

HET UNIEKE VAN HET MENSELIJK POTENTIEEL

DE BIJDRAGE VAN HRM AAN DE PRESTATIE VAN ORGANISATIES

PROF.DR. J.A.C.M. DOOREWAARD EN MEVR. DR. H.E. MEIHUIZEN*

INTRODUCTIE

De zakelijke dienstverlening, zoals de organisatieadvieswereld, is bij uitstek een kennisintensieve sector (Grant, 1997; Löwendahl, 1997; Nachum, 1998). Succes en falen van de dienstverlening hangt voor een belangrijk gedeelte af van de professionele kennis, vaardigheden en werkhouding van de betrokken consultants. Temeer nu de bedrijfstak in beroering is als gevolg van gestage omzetgroei, krapte op de arbeidsmarkt met name voor senior consultants en recente fusies, wordt veel waarde gehecht aan het management van de professionele competenties van de medewerkers. Human Resource Management (HRM) bevindt zich echter in een lastig parket, aangezien talent, kennis en vaardigheden lastig te besturen eigenschappen zijn: zij zijn moeilijk te identificeren, te selecteren, uit te bouwen, te behouden en te vernietigen (Sadler & Milmer, 1993). Dat betekent dat kennisintensieve sectoren, zoals de management consultancy, bijzonder belang hechten aan moderne inzichten in HRM.

Een veelbelovend perspectief om de rol van HRM bij het verbeteren van de prestaties van organisaties in de consultancysector te begrijpen wordt geboden door Maister (1993) en Löwendahl (1997). Deze auteurs stellen dat sommige organisaties in de zakelijke dienstverlening hun succes vooral baseren op het bieden van op maat gesneden advies voor uitzonderlijke projecten (expertise-oriëntatie), terwijl andere organisaties zich vooral concentreren op efficiency-oriëntatie (het aanreiken van kant-en-klare oplossingen voor vaak voorkomende vraagstukken). In onze bijdrage brengen we op een ideaaltypische wijze (Weber, 1968) de mogelijke bijdrage van HRM aan beide strategische opties in kaart. In de volgende paragraaf introduceren we een diagnostisch framework over de relatie tussen HRM en de prestaties van organisaties in de zakelijke dienstverlening, gebaseerd op de 'human resource based view of the firm' (Pauwe, 1994; Flood et al, 1995; Beer et al, 1996; Guest, 1997) en de analyse van performance-indicatoren in de zakelijke dienstverlening (Maister, 1993; Löwendahl, 1997). Na een korte introductie van ons onderzoek passen we het aangereikte diagnostische model toe in onze analyse van HRM-strate-

SAMENVATTING

In de discussie over de bijdrage van HRM aan de prestatie van organisaties wordt vaak verwezen naar de 'human resource-based view of the firm'. Deze visie stelt dat het menselijk potentieel een van de belangrijkste pijlers vormt voor het verkrijgen en vasthouden van duurzaam concurrentievoordeel. Ons artikel draagt bij aan dit HRM-debat. We brengen, op een ideaaltypische wijze, de mogelijke bijdrage van HRM aan het realiseren van

twee strategische opties in de organisatieadviesbranche in kaart: efficiency-oriëntatie (het aanreiken van kant-en-klare oplossingen voor vaak voorkomende vraagstukken) en expertise-oriëntatie (het formuleren van op maat gesneden adviezen betreffende uitzonderlijke organisatorische problemen). We baseren onze analyse op actuele HRM-praktijken in de organisatieadviesbranche in Duitsland en Nederland.

* PROF.DR. J.A.C.M. DOOREWAARD IS HOGLERAAR BEDRIJFSKUNDE, IN HET BIJZONDER ORGANISATIE-ONTWIKKELING AAN DE KATHOLIEKE UNIVERSITEIT

NIJMEGEN (NIJMEGEN BUSINESS SCHOOL).

MEVR. DR. H.E. MEIHUIZEN IS UNIVERSITAIR DOCENT BEDRIJFSECONOMIE AAN DE KATHOLIEKE UNIVERSITEIT NIJMEGEN (NIJMEGEN BUSINESS SCHOOL).

gieën die bijdragen aan de efficiency- en expertise-oriëntatie van organisaties in de management-consultancysector. We bediscussiëren tot slot enkele praktische implicaties van onze analyse.

HRM EN DE PRESTATIE VAN ORGANISATIES IN DE ZAKELIJKE DIENSTVERLENING: EEN DIAGNOSTISCH FRAMEWORK

Het debat over de bijdrage van HRM aan de prestaties van organisaties (zie bijvoorbeeld Mahoney & Pandian, 1992; Storey, 1992; Paauwe, 1994; Flood et al, 1995; Becker & Gerhardt, 1996; Boxall, 1996; Beatty & Schneider, 1997; Paauwe & Richardson, 1997; Guest, 1997; Lähteenmäki et al, 1998) refereert aan de *resource-based view of the firm* (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991). Deze visie benadrukt dat de mate van exclusiviteit van de centrale *resources* van organisaties (“Portfolio of differential core skills and routines, coherence across skills, and unique proprietary know-how”, Mahoney & Pandian, 1992, p. 369) een indicatie is voor succesvolle strategische diversificatie. Op basis van deze exclusiviteit (Prahalad & Hamel, 1990) kan duurzaam concurrentievoordeel worden verkregen. Het exclusieve karakter van deze factoren komt vooral naar voren in hun relatieve non-transparantie en in het feit dat zij moeilijk te imiteren of te vervangen zijn (Rumelt, 1984). In die zin vormen deze factoren *barriers to imitation* (Nelson & Winter, 1982), waardoor het voor de concurrenten lastig is om een vergelijkbaar concurrentievoordeel te bewerkstelligen.

