

Op de werkvloer

Ook voor minder loon gaat de vlieger op (zij het wel wat later)

Wanneer je baas komt zwaaien met een premie of bonus, wordt hij ongetwijfeld met open armen onthaald. Hangt er een loonsverhoging in de lucht, dan worden de toeters en bellen pas echt bovengedaald. Je zal ongetwijfeld een tandje bijsteken om te laten zien dat je de extra euro's waard bent. Voor wat hoort wat, toch? Maar wat zou je doen als je salaris niet permanent verhoogd, maar verlaagd werd? Zou je het uitvechten met je directe chef? IJverig verder werken in de hoop op betere tijden? Of je ongenoegen uiten door het ostentatief wat kalmer aan te doen? Lee en Rupp (2007) zochten uit in welke mate een loonsverlaging de inspanningen van werknemers naar beneden haalt.

De algemene verwachting dat een loondaling de inzet schaadt, zien we weerspiegeld in de onwil van werkgevers om aan het salaris van hun medewerkers te knabbelen. De vrees is dat de meest waardevolle werknemers de benen zullen nemen en dat bij de achterblijvers de werklust en productiviteit in elkaar zakt. Dan nog liever een paar medewerkers ontslaan. Empirisch onderzoek over de impact van loonsverlagingen om deze angst te staven of te ontcrachten is er evenwel nauwelijks. Inspanningen van werknemers meten is een complexe oefening. Bovendien is het natuurlijk zo dat loondalingen minder voorkomen en dus moeilijker te bestuderen zijn.

Lee en Rupp waagden het er toch op. In de Amerikaanse commerciële luchtvaartindustrie vonden ze een dankbare case. Na 9/11 zagen de vliegmaatschappijen zich immers genoodzaakt flink in de lonen te snoeien. Vraag was of met loon ook de inzet van de piloten de dieperik inging – over hun vliegtuigen willen we het dan nog niet hebben. Inspanning werd benaderend gemeten via het aandeel stipt gelande dagelijkse vluchten en het gemiddelde

aantal minuten vertraging. De link tussen inspanning en stiptheid is reëel: piloten hebben het laatste woord in de beslissing of het vliegtuig klaar is om te vertrekken en kunnen dus relatief gemakkelijk voor vertraging zorgen. Bovendien beschikken ze over weinig alternatieven om hun ongenoegen te uiten. Een *looping* uitvoeren tijdens de *in-flight meal* of raketings over de villa van de ceo scheren, dat gaat toch wat ver. Ook vrijwillig vertrek is niet echt een optie, want buiten de luchtvaartsector zijn er voor piloten weinig evenwaardige jobalternatieven.

In de bestudeerde periode, van oktober 2001 tot en met juni 2005, stelden Lee en Rupp twaalf permanente loonreducties vast, met een gemiddelde daling van 20%. Bij de bevoegde autoriteiten werd informatie opgevraagd over vertragingen en annuleringen van ruim een miljoen vluchten. Al deze vluchten vonden plaats binnen een referteperiode, die liep van 40 dagen vóór de aankondiging van een loondaling tot 40 dagen na de onheilstijding.

En ja, vertragingen komen vaker voor en zijn groter na de mededeling van een 'negatieve loonsverhoging'. Opvallend is wel dat het effect maar van zeer korte duur is. Slechts de eerste zeven dagen na de aankondiging laten piloten meer vertragingen optekenen. Na die eerste week worden geen slechtere prestaties meer waargenomen. Een langdurig negatief effect op de inzet na een toch aanzienlijke financiële achteruitgang blijft dus uit.

Is deze studie een vrijgeleide voor onze werkgevers om de loonkost per hoofd drastisch de kop in te drukken? Mag het doembeeld van organisationele chaos na een collectieve loondaling naar het rijk der fabelen worden verwezen? Toch maar niet te hard van stapel lopen, piloten zijn immers niet bepaald modale werknemers. Ook na een flinke inlevering behoren ze nog tot de topverdieners in hun sector en op de bredere arbeidsmarkt.

