

**H. C. Groters, 2018**  
**Utrecht**



Universiteit Utrecht

# Van HRM naar Evidence-based HRM in de organisatie als institutie

Een historisch-institutioneel perspectief op de relatie  
tussen het doorbreken van institutionele reproductie  
en het ontstaan van ruimte voor de transformatie van  
HRM naar Evidence-based HRM

## **Van HRM naar Evidence-Based HRM in de organisatie als institutie**

Een kwantitatief, sociaal-experimenteel onderzoek naar de invloed van het doorbreken van institutionele reproductie op het ontstaan van ruimte voor verandering van HRM naar EBHRM, en de invloed van individuele factoren op deze relatie.

---

Naam student: Helena C. Groters

Studentnummer: 5794722

E-mail: [h.c.groters@students.uu.nl](mailto:h.c.groters@students.uu.nl)

Opleiding: Master Strategisch Human Resource Management

Faculteit: Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap

Onderwijsinstelling: Universiteit Utrecht

Studiejaar: 2017/2018

Plaats en datum: Utrecht, 9 januari 2018

Begeleider: prof. dr. Wouter Vandenabeele

Tweede beoordelaar: prof. dr. Mandy van der Velde

---

*'Are you making the right decisions, or are you copying what seems to work for other companies, acting on ingrained beliefs rather than hard evidence, and doing what you've always done?'*

Pfeffer & Sutton, 2006

## Voorwoord

Gedurende mijn studieperiode aan de Hogeschool Utrecht en Universiteit Utrecht liep ik als HRM-en strategisch HRM-student stages, deed ik onderzoek en werkte ik bij verschillende organisaties: van profit tot non-profit en van midden-kleinbedrijf tot multinational. In mijn pogingen organisatievraagstukken op te lossen ondervroeg, volgde en observeerde ik geïntimideerd diverse managers en directieleden, om ze vervolgens te willen imponeren met de resultaten en aanbevelingen waartoe ik was gekomen. Gaandeweg kwam ik erachter dat deze managers, directieleden of andere functionarissen van hoge stand misschien wel meer op mensen leken dan ik oorspronkelijk had gedacht. Ik begon mij steeds meer te verbazen over de vaak beperkt (wetenschappelijk) onderbouwde, niet al te goed doordachte beslissingen die werden gemaakt, met soms vergaande gevolgen voor zowel klanten als medewerkers.

Deze verwarring etaleerde ik dan ook als eerst toen ik begin 2017 samen met mijn docent en tevens scriptiebegeleider prof. dr. Wouter Vandenabeele brainstormde over een onderwerp voor het laatste onderzoek van mijn studententijd: mijn masterthesis. We verbaasden ons beiden over de vaak ineffectieve en soms zelfs schadelijke besluitvormingen in organisaties, wat toen zette voor de aanleiding van mijn onderzoek.

De afgelopen maanden heb ik dan ook met veel toewijding, fascinatie en plezier getracht tot een antwoord te komen op dit vraagstuk, en ik wil prof. dr. Wouter Vandenabeele in het speciaal bedanken voor de intensieve begeleiding. Vooral het feit dat we naast serieuze gesprekken over theorieën en analyses ook zeker veel schik hebben gehad bij het analyseren van responses heeft ervoor gezorgd dat ik met veel plezier terugkijk op de afgelopen onderzoeksperiode.

Verder wil ik graag Annelies Hermens en Harmen Binnema bedanken voor de mogelijkheid die zij me hebben gegeven om mijn onderzoek uit te zetten.

Daarnaast wil ik ook graag een dankwoord schrijven aan de twee docenten die mij in de aanloop naar het masterjaar tijdens de Premaster zoveel hebben geleerd en met zoveel toewijding door dit jaar hebben begeleid: Josje Dijkers en Wil Hessels. Zonder hun inzet zou ik niet in staat zijn geweest een wetenschappelijk onderzoek op te zetten en uit te voeren, en ik had beiden dan ook vol trots mijn thesis willen laten zien als mijn (oud)klasgenoten en ik niet het ongelooflijk droevige bericht hadden gekregen dat Wil op 14 juni 2017 is overleden.

Met een warm gevoel kijk ik terug naar de mooie, inspirerende en wijze mensen die ik de afgelopen jaren heb mogen leren kennen. Met veel frisse moed ga ik op naar een nieuwe fase!

## Inhoud

1. Introductie .....	8
1.1 Aanleiding en probleemstelling.....	8
1.2 Relevantie.....	10
1.2.1 Wetenschappelijke relevantie .....	10
1.2.2 Praktische relevantie .....	12
1.2.3 Maatschappelijke relevantie.....	12
1.3 Vraagstelling .....	13
1.4 Leeswijzer.....	14
2. Theoretisch kader.....	15
2.1 De institutionele benadering op (EB)HRM .....	15
2.1.1 De oorsprong en het ontstaan van EBHRM .....	15
2.1.2 Instituties en HRM.....	17
2.1.3 Institutionele identiteit .....	21
2.2 Institutionele verandering: het doorbreken van institutionele patronen .....	22
2.2.1 Path-dependency en institutionele reproductie.....	22
2.2.2 Het machtsmechanisme .....	24
2.2.3 Het legitimiteitsmechanisme .....	25
2.2.4 Het kosten-baten mechanisme .....	26
2.2.5 Het functionaliteitsmechanisme.....	26
2.3 Het modererend effect van de scientific attitude .....	27
2.3.1 Intuïtief handelen.....	27
2.3.2 Voorbij intuïtie: systeem 2 als identiteit.....	29
3. Methode.....	32
3.1 Dataverzameling .....	32
3.1.1 Onderzoeksdesign.....	32
3.1.2 Onderzoekspopulatie, onderzoeksgroep en sample.....	33
3.2 Data analyse.....	34
3.2.1 Hypothesetoetsende analyses .....	34
3.3 Meetinstrumenten .....	35
3.3.1 Institutionele verandering.....	35
3.3.2 De scientific attitude .....	37
3.3.3 Evidence-based verandering: EBHRM1 en EBHRM2.....	37
4. Resultaten.....	39
4.1 Beschrijvende analyses .....	39

4.1.1 Randomization-check .....	39
4.1.2 Gemiddelden op hoofdvariabelen .....	39
4.2 Hypothesetoetsende analyses.....	41
4.2.1 Ruimte voor institutionele verandering.....	41
4.2.2 Evidence-based verandering en het modererend effect van de scientific attitude..	42
5. Conclusie .....	45
5.1 Bevindingen & hypotheses .....	45
5.2 Beperkingen.....	48
5.3 Discussie .....	50
5.3.1 Implicaties voor de theorie.....	50
5.3.2 Implicaties voor de praktijk.....	52
5.4 Besluit .....	53
Literatuurlijst .....	55
Bijlage 1. Vragenlijst vignette-survey experiment ICT bedrijf.....	62
Bijlage 2. Vragenlijst vignette-survey experiment USBO Alumni .....	67

## **Abstract**

Evidence-based HRM (EBHRM), as an implication and a part of the concept evidence-based practice (EBP), leads to much more effective organizational outcomes than 'regular' HRM (Rousseau, 2006, Pfeffer & Sutton, 2006). Surprisingly, just like in other disciplines, the transition from 'regular' practice to evidence-based practice in HRM is moving slow, and there are still many organizations in which managers or HR professionals do not prioritize an evidence-based approach to choices in HR instruments or HR practices.

To find out why an evidence-based approach is still not the basis of organizational decision-making, for this research there has been used a historical-institutional approach to EBHRM. Theory regarding path-dependency, as a part of this approach (Mahoney, 2000), has been used to explain the slow transition from HRM to EBHRM.

On the one hand the degree of the attendance or absence of power, legitimation, utilization and functionality can be factors that influence self-reinforcing institutional patterns or institutional change. On the other hand, I stated that there will be no evidence-based change when the decisive manager or HR-professional does not have or prefer a scientific attitude. Therefore, for this research there has been also used a concept of the 'scientific attitude', as a moderator on the relationship between the break-through of self-reinforcing, institutional patterns in organizations and the choice to adopt evidence-based practices in HRM.

To examine the hypotheses, this study has a quantitative, vignette- survey experimental design where two groups of participants (in total 320) joined the experiment. By performing a multiple regression analysis, a significant positive link has been found between the breakthrough of institutional reproduction and change in existing institutions. Functionality has been found as the most important key-element to make institutional change in organizations possible.

The results demonstrate that a historic-institutional perspective on the transition from HRM to EBHRM is an effective way to learn and understand more about the still often experienced 'gap' between scientific knowledge and organizational practice and organizational change.

These findings are promising for the theoretical and practical knowledge and implications of decision-making, evidence-based practice and organizational change; however, more research has to be done to understand more about the link between breaking the mechanisms of self-reinforcing institutional patterns and evidence-based change, and the role of the scientific attitude.

## **1. Introductie**

In dit hoofdstuk volgt eerst de aanleiding van dit onderzoek. Aansluitend volgen hieruit de probleemstelling en de relevantie van het onderzoeksonderwerp. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een centrale vraagstelling en leeswijzer.

### **1.1 Aanleiding en probleemstelling**

Evidence-based practice (EBP) is een werkwijze die sinds lange tijd voorkomt in diverse werkvelden (Meehl, 1954). De oorsprong van de principes van EBP is gelegen in het concept evidence-based medicine, dat is ontstaan in de geneeskunde. Hierbij wordt wetenschappelijk bewijs, dat is verkregen uit gecontroleerde, klinische onderzoeken, gebruikt om bepaalde practices te kiezen en in te voeren (Sacket, 1996). Het doel van een evidence-based werkwijze is het verbeteren van resultaten van professionele beslissingen, het bevorderen van het gebruik van practices die leiden tot de gewenste resultaten en het elimineren van het gebruik van practices die disfunctioneel zijn.

Waar eerder vooral gebruik gemaakt werd van de principes van EBP in de geneeskunde, worden ze sinds relatief korte tijd ook gebruikt om toe te passen in andere disciplines, zoals (human resources) management (Rousseau & Barends, 2011; Barents, Rousseau & Briner, 2014). Het gaat er hierbij niet om dat het wetenschappelijke bewijs voor practices wordt verkregen uit gecontroleerde, klinische onderzoeken, maar dat het best beschikbare bewijs wordt gebruikt om bepaalde praktijken te kiezen en te implementeren.

Hoewel de evidence-based werkwijze vooral positief is voor de effectiviteit van practices, kiezen beleidsprofessionals er in de praktijk nog vaak voor practices te implementeren waarvan wetenschappelijk onderzoek heeft aangetoond dat zij niet positief geassocieerd worden met werknemersproductiviteit en organisatie-performance (Pfeffer & Sutton, 2006; Rynes, Giluk & Brown, 2007; Lawler, 2007; Kieser & Leiner, 2009). Het is nog vaak zo dat bepaalde populaire en trendgevoelige HR-instrumenten zoals persoonlijkheidstesten, traditionele brainstorm-methoden en leerconcepten worden verkozen boven evidence-based practices, met als gevolg dat de gekozen practices ineffectief zijn wanneer gekeken wordt naar medewerkerproductiviteit en organisatieperformance.

Het overgrote deel van de studies dat zich richt op dit hiaat tussen kennis en praktijk heeft betrekking op de psychologische processen die spelen bij besluitvorming, of op de leiderschapskwaliteiten van de beleidsprofessional (Kahneman, 2003, 2016; Purcell & Hutchinson, 2007; Lawler, 2007; Boudreau, 2012;). Dit lijkt logisch, immers: organisaties



zijn sociale systemen waarin mensen verantwoordelijk zijn voor de besluitvorming. Het invullen van EBP lijkt hierdoor hoofdzakelijk te liggen bij de individuele verantwoordelijkheid van degene die de taak heeft binnen de organizationele context een practice te kiezen en te implementeren. Psychologische mechanismen die gedrag beïnvloeden lijken hierdoor sterk bepalend te zijn voor de keuze voor specifieke, al dan evidence-based practices. Echter, het onderzoeksveld is tot nu toe relatief beperkt gebleven tot de analyse van psychologische factoren en de invloed hiervan op besluitvorming in organisaties. Daarom wordt ook door onderzoekers die de evidence-based benadering onderzoeken vanuit het psychologische perspectief geadviseerd het nog gelimiteerde onderzoek naar andere factoren die invloed hebben op besluitvorming in organisaties te continueren (McGuire, Garavan, Saha & O'donell, 2006; Rousseau & McCarthy, 2007; Boudreau, 2012).

Waar het in veel onderzoeken met betrekking tot besluitvorming vanuit psychologisch perspectief in ontbreekt, is de geringe aandacht voor de context van het individu. De beslissende beleidsprofessional opereert misschien als individu, maar wordt bij het maken van keuzes beïnvloed door factoren in zowel de interne- als de externe organisatiecontext. Voorbeelden hiervan zijn wet- en regelgevingen vanuit de overheid, de organisatiecultuur en het bestaande organisatiebeleid. Deze formele en informele regels zijn bedoeld om gedrag te reguleren en leiden tevens tot specifieke vormen van de interne organisatie naar structuur en processen. Deze instituties vormen de context waarbinnen beleidsprofessionals besluiten kunnen nemen (Boon, Paauwe, Boselie & den Hartog, 2009; Blok, 2013). Zeker in onderzoek binnen het HRM discipline is de institutionele context dus van groot belang om te kunnen bepalen op welke gronden beslissingen worden genomen.

Sociale verschijnselen zoals besluitvorming in organisaties (als een institutionele omgeving) kunnen vanuit het historisch-institutioneel perspectief volgens verschillende historisch sociologen (zoals Ronald Aminzade, Larry Griffin, Larry Isaac, William Sewell, Margaret Somers en Charles Tilly, in Mahoney, 2000) adequaat worden verklaard door de path-dependency theorie te gebruiken. Dit is een onderdeel van de historisch-institutionele benadering waarbij grofweg wordt gesteld dat het verleden de toekomst beïnvloedt: in termen van institutionele mechanismen karakteriseert path-dependency specifiek die historische opeenvolgingen, waarbij (toevallige) gebeurtenissen institutionele patronen in beweging zetten (Mahoney, 2000). Men kan hierbij denken aan de keuze voor het invoeren van bepaalde practices als onderdeel van organisatiebeleid. De lange-termijn reproductie van een dergelijk institutioneel patroon wordt vanwege het deterministische karakter ook wel zelfversterkend genoemd: hoe langer de institutie voortduurt, hoe krachtiger deze wordt, en hoe moeilijker het wordt deze te veranderen. De conventionele kritiek op institutionele theorieën, en in het speciaal op historisch institutionalisme, is dat het zeer moeilijk is een

verandering tot stand te brengen en het patroon te doorbreken, of dit proces te verklaren (Peters, Pierre & King, 2005). Waar onderzoekers vanuit het psychologisch perspectief zich in het bijzonder richten op de rol van het individu, gaat de historisch-institutionele benadering dus verder en wordt er aandacht besteedt aan de institutionele context waarbinnen het individu opereert.

Er zijn belangrijke aanwijzingen om de historisch-institutionele benadering te betrekken bij onderzoek naar EBHRM. Met dit onderzoek tracht ik daarom te achterhalen in hoeverre institutionele reproductie en het doorbreken daarvan een rol spelen bij de keuze van beleidsprofessionals voor EBHRM. Ik zal de institutionele benadering gebruiken om een verklaring te vinden voor de trage overgang van HRM naar EBHRM in organisaties, en mij daarbij in het speciaal richten op verklarende factoren voor het voortzetten van bestaande institutionele patronen zoals HRM. De grote hoeveelheid kennis die is opgedaan door degenen die dit vraagstuk vanuit het psychologische perspectief hebben benaderd, zal ik niet negeren. Daarom zal de invloed van individuele mechanismen op deze relatie worden meegenomen in dit onderzoek.

## **1.2 Relevantie**

Zoals hierboven al kort werd beschreven, is ‘het best beschikbare bewijs’ nog vaak geen onderdeel van het beslissingsproces van de beleidsprofessional. Hieronder wordt beschreven waarom het van wetenschappelijk, praktisch en maatschappelijk belang is dat er meer onderzoek wordt verricht naar de omstandigheden waarin wetenschappelijk bewijs wel wordt gebruikt om professionele beslissingen op te baseren.

### **1.2.1 Wetenschappelijke relevantie**

Zoals al eerder werd benoemd, zijn onderzoeken naar besluitvorming veelal gericht op de rol van de individuele (beleids)professional en de psychologische mechanismen die van invloed zijn op de keuzes die door de professional worden gemaakt. Zo blijken psychologische biassen, individuele waarden en leiderschapsgedrag een grote invloed te hebben op besluitvorming (Kahneman, 2003, 2017; McGuire, Garavan, Saha & O’donell, 2006; Purcell & Hutchinson, 2007; Lawler, 2007; Boudreau, 2012). Andere factoren die van invloed kunnen zijn op besluitvorming, zijn daardoor nog relatief onderbelicht gebleven, waardoor het wetenschappelijk relevant is om verder onderzoek te doen naar andere factoren die van invloed kunnen zijn op besluitvorming en de keuze voor EBHRM.

Zo wordt in bestaande onderzoeken naar besluitvorming, EBP en EBHRM nauwelijks gekeken naar organisatorische -, sociale –en beleidsfactoren (zoals o.a. in McGuire, Garavan,

Saha & O'donell, 2006 en Kahneman, 2017) die van invloed zouden kunnen zijn op het al dan niet opteren van evidence-based practices. Dit is opvallend, omdat instituties in sociale wetenschappen vaak centraal hebben gestaan (Boudreau & Lawler, 2014). Bovendien is de manier waarop HRM vorm krijgt sterk afhankelijk van de institutionele context (Blok, 2013). Door het niet betrekken van instituties bij onderzoek naar de aan- of afwezigheid van EBHRM worden mogelijk onterecht causale relaties en verbanden gezien tussen psychologische factoren en de keuze voor EBHRM, omdat contextuele factoren buiten beschouwing zijn gelaten die mogelijk wel van invloed zijn op deze relatie. Het EBHRM onderzoeksveld is tot op heden dus te beperkt: door de geringe aandacht voor institutionele invloeden worden er mogelijk belangrijke factoren genegeerd in onderzoeken naar EBHRM. Het huidige onderzoek is relevant omdat dit onderzoek zich juist wel specifiek richt op de institutionele context waarin beleidsprofessionals beslissingen moeten nemen.

Ondanks dat er dus belangrijke aanwijzingen zijn om de institutionele theorie toe te passen op besluitvorming, en meer specifiek op de besluitvorming achter EBHRM, is nog niet eerder een koppeling gemaakt tussen de keuze van beleidsprofessionals voor EBHRM en theorieën omtrent institutionele stromingen. In Mahoney (2000) werd duidelijk dat specifiek het historisch-institutionele perspectief op besluitvorming kan helpen verklaren waarom institutionele patronen zo moeilijk zijn te veranderen, door zelfversterkende institutionele patronen en de reproductie daarvan te onderzoeken. Voor zover bekend is dit perspectief op besluitvorming of organisatieverandering nog niet eerder gebruikt om te verklaren waarom in organisaties HRM niet transformeert naar EBHRM.

Het gebruik van een historisch-institutioneel perspectief op besluitvorming en organisatieverandering sluit aan op de 'behavioural approaches' trend in de bestuurskunde, waarbij openbaar bestuur interdisciplinair wordt geanalyseerd vanuit een microperspectief van individueel gedrag en attitudes, door voort te bouwen op recente ontwikkelingen in het begrip van de onderliggende psychologie en het gedrag van individuen en groepen (Olsen, Tummers, Grimmelikhuijsen & Jilke, 2017). Dit maakt het huidige onderzoek wetenschappelijk relevant, omdat deze interdisciplinaire aanpak helpt beter causale relaties te leggen en daarmee de kwaliteit van wetenschappelijk onderzoek verhoogt.

Tot slot is het huidige onderzoek wetenschappelijk relevant omdat de invloed van zelfversterkende institutionele patronen en de reproductie hiervan op de aan- of afwezigheid van de keuze voor EBHRM voor zover bekend nog niet eerder onderzocht door middel van (experimenteel) kwantitatief onderzoek.