Juist omdat gebleken is dat non-transparantie, ongrijpbaarheid en relatieve onvervangbaarheid karakteristiek zijn van de resource mens, hebben veel wetenschappers en praktijkmensen op het terrein van HRM de inzichten van de resource based view of the firm omarmd. Deze aandacht heeft de afgelopen jaren geleid tot een levendig debat over de mogelijke bijdrage van HRM aan de prestatie van organisaties: leveren HRM-praktijken op het terrein van personeelstroom-management, organisatiecultuur en organisatiestructuur nu wel of geen positieve

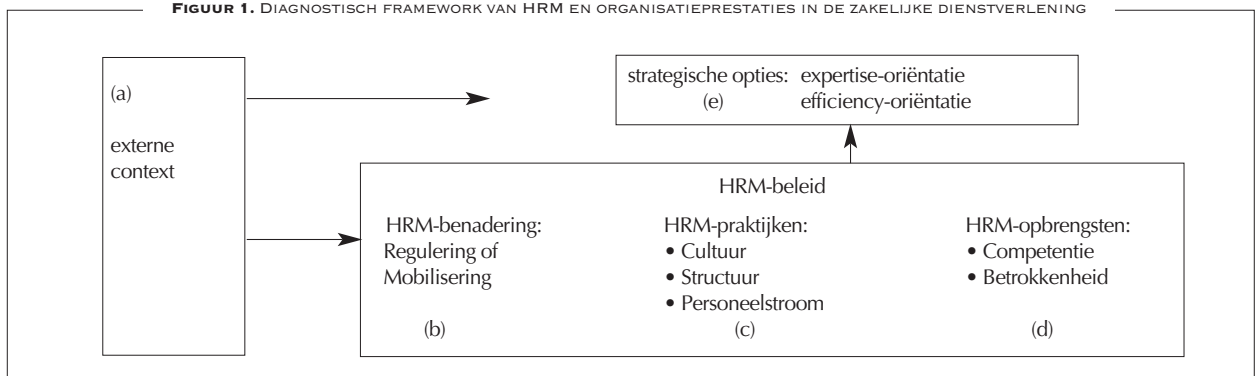
bijdrage aan de effectiviteit, efficiency en productiviteit van organisaties? Belangrijk daarbij is de overweging dat dezelfde karaktereigenschappen die ervoor zorgen dat het menselijk potentieel mogelijk bijdraagt aan duurzaam concurrentievoordeel, tevens een ‘bron’ van zorg zijn voor het management van human resources (Sadler & Milmer, 1993; Lado & Wilson, 1994). Anders dan andere factoren (zoals informatiebestanden en -stromen, machinerie) is het menselijk vermogen bijzonder lastig te sturen en te managen. Het menselijk potentieel is moeilijk te identificeren: het zijn *experience goods* (Nelson, 1970), waarvan de kwaliteiten pas na indienstneming aan het licht komen. De discussie over beoordelen en belonen geeft aan hoe moeilijk het is vast te stellen of de inzet van mensen voldoende is. Bovendien kan men de vaardigheden en kennis van mensen bijzonder lastig ‘reserveren’ voor de eigen organisatie: bij vertrek nemen de werknemers hun kennis en vaardigheden mee.

Teneinde het beoogde concurrentievoordeel te behalen is derhalve een weldoordacht HRM-beleid noodzakelijk. Omdat uit onderzoek blijkt dat er geen *one best way* van HRM bestaat (Becker & Gerhardt, 1996; Guest, 1997; Lähteenmäki et al, 1998), is het van belang om te analyseren binnen welke organisationele context welke HRM-praktijken succesvol lijken: vandaar de noodzaak om de relatie tussen HRM en de prestaties van organisaties in concrete organisatorische settings in kaart te brengen.

Om de relatie tussen HRM en de prestatie van organisaties in de zakelijke dienstverlening te onderzoeken maken we gebruik van een eenvoudig diagnostisch model (zie figuur 1), gebaseerd op Beer et al, (1984), Paauwe (1994), Flood et al (1995), Beer et al (1996) en Guest (1997). We lichten dit model kort toe.

De externe omgeving van organisaties (afzet- en arbeidsmarkt) bepaalt voor een belangrijk gedeelte de strategische opties van de organisatie, maar ook het organisatie-interne HRM-beleid (a). Op haar beurt beoogt het HRM-beleid een bijdrage te leveren aan het realiseren van deze strategische opties. Het HRM-

FIGUUR 1. DIAGNOSTISCH FRAMEWORK VAN HRM EN ORGANISATIEPRESTATIES IN DE ZAKELIJKE DIENSTVERLENING



beleid omvat op de eerste plaats (b) de selectie van een HRM-benadering. In navolging van Friedman (1977), Löwendahl (1997) en Doorewaard en De Nijs (1998) maken we daarbij onderscheid tussen regulering (de nadruk ligt op stringente regels en voorschriften, nauwgezette controle, contractuele afspraken en een hiërarchische structuur) en mobilisering (de nadruk ligt op het beroep doen op betrokkenheid, verantwoordelijkheidsgevoel, creativiteit en entrepreneurship van de medewerkers). Deze HRM-benadering geeft kleur aan de invulling van specifieke HRM-praktijken (c). Deze praktijken liggen niet alleen op het - traditionele - terrein van personeelstroommanagement (werving & selectie, training en supervisie, beoordeling, behoud en ontslag), maar ook op de vormgeving van de organisatiecultuur (omgangsvormen, werkklimaat, normen en waarden, betekenisstructuren) en de organisatiestructuur (hiërarchie, verhouding lijn/staf, taakverdeling). Deze HRM-praktijken realiseren zogeheten HRM-opbrengsten (d). Refererend aan de welbekende Harvard-lijst van menselijke capaciteiten (Beer et al, 1984), concentreren we ons in ons eenvoudig model op twee centrale HRM-opbrengsten: competenties (het geheel aan kennis en vaardigheden betreffende de uitvoering van de taak) en betrokkenheid (de affectieve en/of normatieve betrokkenheid van werknemers bij de uitvoering van hun taak).

Het HRM-beleid beoogt een bijdrage te leveren aan de prestaties van organisaties (e). Deze prestaties worden vaak in algemene termen aangegeven, zoals effectiviteit, efficiency, kwaliteit enzovoort. Voor ons onderzoek hebben we ons geconcentreerd op strategische opties die in het bijzonder relevant zijn gebleken voor de zakelijke dienstverlening, waartoe de management consultancy – het object van onderzoek – behoort. Zowel Maister (1993) als Löwendahl (1997) wijzen op twee centrale strategische opties.

