

In deze bijdrage geeft Jaap Paauwe wetenschappelijk commentaar op het artikel *Niets is zo praktisch als een goede theorie: Wie weet dit in HRM?*

Het belang van HR als broker en purchaser

Jaap Paauwe

Lof komt toe aan onze Vlaamse collega's, dat zij in een goede traditie van Rynes et al. (2002) en Groen et al. (2006) aandacht besteden aan de kloof tussen theorie en praktijk. Dat zij zich daarbij vergalopperen als het gaat om de vergelijking België – Nederland zij hun vergeven. Immers, de selectie van respondenten in het Vlaamse onderzoek is een zogenaamd '*convenience sample*', dat wil zeggen dat er gebruik werd gemaakt van persoonlijke contacten van de onderzoekers en het ledenbestand van een Personnel Managers Club. Welnu, persoonlijke contacten van de onderzoekers (zijnde wetenschappers, waarvan twee in de rang van hoogleraar) betekenen veelal contact met de hogeropgeleide personeelsmanagers, die niet representatief zijn voor het totaal van de populatie. Hetzelfde geldt voor de Personnel Managers Club, waarvan de doelstelling erop is gericht te komen tot een 'goede HR-werking binnen de organisatie'. Daarmee vervallen grotendeels de gronden voor een vergelijking met de Nederlandse stand van zaken op basis van het onderzoek van Groen et al. Aan de conclusie dat de Nederlandse HR-manager beter scoort op het gebied van opleiden en trainen en omgekeerd dat de Vlaamse HR-manager het beter doet op het gebied van werving en

selectie, moet dan ook niet al te veel waarde worden gehecht.

Belangwekkender is dat onze Vlaamse collega's in hun onderzoek niet alleen HR-professionals meenemen, maar ook lijnmanagers en HR-consultants. Daarmede doen zij recht aan de actualiteit, waarbij er steeds meer sprake is van een verscheidenheid aan toeleveringskanalen als het gaat om de verschillende HRM-activiteiten. Een deel doet de HR-manager nog zelf, een deel verloopt via het lijnmanagement, al dan niet in combinatie met een shared service centre, en een deel wordt uitbesteed aan externe bureaus. Een tweetal opvallende uitkomsten: HR-consultants zijn niet deskundiger dan HR-managers. En lijnmanagers zijn minder deskundig dan HR-managers, behalve op de terreinen waar ze al langer op actief zijn, namelijk performance management en beloning. Het geeft natuurlijk wel te denken dat de externe expertise en capaciteit die wordt ingehuurd niet deskundiger is dan de doorsnee HR-manager. Voor een deel van de taken is dat niet zo erg, die worden gewoon uitbesteed uit hoofde van efficiency, maar voor een ander deel is het wel bedenkelijk dat bedrijven HR-managers duur betalen voor zogenaamde

expertise, die niet per definitie beter is. Dat geeft aan hoe belangrijk de (toekomstige) rollen van HR worden als het gaat om 'brokerage' en 'purchasing', oftewel het bemiddelen tussen vraag en aanbod en inkoopmanagement. Het betekent ook dat beide groepen (HR-managers en HR-consultants) baat zouden kunnen hebben bij een grotere wisselwerking tussen wetenschap en praktijk. Lezen van tijdschriften helpt daar inderdaad bij, mits in voldoende mate toegankelijk, maar ook de andere suggesties aangereikt door de auteurs zijn in dat opzicht waardevol. In mijn eigen praktijk (niet alleen wetenschappelijk onderzoek, maar ook als docent bij diverse executive training-programma's) zie ik een grote honger naar wetenschappelijke kennis, zowel in de vorm van empirische bewijsvoering, als de achterliggende theoretische modellen die als verklaarend raamwerk fungeren. In die zin is er een goede voedingsbodemp voor 'evidence based management'. Vanuit ons eigen onderzoeksprogramma, dat zich op de Universiteit van Tilburg vooral richt op de relatie tussen HRM/HRD enerzijds en performance anderzijds, zie ik dat de onderzoeksresultaten over bijvoorbeeld de effectiviteit van 'high performance work systems', teamwerk, diversiteit, training en opleiding gretig worden geconsumeerd. Immers, de directie ziet graag onderbouwde investeringsvoorstellen, ook van de HR-manager. Als deze dan kan aantonen dat een investering in HRM-activiteiten kan leiden tot 4,6% verbetering in Return on Assets (zie bijvoorbeeld Combs et al., 2006) of dat andere vormen van aansturing in combinatie met een geschikt HR-beleid ruim 16% van het verschil in winstgevendheid tussen vestigingen, aangesloten bij dezelfde bank, kunnen verklaren, dan vormt dat een goede onderbouwing voor HR-gerelateerde investeringen. Bovendien geeft het ook body aan het veelgehanteerde adagium dat mensen het verschil maken.

