

De HRM Cockpit voor een duurzame organisatie

Alex Vanderstraeten
Victoria van Oss

HRM is de voorbije decennia geëvolueerd van administratief naar een strategisch HRM. Sinds kort wordt in de strategische HRM literatuur aandacht geschonken aan duurzaam HRM, waarbij een balans wordt gezocht tussen de drie P's van de "Triple Bottom Line" (Profit, Planet en People) (Elkington, 1997). Duurzaam HRM legt naast de zorg om onze planeet (Planet) en het behalen van financiële en niet financiële doelstellingen (Profit) de nadruk op het welzijn van de medewerkers (People). Op basis van deze ontwikkelingen hebben we een duurzame HRM Cockpit ontwikkeld als antwoord op de vraag naar 'best practices' om de kloof tussen theorie en praktijk te verkleinen. Dit artikel geeft een inzicht in de opbouw en het gebruik van een methodologie (de HRM Cockpit) om op een geïntegreerde manier een duurzame HRM strategie uit te bouwen in een organisatie. Op basis van continue testing en uitwerking van de HRM Cockpit hebben we vorm gegeven aan een door de praktijk gevalideerd instrument. Aan de hand van een praktische case illustreren we de werking van de HRM Cockpit, om daarna op basis van feedback van organisaties het voordeel van dit instrument weer te geven. Zo werd onder meer het continu opvolgen en meten van kritische impactfactoren (drijvers), de stap-voor-stap aanpak, de visuele representatie en het leren denken in impact als belangrijke voordelen aangeduid.

Inleiding

De voorbije vijftientig jaar heeft HRM een evolutie meegemaakt van een administratief personeelsmanagement naar een strategische invulling (Storey, 1989; Tichy, Fombrun, & Devanna, 1982). Een strategische HRM (SHRM) benadering tracht op een proactieve manier een concurrentievoordeel te bieden door in te zetten op de 'human resources' van de organisatie (Becker, Huselid, & Ulrich, 2001a; Jaap Paauwe & Boselie, 2003; Richard & Johnson, 2001). SHRM wil een sterke bijdrage leveren aan de prestaties van de organisatie door te werken aan een positieve relatie tussen de HRM systemen en activiteiten en de strategische organisatiedoelstellingen (Amit & Belcourt, 1999; Arthur, 1994; Delery & Doty, 1996; Lepak & Shaw, 2008; McKinlay & Starkey, 1992; Schuler & Jackson, 1987). De HR manager wordt zo een strategische business partner van het topmanagement (Brewster, Brookes, & Gollan, 2015; Carroll, 1991) en van de gehele organisatie (den Hartog, Boselie, & Paauwe, 2004).

Alex Vanderstraeten is hoogleraar HRM and Organisational Behaviour aan het Department of Marketing, Innovation and Organisation, Faculty of Economics and Business Administration Ghent University. Victoria van Oss is wetenschappelijk medewerker aan het Department of Marketing, Innovation and Organisation, Faculty of Economics and Business Administration, Ghent University.

In lijn met het strategisch HRM wordt de laatste jaren de nadruk gelegd op het realiseren van duurzame resultaten in de toekomst, waarbij naast welzijn en lange termijn financiële/niet-financiële resultaten, ook aandacht gaat naar ecologische en maatschappelijke impact van organisaties (Boxall & Macky, 2009; Guest, 1999). In het duurzaam HRM wordt nadrukkelijker de aandacht gevestigd op de mogelijke synergie tussen performantie en welzijn van de medewerker. In die zin is duurzaam HRM een explicitering van de ambitie om zachte en harde doelstellingen met elkaar te verenigen. Naast de aandacht voor het welzijn van de medewerker legt de duurzame HRM literatuur de nadruk op het verwezenlijken van een impact op het vlak van milieu en maatschappij. Dit uit zich vooral door het toevoegen van Planet als derde aandachtspunt voor het uitzetten van een HRM strategie. Organisaties die duurzaamheid nastreven worden volgens de “Triple Bottom Line” (Elkington, 1997) geacht een balans te vinden tussen de drie P’s: Profit, People en Planet. Financiële en niet-financiële performantie houdt verband met het leveren van goede producten of diensten met het oog op maximale winst en/of de realisatie van duurzame resultaten; sociale performantie heeft betrekking op het welzijn van het interne menselijk kapitaal; terwijl ecologische en maatschappelijke impact zowel ecologische, groene aandachtspunten omvat als maatschappelijke integriteit en sociale bescherming.

In het kader van deze ontwikkelingen stelt zich de vraag naar concrete instrumenten om tot een duurzaam HR beleid te komen. Dit artikel beschrijft de duurzame HRM Cockpit als een methode en instrument om een concrete duurzame HR strategie uit te bouwen, gebaseerd op bestaande strategische HR theorieën en modellen enerzijds, en de inbreng van HR managers en experts uit de praktijk anderzijds. Door een rigoureuze aanpak en testing werd de HRM Cockpit uitgewerkt als een ‘best practice’ voor een duurzaam HR beleid in een organisatie.

In dit artikel schetsen we vooreerst de ontwikkeling van een instrument voor een duurzame HRM strategie (de duurzame HRM Cockpit), om vervolgens het instrument uitgebreid te beschrijven. We gaan dieper in op de praktijk aan de hand van een voorbeeld, om te eindigen met enkele kritische bemerkingen.

De ontwikkeling van de HRM Cockpit: het proces

Dankzij uitgebreid en zorgvuldig onderzoek van de voorbije tien tot twintig jaar biedt de literatuur inzake strategisch en duurzaam HRM een min of meer overzichtelijk theoretisch kader aan. Het is nuttig dat organisaties hierdoor goed begrijpen wat duurzaam HRM precies inhoudt en waar het naar streeft. Academisch onderbouwde modellen en definities volstaan echter niet om organisaties te ondersteunen in hun ambitie om een duurzaam HR beleid uit te tekenen. Meer nog, er bestaan tot nu toe nog geen specifieke HRM of bedrijfsinstrumenten om organisaties in de richting van een duurzaam beleid te sturen. Ehnert (2014) geeft aan dat er nood is aan ‘best practices’ en een overzicht met richtlijnen voor ambitieuze organisaties die willen verduurzamen. In de praktijk is het helemaal niet vanzelfsprekend voor HR managers om zomaar de overgang te maken

naar een duurzaam beleid zonder de hulp van duidelijke modellen, richtlijnen of instrumenten.

Dit was de aanzet om een praktisch instrument te creëren voor organisaties op basis van de bestaande theorieën uit de wetenschappelijke literatuur omtrent strategisch en duurzaam HRM. Om de wetenschappelijkheid van het model te kunnen waarborgen werd een uitvoerige literatuurstudie gedaan inzake strategisch HR, metingen en boordtabellen. Verder werd input gevraagd vanuit het werkveld op basis van de ervaring van professionals en beroepsbeoefenaars. Voor de toetsing van het model werden tijdens de verschillende fases van de ontwikkeling van de HRM Cockpit participanten uit organisaties uit verschillende sectoren geraadpleegd.