1. *Expertise-oriëntatie*. Organisaties concentreren zich op bijzondere, niet vaak voorkomende problemen van de klant. Zij wensen in de markt bekend te staan als organisaties die – op basis van de bijzondere kwaliteiten van de professionele staf – in staat zijn om unieke oplossingen te formuleren voor unieke problemen (“We staan erom bekend dat we onze klanten goed kunnen helpen met nieuwe, onverwachte vraagstukken (...) bijzondere fusieperikelen, het aanboren van nieuwe marktkansen, et cetera. Mensen kennen ons.” [senior consultant]).
2. *Efficiency-oriëntatie*. Organisaties beogen zich te profileren als organisaties die snel en efficiënt relatief vaak voorkomende problemen oplossen door gebruik te maken van uitgewerkte procedures en oplossingskaders (“Neem bijvoorbeeld PROMIS, ons model voor ICT-vraagstukken. Klanten benaderen ons omdat zij weten dat wij deze methode hebben ontwikkeld. Zij kiezen voor een uitgebalanceerde benadering.” [senior consultant]).

Beide oriëntaties zijn potentieel succesvol. Dat betekent dat van het HRM-beleid in de zakelijke dienstverlening verwacht wordt dat de uitgevoerde HRM-praktijken zodanige HRM-opbrengsten genereren dat in voorkomende gevallen de optimale bijdrage wordt geleverd aan expertise- respectievelijk efficiency-oriëntatie. Het doel van ons onderzoek is om deze beoogde bijdrage in kaart te brengen.

METHODE

In de periode september 1997 en september 1998 heeft de Nijmegen Business School een cases-vergelijkende studie uitgevoerd waarin, op basis van documentanalyse en interviews, het HRM-beleid is geanalyseerd in grote tot middelgrote organisatieadviesbureaus in Nederland en Duitsland. In elk van zes Nederlandse bureaus zijn ongeveer acht halfgestructureerde interviews gehouden met directeurs, partners, HRM-staf, senior en junior consultants en met personen die de organisatie hebben verlaten. In Duitsland zijn 16 interviews gehouden met partners, senior consultants en HRM-staf in enkele grote organisatieadviesbureaus.

Voor de analyse van het materiaal is gebruikgemaakt van de methode van de ideaaltypische reconstructie. Op basis van een kwalitatieve analyse van documenten en interviewverslagen, worden de karakteristieke praktijken geselecteerd die het HRM-beleid in de onderzochte organisaties indiceren. Deze concrete praktijken zijn vervolgens geïnterpreteerd en vertaald tot reconstructies van HRM-praktijken die – op ideaaltypische wijze – bijdragen aan de onderscheiden strategische opties. In die zin zijn we schatplichtig aan Webers methode van het construeren van *Idealtypen*: “Er (ein Idealtypus, auteurs) wird gewonnen durch einseitige Steigerung eines oder einiger Gesichtspunkte und durch Zusammenschluss einer Fülle von diffus und diskret, hier mehr, dort weniger, stellenweisen gar nicht, vorhanden Einzellerscheinungen, die sich jenen einseitig heragehobenen Gesichtspunkten fügen, zu einem in sich einheitlichen Gedankenbilde. In seiner begrifflichen Reinheit ist dieses Gedankenbild nirgends in der Wirklichkeit empirisch vorhanden” (Weber, 1968, p. 191).

We hebben in onze analyse de principes van het construeren van *Idealtypen* toegepast. De door ons geconstrueerde *Gedankenbilder* zijn twee *in sich einheitlichen* modellen van succesvol HRM-beleid in expertise- en efficiency-georiënteerde organisaties. We maken deze modellen op basis van *einseitige* analyses, waarbij we uit de veelheid van in de praktijk aangetroffen HRM-maatregelen en -praktijken juist die maatregelen en praktijken selecteren die het duidelijkst aangeven wat de mogelijke bijdrage van HRM zou kunnen zijn aan het realiseren van de doelstelling van beide strategische opties. Zoals Weber al stelt, zijn deze modellen in de realiteit nergens expliciet terug te vinden, ook niet in de door ons geanalyseer-

de organisaties. Steeds treffen we een combinatie van beide oriëntaties aan. Desalniettemin kunnen we constateren dat elk van de onderzochte adviesbureaus tendeeert naar een van beide modellen. We hebben ons derhalve bij de ideaaltypische constructie van het HRM-beleid voor expertise- respectievelijk efficiency-oriëntatie (zie de paragrafen hierna) steeds laten leiden door de kenmerken van het HRM-beleid in organisaties die we kunnen karakteriseren als tenderend naar een van beide strategische opties.

Deze ideaaltypische reconstructie draagt bij aan het inzicht van de *human resource based view of the firm*. Immers, op basis hiervan kunnen vooronderstellingen worden geformuleerd over te verwachte bijdragen van HRM en suggesties worden gedaan voor verbetering van het HRM-beleid in de zakelijke dienstverlening.

EXTERNE CONDITIES EN STRATEGISCHE OPTIES IN DE ORGANISATIEADVIESWERELD

De organisatieadvieswereld is in beweging als gevolg van recente ontwikkelingen op de afzet- en arbeidsmarkt (Jagersma, 1995; Kirkels, 1998; Spann, 1998). Het oligopolistische karakter van de concurrentie in de sector wordt versterkt door de recente fusies en andere vormen van samenwerkingsverbanden: steeds meer maken enkele grote bedrijven de dienst uit. De turbulentie op de markt wordt vergroot door toegenomen internationalisering en marktdiversificatie, waardoor ook andere dan organisatieadviesbureaus zich op de markt begeven. Voorts kent de sector de laatste jaren een aanmerkelijke jaarlijkse omzetgroei, hetgeen ook te merken is aan de toename van het aantal consultants. Deze stabiele en hoge groei heeft ertoe geleid dat er sinds enkele jaren sprake is van een schaarste aan senior consultants. Deze schaarste heeft met name het *gentlemen's agreement* om niet elkaars senior consultants weg te kopen onder druk gezet.

