

Resources en processen: (hoe) gaat dat samen?

Ivo De Loo en Bernard Verstegen

Wat is de invloed van HR-beleid op de performance van een organisatie? Nog even afgezien van de kwestie hoe 'HR-beleid' en 'performance' geoperationaliseerd kunnen worden (wat een interessante discussie op zich is), is het antwoord op deze vraag, kijkend naar het scala aan (met name) kwantitatieve onderzoeken dat hierover sinds pakweg begin jaren '90 verschenen is in diverse HR- en aanverwante journals, verre van eenduidig. Sommige onderzoekers vinden een sterk verband, sommige een zwak, en andere weer totaal geen.¹

Meer dan eens wordt als grondslag voor de relevantie en legitimatie van de bovenstaande vraag de zogenaamde 'resource based view' aangehaald. Deze 'view' stelt (groveweg) dat bepaalde, 'bijzondere' productiemiddelen die een organisatie bezit (waaronder – mogelijk – haar medewerkers) een duurzaam concurrentievoordeel zouden kunnen opleveren mits 'goed' ingezet. Met andere woorden: aangezien voor veel organisaties menselijk kapitaal tot de belangrijkste productiebronnen lijkt te behoren moet – gesteld dat er een relatie bestaat tussen HR-beleid en de performance van een organisatie – worden gezien hoe die bronnen 'effectief' zijn te managen. Vervolgens wordt er vaak statistisch, empirisch onderzoek uitgevoerd, gebaseerd op surveys, om de effectiviteit en

efficiency van HR-beleid te kunnen duiden. Wij denken dat er door de onzes inziens te impliciete nadruk op het (statische) begrip 'resource' die zo ontstaat, bepaalde aspecten en gevolgen van HR-beleid onderbelicht dreigen te blijven in het gros van de empirische onderzoeken.

Statistisch onderzoek in de 'resource based' gedachtegang kan goed worden gehanteerd wanneer men wil bekijken wat de effecten zijn van beleidsmaatregelen op de kwalificaties en inzetbaarheid van human resources. Het is een gehele andere vraag *langs welke weg* dergelijke effecten plaatsvinden. Daartoe is vaak aanvullend onderzoek nodig. Bovendien is het nog niet zo eenvoudig om te komen tot de hypothesen die in statistisch onderzoek een rol spelen. Immers, hypothesen die voorafgaand aan dit onderzoek worden geformuleerd komen niet uit de lucht vallen, terwijl het statistisch onderzoek zélf dergelijke hypothesen ten principale moeilijk vorm kan geven. Is statistisch onderzoek, met name gebaseerd op surveys, dan wel de *enige* te volgen weg om de hiervóór gestelde vraag te onderzoeken? Zoals gezegd wordt op deze wijze doorgaans niet aangegeven *hoe* men via HR-beleid zou kunnen bijdragen aan performanceverbetering in een organisatie, enkel *dát* het mogelijk is. Dat is in zekere zin spijtig, zeker als we aannemen dat een

onderzoek naar HR-beleid aanleiding moet geven tot verbeteringen in datzelfde beleid. (Nog) meer oog voor processen lijkt daarom geen kwaad te kunnen.

Casusonderzoek, gebaseerd op zogenaamde 'rich cases' (dit zijn rijk aan detail zijnde cases waarbij de relatie tussen HR-beleid en performance vanuit meerdere invalshoeken tegelijkertijd wordt bekeken, dus bijvoorbeeld zowel vanuit de optiek van de medewerker, de klant, de directie als de HR-manager) zou in dat opzicht soelaas kunnen bieden (Dyer en Wilkins 1991). Datzelfde geldt voor individuele interviews of groepsinterviews met de betrokkenen bij het HR-beleid in organisaties. Een dergelijke aanpak zou, indien gewenst, kunnen leiden tot andersoortig of beter gefundeerd statistisch onderzoek. De verbanden die vervolgens uit een empirische analyse voortvloeien zijn dan geënt op meer kwalitatief getint onderzoek. Daarnaast kan kwalitatief onderzoek ons aanwijzingen geven voor de verklaring van via statistisch onderzoek gevonden verbanden. In casu kan het dus zinvol zijn statistisch onderzoek te flankeren door casusonderzoek. Hoewel casusonderzoek naar de effecten van HR-beleid reeds enige tijd wordt verricht², zijn ons onderzoeken waarin de door ons voorgestane flankering wordt toegepast niet bekend.