Om de bruikbaarheid van de HRM Cockpit methodologie te waarborgen werden er overlegondes georganiseerd met twaalf HR managers van verschillende organisaties. Zij gaven feedback over het eerste opzet van het model, de causale verbanden en de lay-out. Deze informatie werd vervolgens verwerkt aan de hand van de Delphi methodologie (Linstone & Turoff, 1975). Op basis van hun feedback werd een verbeterde versie opgesteld van het model. Dit proces werd drie keer herhaald om een consensus te bereiken over de finale eigenschappen van de HRM Cockpit.

Nadien werd het model in de praktijk afgetoetst. Zeven aselect gekozen organisaties uit uiteenlopende sectoren hebben de HRM Cockpit toegepast. Gedurende deze fase werden de organisaties begeleid bij de implementatie van het model en vervolgens werd hun feedback verzameld tijdens groepsdiscussies (door middel van de Delphi methodologie). De resultaten hiervan werden gebruikt om cases met concrete voorbeelden aan te bieden in de handleiding van het model. Een van de cases wordt in dit artikel gebruikt om de HRM Cockpit toe te lichten. Ten slotte werd een workshop georganiseerd met HR experts om het model te testen. Dankzij hun inbreng werd uiteindelijk de laatste hand gelegd aan de HRM Cockpit (Vanderstraeten, 2015). Sindsdien werd het model nog twee keer intensief getest in twee organisaties met een personeelsbestand van meer dan duizend werknemers. Door evidence-based te werk te gaan werd het model steeds verbeterd dankzij feedback van de participanten.

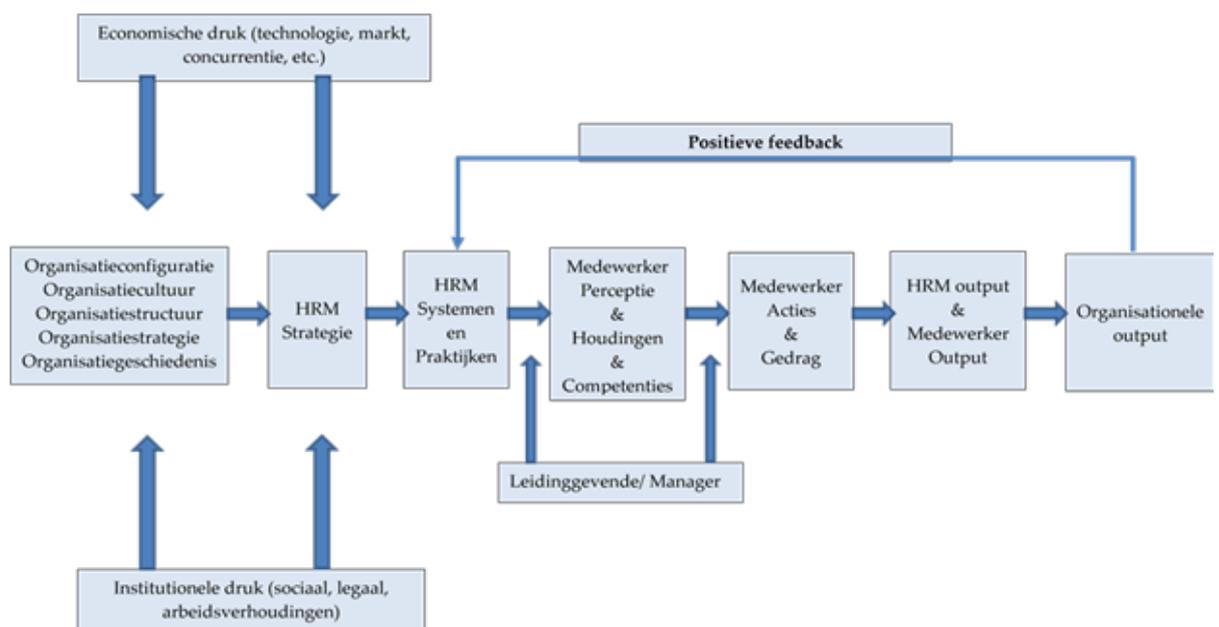
Werkmethode van de HRM Cockpit: twee modellen liggen aan de basis

Voor het ontwerp van de structuur van de HRM Cockpit werden de twee concepten “HR waardeketen” en “HR strategisch mapping” met elkaar gecombineerd en vervolgens verder uitgebreid tot duurzaam HR. Hierbij wordt de nadruk gelegd op het verwezenlijken van impact op Profit, People en Planet van Elkington (1997). Door evenveel aandacht te schenken aan de sociale en de ecologische dimensie als aan de economische dimensie, wordt een duurzaam beleid nagestreefd. Om dit echter praktisch

te realiseren hebben we beroep gedaan op het waardeketen denken in strategisch HR en de methodiek van strategische mapping.

HR waardeketen denken

Om het SHRM te ondersteunen in zijn waardecreatie ontwikkelden een aantal auteurs (Appelbaum, Bailey, Berg, Kalleberg, & Bailey, 2000; Guest, 1997; Huselid, 1995; Paauwe & Richardson, 1997) modellen waarin deze waardeketen duidelijk zichtbaar is. Het model van Guest (1997) bijvoorbeeld geeft door middel van een opeenvolging van kaders de waardecreatie visueel weer, zodanig dat het duidelijk wordt hoe diverse HR elementen op elkaar inspelen en versterken. Het model van Guest is sindsdien aangevuld en aangepast aan nieuwe inzichten (den Hartog et al., 2004; Farndale & Paauwe, 2018; Paauwe, 2004; Vanderstraeten, 2014). Een belangrijke bijdrage van Nishii en Wright (2007) stelt het belang voorop van het onderscheid tussen geplande, geïmplementeerde en gepercipieerde HR activiteiten. Vandaar de nadruk op medewerkersperceptie als onderdeel in de waardeketen (Youngblood, DeNisi, Molleston, & Mobley, 1984). De HR waardeketen bestaat uit zes causale verbanden en brengt de relaties in beeld die ontstaan bij de opbouw van de waardeketen.