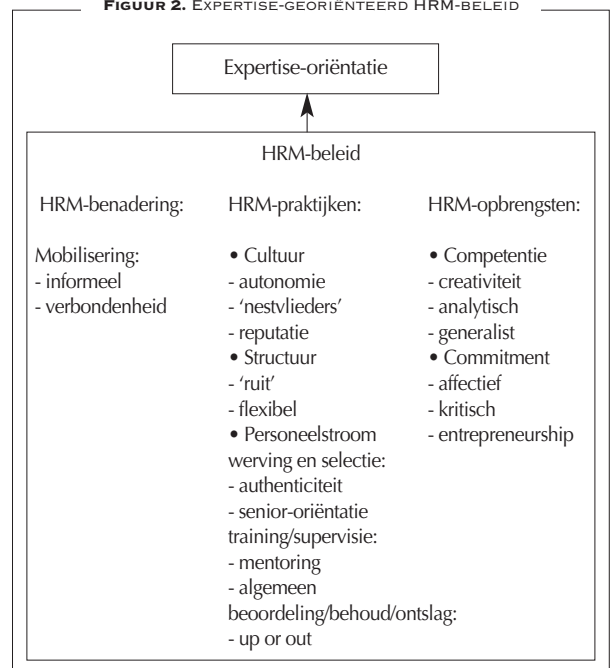
Deze trends hebben gevolgen voor het strategisch beleid van adviesbureaus. Immers om de huidige marktpositie te waarborgen en nieuwe klanten te verwerven is een actief marktbeleid nodig, waarin centraal staan: marktverbreding, klantgerichtheid, actieve acquisitie, uitbouw van (inter)nationale netwerken en – *last but not least* – het ontwikkelen en aanbieden van een multiservice-mix van generalistisch en gespecialiseerd advies op een breed terrein van organisatievraagstukken.

Een belangrijke strategische optie in dit verband is de keuze tussen de eerder genoemde expertise- of efficiency-oriëntatie. Contextontwikkelingen stimuleren beide opties. Aan de ene kant wordt expertise-oriëntatie gestimuleerd door marktdiversificatie, het verbreden van het productassortiment en stringenter eisen van de klant. Aan de andere kant verhoogt de groei

van de afzetmarkt en met name de toegenomen schaarste aan hooggekwalificeerde senior consultants de noodzaak tot efficiency. Hoewel geen van de door ons onderzochte organisaties gekarakteriseerd kan worden als een exclusieve expertise- of efficiency-organisatie, kunnen we toch in de meeste bureaus een tendens constateren naar een van beide strategische opties. Dat maakt dat sommige organisaties – in termen van Maister (1993) – kenmerken vertonen van *brains*-organisaties vanwege hun nadruk op expertise. Zij ‘verkopen’ individuele professionele consultants van naam en faam die met onvoorziene problemen kunnen omgaan. De klanten hebben eerder een band met deze individuele experts dan met de organisatie waartoe deze behoren. We hebben onze constructie van het expertise-georiënteerde HRM-beleid vooral gebaseerd op informatie uit deze *brains*-organisaties. Andere organisaties worden eerder gekenmerkt als *grey hair*-organisaties. Deze bedrijven verkopen geen personen, maar uitgebalanceerde producten: succesvol gebleken procedures, instrumenten en interventiemodellen, die al eerder hun nut hebben bewezen in andere organisaties. De constructie van het efficiency-georiënteerde HRM-beleid is vooral gebaseerd op informatie uit deze bedrijven.

Wat betekenen deze ontwikkelingen nu voor het HRM-beleid? In de volgende paragrafen beschrijven we – ideaaltypisch – twee onderscheiden HRM-strategieën (benaderingen, praktijken en opbrengsten van HRM) die bijdragen aan de onderscheiden expertise- en efficiency-oriëntatie. We gebruiken daarvoor het in de tweede paragraaf ontwikkelde diagnostische model.

FIGUUR 2. EXPERTISE-GEORIËNTEERD HRM-BELEID



OP EXPERTISE-GEORIËNTEERD HRM-BELEID

HRM-benadering

Vanwege de nadruk op de vereiste creativiteit en verantwoordelijkheid van consultants om om te gaan met onvoorziene problemen is mobilisering de meest adequate benadering van HRM voor het bijdragen aan een expertise-georiënteerd beleid. In de consultancysector komt deze benadering vooral naar voren in 'informaliteit'. Mensen gaan, ongeacht hiërarchische posities, op een ongedwongen, informele wijze met elkaar om. We herkennen deze karakterisering in verschillende HRM-praktijken. Informele netwerken spelen bijvoorbeeld een belangrijke rol bij werving en selectie: "Je hebt niet veel aan cv's...dus ik grijp de telefoon en ga maar eens bellen" [partner], maar ook bij beoordeling, training en outplacement. Voorts komt deze benadering terug in de nadruk op 'verbondenheid', eerder dan op 'verplichtingen'. Expertise-oriëntatie benadrukt de hechte sfeer, de collegialiteit, de uitdagingen in het werk en de kansen voor individuele ontwikkeling. Creativiteit gedijt, zo verwacht men, niet in een sfeer van regels en voorschriften.

HRM-praktijken

Expertise-oriëntatie legt de nadruk op de ontwikkeling en consolidatie van een cultuur van 'nestvlinders' ("Een goede consultant zit bij de klant." [junior consultant]). De betrokken individuele consultants moeten de ruimte hebben om – op basis van hun bijzondere kwaliteiten – een hechte persoonlijke band te ontwikkelen met de klanten. Immers, het succes hangt niet zozeer af van de naam van de organisatie, maar van de persoon in kwestie. Desalniettemin hecht men grote waarde aan het 'familiegevoel' ("We zijn er allemaal trots op om hier te mogen werken. Onze organisatie staat voor teamgeest, een open-deurmentaliteit en een hoge mate van deskundigheid." [partner]).

