

# Niets is zo praktisch als een goede theorie: wie weet dit in HRM?

Jesse Segers, Daniël Vloeberghs,  
Peggy De Prins en Erik Henderickx

*Recent Amerikaans (Rynes, Colbert & Brown, 2002) en Nederlands (Groen, Sander & Van Riemsdijk, 2006) onderzoek wijst op het beperkt voorkomen van HR-praktijken waarvan uitgebreid wetenschappelijk onderzoek de effectiviteit heeft aangetoond. Sinds enige tijd wordt in wetenschappelijke publicaties dan ook de vraag gesteld waar deze kloof tussen theorie en praktijk zich exact bevindt, hoe deze kan worden verklaard en wat eraan kan worden gedaan om ze te doen verdwijnen, of althans te verkleinen.*

Sommige, hoofdzakelijke Amerikaanse, auteurs (Deadrick & Gibson, 2000; Pfeffer & Sutton, 1999) stellen dat de aard van de kloof niet een gebrek aan kennis van de wetenschappelijke bevindingen zou zijn ('*knowing gap*'), maar wel het implementeren van deze kennis ('*knowing-doing gap*'). Redenen voor een gebrek aan implementatie zouden liggen in het gegeven dat managers graag via het 'buikgevoel' werken en sceptisch blijven ten aanzien van de bruikbaarheid van wetenschappelijke resultaten in de praktijk (Guest & King, 2004). De practicus zou van mening zijn dat wetenschappelijk onderzoek nog altijd geen bewijs is om een succesvolle toepassing binnen zijn organisatie te garanderen omdat dergelijk onderzoek vaak de sociale en omgevingsinvloeden negeert (Cascio, 2007; Cohen, 2007; Guest & King, 2004). In dezelfde lijn wijst zowel Brits (Guest & King, 2004) als Nederlands onderzoek (Groen et al., 2006) uit dat de bron van innovatie voor practici vaak niet de wetenschap is, maar eerder collega's die innoveren op basis van hun impliciete kennis.

Dit betekent niet dat er op brede schaal binnen de HR-gemeenschap sprake zou zijn van ongelof in wetenschappelijk onderzoek. Gebleken is juist dat de Nederlandse HR-professional het niet eens is met de stelling dat wetenschappelijk onderzoek niet werkt. Sterker zelfs, de HR-professionals in Nederland willen meer tijd besteden aan het lezen van wetenschappelijke artikelen of het praten met wetenschappers over hun HRM-problemen (Groen et al., 2006). Ook het gedachtegoed van het Evidence Based Management (EBM) ondersteunt het belang van wetenschappelijke onderbouwing van HR-praktijken. Onder EBM wordt

Drs. J. Segers is licentiaat arbeids- & organisatiepsychologie en bereidt een doctoraat voor als assistent aan de faculteit toegepaste economische wetenschappen van de Universiteit Antwerpen. Prof. dr. D. Vloeberghs is hoogleraar HRM aan de Universiteit Antwerpen en communicatie aan de K.U. Leuven. Prof. dr. P. De Prins is sociologe en verbonden als docente aan de Universiteit Antwerpen Management School. Prof. dr. E. Henderickx is hoogleraar HRM en arbeidssociologie.

het overbrengen van resultaten uit het wetenschappelijk onderzoek verstaan als basis en uitgangspunt van allerlei managementpraktijken (cf. Rousseau, 2006). Vanuit dit perspectief bezien nemen HR-professionals beslissingen en kiezen werkwijzen – niet in de eerste plaats vanuit hun individuele intuïtie of goed gevoel – op basis van de op dat ogenblik beschikbare wetenschappelijke evidenties en resultaten.

Ondanks de bereidheid van de Nederlandse HR-professional om meer tijd te spenderen aan wetenschappelijke informatie, komt hij of zij er blijkbaar niet altijd toe. Nederlands (Groen et al., 2006) maar ook Amerikaans (Rynes et al., 2002) onderzoek wijst namelijk uit dat de HR-professional de in brede kring aanvaarde wetenschappelijke bevindingen – in het bijzonder uit de A&O- en de OB-discipline – niet altijd volledig kent. Een en ander blijkt samen te hangen met het opleidingsniveau. Het zijn vooral de hogeropgeleide respondenten die beter scoren. De reden hiervoor kan zijn dat deze mensen tijdens hun opleiding beter hebben leren omgaan met wetenschappelijke literatuur (Groen et al., 2006).

Hoe dan ook, de vraag kan worden gesteld of volledige kennis van de wetenschappelijke bevindingen op het vlak van HR anno 2009 überhaupt voor iedereen op een zelfde manier noodzakelijk is. De laatste vijftien jaar is het HRM-landschap immers grondig gewijzigd. Het belang van de lijnmanager – vanwege het aan hem delegeren van operationele HRM-taken in het Engels aangeduid met de term ‘devolvement’ (Cunningham & Hyman, 1999; Larsen & Brewster, 2003) – en van de HR-consultant – als gevolg van ‘outsourcing’ (Gilley & Rasheed, 2000) – is vergroot. Lijnmanagers zijn steeds meer verantwoordelijk geworden

voor het ‘people management’ van hun medewerkers. Resultaten uit het PASO-onderzoek (Panel Survey of Organisations Flanders) (Sels & De Winne, 2005) wijzen uit dat de uitbouw van voldoende mensenmanagement door de lijn een van de HR-topprioriteiten is dan wel wordt. Momenteel blijkt dat het HRM-takenpakket van de lijn reeds omvangrijk is, maar dat tegelijkertijd de ondersteunende, ontwikkelende en adviserende rol van HR daar nauwelijks door wordt aangetast. Opmerkelijk is vooral dat een sterke oriëntatie van HR, een hoge graad van ‘outsourcing’ en een verregaand ‘devolvement’ van

HR-verantwoordelijkheden door de lijn hand in hand gaan. Een andere trend zou eruit bestaan dat organisaties niet enkel veeleer technisch-administratieve HR-activiteiten (ook wel transactionele activiteiten genoemd) ‘outsourcen’ maar ook strategische of ‘transformationele’ HR-activiteiten. Dit betekent dat bijvoorbeeld niet alleen de loonadministratie en uitzendarbeid worden uitbesteed, maar ook de trainings- en selectieactiviteiten (Lepak & Snell, 1998).

*Is volledige kennis van de wetenschappelijke HR-bevindingen voor iedereen noodzakelijk?*

### **Probleemstelling**

Het is tegen deze achtergrond dat onze onderzoeksbevindingen rond de kloof tussen theorie en praktijk moeten worden gesitueerd. Nagegaan wordt of – gegeven deze trends – er enerzijds een verschil in kennis(domeinen) bestaat tussen de HR-professional op het HR-departement en de lijnmanager, en of anderzijds er sprake is van een kennisverschil tussen diezelfde HR-professional en diens tegenhanger in HR-consulting. Wanneer interne HR-professionals werving, selectie en training meer en meer (volledig) uitbesteden, vermindert misschien hun parate kennis op dit domein. Omgekeerd zou dit moeten betekenen dat de externe HR-professionals zich juist sterker profileren in kennis en kunde op deze functionele HR-domeinen.

Een tweede insteek in dit artikel is een vergelijking van het Vlaamse en Nederlandse materiaal. In 2006 verscheen in dit tijdschrift het artikel van Groen et al. met daarin een schets van de kloof tussen theorie en praktijk binnen een Nederlandse context. De vraag kan worden gesteld in hoeverre deze resultaten overeenstemmen met of juist afwijken van een Vlaamse context. Recent onderzoek door SD Worx (Dekeyser, 2008) bij 100 Nederlandse en 295 Belgische HR-verantwoordelijken doet vermoeden dat hierop wellicht een genuanceerd antwoord geboden moet worden. Bepaalde HR-(context)variabelen zijn verschillend, andere vertonen zeer veel gelijkenissen. Een voorbeeld van dit laatste is het aandeel strategische activiteiten in het takenpakket van HR-afdelingen. Dit percentage komt sterk overeen (16,7% in Nederlandse HR-afdelingen in vergelijking met 16,01% in Vlaamse). Meer afwijking is te vinden in de percepties van HR-verantwoordelijken over de problematieken waarmee men op personeelszaken geregeld wordt geconfronteerd. Significanter meer Nederlandse HR-managers vinden dat personeelsverloop en ziekteverzuim probleemdomeneinen bij uitstek zijn waarmee de personeelsafdeling momenteel wordt geconfronteerd, terwijl Belgische HR-verantwoordelijken veel meer dan hun Nederlandse collega's de conflicten tussen werknemers onderling als relevante HR-materie benadrukken. Wij vragen ons af of dit soort van lokale verschillen in percepties en HR-praktijken impact kunnen hebben op de kloof tussen theorie en praktijk in Vlaanderen versus Nederland.