### **1.2.2 Praktische relevantie**

De groeiende behoefte om van HRM een businesspartner te maken (Boxall & Purcell, 2011), maakt dat HRM onder toenemende druk staat steeds hogere kwaliteit te leveren, innovatiever te zijn en in lijn te liggen met organisatiestrategieën (Ulrich, Brockbank, Johnson & Younger, 2007). De effectiviteit van HR-praktijken is daarom steeds belangrijker; de toegevoegde waarde van HRM staat nog steeds op scherp (Bowen & Ostroff, 2004). Door meer kennis te vergaren over de overgang van HRM naar EBHRM zijn organisaties beter in staat wetenschap van pseudowetenschap te onderscheiden en zo met effectievere practices beter organisatiedoelen te behalen. Wanneer het management zich er meer bewust van wordt hoe strategische doelen beter kunnen worden behaald kan het hiaat tussen kennis en praktijk worden verkleind en de effectiviteit van HR praktijken worden vergroot.

Ondanks de behoefte om meer kwaliteit te leveren, is HRM in organisaties vaak nog slechts gebaseerd op normatieve uitgangspunten (zoals de *'one-size-fits-all'*- benadering). Ook de trendgevoeligheid van practices doet dit inzien. Beslissingen in organisaties zijn vaak gebaseerd op hoop of angst, wat anderen lijken te doen, wat meer ervaren managers hebben gedaan of geloven dat heeft gewerkt in het verleden, en idealen die niet zijn gebaseerd op feiten en wetenschappelijk bewijs (Pfeffer & Sutton, 2006). Het behalen van organisatiedoelstellingen wordt belemmerd wanneer op basis van dergelijke gronden op operationeel en tactisch niveau methoden worden gebruikt die in de praktijk te weinig, geen of misschien zelfs een tegenstrijdige bijdrage leveren aan het behalen van organisatiedoelstellingen. De implementatie van managementpraktijken die niet gebaseerd zijn op evidence-based research lopen een groot risico op ineffectiviteit (Rousseau, 2006; Pfeffer & Sutton, 2006; Rynes, Giluk & Brown, 2007) en kunnen hierdoor zelfs schadelijk zijn voor de organisatieprestaties. Wanneer er meer kennis is over de omstandigheden waarin beleidsprofessionals wel kiezen voor het gebruik van practices met een gedegen wetenschappelijke onderbouwing, kan de medewerkersproductiviteit en organisatieperformance worden vergroot.

### **1.2.3 Maatschappelijke relevantie**

Sommige mensen hebben altijd wantrouwend op wetenschap en technologie neergekeken. Ondanks de wetenschappelijke vooruitgang van de afgelopen eeuw, is anti-wetenschappelijk denken vandaag de dag nog steeds sterk (Sloman & Fernbach, 2017). Sloman en Fernbach stellen dat een redelijke mate van scepticisme ten aanzien van wetenschap en technologie gezond is voor de maatschappij, maar dat anti-wetenschappelijk denken gevaarlijk kan zijn wanneer men hierin doorslaat. Zoals reeds door Merton (1938) is gesteld zijn er ook nu nog

tallose voorbeelden waarbij het gebruik van enkel persoonlijke overtuigingen om beslissingen te nemen desastreuze gevolgen kan hebben voor de samenleving.

Wanneer managers of HR professionals wetenschap niet gebruiken als basis voor organisatorische besluitvorming, kan dit ook grote gevolgen voor de samenleving. Hoewel de Nederlandse economie momenteel de hoogste jaargroei sinds 2007 meemaakt (CBS, 2017), hebben we een lange weg afgelegd om de economische crisis achter ons te laten. In tijden van crisis wordt het duidelijk hoeveel impact de economische situatie heeft op de maatschappij. Werkloosheid, als een gevolg van organisaties die failliet gaan of moeten reorganiseren, leidt bijvoorbeeld tot een verhoogde kans op armoede en draagt bij aan maatschappelijke ongelijkheid en een reeks verzwakkende sociale effecten op werkloze mensen zelf, hun families en de gemeenschappen waarin ze leven (Saunders, 2002). Het gebruik van wetenschappelijk bewezen effectieve practices in organisaties is daarom ook van maatschappelijk belang.

Het verspreiden en implementeren van de evidence-based benadering zal vooral in publieke organisaties van belang zijn, zoals zorg- en onderwijsinstellingen. Organisatiedoelen in dergelijke organisaties dienen een publiek, maatschappelijk belang. Maar wanneer ook private organisaties practices inzetten die in ieder geval niet schadelijk of ineffectief zijn, hebben werkenden hier voordeel aan, wat ten goede komt aan het welzijn van werkenden en de economische en sociale welvaart.

Ook op micro-niveau heeft EBHRM in tegenstelling tot 'gewoon' HRM indirecte gevolgen voor de samenleving. Het gebruik van ineffectieve practices kan namelijk behoorlijk grote gevolgen hebben voor werknemers in organisaties. Een voorbeeld is het gebruik van de Meyers-Briggs Type Indicator, die enkel is gebaseerd op theorie van Jung (1921) over metafysische archetypes en psychoanalyses, maar in veel organisaties dient als middel om potentiële kandidaten voor een openstaande vacature te screenen. Potentiële kandidaten die voldoen aan de criteria en het gewenste profiel voor de betreffende functie worden hierdoor soms onterecht afgewezen, of kandidaten die minder geschikt zijn worden juist aangenomen. Hierdoor komt niet alleen mogelijk de performance van organisaties in het geding, maar heeft dit ook sociale impact op de leden van de beroepsbevolking.

### **1.3 Vraagstelling**

Om in kaart te brengen in hoeverre de historisch-institutionele theorie van toepassing kan zijn op de transformatie van HRM naar EBHRM, hebben de bovenstaande overwegingen ertoe geleid dat in het huidige onderzoek in het bijzonder wordt toegespitst op het effect van

het doorbreken van institutionele patronen in de institutionele context van HRM op de ruimte voor institutionele verandering en daarbinnen de ruimte voor de keuze voor evidence-based practices. Dit leidt tot de volgende onderzoeksvraag:

*In welke mate speelt de doorbreking van institutionele reproductie in de organisatie als institutie een rol bij verandering in de keuze van beleidsprofessionals voor het opteren voor EBHRM, en in hoeverre spelen individuele mechanismen hierbij een rol?*

Deze vraag zal deels worden beantwoord aan de hand van literatuuronderzoek, waarbij allereerst aandacht besteedt wordt aan de manier waarop HRM en EBHRM worden gedefinieerd en kunnen worden gezien als instituties binnen een institutionele context. Daarna zal dieper in worden gegaan op de mechanismen achter de reproductie van institutionele path-dependence patronen, en specifiekere worden ingegaan op de invloed van individuele mechanismen op besluitvorming. Hiervoor zijn de volgende deelvragen aangehouden:

1. Hoe kan (EB)HRM worden gedefinieerd en omschreven als institutie?
2. Hoe kan institutionele reproductie doorbroken worden om institutionele verandering tot stand te brengen?
3. Welke invloed hebben individuele mechanismen op de relatie tussen het doorbreken van institutionele reproductie en de keuze voor EBHRM?

## **1.4 Leeswijzer**

In hoofdstuk 2 worden allereerst de belangrijkste begrippen van dit onderzoek gedefinieerd en wordt een beschrijving gegeven van de institutionele benadering op (EB)HRM. Ook wordt beschreven hoe institutionele verandering gecreëerd kan worden door het doorbreken van institutionele reproductie, wat leidt tot hypothese 1. Verder wordt een beschrijving gegeven van de invloed van individuele mechanismen op de relatie tussen het doorbreken van institutionele patronen en verandering in de keuze voor EBHRM, wat leidt tot hypothese 2. Het hoofdstuk sluit af met een theoretisch model, waarin de verschillende aangenomen relaties en verbanden zichtbaar worden. In hoofdstuk 3 wordt de methode beschreven die voor het onderzoek is gebruikt, en in hoofdstuk 4 worden de resultaten weergegeven. In hoofdstuk 5 zullen een aantal discussiepunten van het uitgevoerde onderzoek aan bod komen, waarna uiteindelijk de conclusies van het huidige onderzoek zullen worden besproken.

## **2. Theoretisch kader**

Voor het algemeen begrip volgt in dit hoofdstuk eerst een beschrijving van de institutionele benadering op (E)BHRM. Daarna wordt beschreven hoe HRM en EBHRM gezien kunnen worden als instituties en hoe de reproductie van institutionele patronen doorbroken kan worden. In het laatste paragraaf komen de individuele mechanismen achter besluitvorming aan bod. De theoretische bevindingen monden uit in hypothesen, waarvan de veronderstelde relaties tussen de onderzoeksvariabelen ter verduidelijking zijn gevisualiseerd in een conceptueel model.

### **2.1 De institutionele benadering op (EB)HRM**

Zoals in het inleidend hoofdstuk al werd gesteld kunnen organisaties, maar ook HRM en EBHRM, worden gezien als instituties. Hier wordt in dit eerste paragraaf dieper op in gegaan, door eerst de oorsprong en het ontstaan van EBHRM te bespreken, daarna in te gaan op de (historisch) institutionele theorie en tot slot het individu in de institutionele context te plaatsen.

#### **2.1.1 De oorsprong en het ontstaan van EBHRM**

Evidence-based medicine, waarvan de filosofische oorsprong ligt in het midden van de 20<sup>e</sup> eeuw, ligt ten grondslag aan EBP en is *'het gewetensvol, expliciet en oordeelkundig gebruik maken van het huidige beste bewijsmateriaal om beslissingen over de zorg van individuele patiënten te kunnen maken'* (Sackett, 1996, pp. 71). Evidence-based medicine impliceert dat individuele klinische expertise met het best beschikbare klinische bewijs van systematisch onderzoek in de praktijk wordt geïntegreerd. Met klinische expertise wordt de individuele vaardigheid en het oordeel van geneeskundigen bedoeld. Het gaat dus om een combinatie van enerzijds individuele klinische expertise en anderzijds het best beschikbare externe bewijs. Evidence-based medicine leidt hierdoor tot behandelingen die krachtiger, nauwkeuriger, effectiever en veiliger zijn dan wanneer deze niet evidence-based zijn. De afgelopen decennia is een beweging zichtbaar waarbij EBP niet langer enkel in de geneeskunde maar ook bijvoorbeeld in onderwijs, marketing en psychologie gebruik wordt gemaakt van de principes van EBP. EBP krijgt hierbij steeds een net andere betekenis, hoewel de principes hetzelfde blijven.

Zo houdt de evidence-based benadering op management in dat het beste bewijs uit sociale wetenschappen enerzijds, en organisatiewetenschappen anderzijds wordt vertaald naar

organisatorische praktijken. Evidence-based management is de wetenschappelijk geïnformeerde praktijk van management; het gaat over het gebruik van wetenschappelijke kennis om het oordeel van managers, de aard, inhoud en processen van besluitvorming op te baseren (Rousseau, 2006; Barents, Rousseau & Briner, 2014). Door de principes van EBP toe te passen op management wordt het risico weggenomen dat beleidsprofessionals beslissingen nemen op basis van hun persoonlijke voorkeur (psychologische biases) en niet-systematische ervaringen. Oorzaak-gevolg relaties, hoewel soms moeilijk te leggen in sociale wetenschappen, dienen volgens de evidence-based benadering in management ten grondslag te liggen wanneer managementpraktijken gekozen worden.

Ook in HRM is de evidence-based benadering toe te passen. Over het begrip HRM bestaat eigenlijk geen eenduidige opvatting, maar de brede definiëring van Boxall & Purcell (2011) luidt: 'HRM refereert naar alle activiteiten die zijn geassocieerd met management van mensen en werk in organisaties'. Hierbij levert de bundeling van deze HR activiteiten een belangrijke bijdrage aan de organisatiedoelstellingen. Hoewel de doelstellingen binnen HRM tegenwoordig steeds meer in lijn lijken te liggen met overkoepelende organisatiedoelstellingen en organisatiestrategie, en HRM een belangrijke bijdrage dient te leveren aan het verbeteren van de organisatieperformance, wordt in de HRM praktijk nog niet structureel gekozen voor die practices die wetenschappelijk gezien de meeste effectiviteit hebben (Rousseau, 2006; Pfeffer & Sutton, 2006; Rynes, Giluk & Brown, 2007). Dit maakt van HRM dus nog geen EBHRM.

Vanuit de evidence-based benadering gezien bestaat het beslissingsproces bij de HR-professional of manager met HRM-verantwoordelijkheden uit *'kritisch denken met het gebruik van het best beschikbare wetenschappelijke bewijs en organisatiemateriaal'* (Rousseau & Barents, 2011, pp. 221). De evidence-based benadering op HRM voorkomt foutieve en ineffectieve HR praktijken en beslissingen, wat ten goede komt aan de medewerkersproductiviteit en organisatieperformance. EBHRM wordt gedefinieerd als: *'het maken van beslissingen door het gewetensvol, expliciet en oordeelkundig gebruik van vier informatiebronnen: praktijkexpertise en oordeelkundig vermogen, bewijs uit de lokale context, een kritische evaluatie van de best beschikbare onderzoeksresultaten en de perspectieven van de mensen die kunnen worden beïnvloed door de beslissing.'* (Rousseau & Barents, 2011, pp. 224). Hoewel het er in deze definitie om gaat dat de combinatie van deze vier informatiebronnen wordt ingezet om evidence-based beslissingen te maken, kan men stellen dat twee van de vier informatiebronnen, te weten: bewijs uit de lokale context en de perspectieven van de mensen die kunnen worden beïnvloed door de beslissing, niet noodzakelijk gericht zijn op een wetenschappelijke onderbouwing. Dit wordt ook, in



navolging op de visie op EBP van Sacket (1996) onderschreven door Rousseau (2005): EBP is niet gelimiteerd tot enkel wetenschappelijk bewijs, maar heeft een bredere oriëntatie op bewijs. Bewijs uit de lokale context (zoals de resultaten van een pilot) maar vooral de perspectieven van stakeholders kunnen bijvoorbeeld beïnvloed worden door individuele mechanismen, zoals persoonlijke voorkeuren, oordelen of ervaringen. Later dit hoofdstuk zal hier verder op worden ingegaan. EBHRM spitst zich toe op die praktijken die managers of HRM-professionals kunnen toepassen inzake domeinen zoals werving en selectie, beloningsbeleid, training en ontwikkeling. Een evidence-based aanpak betekent dat er dus geen beslissingen worden genomen op grond van een sterk geloof in iets, gebaseerd op wat in het verleden gedaan werd in eerdere ervaringen of op het niet-kritische benchmarken van wat concurrenten doen, maar dat de keuze van managers en HR professionals voor specifieke HR practices is gebaseerd op onderzoeksresultaten uit gedegen, betrouwbaar en kritisch geanalyseerd wetenschappelijk onderzoek (Pfeffer & Sutton, 2006).

Dat het hiaat tussen kennis en praktijk in veel organisaties nog aanwezig is laat zien dat de evidence-based benadering niet zomaar centraal komt te staan. Dit kan worden verklaard door HRM en EBHRM te bekijken vanuit de institutionele benadering.

### **2.1.2 Instituties en HRM**

De manier waarop het begrip ‘institutie’ wordt gedefinieerd is sterk afhankelijk van het discipline waarin het begrip wordt gebruikt. Zo wordt in politieke wetenschappen met institutie bedoeld: ‘...alles met een formele structuur: van parlement tot zeer amorphe entiteiten zoals sociale klasse, waarbij andere componenten van het sociaal-politieke universum zoals de wet en de markt ook als institutie gezien kan worden.’ (Teubner, 1986; Robinson, 1991, in Peters, 2000, pp. 28). In de sociologie wordt de term vaak losjes gebruikt om ‘organisatie’ aan te duiden (Peters, 2000, pp. 28). Hoewel de wortels van de institutionele benadering eerst vooral gelegen waren in de politieke wetenschappen, rees begin jaren 80’ steeds meer het besef dat de institutionele benadering ook gebruikt kan worden om individueel gedrag te verklaren. Deze nieuwe vorm van institutionalisme vult de oude vorm aan door de verschillende theorieën van institutionalisme, waar ik later op terug kom, met elkaar te combineren en meer in het licht te stellen van de invloed van de institutionele context. Binnen dit nieuw-institutionalisme is ook sprake van verschillende benaderingen op instituties, maar deze kunnen beter gezien worden als complementair aan elkaar dan concurrerend (Peters, 2000).

Waar bijna iedere institutionele benadering door wordt gekenmerkt is dat zij instituties ziet als ‘*enduring entities that cannot be changed instantaneously or easily*’ (Mahoney, 2000,

pp. 512). Deze entiteiten bestaan uit en zijn met elkaar verbonden door formele of informele regels, of bepalingen die het gedrag en de interactie binnen een groep beperken of reguleren (Blok, 2013). Volgens Peters (2000, p. 8, op basis van Samuel Huntington, 1965, 1968) kan de mate van institutionalisering van elke structuur die kan worden waargenomen beoordeeld worden aan de hand van vier dimensies:

- 1) Autonomie (het vermogen om eigen beslissingen te maken en uit te voeren)
- 2) Aanpassingsvermogen (vermogen om zich aan te passen aan de omgeving of deze te vormen)
- 3) Complexiteit (het vermogen om interne structuren te bouwen om doelen te bereiken)
- 4) Samenhang (de capaciteit om eigen werklust te beheren en procedures te ontwikkelen om taken tijdig en op een redelijke manier te verwerken)

Voor het huidige onderzoek zal de definiëring van March & Olsen (1989, pp. 21-6) worden gebruikt, omdat deze niet enkel focust op de formele structuren van organisaties maar op de verzameling intergerelateerde regels en routines waarvan in organisaties sprake is:

*'Institutions are collections of interrelated rules and routines that define appropriate actions in terms of relations between roles and situations.'* (March & Olsen (1989, pp. 21-6, in Peters, 2000, pp. 28)

Binnen dit perspectief worden instituties dus gezien als verzamelingen van intergerelateerde regels en routines die gepaste acties definiëren in termen van relaties tussen rollen en situaties. Hierbij bestaat het proces uit het vaststellen van welke situatie sprake is, welke rol er vervuld wordt en welke verplichtingen deze rol in de betreffende situatie met zich mee brengt. March & Olson (1989) voegen hieraan toe dat instituties een verzameling van procedures hebben en dat deze regels gebruikt worden om selecties te maken uit deze procedures. Instituties worden gedefinieerd door hun levensduur en hun capaciteit om gedrag van individuen of zelfs generaties te beïnvloeden.

In deze normatieve benadering op instituties wordt dus gesteld dat de beste manier om gedrag (zowel collectief als individueel) te verklaren is door 'een logica van gepastheid' te hanteren. Mensen in organisaties gedragen zich op de manier dat ze doen, vanwege normatieve standaarden en dus niet omdat ze daarmee hun individuele mogelijkheden maximaliseren (*behavioral perspective*). In de *rational choice* benadering daarentegen wordt gesteld dat mensen zich op een bepaalde manier gedragen omdat zij causale relaties leggen en daarmee de consequenties van hun gedrag kunnen voorspellen (Peters, 2000). De

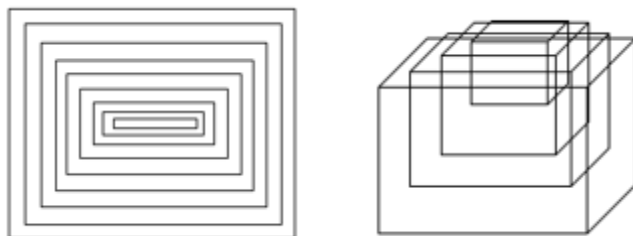
onderliggende logica hiervan is dat leden van instituties reageren op de regels en richtlijnen waardoor de institutie wordt gekenmerkt. Over de onwaarschijnlijkheid dat politiek gedrag altijd gebaseerd is op een rationele keuze, wordt in paragraaf 3 uitgebreider ingegaan.

De verzameling van intergerelateerde regels en routines binnen organisaties wordt vormgegeven door de institutionele context. Want naast de inzet van practices om organisatieproductiviteit en effectiviteit te bevorderen, dienen organisaties ook een bepaalde mate van legitimiteit te verschaffen die wordt bepaald door verschillende typen stakeholders (Boon, Paauwe & Boselie, 2009). Wanneer een organisatie en de activiteiten van deze organisatie niet langer worden gezien als legitiem, kan dit vergaande gevolgen hebben, zoals bijvoorbeeld het ontvangen van claims. Organisaties zijn ingebed in institutionele omgevingen, en als een resultaat hiervan zijn vele practices zoals HRM practices reflecties van, of reacties op de regels en bepalingen die deze institutionele omgeving karakteriseren (Paauwe, 2004). Organisaties dienen dus in zekere mate een 'fit' te hebben met de institutionele omgeving. De manier waarop HRM tot stand komt is dus sterk afhankelijk van de institutionele context waarin de organisatie opereert. Het conformeren aan deze institutionele druk betekent dan ook dat niet altijd gekozen kan worden voor datgene het meest effectief en efficiënt lijkt te zijn; het behalen van organisatiedoelen en het tegelijkertijd verschaffen van legitimiteit zijn hierdoor in sommige gevallen tegenstrijdige doelen (Jaffee, 2001, in Paauwe & Boselie, 2009). Dit kan mogelijk verklaren waarom in organisaties nog niet altijd wordt gekozen voor datgene wetenschappelijk gezien het meest effectief is.