Om tegemoet te komen aan de hoge eisen die gesteld worden aan het op maat gesneden advies is relatief veel deskundigheid op seniorniveau nodig. Vandaar dat diverse door ons onderzochte organisaties een 'ruit'-structuur hadden: relatief weinig junioren ondersteunen het werk van relatief veel senior consultants. Bovendien – en dat hangt samen met de aard van het werk – is er vaak sprake van een flexibele organisatie, waarin per project teams van specialisten worden samengesteld.

Wanneer het gaat om werving en selectie oriënteert de expertise-organisatie zich voornamelijk op seniorniveau. Echter vanwege de schaarste op de arbeidsmarkt is het moeilijk om aan goede nieuwe krachten te komen. vandaar dat er intensief geworven wordt via de bestaande informele netwerken en dat het nog steeds onderschreven gentlemen's agreement om niet elkaars senioren weg te komen onder zware druk komt te staan. Bij de selectie speelt vooral het belang om – in potentie – authentieke en creatieve 'vrije' geesten binnen te halen.

Het is erg moeilijk om tijdig vast te stellen of kandidaten inderdaad over deze eigenschappen beschikken. Expertise-georiënteerde organisaties besteden daarom veel tijd en energie aan werving en selectie, want hun toekomst is ervan afhankelijk.

De aard van het expertisewerk brengt met zich mee dat de training en supervisie-activiteiten zich niet zozeer concentreren op bijzondere technieken en het aanleren van specifieke procedures, maar meer op het ontwikkelen van algemeen inzicht en vaardigheden om complexe organisatievraagstukken te kunnen overzien. Voor een gedeelte vindt deze training plaats in formele opleidingen (*eye-opener*-cursussen, vaak samen met consultants van andere organisaties), maar vooral door individuele mentoring en coaching. Intercollegiaal consult (Driehuis, 1997) wordt van belang geacht, zowel voor junioren als voor senioren.

Er is een relatief groot verloop in de consultancysector. De meeste consultants werken er ongeveer zes jaar en verlaten dan de organisatie om hun carrière elders voort te zetten. Deze praktijk wordt mede in de hand gewerkt door het *up or out*-principe: men maakt op gezette tijden carrière binnen het bedrijf of men verlaat de organisatie. Expertise-oriëntatie is in principe gebaat bij een stringente doorzetting van dit principe: in expertise-oriëntatie is alleen ruimte voor toptalent. Om een dergelijke strategie goed te kunnen realiseren worden er hoge eisen gesteld aan het beoordelingssysteem. We zien dan ook uitgebalanceerde beoordelingspraktijken in het op expertise georiënteerde beleid in de management consultancy. Bekend zijn de praktijken van het 'vloot-schouwen', waarbij jaarlijks elke consultant de revue passeert en van het maken van 'persoonlijke ontwikkelingscontracten', waarin voor elke consultant een ontwikkelingsplan wordt gemaakt. Opmerkelijk is overigens de vanzelfsprekendheid waarmee het *up or out*-systeem wordt geaccepteerd. Iedereen weet dat 'het nu eenmaal zo gaat' in de consultancy. In die zin functioneert het systeem op hegemoniale wijze (Benschop & Doorewaard, 1998), als een 'sub-routine' die op effectieve wijze de dagelijkse doorstromingspraktijk reguleert, zonder expliciet aan de orde gesteld te worden.

HRM-opbrengsten

Om een adequate bijdrage te leveren aan de strategische optie van expertise-oriëntatie wordt van consultants een specifiek patroon van competenties en betrokkenheid verwacht. Expertise-oriëntatie heeft behoefte aan consultants die beschikken over creatieve en innovatieve vermogens om oplossingen te vinden voor relatief onverwachte problemen en op basis van deze unieke oplossingen nieuwe procedures te ontwikkelen voor vergelijkbare problemen. Vandaar dat gezocht wordt naar personen met authentiek, origineel talent, die "hun creatieve geest kunnen laten wapperen" [HRM-staf]. Benadrukt wordt voorts het belang van analytisch vermogen en het hebben van

een ‘helikopterview’, teneinde complexe problemen te kunnen diagnosticeren. Daarbij moet de consultant oog hebben voor de specifieke situatie van de klant; vandaar dat – over het algemeen – expertise-georiënteerde professionals eerder generalisten zijn dan specialisten. Deze competentiestructuur gaat vaak samen met een bijzondere vorm van betrokkenheid. Expertise-georiënteerde consultants zijn geen slaafse navolgers van de missie van de organisatie: zij zijn kritisch ten opzichte van de bestaande normen, waarden en procedures. Het zijn ‘entrepreneurs’: zij nemen beslissingen op basis van hun eigen normen over hetgeen zij beschouwen als het leveren van ‘een goed stuk werk’. Desalniettemin blijven zij zich op affectieve wijze verbonden voelen met de organisatie: ook al gaat men de eigen weg, men blijft behoren tot het ‘nest’.

OP EFFICIENCY GEORIËNTEERD HRM-BELEID

HRM-benadering

De nadruk op efficiency stuurt het HRM-beleid in de richting van bureaucratische regulering. Deze benadering lijkt beter aan te sluiten bij de ervaren noodzaak om de professionele inzet van de consultants te concentreren op het adequaat uitvoeren van bestaande procedures en voorschriften met betrekking tot het geven van organisatieadvies. Regulering komt onder meer naar voren in de nadruk op formaliteit. In op efficiency georiënteerde organisaties wordt relatief veel aandacht besteed aan gestandaardiseerde, formele procedures en technieken met betrekking tot werving, selectie en beoordeling. Anders dan bij expertise-oriëntatie ligt de nadruk bovendien op het vastleggen van de rechten en plichten van de medewerkers. Efficiency-

oriëntatie bindt topwerknemers met hoge salarissen en bonussen en er worden afspraken gemaakt over de betaling van trainingen en over condities waaronder ex-werknemers gebruik kunnen maken van het klantennetwerk.