Ook interessant om op te merken is dat de grootte van het effect heel sterk beïnvloed wordt door de financiële toestand van het bedrijf. Maatschappijen die het faillissement niet aanvroegen, hadden na de aankondiging van de loonsverlaging beduidend meer last van vertragingen. Het is mogelijk dat de piloten de reductie in deze gevallen als onrechtvaardig ervoeren, als een persoonlijke verrijking van de werkgever. Bij een faillissement is de ernst van de situatie voor iedereen duidelijk en beseffen de meeste werknemers dat het aanvaarden van een lager loon de overlevingskansen van het bedrijf – en de eigen job – verhoogt.

Kortom: over de impact van loondalingen op de productiviteit is nu wel het eerste woord gezegd, maar zeker niet het laatste. Als immer behoudzame Vlaamse patroon kan u er voorlopig maar beter niet op rekenen dat uw medewerkers het na een stevige *salary cut* bij een stiptheidsactie houden. Beeldt u zich het equivalent voor uw organisatie in van de misnoegde piloot die toch een looping maakt met een overvolle Boeing 767, en gruwel...

✓ Lee, D. & Rupp, N.G. 2007. Retracting a gift: how does employee effort respond to wage reductions? *Journal of Labor Economics*, 25(4): 725-761.

Saai werk, vervelend werk?

Hele bibliotheken vol zijn er geschreven over job design, over hoe je bijvoorbeeld via taakverrijking werk aangenamer en interessanter kan maken. Maar helemaal uit te roeien zijn ze niet, jobs die doordelig saai, oervervelend of geestdodend monotoon zijn. Bovendien, wie durft beweren dat de eigen baan gevrijwaard blijft van momenten van verveling? Dat je van saai werk niet vrolijk wordt, ligt voor de hand. Maar belangrijker nog, op de momenten waarop de verveling toeslaat, verhoogt de kans op onbegrijpelijke missers, desastreuze flaters en *practical jokes* met bepaald ongrappige gevolgen. Game onderzoekt of positief omgaan (copen) met verveling de negatieve uitkomsten van saaiheid minimaliseert.

De literatuur leert dat objectieve omstandigheden (denk aan repetitief werk), demografische kenmerken (jonge leeftijd) en persoonlijkheidsfactoren (extraversie) een rol spelen in de totstandkoming van

verveling. Verveling – hoeven we het u nog te vertellen – leidt tot een gewijzigde tijdsbeleving (alles... lijkt... trager... te... gaan), aandachtsmoeilijkheden (hmm, misschien vanavond witlof met kaas en hesp in de oven) en een beperkte mate van ervaren prikkeling (geeuw). In een werkcontext genereert verveling negatieve effecten voor individuen en voor organisaties. Zo kan bijvoorbeeld zowel het welzijn als de inzet afnemen.

Game vermoedt dat er *high* en *low boredom copers* bestaan. De eerste groep zou er beter in slagen om in weinig spannende omstandigheden de nodige 'aandachtscapaciteit te mobiliseren' en het werk (of de beleving ervan) zo te herstructureren dat de verveling binnen de perken blijft. Ze hanteren constructieve copingstrategieën zoals persoonlijke doelen stellen, het takenpakket uitbreiden en tempowijzigingen aanbrengen. Er zijn ook minder opbouwende manieren om je verveling te bekampen, gaande van voortdurend gezelschap opzoeken, luidkeels zingen, de halve dag patience spelen, een uiltje knappen tot de boel saboteren.

De onderzoekers trokken naar een groot chemisch bedrijf. In een vragenlijst peilden ze naar *boredom coping*, welzijn en *safety compliance*. Via interviews brachten ze copingstrategieën in kaart van werknemers die heel slecht of juist heel goed met hun verveling omgaan. De resultaten liggen in lijn met de verwachtingen. Werknemers die vaardig omspringen met verveling rapporteren minder depressie en angst, meer prikkeling en een hogere tevredenheid. Bovendien blijken *high boredom copers* de veiligheidsvoorschriften beter na te leven en gaan ze in het algemeen constructiever om met problemen dan hun minder 'saaiheidsvaardige' collega's.

In crosssectioneel onderzoek zijn causale interpretaties even verleidelijk als verraderlijk. Deze studie is geen uitzondering. Hier en daar kan je met evenveel grond de rollen omkeren. Misschien is arbeidstevredenheid geen gevolg van *boredom coping*, maar zijn misnoegde werknemers na verloop van tijd minder geneigd om nog langer op een constructieve manier met hun verveling om te gaan? Ook het feit dat alle gegevens via zelfrapportering werden verzameld noopt tot enig voorbehoud. Bij vragen over het volgen van veiligheidsvoorschriften dreigt sociale wenselijkheid de antwoorden te vertekenen. Of iets minder sociaal wenselijk uitgedrukt: de kans

bestaat dat een luchtverkeersleider liegt dat ie zwart ziet wanneer je hem vraagt of hij ooit al is ingedut in zijn toren.