Een derde insteek richt zich op de vraag hoe de kloof tussen praktijk en theorie gedicht zou kunnen worden. De onderzoeken van Rynes et al. (2002) en Groen et al. (2006) benadrukken het belang van een 'win-win' situatie. Wetenschappers hebben de praktijk nodig voor het verzamelen van data, het toetsen van theorieën en om na te gaan of nieuwe inzichten en resultaten 'landen' binnen bedrijven. En de praktijk heeft de wetenschap nodig om nieuwe kennis op te doen en om HR-praktijken te gebruiken die werkelijk bijdragen tot het optimaal functioneren van de

organisatie. Wij formuleren een aantal denkpijlers in de lijn van dit 'win-win' denken, met als doel beide werelden dichter bij elkaar te brengen.

### De Vlaamse steekproef

De respondenten van dit onderzoek zijn verkregen via twee stappen. In eerste instantie werd een elektronische vragenlijst gemaaild naar persoonlijke HRM-contacten van de onderzoekers, alsook naar het ledenbestand van de Personnel Managers Club (PMC). Deze club doelt op HR-professionals die overtuigd zijn van het belang van een goede HR-werking binnen de organisatie. Hierbij werd gevraagd om de mail door te sturen naar andere HR-collega's ('*snowball sampling*' (Goodman, 1961)). Respondenten konden de vragenlijst echter maar één keer invullen (wat gecontroleerd kon worden door middel van IP-adresherkenning). Na één maand leverde dit 295 HR-professionals en 136 HR-consultants op. Respectievelijk 59,3% van de HR-professionals en 52,9% van de HR-consultants was van het vrouwelijk geslacht. De gemiddelde leeftijd was respectievelijk 39,5 (SD = 10,4) en 37,5 jaar (SD = 9,6). De HR-consultants hadden gemiddeld 5 jaar (SD = 5,6) ervaring in de functie en waren 6 jaar (SD = 6,0) in dienst bij de organisatie; voor de HR-professional op het HRM-departement was dit respectievelijk 4,8 jaar (SD = 5,3) en 8,1 jaar (SD = 8,3). Deze laatste waren vooral afkomstig uit de hoek van 'logistiek en distributie' (17,3%), 'telecom, ICT en internet' (11,9%), 'financiën' (9,5%), en de 'dienstensector' (9,5%).

Dezelfde '*snowball sampling*'-techniek werd vervolgens toegepast op de persoonlijke contacten van de onderzoekers bij lijnmanagers. Na één maand hadden 199 lijnmanagers de vragenlijst ingevuld. Deze groep bestond voor 63,8% uit mannen en had een gemiddelde leeftijd van 31,1 jaar (SD = 8,8). De lijnmanagers hadden een gemiddelde anciënniteit van 2,9 jaar (SD = 4,3) in hun functie en waren gemiddeld 3,7 jaar (SD = 5,4) in dienst bij hun firma. Zij waren hoofdzakelijk afkomstig uit de 'dienstensector' (12,1%), 'financiën' (11,1%), 'industrie en textiel' (11,1%), 'telecom, ICT en internet' (9,5%) en 'logistiek en distributie' (8,5%). De totale steekproef van 630 respondenten bestond voornamelijk (meer dan 60%) uit universitair opgeleide profielen. Van de HR-professionals gaf 54,6% aan dat ze een opleiding hebben genoten die aansloot bij hun werk, voor de HR-consultant ging 56,6% hiermee akkoord en voor de lijnmanagers was dit 64,8%.

Uit het bovenstaande blijkt dat de steekproef niet als representatief voor Vlaanderen kan worden beschouwd, maar echter wel divers genoeg is om relevante uitspraken te doen.

### Instrument

De respondenten werden gevraagd om dezelfde 25 'juist-onjuist' stellingen met betrekking tot arbeids- en organisatiepsychologie als in het onderzoek van Groen et al. (2006) elektronisch te beantwoorden. Vervol-

gens dienden de HR-professionals en consultants aan te duiden hoe vaak ze de 11 printmedia (zoals HR-Magazine, HR-Square, Job@, Vacature, Opleiding en Ontwikkeling, etc.) en 8 elektronische media (zoals HR-Update, HR-Info, E-news van HR-tribune, etc.) lezen om op de hoogte te blijven van hun vakgebied. De antwoordschaal was 1 (nooit), 2 (soms), 3 (regelmatig), en 4 (altijd). Hierna werd gepeild naar welke type informatiebron (bijvoorbeeld congressen, tijdschriften, vrienden of collega's) belangrijk is voor het vergaren van nieuwe kennis. Hiervoor werd een 5-punts antwoordschaal gebruikt: 1 (onbelangrijk) en 5 (belangrijk). Ten slotte werden hun de vier stellingen van Groen et al (2006) aangeboden die peilden naar hun houding ten opzichte van wetenschap.

Voor een overzicht van de analytische procedure die werd gebruikt om onderstaande resultaten te bekomen, verwijzen we naar Bijlage 1.

## Resultaten

### ***De HR-kennis van het HR-departement***

De grootste lacune in kennis in Vlaanderen bevindt zich, net zoals in Nederland, op het gebied van rekrutering en selectie. Al doen de Vlaamse HR-professionals het iets beter dan hun Nederlandse collega's. Gemiddeld werden er 52,8% (vs. 43% in Nederland) van de vragen correct beantwoord (zie tabel 1). Vooral de idee dat selecteren op intelligentie tot betere bedrijfsprestatie leidt dan het selecteren op waarden is niet gekend (slechts 18,6% had dit juist). In lijn hiermee is de kennis dat intelligentie een betere voorspeller is dan 'nauwgezetheid' (consciëntieusheid) voor jobprestatie (45,4%) en dat de integriteitvragenlijst wel een goede voorspeller is van iemands integriteit naar de werkgever toe, niet echt doorgedrongen (42,0%). Het tweede gebied waar er een duidelijke kloof bestaat betreft prestatie management. Gemiddeld waren er 59,6% juiste antwoorden en was er geen algemeen verschil met Nederland, waar dit ook een kennisgebied is dat minder gekend is (63%). Meer specifiek weet slechts 15,3% van de HR-professionals in een HR-departement in Vlaanderen dat de meeste fouten die managers maken in een prestatie-evaluatie niet kunnen worden opgelost door training. Deze fouten zijn namelijk redelijk weerbarstig (Latham & Wexley, 1994). Meer dan de helft (53,6%) gelooft bovendien ten onrechte dat het praten over het salaris tijdens een prestatie-evaluatiegesprek een negatieve invloed heeft op de moraal en toekomstige prestaties van de medewerker.

