de unieke geschiedenis van de organisatie. Zelfs al doorgrondt een concurrent de waarde van dat systeem, dan nog kan hij het niet imiteren omdat de implementatie erg veel tijd vergt en het resultaat per definitie anders zal zijn.

Dit verhaal nuanceert alvast het zogenaamd strategisch belang van de HRM praktijken waar het onderzoek zo vaak op focust. Die praktijken zijn op zich vaak relatief makkelijk imiteerbaar en zelfs substitueerbaar⁷². Hun 'visibiliteit' is groot⁷³. Zijn ze daarom strategisch onbelangrijk? Neen, HRM praktijken kunnen wel degelijk een essentiële bijdrage leveren, bijvoorbeeld bij de creatie van de pool van menselijk talent, bij de versterking van de strategische oriëntatie van dat talent, bij het stimuleren van getalenteerd gedrag en misschien zelfs vooral bij de retentie van al dat hopelijk erg waardevol talent. Dit perspectief geeft wél aan dat andere bedrijven relatief makkelijk de praktijken kunnen kopiëren maar daar tevens weinig mee opschieten als ze niet de kwaliteit in termen van menselijke talenten in huis hebben.

Kapitaal, proces of praktijk?

Boxall maakt in dit verband een nuttig onderscheid tussen 'human capital advantage' en 'human process advantage'⁷⁴.

Het *human capital advantage* resulteert uit het de werving van mensen met erg waardevolle (taciete) kennis, vaardigheden en attitudes⁷⁵. Dit effect

⁷⁰ Arthur, J. (1992), *op. cit.*; Delery, J. & Doty, H. (1996), *op. cit.*

⁷¹ Barney, J. (1991), *op. cit.*; Collis, D.J. & Montgomery, C.A. (1995), 'Competing on resources: strategy for the 1990s', *Harvard Business Review*, 73 (4): 118-128.

⁷² Wright, P., McMahan, G. & McWilliams, A. (1994), 'Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective', *International Journal of Human Resource Management*, 5 (2): 301-326.

⁷³ Mueller, F. (1996), *op. cit.*

⁷⁴ Boxall, P. (1996), *op. cit.*

⁷⁵ Hitt, M.A., Bierman, L., Shimizu, K. & Kochhar, R. (2001), 'Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: a resource-based perspective', *Academy of Management Journal*, 44 (1): 13-28.

van het menselijk kapitaal is sterk afhankelijk van hoe een organisatie in het verleden omgesprongen is met zijn selecties. Indien we er van uitgaan dat bekwaamheden van werknemers normaal verdeeld zijn, dan zijn human resources met hoge bekwaamheidsniveaus per definitie relatief schaars⁷⁶. Het doel van selectieprogramma's is dan precies om te verzekeren dat organisaties vooral uit deze beperkte voorraad erg bekwame kandidaten te putten. Het wordt dan cruciaal om selectietechnieken te hanteren met een hoge predictieve validiteit en een beloning en perspectieven in het vooruitzicht te stellen die voldoende verleidelijk zijn voor deze groep. Met name voor 'effective leadership succession' in erg kennisintensieve sectoren blijkt veel af te hangen van de mate waarin HR er in slaagt een systeem van 'elite recruitment' te realiseren: de *crème* proberen binnenhalen - een beetje via campus recruitment, desnoods middels mergers - om vervolgens de *crème de la crème* over te houden in een up-or-out loopbaansysteem. Ook op het niveau van de professionals zelf blijkt het gewicht en belang van HRM er sterk afhankelijk te zijn van de mate waarin men erin slaagt een harde kern contract-winners - 'rainmakers', net iets briljanter-dan-gemiddeld - aan te trekken, te ontwikkelen én te behouden⁷⁷. Daarbij spelen de HRM praktijken (aannamebeleid) een cruciale rol.

Het *human process advantage* manifesteert zich veel meer op het niveau van de werkprocessen en mechanismen van interne communicatie en coördinatie. Denk aan zelfsturend teamwork, aan netwerkcreatie rond projectteams, aan mechanismen voor cross-functionele samenwerking, aan brainstorming- of verbetersteams, etc. die een cruciale rol kunnen spelen om al dat menselijk talent ook maximaal te benutten in bijvoorbeeld processen van innovatie, kenniscreatie en -transfer. Het zijn die processen die de pool van menselijk talent kunnen optillen tot het niveau van een complexe, moeilijk te imiteren sociale structuur.

Human resource advantage is dan het product van human capital advantage en human process advantage. De HRM praktijken - de specifieke interventies - spelen een cruciale rol bij de opbouw van beide voordelen en bij de realisatie van hun product. Ze spelen een cruciale rol bij de selectie, de ontwikkeling en het gebruik van menselijk kapitaal⁷⁸. De HRM praktijken kunnen misschien wel geïmiteerd worden, maar niet de 'configuratie' in de eigenlijke zin van het woord, namelijk de complexe interactie tussen de HRM praktijken, het menselijk kapitaal en de intermenselijke processen van coördinatie en communicatie. Dat verklaart waarom pogingen om HR systemen te imiteren door de hele HR staf weg te kopen, falen. Vooreerst is

⁷⁶ Wright, P. & McMahan, G. (1992), *op. cit.*

⁷⁷ Boxall, P. & Steeneveld, M. (1999), 'Human resource strategy and competitive advantage: a longitudinal study of engineering consultancies', *Journal of Management Studies*, 36 (4): 443-463; Wright, P., McMahan, G. & McWilliams, A. (1994), *op. cit.*

⁷⁸ Lepak, D.P. & Snell, S.A. (1999), 'The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development', *Academy of Management Review*, 24: 31-48.

het begrip van het sociale systeem een organisatiecapaciteit die niet in handen is van de HR staf maar verspreid is over vele lagen en posities in het bedrijf. Ten tweede kan éénzelfde aanpak in verschillende sociale systemen ook heel andere effecten genereren. Noem het maar het Van Gaal-syndroom. Als trainer predikt hij de dictatuur van *zijn* tactisch plan. De ploeg (het sociale systeem) moet zich maar aanpassen. Maar het lukt niet (altijd), zelfs niet wanneer de ploeg die met het tactisch plan 'fit' bijeengekocht wordt. Ajax is Barcelona niet, laat staan de Nederlandse nationale ploeg.

Round up

Bekijkt men de aanwassende stroom van conceptuele en empirische papers over de relatie tussen HRM en bedrijfsprestatie, dan word je als onderzoeker intuïtief met de pijnlijke zelfreflectie geconfronteerd: 'what's in it for me?'. Alles lijkt onderzocht. En wat niet onderzocht is, lijkt al gauw niet onderzoekbaar. Het lijkt zoeken naar niches. Maar schijn bedriegt. We hebben vooral veel studies die inderdaad serieuze economische impact van high performance work practices opmeten. Toch moeten we na deze 'state of the art' vooral concluderen dat er weinig grondig gefundeerd en robuust empirisch bewijs is, laat staan het soort materiaal waar de HR manager mee verder kan. Dat is dan misschien jammer voor die praktijkman, maar veel minder voor de onderzoeker die gebeten is door het thema.