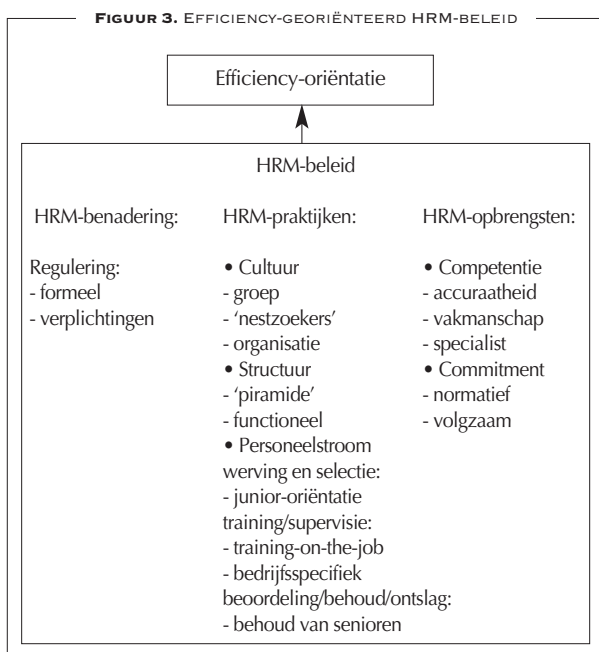
HRM-praktijken

“Bij acquisitie schuiven we niet onze individuele consultants naar voren...het gaat om onze organisatie, om onze goede naam en reputatie...dat is belangrijk...de naam van de organisatie telt, niet die van de medewerkers” [senior consultant]. Bij efficiency-oriëntatie is er een cultuur van ‘nestzoekers’: individuele consultants zijn vertegenwoordigers van de organisatie en presenteren zich ook als zodanig bij de klant. Uiteraard is er sprake van professionele autonomie, echter niet van die van individuele consultants, maar van het samenwerkende team.

Vanwege de relatief hoge graad van standaardisatie, kunnen op efficiency georiënteerde bedrijven gebruikmaken van onervaren juniorexpertise. Junioren voeren, onder begeleiding van senioren, gestandaardiseerde onderdelen van het interventieprogramma uit: gegevens verzamelen en analyseren, gestructureerde interviews afnemen enzovoort (“as the firm’s grinders”, Maister, 1993, p. 7). De structuur neemt derhalve vaak de vorm aan van een piramide, waarin relatief veel junioren werken onder leiding van enkele senior consultants. De werkwijze zelf vertoont gelijkenis met de middeleeuwse gildenstructuur, waarin de meester (de senior) leerlingen (junioren) instrueert en wegwijs maakt in complexe taken. Men werkt in relatief stabiele, functionele teams, waarin gespecialiseerde taken worden uitgevoerd in verschillende organisaties (“Soms voel ik me lid van het *A-team* of van de *Ghostbusters*. We kennen onze trucjes en we voeren die perfect uit, waar dan ook...” [junior consultant]).

In het licht van het voorafgaande is het niet verwonderlijk dat de efficiency-organisatie zich vooral richt op het werven en selecteren van geschikte juniorkandidaten: pas afgestudeerde bedrijfskundestudenten zijn ‘zeer in trek’. Consultancy-organisaties volgen een gerichte ‘oogst’-strategie. Zij selecteren grote groepen veelbelovende studenten en nodigen deze uit om te solliciteren. Op deze wijze nemen zij potentiële kandidaten onder de loep en selecteren uit deze groep de meest geschikte personen.

De aard van het werk – het toepassen van gestandaardiseerde bedrijfsspecifieke technieken en procedures – brengt met zich mee dat bij efficiency-oriëntatie veel waarde wordt gehecht aan ‘training-on-the-job’ en aan korte ‘in door’-trainingscursussen. Verschillende organisaties kennen het systeem van ‘klasjes’ waarin groepen junioren gedurende korte tijd gezamenlijk kennismaken met nieuwe technieken en procedures. Het succes van efficiency-oriëntatie hangt voor een



BEDRIJFSKUNDE, JAARGANG 72, 2000 NR. 2

belangrijk gedeelte af van specialistische kennis en vaardigheden. Vandaar dat men er veel waarde aan hecht om senior consultants te behouden voor de organisatie, hetgeen niet eenvoudig is in het licht van bestaande schaarste op de arbeidsmarkt. Dat betekent dat met name bij efficiency-oriëntatie gepoogd wordt om het carrièreperspectief binnen de eigen organisatie te vergroten door de creatie van extra functies (senior+-functies, 'partner-zonder-mede-eigendom' enzovoort).

HRM-opbrengsten

De competenties die nodig zijn om in een efficiency-organisatie te functioneren verschillen van de competenties, die nodig zijn in een expertise-organisatie. Efficiency-oriëntatie vereist uitgebalanceerde specialistische kennis en vaardigheden en de capaciteit om op zorgvuldige en nauwgezette wijze gestandaardiseerde procedures toe te passen op voorkomende organisatievraagstukken. Dit betekent niet dat men op zoek is naar mensen die zonder na te denken formulieren invullen ("We hebben echt geen checklist-virtuoosjes nodig!", senior consultant). Consultants combineren vakmanschap met accuratesse. Accuratesse is nodig om complexe standaardtaken goed te vervullen en vakmanschap is nodig om de juiste beoordelingen te maken op basis van de resultaten van gestandaardiseerde analyses. In het geval van efficiency-oriëntatie wordt van consultants geen zielsverbondenheid verwacht. Werknemers baseren hun loyaliteit op een rationele afweging van de kansen om de eigen belangen en die van de organisaties te kunnen realiseren. Dat brengt hen soms in een moeilijk parket, temeer daar 'naar buiten toe' de consultants zich altijd loyaal, solidair en zelfs volgzzaam opstellen ten opzichte van de organisatie. "Binnenshuis hebben we wel kritiek op elkaar, maar naar de klant toe zijn we onvoorwaardelijk loyaal aan de visie van de organisatie" (partner).