Toch is deze bijdrage zeker de moeite. Hoe je vervelend werk minder vervelend kan maken, daar kan je tot vervelens toe over lezen. Maar over het (positief) omgaan met verveling is nog weinig geweten. De HR-manager mag uit deze studie onthouden dat je voor onvermijdelijk saai werk maar beter *high boredom copers* selecteert. Game raadt ook aan om trainingen te organiseren voor uitvoerders van jobs waarin een gebrek aan saaiheidsvaardigheden tot rampen kan leiden (denk aan de bagagecontrole van United Airlines). Zet werknemers in kleine groepjes samen en laat ze discussiëren over creatieve en constructieve manieren om met saaiheid inducerende situaties om te gaan. Een totaaloplossing is het waarschijnlijk niet. Misschien zijn sommige jobs zó saai dat alleen al erover praten tot algehele lusteloosheid leidt.

✓ Game, A.M. 2007. Workplace boredom coping: health, safety, and HR implications. *Personnel Review*, 36(5): 701-721.

Don't mess with Adams

Laten we eens niet met de deur in huis vallen, maar een paar paragrafen inruimen voor wat historische duiding. Het artikel dat we zullen bespreken illustreert immers een nieuwe richting binnen een gevestigd onderzoeksdomein, dit van organisatie-rechtvaardigheid. Ruwweg zijn in het theoretisch en empirisch werk rond *organizational justice* drie onderzoekslijnen te onderkennen.

Een eerste groep studies probeert rechtvaardigheidspercepties van werknemers te verklaren (*proactief* onderzoek). Wat maakt dat een ceo zijn toploon toch als niet billijk ervaart? Welke promotieprocedures vinden kandidaten het eerlijkst?

In een tweede soort studies (*reactief* onderzoek) staan de gevolgen van rechtvaardigheidsoordelen centraal. Solliciteert een sollicitant die zich onheus behandeld voelt ('uit mijn handschrift afleiden dat ik een sociopaat ben?') nog een tweede keer bij dezelfde organisatie? Waarom gaat Carla nog harder werken nadat haar vraag om opslag botweg werd

geweigerd en neemt Ludo, die ook nul op het rekest kreeg, wraak door een week lang klanten af te snauwen?

Een derde stroming, die vooral interessant is voor de *incrowd*, stelt de vraag hoeveel soorten rechtvaardigheid we zinvol kunnen onderscheiden (*constructdiscriminatie*). We vatten twintig jaar gepalaver in één zin samen: er bestaat een duidelijke consensus over de concepten distributieve rechtvaardigheid (is de uitkomst van de verdeling, de beslissing zelf rechtvaardig?), procedurele rechtvaardigheid (is de beslissing op een rechtvaardige manier tot stand gekomen?) en interactionele rechtvaardigheid (heeft het management je met respect behandeld?).

Tot voor kort waren rechtvaardigheidsonderzoekers maar in één partij geïnteresseerd: in de werknemer op wie de managementbeslissing van toepassing is. Stilaan groeit echter het besef dat er bij elke HR-ingreep 'derde partijen' zijn. Niet enkel de medewerker in kwestie, maar ook anderen kunnen een rechtvaardigheidsoordeel vormen. En de gevolgen daarvan kunnen vele malen groter zijn. Denk aan werknemers die de hele fabriek platleggen na het omstreden ontslag van een collega. Of aan consumenten die een winkel bewust links laten liggen omdat de directie haar personeel bespioneert.

