

In deze bijdrage reageert Hein Knaapen op het artikel 'De HR-functie in internationale ondernemingen: de bijdrage aan een high performance-theorie' van Paauwe en Farndale.

HR en high performance: where's the smoking gun?

Hein J.M. Knaapen

Paauwe en Farndale hebben ingetekend op een vitale onderzoeksrichting: wat is de bijdrage die HR levert aan de prestaties van het bedrijf? Het is de moeder aller vragen, want de enige rechtvaardiging voor de aanwezigheid van HR (en van vele andere expertises) is de bijdrage aan het voortbestaan van het bedrijf. En er zijn ál te veel publicaties die gaan over de methoden en technieken, zonder zich te vraag te stellen of er een bijdrage is aan de waardecreatie van de onderneming.

Er lijkt ook een begin van een theorie van high performance te zijn, waarin we gaan begrijpen wat de eigenschappen van de onderneming zijn die samenhangen met high performance. De begrippen die daar genoemd worden (Kirby, 2005) maken in ieder geval op het eerste gezicht al de indruk van terzake te zijn, al is zo'n eerste indruk misschien bedrieglijk. Er is dus al twee keer goed nieuws: de auteurs houden zich bezig met de goede vraag en op dat gebied gaat het denken al niet meer alle richtingen in, maar convergeert.

Ik heb een paar gedachten en vragen voor de auteurs. En ik heb één echt belangrijk punt: er is geen smoking gun te bekennen.

Transactioneel en transformationeel

De auteurs onderscheiden transactioneel en transformationeel HR-management (de laatste kwalificatie is van mijn hand) en daarnaast zelf of door andere partijen verricht HR-werk. Zo ontstaat een matrix met vier mogelijkheden, die ook alle vier werkelijk voorkomen. Ze spreken er dan over dat met name de traditionele activiteiten aan HR de geloofwaardigheid verlenen waarmee ze een gesprekspartner voor de businesspartneronderwerpen zijn. Ze voeren hiervoor geen ondersteunende evidentie aan en dat begrijp ik, want ik denk dat ze zich vergissen. Tot op een zeker niveau is de beheersing van de administratieve werkzaamheden en de meer routineuze HR-verantwoordelijkheden een voorwaarde om überhaupt mee te tellen. Maar zodra de HR-administratie en routine zich op het rapportcijfer 6 tot 7 bevinden, is het de vraag of extra aandacht daarvoor iets toevoegt aan de invloed die HR heeft in zijn rol van business partner. Niet alleen geeft een heel grote groep van lijnmanagers aan dat de echte invloed van HR toch echt betrekking heeft op het creëren van businessinzichten en het ondernemen van actie daarop, ook verwacht ik dat het type HR-professional die zich voortdurend inspant voor de transactionele onderwerpen niet dezelfde zal zijn als de col-

lega die als business partner excelleert. En de indeling die Dave Ulrich (2008) maakt, lijkt me dit te onderstrepen. In zijn visie moet je eerst en vooral een credible activist zijn, een rol die zich onderscheidt door handelen, dus actie ondernemen, met een uitgesproken waardenaccent, en daarna de professional voor talent & capability development en de culture & change steward.