Figuur 1. : HR waardeketen (Den Hartog, Boselie, & Paauwe, 2004; Farndale & Paauwe, 2018; Jaap Paauwe, 2004; Vanderstraeten, 2015)

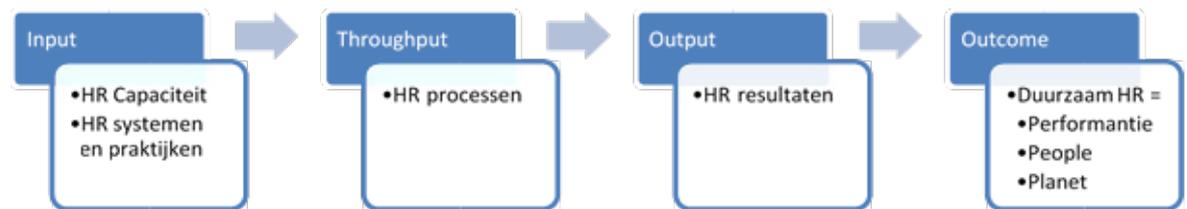
Beginnend bij de HR systemen en activiteiten (bijv. selectie, opleidingen) die voortvloeien uit de HRM strategie (die tevens is afgestemd met de organisatiestrategie), waarbij HRM activiteiten vervolgens uitmonden in duurzame HRM uitkomsten (bijv. engagement, flexibiliteit van de werknemers). Deze HRM uitkomsten brengen bepaald gedrag van werknemers teweeg (bijv. inzetbare en/of gemotiveerde medewerkers), wat dan weer resulteert in uiteindelijke succesvolle resultaten (bijv. hoge productiviteit en kwaliteit en een laag personeelsverloop en absentisme) om dan ten slotte uit te komen bij de financiële of niet-financiële resultaten (organisatiele output). In het model wordt de rol van de leidinggevende

benadrukt, en tevens de contextuele factoren van institutionele en economische aard. En ten slotte leggen we de nadruk op de causale verbanden die in twee richtingen kunnen gaan, niet enkel van links naar rechts, maar ook omgekeerd. De bedoeling is dat HRM leidt tot goede resultaten op het vlak van de drie P's, maar omgekeerd kunnen gelukkige werknemers of verhoogde financiële resultaten er ook voor zorgen dat organisaties meer zullen investeren in hun HR departement.

HR Strategisch mappen

Strategisch mappen is een aanpak die voortvloeit uit de Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1996) waarin de nadruk wordt gelegd op de verbanden tussen kritische impactfactoren en de strategische doelstellingen van een organisatie. Zodra deze verbanden duidelijk zijn voor de medewerkers, kunnen de strategische doelstellingen verder vertaald worden in uitvoerbare acties om zo de organisatiedoelstellingen te behalen (Banker, Chang, & Pizzini, 2004).

In onderstaande figuur is de strategische kaart vertaald naar HR.



Figuur 2. HR strategische kaart (Vanderstraeten, 2015)

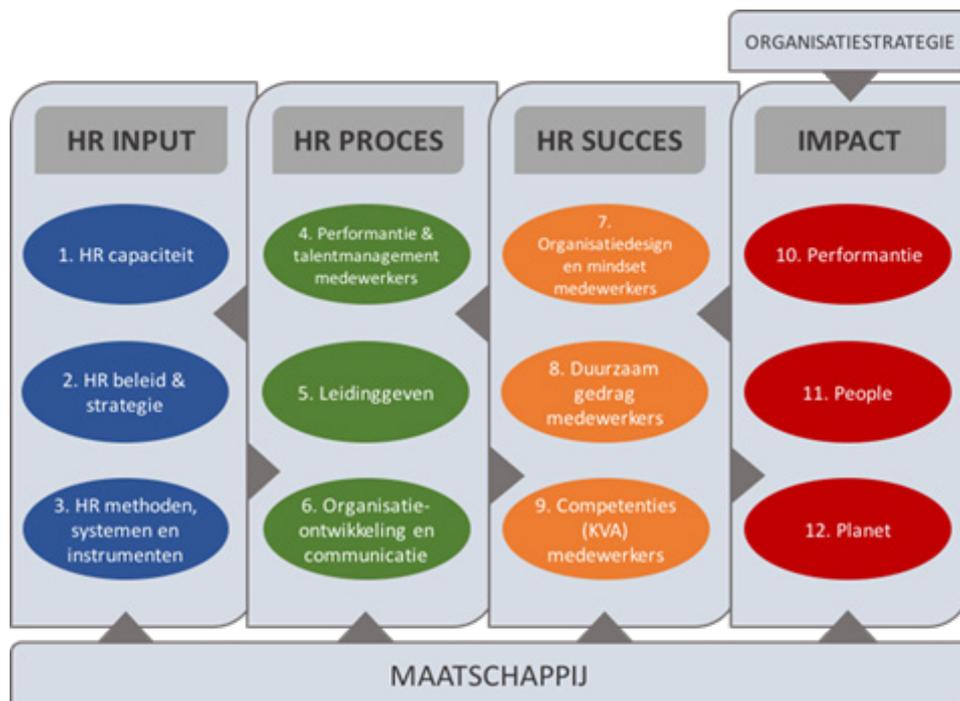
Strategische kaarten zijn visuele representaties van de belangrijkste doelstellingen van een organisatie en de kritische impactfactoren die hiervoor nodig zijn en geven de causale verbanden weer waarmee specifieke verbeteringen de gewenste resultaten helpen bereiken. Olivia et al. (1987) (in Banker et al., 2004) stellen dat strategische kaarten de veelzijdige, gelijktijdige en onderling gerelateerde aard van een bedrijfsstrategie vastleggen. Uit verder onderzoek blijkt bovendien dat een grafische voorstelling van een bepaalde stand van zaken mensen helpt om de verbanden tussen verschillende soorten informatie te identificeren.

Een strategische kaart is bijgevolg een reeks oorzaak-gevolg relaties die ondersteuning biedt in de uitvoering van de organisatiestrategie. Het is een handig instrument dat de verschillende stappen in kaart brengt die een organisatie moet nemen om haar strategie te kunnen realiseren. HR speelt een belangrijke rol in de waardecreatie; vandaar dat we kunnen werken met een HR strategische kaart. De HR strategische kaart beschrijft meer specifiek de manier waarop HR toegevoegde waarde kan creëren in het bereiken van de organisatiestrategie. Hiervoor kunnen we verwijzen naar HR boordtabellen, die stapsgewijs de waardecreatie van HR aantonen (Becker, Huselid, & Ulrich, 2001b).

Dankzij de strategische kaart methode hebben we de HRM Cockpit ontwikkeld, waarin wordt gezocht naar de oorzaak-gevolg-relaties (aandrijvers) voor de ontwikkeling van een uiteindelijke impact op de drie P's. De HRM Cockpit suggereert de mogelijke aandrijvers voor een duurzame HR strategie, die op zich een bijdrage kunnen leveren aan een duurzame organisatiestrategie.

De inhoud van de HRM Cockpit

De HRM Cockpit bestaat uit vier hoofdkolommen die elk drie verschillende componenten (de 'bollen') bevatten. Het model volgt de logica van de omgekeerde causaliteit, wat wil zeggen dat de strategie formulering gebeurt van rechts naar links, beginnende bij de gewenste duurzame einddoelstellingen van de organisatie en eindigend bij wat ze daarvoor nodig zullen hebben op het vlak van HR input. De HRM Cockpit ondersteunt de organisatie op die manier door bij elke kolom stil te staan en na te denken over welke aandrijvers uit de verschillende componenten precies noodzakelijk zijn voor het bereiken van de gewenste impact op Performantie, People en Planet.