De studie van Bradley is een voorbeeld van (proactief) *third party justice research*. Vertrekpunt is de vaststelling dat steeds meer werknemers met een tijdelijk contract starten en vervolgens worden 'gedwongen' opnieuw voor hun eigen functie te solliciteren. Niet zelden kan de organisatie dan kiezen tussen interne (bijvoorbeeld de functiehouder) en externe kandidaten. In een klassieke *justice* studie zou men zonder dralen op de interne kandidaat afstappen en peilen naar diens emoties en ethische reflecties. Bradleys interesse gaat echter uit naar een derde partij: andere werknemers van dezelfde organisatie, die niet betrokken zijn in het selectieproces maar die de procedure – wellicht met veel interesse – volgen. De onderzoeksvraag luidt of het rechtvaardigheidsoordeel van deze collega's over de uiteindelijke aanwerving afhangt van de keuze voor een interne of een externe kandidaat.

Bradley dook het lab in voor een scenariostudie. In zo'n studie laat je proefpersonen (doorgaans stu-

denten) een tekst lezen en hierover vragen beantwoorden. De *clou* is dat je niet iedereen hetzelfde verhaal voorschotelt. In dit geval werden er drie variabele passages in het scenario verwerkt, wat acht versies opleverde. De gemanipuleerde factoren waren of de interne dan wel de externe kandidaat als beste presteerder werd voorgesteld, het geslacht van de kandidaten (beide mannen of beide vrouwen) en de uiteindelijke keuze voor de interne of de externe kandidaat. De proefpersonen moesten zich inbeelden dat zij collega's waren van de interne kandidaat. De vraag was hoe eerlijk zij de uiteindelijke selectiebeslissing vonden.

De proefpersonen beoordeelden de keuze voor de interne kandidaat algemeen als rechtvaardiger; geslacht speelde geen rol. Echter, wanneer het scenario de externe kandidaat als een betere presteerder voorstelde, dan werd de keuze voor deze meer geschikte *outsider* als even fair of onfair ervaren als de keuze voor de kandidaat uit eigen rangen. Bradley valt voor de verklaring terug op de immer populaire billijkheidstheorie van Adams: collega's zien de eerder bewezen diensten van de interne kandidaat als een *input* die een beloning (hier een nieuw contract) rechtvaardigt. De interne kandidaat *verdient* het te worden verkozen boven de externe sollicitant. Deze laatste kan zijn achterstand (geen staat van dienst bij de organisatie) in het beste geval compenseren of uitvlakken door betere prestaties, maar niet in een voorsprong ombuigen. Voor de collega's wegen de bewezen maar mindere prestaties van een interne kandidaat blijkbaar even zwaar als het vooruitzicht op betere prestaties door een nieuwkomer.

Interessant is dat in de studie na de manipulatie van de eerste twee factoren (identiteit van de beste presteerder en geslacht) al een reeks vragen werd ingelast. De proefpersoon kreeg de instructie zich in te leven in de rol van HR-manager. Gevraagd werd naar de kans dat men de interne kandidaat zou kiezen, en naar dezelfde kans om de externe kandidaat te selecteren. Wat bleek? De voorkeur ging stevast uit naar de meest geschikte kandidaat. Dus als HR-verantwoordelijke zouden de proefpersonen voor de externe kandidaat gaan als die meer geschikt was, maar als collega van een interne kandidaat ervaren ze deze keuze niet als rechtvaardiger.

Bij belangrijke beslissingen anticipeert een manager dus best niet alleen op de reactie van de be-

trokken werknemer, maar ook op die van anderen. Een werknemer aan de deur zetten om een minder- of evenwaardige buitenstaander op diens bureaustoel te posteren, lijkt alvast geen gelukkige ingreep. En zelfs wanneer je de werknemer van het jaar binnenhaalt, verwacht je je best niet aan gejuich. Heel wat, zo niet de meeste theorieën kan je als leidinggevende achteloos in de wind slaan, maar de *inputs* en *outcomes* van je medewerkers weeg je maar beter op een gouden schaalte af. Een werknemer die zich niet billijk behandeld voelt, daar heb je weinig genot van.

✓ Bradley, L.M. 2006. Perceptions of justice when selecting internal and external job candidates. *Personnel Review*, 35(1): 66-77.

