

‘HRM tussen wetenschap en praktijk’

Frits Kluijtmans

Het is niet gebruikelijk in Tijdschrift voor HRM uitgebreid aandacht te besteden aan symposia en congressen, maar voor de Wetenschapsdag die de NVP in samenwerking met de Open Universiteit Nederland eind oktober organiseerde, maken we een uitzondering.

De reden? Dit tijdschrift heeft zijn oorsprong te danken aan een onderzoek dat in 1993 is uitgevoerd naar de relatie tussen wetenschap en praktijk in HRM-land en het was juist dat thema dat op de wetenschapsdag opnieuw aan de orde werd gesteld: welke bijdragen kan de wetenschap leveren aan de verdere professionalisering van de HRM praktijk? Nog even terug naar 1993. In dat jaar werd onder leiding van Jacques van Hoof door een keur van wetenschappers de Wetenschapsverkenning Personeelwetenschappen uitgevoerd: een onderzoek in opdracht van de Ministeries van O&W en Binnenlandse Zaken met als centrale vraag in hoeverre het onderzoek naar personele vraagstukken in Nederland aansluit bij de praktijk. Deze vraag kwam toen voort vanuit de overtuiging dat personeel meer en meer strategisch relevant werd en dat om die reden bekeken moest worden hoe theorie en onderzoek een bijdrage zouden kunnen leveren aan de noodzakelijk geachte heroriëntatie en vernieuwing van het personeelsmanagement.

Het beeld dat uit deze studie naar voren kwam was allesbehalve positief. Het onderzoeksveld werd gekarakteriseerd als:

- gefragmenteerd dat wil zeggen veel onderzoeksthema's over een groot aantal verschillende onderwerpen waar weinig samenhang en lijn in te ontdekken was. En te weinig concentratie van onderzoekscapaciteit. Bij iedere universiteit was wel een klein groepje actief, maar de onderlinge uitwisseling was minimaal;
- gegeven het voorgaande was ook de financiële en organisatorische basis te smal;
- onderzoeksvragen bleken doorgaans slecht aan te sluiten bij praktijkvraagstukken en
- er ontbrak een gedegen theoretische en empirische basis.

Naast een pleidooi voor zowel organisatorische als theoretische verdichting werd ook een oproep gedaan om een marktplaats te creëren waar vraag en aanbod elkaar zouden kunnen ontmoeten. Tijdschrift voor HRM is onder andere een van de vruchten van deze oproep.

Publicatiecultuur

Jacques van Hoof was een van de sprekers op de Wetenschapsdag en het zal niemand verwonderen dat hij de vraag centraal stelde

in hoeverre er nu vooruitgang was geboekt ten opzichte van 1993. Zijn conclusie was tweeledig: enerzijds constateerde hij dat er zeker sprake was van een verdere verwetenschappelijking van onderwijs en onderzoek in zowel Vlaanderen als Nederland, maar anderzijds had hij het idee dat de kloof tussen wetenschap en praktijk nauwelijks kleiner was geworden. Hij weet dat laatste aan de bestaande publicatiecultuur binnen universiteiten en aan de aard van het onderzoek dat dominant was. Het eerste is duidelijk: wetenschappers moeten om in de race te blijven zich internationaal profileren en laten zich derhalve meer leiden door die vragen die in de wetenschap als relevant worden aangemerkt dan door vragen die in de praktijk leven. Van Hoof merkte op dat deze cultuur ook door (sommige) wetenschappers betreurd wordt, maar dat ook zij gehouden zijn zich aan de regels aan te passen willen zij hun eigen carrièreperspectief niet verwaarlozen. Het tweede punt dat hij als oorzaak voor de nog steeds bestaande kloof aanwees was de dominante onderzoekscultuur: met grootschalige surveys probeert men algemene generieke verbanden vast te stellen, maar die leveren nauwelijks kennis op voor de specifieke praktijk waar HRM-professionals zich in moeten bewegen. Hij eindigde dan ook met een pleidooi om enerzijds meer werk te maken van een gedegen theorie rond arbeidsrelaties en anderzijds om meer vergelijkende casestudies in het personeelsonderzoek uit te voeren.