Als conceptueel kader om het hierboven gesuggereerde casusonderzoek in te gaan kan worden gedacht aan cognitieve systemen. Volgens Lord en Kernan (1987) wordt via cognitieve systemen gepoogd te vatten hoe bij individuen '(...) the *output of purposeful behavior*' (p. 265) ontstaat en waaruit deze bestaat. Eén van de elementen van cognitieve systemen zijn gedragspatronen, die op hun beurt onder andere kunnen worden vervat in scripts. Scripts geven aan hoe mensen zich gedragen in allerlei meer of minder frequente, maar terugkerende

situaties waarin zij zich geplaatst zien. Daarnaast kan via scripts betekenis worden gegeven aan het gedrag van anderen, waarop iemand weer - al dan niet met onmiddellijke ingang - zijn eigen opstelling kan afstemmen. Denk aan een ober in een restaurant. Die kan zowel op de achtergrond blijven als om de vijf minuten komen vragen of het eten nog smaakt. De reactie van gasten kan in deze situaties heel goed verschillend zijn. Men zou bijvoorbeeld geïrriteerd kunnen raken van de erg pro-actieve ober (en dit laten blijken) en juist erg vriendelijk kunnen zijn tegen de ober die op de achtergrond blijft. Om (verdere) irritaties te voorkomen kan een ober als gevolg hiervan besluiten zijn gedrag al dan niet aan te passen. Het zou echter zeer verwarrend worden voor gasten wanneer een ober bij tijd en wijlen op de achtergrond blijft en vervolgens - zonder aanwijsbare reden - pro-actief wordt, daarna weer een reactieve instelling heeft, etc. Wat moet dan de volgende keer worden verwacht? Daarom wordt wel eens gezegd dat gedragspatronen de neiging hebben elkaar uit te sluiten (Lord en Kernan 1987). Een ober op de achtergrond blijft bij de meeste gasten onder de meeste omstandigheden een ober op de achtergrond, en een meer opdringerige ober opdringerig.

Een soortgelijke analyse geldt voor medewerkers in een organisatie. Deze kiezen, vaak onbewust, ook voor bepaalde gedragspatronen bij het uitoefenen van hun functie. Afhankelijk van de situatie waarin van hen een opstelling wordt verlangd, kiezen zij voor één of meer gedragspatronen of scripts die ze wellicht al eens vaker hebben vertoond, dan wel voor één of meer andere scripts die volgens hen geschikt zijn in de situatie in kwestie.

Er moeten keuzemomenten aan te wijzen zijn waarop medewerkers om enige reden besluiten een bepaald script, of een reeks van scripts, ten uitvoer te brengen. Via HR-beleid

zou het in theorie mogelijk moeten zijn zowel de verzameling scripts die een medewerker heeft, alsmede de grondslagen waarop hij een keuze maakt voor een bepaald script of reeks van scripts, of de snelheid waarmee hij deze maakt, te beïnvloeden. Daarmee kan worden gepoogd om de effectiviteit en efficiency van het beleid te vergroten. Mogelijk dat zelfs een verandering in het scala en de inzet van de scripts van een medewerker als performanceverbetering kan worden opgevat, hetgeen dan weer via statistisch onderzoek kan worden getraceerd. Deze gedachtegang is in lijn met de 'behavioral perspective' die in het verleden in sommige HR-studies is aangehangen, maar moeilijk te operationaliseren bleek (Wright en McMahan 1992).

Het zou dan ook interessante inzichten kunnen bieden wanneer het vele onderzoek dat er momenteel naar de relatie tussen HR-beleid en performance wordt verricht, wordt gekoppeld c.q. voorafgegaan door een onderzoek van 'rich cases' dat is gelinkt aan gedragspatronen en scripts. Dit is naar onze mening een manier om meer inzicht te krijgen in de processen die aan het efficiënt en effectief gebruik van human resources ten grondslag liggen. Misschien dat dan een meer geïnformeerd en gefundeerd antwoord kan worden gegeven op de onderzoeksvraag waarmee dit stuk begon.

Ivo De Loo en Bernard Verstegen zijn beiden verbonden aan de faculteit Managementwetenschappen van de Open Universiteit Nederland. Ivo De Loo is docent management accounting, en Bernard Verstegen hoogleraar management accounting en programma-leider van de opleiding Master of Financial Control, alsmede van de opleiding tot Financial Controller®. Met dank aan Frits Kluijtmans voor zijn suggesties.

Noten

- 1 Zie bijvoorbeeld de bijdrage van Boselie en Paauwe in dit nummer.
- 2 Zie wederom de bijdrage van Boselie en Paauwe, elders in dit nummer.

Referenties

- Dyer, W.G., Jr. en Wilkins, A.L., 'Better stories, not better constructs, to generate better theory: a rejoinder to Eisenhardt', *Academy of Management Review* 16 (1991), pp. 613-619.
- Lord, R.G. en Kernan, M.C., 'Scripts as determinants of purposive behavior in organizations', *Academy of Management Review* 12 (1987), pp. 265-277.
- Wright, P.M. en McMahan, G.C., 'Theoretical perspectives for strategic human resource management', *Journal of Management* 18 (1992), pp. 37-62.