Gezocht: adm.bed. (m/v), met een postconventionele morele ontwikkeling en kennis van Excel

In menige organisatie wordt er door het personeel een aardig centje achterover gedrukt. Van de KMO om de hoek tot het stadhuis op de Grote Markt: de sjoemelaars zitten overal. In Nederland schat men de omvang van deze vorm van economische criminaliteit op minstens 2,5 miljard euro per jaar. Bovendien is de trend verontrustend: meer en meer organisaties geven aan slachtoffer te zijn. Courante vormen van interne fraude zijn het meenemen van kantoomateriaal (zie dat u niet betrapt wordt als u die pakken printerpapier morgen *teruglegt*), uitgebreid telefoneren, faxen en kopiëren op kosten van de werkgever, geknoei met kostennota's en gezond afwezig zijn wegens ziekte. Fraude is overigens lang geen zaak van de 'gewone' werknemer alleen. Bronnen geven aan dat het management de hand (met de lange vingers) heeft in de helft van de fraudegevallen.

Een artikel in *Journal of Accountancy* gaat in op de vraag wat werknemers tot fraude drijft. Een element dat vrijwel alle fraudeurs gemeen hebben is dat ze de fraude 'gewoon' plegen tijdens de uitvoering van hun job, zonder dat ze die job doelbewust hebben gekozen met het oog op gesjoemel. Waarom vervallen mensen zonder criminele inborst toch in niet te tolereren gedrag? Twee oudere theorieën verklaren samen het fraudemechanisme. Een eerste hamert op het belang van motivatie en jobtevre-

denheid. Hoe ontevredener een werknemer, hoe groter de kans dat hij of zij iets oneerbaars doet. Deze theorie ziet fraude als een compenserend mechanisme. Mensen vergelijken hun input op het werk of wat ze denken dat ze waard zijn met wat ze er voor terugkrijgen of met wat ze waard bevonden worden (daar heb je Adams weer). Vinden ze de opbrengst te gering, dan proberen ze bijvoorbeeld via fraude het evenwicht te herstellen.

Een tweede verklarende theorie stelt de opportuniteit centraal. Werknemers zullen maar frauderen als ze daar de kans toe krijgen en als ze de fraude kunnen verdoezelen. De gelegenheid maakt de dief. Recenter onderzoek brengt beide theorieën samen en toont aan dat achter fraude een combinatie van motivatie en gelegenheid schuilt. Zo is er het voorbeeld van een loyale boekhouder die een loonopslag van 100 dollar was ontzegd. De boekhouder voelde zich tekort gedaan en besloot tot aan zijn pensioen geregeld een som geld naar een eigen rekening 'af te leiden'. De fraude kwam aan het licht toen zijn opvolger de rekeningen uitvlooid. Onze boekhouder had gedurende 20 jaar elke maand 100 dollar achterovergedrukt, exact het bedrag dat hem indertijd was onthouden.

Fraudepreventie en -detectie dienen dan ook op beide pistes in te werken. Enkel de gelegenheid proberen te elimineren volstaat niet. Geen enkele controlemaatregel kan immers de opportuniteit volledig de kop indrukken, niet voor arbeiders of bedienden en nog minder voor managers. En er zijn weinig vormen van controle die niet door sterk gemotiveerde personen omzeild kunnen worden. Waar een wil is, is een (sluip)weg. In dit verband is de oorsprong van het woord fraude veelzeggend. Fraude is afgeleid van het Latijnse 'fraus', wat naast bedrog ook doortraptheid en arglistigheid betekent.

Rest nog de motivatie. Ontevredenheid bij werknemers tegengaan zal ook op het fraudefront vruchten afwerpen. Niet alleen uw personeelsverloop, ook het verloop van nietjesmachines zal teruglopen. Helaas is zo'n tevredenheidsbeleid niet oneindig rekbaar. Een organisatie kan niet elke wens van elke medewerker inlossen, zeker niet als de verzuchtingen geen gerechtvaardigde grondslag in het werk vinden. Wat kan een organisatie nog meer doen? Suggesties in die richting leiden we af uit ex-

perimenteel onderzoek van Greenberg uit 2002. Hij stelde vast dat fraude wordt afgeremd door het samenspel van de aard van de morele ontwikkeling van het individu (in oplopende volgorde: preconventioneel, conventioneel en postconventioneel) en de aanwezigheid van ethische codes binnen de organisatie. Individuen met een preconventioneel niveau van morele ontwikkeling fraudeerden in het experiment altijd als de gelegenheid zich voordeed. Ethische codes brachten hier geen soelaas. De op moreel vlak hoger ontwikkelden werden in hun fraudestreven wel afgeremd door ethische codes.