Het laatste duidelijke gebied waar er nog werk aan de winkel is zijn de algemene managementpraktijken. Gemiddeld 67,2% juiste antwoorden in Vlaanderen en 63% in Nederland (dit verschil is niet significant). Meer specifiek weet amper 31,5% van de HR-professional in Vlaanderen dat het zetten van doelen voor de medewerker belangrijker is dan hen te laten

*Intelligentie is een betere voorspeller voor jobprestatie dan nauwgezetheid*

meebeslissen om de organisatie beter te laten presteren en 61,3% weet niet dat lijnmanagers hun oordeel over HR-managers laten hangen van hun capaciteit om veranderingen in organisaties te kunnen doorvoeren. Op het gebied van verloningspraktijken en opleiding en ontwikkeling scoorden de HR-professionals op een HR-departement in Vlaanderen relatief goed (respectievelijk 78,8% en 73,2%), wat in overeenstemming is met de Nederlandse scores. Al weet deze laatste groep beter (86% vs. 68,5%) dat wat iemand leert tijdens een opleiding niet de bepalende factor is of iemand deze kennis ook in zijn baan gebruikt, en dat andere, actievere, trainingsvormen dan training op basis van lessen en kennisoverdracht effectiever zijn (85% vs. 77,6%). Samengevat scoort de Nederlandse HR-professional dus beter op opleiden en ontwikkeling, maar minder goed op werving en selectie dan zijn Vlaamse tegenhanger.

### ***De HR-kennis van de lijnmanager***

De laatste vijftien jaar heeft zich een evolutie voltrokken waarbij de lijnmanager steeds meer HR-verantwoordelijkheden op zich dient te nemen. De vraag is echter of hierdoor de kwaliteit van HR er niet op achteruitgaat; iedereen kan immers, ongeacht zijn educatieve achtergrond en daarmee samenhangend zijn wetenschappelijke kennis van de 'best practices', lijnmanager worden. Bovendien is HR-kennis vaak geen vereiste. Ons onderzoek toont aan dat de kenniskloof bij lijnmanagers het kleinste is voor verloningspraktijken (76,4% correcte antwoorden, zie tabel 1). Ze wordt echter steeds groter naarmate we opschuiven naar opleiding en ontwikkeling (67,7%), algemene managementpraktijken (63,1%), prestatie management (58,7%) en uiteindelijke rekrutering en selectie (43,5%).

Meer zelfs, in vergelijking met de HR-professionals op het HR-departement bezitten de lijnmanagers gemiddeld minder kennis van de beste praktijken (59,1% vs. 64,0%). Ook al was de kennis van het HR-departement betreffende rekrutering en selectie al niet groot, de lijnmanager doet het hier nog minder goed (respectievelijk 52,8% vs. 43,5%).

In het bijzonder bevindt de grootste lacune in hun kennis zich in het ruim aangetoonde belang van intelligentie op de werkvloer. Zo weet bijvoorbeeld maar 43,2% van de managers dat de belangrijkste eigenschap van een effectieve leider niet een open en enthousiaste persoonlijkheid is, maar zijn intelligentie. Het dient echter gezegd dat ook het HR-departement dit eveneens maar in 51,5% van de gevallen juist had. Echter, bijna de helft (45,7%) van de managers denkt dat intelligent zijn een nadeel is voor laag gekwalificeerde functies. Bovendien weten nog minder lijnmanagers (28,1% vs. 45,4%) dat intelligentie belangrijker is dan consciëntieusheid om jobprestaties te voorspellen. En net zoals hun HR-collega's weten ze niet dat selecteren op intelligentie belangrijker is dan selecteren op waarden om de organisatieprestatie te verhogen

(24,1%) en dat integriteitstesten wel een goede voorspellende waarde hebben (37,7%). Meer zelfs, in het gebied van rekrutering is de kennis dat gestandaardiseerde interviews betere resultaten opleveren nog niet doorgedrongen (66,3% had dit fout).

Betreffende opleiding en ontwikkeling is er een duidelijk gebrek aan kennis inzake wat een training effectief maakt. 43,2% gelooft ten onrechte dat het effectiever is om simpele vaardigheden één keer geconcentreerd te trainen in plaats van de training te spreiden over verschillende sessies. Bovendien denkt 29,6% dat een passieve vorm van training (zoals standaardlessen) superieur is aan een actieve vorm van training (bijvoorbeeld 'action learning') en bijna 90% gelooft ten onrechte (net zoals vele collega's (84,7%) op het HR-departement) dat training hen kan helpen om geen fouten te maken in een prestatie-evaluatiegesprek.

Ten slotte weet de helft (49,20%) van de managers (versus 31,5 % van hun HR-collega's) niet dat ze objectief bekeken vaak niet streng genoeg zijn bij het geven van prestatiebeoordelingen van slechte presteerders.

De 25-kennisvragen	Het correcte antwoord	Lijnmanagers (n=199)	HRM-departement (n=295)	Significant verschil	Resultaten Groen et al. (2006) (n=626)	Significant verschil met HRM-departement
<b>Algemene managementpraktijken</b>		<b>63,1%</b>	<b>67,2%</b>	*	<b>63%</b>	<b>n.s.</b>
Bedrijven met een duidelijke visie presteren beter dan bedrijven zonder visie	Juist	94,5%	98,0%	**	90%	****
Leiderschapstraining is zinloos, omdat leiders worden geboren, niet gemaakt	Onjuist	94,0%	92,9%	n.s.	87%	***
Als medewerkers hun werk beheersen, is het effectiever om hun te vertellen 'hun best te doen' dan ze specifieke prestatiedoelen te geven	Onjuist	85,4%	89,5%	n.s.	86%	n.s.
Een enthousiaste en open persoonlijkheid is de belangrijkste eigenschap van een effectieve leider	Onjuist	43,2%	51,5%	*	43%	**
Om positief beoordeeld te worden door lijnmanagers, moeten HR-managers vooral veranderingen kunnen doorvoeren	Juist	28,6%	39,7%	**	40%	n.s.
Het laten meebeslissen van medewerkers is beter voor de bedrijfsprestatie dan het stellen van prestatiedoelen	Onjuist	32,7%	31,5%	n.s.	32%	n.s.
<b>Werving &amp; selectie</b>		<b>43,5%</b>	<b>52,8%</b>	<b>****</b>	<b>43%</b>	<b>***</b>
Verschillende persoonlijkheidstesten voorspellen bijna nauwkeurig de werkprestatie	Onjuist	68,3%	73,6%	n.s.	57%	****

Intelligentie is een nadeel om goed te presteren in laaggekwalificeerde banen	Onjuist	54,3%	76,6%	****	54%	****
Gemiddeld genomen is 'nauwgezetheid' van mensen een betere voorspeller van werkprestaties dan hun intelligentie	Onjuist	28,1%	45,4%	****	47%	n.s.
Het verloop van medewerkers die via een advertentie zijn gekomen is groter dan degene die via medewerkers zijn geworven	Juist	58,3%	55,9%	n.s.	45%	***
De meest betrouwbare sollicitatie-interviews zijn eerder verschillend van sollicitant tot sollicitant dan gestandaardiseerd	Onjuist	33,7%	57,3%	****	38%	****
Bedrijven die hun sollicitanten beoordelen op hun waarden en normen, presteren beter dan bedrijven die beoordelen op intelligentie	Onjuist	24,1%	18,6%	n.s.	32%	****
De voorspellende waarde van integriteitstesten (bijvoorbeeld in verband met stelen of profiteren van de werkgever) is slecht	Onjuist	37,7%	42,0%	n.s.	31%	***
<b>Verloningspraktijken</b>		<b>76,4%</b>	<b>78,8%</b>	<b>n.s.</b>	<b>81%</b>	<b>n.s.</b>
De meeste medewerkers hebben liever een variabele beloning (prestatiebeloning, winstverdeling, opties) dan een vaste beloning	Onjuist	74,4%	81,0%	*	88%	***
Als het salaris moeten worden bevroren of verlaagd, kunnen bedrijven weinig doen om de negatieve effecten hiervan te verminderen	Onjuist	69,8%	80,0%	**	86%	**
Medewerkers hechten meer belang aan salaris dan ze zelf aangeven	Juist	84,9%	75,5%	***	69%	n.s.
<b>Prestatie-management</b>		<b>58,7%</b>	<b>59,6%</b>	<b>n.s.</b>	<b>63%</b>	<b>n.s.</b>
Medewerkers die slecht presteren zijn doorgaans realistischer over hun eigen prestaties dan mensen die goed presteren	Onjuist	77,4%	85,4%	**	85%	n.s.
De meeste managers beoordelen hun medewerkers lager dan zij feitelijk verdienen	Onjuist	50,8%	68,5%	****	72%	n.s.
De meeste mensen schatten hun eigen werkprestaties hoog in	Juist	87,4%	82,4%	n.s.	69%	****
Het bespreken van het salaris tijdens het beoordelingsgesprek is slecht voor zowel het moreel als voor toekomstige prestaties	Onjuist	66,8%	46,4%	****	60%	****
De meeste fouten in prestatiebeoordeling kunnen worden vermeden door trainingen waarin duidelijk wordt gemaakt wat veel gemaakte fouten zijn	Onjuist	11,1%	15,3%	n.s.	29%	****