Figuur 3. De HRM Cockpit (Vanderstraeten, 2015)

De vier hoofdkolommen worden hieronder kort toegelicht :

- HR Input : Bij deze kolom worden de intenties en de HR middelen die reeds aanwezig zijn in de organisatie onderzocht. Er wordt extra aandacht geschonken aan de HR capaciteit, het HR beleid en HR strategie, en de activiteiten, systemen en instrumenten. Deze drie aspecten zijn noodzakelijk om een bijdrage te leveren aan de duurzame HR einddoelstellingen van de organisatie.

- HR Proces : Bij het onderdeel van de HR processen wordt er dieper ingegaan op de nodige duurzame HR managementprocessen, de cruciale rol van goed leiderschap en organisatieontwikkeling en communicatie. Er wordt stilgestaan bij wat de organisatie werkelijk zal doen op het vlak van duurzaam HR activiteiten en processen om effect te hebben op de HR resultaten.
- HR Succes : Door middel van een succesvolle verwezenlijking van eerst de HR input en vervolgens de juiste HR processen kunnen bijgevolg de tussentijdse duurzame HR resultaten bereikt worden. HR Succes gaat meer specifiek over organisatiestructuur/cultuur en de mindset van de medewerkers, het duurzaam gedrag, en de bereikte competenties van de medewerkers.
- Duurzame Impact : De vierde kolom omvat uiteindelijk de einddoelstellingen van de organisatie op financiële/niet financiële eindresultaten, sociaal (welzijn) en ecologisch/maatschappelijk vlak, waarop een duurzaam HR beleid impact kan hebben. Het is de bedoeling om impact te creëren op de drie P's en niet alleen voor één specifieke P te kiezen, dit omwille van het feit dat een duurzaam HR beleid bestaat uit een balans van deze drie dimensies. Hierbij wordt de nadruk gelegd op de mogelijke synergie tussen de drie P's.

Impact: Performantie

Voor de invulling van Profit kiezen we voor de P van Performantie in plaats van Profit omdat dit een veel ruimer begrip is en aanvaardbaar is voor zowel profit als non-profit organisaties. Dit ligt meer in lijn met de idee dat huidige strategische HRM modellen naast een focus op financiële resultaten ook oog hebben voor niet-financiële resultaten. De HRM Cockpit vult het begrip Performantie in, door zowel te werken met financiële (zoals kostenefficiëntie, winstbejag) als niet-financiële einddoelstellingen (bvb. de snelheid van de dienstverlening, innovatievermogen van de organisatie, maatschappelijke output zoals veiligheid, onderwijs). Performantie is tevens een meer geaccepteerd begrip in non-profit en publieke organisaties dan profit.

Kader 1: Performantie in de case van een politiezone

Dit is een korte samenvatting van een case, zoals we dit hebben uitgetest. In een politiezone werken 85 mensen. De lokale politie is op het grondgebied van de politiezone verantwoordelijk voor de veiligheid, verkeer, en het uitvoeren van alle bestuurlijke en gerechtelijke opdrachten. De politiezone beschikt niet over een uitgebreide HRM afdeling. Personeelszaken worden opgenomen door 1 persoon, die daarnaast belast is met andere taken. Na een gesprek met het hoofd van de politie en de HR verantwoordelijke wordt duidelijk dat zij willen inzetten op een duurzaam HRM. De HRM Cockpit wordt gebruikt om de komende twee jaren een duidelijke en duurzame HRM strategie uit te bouwen en toe te passen, omdat de leidinggevenden geloven in de waarde van een duurzaam HRM beleid voor medewerkers en organisatie. In een politiezone is het moeilijk om te werken met de term 'profit'. Dit lag gevoelig voor de betrokken politiemensen. Zij stelden dat de politie werkt in functie van de realisatie van maatschappelijke dienstverlening waarbij veiligheid prioriteit is. Bij nader inzien viel veiligheid uiteen in verkeersveiligheid, aanpak van diefstal, fysieke integriteit van de burger en criminaliteitsbestrijding. Vandaar dat we hebben beslist om te spreken over performantie ipv profit; dit sluit immers meer aan bij de organisatiecultuur van de politie. De politiezone stelt vooral een veilige buurt en een vermindering van de criminaliteit voor als performantie, naast een kwaliteitsvolle dienstverlening voor de burger.

Na grondige evaluatie van de testfase bleek dat informatie over de P van Performantie in belangrijke mate kan gevonden worden in de organisatiestrategie (zie kader 1). Dit impliceert meteen dat een duurzame HR strategie aansluit bij de organisatiestrategie.

Impact: People

Om de People dimensie in kaart te brengen hebben we ons laten inspireren door macro-economische ontwikkelingen op het vlak van de berekening van het welzijn of geluk van de burger. Macro-economisch wordt het financiële aspect en het succes van een economie berekend aan de hand van het bnp (Bruto Nationaal Product). De voorbije jaren zijn een aantal alternatieve metingen ontstaan, als reactie op de eenzijdige maatstaf op de economische groei van een land. Hiervoor werd bijvoorbeeld de BNG indicator ontwikkeld. Bruto Nationaal Geluk gaat, in tegenstelling tot het BNP, kijken naar negen verschillende domeinen: psychologisch welzijn, tijdsgebruik, leefbaarheid van de gemeenschap, culturele diversiteit, gezondheid, onderwijs, goed bestuur, levensstandaard en ecologische veerkracht (Adler, 2009). Een andere benadering, is het World Happiness Report van de UN (Sachs, Layard, & Helliwell, 2018). Zij delen landen niet in volgens hun economische groei, maar volgens de mate van geluk van hun inwoners. De VN rangschikken jaarlijks 156 landen op basis van hun niveau van geluk en volgens het laatste WHR heeft Finland momenteel de gelukkigste inwoners ter wereld. De mate van geluk wordt bepaald in functie van zeven factoren: eerlijkheid, vrijgevigheid, zorg,

vrijheid, gezondheid, deugdelijk bestuur en inkomen. Een derde alternatieve meting van welzijn is de vermogensbenadering of capability-benadering. Dit paradigma, ontwikkeld door Nobelprijswinnaar Amartya Sen en nadien verder uitgewerkt samen met de Amerikaanse filosofe Martha Nussbaum, heeft geleid tot het ontstaan van het jaarlijkse Human Development Report van het Ontwikkelingsprogramma van de VN. Wanneer Sen samenlevingen met elkaar tracht te vergelijken vraagt hij zich af wat een individu kan doen en zijn. Hij benadert elk individu als doel op zich en baseert zich bij zijn inschatting niet alleen op het gemiddelde welzijn van een bevolking, maar op de kansen die elk individu afzonderlijk krijgt (Nussbaum, 2012).