Kortom, interne fraude beteugelen kan door ethische codes te ontwikkelen én door moreel ontwikkelde individuen te selecteren. Hiermee komen we terecht in de corporate governance sfeer, zeker als het ethische codes voor en selectie van topmanagers betreft. Anderzijds is ook hier weer een opdracht voor het HR-departement weggelegd. En dit keer één die met zekerheid een directe en aanzienlijke financiële return oplevert. Alleen al het woord 'moraliteitsonderzoek' vermelden in een vacature houdt het grootste gespuis mogelijk al buiten de deur.

✓ Wells, J.T. 2001. Why employees commit fraud. *Journal of Accountancy*, 191(2): 89-91.

Analogieën in baseball en HR

U heeft het ongetwijfeld meegemaakt. Het groene grasperk naast de school, de voltallige klas in sporttenu, klaar voor een partijtje baseball. Hoepels als *bases*. De *bat* vervangen door een tennisracket, om iedereen toch één rondje te laten lopen en zo het schaamrood te besparen. U vindt voetbal interessanter? Wij ook. Amerikanen niet: baseball is overzees dé nationale sport. Zoals bij ons voetbal in rep en roer kan staan (wanneer gokchinezen opduiken), zo ook het Amerikaanse baseball. Toen een zekere Bill James met onconventionele baseballstatistieken een model ontwikkelde om de waarde van spelers voor een team te voorspellen, brak een relletje uit. Dit relletje escaleerde toen Billy Beane, directeur van de *Oakland Athletics*, het *Sabermetrics*-model (afgeleid van SABR, de Society for American Baseball Research) introduceerde om zijn team te managen. Met succes. Hij baseerde

zich op *sabermetrics* om een topteam samen te stellen, zonder veel geld aan spelers uit te geven.

In Human Resource Management trokken Wolfe, Wright en Smart HR-lessen uit het verhaal. In *sabermetrics* staat het meten en opvolgen van spelerskenmerken en tactieken centraal. Ook HR-managers hebben baat bij betrouwbare en valide maatstaven om relevante kennis en vaardigheden op te volgen en te ontwikkelen. Misschien hebben HR-informatiesystemen (HRIS) wel hetzelfde potentieel voor de HR-manager als *sabermetrics* voor de baseball coach? De analogie spreekt aan, maar slaat het ook ergens op? De auteurs zoeken het uit door aan de hand van de innovatieliteratuur vier vragen over het *sabermetrics* verhaal te beantwoorden.

Waarom duurde het zo lang alvorens Sabermetrics ingevoerd werd? Hoe lang het duurt voor een innovatie daadwerkelijk wordt ingevoerd, hangt af van hoe men over de innovatie denkt. Vertragingen bij de introductie zijn vooral een functie van onzekerheid, die op haar beurt bepaald wordt door de mate waarin de innovatie *vernieuwend* is en *ingrijpende gevolgen* heeft voor bestaande structuren en grote personeelsaantallen. Ook de *organisatiecontext* is van belang: hoe rigider de organisatie, hoe minder vlot een innovatie verloopt. Terug naar baseball. De *Major League Baseball* is een organisatie waar traditie en conventie hoog in het vaandel gedragen worden. Spelers worden managers en managen zoals zij gemanaged werden. *Sabermetrics* is een regelrechte bedreiging. Statistische modellen vervangen ervaring. Beslissingen zijn niet meer complex en gebaseerd op intuïtie, maar simpel en afgeleid van harde cijfers. De weerstand tegen *sabermetrics* is een natuurlijke reactie op het in vraag stellen van traditionele kennis en bedreigde werkzekerheid. Wat met HR? De auteurs noemen HR-managers en lijnmanagers risico-avers: ze houden vast aan gekende routines. Er bestaat een natuurlijke afkeer om HR-intuïtie zomaar links te laten liggen en meer cijfermatig tewerk te gaan. Ook twijfelt men of al die dure HRIS wel terugverdiend zullen worden. De verhoogde aandacht in de HR-literatuur voor het gebruik van cijfers en ROI-metingen heeft nog niet gezorgd voor meer en beter gebruik van bestaande gegevens, laat staan voor de ontwikkeling van radicaal nieuwe maatstaven. Deze innovaties worden nog te veel als bedreiging gezien.