Vanuit dit perspectief is HRM dus een institutioneel gegeven, te midden van andere micro-, meso en macro-instituties, zoals wordt weergegeven in figuur 1. De micro-instituties bevinden zich in een bredere institutionele macro context, zoals het linker vierkant in figuur 1 laat zien. Hoewel het figuur 'dichte' afbakeningen laat zien, moeten de afbakeningen gezien worden als transparant: instituties binnen instituties interacteren met elkaar. Institutionele druk en verwachtingen bepalen de speelruimte waarbinnen managers in organisaties HRM practices kunnen kiezen en inzetten. Deze institutionele druk is afhankelijk van de sector en het land waarbinnen de organisatie opereert. Een voorbeeld van dergelijke institutionele druk in Nederland is het bestaande systeem van arbeidsverhoudingen- en bepalingen. Deze macro-instituties hebben grote invloed op de manier waarop HRM in organisaties vorm krijgt: de macro-instituties bieden een raamwerk voor het structureren van bepaald beleid. Regelgevingen op macro-niveau leiden derhalve tot regelgevingen op meso-niveau, en zodoende bestaan ook binnen organisaties instituties. Instituties leiden vaak tot specifieke bedrijfsmodellen voor organisaties waarin de interne organisatieprocessen zoals bijvoorbeeld HR-beleid vorm krijgen (Boon, Paauwe & Boselie, 2009). Immers, de institutionele grondslagen van HRM worden geformuleerd in wettelijke bepalingen zoals het arbeidsrecht.

Uiteindelijk is HRM een gestructureerde verzameling van regels, richtlijnen, voorschriften en afspraken wat HRM binnen de institutionele context een meso- of micro institutie maakt.

**Figuur 1. Instituties binnen instituties**



Het vasthouden aan bestaande instituties, is makkelijker dan het bestaande, waar men aan gewend is, te veranderen. Voor een groot deel valt dit ook te verklaren door de path-dependency theorie, als onderdeel van de historisch-institutionele benadering. Grote structuren, processen en vergelijkingen, zoals organisaties van sociale groepen en hun relatie met de omgeving, kunnen goed onderzocht worden met behulp van de historisch-institutionele benadering (Tilly, 1984), omdat het een sociaalwetenschappelijke methode is die instituties gebruikt om opeenvolgingen of patronen te vinden in sociaal, politiek en economisch gedrag en verandering over tijd (Peters, 2000). En institutionele verandering is misschien niet spontaan of eenvoudig teweeg te brengen, maar het is wel mogelijk. Enerzijds beslaat dergelijke verandering dan de interne ontwikkeling van de institutie, of het proces van (de)institutionalisering, en anderzijds veranderende waarden en/of structuren die worden veronderstelt de institutie te karakteriseren (Peters, 2000). Een institutie blijft dus bestaan, tenzij er een verandering plaatsvindt in de prikkels die worden geboden. Dit heeft grote invloed op de keuzevrijheid van managers en HR-professionals die bestaand beleid willen veranderen, zoals de transformatie van HRM naar EBHRM.

Samenvattend gaat het er in het huidige onderzoek om dat er verschillende niveaus van omgevingen zijn waarin instituties zich openbaren. Er wordt aangenomen dat het doorbreken van bestaande institutionele patronen in een specifieke omgeving leidt tot kritieke momenten waarop ruimte is voor institutionele verandering. Op een lager niveau zal het ontstaan van een dergelijk kritiek moment, wanneer de betreffende institutie zich openbaart binnen het HRM discipline, leiden tot een verandering binnen de bestaande HRM beleidspatronen, mits dit als legitiem wordt gezien vanuit de bredere institutionele context. Of deze verandering ook leidt tot een transitie van HRM naar EBHRM, is afhankelijk van de institutionele identiteit van de beslissende beleidsprofessional en de mate waarin de deze wetenschap meeneemt in deze beslissing. In het volgende subparagraaf en paragraaf 2.3 wordt hier dieper op ingegaan.

### **2.1.3 Institutionele identiteit**

Veelal wanneer het in sociale wetenschappen gaat over instituties, worden de structurele eigenschappen ervan bedoeld, zoals de fundering van een gebouw. Maar deze structuren bestaan uit patronen of relaties die zichtbaar of onzichtbaar zijn in sociale omgevingen. De (onzichtbare) grenzen van de aanwezige instituties waarin het individu zich begeeft, beïnvloeden en bepalen (gedeeltelijk) de intenties voor ons handelen. Men kan stellen dat individuen in hun institutionele context dus ook een institutionele identiteit hebben.

Ook andersom oefenen individuen invloed uit op de instituties om ons heen. Giddens (1986) stelt dat er sprake is van een wisselwerking op verschillende componenten die samenhangen met structuur, zoals 'actie'. In de objectieve benadering op actie handelt het individu door invloed van de maatschappij, en wordt deze geleid door de maatschappij. Maar in de subjectieve benadering handelt het individu zelf, redelijk en doelgericht. Omdat actie in beide benaderingen mogelijk is, kunnen de benaderingen worden gezien als complementair aan elkaar. Het individu wordt dus niet alleen gevormd door de institutionele omgeving, maar oefent zelf ook invloed uit op de vorming van de institutionele omgeving.

Hetzelfde geldt voor structuur: hoewel structuur gezien kan worden als een set aan regels en bepalingen, moet ook erkend worden dat structuur altijd als substructuur binnen een totaliteit moet worden gezien, zoals micro- en meso instituties binnen macro instituties bestaan. Structuur moet als dualiteit worden gezien, omdat het anders alleen fungeert als zijnde een beperking van onze handelingsvrijheid, zoals ook bij de beschrijving van figuur 1 duidelijk werd. Structuur dient ook vooral gezien te worden als zowel een medium als een uitkomst van menselijke activiteiten. Instituties hebben eigenschappen, krachtens de continuïteit van de acties van hun leden. Maar die leden kunnen hun dagelijkse activiteiten uitsluitend uitvoeren op grond van deze structurele eigenschappen.

Uiteindelijk gaat het erom dat men de institutionele context vormt maar ook door de institutionele context wordt gevormd. Men zou dit in sommige gevallen een rolconflict kunnen noemen: verschillende institutionele contexten vragen om andere gedragingen, intenties of handelingen. Dit heeft uiteindelijk veel invloed op de beslissingen van beleidsprofessionals, die afhankelijk van de institutionele omgeving en institutionele identiteit al dan niet evidence-based zijn. Zo stellen Potworowski & Green (2012) maar ook Walsh & Grundal (2001) dat de kans op het gebruik van de evidence-based werkwijze in management wordt vergroot wanneer de organisatiecultuur kan worden gekenmerkt als 'leercultuur'. De cultuur wordt gevormd en is vastgelegd in overtuigingen, waarden en praktijken. Deze microstructuren of micro-instituties hebben op hun beurt een sterke invloed op de grotere institutionele context. Andersom zou het ook mogelijk kunnen zijn dat de

macro-instituten met bepaalde reguleringen geen ruimte laten voor de creatie of het bestaan van een dergelijke leercultuur. In dit geval zal de betreffende beleidsprofessional zich bevinden in een rolconflict. In ieder geval dient de evidence-based practitioner zich te committeren aan een continue verbetering van practices en een leven lang leren (Straus, Richardson, Glasziou & Haynes, 2010).

Zoals ook Sloman & Fernbach (2017) stellen: *'Our beliefs are not our own: they are shared with our community.'* Individuen hebben binnen hun institutionele context een institutionele identiteit, en adopteren als het ware de statements van anderen die worden vertrouwd, om zo vorm te geven aan hun (situationele) institutionele identiteit. Na verloop van tijd worden de ideeën zelfversterkend: ze raken ingebed in de instituties om ons heen.

## **2.2 Institutionele verandering: het doorbreken van institutionele patronen**

Zoals gezegd zijn bestaande instituties niet zomaar te veranderen. Om beter te begrijpen hoe instituties kunnen worden gereproduceerd, volgt hieronder op basis van Mahoney (2000) een beschrijving van path-dependency.

### **2.2.1 Path-dependency en institutionele reproductie**

Vaak wordt path-dependency gedefinieerd als niets meer dan de vage signalering dat 'geschiedenis belangrijk is' of dat 'het verleden de toekomst beïnvloed'. Deze algemene omschrijvingen zeggen weinig over de manier waarop men het concept kan zien als een vorm van analyse die bepaalde uitkomsten traceert naar hun oorspronkelijke oorzaken of herkomst. Pierson (2000) gebruikt voor de beschrijving van path-dependency bijvoorbeeld een boom als metafoer: van dezelfde stam zijn er veel verschillende takken. Hoewel het mogelijk is om van de ene tak naar de andere tak te klimmen – een essentieel gegeven voor wanneer de eerst gekozen tak zou afbreken of sterven- is de tak waarop de klimmer begint ook degene die meestal zal worden gevolgd. Hoewel deze beschrijving duidelijk maakt dat, wanneer men een pad eenmaal is ingeslagen, de kosten voor het omkeren hoog zijn, is er in deze beschrijving geen aandacht voor specifieke path-dependence veranderprocessen.

Mahoney (2000) heeft dit wel en stelt de path-dependency theorie voor als een theorie die specifiek die historische opeenvolgingen karakteriseert, waarin toevallige gebeurtenissen institutionele patronen in beweging zetten die uiteindelijk deterministische eigenschappen hebben. Hierbij wordt path-dependency gekenmerkt door drie belangrijke eigenschappen. Ten eerste analyseert het causale processen die gevoelig zijn voor gebeurtenissen die in de eerste fases van een algemene historische opeenvolging plaatsvinden. Hij stelt dat het

moment waarop gebeurtenissen plaatsvinden in een opeenvolging, invloed heeft op de manier waarop de gebeurtenissen plaatsvinden. Als tweede kenmerk zijn deze eerdere gebeurtenissen toevallige, die niet kunnen worden verklaard op basis van eerdere gebeurtenissen of initiële condities. Je kunt hierdoor niet voorspellen wat, via een causaal verband, de uiteindelijke uitkomst zal zijn. Pas aan het eind van de opeenvolging komt steeds duidelijker naar voren wat de uitkomst is. Als derde kenmerk zullen, wanneer de toevallige historische gebeurtenissen plaatsvinden, path-dependence opeenvolgingen relatief deterministisch en causaal van aard zijn. Dus, wanneer een proces eenmaal in beweging is richting een bepaalde uitkomst, neigen die processen in beweging te blijven en raken ze ook aan deze bepaalde uitkomst.

Bij het analyseren van institutionele, path-dependence patronen kunnen er grofweg twee verklaringen worden onderscheiden die de oorzaak van het bestaan van het institutionele patroon beschrijven (Mahoney, 2000): reactieve en zelfversterkende opeenvolgingen van institutionele reproductie. In de eerste verklaring is elke opeenvolging in de ketting van reproductie een reactie op tijdelijke voorafgaande gebeurtenissen. In het huidige onderzoek zal worden gefocust op de opeenvolgingen die elkaar versterken. Bij dit type path-dependency induceren eerdere stappen in een bepaalde richting, verdere beweging in dezelfde richting op zo'n manier dat het na verloop van tijd heel moeilijk wordt om terug te keren. Door economen (o.a. Pierson, 2000) wordt dit fenomeen ook 'increasing returns' genoemd, omdat het illustreert dat de waarschijnlijkheid dat er verdere stappen in het proces in dezelfde richting volgen wordt verhoogt met elke verdere stap die er wordt genomen, totdat er uiteindelijk een evenwichtspunt is bereikt.

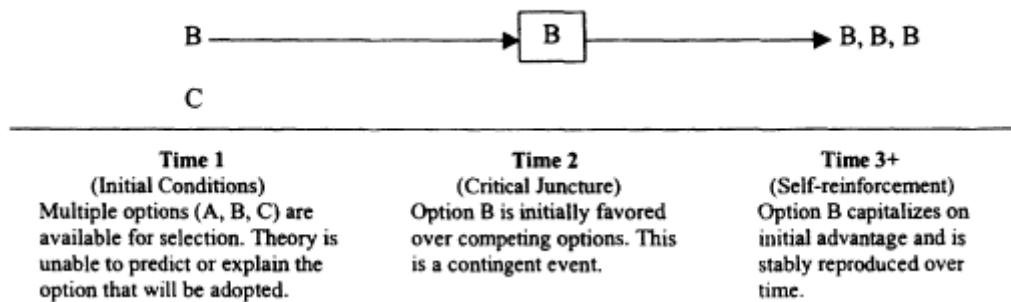
Bij zelfversterkende opeenvolgingen corresponderen periodes van institutionele totstandkoming of verandering met 'critical junctures', ofwel: toevallige kritieke momenten die worden gekenmerkt door de invoering van een bepaalde institutionele regeling, waarvan de keuze gebaseerd is op twee of meer alternatieven. Een 'critical juncture' wordt gedefinieerd als:

*'relatively short periods of time during which there is a substantially heightened probability that agents' choices will affect the outcome of interest'* (Capoccia & Kelemen, 2007, pp. 348).

Dergelijke momenten zijn kritiek, omdat ze nieuwe institutionele bepalingen vastleggen, die later erg moeilijk zijn te veranderen (Capoccia & Kelemen, 2007). Een belangrijk kenmerk van path-dependence patronen is dat de keuze voor één van deze alternatieven willekeurig is; deze kan niet worden voorspelt of verklaart (Mahoney, 2000). Het is een toevallige gebeurtenis dat het alternatief werd gekozen, en deze gebeurtenis werd beïnvloed door de initiële condities waarvan toentertijd sprake was. De genoemde kritieke momenten zijn zeer

relevant voor de manier waarop HRM zich voortzet, immers: om bijvoorbeeld een verandering tot stand te brengen van HRM naar EBHRM zal zich een kritiek moment voor moeten doen om ruimte te maken voor een nieuw institutioneel patroon. De omstandigheden die de toevallige gebeurtenis creëren en de reproductie van zelfversterkende institutionele opeenvolgingen is weergegeven in figuur 2.

**Figuur 2. Institutionele reproductie (Mahoney, 2000, p.514)**



Critical junctures zijn relatief zeldzaam in de ontwikkeling van een institutie, omdat de institutie normaal gesproken verkeerd in een staat van stabiliteit of een staat van beperkte, aangepaste verandering (Streeck & Thelen, 2005 in Capoccia & Keleman, 2007). Maar institutionele verandering is niet noodzakelijk het gevolg van de aanwezigheid van een critical juncture; het kan ook het resultaat zijn van een incrementeel proces (Mahoney & Thelen, 2009). Hier zal echter niet over worden doorgegaan, omdat het buiten de scope van dit onderzoek valt.

De path-dependency theorie alleen leert ons dus nog niet zozeer hoe institutionele verandering gecreëerd wordt, maar wel hoe institutionele patronen zich kunnen reproduceren. Mahoney (2000) stelt dat er voor de reproductie van deze zelfversterkende patronen vier mechanismen zijn. Elk mechanisme identificeert een andere reden voor het voortzetten van het bestaande patroon. Daarnaast suggereert elk mechanisme een andere manier om het voortzetten te doorbreken. Het type institutionele verandering in dergelijke gevallen wordt gekenmerkt doordat het veranderproces abrupt is, en het resultaat van overleven, terugkeren en vervangen (Streeck & Thelen, 2005). Hieronder worden de vier verschillende mechanismen achter institutionele reproductie uiteengezet, waarna een uitleg volgt over hoe de reproductie doorbroken kan worden.

### **2.2.2 Het machtsmechanisme**

Het is al lange tijd een breed gedragen idee dat in organisaties de bijdragen van alle leden niet op gelijke waarde wordt geschat, wanneer het gaat om besluitvorming. De term 'decision-makers' wordt gebruikt om te verwijzen naar de machthebbende groep, om zo ongelijkheden



met betrekking tot macht te identificeren, die zich uiten in de mate van toegang die een lid heeft tot besluitvorming (Child, 1972).

Mahoney (2000) gaat er ook vanuit dat middelen, of kosten en baten in de organisatie ongelijk en oneerlijk worden verdeeld. Omdat actoren in de organisatie verschillende belangen hebben zullen er ook verschillende visies zijn op het voortzetten van bestaande institutionele patronen. Zelfs wanneer de meeste actoren tegen het voortzetten van het huidige patroon zijn, kan het patroon toch worden gereproduceerd wanneer een machtige elitegroep hier voordeel aan ondervindt (Child, 1972). Niet het ontstaan of de invoer van de institutie is hier van belang, maar vooral het feit dat de reproductie van het institutionele patroon gaandeweg wordt versterkt door de invloed van deze machtige groep elites. De reproductie zet zich voort totdat er een bepaald punt is bereikt waarbij de ondergewaardeerde groepen uiteindelijk dusdanig worden benadeeld dat deze groepen succesvol institutionele verandering tot stand kunnen brengen. Theoretisch zou het dus mogelijk kunnen zijn dat een critical juncture ontstaat wanneer de macht van deze elitegroep wordt afgezwakt (bijvoorbeeld door de samenstelling van een nieuw managementteam) en de ondervertegenwoordigde groepen te versterken. Dit gegeven leidt tot de eerste hypothese voor dit onderzoek:

Hypothese 1a: Wanneer het machtsmechanisme in de institutionele context wordt doorbroken, ontstaat er een verandering in de HRM institutie.

### **2.2.3 Het legitimeitsmechanisme**

Zoals eerder al werd gesteld, dienen organisaties naast het behalen van financiële doelen ook legitimiteit te verschaffen aan de verschillende stakeholders, om in de externe institutionele omgeving te kunnen blijven bestaan (Paauwe & Boselie, 2009). Legitimiteit kan worden gedefinieerd als *'de algemene opvatting of aanname dat de activiteiten van een entiteit wenselijk of gepast zijn binnen een sociaal systeem'* (Suchman, 1995, pp. 571 in Deephouse & Carter, 2005, p. 329).

In de interne institutionele context kan het dus voorkomen dat actoren het voorzetten van bepaalde institutionele patronen moreel gezien het meest gepast vinden: de bestaande institutie, zoals bijvoorbeeld het opleidingsbeleid, wordt binnen de organisatie gezien als legitiem. Dit geloof in de institutie kan variëren van actieve morele goedkeuring tot passieve toestemming, maar het gaat er volgens Mahoney (2000) om dat het voorzetten gebaseerd is op een persoonlijke en subjectieve overtuiging. De institutie zet zich voort omdat deze al gezien werd als legitiem- en gaandeweg neemt de mate van legitimiteit toe. Een verandering in de waarden of in het geloof van actoren kan leiden tot een critical juncture en zo tot ruimte

voor institutionele verandering. Dit gegeven leidt tot de tweede hypothese voor dit onderzoek:

Hypothese 1b: Wanneer het legitimeitsmechanisme in de institutionele context wordt doorbroken, ontstaat er een verandering in de HRM institutie.

#### **2.2.4 Het kosten-baten mechanisme**

Volgens de normatieve benadering op besluitvorming worden institutionele, path-dependence patronen bewust gereproduceerd omdat dit tot de grootste effectiviteit leidt in termen van uitgaven en opbrengsten. Ook wanneer het gaat om morele besluiten in organisaties bestaat de overweging voor een bepaalde beslissing uit de afweging of de keuze enerzijds legitiem is, en anderzijds of de keuze simpelweg leidt tot het grootste welbevinden (Bartels & Pizarro, 2011).