Opleiding & Ontwikkeling		67,7%	73,2%	n.s.	80%	**
Hoeveel iemand tijdens een opleiding heeft geleerd, bepaalt hoeveel hij/zij in zijn/haar baan gebruikt.	Onjuist	62,8%	68,5%	n.s.	86%	****
Training gebaseerd op lessen en kennisoverdracht is doorgaans effectiever dan andere trainingsvormen (zoals bijvoorbeeld outdooractiviteiten)	Onjuist	70,4%	77,6%	*	85%	**
Oudere volwassenen leren meer van trainingen dan jonge volwassenen	Onjuist	80,9%	78,3%	n.s.	82%	n.s.
Voor simpele vaardigheden is 1 keer geconcentreerd trainen effectiever dan training gespreid over verschillende sessies	Onjuist	56,8%	68,5%	***	66%	n.s.
<b>Totaal</b>		<b>59,1%</b>	<b>64,0%</b>	<b>***</b>	<b>62,4%</b>	<b>n.s.</b>
n.s. = niet significant; * p<.10; **p<.05; ***p<.01; ****p<.001						

Tabel 1. Overzicht van de 25 kennisvragen: lijnmanagers vs. HR-departement en HR-departement vs. HR Nederland.

Maar het moet gezegd dat op het gebied van verloning en prestatie-management lijnmanagers soms beter op de hoogte zijn van bepaalde wetenschappelijke bevindingen dan de fulltime HR-professional. Meer specifiek weten ze beter dan wie ook, dat mensen, indien het hun gevraagd wordt, het belang dat loon heeft in hun beslissingen minimaliseren (84,9% had dit juist versus 75,5% van hun HR-collega's) en dat praten over het loon tijdens de prestatie-evaluatie geen negatieve invloed heeft op de moraal en toekomstige prestatie van de medewerker (66,8% had dit juist versus 46,4% van de HR-managers).

Samenvattend kunnen we dus stellen dat de kloof tussen theorie en praktijk bij lijnmanagers nog groter is dan bij HR-professionals, uitgezonderd met betrekking tot verloning en prestatie-management.

### **De HR-kennis van de consultant**

Veel taken die traditioneel door het HR-departement werden uitgevoerd zijn nu uitbesteed aan bedrijven die gespecialiseerd zijn in een bepaalde HR-praktijk. Anderzijds laten HR-professionals zich ook adviseren door deze HR-consultants. Een van de meest (deels) uitbestede onderdelen is rekrutering en selectie. Ons onderzoek toont aan dat de HR-consultants in dit HR-domein gemiddeld even goed (maar niet beter) op de hoogte zijn van robuuste wetenschappelijke bevindingen dan hun tegenhangers in het HR-departement (zie tabel 2).

94,9 % van de O&O-consultants beseffen echter wel dat de mate waarin de kandidaten iets leren in een training niet de belangrijkste factor is om te bepalen wat er uiteindelijk door de kandidaten gebruikt wordt in hun functie (vs. 70,5% van hun O&O-collega's). De belangrijkste factor is het organisationeel klimaat dat gericht dient te zijn op leren (Tracey,

Tannenbaum & Kavanaugh, 1995). Men kan dus stellen dat door het uitbesteden van HR-werk aan 'gespecialiseerde' consultants de kloof tussen theorie en praktijk zeker niet gedicht wordt.

### **Factoren die de kloof veroorzaken**

Men kan zich de vraag stellen wat bepaalt dat men beter op de hoogte is van bepaalde wetenschappelijke kennis. Hiervoor werd in eerste instantie gekeken naar de attitude die de HR-professional en consultant in Vlaanderen heeft ten opzichte van wetenschap (zie tabel 3).

De HR-professional in Vlaanderen gelooft nog sterker dan zijn Nederlandse collega dat wetenschappelijk onderzoek in de praktijk werkt en wil dan ook in vergelijking met zijn Nederlandse collega's

De kennisvragen	Het correcte antwoord	Consultant R&S (n=49)	HRM-departement R&S (n=45)	Significant verschil
<b>Werving &amp; selectie</b>		<b>51,30%</b>	<b>50,80%</b>	<b>n.s.</b>
Verschillende persoonlijkheidstesten voorspellen bijna nauwkeurig de werkprestatie	Onjuist	79,60%	66,70%	n.s.
Intelligentie is een nadeel om goed te presteren in laaggekwalificeerde banen	Onjuist	71,40%	64,40%	n.s.
Gemiddeld genomen is 'nauwgezetheid' van mensen een betere voorspeller van werkprestaties dan hun intelligentie	Onjuist	51,00%	51,10%	n.s.
Het verloop van medewerkers die via een advertentie zijn gekomen is groter dan degene die via medewerkers zijn geworven	Juist	57,10%	66,70%	n.s.
De meest betrouwbare sollicitatie-interviews zijn eerder verschillend van sollicitant tot sollicitant, dan gestandaardiseerd.	Onjuist	53,10%	62,20%	n.s.
Bedrijven die hun sollicitanten beoordelen op hun waarden en normen, presteren beter dan bedrijven die beoordelen op intelligentie	Onjuist	8,20%	13,30%	n.s.
De voorspellende waarde van integriteitstesten (bijvoorbeeld in verband met stelen of profiteren van de werkgever) is slecht	Onjuist	38,80%	31,10%	n.s.
<b>Opleiding &amp; ontwikkeling</b>		<b>81,30%</b>	<b>78,40%</b>	<b>n.s.</b>
Hoeveel iemand tijdens een opleiding heeft geleerd, bepaalt hoeveel hij/zij in zijn/haar baan gebruikt.	Onjuist	94,90%	70,50%	***
Training gebaseerd op lessen en kennisoverdracht is doorgaans effectiever dan andere trainingsvormen (bijvoorbeeld outdooractiviteiten)	Onjuist	87,20%	88,60%	n.s.
Oudere volwassenen leren meer van trainingen dan jonge volwassenen	Onjuist	79,50%	77,30%	n.s.
Voor simpele vaardigheden is 1 keer geconcentreerd trainen effectiever dan training gespreid over verschillende sessies	Onjuist	76,90%	77,30%	n.s.
n.s. = niet significant; * p<.10; **p<.05;***p<.01; ****p<.001				

Tabel 2. Kennis van de consultant versus zijn interne HR-collega's.

Gemiddelde houding naar wetenschap (SD)	Vlaanderen	Nederland (Groen et al. 2006)	Significant
Ik zou meer tijd willen hebben om wetenschappelijke artikelen op het gebied van HRM te lezen	4,24 (0,99)	3,65 (0,94)	****
Ik zou meer tijd willen hebben om met wetenschappers over HRM-problemen te praten	3,41 (1,17)	3,38 (0,92)	n.s.
Resultaten van wetenschappelijk onderzoek naar HRM werken meestal niet in de praktijk	2,42 (0,97)	2,71 (0,76)	****
In het algemeen vind ik resultaten van wetenschappelijk onderzoek op het gebied van HRM niet erg begrijpelijk	2,38 (1,02)	2,42 (0,82)	n.s.

Noot: Op een schaal van 1 tot 5 met 1= 'helemaal niet mee eens', 2= 'niet mee eens', 3= 'niet eens/niet oneens', 4= 'mee eens', 5= 'helemaal mee eens'

n.s. = niet significant; \*  $p < .10$ ; \*\*  $p < .05$ ; \*\*\*  $p < .01$ ; \*\*\*\*  $p < .001$

Tabel 3. Houding naar wetenschap.