Waarom was Beane succesvol? Bij de invoering van een innovatie is iemand nodig die de vernieuwing tastbaar maakt en de gevolgen ervan benoemt. Bovendien moet deze persoon voldoende gezag uitstralen om alle partijen mee te krijgen. Hoe vastgeroester de organisatie, hoe meer overtuigingskracht er aan te pas komt. Directeur Beane wist zijn innovatie te verkopen. Dit in tegenstelling tot de meeste HR-managers, die volgens de auteurs vaak niet over de nodige macht en legitimiteit beschikken om succesvolle veranderingsagenten te zijn. Ze zoeken vooral naar de goedkeuring van het topmanagement. En daar loopt het vaak fout: het ontbreekt hen aan een (overtuigende) stem in het directiecomité. Dit is deels te wijten aan de geschiedenis van de personeelsdienst als administratieve ondersteunende dienst. HR heeft dus in de eerste plaats nood aan een legitieme strategische partner die mee aan tafel zit, en die voldoende luid roept. Voor HR-innovaties die enkel ingrijpen op de personeelsdienst kan goedkeuring van topmanagement volstaan. Voor innovaties die gevolgen hebben voor andere partijen, zoals lijnmanagers, is ook een externe veranderingsagent nodig, die de voordelen van de innovatie neutraal en objectief kan communiceren. In het geval van technologische HR-innovaties, zoals de implementatie van HRIS, is technologische expertise nodig. Ook hier wringt het schoentje volgens de auteurs. Macht, legitimiteit, strategisch denken en technologische kennis zijn dun gezaaid onder HR-managers.

Is Sabermetrics een bron van competitief voordeel? Een bron van competitief voordeel is iets waardevol en zeldzaam. *Waardevol* betekent dat de bron toegevoegde waarde creëert door de organisatie efficiënter en effectiever te maken of door opportuniteiten te benutten. *Zeldzaam* impliceert dat huidige en potentiële concurrenten de bron niet bezitten. *Sabermetrics* voldoet aan beide voorwaarden. Door te focussen op onconventionele spelerskenmerken kon de ploeg met een minimale personeelskosten een maximaal resultaat behalen. Bovendien was *sabermetrics* door de controversie niet populair bij andere ploegen en dus zeldzaam. Aan HRIS wordt door de auteurs een gelijkaardige uniciteit en waarde toegedicht. Het is te duur om zomaar overal ingevoerd te worden. Waarde toevoegen kan via datamonitoring: uit de cijfers de nodige conclusies trekken en acties afleiden. Als HR de kracht van data al heeft ontdekt, gaat de energie voorlopig ech-

ter volledig naar de systeemimplementatie en data-input.

Is Sabermetrics een bron van duurzaam competitief voordeel? Wat vandaag zeldzaam is, is morgen mogelijk gemeengoed. Een duurzaam competitief voordeel is er enkel als de bron niet imiteerbaar is. Dit is het geval wanneer de innovatie sterk verweven is met andere systemen en structuren in de organisatie en deze elementen elkaar versterken. De eerste indicaties zijn er dat *sabermetrics* geen duurzaam competitief voordeel oplevert. Bij andere ploegen brokkelt de weerstand tegen het systeem af. Voor een definitieve uitspraak is het echter nog te vroeg. Het is mogelijk dat de *first mover* erin slaagt om het model uit te breiden of te verfijnen en de concurrenten zo telkens een stap voor blijft. En HR? Een HRIS invoeren en laten renderen is maar de eerste stap. Om het systeem verder te exploiteren heb je een waakzame HR-manager nodig die goed is in analytisch en strategisch denken en sterk in het

faciliteren van verandering. Recent onderzoek toont aan dat HR-managers op deze competenties laag scoren. Daardoor slaan ze, zoals wij vroeger op school, de bal nog al eens mis.

✓ Wolfe, R., Wright, P.M. & Smart, D.L. 2006. Radical HRM innovation and competitive advantage: the moneyball story. *Human Resource Management*, 45(1): 111-145.

Voor u gelezen en onderstreept door Johan Maes, Dave Stynen, Gert Theunissen (Onderzoekscentrum Personeel & Organisatie, Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen, K.U.Leuven), An De Coen en Sophie De Winne (Lessius Antwerpen en Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen, K.U.Leuven).

Coördinatie en eindredactie: Sophie De Winne en Gert Theunissen