CONCLUDERENDE OPMERKINGEN

In deze bijdrage hebben we – op basis van een diagnostisch model over de bijdrage van HRM aan de prestaties van organisaties – een ideaaltypische analyse gemaakt van de bijdrage van het HRM-beleid aan twee strategische opties binnen de organisatieadvieswereld: expertise- en efficiency-oriëntatie. In deze paragraaf bespreken we de resultaten van onze analyse met betrekking tot (a) de twee HRM-strategieën in het licht van de human resource based view of the firm, (b) de toepassing van Idealtypen bij het analyseren van het strategisch HRM en (c) de implicaties voor de HRM-praktijk van organisaties in de professionele dienstverlening.

(a) Human resource-based view of the firm

De human resource-based view of the firm benadrukt de bijdrage van werknemers aan het verkrijgen en behouden van duurzaam concurrentievoordeel van de organisatie. Duur-

zaam concurrentievoordeel is onder andere gebaseerd op de uniciteit van de door verschillende bedrijven aangeboden diensten. Juist het feit dat het menselijk potentieel ongrijpbaar, moeilijk te imiteren en moeilijk te vervangen is, maakt dat werknemers een bijdrage kunnen leveren aan het verkrijgen en behouden van de unieke positie van de organisatie op de afzetmarkt. Het HRM-beleid is daarom gericht op het ontwikkelen en consolideren van deze unieke menselijke eigenschappen en hun bijdrage aan de prestaties van ondernemingen.

Het specifieke karakter van HRM-strategieën wordt gevormd door de strategische optie van de organisatie. Een van de dimensies, waarop de strategische opties in de professionele dienstverlening worden onderscheiden, is het expertise- of efficiencykarakter van de aangeboden diensten. Sommige professionele dienstenorganisaties concentreren zich met succes op het aanbieden van op maat gesneden oplossingen voor uitzonderlijke organisatieproblemen (expertise-oriëntatie), terwijl ander ondernemingen zich toeleggen op meer gestandaardiseerde procedures en methoden voor relatief vaak voorkomende organisatieproblemen (efficiency-oriëntatie). Het HRM-onderzoek dat gebaseerd is op de human resource-based view of the firm, richt zich op het identificeren van moeilijk imiteerbare en vervangbare HRM-praktijken en HRM-opbrengsten die bijdragen aan een van deze beide strategische opties. Onze ideaaltypische analyse vormt een eerste stap in een dergelijke analyse.

Daarbij is naar voren gekomen dat in expertise-georiënteerde organisaties de nadruk ligt op de inzet van de individuele consultant die in staat is om unieke oplossingen aan te dragen voor bijzondere vraagstukken. Vandaar dat het HRM-beleid ernaar streeft om de capaciteiten en vaardigheden van de medewerkers te mobiliseren en hen, binnen een nestvlinderscultuur, alle ruimte te geven om hun individuele talent en creativiteit te ontplooiën. Een flexibele organisatiestructuur, een op senioren gericht werving-en-selectiebeleid, algemene training, individuele coaching en een stringent up or out-beleid dragen bij aan de vorming van creatieve, generalistische competenties en een effectieve betrokkenheid bij de organisatie.

Efficiency-oriëntatie, aan de andere kant, vertrouwt meer op de kwaliteit van de producten en op het efficiënt gebruik van uitgebalanceerde standaardprocedures. Het HRM-beleid legt de nadruk op regulering om een nestzoekers-cultuur te stabiliseren, waarin professionals, namens de organisatie, op gestandaardiseerde wijze opereren. Een functionele, hiërarchische organisatiestructuur en een juniorgericht werving-en-selectiebeleid, bedrijfsspecifieke opleiding en on-the-job-training en een beleid dat erop gericht is vooral de senioren te behouden dragen bij aan de vorming van nauwgezet opererende gespecialiseerde professionals, die vanuit een normatieve houding betrokken zijn bij de organisatie.

(b) Idealtypen

Het maken van een ideaaltypische constructie is een belangrijk hulpmiddel bij de verdere uitbouw van de human resource-based view of the firm. De extreme dichotomisering – eigen aan deze methodiek – helpt bij het in kaart brengen van mogelijk succesvolle bijdragen van HRM aan de prestaties van organisaties. De resultaten van ons onderzoek ondersteunen daarbij de stelling dat er geen sprake is van *one best way*-HRM, maar van verschillende – mogelijk succesvolle – combinaties van samenhangende HRM-maatregelen, afhankelijk van de gekozen strategische optie van organisaties. Duidelijk komt naar voren dat de beide strategische opties, expertise en efficiency, vaak tegenovergestelde eisen stellen aan succesvol HRM-beleid. De Idealtypen kunnen daarbij een zogeheten spiegel functie vervullen. Zij dienen als algemene modellen, waarmee de eigen praktijken kunnen worden vergeleken. Deze vergelijking stelt HRM-professionals in staat om bestaande HRM-praktijken door te lichten op hun bijdrage aan expertise- dan wel efficiency-georiënteerde projecten. Tevens kan de consistentie van het vigerende HRM-beleid geëvalueerd worden in het licht van het strategisch beleid van de organisatie

(c) Beleidsimplicaties

Wat betekent dit nu voor de praktijk van HRM in de zakelijke dienstverlening, zoals de management consultancy? Op de eerste plaats moet nogmaals worden benadrukt dat in de praktijk de configuraties van expertise- en efficiency-oriëntatie nooit zo extreem voorkomen als in de ideaaltypische reconstructie wordt voorgesteld. Het strategisch beleid van de door ons onderzochte organisaties tendert weliswaar naar een van beide opties, maar in elke organisatie zijn elementen van beide markthoudingen herkenbaar, soms op afdelingsniveau, soms op projectniveau. Deze combinatie van strategische opties stelt hoge eisen aan het HRM-beleid in de betreffende organisaties. Het verkregen inzicht in de relatie tussen HRM en de organisatiestrategie heeft consequenties in twee richtingen.