Reflecterende op het voorgaande en hetgeen naar voren is gebracht in het artikel van

Segers et al., is het de vraag of we als betrokken wetenschappers en praktijkmensen wel in voldoende mate beseffen dat HRM (waarvan de A&O-psychologie als een van de pijlers fungeert) een toegepaste wetenschap is, waarbij er alleen maar vooruitgang geboekt kan worden als wetenschap en praktijk elkaar de hand reiken. Zeker bij grote en veelal multinationale ondernemingen loopt de praktijk qua nieuwste inzichten voor op de wetenschap. Tegelijkertijd beschikken grote ondernemingen over databestanden waar menig wetenschapper zich de vingers bij zou aflikken. Databestanden (uit hoofde van cultuurmetingen, werknemerstevredenheidsonderzoek etc.) die vaak door de uitvoerende consultancybureaus in onvoldoende mate worden geanalyseerd en waarmee – met gebruikmaking van geavanceerde statistische analyses – en op basis van bij voorkeur longitudinale data (in de tijd gezien herhaalde metingen) – uiterst belangwekkende inzichten (zowel wetenschappelijk als voor de bedrijfsvoering) verkregen kunnen worden.

Hoog tijd derhalve dat wetenschap en praktijk elkaar de hand reiken, conform de suggesties van Segers et. al. Bijna letterlijk kan dat door de initiatieven die her en der op gang zijn gekomen om de interactie daadwerkelijk gestalte te geven door middel van centra die expliciet beogen een brug te slaan tussen wetenschap en praktijk. Een van de bekendste op dat gebied is het Centre for Advanced Human Resource Studies, verbonden aan de School for Labor and Industrial Relations (Cornell University, USA, zie weblink <http://www.ilr.cornell.edu/CAHRS/>), dat op het Europese vasteland (in bescheiden mate) navolging heeft gekregen in de vorm van bijvoorbeeld het Amsterdam Centre for Career Research, (<http://www.accr.nl/>) voor wat betreft het onderzoek naar loopbanen en het People Management Centre van de Universiteit van Tilburg (<http://www.tilburguniversity.nl/faculties/fsw/departments/hrs/pmc/>). Bedrijven maken deel uit van een dergelijk onderzoeks-

centrum in de vorm van partnership, raad van advies, dan wel het toegankelijk maken van hun organisaties voor empirisch onderzoek in ruil voor terugkoppeling van de uitkomsten op begrijpelijke en voor de praktijk relevante wijze. Een ander voorbeeld dat vermelding verdient is het initiatief (maar inmiddels al een traditie geworden) van de Vlerick Leuven Gent Management School om elk jaar in juni een zogenaamde HR day te organiseren, waarbij tijdens interactieve workshops met toonaangevende sprekers uit de academische wereld en het bedrijfsleven HR-professionals kennis kunnen maken met de nieuwste denk-kaders en empirische inzichten rond specifieke HR-topics. Nederlandse universiteiten zouden dat idee kunnen overnemen al dan niet onder auspiciën van de NVP en/of het Dutch HRM Network, een samenwerkingsverband van hoogleraren/wetenschappers met masters en onderzoeksprogramma's op het gebied van HR-studies.

Tot slot van dit commentaar wijs ik nog op de situatie dat veel wetenschappers voor het verkrijgen van een vaste aanstelling ('tenure') en het verkrijgen van promotie daarna in de vorm van bevordering tot universitair hoofd-docent dan wel hoogleraar nagenoeg uitsluitend beoordeeld worden op basis van hun bijdragen aan '*international refereed journals*'. Het publiceren in Nederlandse wetenschappelijke dan wel vaktijdschriften levert nauwelijik credits op in dat verband. Dat is merkwaardig, omdat diezelfde wetenschappers wel door de Nederlandse belastingbetalers betaald worden en daar dus best iets voor zouden mogen teruggeven in de vorm van toegankelijke en

voor de praktijk relevante publicaties. We hebben het hier immers niet over een of ander esoterisch of fundamenteel wetenschaps-gebied, maar over een toegepast vakgebied. Tegelijkertijd zien we dat universiteiten wel hitlijstjes bijhouden en zelfs ook prijzen toekennen voor degenen die regelmatig in de media figureren. Een belangrijk effect van het uitsluitend beoordelen op basis van in het Engels gestelde publicaties in *international refereed journals* is wel dat op internationale congressen de Nederlandse wetenschappers met hun delegatie vaak de vijfde plek innemen qua aantal en bijdragen na wetenschappers uit de VS, GB, Canada en Australië. Een niet-geringe prestatie. De prijs die we daarvoor betalen is gebrek aan goede kopij voor de Nederlandstalige wetenschappelijke en vakpublicaties. Ik besluit met een oproep aan de collega-wetenschappers om ons toch af en toe niets aan te trekken van formele beoordelingscriteria en tijd vrij te maken voor het jaarlijks één à twee keer publiceren in de gangbare Nederlandse/Vlaamse HR-tijdschriften, zoals het *Tijdschrift voor HRM*, en daarmee een bijdrage te leveren aan kennistransfer en de wisselwerking tussen wetenschap en praktijk. Het is bovendien goed voor uw eigen naamsbekendheid, reputatie van de onderzoeksgroep en het helpt uw eigen studenten makkelijker aan een baan dan wel referentie.

Prof. dr. J. Paauwe is hoogleraar Organisatie en Personeel verbonden aan de Faculteit Sociale Wetenschappen van de Universiteit van Tilburg en deeltijd-hoogleraar Organisatie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.