Informatiebron	Vlaanderen	Nederland (Groen et al. 2006)	Significant
Cursussen	4,51 (0,79)	3,84 (0,75)	****
Informatiebijeenkomsten	4,10 (1,04)	3,76 (0,92)	****
Internet	4,02 (1,00)	4,21 (0,73)	***
Vakbladen/tijdschriften	3,84 (1,07)	3,90 (0,73)	n.s.
Collega	3,50 (1,23)	4,15 (0,71)	****
Vrienden en bekenden	3,50 (1,23)	3,37 (0,92)	*

Noot: Op een schaal van 1 tot 5 met 1= 'zeer onbelangrijk', 2= onbelangrijk', 3= 'neutraal', 4= 'belangrijk', 5= 'zeer belangrijk'

n.s. = niet significant; \*  $p < .10$ ; \*\*  $p < .05$ ; \*\*\*  $p < .01$ ; \*\*\*\*  $p < .001$

Tabel 4. Belangrijkste informatiebronnen voor nieuwe kennis.

meer tijd hebben om wetenschappelijke artikelen in zijn vakgebied te lezen. In tweede instantie wil hij dan ook meer tijd hebben om met wetenschappers over HRM-problemen te praten. Cursussen, gevolgd door informatiebijeenkomsten (studieavonden), zijn voor de Vlaamse HR-professional dan ook de belangrijkste bron van nieuwe kennis (zie tabel 4). Dit in tegenstelling tot de Nederlandse HR-professional waar internet en collega's de belangrijkste rol spelen om nieuwe informatie op te doen in het vakgebied.

De vraag is echter of de attitude naar wetenschap en type bron waaruit iemand kennis haalt, een invloed uitoefent op zijn wetenschappelijk kennis over A&O-psychologie. Om deze vraag te beantwoorden werden verschillende regressieanalyses uitgevoerd, met de totale score en de verschillende subdomeinen als afhankelijke variabelen (zie tabel 5).

Onafhankelijke variabele	Totaal score	Algemene management praktijken	Werving & selectie	Verloningspraktijken	Prestatiemanagement	Opleiding & Ontwikkeling
Omvang organisatie	0,04	0,08	-0,03	0,05	0,04	-0,02
Omvang HR-afdeling	0,14**	0,14**	0,06	0,06	0,01	0,09
Leidinggeven	0,03	-0,06	0,02	0,06	0,05	0,01
Anciënniteit in de functie	-0,03	0,03	0,01	-0,05	-0,09	0,01
Anciënniteit in de organisatie	-0,03	0,04	0,05	-0,08	0,02	0,02
Geslacht	0,06	0,03	0,06	0,06	-0,02	0,02
Leeftijd	-0,10	0,10	0,06	0,11	0,03	-0,20**
Aantal uur/week met HRM bezig	-0,03	0,10	-0,05	0,01	-0,13**	0,00
Opleidingsniveau	0,22****	0,04	0,19***	0,13**	0,11*	0,12*
Opleiding voor dit werk	-0,04	-0,03	-0,04	-0,03	0,02	-0,04
Populaire HR magazines	0,16**	0,04	0,09	0,01	0,09	0,18**
HR-bijlage bij krant	-0,07	-0,06	-0,08	0,13**	-0,04	-0,10
Trainingsmagazines	-0,15**	-0,14**	-0,03	-0,09	-0,11*	-0,06
Beroepsvereningsmagazines	0,07	0,13**	0,11*	0,01	0,08	-0,15**
Cursussen	0,13*	0,08	0,02	0,07	0,19***	-0,01
Informatiebijeenkomsten	-0,12*	-0,10	-0,06	-0,05	-0,03	-0,08
Internet	-0,04	-0,02	0,05	0,05	0,02	-0,02
Vakbladen/tijdschriften	-0,12**	-0,07	-0,09	-0,10	-0,13**	0,06
Collega	0,01	-0,05	0,03	0,03	-0,03	0,06
Meer tijd op wetenschap te lezen	0,00	0,01	0,06	-0,09	-0,08	0,05
Meer tijd om met wetenschappers te praten	0,01	0,08	0,03	-0,07	-0,13**	0,09
Wetenschap werkt niet in praktijk	-0,10*	-0,08	-0,09	-0,04	-0,06	0,02
Wetenschap is niet begrijpelijk	-0,07	-0,06	-0,03	0,02	-0,08	-0,04
R2	0,15	0,12	0,08	0,08	0,10	0,12
aangepaste R2	0,08	0,05	0,00	0,00	0,03	0,06

\* p<.10; \*\*p<.05;\*\*\*p<.01; \*\*\*\*p<.001

Tabel 5. Overzicht van de verschillende regressie-analyses (Bèta's).

De belangrijkste en meest consistente factor blijkt het opleidingsniveau te zijn. Hoe hoger het opleidingsniveau, hoe kleiner de kloof, in alle gebieden, behalve inzake algemene managementpraktijken waar opleidingsniveau geen rol speelt. Ook de grootte van het HR-departement

is belangrijk. Hoe groter het departement, wat nauw samenhangt met de grootte van de organisatie ( $r=.65$ ), hoe meer men op de hoogte is van wetenschappelijke 'best practices' in het algemeen en in het gebied algemene managementpraktijken in het bijzonder (zoals het belang van visie, leiderschapstraining, het stellen van prestatiedoelen, etc.). Dit laatste wordt ook positief beïnvloed door het lezen van de HR-informatie afkomstig van HR service center of Federgon. Deze bronnen helpen ook om iets beter op de hoogte te zijn van wetenschappelijke informatie betreffende werving en selectie, maar hebben een negatieve invloed op kennis inzake opleiding en ontwikkeling. Hiervoor dient men eerder de populaire HR-tijdschriften te lezen (zoals *HR Magazine*, *HR Square* en *HR tribune*), wat ook de totale score doet verbeteren. De HR-bijlage van de grote kranten (i.e. job@ en vacature) zorgen er dan weer voor dat HR-professionals in Vlaanderen op de hoogte zijn van wetenschappelijke best-practices inzake verloningsbeleid. Lezers van de gespecialiseerde trainingsmagazines blijken echter minder kennis te bezitten van A&O in het algemeen, en van algemene managementpraktijken en prestatie management in het bijzonder. Kennis over dit laatste vakgebied blijkt dan weer vooral voor te komen bij respondenten die hun kennis uit cursussen halen en informatiebijeenkomsten en tijdschriften in het algemeen blijken dan weer eerder een negatieve invloed uit te oefenen op wetenschappelijk kennis van het A&O-vakgebied. Echter, al deze factoren verklaren in totaal maar maximaal 15% van de kloof.

### Discussie

Wat kunnen we uit het bovenstaande concluderen met betrekking tot onze onderzoeksvragen? Vooreerst valt op dat de verschillen tussen de interne HR-professionals, lijnmanagers en HR-consultants relatief gering zijn. De kloof is echter het grootst op de plek waar kan worden verondersteld dat HRM maar een deel van het takenpakket vormt, met name bij het lijnmanagement. In gebieden waar de lijnmanager in het verleden (vóór de *devolvement*) reeds medeverantwoordelijk was, i.e. prestatie- en verloningsmanagement, scoren ze echter evengoed of soms zelfs beter als de voltijdse HR-professional. Dit neemt niet weg dat de kennis over bijvoorbeeld het belang van intelligentie op de werkvloer ondermaats is. Men kan zich echter afvragen waar de lijnmanager deze kennis zou moeten hebben opgepikt, aangezien de voltijdse HR-professional hier ook een lacune in zijn kennis vertoont. En tussen de HR-professionals en de HR-consultants is er amper sprake van een verschil in wetenschappelijke kennis.