Sen's capabilities zijn een verzameling mogelijkheden waaruit elk individu kan kiezen om te handelen (Nussbaum, 2012; Subramanian, Miquel Verd, Vero, & Zimmermann, 2013). Het zijn met andere woorden de kansen die voortvloeien uit een combinatie van enerzijds skills die eigen zijn aan elk individu en de sociale, politieke en economische omgeving anderzijds. Het tweede heeft onder meer betrekking op de cruciale rol van de organisatie. Er wordt namelijk verwacht van werkgevers dat zij de mogelijkheid bieden aan hun werknemers om duurzaam inzetbaar te blijven, maar nadien is het aan de werknemer om hier daadwerkelijk mee aan de slag te gaan (van der Klink et al., 2011). De vermogensbenadering houdt niet alleen rekening met wat een persoon in staat is te verwezenlijken (zijn of haar vaardigheden), maar met de werkelijke mogelijkheden die elk individu aangeboden krijgt om deze vaardigheden te kunnen uitoefenen (Subramanian et al., 2013). People legt bijgevolg de nadruk op het welzijn van de werknemer op de lange termijn. Indien organisaties duurzame "capabilities" ontwikkelen bij hun medewerkers is de kans groter dat zij langer inzetbaar zullen zijn (bijvoorbeeld intellectuele groei, competentieontwikkeling, intellectueel vermogen, fysieke en mentale gezondheid) (zie ook voorbeeld kader 2).

Daarnaast kunnen we beroep doen op bekende en onderzochte uitkomsten uit de strategische HRM literatuur zoals medewerkerstevredenheid en -welzijn, betrokkenheid, of jobtevredenheid om de People dimensie mede te ondersteunen.

Kader 2: People in de case van een politiezone

In de politiezone werd na grondig overleg voor People gekozen om in te zetten op de veiligheid van de politieman/vrouw, en welzijn. Veiligheid betekent vrij van een ongeval of onopzettelijk letsel van medewerkers en andere belanghebbenden (Katz-Navon, Naveh, & Stern, 2005). Dit sluit uiteraard sterk aan bij het werken in extreme omgevingen, waarin interventies soms levensbedreigend kunnen zijn. Zij vonden dit een belangrijke bekommernis in situaties van soms gevaarlijke interventies. Welzijn ging meer over het psychisch en fysisch welbevinden van medewerkers. Het uiteindelijke doel van het gevoerde HR beleid zou moeten zijn dat politiemensen zich door de organisatie en de collega's gerespecteerd voelen.

Impact: Planet

De P van Planet wordt binnen de HRM Cockpit opgesplitst tussen ecologisch en maatschappelijke impact. Ecologische impact wordt onderbouwd door Green HR. Green Human Resource Management (GHRM) is een recent fenomeen (Jabbour & de Sousa Jabbour, 2016; Jackson, Renwick, Jabbour, & Muller-Camen, 2011). Green HRM wil vooral invloed uitoefenen op de P van Planet en draait meer om het nemen van milieuvriendelijke HR-initiatieven, zoals het verminderen van de ecologische voetafdruk van werknemers, het bevorderen van recycling op het werk, online training of energiezuinige kantoorruimtes.

Kader 3: Planet in de case politiezone

Voor Planet wil de politiezone inzetten op milieubewustzijn van de medewerkers (Planet 1) en lager energieverbruik (Planet 2). Opvallend hierbij was dat er meteen eensgezindheid was om deze ambities te formuleren op het domein van Planet.

HR output

Het is belangrijk tijdens het HRM Cockpit proces om de impact op de drie P's te onderscheiden van HR output. HR output is een aandrijver voor het realiseren van duurzame impact op de triple bottom line. In deze rubriek vinden we zoals gezegd organisatiedesign en mindset, duurzaam gedrag en competenties (zie voorbeelden k kader 4). Organisatiedesign is de som van organisatiestructuur en –cultuur om duidelijk te maken dat aandacht moet gaan naar zowel organisatie, culturele aspecten als naar organisatiestructuren. Duurzaam gedrag verwijst naar het gedrag van medewerkers die duurzame impact kunnen aandrijven. Competenties maken de organisatie duurzaam in zoverre de competenties een aandrijver zijn voor een duurzame impact op de 3 P's.

Kader 4: HR output in de case politiezone

In de politiezone werden volgende aandrijvers (HR output) geformuleerd om de gekozen duurzaamheidsambities waar te maken:

- Organisatiedesign & mindset: Concreet kiest de politiezone voor een mindset van collegialiteit (Mindset 1) met het oog op realiseren van veiligheid van de medewerker (People 1) en voor meer teammanagement (organisatiestructuur 1) om meer veiligheid (People 1) en respect op het werk (People 2) te bereiken.
- Gedrag van de medewerker: De politiezone kiest voor respectvol gedrag (Gedrag 1) (luisteren naar de mening van de ander, aan de andere aanduiden waar je grenzen liggen) als aandrijver van welzijn voor de medewerker (People 2). Ze kiest voor systematisch volgen van de veiligheidsvoorschriften door de medewerkers (Gedrag 2), en geen gevaarlijke situaties creëren voor de ander (Gedrag 3) met het oog op garanderen van de veiligheid van de medewerkers (People 1) en het verhogen van de kwaliteit van de dienstverlening (Performantie 1). Tenslotte kiest ze voor systematisch helpgedrag vertonen (Gedrag 4) als aandrijver voor veiligheid (People 1)
- Competenties van de medewerker: In team kunnen werken (Competentie 1) is een aandrijver voor de veiligheid van de medewerker (People 1). Niet impulsief en gecontroleerd kunnen handelen (competentie 2) is een vaardigheid die bijdraagt tot de veiligheid van de medewerkers (People 1)

HR processen

Eenmaal duurzame impact en HR output zijn bepaald, belanden we in de component van de HR processen. Wat moet de organisatie, leidinggevend en medewerkers doen om de vooropgestelde HR output te bereiken? In kader 5 worden de keuzes in de politiezone case benoemd.

Kader 5: HR processen in de case politiezone

Volgende aandrijvers staan voor de HR processen:

- Performantie- en talentmanagement: de aandrijvers worden het voeren van een degelijk onthaalgesprek en opvolging van nieuwe medewerkers en de kwaliteit van het planningsgesprek (Management 1) voor systematisch helpgedrag (Gedrag 4). Daarnaast wordt aandacht geschonken aan competentie management (Management 2) om impact te hebben op teamwerk (Competentie 1) en gecontroleerd handelen (Competentie 2)
- Leidinggeven: Coachen en opleiden van leidinggevende (Management 3) is de aandrijver voor alle gedrag (1-4). Opleidingen in verband met het detecteren van gevaarlijke situaties en hoe leidinggevend en hier adequaat kunnen op inspelen, dragen bij tot de veiligheid en het welzijn in de politiezone.

HR input

Tenslotte stelt de HRM Cockpit voor om na te gaan welke HR Input de organisatie nodig heeft om uiteindelijk een duurzame impact te realiseren op de 3 P's via HR processen en HR output (zie voorbeeld in kader 6).