Op de eerste plaats heeft het inzicht repercussies voor de uitvoering van HRM-maatregelen in het licht van het strategisch beleid van de organisaties. HRM medewerkers staan voor de moeizame taak om steeds opnieuw zorgvuldige afwegingen te maken bij de keuze van de HRM-maatregelen zowel op het terrein van personeelstroommanagement (werving & selectie, training en opleiding, beoordeling, behoud en ontslag) als op het terrein van de ontwikkeling en consolidatie van de vereiste organisatiecultuur en -structuur. Het geheel aan maatregelen beoogt zowel expertise- als efficiency-oriëntatie te ondersteunen, ondanks de mogelijk strijdige effecten van afzonderlijke HRM-praktijken. Dit betekent dat bij de afweging voor de keuze en verdere ontwikkeling van het HRM-beleid personeelgeoriënteerde criteria (motivatie, kwaliteit van de arbeid, persoonlijke ontwikkeling, zelfstandigheid in het werk) steeds gereleerd moeten worden aan strategische opties.

Op de tweede plaats kan het verkregen inzicht een krachtige impuls geven aan de discussie over de te volgen strategische koers van de organisatie. De bijzondere eigenschappen van het menselijk potentieel kunnen een bron van duurzaam concurrentievoordeel zijn voor de organisatie. Daarom moet een heldere analyse van de bijzondere karakteristieken van het aanwezige bestand van professionals die 'het verschil maken' in vergelijking met de kenmerken van het personeel in andere organisaties, mede richtinggevend zijn voor het uit te stippelen strategische beleid van de betreffende organisaties in de zakelijke dienstverlening.

LITERATUUR

- Barney, J.B., 'Firm resources and sustained competitive advantage', *Journal of Management*, 17, p. 99-120, 1991.
- Beatty, R.W. & C.E. Schneider, 'New HR roles to impact organizational performance: from 'partners' to 'players'', *Human Resource Management*, 36(1), p. 29-37, 1997.
- Becker, B. & B. Gerhardt, 'The impact of Human Resource Management on organizational performance: progress and prospects', *Academy of Management Journal*, 39(4), p. 779-801, 1996.
- Beer, M., B. Spector, P.R. Lawrence, D.Q. Mills & R.E. Walton, *Managing human assets*, Free Press, New York 1984.
- Beer, M., R.A. Eisenstat & E.R. Biggadike, 'Strategic change: a new dimension of Human Resource Management'. In: G.R. Ferris, S.D. Rosen & D.T. Barnum (eds), *Handbook of Human Resource Management*, Blackwell Business, Cambridge 1996.
- Benschop, Y. & H. Doorewaard, 'Covered by equality', *Organization Studies*, 19(5), p. 787-805, 1998.
- Boxall, P., 'The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm', *Human Resource Management Journal*, 6(3), p. 59-75, 1996.
- Doorewaard, H. & W. de Nijs, W. (red.), *Organisatie-ontwikkeling en Human Resource Management*, Lemma, Utrecht 1998.
- Driehuis, M., *De lerende adviseur: een onderzoek naar intercollegiaal consult in organisatieadviesing*, Eburon, Delft 1997.
- Flood, P.C., M.J. Gannon & J. Paauwe, 'Competitive advantage through strategic innovations in Human Resource Management'. In: P.C. Flood, M.J. Gannon & J. Paauwe (eds), *Managing without traditional methods: international innovations in Human Resource Management*, Addison-Wesley, Wokingham 1995.
- Friedman, A.L., *Industry and labour*, McMillan, London 1977.
- Grant, R.G., 'Strategy at the leading edge the knowledge-based view of the firm: implications for management practice', *Long Range Planning*, 30(3), p. 450-454, 1997.
- Guest, D.E., 'Human Resource Management and performance: a review and research agenda', *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), p. 263-276, 1997.
- Jagersma, P., 'Concurrentie in de Nederlandse organisatieadvieswereld', *Holland Management Review*, 44, p. 12-24, 1995.
- Kirkels, M., 'De management consultancy branche in beweging', *Research memorandum*, NBS/KUN, Nijmegen 1998.
- Lado, A.A. & M.C. Wilson, 'Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency-based perspective', *Academy of Management Review*,

- 19(4), p. 693-727, 1994.
- Lähteenmäki, S., J. Storey & S. Vanhala, 'HRM and company performance: the use of measurement and the influence of economic cycles', *Human Resources Management Journal*, 8(2), p. 51-65, 1998.
- Löwendahl, B.R., *Strategic management of professional service firms*, Handelshøjskolenes Forlag, Copenhagen 1997.
- Mahoney, J.T. & J.R. Pandian, 'The resource-based view within the conversation of strategic management', *Strategic Management Journal*, 13(6), p. 363-380, 1992.
- Maister, D.H., *Managing the professional service firm*, Free Press, New York 1993.
- Nachum, L., 'Danish professional service firms: why are they not competitive internationally?', *Scandinavian Journal of Management*, 14(1/2), p. 37-51, 1998.
- Nelson, P., 'Information and consumer behavior', *Journal of Political Economy*, 78, p. 311-329, 1970.
- Nelson, R. & S. Winter, *An evolutionary theory of economic change*, Belknap Press, Cambridge 1982.
- Paaauwe, J., *Organiseren: een grensoverschrijdende passie*, Samsom Bedrijfsinformatie, Alphen aan den Rijn 1994.
- Paaauwe, J. & R. Richardson, 'Introduction; Special Issue: Strategic Human Resource Management and performance', *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), p. 257-262, 1997.
- Penrose, E.T., *The theory of the growth of the firm*, Wiley, New York 1959.
- Prahalad, C.K. & G. Hamel, 'The core competence of the cooperation', *Harvard Business Review*, 90(3), p. 79-91, 1990.
- Rumelt, R.P., 'Toward a strategic theory of the firm. In: R. Lamb (ed), *Competitive strategic management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs 1984.
- Sadler, P. & K. Milmer, 'The talent intensive organisation', *The Economist Intelligence Unit*, special report nr. P659, The Economist Intelligence Unit, London 1993.
- Spann, W., 'Unternehmensberatung in Deutschland: ein Ueberblick', *Research memorandum*, NBS/KUN, Nijmegen 1998.
- Storey, J., *Developments in the management of human resource*, Blackwell, Oxford 1992.
- Weber, M., *Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre*, Mohr (Siebeck), Tübingen 1968.
- Wernerfelt, B., 'A resource based view of the firm', *Strategic Management Journal*, 5, p. 171-180, 1984.