Binnen de path-dependency theorie betekent het voorzetten van institutionele reproductie volgens het kosten-baten mechanisme dat betrokken actoren een rationele keuze maken voor het voortzetten van de bestaande institutionele patronen, ook als dit misschien betekent dat er sprake is van suboptimale instituties (Mahoney, 2000). De potentiële voordelen van een verandering in dit institutionele patroon, zoals de keuze voor een nieuwe institutie, wegen volgens de actoren niet op tegen de kosten ervan (op korte termijn). De mate van efficiëntie speelt hierbij een belangrijke rol. De manier waarop informatie gedeeld en verspreid wordt, de mate van onafhankelijkheid en de gebruikersvaardigheid hebben invloed op het vastleggen van de heersende afspraken, ook al zijn deze minder optimaal dan eerdere of andere alternatieven. Inmiddels kunnen er bijvoorbeeld alternatieven zijn die efficiënter zijn dan de eerder gevonden alternatieven. Institutionele verandering vindt volgens het kosten-baten mechanisme pas plaats wanneer het niet langer in het eigenbelang van de betrokken actoren is om de institutie voort te blijven zetten. Om de reproductie van deze institutie te doorbreken is het nodig om de competitieve druk te verhogen en leerprocessen op te zetten. Het moet duidelijk worden dat de baten van de keuze voor een andere practice opwegen tegen de kosten ervan. Deze bevindingen leiden tot de derde hypothese:

Hypothese 1c: Wanneer het kosten-baten mechanisme in de institutionele context wordt doorbroken, ontstaat er een verandering in de HRM institutie.

#### **2.2.5 Het functionaliteitsmechanisme**

Volgens de zwakke versie van functionaliteit worden bestaande institutionele patronen gereproduceerd omdat de consequenties ervan compatibel zijn met een groot bereik aan theoretische oriëntaties (Mahoney, 2000). Functionaristen stellen dat logica (net als het

kosten-baten mechanisme) de voorspelbare, uit de gekozen institutie voortvloeiende practice, voorspelbare en zelfversterkende processen identificeert (zie ook Stinchcombe, 1987). Bij het functionaliteitsmechanisme vervangt functionaliteit en effectiviteit het idee van efficiëntie bij het kosten-baten mechanisme. Vooral op korte termijn kunnen de gekozen instituties als functioneel worden gezien; op de lange termijn kunnen ineffectieve uitkomsten voorkomen, als gevolg van de toevallige invloeden op het ontstaan van de institutie. Het doorbreken van dergelijke reproductie kan door externe invloed uit te oefenen op de systeembehoeften, waarbij duidelijk wordt dat er behoefte is aan een nieuwe functie. Deze invloed zet druk op het bestaande systeem en maakt duidelijk dat de bestaande institutie verouderd en ineffectief is. Deze bevinding leidt tot de vierde hypothese:

Hypothese 1d: Wanneer het functionaliteitsmechanisme in de institutionele context wordt doorbroken, ontstaat er een verandering in de HRM institutie.

## **2.3 Het modererend effect van de scientific attitude**

Wanneer door het doorbreken van institutionele reproductie ruimte ontstaat voor institutionele verandering, is het nog niet zeker dat deze verandering zal leiden tot evidence-based verandering. Een belangrijke voorwaarde is dat de beleidsprofessional die de keuze voor specifieke HR-practices maakt, waarde hecht aan een gedegen wetenschappelijke onderbouwing voor de effectiviteit van deze HR- practices. En hoewel de meeste mensen geloven dat zij rationeel zijn, wordt het idee dat irrationaliteit meer de norm is al lange tijd breed gedragen door wetenschappelijk georiënteerde psychologen en gedragswetenschappers (Simon, 1947; Kahneman, 2003, 2016; Vermeren & Speelman, 2010). Helaas komen de inschattingen van individuen, zelfs als het deskundigen zijn, niet altijd voort uit expertise, maar vaak uit heuristiek en bias. Deze individuele mechanismen kunnen zowel een rechtstreeks als een niet-rechtstreeks effect hebben op de uiteindelijke houding ten aanzien van wetenschap. Om HRM te laten transformeren naar EBHRM binnen de genoemde institutionele verandering, zal dus mogelijk ook een verandering moeten plaatsvinden in de institutionele identiteit van de beslissende manager of HR professional.

### **2.3.1 Intuïtief handelen**

Vooral wanneer beslissingen snel genomen moeten worden, wordt vaak gesteld dat intuïtie hierbij een belangrijke rol speelt (Dane & Pratt, 2007; Khatri & Alvin Ng, 2000). Maar naarmate een omgeving complexer wordt, zijn keuzes op basis van intuïtie niet de meest effectieve (Hayashi, 2001). Beslissingen op basis van intuïtie zijn snel, onbewust, holistisch en emotioneel (Dane & Pratt, 2007). Het staat in schril contrast met de evidence-benadering.

De reden dat evidence-based beslissingen de voorkeur hebben boven intuïtie, is dat intuïtieve besluitvorming alleen onder voorwaarden effectief is (Hayashi, 2001; Dane & Pratt, 2007).

Kahneman (2016) is in staat geweest een beeld te schetsen van de werking van de menselijke geest dat berust op recente ontwikkelingen in de cognitieve en sociale psychologie, waarbij de nadruk heeft gelegen op de werking van het intuïtieve denken. Op basis van Stanovich & West (2000) zette Kahneman (2016) een uitgebreide theorie uiteen die ons inzicht geeft in de onbewuste denkprocessen in het mensenebrein, en ons helpt kritischer te kijken naar de (onbewuste) denkprocessen achter onze beslissingen. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen twee verschillende denkbeeldige systemen in ons hoofd die invloed uitoefenen op onze besluitvorming: systeem 1 en systeem 2. Mensen voelen zich vooral aangetrokken tot het rationele, bewuste zelf, dat meningen heeft, keuzes maakt en nadenkt over wat of hoe te doen, denken en handelen: kenmerken die zijn toebedeeld aan ons zogenaamde systeem 2. Maar hoewel systeem 2 onze voorkeur heeft, ligt de basis van ons denken en doen vooral in ons systeem 1, sterker nog: systeem 2 leunt op ons systeem 1. Systeem 1 werkt automatisch en snel, met weinig of geen inspanning en geen gevoel van controle. De meeste denkprocessen van systeem 1 vinden zelfs onbewust plaats; je kunt het vergelijken met intuïtief handelen. Beslissingen van het Systeem 1 worden beïnvloed door heuristiek: mensen zijn vaak geneigd om te beoordelen met hun emoties en persoonlijke voorkeuren (Slovic, 1995). Voorbeelden waarbij ons systeem 1 wordt ingeschakeld, zijn: een auto besturen op een lege weg of de som '2+2' oplossen. Systeem 1 genereert indrukken, gevoelens en neigingen, en deze veranderen, mits goedgekeurd door systeem 2, in attitudes, intenties en overtuigingen. Het systeem 2 omvat bewuste aandacht voor de mentale inspanningen die worden verricht, waaronder bepaalde ingewikkelde berekeningen. De werking van systeem 2 wordt vaak gekoppeld aan de subjectieve ervaring van handelingsvermogen, keuze en concentratie, en wordt ingeschakeld wanneer sprake is van complexe vragen, waarbij meer aandacht nodig is. Voorbeelden hiervan zijn: tellen hoeveel de letter B voorkomt in een bepaalde tekst of de validiteit van een complexe logische redentatie beoordelen. Ook beoordelings- en keuzetaken worden uitgevoerd door systeem 2. Een belangrijk aandachtspunt hierbij is wel dat systeem 2 werkt op basis van gegevens uit het geheugen, automatisch en onvrijwillig opgehaald door systeem 1. Systeem 2 is dan ook ontvankelijk voor de kleurende invloed van heuristiek, referentieniveaus en andere onbewuste denkprocessen in systeem 1 die bepaalde informatie makkelijker op te halen laten maken, maar systeem 2 is zich niet bewust van deze effecten en heeft hier geen controle over. Verder is bekend dat activiteiten die systeem 2 activeren, zelfbeheersing vragen en het tonen van zelfbeheersing is uitputtend en onplezierig (Hagger, Wood, Stiff & Chatzisarantis, 2010). Wanneer men zich hier niet bewust in beheerst, zal systeem 2 in veel gevallen de (foutieve) inschattingen van systeem 1 goedpraten, omdat systeem 1-denken nu eenmaal gemakkelijker en comfortabeler is.

### **2.3.2 Voorbij intuïtie: systeem 2 als identiteit**

Bij de ene persoon wordt de automatische systeem 1-functie eerder aangesproken dan bij de ander, maar men kan zichzelf wel dwingen bewust meer inspanning te verrichten bij complexere vraagstukken. Om te onderzoeken welke factoren impliceren dat een individu bij het maken van beslissingen waarde hecht aan een gedegen wetenschappelijke onderbouwing, hebben Osborne, Simon & Collins (2003) een review gedaan over de huidige wetenschappelijke kennis op het gebied van de *scientific attitude*. Zij definiëren een 'scientific attitude' als:

*'Een complexe mix van het verlangen om te weten en te begrijpen, een vragende benadering ten aanzien van alle stellingen, een zoektocht naar gegevens en hun betekenis, een vraag om verificatie, respect voor logica en het overwegen van eigendom en consequenties'*. (Osborne, Simon & Collins, 2003, pp. 1053)

De scientific attitude vraagt om inspanning, een kritische en analytische benadering op stellingen en vraagt om niet-automatisch, gecontroleerd, rationeel en niet-intuïtief handelen. Mensen die dit kunnen zijn alerter, intellectueel actiever, minder snel bereid om genoeg te nemen met op het eerste gezicht aanlokkelijke antwoorden (zoals trendgevoelige HR-instrumenten), rationeler, en sceptischer ten opzichte van hun eigen ingevingen (Kahneman, 2016).

Om goed doordachte keuzes te maken, zal men zich dus meer dan normaal dienen in te spannen en het systeem 2 aan te wenden. Maar zoals eerder al gesteld heeft niet ieder individu van nature een positieve houding ten aanzien van wetenschap en technologie. Sloman & Fernbach (2017) stellen dat anti- of niet-wetenschappelijk denken zou kunnen komen door een gebrek aan kennis. Het idee dat wetenschappelijke houdingen worden vastgesteld in de mate waarin iemand kennis aan kan wenden om te begrijpen, wordt ook wel het *deficit model* genoemd. Volgens dit model wordt anti-wetenschappelijk denken veroorzaakt door een kennistekort, en verdwijnt dit wanneer dit tekort is opgevuld. Bodmer (1985) stelde naar aanleiding van zorgen over een toename in anti-wetenschappelijk denken, op verzoek van de Royal Society of London het Bodmer rapport op, waarin met wetenschappelijke vragen de toen huidige stand van zaken met betrekking tot wetenschappelijke kennis werd geëvalueerd. Het inspireerde meer wetenschappers om via deze weg het publieke begrip van wetenschap en technologie te toetsen. Het meest bekend vandaag de dag is het Science and Engineering Indicator report (National Science Board). Degenen die hoog scoren op de SEI-testen zouden graag blootgesteld worden aan wetenschap, meer dan degenen die lager scoren. Zij zouden positiever staan tegenover

wetenschap en technologie (Bodmer, 1985 in Sloman & Fernbach, 2017). Affiniteit met wetenschap zou dus kunnen worden gezien als indicator voor de scientific attitude, wat leidt tot de volgende hypothese voor dit onderzoek:

Hypothese 2: Indien in mindere mate sprake is van een scientific attitude bij een *critical juncture*, zal de kans op de keuze voor EBHRM worden verkleind.

Er wordt dus verondersteld dat het hebben van affiniteit met wetenschap geldt als indicator voor de scientific attitude. Dit betekent niet direct dat personen zonder affiniteit met wetenschap geen evidence-based beslissingen kunnen maken. Zoals Briner, Rousseau & Denyer (2009) al stelden wordt de evidence-based practitioner gekenmerkt door de manier waarop kennis wordt aangesproken. In de veel gehanteerde definitie van EBHRM van Briner, Rousseau & Denyer (2009, p.19) en Rousseau & Barends (2011, pp. 224) wordt expliciet onderscheid gemaakt tussen vier verschillende informatiebronnen: naast het gebruik van bewijs uit de lokale context en een kritische evaluatie van de beschikbare onderzoeksresultaten zou een EBHRM practitioner zijn/haar kennis ook kunnen baseren op praktijkexpertise en oordeelkundig vermogen, en daarnaast ook op de perspectieven van de mensen die kunnen worden beïnvloed door de beslissing. Zoals echter eerder al werd gesteld kunnen de laatste twee kennisaansprekpunten sterk beïnvloed worden door psychologische biases en heuristiek, waardoor het gebruik van deze kennisaansprekpunten mogelijk niet zal leiden tot de beste evidence-based beslissingen. Praktijkexpertise en oordeelkundig vermogen enerzijds, en de perspectieven van stakeholders anderzijds, hebben een gekleurd karakter en kunnen daarom niet meegenomen worden in het concept van de 'scientific attitude'. Voor het huidige onderzoek zal dus een strengere definitie van evidence-based handelen worden gehanteerd, waarbij alleen 'een kritische evaluatie van de best beschikbare onderzoeksresultaten' en 'bewijs uit de lokale context' worden gezien als evidence-based kennisaansprekpunten. Dit gegeven leidt tot de laatste hypothesen:

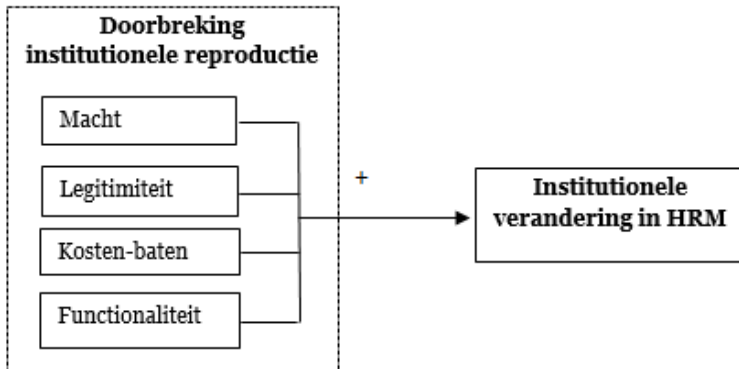
Hypothese 2a: Indien kennis in meerdere mate wordt aangesproken door bewijs uit de lokale context, en in mindere mate door praktijkexpertise, het oordeelkundig vermogen en de perspectieven van stakeholders, wordt de kans op de keuze voor EBHRM vergroot.

Hypothese 2b: Indien kennis in meerdere mate wordt aangesproken door een kritische evaluatie van de best beschikbare onderzoeksresultaten, en in mindere mate door praktijkexpertise, het oordeelkundig vermogen en de perspectieven van stakeholders, wordt de kans op de keuze voor EBHRM vergroot.

Alle bovenstaande afwegingen leidden tot slot tot het opstellen van twee conceptuele modellen om de hypothesen te toetsen. Hier is voor gekozen omdat de eerste en tweede

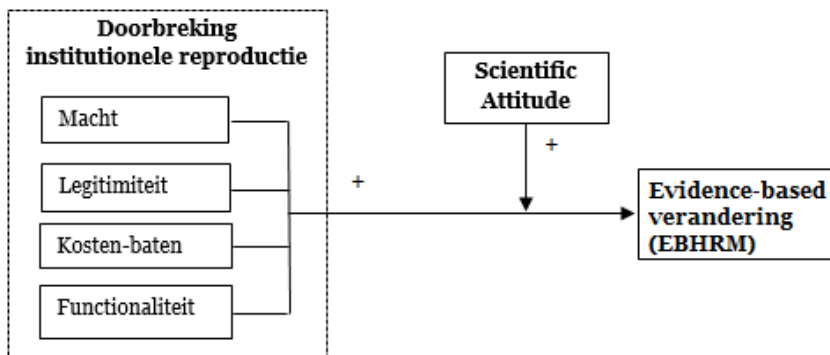
hypotheses in dit onderzoek een andere afhankelijke variabele hebben, en duidelijk moet worden dat het niet gaat om een mediërend model. In figuur 3 is in model 1 zichtbaar welke relaties er worden verondersteld bij het verwachte hoofdeffect van dit onderzoek. Er zal worden onderzocht of er een positieve relatie is tussen het doorbreken van alle vier de mechanismen achter institutionele reproductie en het ontstaan van ruimte voor verandering in de bestaande HRM institutie.

**Figuur 3. Model 1: hypothese 1**



Zoals gezegd wordt verondersteld dat de institutionele verandering (HRM) uitsluitend zal leiden tot evidence-based verandering (EBHRM) wanneer de betreffende beleidsprofessional zich baseert op wetenschappelijke kennis-aanspreekpunten. Ook is aangenomen dat er een invloed is van de scientific attitude op deze relatie. Daarom is de scientific attitude voor dit onderzoek de modererende factor, zoals te zien in figuur 4. De verwachting is dat er een positieve invloed is van de scientific attitude, op de relatie tussen het doorbreken van de vier mechanismen achter institutionele reproductie en evidence-based verandering (EBHRM).

**Figuur 4. Model 2: hypothese 2**



### **3. Methode**

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de methode die is gebruikt om de hypothesen te toetsen. Allereerst zal de wijze waarop data is verzameld uiteengezet worden, waarbij ook een beschrijving wordt gegeven van de onderzoeksgroep. Hierna wordt dieper ingegaan op de manier waarop de data vervolgens is geanalyseerd. Vervolgens worden de meetinstrumenten beschreven die zijn gebruikt om de variabelen van het onderzoek te meten.

#### **3.1 Dataverzameling**

De wijze waarop data is verzameld wordt hieronder beschreven door eerst een uitleg te geven over het gekozen design van de studie, en daarna een beschrijving te geven van de onderzoeksgroep.

##### **3.1.1 Onderzoeksdesign**

Voor het verzamelen van de data is gekozen voor een online vragenlijst. Een kwantitatief onderzoeksdesign heeft als voordeel dat het aantal onderzoekseenheden relatief groot kan zijn. Bovendien kunnen de antwoorden bij deze onderzoeksmethode niet worden beïnvloed door een interviewer of observator, wat de onderzoeksresultaten objectiever maakt (Boeije, Hox & 't Hart, 2005).

Om te achterhalen hoe situaties met verschillende kenmerken worden gewaardeerd en beoordeeld, is gekozen voor de vignettenmethode (Atzmüller & Steiner, 2010). Hierbij worden korte beschrijvingen van situaties aan de hand van verschillende kenmerken weergegeven op zogenaamde vignetten (zie hiervoor bijlage 1). Hiermee kan het relatieve belang van diverse aspecten bij het maken van keuzes op basis van religie, houding of oordeel in kaart worden gebracht. In combinatie met een korte traditionele survey is de vignettenmethode een sterke methode, omdat vignettenonderzoek ideeën combineert van zowel klassieke experimenten als survey-methodes om tegenwicht te bieden en de zwakte van elke aanpak te combineren (Atzmüller & Steiner, 2010). De vignettenstudie heeft een between-subjects design: dit houdt in dat iedere respondent één vignet heeft beoordeeld.

Om vervolgens inzicht te krijgen in het effect van het doorbreken van institutionele reproductie, is gekozen om het empirisch onderzoek een experimenteel karakter te geven (zoals ook in Grimmlikhuijsen, Porumbescu, Hong & Im, 2013). Om te achterhalen of de aan- of afwezigheid van de vier mechanismen achter institutionele reproductie invloed uitoefende op het ervaren van ruimte voor institutionele verandering, is er op de vignetten



van de experimentele groep systematisch variatie aangebracht door de doorbreking van één van de onafhankelijke variabelen macht, kosten-baten, functionaliteit en legitimiteit hierin op te nemen. De controlegroep heeft enkel een vignette bestudeerd waarop al deze mechanismen aanwezig waren, en dus niet doorbroken. De onderzoekseenheden zijn willekeurig aan de systematische variatie toegewezen: ze zijn aselekt toegewezen aan groepen waarbij het toeval heeft bepaald welke groepen de experimentele- of controlegroep werden (van der Velde & Jansen, 2015). Met het online surveyprogramma Qualtrics is de sample willekeurig verdeeld in vier experimentele groepen en één controlegroep. Als aanvulling op het vignettenexperiment is er gekozen om, in de vorm van een survey, vragen te stellen met betrekking tot het effect van de modererende factor.

### **3.1.2 Onderzoekspopulatie, onderzoeksgroep en sample**

Managers en HR-professionals zijn in het geval van HRM degenen die institutionele verandering teweeg kunnen brengen, en HRM kunnen helpen transformeren naar EBHRM, omdat in organisaties keuzes voor HR practices worden gemaakt door HR-professionals of managers (Becker & Huselid, 2006). Daarom wordt het onderzoeksdomein gevormd door deze specifieke groep, maar wordt hieraan toegevoegd dat iedere persoon die zich met beleid in organisaties bezig houdt (beleidsprofessional), valt binnen het onderzoeksdomein.