Kader 6: HR input in de case politiezone

In de politiezone vinden we volgende aandrijvers op het vlak van HR Input:

- HR Capaciteit: de aandrijver is hier de opbouw van de interne HR capaciteit op basis van interne en externe expertise om professioneel HR processen in gang te zetten. De zone stelt vast dat er momenteel onvoldoende capaciteit aanwezig is, zodat hier duidelijk initiatieven moeten ondernomen worden.
- HR beleid en strategie: Op korte termijn wil de politiezone de veranderingen inzake het onthaalbeleid, het planningsgesprek en de ondersteuning van de leidinggevende doorvoeren (Input 1) met oog op Management (1 & 2) Op middellange termijn besluit de politiezone om de interne communicatie op punt te zetten, om risicofactoren te inventariseren en om aanpassingen aan de werkomgeving te doen inzake veiligheid en welzijn (Input 3).
- HR methoden, systemen en instrumenten: Aanpassing van het planningsgesprek als instrument waarin topics en vragen rond veiligheid en welzijn op het werk worden opgenomen. Daarnaast begeleidt het instrument de medewerker in het formuleren van doelstellingen omtrent veiligheid en welzijn op het werk. De politiezone zal daarnaast een instrument ontwikkelen om (veiligheids) risicofactoren binnen de organisatie in kaart te brengen en het onthaalsysteem uitwerken. Deze elementen werken in op Performantiemanagement.

Wanneer al de opeenvolgende aandrijvers aan elkaar worden gekoppeld ontstaat een prioritair pad en kan een actieplan worden opgezet. Concreet leidt de opeenvolging van aandrijvers vanuit HR Input naar HR Impact tot een prioritair pad, waardoor duidelijk wordt waarop de organisatie zich de komende jaren kan focussen in het bereiken van een duurzaam HR. Tevens worden aan de aandrijvers metingen gekoppeld zodat alles behoorlijk kan worden opgevolgd en geëvalueerd.

Aangezien deze laatste stap in de toepassing van de HRM Cockpit vaak een struikelblok vormt voor organisaties, omdat zij niet steeds op de hoogte zijn van welke metingen passen bij welke aandrijvers, kunnen suggesties voor deze metingen teruggevonden worden in de handleiding van het model. Doordat de HRM Cockpit gebruik maakt van welbekende meetinstrumenten uit de HRM literatuur kunnen de organisaties er van uitgaan dat hun metingen betrouwbaar en gegrond zijn. De verzamelde gegevens kunnen tevens op verschillende momenten vergaard en met

elkaar vergeleken worden om zo de evolutie van de organisatie en het HR beleid in kaart te brengen (Vanderstraeten, 2015).

Het belang van metingen in de HRM Cockpit

Een duurzaam HR beleid moet op een systematische en een efficiënte manier worden ingevoerd en daarbij hoort natuurlijk een omvattend meetsysteem (Ehnert, 2014). Enkel indien HRM start vanuit een duidelijk begrip van de organisatiedoelstellingen, kunnen HR managers de doelstellingen van de organisatie omzetten in meetbare HR activiteiten (Ulrich, 1997). Zoals hiervoor gezegd zal de HRM Cockpit zal beroep doen op talloze metingen uit onderzoek in de strategische HRM literatuur. Ontwikkelingen binnen HR Analytics en HR boordtabellen maken het meer en meer mogelijk om hieraan tegemoet te komen. Bovendien kan alleen zo de HR afdeling haar bijdrage aan het succes van de duurzame organisatiestrategie concreet aantonen. Deze evaluatie is trouwens noodzakelijk om te onderzoeken welke tussenstappen doeltreffend zijn en welke niet, op basis hiervan kunnen dan nieuwe beslissingen gemaakt worden. Nadien kan de HR manager de bereikte resultaten communiceren met de rest van de organisatie, wat vaak een stijging in de geloofwaardigheid en het vertrouwen in HRM tot gevolg heeft (Purcell, 2004; Vanderstraeten, 2010).

Kader 7: Voorbeeld van meting

In de politiezone kan gebruik worden gemaakt van de variabele 'teamveiligheid' als meting voor de impact Veiligheid in de People dimensie. Aan de hand van bestaande HR literatuur kan hiervoor gebruik worden gemaakt van zowel Terpstra & Schaap (2011) en Van der Torre, Gieling, Dozy, van Leeuwen, & Hamoen (2011) om veiligheid concreet te meten aan de hand van volgende stellingen: "In dit team kan ik blind vertrouwen op mijn collega's" en "Ik werk met teamgenoten samen waarvan ik niet weet hoe ze optreden in risicovolle situaties", of, "Ik voel me veilig bij mijn teamgenoten" en "Bij concreet gevaar kan ik rekenen op de hulp van mijn teamgenoten". Hierop kunnen respondenten de mate van veiligheid beoordelen op een schaal van 1 tot 7, waarbij 1 overeenkomt met 'helemaal oneens' en 7 met 'helemaal eens'. Op die manier werd de HRM Cockpit ervaren als een handig instrument, omdat eenvoudige wetenschappelijk gevalideerde metingen een antwoord kunnen geven op de vraag waar de organisatie staat op het vlak van de beleving van veiligheid in de politiezone.

Reacties uit de praktijk

In het kader van de ontwikkeling van de HRM Cockpit onderzochten we de belangrijkste drijfveren voor organisaties om de stap te zetten naar een duurzaam HR beleid. Hieruit bleek ten eerste dat de bevraagde organisaties de overgang maken naar een duurzaam HRM omwille van een dreigend tekort aan menselijk kapitaal. De oorzaak hiervan is onder andere vergrijzing en ontgroening, waardoor organisaties verplicht zijn zich te concentreren op het behoud van hun personeel in de eerste plaats en in de tweede plaats om nieuwe getalenteerde werknemers aan te trekken

(door middel van employer branding). Ook blijkt dat organisaties inzetten op duurzaamheid omdat zij het welzijn van hun werknemers centraal willen stellen. Deze doelstelling past doorgaans binnen hun imago, missie en visie. Ten derde berust de keuze van organisaties vaak op het feit dat duurzaam HRM leidt tot betere organisationele uitkomsten. Performantie blijkt nog steeds een bezorgdheid voor organisaties om een duurzaam HR beleid te implementeren. Zij gaan er van uit dat werknemers die betrokken, gezond en gemotiveerd zijn beter zullen bijdragen aan de verwezenlijking van de organisatiestrategie, in lijn met wat strategisch HRM ook nastreeft.

Op basis van een evaluatie van de HRM Cockpit blijkt dat het meest opmerkelijke kenmerk van de HRM Cockpit de methode is om het succes van de duurzaamheidsprogramma's te meten. Het verschil met bijvoorbeeld het Global Reporting Initiative (GRI), welzijnsindicatoren en andere duurzaamheidsverslaggeving, is dat de HRM Cockpit veel flexibeler is doordat de metingen worden vastgesteld door een proces van bepaling van duurzaam HRM op het niveau van de organisatie (zie kader 8). Uit onze testing bleek dat prioriteiten voor een duurzaam HRM merkkelijk van elkaar verschillen naargelang sector en grootte van de organisatie, en organisaties elk een unieke duurzame HRM strategie moeten ontwikkelen met respect voor de specifieke eigenheid van de missie, bedrijvigheid en organisatiecultuur.