Het slechte nieuws is dat de kloof met andere woorden zeker niet gedicht wordt door uitbesteding van HR-werk aan gespecialiseerde consultants. Het goede nieuws is wel dat uitbesteding van HRM geen verzwakking van HRM binnen het bedrijf hoeft te betekenen. Onderzoek (zie Sels & De Winne, 2005) toont aan dat internalisering (delegatie van HR-

verantwoordelijkheden naar de lijn) en externalisering (uitbesteding) duidelijk samengaan, zij het niet met de verwachte uitholling van het HR-takenpakket als gevolg. Door eerder operationele HR-taken uit te besteden en het mensenmanagement zo sterk mogelijk te delegeren naar de lijn, kan meer tijd en ruimte worden vrijgemaakt voor meer strategische HR-bijdragen. Internalisering en externalisering creëren voor HR met andere woorden een kans om wat meer op te schuiven naar de rol van 'strategische business partner'. De HR-professional blijkt deze rol ook deels op te nemen, aangezien het 16% van hun takenpakket uitmaakt (zie Dekeyser, 2008). Men kan zich echter afvragen of hier ook geen (nieuwe?) kloof bestaat; met andere woorden, kent de HR-professional de wetenschappelijke bevindingen inzake business en HR-strategie?

Ons onderzoek wees ook op enkele verschillen, maar vooral overeenkomsten, tussen Vlaanderen en Nederland inzake kennis over A&O-psychologie en bij uitbreiding HRM. Vlaanderen scoort beter inzake werving en selectie dan Nederland. Dit kan deels worden verklaard door culturele en nationale verschillen. Ryan et al. (1999) toonden in een studie met twintig landen aan dat België het frequentst gebruik maakt van cognitieve testen en een tweede plaats bekleedt voor persoonlijkheidsvragenlijsten. Nederland was respectievelijk tweede en achtste. Bovendien bleek dat

culturen die hoog scoren op onzekerheidsvermijding, zoals België, meer en intensiever gebruik maken van verschillende testen en interviews. De Nederlandse HR-professional had echter een betere kennis betreffende opleiding en ontwikkeling. Dit zou kunnen worden verklaard door het geobserveerde verschil in informatiebronnen voor het opdoen van nieuwe kennis. Collega's en internet doen het opvallend goed in Nederland, de meer klassieke cursussen en informatiebijeenkomsten

scoren hoog in Vlaanderen. HR-professionals informeren zich blijkbaar op een andere manier in beide landen. Ook een andere netwerkcultuur typeert beide HR-gemeenschappen. Vooral bij collega's, internet en informatiebijeenkomsten moeten vragen worden gezet bij de invloed ervan op het kennisniveau van de respondenten. Deze bronnen bleken immers geen of zelfs een negatieve invloed te hebben op het kennisniveau van de respondenten in beide landen. Het zou kunnen betekenen dat via deze bronnen onjuiste informatie wordt verkregen of dat ze alleen worden geraadpleegd voor informatie die niet overeenkomt met de kennis die in dit onderzoek is getoetst (zie ook Groen et al, 2006). Toch is het interessant om te kijken hoe ook deze bronnen kunnen worden gebruikt om de kloof tussen kennis en theorie te dichten.

*Het lezen van populaire  
HR-tijdschriften verbetert  
de totale score*

### **Conclusie en aanbevelingen**

Ons onderzoek toont in lijn met Groen et al. (2006) aan dat het lezen van populaire HR-magazines de totale score verbetert. Dit betekent dat uitgevers van wetenschappelijke en praktijkmagazines een deel van de kenniskloof kunnen dichten. Beiden zouden ervoor kunnen zorgen dat ze mensen van de andere 'wereld' opnemen in hun redacties of ze zouden een nieuw magazine kunnen oprichtten (Cohen, 2007; Latham, 2007). Meer eenvoudige voorstellen zijn bijvoorbeeld het plaatsen van wederzijdse links op de websites (Saari, 2007) en het uitsturen van persberichten door de wetenschappelijke magazines met een samenvatting van de praktijkrelevante resultaten (Cohen, 2007). Indien in de toekomst praktijkmagazines leesbaardere wetenschappelijke informatie zouden (kunnen) aanbieden, dan zouden ze ook best in een sterk ontwikkelde zoekfunctie op hun website kunnen voorzien. Dit omwille van enerzijds het gegeven dat internet een belangrijke informatiebron voor nieuwe kennis in Vlaanderen (en de eerste in Nederland!) was maar deze tot nu toe niet bijdraagt in het verkleinen van de kloof, en anderzijds omdat practici nu eenmaal vaak onder druk staan om snel een oplossing of informatie te vinden (Briner, 2007) en vermoedelijk niet de tijd zullen nemen om de verschillende edities van een magazine door te bladeren op zoek naar een wetenschappelijk antwoord. Maar ook op wetenschappelijke congressen zouden documenten kunnen worden gepresenteerd die gericht zijn op de practicus (Cohen, 2007) of er zou een extra dag kunnen worden ingelast voor journalisten en practici (Latham, 2007). Dit zou ertoe kunnen leiden dat meer practici op informatiebijeenkomsten komen waar juiste informatie wordt verstrekt. Nu blijken de bezochte bijeenkomsten in Vlaanderen eerder een negatief effect te hebben.

Een betere en andere communicatie vanuit de wetenschappelijke wereld naar de praktijk zou met andere woorden kunnen helpen (Deadrick & Gibson, 2007). Op dit ogenblik ondervindt wetenschappelijke informatie namelijk sterke concurrentie vanwege andere informatie die verspreid wordt via consultancybureaus of journalisten (Cascio, 2007). Deze informatie is vlot leesbaar en niet uitgedrukt in een zeer technische taal die voor een niet-getrainde lezer moeilijk te verteren valt. Dit zou ertoe kunnen leiden dat de practicus uiteindelijk de tekst niet meer leest of niet begrijpt. Bijna de helft van onze respondenten vond namelijk dat wetenschap helemaal niet tot neutraal begrijpelijk was. Het gevolg zou kunnen zijn dat er eerder gekozen wordt voor de meer populariserende literatuur die vaak emotioneel aantrekkelijke woorden zoals 'engagement' en 'talentmanagement' hanteren, waarmee ze oude concepten en principes in een 'modern' kleedje steken en aan hedendaagse gebeurtenissen koppelen (Guest, 2007; Rynes, 2007).

Bovendien bevat de 'concurrentiële' informatie vaak hardere uitspraken over organisationele effectiviteit uitgedrukt in geld en met concrete voorbeelden (Cascio, 2007; Cohen, 2007; Latham, 2007; Saari, 2007). Wetenschappelijke artikelen hebben echter vaak geen verbinding met praktische implicaties van het onderzoek (Cohen, 2007), en als dit deel al bestaat is deze vaak zeer summier en worden de implicaties zeker niet uitgedrukt in cash/financiële output (in tegenstelling tot onderzoek in disciplines als financiën of marketing) (Lawler, 2007). Dit komt omdat een wetenschappelijk artikel tot de 'top' behoort als het theoretisch en methodologisch aan alle eisen voldoet, en niet zozeer omwille van zijn praktische waarde (Bartunek, Rynes & Ireland, 2006; Cohen, 2007). Indien de gehanteerde taal anders, meer direct aansprekend was en de praktische implicaties duidelijker, zou dit ertoe kunnen leiden dat wetenschappelijke bevindingen sneller gepubliceerd kunnen worden in praktijkmagazines. Maar om dit te verwezenlijken dienen wetenschappers echter ook hun artikelen op te sturen naar deze magazines (Burke, Drasgow & Edwards, 2004; Cohen, 2007; Rynes et al., 2002; Saari, 2007). En ook hier knelt vaak de schoen, want wetenschappers worden op dit ogenblik niet beloond om hierin te publiceren. Voor hen geldt al te vaak het omgekeerde: wie tijd heeft om te publiceren in een praktijkblad is geen serieuze wetenschapper, om niet te zeggen een 'gesjeesde' wetenschapper (Cohen, 2007; Lawler, 2007; Latham, 2007; Guest, 2007).