In de periode juni- juli 2017 is de online vignette-survey uitgezet onder 600 managers en HR professionals bij een grote multinationale ICT organisatie. Deze groep is aangesproken door de manager Health & Sustainability met behulp van een vooraankondiging per mail met een introductie op de uit te sturen vignette-survey. Daarnaast is de survey in dezelfde periode uitgezet bij een groep van 582 alumni van de Utrechtse School voor Bestuurs- en organisatiewetenschap (USBO), als onderdeel van de Universiteit Utrecht. Ook hier is de groep respondenten door middel van een introductiemail door het USBO-alumni contactpersoon op de hoogte gebracht van de uitnodiging om mee te werken met het onderzoek. Van het totale aantal uitgenodigden hebben er bij de USBO uiteindelijk 185 respondenten aan het onderzoek meegewerkt, en bij de ICT organisatie 135 respondenten,. De groepen zijn samengevoegd waardoor in totaal een sample van N=320 is gebruikt. Het totale responscijfer komt hiermee uit op 27%.

De sample bestond voor 10% uit personen werkzaam in een HR functie, voor 44% uit personen werkzaam binnen een managementfunctie, voor 2% uit personen die op zoek waren naar een baan en voor 44% uit personen werkzaam binnen een ander functiegebied. Bij een nadere observatie van de gegeven antwoorden bij de groep die werd gekenmerkt doordat zij binnen een ander functiegebied werkzaam waren dan HR of management, kwam naar voren dat het overgrote deel (60%) van de respondenten die hadden beschreven in welke specifieke

rol zij dan wel werkzaam waren, werkzaam was in een beleidsmatige functie, zoals beleidsadviseur, organisatieadviseur of beleidsmedewerker. Verder kon de sample gekenmerkt worden door een gemiddelde leeftijd van 40 jaar (SD=18) met een variatie tussen 23 en 65 jaar, waarbij de groep overheersend bestond uit mannen (59%). Tot slot werkte het overgrote deel van de respondenten (82%) bij een organisatie groter dan 100 medewerkers.

Omdat de sample werd gekenmerkt door het feit dat de meeste respondenten in hun huidige rol veel te maken hebben met management, HR en beleid, kan aangenomen worden dat de sample een goede afspiegeling is van het totale onderzoeksdomein. Samen met het gegeven dat er gebruik is gemaakt van een relatief groot aantal onderzoekseenheden door het kwantitatieve karakter van het onderzoek, kan gesteld worden dat het onderzoek een relatief hoge externe validiteit heeft (Atzmüller & Steiner, 2010) en de sample representatief is voor het huidige onderzoek.

Opvallend aan de responses was dat veel vragen niet waren beantwoord. Dit heeft grote invloed gehad op de totale grootte van de sample, welke door het grote aantal missende waarden een stuk kleiner is geworden. Aan de opmerkingen van sommige respondenten te zien kan dit als oorzaak hebben dat sommige vragen in de survey nogal ongebruikelijk waren voor een onderzoek over HRM. Daarnaast vereisten sommige vragen of stellingen in de survey een bovengemiddeld inspanningsvermogen, wat ertoe kan leiden dat respondenten zich minder op hun gemak hebben gevoeld of zelfs geïrriteerd zijn geraakt (Kahneman, 2016). Om te voorkomen dat er een te kleine sample zou overblijven, is ervoor gekozen alleen die onderzoekseenheden mee te nemen in de analyses die ook werkelijk hadden gescoord op de variabelen waarop een analyse werd uitgevoerd (Van der Velde & Jansen, 2015), en de missing-values 'listwise' uit te sluiten van de dataset.

## **3.2 Data analyse**

Er zijn voor dit onderzoek statistische analyses uitgevoerd om de relatie tussen het doorbreken van institutionele reproductie en (evidence-based) institutionele verandering te onderzoeken, en daarnaast om het modererend effect van de scientific attitude op deze relatie te onderzoeken. Deze worden hieronder besproken.

### **3.2.1 Hypothesetoetsende analyses**

De relatie tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabelen is geanalyseerd met behulp van een lineaire regressieanalyse (Van der Velde & Jansen, 2015). Hier is voor gekozen omdat het doel van het onderzoek is om inzicht te krijgen in de onderlinge verbanden en er

daarnaast sprake is van meer dan drie verschillende variabelen. Meer specifiek is er een multiple regressie analyse uitgevoerd om te achterhalen of er een voorspellend verband kon worden gevonden in de relatie tussen het doorbreken van institutionele reproductie op het ontstaan van ruimte voor ‘gewone’ institutionele verandering (conceptueel model 1) en daarnaast op het ontstaan van evidence-based verandering (EBHRM1 en EBHRM2, conceptueel model 2).

De invloed van de scientific attitude op de relatie tussen het doorbreken van institutionele reproductie en het ontstaan van evidence-based verandering (EBHRM1 en EBHRM2) is getoetst door middel van een lineaire regressieanalyse (Baron & Kenny, 1986). Bij een moderatie toets wordt niet alleen gekeken naar de relatie tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabele, maar wordt ook de two-way interactie tussen de onafhankelijke variabele en de modererende variabele duidelijk door deze twee variabelen met elkaar te vermenigvuldigen (Dawson, 2014).

### **3.3 Meetinstrumenten**

Omdat het onderzoek zowel een toetsend als een exploratief karakter heeft, is gebruik gemaakt van nieuwe meetinstrumenten die bestaan uit meerdere items om zo de schaal betrouwbaarder te maken (van der Velde & Jansen, 2015). Hieronder wordt duidelijk op welke manier de keuze voor de meetinstrumenten tot stand is gekomen, en hoe de variabelen in het onderzoek zijn geoperationaliseerd.

#### **3.3.1 Institutionele verandering**

De ervaren ruimte voor institutionele verandering is getoetst door op vignetten een hypothetische situatie te verwerken waarbij de betreffende respondent op een gerandomiseerd toegewezen vignette een situatie leest over een bestaand HR instrument (trainingen). Alle vignetten van de experimentele - en controlegroep zijn identiek aan elkaar, met als enige verschil de aan- of afwezigheid van de mechanismen achter het in stand blijven of doorbreken van institutionele reproductie (in dit geval het voortzetten of beëindigen van het gebruik van trainingen als HR instrument). Zo hebben de respondenten uit de experimentele groep allen een vignette bestudeerd met de doorbreking van één van de mechanismen macht, legitimiteit, kosten-baten of functionaliteit om het gebruik voort te zetten. De controlegroep heeft het vignette bestudeerd waarop alle mechanismen achter het in stand blijven van institutionele reproductie aanwezig waren (zie verder bijlage 1 en 2).

Het verschil tussen de experimentele groep en de controlegroep in het ervaren van ruimte voor institutionele verandering is getoetst door de afhankelijke variabele in dit onderzoek te toetsen aan de hand van een meetschaal bestaande uit drie stellingen, zoals te zien in tabel 5. De stellingen zijn gemeten aan de hand van een zeven-punten Likert scale. Hoewel het wetenschappelijk gezien niet duidelijk wordt of een zeven-punten Likert scale voorkeur moet hebben boven een vijfpunten schaal omdat er tot dusver weinig verschillen worden gevonden in resultaten (Krosnick & Presser, 2010), is voor dit onderzoek gebruik gemaakt van een zeven-punten schaal om zodoende een grotere spreiding van de onderzoeksresultaten te genereren, waardoor een meer genuanceerd beeld van de resultaten wordt verkregen. Ook pleit de zeven-punten schaal voor minder regressie naar het gemiddelde, omdat er meer rek is in de antwoordmogelijkheden. Om de verschillende gradaties in verandering te kunnen zien, is een nieuwe variabele aangemaakt voor ‘institutionele verandering’: dit betekent dat alle gradaties in verandering vanaf punt 4.5 (hoger dan ‘neutraal’) zijn meegenomen.

**Tabel 5**

Stelling	CA
<del>Ik denk niet dat de organisatiecontext mij ruimte biedt om veel te veranderen.</del>	.696
Ik kies voor het inzetten van een ander HR-instrument dan de bestaande trainingen.	
Het lijkt mij aannemelijk dat ik het gebruik van de huidige trainingen voortzet.	

Zoals te zien zijn niet alle vragen positief geformuleerd (alleen de middelste). Hoewel er discussie bestaat over de effectiviteit van omgekeerde formuleringen bij meetschalen met meerdere items (Van Sonderen, Sanderman & Coyne, 2013), is om te voorkomen dat respondenten gekleurde antwoorden geven één item omgedraaid naar een positieve formulering. Omdat er voor dit onderzoek nieuwe meetschalen zijn gebruikt, is ervoor gekozen de interne consistentie van de verschillende items te berekenen aan de hand van een Cronbach's Alpha coëfficiënt. Eerst is de laatste stelling gehercodeerd naar een positieve formulering. De Cronbach's Alpha is voor de meetschaal met betrekking tot de afhankelijke variabele ‘institutionele verandering’ uitgekomen op .61. Naar aanleiding van deze uitkomst is er kritisch gekeken naar de formulering van de vragen maar ook naar de uitkomsten van de Cronbach's Alpha bij het deleten van één van de items. Er kon worden geconcludeerd dat de stelling ‘*Ik denk niet dat de organisatiecontext mij veel ruimte biedt om veel te veranderen*’ niet hetzelfde meet als de andere twee vragen. Mogelijk ligt dit aan het gebruik van het woord organisatiecontext, wat af kan leiden van de vraag of het intentionele gedrag wijst op het ervaren van ruimte voor verandering. Bij het herberekenen van de Cronbach's Alpha na het deleten van deze specifieke stelling, kwam deze afgerond uit op .70, wat impliceert dat de twee overgebleven items sterker met elkaar correleren. Om deze reden is ervoor gekozen het

item uit te sluiten van analyse, omdat dit een positief effect heeft op de interne validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek.

### **3.3.2 De scientific attitude**

De mate van affiniteit met wetenschap is voor dit onderzoek gebruikt als indicator voor de 'scientific attitude'. De affiniteit met wetenschap is getoetst door in de vragenlijst drie stellingen op te nemen die betrekking hebben op algemene wetenschapskennis. De stellingen zijn geselecteerd uit de SEI-testen van de National Science Board (2015, in Sloman & Fernbach, 2017), waarbij is gekozen voor de meest algemene en minst cultuur- of afkomstgevoelige stellingen, te weten:

1. ~~Alle radioactiviteit is door de mens gemaakt.~~
2. Elektronen zijn kleiner dan atomen.
3. ~~Antibiotica doodt zowel virussen als bacteriën.~~

De respondenten konden deze stellingen uitsluitend met 'juist' of 'onjuist' beantwoorden. Omdat ook voor binaire items een Cronbach's Alpha mag worden berekend (Gliem & Gliem, 2003), is de interne consistentie van deze drie stellingen berekend met een als resultaat een Cronbach's Alpha coëfficiënt van .21. Dit resultaat impliceert een lage samenhang van de vragen, waaruit kon worden geconcludeerd dat het meetinstrument niet meet wat gemeten had moeten worden, en dus in mindere mate valide is voor het onderzoek. Naar aanleiding van deze conclusie zijn de responses verder geanalyseerd, waaruit bleek dat maar liefst 93% van de respondenten stelling één juist had beantwoord, 62% stelling twee juist had beantwoord en 89% stelling drie juist had beantwoord. Deze resultaten stroken niet met de algemene resultaten van de SEI tests van de National Scienceboard, waaruit blijkt dat gemiddeld 67% stelling één correct beantwoord, 51% stelling twee en 50% stelling 3. De stelling met betrekking tot de elektronen kon in deze worden gezien als meest discriminerend, waardoor is gekozen om enkel dit item te gebruiken voor analyse.

### **3.3.3 Evidence-based verandering: EBHRM1 en EBHRM2**

Omdat institutionele verandering niet hetzelfde is als evidence-based verandering, is er voor dit onderzoek gekozen wetenschappelijke kennis aanspreekpunten te gebruiken als indicator voor evidence-based verandering.

Het wetenschappelijk kennis aanspreekpunt is, gekeken naar de theorie uit hoofdstuk 2, een goede indicator voor de bepaling in welke mate een manager of HR professional een wetenschappelijke onderbouwing zal gebruiken voor het kiezen van nieuwe practices wanneer er ruimte is voor institutionele verandering. Immers, het gaat erom dat het best

beschikbare wetenschappelijke bewijs wordt gebruikt in de besluitvorming. Zoals eerder al werd gesteld in het vorige hoofdstuk, bestaat het beslissingsproces bij de *evidence-based practioner* volgens Rousseau & Barends (2011, pp. 224) uit vier informatiebronnen, maar is voor het huidige onderzoek een ietwat strengere definitie van evidence-based kennis aansprekpunten gehanteerd. Twee van de vier informatiebronnen waar Rousseau naar verwijst impliceren namelijk dat de manager of HR-professional door het inzetten van zijn persoonlijke expertise en het oordeelkundig vermogen, en daarnaast de perspectieven van stakeholders, de juiste beslissingen kan maken. Gezien de psychologische theorieën van Kahneman (2016), en velen met hem, mag een persoon niet zonder meer aangemerkt worden als een expert met betrouwbaar oordeelkundig vermogen; ook experts hebben biases. Hetzelfde geldt, misschien zelfs nog wel meer, voor de perspectieven van de mensen die kunnen worden beïnvloed door de te maken beslissing.

Er zijn dus twee verschillende soorten 'evidence-based' verandering voor dit onderzoek genomen: EBHRM1 betekent het gebruik van een kritische evaluatie van de best beschikbare wetenschappelijke onderzoeksresultaten als kennis aansprekpunt, en EBHRM2 betekent het gebruik van bewijs uit de lokale organisatiecontext (zoals de resultaten van een pilot).

Om tot deze variabelen te komen is evidence-based verandering gemeten als een combinatie van de scores op de variabele 'gewone' institutionele verandering en de scores op het wetenschappelijke kennis aansprekpunt, immers: personen die geen ruimte voor 'gewone' institutionele verandering ervaren zullen ook geen ruimte voor evidence-based verandering ervaren. Alleen de scores van de respondenten die ruimte voor 'gewone' institutionele verandering ervaren zijn dus meegenomen in de analyse op de variabele 'evidence-based' verandering.

Deze twee variabelen zijn als volgt gemeten: wanneer de score op het gebruik van een kritische evaluatie van de best beschikbare onderzoeksresultaten hoger is dan de score op het gebruik van de eigen expertise en het oordeelkundig vermogen en hoger is dan de score op het gebruik van de perspectieven van stakeholders als kennis aansprekpunten, is sprake van EBHRM1. EBHRM2 betekent dat de score op het gebruik van de resultaten van een pilot (bewijs uit de lokale context) hoger is dan de score op het gebruik van de eigen expertise en het oordeelkundig vermogen en hoger is dan de score op het gebruik van de perspectieven van stakeholders als kennis aansprekpunt. De scores situeren zich hierbij tussen de 0-3, waarbij 0 betekent dat er geen sprake is van evidence-based verandering, maar enkel een opening hiervoor omdat er wel ruimte voor institutionele verandering is ervaren.

## 4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de analyses weergegeven. Het hoofdstuk begint met een weergave van de beschrijvende analyses en sluit af met een weergave van de hypothesetoetsende analyses.

### 4.1 Beschrijvende analyses

In het vorige hoofdstuk werd al duidelijk in hoeverre de sample kan worden beschreven aan de hand van de achtergrondvariabelen geslacht, leeftijd en functie. Hieronder volgen eerst de resultaten van de randomization-check, die is uitgevoerd om te controleren in hoeverre het surveyprogramma Qualtrics de achtergrondvariabelen en drop-outs willekeurig heeft verdeeld onder de respondenten. Daarna wordt dieper ingegaan op de beschrijvende statistieken ten aanzien van de hoofdvariabelen uit het onderzoek.

#### 4.1.1 Randomization-check

De Anova toets, die gebruikt kan worden voor het berekenen van de verdeling van leeftijd als schaalvariabele (Van der Velde & Jansen, 2015) kwam uit op  $F = .71$ , waaruit kan worden opgemaakt dat de verschillen met betrekking tot de variabele toevallig zijn. De Chi<sup>2</sup>-toets om te berekenen in hoeverre geslacht gelijk verdeeld is onder de groepen, kwam uit op 1,78 (df=4, p=.78). Ook deze variabele is gelijk verdeeld. Tot slot kwamen de resultaten van de Chi<sup>2</sup>-toets om de verdeling van functie te berekenen uit op 13,91 (df= 12, p= .21), wat betekent dat ook functie gelijk is verdeeld over de groepen.

#### 4.1.2 Gemiddelden op hoofdvariabelen

Hieronder volgt een overzicht van de gemiddelden op de hoofdvariabelen in dit onderzoek. In tabel 6 is te zien hoe de verschillende groepen gemiddeld hebben gescoord op 'gewone verandering', dus verandering in de HRM institutie (variabele voor testen H1a, b, c en d).

**Tabel 6.**

Gemiddelde score op ervaren ruimte voor 'gewone' verandering per groep

	Min	Max	M	SD	N	Missing
Macht	3	6,5	4,8	0,8	46	17
Legitimiteit	1,5	7	4,7	1,1	46	8
Functionaliteit	3	7	5,2	0,8	58	14
Kosten-baten	2	7	5	0,8	51	10
Controlegroep	2,5	7	4	0,9	58	11

Ten opzichte van de experimentele groepen scoort de controlegroep gemiddeld beduidend lager (gemiddeld 4= neutraal) op het ervaren van ruimte voor 'gewone verandering', zoals te zien in tabel 6. Het grootste verschil is het verschil tussen de groep met het functionaliteitsvignette: gemiddeld wordt bij deze groep 5,2 gescoord (=eens). Na deze groep verschillen de resultaten van de groep met het kostenbatenvignette het meest met die van de controlegroep: hier wordt gemiddeld 5 gescoord op het ervaren van ruimte voor 'gewone verandering'. De resultaten van de controlegroep verschillen gemiddeld het minst met de groepen met het legitimeitsvignette (M=4,7) en het machtsvignette (M=4,8).

In tabel 7 is te zien hoe alle groepen gemiddeld hebben gescoord op evidence-based verandering met een kritische evaluatie van het best beschikbare wetenschappelijke bewijs als kennis aanspreekpunt (EBHRM1), welke is gebruikt om hypothese 2b te toetsen. Hier is te zien dat er geen verschillen zijn tussen de groep met het legitimeitsvignette en de controlegroep (M= 0,1 bij beide groepen). De groepen met het machtsvignette en het kostenbatenvignette scoren gemiddeld 0,2 en tot slot is het verschil tussen de groep met het functionaliteitsvignette en de controlegroep wederom het grootst (0,2).

**Tabel 7.**

Gemiddelde score op ervaren ruimte voor 'evidence-based' verandering per groep: EBHRM1

	Min	Max	M	SD	N	Missing
Macht	0	2,5	0,2	0,6	46	17
Legitimiteit	0	1,5	0,1	0,3	46	8
Functionaliteit	0	3	0,3	0,7	58	14
Kosten-baten	0	3	0,2	0,6	51	10
Controlegroep	0	1,5	0,1	0,3	58	11

Tabel 8 laat zien hoe alle groepen gemiddeld hebben gescoord op evidence-based verandering met bewijs uit de lokale context als kennis aanspreekpunt (EBHRM2), welke is gebruikt om hypothese 2a te toetsen. Nu zijn de verschillen met de controlegroep (M=0,1) het grootst bij de groep met het machtsvignette (M=0,5), functionaliteitsvignette (M=0,5) en kostenbatenvignette (M=0,5). Het verschil tussen de groep met het legitimeitsvignette en de controlegroep is het kleinst (0,2).

**Tabel 8.**

Gemiddelde score op ervaren ruimte voor 'evidence-based' verandering per groep: EBHRM2

	Min	Max	M	SD	N	Missing
Macht	0	2,5	0,5	0,6	46	17
Legitimiteit	0	2	0,3	0,6	46	8
Functionaliteit	0	3	0,5	0,8	58	14
Kosten-baten	0	3	0,5	0,7	51	10
Controlegroep	0	3	0,1	0,5	58	11



Tot slot is in tabel 9 te zien hoe de verschillende groepen hebben gescoord op de scientific attitude, welke is gebruikt om hypothese 2 te toetsen. Te zien is dat alle groepen gemiddeld het juiste antwoord hebben gegeven op de vraag met betrekking tot wetenschapsaffiniteit. De groep met het legitimiteitsvignette had in de meeste gevallen de vraag goed ( $M=0,74$ ); de machtsgroep scoorde gemiddeld het laagst ( $M=0,55$ ).