Kader 8: meerwaarde HRM Cockpit in case politiezone

In de politiezone werd bij de evaluatie duidelijk dat de belangrijkste meerwaarde zit in het impact denken, waardoor het strategisch waardenketen-denken versterkt wordt. Het model is een concrete hulp om op specifieke HRM elementen in te zoomen en het belang ervan in te zien in het bereiken van een duurzaam beleid. Het was een duidelijke meerwaarde dat duurzaamheid bespreekbaar werd dankzij het model. Voor de politiezone was het een pluspunt dat HRM eveneens een belangrijke rol speelt in het ontwikkelen van een duurzaamheidsbeleid.

Een element dat meer en meer aandacht vergt is coöpetitie als strategie voor duurzame organisatieontwikkeling (Christ, Burritt, & Varsei, 2017). Hierbij gaan organisaties tegelijkertijd competitieve als coöperatieve strategieën gebruiken, zoals langdurige uitbesteding, voorzieningsregelingen, co-marketing en co-productie. Dit is een zeer doeltreffende manier om de toepassing van duurzame HR activiteiten te beïnvloeden, en zou in de toekomst meer aandacht kunnen krijgen in de HRM Cockpit.

Opmerkelijke voordelen van het gebruik van het model die steeds naar voren komen zijn de stap-voor-stap aanpak van de HRM Cockpit en haar visuele representatie. Daarnaast merken de gebruikers steeds op dat het van rechts naar links en out-of-the-box leren denken zeer verrijkend blijken. De ervaring leert dat denken in aandrijvers een nuttige oefening is. Het gaat niet om wat medewerkers belangrijk vinden, maar het gaat vooral om wat medewerkers denken de grootste impact te hebben op de op

elkaar inspelende onderdelen. Door een duidelijk begrip van wat nu precies de “aandrijvers” zijn wordt het hele proces concreter en tastbaarder.

Eén van de nadelen aan de HRM Cockpit is de nood aan het betrekken van alle stakeholders in het proces en het tijdrovend aspect. Hun steun is onontbeerlijk in de implementatie van een effectieve duurzame strategie en het belang hiervan wordt tevens door verschillende auteurs (McElroy & Van Engelen, 2012; Tasleem, Khan, Shah, Saleem, & Nisar, 2017) benadrukt. De HRM Cockpit is geen gemakkelijk model om mee te werken: de participanten moeten leren “impact-denken”. Er moet ook worden vermeld dat de uitvoering van de HRM Cockpit een continue medewerking van de HR-afdeling en de top van de organisatie vereist om tot succesvolle eindresultaten te komen.

Ten slotte is er het gebrek aan een universeel algemeen aanvaarde definitie van duurzaamheid (Savaneviciene & Stankeviciute, 2014), wat het niet gemakkelijk maakt om een duidelijk en afgebakend concept aan te bieden dat vervolgens in de praktijk gebracht kan worden. Ook wordt in onderzoek naar duurzaam HRM voornamelijk aandacht geschonken aan de ecologische dimensie, terwijl de synergie tussen Performantie en People nog nood heeft aan academische en wetenschappelijke onderbouwing. Ondanks het feit dat uit onderzoek blijkt dat in het merendeel van de gevallen HRM voordelig is voor beide aspecten (Van De Voorde, Paauwe, & Van Veldhoven, 2012), niet altijd een ondubbelzinnige en positieve relatie kan worden vastgesteld (Peccei, 2004). Enerzijds omschrijft hij een optimistisch perspectief waarbij zowel werknemer (met betrekking tot welzijn) als de werkgever (met betrekking tot performantie) baat hebben bij (duurzaam) HRM. Hiertegenover plaatst hij het pessimistisch perspectief, waarbij HRM tegenstrijdige resultaten behaalt. Hier stellen sommige auteurs vast dat HRM een bijdrage kan leveren aan de performantie van een organisatie, maar daarom niet per se aan de werknemer of zelfs een negatieve impact kan hebben op hun welzijn (Edgar, Geare, Zhang, & McAndrew, 2015). Voor verder onderzoek is het noodzakelijk om meer inzicht te krijgen op de relatie tussen de verschillende componenten van het concept duurzaamheid. Het verspreiden van transparante en eenduidige onderzoeksresultaten zouden meer organisaties kunnen overtuigen om een duurzaam HR beleid te implementeren.

SUMMARY

HRM has evolved over the past decades from administrative to strategic personnel management and since a number of years to a sustainable HRM, where a balance is sought between the three P's of the 'Triple Bottom Line' (Profit, Planet and People) (Elkington). Sustainable HRM emphasizes the well-being of employees (People) in addition to the care for our planet (Planet) and the achievement of financial and non-financial objectives (Profit). Based on these developments, we have developed a sustainable HRM Cockpit in response to the demand for 'best practices' to reduce the gap between theory and practice. This article provides an insight into the structure and use of a methodology (the HRM Cockpit) to develop a sustainable HRM strategy in an organization in an integrated manner. Based on continuous testing and elaboration of the HRM Cockpit, we have developed an instrument validated by practitioners. We illustrate the functioning of the model on the basis of a practical case, and then demonstrate the benefit of our instrument using feedback from the organizations. Among other things, the continuous monitoring and measurement of critical impact factors (drivers), the step-by-step approach, the visual representation and the from right to left 'impact' thinking were identified as important benefits.

Literatuur

- Adler, A. (2009). Gross National Happiness in Bhutan: A Living Example of an Alternative Approach to Progress. Retrieved from [http://repository.upenn.edu/sire/](http://repository.upenn.edu/sirehttp://repository.upenn.edu/sire/)
- Amit, R., & Belcourt, M. (1999). Human resources management processes: a value-creating source of competitive advantage. *European Management Journal*, 17(2), 174–181. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(98\)00076-0](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(98)00076-0)
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. B., Kalleberg, A. L., & Bailey, T. A. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670–687.
- Banker, R. D., Chang, H., & Pizzini, M. J. (2004). The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Performance Measures Linked to Strategy. *The Accounting Review*, 79(1), 1–23. <https://doi.org/10.2308/accr.2004.79.1.1>
- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001a). Making HR a strategic asset. *Strategic Management Journal*, 1–3.

- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001b). *The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance*. Harvard Business Press.
- Boxall, P., & Macky, K. (2009). Research and theory on high performance work systems: progressing the high involvement stream. *Human Resource Management Journal*, 19(1), 3–23.
- Brewster, C., Brookes, M., & Gollan, P. J. (2015). The institutional antecedents of the assignment of HRM responsibilities to line managers. *Human Resource Management*, 54(4), 577–597. <https://doi.org/10.1002/hrm.21632>
- Carroll, S. J. (1991). The new HRM roles, responsibilities, and structures. *Managing Human Resources in the Information Age*, 204–226.
- Christ, K. L., Burritt, R. L., & Varsei, M. (2017). Coopetition as a potential strategy for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 26(7), 1029–1040.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802–835.
- den Hartog, D. N., Boselie, P., & Paauwe, J. (2004). Performance Management: A Model and Research Agenda. *Applied Psychology*, 53(4), 556–569. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00188.x>
- Den Hartog, D. N., Boselie, P., & Paauwe, J. (2004). Performance management: A model and research agenda. *Applied Psychology*, 53(4), 556–569.
- Edgar, F., Geare, A., Zhang, J. A., & McAndrew, I. (2015). Mutual gains or conflicting outcomes? How HRM benefits professionals. *International Journal of Manpower*, 36(8), 1248–1265.
- Ehnert, I. (2014). *Paradox as a Lens for Theorizing Sustainable HRM* (pp. 247–271). Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-37524-8_11
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: the triple bottom line of twenty-first century business*. Capstone. Oxford.
- Farndale, E., & Paauwe, J. (2018). SHRM and context: why firms want to be as different as legitimately possible. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 5(3), 202–210.
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263–276.

- Guest, D. E. (1999). Human resource management the workers' verdict. *Human Resource Management Journal*, 9(3), 5–25.
- Huselid, M. A. (1995, April 5). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. Retrieved from https://papers.ssrn.com/sol3/Papers.cfm?abstract_id=1803666
- Jabbour, C. J. C., & de Sousa Jabbour, A. B. L. (2016). Green human resource management and green supply chain management: Linking two emerging agendas. *Journal of Cleaner Production*, 112, 1824–1833.
- Jackson, S. E., Renwick, D. W. S., Jabbour, C. J. C., & Muller-Camen, M. (2011). State-of-the-art and future directions for green human resource management: Introduction to the special issue. *German Journal of Human Resource Management*, 25(2), 99–116.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard business review Boston*.
- Katz-Navon, T. A. L., Naveh, E., & Stern, Z. (2005). Safety climate in health care organizations: A multidimensional approach. *Academy of Management Journal*, 48(6), 1075–1089.
- Lepak, D. P., & Shaw, J. D. (2008). Strategic HRM in North America: looking to the future. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(8), 1486–1499.
- Linstone, H. A., & Turoff, M. (1975). *The delphi method*. Addison-Wesley Reading, MA.
- McElroy, M. W., & Van Engelen, J. M. L. (2012). *Corporate sustainability management: The art and science of managing non-financial performance*. Routledge.
- McKinlay, A., & Starkey, K. (1992). Strategy and human resource management. *International Journal of Human Resource Management*, 3(3), 435–450. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=5812533&site=ehost-live>
- Nishii, L. H., & Wright, P. M. (2007). Variability within organizations: Implications for strategic human resource management.
- Nussbaum, M. (2012). *Mogelijkheden scheppen: een nieuwe benadering van de menselijke ontwikkeling*. Books. Retrieved from <https://chicagounbound.uchicago.edu/books/294>

- Paauwe, J. (2004). *HRM and performance: Achieving long-term viability*. Oxford University Press on Demand.
- Paauwe, J., & Boselie, P. (2003). Challenging 'strategic HRM' and the relevance of the institutional setting. *Human Resource Management Journal*, 13(3), 56–70.
- Paauwe, J., & Richardson, R. (1997). Strategic human resource management and performance: an introduction. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 257–262.
- Peccei, R. (2004). Human resource management and the search for the happy workplace.
- Purcell, J. (2004). Het verband tussen HRM en performance: waarom, hoe en wanneer heeft personeelsmanagement invloed op de prestaties van een organisatie. *Tijdschrift Voor HRM*, 2, 31–61.
- Richard, O. C., & Johnson, N. B. (2001). Strategic human resource management effectiveness and firm performance. *International Journal of Human Resource Management*, 12(2), 299–310.
- Sachs, J. D., Layard, R., & Helliwell, J. F. (2018). *World Happiness Report 2018*. Working Papers. Retrieved from <https://ideas.repec.org/p/ess/wpaper/id12761.html>
- Savaneviciene, A., & Stankeviciute, Z. (2014). The Disclosure of Sustainability and Human Resource Management linkage. *Human Resources Management & Ergonomics*, 8(1).
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. *The Academy of Management Executive* (1987-1989). Academy of Management. <https://doi.org/10.2307/4164753>
- Storey, J. (1989). Introduction: from personnel management to human resource management. *New Perspectives on Human Resource Management*, 1, 18.
- Subramanian, D., Miquel Verd, J., Vero, J., & Zimmermann, B. (2013). Bringing Sen's capability approach to work and human resource practices. *International Journal of Manpower*, 34(4), 292–304.
- Tasleem, M., Khan, N., Shah, S. T. H., Saleem, M., & Nisar, A. (2017). Six Steps Implementation Framework For Corporate Sustainability Performance Management. *Journal on Innovation and Sustainability*. RISUS ISSN 2179-3565, 8(3), 3–15.

- Terpstra, J. B., & Schaap, D. (2011). Politiecultuur. Een empirische verkenning in de Nederlandse context.
- Tichy, N. M., Fombrun, C. J., & Devanna, M. A. (1982). Strategic Human Resource Management. *Sloan Management Review*, 23(2), 47. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1302987805?accountid=11077>
- Ulrich, D. (1997). Measuring human resources: an overview of practice and a prescription for results. *Human Resource Management*, 36(3), 303–320.
- Van De Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M. (2012). Employee well being and the HRM–organizational performance relationship: a review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 391–407.
- van der Klink, J. J. L., Bültmann, U., Brouwer, S., Burdorf, A., Schaufeli, W. B., Zijlstra, F. R. H., & van der Wilt, G. J. (2011). Duurzame inzetbaarheid bij oudere werknemers, werk als waarde. *Gedrag & Organisatie*, 24(4), 342–356. Retrieved from <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/369.pdf>
- Van der Torre, E. J., Gieling, P. J., Dozy, M. C., van Leeuwen, F. C., & Hamoen, W. (2011). Veilig politiewerk. *De Basispolitie over Geweldgebruik*.
- Vanderstraeten, A. (2010). Human Resource Management en Performantie. Die Keure. Retrieved from <https://www.diekeure.be/nl-be/professional/1441/human-resource-management-en-performantie>
- Vanderstraeten, A. (2014). Human resource management and performance. Gent: Academia Press. Retrieved from <http://lib.ugent.be/catalog/rugoi:002209266>
- Vanderstraeten, A. (2015). HRM COCKPIT: een duurzaam HR beleid in de social profit en publieke sector. Academia press.
- Youngblood, S. A., DeNisi, A. S., Molleston, J. L., & Mobley, W. H. (1984). The impact of work environment, instrumentality beliefs, perceived labor union image, and subjective norms on union voting intentions. *Academy of Management Journal*, 27(3), 576–590.