De kip en het ei

De vraag of het kip er eerder was dan het ei of andersom, is slechts voor de allereerste keer van belang en daarna niet meer. Toch stel ik me deze vraag over HR en high performance. De bedrijven die de auteurs noemen zijn, voor zover ik ze van dichterbij ken, sterk waarden-gedreven en al decennialang bezig met het optimaal benutten van menselijk talent. In die bedrijven voel je en ruik je dat mensen belangrijk zijn voor het bedrijfssucces, al is dat vaak gegoten in vrij stoere taal. Het topmanagement besteedt veel aandacht aan de leadership pipeline en het verhaal van het bedrijf en zijn ambities wordt meestal heel belangrijk gevonden. Dat zit in de haarvaten van het bedrijf, in de genetische code. Is dat de bijdrage van HR? Of is de opkomst en professionaliteit van HR het gevolg van wat in de genetische code is vastgelegd? De auteurs doen er geen uitspraak over. Ik denk dat het ei van de genetische code er eerder was dan de HR-kip. En waarom is het relevant dit verder te onderzoeken? Omdat we daardoor nog beter gaan begrijpen wat het succes van een bedrijf veroorzaakt. En als ik even aanneem dat ik de samenhang goed zie, dan gaan we nog beter begrijpen dat de acht eigenschappen van high performance-bedrijven hun oorsprong vinden bij degenen die eerstverantwoordelijk zijn, bij het lijnmanagement. Of anders gezegd: dat elke bijdrage aan de high performance van het bedrijf loopt via de hoofden en harten van degenen die resultaatverantwoordelijk zijn. Dit is in lijn met onderzoek van de Corporate Leadership Council, die op grote schaal

onderzoek heeft gedaan naar impact van HR. De conclusie luidt dat HR-impact op senior management voor het allergrootste deel wordt bepaald door 'providing data driven business insights'. Door het echte businesspartnerwerk dus. Het lijnmanagement is de drijvende kracht achter het succes van het bedrijf en HR is the force behind the power.

Where's the smoking gun?

De auteurs hebben groot gelijk dat ze aansluiting zoeken bij bestaand denken over high performance. Hun onderzoeksmethode leidt echter tot een uitvergoting van een gebrek in die acht eigenschappen: ze zijn niet zo operationeel gedefinieerd en daarmee zijn het ook containerbegrippen. Neem het begrip ondernemerschap. Dat is met straatlengtes voorsprong het meest misbruikte begrip van het moment in het bedrijfsleven en bij de overheid. Ik heb geen idee wat ermee bedoeld wordt, maar als ik kijk naar de types om me heen die ik als ondernemer zou kwalificeren, dan ben ik ontzettend blij dat er niet al teveel van rondlopen in mijn bedrijf: het zijn meestal gasten die zich nergens iets van aantrekken en die de hele wereld op haar kop zetten om hun eigen resultaat te bereiken. Dat is indrukwekkend, maar je kunt er geen groot bedrijf mee laten werken. Dit vage begrip wordt vervolgens door de auteurs in verband gebracht met HR en ze zeggen dan dat de HR-functie indirect ondernemerschap stimuleert doordat het de rol van business partner op zich neemt. Als je twee vage begrippen aan elkaar verbindt is het niet moeilijk om je gelijk te halen. Bij elk misdrijf zoekt de politie naar de smoking gun: het geweer dat nog net ligt na te roken van het dodelijk schot, als bewijs van de moord en verwijzing naar de moordenaar. Dat zoek ik ook in de HR-performanceliteratuur: het onomstotelijk bewijs dat de HR-praktijken tot high business performance leiden. Geen klein ideaal, ik geef het toe, maar ambitie geeft het leven kleur. Ik ben er benieuwd naar wat de acht eigenschappen van Kirby

uiteindelijk operationeel betekenen en wat de geoperationaliseerde HR-kenmerken daarmee voor verband houden. Anders ga je nooit een smoking gun ontdekken en weet je nog steeds niet echt of HR-kenmerken wezenlijk zijn voor bedrijfssucces of alleen maar een hoogwaardig tijdverdrijf.

Tot slot

Het onderzoek van Paauwe en Farndale verbindt het denken over HR-performance aan de enige relevante maatstaf: de high performance van het bedrijf. Daarmee sluiten ze het

HR-denken aan op de organisatieliteratuur, waarmee ze twee vliegen in één klap vangen. En nu nog wat meer vlees op het bot, zou ik zeggen: een meer robuuste onderbouwing van de verbinding tussen HR-input en organisatie-output. Hoe meer smoking guns, des te leuker het wordt.

Kirby, J. (2005), 'Toward a Theory of High Performance', *Harvard Business Review* July-August: 30-39.

H.J.M. Knaapen is directeur Human Resources KPN.