**Tabel 9**

Gemiddelde score op Scientific Attitude per groep

	Min	Max	M	SD	N	Missing
Macht	0	1	0,55	0,5	44	19
Legitimiteit	0	1	0,74	0,45	38	16
Functionaliteit	0	1	0,62	0,5	47	25
Kosten-baten	0	1	0,56	0,5	41	20
Controlegroep	0	1	0,64	0,48	53	16

## 4.2 Hypothesetoetsende analyses

Hieronder worden de resultaten van de regressieanalyses weergegeven om hypothese 1a, 1b, 1c en 1d te toetsen.

### 4.2.1 Ruimte voor institutionele verandering

Zoals te zien is in tabel 10 zijn er significante verschillen gevonden bij de experimentele groepen ten opzichte van de controlegroep.

**Tabel 10.****Regressie analyse toetsing hypothese 1a, 1b, 1c en 1d**

Groep	B (SE)
Macht	.77 (.18) ***
Legitimiteit	.72 (.18) ***
Kostenbaten	.94 (.18) ***
Functionaliteit	1.18 (.17) ***
F	13.42***
R <sup>2</sup>	.17
N	259
* p<.05; ** p<.01; *** p<.001; † p<.10	

Wanneer het machts-element uit de institutionele context wordt weggenomen, scoort deze groep significant hoger ( $B=.77$ ,  $SE=.18$ ,  $P=4,24$ ) dan de controlegroep op het ervaren van ruimte voor institutionele verandering. Wanneer het legitimiteits-element wordt weggenomen

uit de institutionele context, scoort ook deze groep significant hoger ten opzichte van de controlegroep, hoewel het laagst vergeleken met de andere groepen ( $B=.72$ ,  $SE=.18$ ,  $P=.04$ ). Ook wanneer het kosten-baten mechanisme wordt weggenomen uit de institutionele context, scoort deze groep, meer dan de voorgaande twee, significant hoger ten opzichte van de controlegroep ( $B=.94$ ,  $SE=.18$ ,  $P=.005$ ). Tot slot scoort de groep waarbij het functionaliteitselement wordt weggenomen het hoogst op ervaren ruimte voor institutionele verandering ten opzichte van de controlegroep ( $B=1.18$ ,  $SE=.17$ ,  $P=.007$ ).

Een belangrijk gegeven is hierbij de waarde van de determinatiecoëfficiënt ( $R^2$ ), waarmee het percentage berekend kan worden van de variatie in de respons die is verklaard in een lineair model. In dit geval verklaart dit model voor 17% de variatie in responses, wat relatief hoog is (Cohen, 1960).

#### 4.2.2 Evidence-based verandering en het modererend effect van de scientific attitude

In tabellen 11 en 13 is zichtbaar tot welke resultaten de meervoudige modererende regressie analyse heeft geleid. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen de twee verschillende typen kennis-aansprekpunten EBHRM1 (een kritische evaluatie van de best beschikbare wetenschappelijke onderzoeksresultaten) en EBHRM2 (het gebruik van bewijs uit de lokale context).

Tabel 11.

##### Meervoudige regressie analyse EBHRM1

Groep	Model 1 B (SE)	Model 2 B (SE)	Model 3 B (SE)
Macht	.18 (.11)	.18 (.11)	-.06 (.17)
Legitimiteit	.03 (.11)	.03 (.12)	-.16 (.21)
Kostenbaten	.07 (.11)	.07 (.12)	-.01 (.18)
Functionaliteit	.30 (.11)**	.30 (.11) **	-.10 (.18)
Scientific attitude (SA)		.05 (.08) †	-.23 (.16)
SA x Macht			.40 (.23) †
SA x Legitimiteit			.29 (.25)
SA x Kostenbaten			.11 (.23)
SA x Functionaliteit			.64 (.23) **
$R^2$	.04	.04	.08
F	2,30 †	1,93 †	2,15 *
FΔ	2,30	.45	2,37
N	221	221	221

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

In tabel 11 is in model één te zien dat de groep met het functionaliteitsvignette significant hoger scoort op EBHRM1 ten opzichte van de controlegroep ( $B=.30$ ,  $SE=.11$ ,  $P=2,70$ ). In model twee is te zien dat de invloed van de scientific attitude op deze relatie marginaal is ( $B=.05$ ,  $SE=.08$ ,  $P=1,61$ ). Wanneer gekeken wordt naar model drie is er een marginaal interactie effect gevonden in de wisselwerking tussen de scientific attitude en de groep respondenten met het machtsvignette ( $B=.40$ ,  $SE=.23$ ,  $P=-.36$ ). Wederom is er een significant effect gevonden in de wisselwerking tussen de scientific attitude en de groep met het functionaliteitsvignette ( $B=.64$ ,  $SE=.23$ ,  $P=-.54$ ).

De omvang van het effect van de scientific attitude wanneer het functionaliteitsselement wordt weggenomen uit de institutionele context wordt duidelijk in tabel 12. In situatie 4, waarbij de respondent én in de groep zat met het functionaliteitsvignette, én beschikt over de scientific attitude, is de score op EBHRM1 het hoogst.

**Tabel 12.**

**Interpretatie interactie effecten**

	Functionaliteit	Scientific Attitude	EBHRM1
situatie 1	0	0	2,108
situatie 2	1	0	2,108
situatie 3	0	1	2,108
situatie 4	1	1	2,748

In tabel 13 is zichtbaar tot welke resultaten de meervoudige modererende regressie analyse heeft geleid voor het toetsen van EBHRM2. Zoals te zien is in het eerste model scoren de groepen met het machts-, legitimizeits- en kostenbatenvignette significant hoger op het ervaren ruimte voor EBHRM2-verandering ten opzichte van de controlegroep. In dit model scoort de groep met het machtsvignette het hoogst ( $B=.44$ ,  $SE=.14$ ,  $p<.01$ ) daarna de groep met het functionaliteitsvignette ( $B=.41$ ,  $SE=.14$ ,  $p<.01$ ) en hierna de groep met het kostenbatenvignette ( $B=.40$ ,  $SE=.14$ ,  $p<.01$ ).

**Tabel 13.****Meervoudige regressie analyse EBHRM2**

Groep	Model 1 B (SE)	Model 2 B (SE)	Model 3 B (SE)
Macht	.44 (.14) **	.45 (.14) **	.29 (.22)
Legitimiteit	.25 (.15) †	.24 (.15)	-.09 (.27)
Kostenbaten	.40 (.14) **	.40 (.15) **	.13 (.23)
Functionaliteit	.41 (.14) **	.41 (.14) **	.35 (.23)
Scientific attitude (SA)		.07 (.10)	-.16 (.20)
SA x Macht			.26 (.29)
SA x Legitimiteit			.48 (.32)
SA x Kostenbaten			.46 (.30)
SA x Functionaliteit			.09 (.30)
R <sup>2</sup>	.06	.06	.08
F	3,43 *	2,86 **	2,01 *
FΔ	3,43	.58	.95
N	221	221	221

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

In model drie in tabel 13 is te zien dat er geen effect is gevonden van de invloed van de scientific attitude op de relatie tussen het doorbreken van institutionele reproductie en het ervaren van ruimte voor verandering met bewijs uit de lokale context als kennisaanspreekpunt. Daarnaast is er geen interactie-effect tussen de groepen en de scientific attitude gevonden.

In het volgende hoofdstuk zullen de zojuist besproken resultaten worden geïnterpreteerd en bediscussieerd, waarbij rekening gehouden wordt met de beperkingen uit dit onderzoek.

## 5. Conclusie

In het vorige hoofdstuk kwamen de resultaten van de hypothesetoetsende analyses aan bod. In dit hoofdstuk worden deze resultaten geïnterpreteerd. Eerst volgt een beschrijving van de bevindingen ten aanzien van de hypothesen. Daarna worden de beperkingen van dit onderzoek besproken. Dit alles tezamen genomen sluit het hoofdstuk af met een conclusie.

### 5.1 Bevindingen & hypothesen

Uit de resultaten ten aanzien van hypothese 1a, 1b, 1c en 1d kan worden opgemaakt dat het doorbreken van institutionele reproductie een significant positieve invloed heeft op het ervaren van ruimte voor verandering in de bestaande HRM instituties. Het doorbreken van één van de mechanismen macht, legitimiteit, kosten-baten of functionaliteit uit de institutionele context leidt in alle gevallen tot significant meer ervaren ruimte voor institutionele verandering, waarbij de invloed van het wegnemen van het functionaliteitsmechanisme verreweg het grootst is.

Omdat alle vier de onafhankelijke variabelen uit dit onderzoek dus een direct significant effect hebben op de afhankelijke variabele ‘ruimte voor institutionele verandering’, kunnen hypothese 1a, b, c en d allen worden bevestigd (zie tabel 14).

**Tabel 14.**

<b>Hypothese</b>	<b>Verworpen</b>	<b>Bevestigd</b>
Hypothese 1a: Wanneer het machtselement uit de institutionele context wordt weggenomen, ontstaat er ruimte voor verandering in de bestaande HRM institutie.		X
Hypothese 1b: Wanneer het legitimiteitselement uit de institutionele context wordt weggenomen, ontstaat er ruimte voor verandering in de bestaande HRM institutie.		X
Hypothese 1c: Wanneer het kosten-batenelement uit de institutionele context wordt weggenomen, ontstaat er ruimte voor verandering in de bestaande HRM institutie.		X
Hypothese 1d: Wanneer het functionaliteitselement uit de institutionele context wordt weggenomen, ontstaat er ruimte voor verandering in de bestaande HRM institutie.		X

Zoals besproken zijn de kennisaanspreekpunten van Rousseau & Barends (2011, pp. 224) gebruikt als basis voor de indicator voor evidence-based verandering. Opvallend is dat wanneer een kritische evaluatie van de best beschikbare wetenschappelijke onderzoeksresultaten als kennisaanspreekpunt wordt genomen (EBHRM<sub>1</sub>), alleen de groep met het functionaliteitsvignette significant meer ruimte voor evidence-based verandering ervaard. Dus zelfs wanneer de practice niet langer wordt gezien als aanvaardbaar, efficiënt of niet langer wordt ondersteund en aanbevolen door het managementteam, ervaren personen die het best beschikbare wetenschappelijke bewijs gebruiken als kennisaanspreekpunt bij verandering, geen ruimte voor evidence-based verandering. Functionaliteit, en daarmee de effectiviteit van HRM practices lijkt hierdoor het meest belangrijk voor beleidsprofessionals.

In het geval van EBHRM<sub>1</sub> heeft de scientific attitude een marginaal significant effect op de relatie tussen het doorbreken van institutionele reproductie en evidence-based verandering. Hierdoor kan niet aangenomen worden (ook al is er bijna een significant effect) dat er een positieve invloed is van de scientific attitude op het doorbreken van institutionele reproductie en evidence-based verandering (EBHRM<sub>1</sub>). Maar wanneer gekeken wordt naar de wisselwerking tussen de scientific attitude en de verschillende groepen, wordt wel een significant interactie-effect gezien tussen de scientific attitude en de groep waarbij het functionaliteits-element is weggenomen uit de institutionele context. Hieruit kan worden opgemaakt dat er een wisselwerking is tussen de scientific attitude en functionaliteit: ze beïnvloeden elkaars waarde.

Wanneer bewijs uit de lokale context wordt aangesproken, zoals de resultaten uit de organisatie van een pilot (EBHRM<sub>2</sub>), leidt het doorbreken van zowel het functionaliteits-, als het kostenbaten-, en machtsmechanisme tot ruimte voor evidence-based verandering. Hieruit kan worden opgemaakt dat beleidsprofessionals die zich baseren op de resultaten van een pilot in de eigen organisatie eerder ruimte voelen om verandering aan te brengen in bestaande instituties dan beleidsprofessionals die zich baseren op het best beschikbare wetenschappelijke bewijs. Opvallend is ook, dat nu het machtsmechanisme het meeste invloed heeft. Dus, beleidsprofessionals die bewijs uit de lokale context verkiezen boven wetenschappelijke onderzoeksresultaten voelen zich meer tegengehouden om verandering aan te brengen in bestaande HR patronen wanneer zij niet door het managementteam worden gesteund, dan beleidsprofessionals die juist wetenschappelijk bewijs gebruiken als kennisaanspreekpunt. Tot slot heeft het wegnemen van legitimiteit in de institutionele context geen invloed op het ervaren van ruimte voor evidence-based verandering. Dus ondanks dat het gebruik van het HR-instrument trainingen binnen de organisatie niet langer aanvaardbaar is, ervaren personen die beide kennisaanspreekpunten aanspreken wanneer zij

een nieuwe HRM practice zouden willen introduceren, alsnog geen ruimte voor evidence-based verandering.

In het geval van EBHRM2 is geen invloed gevonden van de scientific attitude. Wel kan uit de resultaten worden opgemaakt dat de mate van ervaren ruimte voor evidence-based verandering bij de groep waarbij het machtsselement is weggenomen licht stijgt (.01) wanneer sprake is van een scientific attitude. Er zijn nu verder geen interacties gevonden tussen de scientific attitude en de verschillende groepen, in tegenstelling tot EBHRM1. Hoewel er dus wel een invloed is gevonden van de scientific attitude, en de effecten van de scientific attitude in het geval van EBHRM1 en EBRHM2 in dezelfde richting wijzen, kan op basis van deze gegevens niet worden voorspeld in hoeverre deze invloed leidt tot meer of minder kans op EBHRM. Omdat er bij EBHRM1 slechts een marginaal significante invloed is gevonden van de scientific attitude, en bij EBHRM2 geen effect, is er ondanks het interactie-effect bij EBHRM1 voor gekozen hypothese 2 voorzichtig te verwerpen (tabel 15).

**Tabel 15**

<b>Hypothese</b>	<b>Verworpen</b>	<b>Bevestigd</b>
Hypothese 2: Indien in mindere mate sprake is van een scientific attitude bij een <i>critical juncture</i> , zal de kans op de keuze voor EBHRM worden verkleind.	X	
Hypothese 2a: Indien kennis in meerdere mate wordt aangesproken door bewijs uit de lokale context, en in mindere mate door praktijkexpertise, het oordeelkundig vermogen en de perspectieven van stakeholders, is in meerdere mate sprake van een scientific attitude en wordt de kans op de keuze voor EBHRM vergroot.	X	
Hypothese 2b: Indien kennis in meerdere mate wordt aangesproken door een kritische evaluatie van de best beschikbare onderzoeksresultaten, en in mindere mate door praktijkexpertise, het oordeelkundig vermogen en de perspectieven van stakeholders, is in meerdere mate sprake van een scientific attitude en wordt de kans op de keuze voor EBHRM vergroot.	X	

Bij personen die in meerdere mate gebruik maken van de kennis aanspreekpunten van EBHRM1 en EBHRM2 bij het ervaren van ruimte voor 'gewone' verandering, is dus niet significant meer sprake van een scientific attitude. Sterker nog, bij personen die de andere twee 'minder wetenschappelijke' bronnen aanspreken is een grotere invloed van de scientific

attitude gevonden. Maar de invloed van de scientific attitude kan ook minder groot zijn omdat men zich al baseert op het best beschikbare wetenschappelijke bewijs. Er kan dus nog niet worden vastgesteld dat bij personen die én de wetenschappelijke kennisaanspreekpunten gebruiken, én in meerdere mate over de scientific attitude beschikken, ook in meerdere mate ruimte voor evidence-based verandering ervaren. Dit leidt tot de vaststellingen in tabel 15, hypothese 2a en 2b.

## 5.2 Beperkingen

Hoewel voor zover bekend nog niet eerder een kwantitatieve onderzoeksmethode is gebruikt om de theorie van Mahoney (2000) te toetsen, heeft deze methode ook een beperking ten opzichte van de kwalitatieve methode. Daar het onderzoek een percept-precept design heeft (Stauffer, 1979), waarbij respondenten zich een voorstelling (perception) dienen te maken van een hypothetische situatie (precept) die is opgenomen in een vignette, zijn de resultaten gebaseerd op interpretaties van fictieve situaties. Er is geen informatie over de beweegredenen achter de keuzes voor bepaalde antwoorden. De resultaten zeggen dan ook weinig over de daadwerkelijke praktijk. Bovendien was in de vignetten specifiek het HR instrument trainingen opgenomen. Mogelijk dat de resultaten van het onderzoek anders hadden uitgewezen wanneer dit een ander HR instrument betrof, omdat respondenten bij misschien bevooroordeeld zijn over dit HR instrument.

Het gebruik van de vignetten is dus enerzijds een manier om de voordelen van andere methodes met elkaar te combineren, maar anderzijds nadelig voor de externe validiteit van het onderzoek. Het verdient daarom aanbeveling om het onderzoeksdesign bij verder onderzoek uit te breiden en een mixed-method design te hanteren waarbij een kwalitatieve methode wordt toegevoegd, zodat de beweegredenen achter de keuzes kunnen worden onderzocht. Een andere mogelijkheid om tot een hogere externe validiteit te komen is bijvoorbeeld om in de vragenlijst meer vragen op te nemen met betrekking tot de beweegredenen achter de keuzes.

Naast het aanvullen van de vragenlijst met meer vragen over de beweegredenen achter de keuzes, of het toevoegen van een kwalitatieve methode, verdient het aanbeveling voor vervolgonderzoek om na te denken over andere HR instrumenten voor in de vignetten maar ook over mogelijke andere methodes om evidence-based verandering te meten. Hoewel binaire items gemeten mogen worden aan de hand van een interactiemodel (Kenny, 2015), valt aan te raden op zoek te gaan naar andere manieren waarop EBHRM kan worden gemeten en getoetst.



Hoewel verder was aangenomen dat de gebruikte stelling met betrekking tot algemene wetenschappelijke kennis over elektronen en atomen een indicator zou kunnen zijn voor de scientific attitude, is de geringe invloed van de scientific attitude, zoals deze in het huidige onderzoek is geoperationaliseerd, niet verassend. Bij een nadere analyse van de onderzoeksresultaten bleek verder dat de antwoorden van de gebruikte SEI-stellingen uit het Bodmer Report (2015) om affiniteit met wetenschap te toetsen, bij veel respondenten bekend waren. Het grote aantal goede antwoorden en het daaruit volgende gebrek aan variantie leidden ertoe dat er slechts één stelling is overgebleven, waarmee uiteindelijk de scientific attitude is getoetst. Meetschalen met slechts één item worden over het algemeen gezien als minder betrouwbaar dan meetschalen met meerdere items (Gliem & Gliem, 2003; van der Velde & Jansen, 2015). De betrouwbaarheid van dit meetinstrument kan daardoor in twijfel worden getrokken. Het verdient aanbeveling om andere stellingen te gebruiken voor verder onderzoek.

Ook het gegeven dat er een relatie is gevonden tussen affiniteit met wetenschap en een positieve houding ten aanzien van wetenschap (Sloman & Fernbach, 2017, p. 158), maar dat deze tot nu toe vrij zwak is gebleken, kan verklaren waarom ook in deze studie het effect van wetenschapsaffiniteit nihil is. Geadviseerd wordt om te zoeken naar andere meetinstrumenten om de scientific attitude te toetsen, zoals bijvoorbeeld een vragenlijst of interviews.

Het kan echter ook zijn dat de bèta-achtergrond van ongeveer de helft van de respondenten (die uit de ICT-organisatie) zou kunnen dienen als indicatie voor meer affiniteit met wetenschap in het algemeen. Daarom wordt ook aanbevolen om verder onderzoek uit te voeren bij andere groepen binnen het onderzoeksdomein.

Wat verder ook al deels in hoofdstuk 3 ter sprake kwam was het grote aantal missende waarden in de dataset. Deze missende waarden zijn, zoals gezegd, 'listwise' uitgesloten van analyse. Dit betekent dat een groot aantal responses niet kon worden meegenomen en de sample is verkleind. Er is binnen dit onderzoek geen aandacht geweest voor de redenen achter het grote aantal missende waarden, omdat dit buiten het doel van dit onderzoek lag. Meer informatie hierover zou helpen beter te begrijpen waarom zo veel respondenten de survey hebben afgebroken, zodat dit in vervolgonderzoek kan worden voorkomen.