Anderzijds kan het wetenschappelijk onderzoek zelf verbeterd worden. Aangezien een groot deel van het academisch onderzoek niet door de privé-wereld betaald wordt, dienen ze ook niet kijken naar wat deze wereld wil (Lawler, 2007). Het gevolg is dan ook dat er een kloof bestaat tussen enerzijds datgene waarover academische toptijdschriften publiceren en anderzijds datgene waar HR-praktijkbladen over schrijven (Rynes, Giluk & Brown, 2007) en de belangrijke 'human-capital' trends van dat moment (Cascio & Anguinis, 2008). Een mogelijke oplossing hiervoor zou enerzijds kunnen zijn om een prijs in het leven te roepen voor onderzoek met het grootste potentieel voor praktijktoepassingen en anderzijds een prijs voor de practicus die de beste vertaling van onderzoek naar de praktijk heeft doorgevoerd (Saari, 2007). Academics zouden zich bij hun zoektocht ook meer kunnen laten leiden door de vragen en bekommernissen van practici. Dit zou kunnen gebeuren door regelmatig met practici te praten over hun onderzoeksvragen (Cohen, 2007), door ze te betrekken als gastsprekers of panelleden (Deadrick & Gibson, 2007), meer met ze te praten in lessen, samen onderzoek op te starten of ze zelfs deels in de privé-sector te werk te stellen (Latham, 2007). Hiervoor zou echter vaker gebruik moeten worden gemaakt van rijkere, meer intensieve methodologieën (zoals kwalitatief onderzoek) wat zou resulteren in rijkere verhalen die de echte dilemma's en



complexe problemen van practici behandelen (Bartunek et al., 2006; Weick, 2007). Bovendien zou er meer onderzoek moeten komen naar hoe wetenschappelijke kennis wordt overgenomen en verspreid in de praktijkwereld. Dit zou tot de nodige wetenschappelijk ondersteunde beleidsacties kunnen leiden (Latham, 2007).

Vandaag blijft het opleidingsniveau, ongeacht of het een geschikte vooropleiding is voor de functie, echter de belangrijkste en meest consistente factor om verschillen in kennis over A&O-psychologie in Vlaanderen en Nederland te verklaren. Dit zou erop kunnen wijzen dat hogeropgeleiden op dit moment beter kunnen omgaan met wetenschappelijke literatuur.

Het Amerikaanse onderzoek van Rynes et al. (2002) toonde bovendien aan dat certificering bijdraagt tot een betere kennis. HR-academici zouden dus samen een 'body of knowledge' kunnen opstellen die alle practici (inclusief lijnmanagers) zouden moeten kennen en kunnen toepassen en hier zou een certificatie aan gekoppeld kunnen worden (zie hiervoor ook Claus & Vloeberghs, 2005). Deze 'body of knowledge' zou ook meer gedoceerd moeten worden in MBA's of business bachelors/masters, wat nu vaak niet het geval is (Cascio, 2007;

Deadrick & Gibson, 2007). Ook het beter opleiden van HR-consultants in hun vakgebied zou kunnen helpen (Saari, 2007; Rousseau, 2007) of het gebruik van boeken die het HR-onderzoek 'vertaalt' naar concrete toepassingen en uitgebreidere gevalstudies, waarin de complexiteit van het organisatieleven kan worden ingebouwd (Cohen, 2007).

*Academici zouden zich  
meer kunnen laten  
leiden door de vragen  
van practici*

Maar laat ons uiteindelijk ook realistisch blijven. Veel HR-functies zijn nog steeds transactioneel van aard en vereisen geen gebruik van wetenschappelijke kennis. En voor de meer transformationele functies, zoals de HR-manager die het beleid moet uitstippelen, zijn nieuwe onderzoeksresultaten vaak maar een klein onderdeel van de kennis waarvan men op de hoogte moet zijn in een veranderende wereld (Lawler, 2007). Overigens, indien alle bovenstaande acties ertoe zouden leiden dat de kloof tussen de wetenschappelijke kennis en de kennis van de practicus kleiner wordt, betekent dit nog niet dat men er ook naar gaat handelen. Allerlei oorzaken – overwerk, te grote werkbelasting (Rousseau, 2007), risicovermijding, politieke druk, inertie of ronduit weerstand bij sommige stakeholders (Cascio, 2007; Cohen, 2007; Guest, 2007; Solesbury, 2002) – kunnen ervoor zorgen dat, hoewel bekend, 'evidence based HR-management' niet in de dagelijkse praktijk wordt overgenomen.

Hiermee laten echter veel organisaties geld liggen. Schmidt, Gast en Hunter (1980) berekenden bijvoorbeeld dat het verschil tussen een zwakke en gemiddelde computerprogrammeur \$ 10,513 per jaar bedraagt

en tussen een gemiddelde en goede computerprogrammeur \$ 9,955 per jaar, gegeven de lonen van toen. Het verschil tussen de beste programmeurs (top 3%) en de gemiddelde was zelfs meer dan \$20, 000. In 1998 berekenden Schmidt en Hunter dan weer dat het verbeteren van de validiteit van de selectieketen voor een gemiddeld complexe functie per jaar \$18.000 voor elke nieuw aangeworven persoon oplevert. Dit cijfer zou dan eigenlijk nog eens moeten worden vermenigvuldigd met het aantal jaar dat deze nieuwe werknemer in dienst blijft om helemaal zicht te krijgen op de ROI of het gebruik van 'evidence based HR-management' in werving en selectie.

De grote winnaars van 'evidence based HR-management' zijn met andere woorden in de eerste plaats de bedrijven zelf. Het is dan ook niet enkel aan de academici en de media om tot actie over te gaan, meer evengoed aan de practicus. Deze zou net zoals de academische wereld zijn HR-beleid beter kunnen afstemmen om 'evidence based HR management'-initiatieven te belonen. Cascio en Aguinis (2008) stellen bijvoorbeeld dat topmanagers meer sabbaticals zouden kunnen nemen als gastdocenten aan universiteiten of als medewerkers die mee helpen de onderzoeksagenda te bepalen en te realiseren. In een verre toekomst zou, net zoals in de medische wereld, de optie van een overkoepelend orgaan dat 'evidence-based HR management'-certificaties uitreikt, niet mogen worden uitgesloten.

---

## SUMMARY

### *There is nothing so practical as a good theory: who knows this in HRM?*

Previous research from the United States (Rynes et al., 2002) and the Netherlands (Groen et al; 2006) revealed that the reason that HR-practitioners do not implement scientifically proven best practices in industrial psychology is a 'knowing-gap', rather than a 'knowing-doing gap'. A limitation of both studies, however, is that they failed to take into account the current HR-landscape. Today, HR-professionals, HR-consultants and line-managers are responsible for HRM as a result of devolvement and outsourcing. The current research replicates in Flanders the previous two studies and overcomes the limitation by comparing the scores on 25 scientific 'best practices' of the three groups. Results indicate that the HR-professional and HR-consultants have the same amount of knowledge. Line-managers on the other hand tend to score somewhat lower than HR-professionals, except in compensation and benefits and performance management. In those areas they have similar or even better scores than fulltime HR-professionals. Implications are offered. In addition, a comparison is made between scores

of the Netherlands and Flanders. Although the results are very much the same, HR-professionals in Flanders tend to possess better scientific knowledge of recruitment and selection practices, while the HR-professional in the Netherlands score better in the area of training and development. This result is explained in terms of national and cultural differences. Finally, based upon the literature and the analyses done in this study actions for scientist, editors of journals, and practitioners to close the gap between theory and practice are discussed.