Er zijn een aantal verklaringen mogelijk voor het grote aantal missende waarden. Ten eerste zijn de stellingen uit de SEI tests van de National Scienceboard (2015) niet de meeste gebruikelijke voor een onderzoek naar HRM. Gezien de achtergrond van de respondenten, die kunnen worden gekenmerkt door het feit dat zij hoogopgeleid zijn, zou het kunnen dat respondenten zich in zekere mate beledigd hebben gevoeld. Dit bleek ook uit een aantal van

de opmerkingen die respondenten konden achterlaten in het antwoordenveld of per e-mail. Deze weerstand was enigszins te verwachten wanneer de theorie achter de concepten 'systeem 1 en systeem 2' erop wordt nageslagen. Hieruit blijkt namelijk dat het beantwoorden van vragen die een meer dan gemiddeld hoge inspanning vragen, kan leiden tot een verhoogd gevoel van ongemakkelijkheid en irritatie (Kahneman, 2016).

Ook daarom valt aan te bevelen om bij verder onderzoek te richten op meer verschillende groepen binnen het onderzoeksdomein. Ongeveer de helft van de respondenten uit dit onderzoek was afkomstig van een grote internationale ICT organisatie. Aanbevolen wordt om verder onderzoek uit te breiden waarbij ook respondenten uit andere organisaties worden uitgenodigd.

## **5.3 Discussie**

In dit laatste paragraaf komen de bevindingen en beperkingen van het onderzoek samen, welke uitmonden in implicaties voor de theorie alsmede voor de praktijk.

### **5.3.1 Implicaties voor de theorie**

Het blijkt inderdaad zo te zijn, dat wanneer de vier theoretische mechanismen achter het voortzetten van een bestaande HRM institutie in de institutionele context worden doorbroken, personen beduidend meer ruimte ervaren om verandering aan te brengen in het bestaande institutionele patroon. Wanneer deze mechanismen echter aanwezig zijn en niet worden doorbroken, blijven bestaande instituties tot stand en worden zij gereproduceerd wat leidt tot een nog sterkere opeenvolging van deze institutie. Dus zelfs wanneer beleidsprofessionals in organisaties zich er bewust van zijn dat de bestaande HRM practices wetenschappelijk gezien niet leiden tot de beste resultaten, zal het zeer onwaarschijnlijk zijn dat de betreffende beleidsprofessional toch een verandering initieert wanneer één van de mechanismen aanwezig blijft.

Op basis van de resultaten van het huidige onderzoek kan worden geconcludeerd dat de theorie van Mahoney (2000) ook kan worden toegepast op instituties binnen organisaties, zoals HRM en EBHRM. Voor zover bekend was het historisch-institutionele perspectief nog niet eerder gebruikt om fenomenen zoals besluitvorming in organisaties te onderzoeken, en was niet bekend in hoeverre dit perspectief op besluitvorming in organisaties zou passen (Marler & Boudreau, 2017).

De doorbreking van institutionele reproductie in de organisatie als institutie speelt dus een zeer belangrijke rol bij verandering in de keuze van de beleidsprofessional voor het opteren

van EBHRM wanneer nog sprake is van HRM. Waar eerder de meeste aandacht was voor het psychologisch perspectief op besluitvorming in organisaties, wordt nu aanbevolen om besluitvorming in organisaties verder te bestuderen vanuit het historisch-institutioneel perspectief, of in ieder geval met aandacht voor organisatorische, - sociale, - en beleidsfactoren in een institutionele context, zoals macht, legitimiteit en efficiëntie. Bij onderzoek naar organisatieverandering binnen HRM dient er dus niet enkel gekeken te worden naar psychologische mechanismen achter besluitvorming, maar ook naar historisch functionalisme.

Functionaliteit, in dit onderzoek geoperationaliseerd door te richten op de mate waarin een practice leidt tot de gewenste resultaten, dus effectiviteit, is belangrijker gebleken dan macht, kosten-baten en legitimiteit. Dit lijkt op het eerste gezicht opvallend, gezien de belangrijke waarde van legitimiteit binnen de institutionele omgeving (Paauwe & Boselie, 2005) en de belangrijke rol van macht binnen sociale- en organisatiecontexten (Child, 1972). De uitkomst valt echter eenvoudig te verklaren door niets anders te doen dan de bestaansreden van organisaties centraal te stellen: een organisatie waarbij de machthebbende groep het niet eens wordt met gekozen practices, die in de eerste instantie ook nog meer lijken te kosten dan dat ze opbrengen en bovendien binnen de organisatie niet (langer) worden gezien als aanvaardbaar of legitiem, heeft het moeilijk. Maar een organisatie waarvan de gekozen practices niet leiden tot de gewenste resultaten, kan over het algemeen niet lang bestaan. Practices moeten bijdragen aan het behalen van organisatiedoelstellingen (Boxall & Purcell, 2011). Hetzelfde geldt voor het kosten-batenelement: zeker wanneer men waarde hecht aan bewijs uit de lokale organisatiecontext als onderbouwing voor de keuze voor nieuwe practices, ervaart men vooral ruimte voor verandering wanneer de baten van bestaande practices niet meer opwegen tegen de kosten ervan. Pas daarna worden de elementen legitimiteit en macht belangrijk.

Opvallend is het verschil dus tussen de 'harde' mechanismen, die direct of indirect te maken hebben met de financiële en economische positie van organisaties, en de 'zachte' mechanismen, die meer met hiërarchie en gepastheid van doen hebben. Enerzijds onderstreept dit de toegevoegde waarde van HRM wanneer zij in staat is een effectieve bijdrage te leveren aan het behalen van organisatiedoelstellingen, en anderzijds impliceert dit dat HRM haar toegevoegde waarde vooral vindt in specifieke HRM domeinen zoals HR analytics. Vervolgonderzoek naar de rol en kracht van het element functionaliteit, en daarmee de rol van effectiviteit wordt aanbevolen, om meer kennis te kunnen verzamelen over de werking van dit element.

Ten aanzien van de scientific attitude kan worden geconcludeerd dat deze enigszins invloed uitoefent op de relatie tussen het doorbreken van institutionele reproductie en evidence-

based HRM. In het huidige onderzoek is een marginale invloed gevonden en daarnaast ook effecten die in dezelfde richting wijzen. Omdat de scientific attitude in dit onderzoek is geoperationaliseerd door één SEI-stelling te gebruiken, zal vervolgonderzoek moeten uitwijzen hoe de scientific attitude beter kan worden geoperationaliseerd. De rol en invloed van de scientific attitude bij evidence-based verandering kan dan beter in kaart worden gebracht. Bij het ontstaan van ruimte voor institutionele verandering zal de beleidsprofessional immers moeten oordelen wat (wetenschappelijk gezien) het meest effectieve alternatief zal zijn.

### **5.3.2 Implicaties voor de praktijk**

Door de theorie van Mahoney (2000) te toetsen, is niet alleen duidelijk geworden dat deze ook toepasbaar is op HRM, maar ook welk mechanisme achter institutionele reproductie het meest krachtig is. Beleidsprofessionals in de organisatiepraktijk zullen over het algemeen met name ruimte voelen om verandering aan te brengen in bestaand HRM beleid, wanneer duidelijk is dat de huidige HR practices of HR instrumenten niet langer leiden tot de gewenste resultaten of meer kosten dan ze opbrengen. Niet alleen is dit gegeven zeer nuttig voor beleidsprofessionals die ‘gewone’ verandering willen aanbrengen in de organisatie, maar ook voor diegenen die hiervoor wetenschappelijk bewijs of bijvoorbeeld de resultaten van een pilot als uitgangspunt nemen. Voor de eerste groep beleidsprofessionals is het wegvallen van de effectiviteit van HR practices zelfs de enige reden om verandering in gang te zetten. In de organisatiepraktijk hebben beleidsprofessionals die verandering willen aanbrengen in bestaand beleid dus het meeste kans van slagen wanneer zij kunnen aantonen dat bestaande HR practices niet langer functioneel en dus effectief zijn. Door externe invloed uit te oefenen op de systeembehoefte binnen de organisatie, kunnen beleidsprofessionals op een overtuigende manier duidelijk maken dat er behoefte is aan een nieuwe functie. Wanneer zij druk zetten op het bestaande systeem, bijvoorbeeld met behulp van ken- en stuurgetallen, kan duidelijk worden gemaakt dat de bestaande institutie inmiddels verouderd en ineffectief is. Met deze kennis kan men in organisaties niet alleen op micro-niveau maar ook op meso-niveau eenvoudiger verandering aanbrengen in bestaande institutionele patronen: iets dat eerder nog veel complexer leek te zijn.

Verder maakt het dus veel uit op welke manier kennis wordt aangesproken. Wanneer beleidsprofessionals zich baseren op een kritische evaluatie van de best beschikbare onderzoeksresultaten, zullen zij alleen willen veranderen wanneer HR practices niet meer effectief zijn. Maar wanneer intern organisatiemateriaal zoals de resultaten van een pilot wordt aangesproken, zal degene die verandering wil aanbrengen het meeste kans van slagen hebben wanneer deze in staat is om de macht van de bestaande ‘elitegroep’ in de organisatie

af te zwakken, bijvoorbeeld door te zorgen voor een andere samenstelling van het managementteam, en die van de ondervertegenwoordigde groepen in de organisatie te versterken. In de praktijk zullen beleidsprofessionals of HR-functionarissen er verder rekening mee moeten houden, dat er ook vanzelf verandering kan ontstaan wanneer de reproductie van bestaande HR patronen zich voortzet, totdat er een bepaald punt is bereikt waarbij de ondergewaardeerde groepen uiteindelijk dusdanig worden benadeeld dat deze groepen succesvol institutionele verandering tot stand kunnen brengen. Degenen die verandering willen creëren doen er dus goed aan om na te gaan op welke manier men in de organisatie kennis aanspreekt.

Dat bestaande HRM practices eenvoudiger vervangen kunnen worden, leidt ertoe dat HRM in verschillende opzichten eenvoudiger kan transformeren naar EBHRM. Doordat nu meer duidelijkheid is over de voorwaarden waarbinnen de transitie van HRM naar EBHRM plaats kan vinden, kunnen organisaties beter in staat zijn om nieuwe HR practices in te voeren die wetenschappelijk gezien tot de meeste effectiviteit leiden, omdat er in ieder geval ruimte ontstaat voor verandering. De twijfel over de toegevoegde waarde van HRM wordt hierdoor steeds meer weggenomen. Waar HRM in organisaties nu nog vaak is gebaseerd op normatieve uitgangspunten, gevoel of wat anderen lijken te doen (Pfeffer & Sutton, 2006), en gekozen practices vaak geen of zelfs een tegenstrijdige bijdrage leveren aan het behalen van organisatiedoelstellingen, kan HRM nu meer in staat zijn een businesspartner te zijn en werkelijk bij te dragen aan het behalen van organisatiedoelstellingen: iets waar veel organisaties een groeiende behoefte aan hebben (Boxall & Purcell, 2011). Niet alleen practices kunnen effectiever worden, maar dus ook de HRM functie in zijn geheel. Wanneer management zich dus meer bewust is van de manieren om bestaande institutionele HRM patronen te doorbreken, kan het hiaat tussen kennis en praktijk worden verkleind en de effectiviteit van HR praktijken worden vergroot.

## 5.4 Besluit

*In welke mate speelt de doorbreking van institutionele reproductie in de organisatie als institutie een rol bij verandering in de keuze van beleidsprofessionals voor het opteren voor EBHRM, en in hoeverre spelen individuele mechanismen hierbij een rol?*

Het huidige onderzoek heeft uitgewezen dat het doorbreken van institutionele reproductie in de organisatie als institutie een zeer belangrijke rol heeft bij verandering in de keuze van beleidsprofessionals voor het opteren van EBHRM. Alleen wanneer bestaande, zelfversterkende institutionele patronen kunnen worden doorbroken, ontstaat ruimte voor

verandering in deze patronen, en alleen dan zullen beleidsprofessionals de ruimte hebben om van deze verandering evidence-based verandering te maken. Ook al weet men in de organisatie dat bestaande practices niet langer effectief zijn, deze practices kunnen nog lang blijven bestaan, en zelfs steeds krachtiger worden, wanneer niet wordt bewezen dat deze niet langer leiden tot de gewenste resultaten of wanneer een machtige groep zoals het managementteam de ondervertegenwoordigde groepen blijft overheersen.

Individuele mechanismen hebben uiteindelijk een invloed op de mate waarin deze verandering evidence-based is. Verder onderzoek zal moeten uitwijzen hoe groot deze invloed is.

In ieder geval kan gezegd worden dat de wetenschap een klein stukje verder is in het verklaren waarom in veel organisaties HRM zo traag transformeert naar EBHRM, en er in organisaties vaak nog practices bestaan die wetenschappelijk gezien niet het meest effectief zijn.

## Literatuurlijst

Atzmüller, C. & Steiner, P. (2010). Experimental vignette studies in survey research. *Methodology European Journal of Research Methods for the behavioral and social sciences*, pp. 128-138.

Barends, E., Rousseau, D. M. & Briner, R. R. (2014). Evidence-based management: the basic principles. (Academisch Proefschrift). Geraadpleegd via: *Centre for Evidence-Based Management*.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), pp. 1173.

Bartels, D. M., & Pizarro, D. A. (2011). The mismeasure of morals: Antisocial personality traits predict utilitarian responses to moral dilemmas. *Cognition*, 121(1), pp. 154-161.

Becker, B. & Huselid, M. (2006). Strategic Human Resource Management: where do we go from here? *Journal of Management*, pp. 898-925.

Blok, P. (2013). *Human Resource Management: Institutionele grondslagen, historische ontwikkeling en perspectieven voor de economie van de 21e eeuw*. Amsterdam, Nederland: Vossiuspers UvA.

Boeije, H., Hox, J., 't Hart, H. (2005). *Onderzoeksmethoden*. Amsterdam, Nederland: Boom Onderwijs.

Boon, C., Paauwe, J., Boselie, P., & Den Hartog, D. (2009). Institutional pressures and HRM: developing institutional fit. *Personnel Review*, 38(5), pp. 492-508.

Boselie, P., & Paauwe, J. (2009). Human resource management and the resource-based view. *The Sage handbook of human resource management*, pp. 421-427.

Boudreau, J. & Lawler, E. (2014). Stubborn Traditionalism in HRM: Causes and consequences. *Human Resource Management Review*, pp. 232-244.

Boudreau, J. W. (2012). Decision logic in evidence-based management: Can logical models from other disciplines improve evidence-based human resource decisions? *The Oxford handbook of evidence-based management*, pp. 223-248.

Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of management review*, 29(2), pp. 203-221.

Boxall, P. & Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management*. London, Great Britain: Palgrave MacMillan.

Briner, B., Rousseau, D., & Denyer, D. (2009). Evidence-based Management: concept clean-up time. *Academy of Management Journal*, pp. 19-32.

Capoccia, G., & Kelemen, R. D. (2007). The study of critical junctures: Theory, narrative, and counterfactuals in historical institutionalism. *World politics*, 59(3), pp. 341-369.

Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, 6(1), pp. 1-22.

Cohen, J. (1960). A coefficient of agreement for nominal scales. *Educational and psychological measurement*, 20(1), pp. 37-46.

Dane, E. & Pratt, M. 2007. Exploring intuition and it's role in managerial desicion-making. *The Academy of management review*, pp. 33-54.

Dawson, J. F. (2014). Moderation in management research: What, why, when, and how. *Journal of Business and Psychology*, 29(1), pp. 1-19.

Deephouse, D. L., & Carter, S. M. (2005). An examination of differences between organizational legitimacy and organizational reputation. *Journal of management Studies*, 42(2), pp. 329-360.

Giddens, A. (1986). Action, subjectivity, and the constitution of meaning. *Social Research*, pp. 529-545.



Gliem, J. A., & Gliem, R. R. (2003). Calculating, interpreting, and reporting Cronbach's alpha reliability coefficient for Likert-type scales. Paper presented at the Midwest Research-to-Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education, The Ohio State University, Columbus, OH, October 8-10, 2003.

Grimmelikhuijsen, S., Porumbescu, G., Hong, B., & Im, T. (2013). The effect of transparency on trust in government: A cross-national comparative experiment. *Public Administration Review*, 73(4), pp. 575-586.

Hagger, M., Wood, C., Stiff, C., & Chatzisarantis, N. (2010). Ego depletion and the strength model of self-control: a meta-analysis. *Psychological bulletin*, 136(4), pp. 495.

Hayashi, A. (2001). When to trust your gut. *Harvard Business Review*, 79(2), pp. 59-65.

Kahneman, D. (2003). A perspective on judgement and choice. *American Psychologist*, pp. 697-720.

Kahneman, D. (2016). *Ons feilbare denken* (1<sup>e</sup> ed). Amsterdam, Nederland: Business Contact.

Kenny, D. 2015. Moderator and causal variables:

<http://davidakenny.net/cm/moderation.htm>.

Khatri, N. & Alvin Ng, H. (2000). The role of intuition in strategic decision making. *Human Relations*, pp. 57-86.

Kieser, A. & Leiner, L. (2009). Why the rigour–relevance gap in management research is unbridgeable. *Journal of Management Studies*, 46(3), pp. 516-533.

Krosnick, J. & Presser, S. (2010). Question and Questionnaire design. *Handbook of Survey Research*, pp. 263-313.

Lawler, E. (2007). Why HR practices are not evidence-based. *Academy of Management Journal*, 50(5), pp. 1033-1036.

Mahoney, J. (2000). Path dependence in historical sociology. *Theory and Society*, pp. 507-548.

Mahoney, J., & Thelen, K. (2009). *Explaining institutional change: ambiguity, agency, and power*. London: Cambridge University Press.

March, J. & Olsen, J. (2006). Elaborating the “new institutionalism”. *The Oxford handbook of political institutions*, 5, pp. 3-20.

Marler, J. & Boudreau, J. (2017). An evidence-based review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), pp. 3-26.

McGuire, D., Garavan, T., Saha, S. & O’Donnell, D. (2006). The impact of individual values on human resource decision-making by line managers. *International Journal of Manpower*, pp. 251-273.

Meehl, P. (1954). Clinical versus statistical prediction: A theoretical analysis and a review of the evidence. (This monograph is an expansion of lectures given in the years 1947-1950 to graduate colloquia at the universities of Chicago, Iowa, and Wisconsin, and of a lecture series delivered to staff and trainees at the Veterans Administration Mental Hygiene Clinic at Ft. Snelling, Minnesota.)

Merton, R. (1938). Social structure and anomie. *American sociological review*, 3(5), pp. 672-682.

Olsen, A., Tummers, L., Grimmelikhuijsen, S. & Jilke, S. (2017). *Behavioral Public Administration: Connecting Psychology with European Public Administration Research*. Basingstoke, Great Britain: Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe.

Osborne, J., Simon, S. & Collins, S. (2003). Attitudes towards science: A review of the literature and its implications. *International journal of science education*, 25(9), pp. 1049-1079.

Paauwe, J. (2004). *HRM and performance: Achieving long-term viability*. Oxford, Great Britain: University Press on Demand.

Paauwe, J. & Boselie, P. (2005). HRM and performance: what next? *Human resource management journal*, 15(4), pp. 68-83.

Peters, B. (2011). *Institutional theory in political science: the new institutionalism*. New York, U.S.A: Bloomsbury Publishing.

Peters, B. (2000). *Institutional theory: Problems and prospects*. Wenen, Duitsland: Institut für Höhere Studien, Abt. Politikwissenschaft 69.

Peters, B., Pierre, J., & King, D. (2005). The politics of path dependency: Political conflict in historical institutionalism. *The journal of politics*, 67(4), pp. 1275-1300.

Pfeffer, J. & Sutton, R. (2006). Evidence-based Management. *Harvard Business Review*, pp. 1-12.

Pierson, P. (2000). Increasing returns, path dependence, and the study of politics. *American political science review*, 94(2), pp. 251-267.

Potworowski, G. & Green, L. (2012). Culture and Evidence-based Management. *The Oxford Handbook of Evidence-based Management*, pp. 580-642.

Purcell, J. & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource management journal*, 17(1), pp. 3-20.

Rousseau, D. (2006). Is there such a thing as evidence-based management? *Academy of Management Review*, pp. 256-269.

Rousseau, D. & McCarthy, S. (2007). Educating Managers from an evidence-based perspective. *Academy of Learning & Education*, pp. 84-101.

Rousseau, M. & Barends, E. (2011). HRM in the 21st century: becoming an evidence-based practitioner. *Human Resource Journal*, pp. 221-235.

Rynes, S., Giluk, T. & Brown, K. (2007). The very separate worlds of academic and practitioner periodicals in human resource management: Implications for evidence-based management. *Academy of management journal*, 50(5), pp. 987-1008.

Sackett, D. (1996). Evidence-based medicine: what it is and what it isn't. London: *British Medical Journal*, pp. 71-72.

Saunders, P. (2002). The direct and indirect effects of unemployment on poverty and inequality. *Australian Journal of Labour Economics*, 5(4), pp. 507.

Simon, H. (1947). A Comment on "The Science of Public Administration". *Public Administration Review*, 7(3), pp. 200-203.

Slooman, S. Fernbach, P. (2017). *The Knowledge Illusion*. New York, U.S.A.: *Riverhead Books*, pp. 158.

Slovic, P. (1995). The construction of preference. *American psychologist*, 50(5), pp. 364.

Van Sonderen, E., Sanderman, R. & Coyne, J. (2013). Ineffectiveness of reverse wording of questionnaire items: Let's learn from cows in the rain. San Fransisco, U.S.A: PLoS ONE8(7): e68967.

Stanovich, K. & West, R. (2000). Individual differences in reasoning: Implications for the rationality debate? *Behavioral and brain sciences*, 23(5), pp. 645-665.

Stauffer, R. (1979). The language experience approach. *The Reading Teacher*, Vol. 33, No. 1, pp. 21-24.

Stinchcombe, A. (1987). *Constructing social theories*. Chicago, U.S.A: University of Chicago Press.

Straus, S., Glasziou, P., Richardson, W. & Haynes, R. (2010). *Evidence-Based Medicine: How to Practice and Teach it*. (4<sup>e</sup>). New York, U.S.A: Churchill Livingstone.

Streeck, W. & Thelen, K. (2005). *Beyond continuity: Institutional change in advanced political economies*. Oxford, Great Britain: Oxford University Press.

Tilly, C. (1984). *Big structures, Large Processes, and Huge Comparisons*. London: Russel Sage Foundation.

Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D. & Younger, J. (2007). Human resource competencies: Responding to increased expectations. *Employment Relations Today*, 34(3), pp. 1-12.

Van der Velde, M. & Jansen, P. (2015). *Praktijkgericht onderzoek*. Hilversum, Nederland: Concept Uitgeefgroep.

Vermeeren, P. & Speelman, T. (2010). Evidence-based HRM. *Personeel en Organisatie*, pp. 1-27.

Walsh, K. & Rundall, T. (2001). Evidence-based Management: from theory to practice in Health Care. *The Milbank Quarterly*, pp. 429-457.

## **Bijlage 1. Vragenlijst vignette-survey experiment ICT bedrijf**

### **Welkom bij dit onderzoek!**

Beste deelnemer,

Ik ben Heleen Groters, en op de Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap, als onderdeel van de Universiteit Utrecht, schrijf ik momenteel mijn afstudeerscriptie voor de afronding van mijn masterstudie Strategisch HRM.

Voor het schrijven van mijn masterscriptie doe ik, in samenwerking met professor dr. W. Vandenabeele, onderzoek naar factoren die van invloed zijn op de besluitvorming van managers met betrekking tot Human Resources praktijken.

Om dit te onderzoeken zult u na het beantwoorden van een paar achtergrondvragen een situatie verkrijgen waarbij u een besluit moet maken. U zal worden gevraagd om de situatie te beoordelen. Daarna zullen er nog een paar vragen worden gesteld. Het onderzoek zal niet langer dan vijf minuten in beslag nemen.

Alvast ontzettend bedankt voor het meedoen!

Mocht u vragen hebben over dit onderzoek, aarzel dan niet om contact met mij op te nemen via [h.c.groters@students.uu.nl](mailto:h.c.groters@students.uu.nl).

**De volgende vragen hebben betrekking tot uw achtergrondinformatie. Deze informatie zal enkel gebruikt worden voor het doen van vergelijkende analyses.**

1. Wat is uw leeftijd?

2. Wat is uw geslacht?

- Man
- Vrouw
- Anders

3. Wat voor werk doet u?

- Ik ben werkzaam in een managementfunctie
- Ik ben werkzaam in een HR functie
- Anders

**De volgende vragen hebben betrekking tot een hypothetische situatie, waarbij u wordt gevraagd de situatie te beoordelen. Hiermee wil ik achterhalen hoeveel ruimte voor verandering er wordt ervaren.**

Probeer u zich in te leven in de volgende situatie. Neem de situatietekenen in acht en beoordeel daarna de stellingen, alsof u de hoofdpersoon in het verhaal bent.

(Achtereenvolgens volgen hieronder het legitimiteitsvignette, machtsvignette, kostenbatenvignette, functionaliteitsvignette en controlevignette, welke willekeurig aan het sample zijn toegewezen en waarvan dus één vignette zichtbaar is geweest voor de respondent)

U bent een aantal jaar werkzaam in een HR functie binnen uw huidige organisatie. Om kennis up-to-date te houden, volgen alle werknemers jaarlijks verplicht een training. De leidinggevenden stellen met de medewerkers het trainingspakket samen, en gebruiken hierbij de input van een evaluatie van de HR dienst. De huidige training wordt binnen de organisatie echter niet langer gezien als aanvaardbaar: de trainingen passen niet langer in de normen en waarden die binnen de organisatie gelden. U wilt graag een ander HR-instrument inzetten om de kennis van werknemers op peil te houden, omdat u denkt dat dit tot betere resultaten zal leiden wat betreft de medewerkersproductiviteit en organisatieperformance.

U bent een aantal jaar werkzaam in een HR functie binnen uw huidige organisatie. Om kennis up-to-date te houden, volgen alle werknemers jaarlijks verplicht een training. De leidinggevenden stellen met de medewerkers het trainingspakket samen, en gebruiken hierbij de input van een evaluatie van de HR dienst. Het managementteam is echter van samenstelling gewijzigd, en het huidige trainingspakket wordt niet langer aanbevolen en gesteund. U wilt graag een ander HR-instrument inzetten om de kennis van werknemers op peil te houden, omdat u denkt dat dit tot betere resultaten zal leiden wat betreft de medewerkersproductiviteit en organisatieperformance.

U bent een aantal jaar werkzaam in een HR functie binnen uw huidige organisatie. Om kennis up-to-date te houden, volgen alle werknemers jaarlijks verplicht een training. De leidinggevenden stellen met de medewerkers het trainingspakket samen, en gebruiken hierbij de input van een evaluatie van de HR dienst. Het trainingspakket wordt binnen de organisatie echter niet langer gezien als efficiënt: de baten van de trainingspakketten wegen niet op tegen de kosten ervan. U wilt graag een ander HR-instrument inzetten om de kennis van werknemers op peil te houden, omdat u denkt dat dit tot betere resultaten zal leiden wat betreft de medewerkersproductiviteit en organisatieperformance.

U bent een aantal jaar werkzaam in een HR functie binnen uw huidige organisatie. Om kennis up-to-date te houden, volgen alle werknemers jaarlijks verplicht een training. De leidinggevenden stellen met de medewerkers het trainingspakket samen, en gebruiken hierbij de input van een evaluatie van de HR dienst. Binnen de organisatie wordt de training echter niet langer gezien als functioneel: dergelijke trainingen worden over het algemeen niet vaak gebruikt om de kennis van werknemers op niveau te houden, omdat ze niet leiden tot de gewenste resultaten. Er zijn inmiddels betere methoden om werknemers te trainen. U wilt graag een ander HR-instrument inzetten om de kennis van werknemers op peil te houden, omdat u denkt dat dit tot betere resultaten zal leiden wat betreft de medewerkersproductiviteit en organisatieperformance.

U bent een aantal jaar werkzaam in een HR functie binnen uw huidige organisatie. Om kennis up-to-date te houden, volgen alle werknemers jaarlijks verplicht een training. De leidinggevenden stellen met de medewerkers het trainingspakket samen, en gebruiken hierbij de input van een evaluatie van de HR dienst. De huidige training wordt binnen de organisatie gezien als efficiënt: de kosten wegen niet op tegen de baten. Ook lijkt de training over het algemeen tot de gewenste resultaten te leiden. De training lijkt hierdoor functioneel; dergelijke trainingen worden over het algemeen vaak gebruikt door organisaties om de kennis van werknemers op niveau te houden. Bovendien wordt de training door het managementteam aanbevolen en gesteund. Ook wordt de training binnen de organisatie als legitiem gezien: de training is in lijn met de normen en waarden die in de organisatie gelden. U wilt zelf graag een ander HR-instrument inzetten om de kennis van werknemers op peil te houden, omdat u denkt dat dit tot betere resultaten zal leiden wat betreft de medewerkersproductiviteit en organisatieperformance.

**4. Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen.**

	Absoluut oneens (1)	Erg oneens (2)	Oneens (3)	Neutraal (4)	Eens (5)	Erg eens (6)	Absoluut eens (7)
Ik denk niet dat de organisatiecontext mij ruimte biedt om veel te veranderen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik kies voor het inzetten van een ander HR-instrument dan de	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



bestaande trainingen. Het lijkt mij aannemelijk dat ik het gebruik van de huidige trainingen voortgezet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
---	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

**De volgende vraag gaat over de manier waarop u kennis aanspreekt wanneer u de keuze wilt maken voor een nieuw HR instrument.**

5. Als ik een nieuw HR-instrument in wil zetten, baseer ik mijn keuze op:  
 Let op: schuif de bar om te antwoorden. 0= 0% eens en 100= 100% eens.

- \_\_\_\_\_ Mijn eigen expertise en oordeelkundig vermogen
- \_\_\_\_\_ De resultaten uit mijn organisatie van een pilot met dit HR instrument
- \_\_\_\_\_ Kritische evaluatie van de best beschikbare wetenschappelijke onderzoeksresultaten met betrekking tot het HR instrument
- \_\_\_\_\_ De perspectieven van andere stakeholders (zoals klanten, vakbonden, etc.) op dit HR instrument

**De volgende vragen hebben betrekking op uw wetenschappelijke houding, en zijn bedoeld om deze houding in te schatten.**

6. Geef antwoord op de volgende vraag:

Een honkbalknuppel kost €1,10. De knuppel kost één euro meer dan de bal. Hoeveel kost de bal?

7. Geef antwoord op de volgende vraag:

In een bureaustoelenfabriek staan machines om bureaustoelen te maken. Als het 5 machines 5 minuten kost om 5 bureaustoelen te maken, hoe lang duurt het dan voor 100 machines om 100 bureaustoelen te maken?

8. Geef antwoord op de volgende vraag:

In een sloot water ligt een plekje vol leliebladeren. Het plekje leliebladeren groeit en wordt elke dag dubbel zo groot. Als het 48 dagen kost voor het plekje leliebladeren om de hele sloot te bedekken, hoe lang duurt het dan om de halve sloot te bedekken?

**De volgende stellingen hebben betrekking op uw affiniteit met wetenschap. De stellingen zijn bedoeld om uw wetenschappelijke oriëntatie in te schatten.**

9.Stelling: Alle radio-activiteit is door de mens gemaakt. Is dit juist of onjuist?

- Juist
- Onjuist

10.Stelling: Elektronen zijn kleiner dan atomen. Is dit juist of onjuist?

- Juist
- Onjuist

11.Stelling: Antibiotica doodt zowel virussen als bacteriën. Is dit juist of onjuist?

- Juist
- Onjuist

**U bent tot het einde gekomen van het onderzoek. Nogmaals hartelijk bedankt voor uw medewerking! Neem contact op met mij via [h.c.groters@students.uu.nl](mailto:h.c.groters@students.uu.nl) indien u vragen of opmerkingen heeft met betrekking tot dit onderzoek.**

**Met vriendelijke groeten,**

**Heleen Groters**

## **Bijlage 2. Vragenlijst vignette-survey experiment USBO Alumni**

### **Welkom bij dit onderzoek!**

Beste alumnus,

Ik ben Heleen Groters, en op de Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap schrijf ik momenteel mijn afstudeerscriptie voor de afronding van mijn masterstudie Strategisch HRM.

Voor het schrijven van mijn masterscriptie doe ik, in samenwerking met professor dr. W. Vandenabeele, onderzoek naar factoren die van invloed zijn op de besluitvorming van managers met betrekking tot Human Resources praktijken.

Om dit te onderzoeken zal je na het beantwoorden van een paar achtergrondvragen een situatie verkrijgen waarbij je een besluit moet maken. Je zal worden gevraagd om de situatie te beoordelen. Daarna zullen er nog een paar vragen worden gesteld. Het onderzoek zal niet langer dan vijf minuten in beslag nemen.

Alvast ontzettend bedankt voor het meedoen!

Mocht je verder vragen hebben over dit onderzoek, aarzel dan niet om contact met mij op te nemen via [h.c.groters@students.uu.nl](mailto:h.c.groters@students.uu.nl).

**De volgende vragen hebben betrekking tot jouw achtergrondinformatie. Deze informatie zal enkel gebruikt worden voor het doen van vergelijkende analyses.**

1. Wat is je leeftijd?

2. Wat is je geslacht?

- Man
- Vrouw
- Anders

3. Wat voor werk doe je?

- Ik ben op zoek naar werk
- Ik ben werkzaam in een managementfunctie
- Ik ben werkzaam in een HR functie
- Anders, namelijk: \_\_\_\_\_

#### 4. Hoe groot is de organisatie waar je werkt?

- 0-10 medewerkers
- 10-50 medewerkers
- 50-100 medewerkers
- > 100 medewerkers

**De volgende vragen hebben betrekking tot een hypothetische situatie, waarbij je wordt gevraagd de situatie te beoordelen. Hiermee wil ik achterhalen hoeveel ruimte voor verandering er wordt ervaren.**

Probeer je in te leven in de volgende situatie. Neem de situatiemarken in acht en beantwoord daarna de volgende stellingen, alsof je de hoofdpersoon in het verhaal bent.

(Achtereenvolgens volgen hieronder het legitimeitsvignette, machtsvignette, kostenbatenvignette, functionaliteitsvignette en controlevignette, welke willekeurig aan het sample zijn toegewezen en waarvan dus één vignette zichtbaar is geweest voor de respondent)

U bent een aantal jaar werkzaam in een HR functie binnen uw huidige organisatie. Om kennis up-to-date te houden, volgen alle werknemers jaarlijks verplicht een training. De leidinggevenden stellen met de medewerkers het trainingspakket samen, en gebruiken hierbij de input van een evaluatie van de HR dienst. De huidige training wordt binnen de organisatie echter niet langer gezien als aanvaardbaar: de trainingen passen niet langer in de normen en waarden die binnen de organisatie gelden. U wilt graag een ander HR-instrument inzetten om de kennis van werknemers op peil te houden, omdat u denkt dat dit tot betere resultaten zal leiden wat betreft de medewerkersproductiviteit en organisatieperformance.

Je bent een aantal jaar werkzaam in een HR functie. Om kennis up-to-date te houden, volgen alle werknemers jaarlijks verplicht een training. De leidinggevenden stellen met de medewerkers het trainingspakket samen, en gebruiken hierbij de input van een evaluatie van de HR dienst. Het managementteam is echter van samenstelling gewijzigd, en het huidige trainingspakket wordt niet langer aanbevolen en gesteund. Je wilt graag een ander HR-instrument inzetten om de kennis van werknemers op peil te houden, omdat je denkt dat dit tot betere resultaten zal leiden wat betreft de medewerkersproductiviteit en organisatieperformance.

Je bent een aantal jaar werkzaam in een HR functie. Om kennis up-to-date te houden, volgen alle werknemers jaarlijks verplicht een training. De leidinggevenden stellen met de medewerkers het trainingspakket samen, en gebruiken hierbij de input van een evaluatie van de HR dienst. Het trainingspakket wordt binnen de organisatie echter niet langer gezien als efficiënt: de baten van de trainingspakketten wegen niet op tegen de kosten ervan. Je wilt graag een ander HR-instrument inzetten om de kennis van werknemers op peil te houden, omdat je denkt dat dit tot betere resultaten zal leiden wat betreft de medewerkersproductiviteit en organisatieperformance.

Je bent een aantal jaar werkzaam in een HR functie. Om kennis up-to-date te houden, volgen alle werknemers jaarlijks verplicht een training. De leidinggevenden stellen met de medewerkers het trainingspakket samen, en gebruiken hierbij de input van een evaluatie van de HR dienst. Binnen de organisatie wordt de training echter niet langer gezien als functioneel: dergelijke trainingen worden over het algemeen niet vaak gebruikt om de kennis van werknemers op niveau te houden, omdat ze niet leiden tot de gewenste resultaten. Er zijn inmiddels betere methoden om werknemers te trainen. Je wilt graag een ander HR-instrument inzetten om de kennis van werknemers op peil te houden, omdat je denkt dat dit tot betere resultaten zal leiden wat betreft de medewerkersproductiviteit en organisatieperformance.

Je bent een aantal jaar werkzaam in een HR functie. Om kennis up-to-date te houden, volgen alle werknemers jaarlijks verplicht een training. De leidinggevenden stellen met de medewerkers het trainingspakket samen, en gebruiken hierbij de input van een evaluatie van de HR dienst. De huidige training wordt binnen de organisatie gezien als efficiënt: de kosten wegen niet op tegen de baten. Ook lijkt de training over het algemeen tot de gewenste resultaten te leiden. De training lijkt hierdoor functioneel; dergelijke trainingen worden over het algemeen vaak gebruikt door organisaties om de kennis van werknemers op niveau te houden. Bovendien wordt de training door het managementteam aanbevolen en gesteund. Ook wordt de training binnen de organisatie als legitiem gezien: de training is in lijn met de normen en waarden die in de organisatie gelden. Je wilt zelf graag een ander HR-instrument inzetten om de kennis van werknemers op peil te houden, omdat je denkt dat dit tot betere resultaten zal leiden wat betreft de medewerkersproductiviteit en organisatieperformance.

**5. Beoordeel de volgende stellingen:**

	Absoluut oneens (1)	Erg oneens (2)	Oneens (3)	Neutraal (4)	Eens (5)	Erg eens (6)	Absoluut eens (7)
Ik denk niet dat de organisatiecontext mij ruimte biedt om veel te veranderen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik kies voor het inzetten van een ander HR-instrument dan de bestaande trainingen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het lijkt mij aannemelijk dat ik het gebruik van de huidige trainingen voortzet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**6. De volgende vragen gaan over de manier waarop je kennis aanspreekt wanneer je de keuze wilt maken voor een nieuw HR instrument.**

Als ik een nieuw HR instrument in zou willen zetten, baseer ik mijn keuze op:

Let op: schuif de bar om te antwoorden. 0=0% en 100=100%.

\_\_\_\_\_ Mijn eigen expertise en oordeelkundig vermogen

\_\_\_\_\_ De resultaten uit mijn organisatie van een pilot met dit HR instrument

\_\_\_\_\_ Kritische evaluatie van de best beschikbare wetenschappelijke onderzoeksresultaten met betrekking tot het HR instrument

\_\_\_\_\_ De perspectieven van andere stakeholders (zoals klanten, vakbonden, etc.) op dit HR instrument

**De volgende vragen hebben betrekking op je wetenschappelijke houding, en zijn bedoeld om deze in te schatten.**

7. Geef antwoord op de volgende vraag:

Een honkbalknuppel met bal kost €1,10. De knuppel kost één euro meer dan de bal. Hoe duur is de bal?

8. Geef antwoord op de volgende vraag:

In een sloot water ligt een plekje vol leliebladeren. Het plekje groeit en wordt elke dag dubbel zo groot. Als het 48 dagen kost voor het plekje met leliebladeren om de hele sloot te bedekken, hoe lang duurt het dan om de halve sloot te bedekken?

9. Geef antwoord op de volgende vraag:

In een bureaustoelenfabriek staan machines om bureaustoelen te maken. Als het 5 machines 5 minuten kost om 5 bureaustoelen te maken, hoe lang duurt het dan voor 100 machines om 100 bureaustoelen te maken?

**De volgende stellingen hebben betrekking op jouw affiniteit met wetenschap, en zijn bedoeld om jouw wetenschappelijke oriëntatie in te schatten.**

10. Stelling: Alle radioactiviteit is door de mens gemaakt. Is dit juist of onjuist?

- Juist
- Onjuist

11. Stelling: Elektronen zijn kleiner dan atomen. Is dit juist of onjuist?

- Juist
- Onjuist

12. Stelling: Antibiotica doodt zowel virussen als bacteriën. Is dit juist of onjuist?

- Juist
- Onjuist

**Je bent tot het einde gekomen van het onderzoek. Nogmaals hartelijk bedankt voor je medewerking!**

**Neem contact op met mij via [h.c.groters@students.uu.nl](mailto:h.c.groters@students.uu.nl) indien je vragen of opmerkingen hebt met betrekking tot dit onderzoek.**

**Met vriendelijke groeten,**

**Heleen Groters**