---

### Literatuur

- Bartunek, J.M., S.L. Rynes & R.D. Ireland (2006). 'What makes management research interesting, and why does it matter?' *Academy of Management Journal*, 49(1), 9-15.
- Briner, R. (2007). Is HRM evidence-based and does it matter? Opinion Paper OP6, Institute for Employment Studies. Verkregen op 10 december 2007 van <http://www.employment-studies.co.uk/pdf/library/op6.pdf>
- Burke, M.J., F. Drasgow & J.E. Edwards (2004). 'Closing science-practice knowledge gaps: contributions of psychological research to human resource management.' *Human Resource Management*, 43(4), 299-304.
- Cascio, W.F. (2007). 'Evidence-based management and the marketplace for ideas.' *Academy of Management Journal*, 50(5), 1009-1012.
- Cascio, W.F. & H. Aguinis (2008). 'Research in Industrial and Organizational Psychology from 1963 to 2007. Changes, choices and trends.' *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1062-1081.
- Claus, L. & D. Vloeberghs (2005). 'Voorwaarden tot het uitbouwen van HRM als een professionele loopbaan.' *Tijdschrift voor HRM*, 8(3), 5-22.
- Cohen, D. J. (2007). 'The very separate worlds of academic and practitioner publications in human resource management: reasons for the divide and concrete solutions for bridging the gap.' *Academy of Management Journal*, 50(5), 1013-1019.
- Cunningham, I. & J. Hyman (1999). Devolving human resource responsibilities to the line. Beginning of the end or a new beginning for personnel? *Personnel Review*, 28 (1/2), 9-27.
- Deadrick, D.L. & P.A. Gibson (2007). 'An examination of the research-practice gap in HR: comparing topics of interest to HR academics and HR professionals.' *Human Resource Management Review*, 17, 131-139.
- Dekeyser, L. (2008). *Vergelijking HR praktijk in Vlaanderen en Nederland: sneak preview*. Antwerpen: SDWorx Kenniscentrum
- Gilley, K.M. & A.A. Rasheed (2000). 'Aking more by doing less: an analysis of outsourcing and its effects on firm performance.' *Journal of Management*, 26 (4), 763-790.
- Goodman, L.A. (1961). 'Snowball sampling'. *Annals of Mathematical Statistics*, 32: 148-170.
- Groen, B., K. Sander, M. van Riemsdijk (2006). 'De kloof tussen theorie en praktijk. Een onderzoek naar de kennis van HRM'ers over arbeids- en organisatiepsyc

- logie.' *Tijdschrift voor HRM*, 9, 33- 52.
- Guest, D.E. (2007). 'Don't shoot the messenger: a wake-up call for academics.' *Academy of Management Journal*, 50(5), 1020-1026.
- Guest, D.E. & Z.M.E. King (2004). 'Power, innovation and problem-solving: the personnel managers' three steps to heaven?' *Journal of Management Studies*, 41 (3), 401-423.
- Larsen, H.H. & C. Brewster (2003). 'Line management responsibility for HRM: what is happening in Europe?' *Employee relations*, 25(3), 228-244.
- Lawler, E.E. (2007). 'Why HR practices are not evidence-based.' *Academy of Management Journal*, 50(5), 1033-1036.
- Latham, G.P. (2007). 'A speculative perspective on the transfer of behavioural science findings to the workplace: "the times they are a-changin".' *Academy of Management Journal*, 50(5), 1027-1032.
- Latham, G.P. & K.N. Wexley (1994). *Increasing productivity through performance appraisal*. Addison-Wesley. Wexley, K.N.
- Lepak, D. & S. Snell (1998). 'Virtual HR: Strategic human resource management in the 21st century.' *Human Resource Management Review*, 8(3), 215-234.
- Pfeffer, J. & R. Sutton (1999). 'Knowing "what" to do is not enough: Turning knowledge into action'. *California Management Review*, 42(1), 83-109.
- Rousseau, D.M. (2006). 'Is there such a thing as "evidence-based management"?' *Academy of Management Review*, 31(2), 256-269.
- Rousseau, D.M. (2007). 'A sticky, leveraging, and scalable strategy for high-quality connections between organizational practice and science.' *Academy of Management Journal*, 50(5), 1037-1042.
- Ryan, A.M., L. McFarland, H. Baron & R. Page (1999). 'An international look at selection practices: nation and culture as explanations for variability in practice.' *Personnel Psychology*, 52, 359-391.
- Rynes, S.L. (2007). 'Let's create a tipping point: what can academics and practitioners can do, alone and together'. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1046-1054.
- Rynes, S.L., A.E. Colbert & K.G. Brown (2002). 'HR professional' beliefs about effective human resource practices: correspondence between research and practice'. *Human Resource Management*, 41 (2), 149-174.
- Rynes, S.L., T.L. Giluk & K.G. Brown (2007). 'The very separate worlds of academic and practitioner periodicals in human resource management: implications for evidence-based management.' *Academy of Management Journal*, 50(5), 987-1008.
- Saari, L. (2007). 'Bridging the worlds'. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1043-1045.
- Schmidt, F.L., I. Gast-rosenberg & J.E. Hunter (1980). 'Validity generalization results for computer programmers'. *Journal of Applied Psychology*, 65, 643-661.
- Schmidt, F.L. & J.E. Hunter (1998). 'The validity and utility of selection methods in personnel psychology: practical and theoretical implications of 85 years of research findings'. *Psychological Bulletin*, 124 (2), 262-274
- Sels, L. & S. De Winne (2005). *HRM in breedbeeld. Een toetsing van retoriek aan realiteit*. Leuven/Voorburg: Acco.

- Solesbury, W. (2002). 'The ascendancy of evidence'. *Planning Theory and Practice*, 3(1), 90-96.
- Tracey, J.B., S.I. Tannenbaum & M.J. Kavanaugh (1995). 'Applying trained skills to the job: the importance of the work environment'. *Journal of Applied Psychology*, 80(2), 239-252.
- Weick, K. (2007). The generative properties of richness. *Academy of Management Journal*, 50(1), 14-19.

### **Noot**

1. Rynes et al. (2002) geven een overzicht van de bronnen waarop ze zich baseren om een antwoord als juist of onjuist te classificeren. Sommige auteurs, zoals Guest (2007) en Lawler (2007), bekritisieren echter de eenduidigheid van de antwoorden. Echter, net als in de studie van Groen et al. (2006) zijn deze antwoorden nog eens kritisch bekeken. Recenter onderzoek gaf geen aanleiding tot andere antwoorden en er werden geen duidelijke crossculturele verschillen vastgesteld. Zoals in de studie van Groen et al. (2006) zijn er dus geen wijzigingen aangebracht in de antwoorden van Rynes et al. (2002) aangezien er ons inziens een redelijk aanvaarde consensus over deze antwoorden in de academische wereld bestaat en het behouden van de antwoorden het voordeel heeft dat de studies onderling vergelijkbaar zijn.

### **Bijlage 1: Analytische procedure**

Om het verschil in kennis tussen de HR-professional op het HR-departement en de lijn-manager enerzijds en het verschil in kennis tussen de HR-professional en zijn/haar tegenhanger in HR-consulting anderzijds na te gaan werd er gebruik gemaakt van de Pearson Chi-kwadraattoets. Deze toets werd ook gebruikt om het verschil in kennis tussen de Nederlandse steekproef en HR-professional op het HR-departement in Vlaanderen te controleren. Het verschil tussen Nederlandse en Vlaamse HR-professionals in hun houding naar wetenschap en de belangrijkste informatiebronnen voor het opdoen van nieuwe kennis werd getest door middel van 'Independent-sample T-tests'. Uiteindelijk werd er gebruik gemaakt van binaire logistische regressieanalyses om te bepalen welke factoren het meest doorslaggevend zijn in kennis over de vijf verschillende A&O-domeinen (afhankelijke variabelen). Hiervoor werd eerst een factoranalyse met varimaxrotatie uitgevoerd op de elf printmedia en acht elektronische media. Dit resulteerde in vier factoren. Een eerste factor (Cronbach alpha: 0.84) omvatte alle populaire HR-magazines (*HR-Square*, *HR-Magazine*, *HR-Tribune*, etc.) en hun elektronische nieuwsbrieven. De tweede factor (Cronbach alpha: 0.69) omvatte de HRM-bijlagen van twee grote kranten (*Vacature* en *Job @*), de derde factor betrof trainingsliteratuur (Cronbach alpha: 0.68) (*Leren in Ontwikkeling* en *Opleidingen en ontwikkeling*). De laatste factor was minder betrouwbaar (Cronbach alpha: 0.51) en omvatte informatie afkomstig van beroepsverenigingen (HR service center, Federgon).