Het glas is half leeg of het is half vol. Dat bleek ook op de wetenschapsdag, want de bijdrage van Jaap Paauwe was allesbehalve somber van toonzetting. Ook hij ziet wel een kloof, maar hij situeert die meer tussen voren achterlopers in de praktijk, dan tussen theorie en praktijk. In zijn ogen is een veel te klein deel van de HR-professionals op de hoogte van wat de wetenschap hen te bieden heeft. En dat is veel in de ogen van deze

gerenommeerde onderzoeker. Zonder veel moeite somt hij een groot aantal verworvenheden op van recent wetenschappelijk onderzoek waar de praktijk haar voordeel mee zou kunnen doen: inzichten in het verband tussen HR-praktijken en performance van ondernemingen, in kenmerken van High Performance/High Involvement systemen, in vereiste competenties bij verschillende HR-rollen en zo nog een paar zaken. Paauwe legt de bal duidelijk bij de HR-professional: betere wetenschappelijke fundering van zijn handelen is noodzakelijk, maar hij of zij zal er dan wel moeite voor moeten doen. Maar hij ziet ook een belangrijke rol weggelegd voor een beroepsvereniging als de NVP die net als haar zustervereniging in het VK meer werk zou moeten maken van het financieren van onderzoek en het certificeren van haar leden. En ten slotte kan hij ook niet nalaten om zijn collega wetenschappers te prikkelen om meer verbinding te zoeken met de HR-praktijk door de volgende stelling te poneren: een toegepast wetenschapsgebied als HRM zou zich moeten schamen voor wetenschappelijk onderzoek waar geen praktijkman of -vrouw van wakker ligt.

Bijzonder exemplaar

In het gezelschap van wetenschappers is Joep Bolweg geen onbekende, maar wel een bijzonder exemplaar. Als directeur van Berenschot weet hij als geen ander wat er in de HR-praktijk van vandaag leeft. Daarnaast heeft hij als hoogleraar aan de VU ook een behoorlijke basis in de wetenschap. Die twee verschillende wortels waren in zijn bijdrage aan de Wetenschapsdag duidelijk herkenbaar. Ook hij constateert een kloof tussen wetenschap en HR-praktijken, maar in tegenstelling tot Paauwe speelt Bolweg de zwarte Piet toe aan de wetenschap. In zijn ogen hebben wetenschappers een *dédain* voor uitvoeringskwesties, terwijl daar juist de *bottleneck* zit in HR-land. Beleid, zo stelt hij, is gemakkelijk en snel gemaakt, maar bij de uitvoering gaat

veel mis en dat stuk wordt door de wetenschap onvoldoende geproblematiseerd. Professionalisering, zeker in de klassieke betekenis van het woord, ziet Bolweg niet zo zitten. Veel meer heil verwacht hij van de uitwisseling en analyse van best practices; van ambachtelijke professionalisering, kortom van leren van elkaar. De drie standpunten, hoe verschillend van insteek en uitwerking ook, leveren een aardig beeld op van waar praktijk en wetenschap elkaar meer en beter zouden kunnen raken en ondersteunen. Wie goed luisterde kreeg een veelheid van tips mee en ik wil graag een persoonlijke selectie daarvan geven.

1. Professionalisering in de traditionele betekenis van het woord, dat wil zeggen een exclusieve claim van de beroepsgroep op het HR-taakdomein, ziet geen van de sprekers (en ook niemand van de aanwezige deelnemers) in deze tijd nog als realistisch en zeker ook niet als wenselijk. Integraal HRM-denken sluit professionievorming uit, zo vatte Bolweg deze conclusie pakkend samen.
2. Wetenschap en praktijk dienen beter op elkaar aan te sluiten. Vraagstellingen dienen meer direct aan de praktijk ontleend te worden; er moet meer aandacht komen voor uitvoeringskwesaties en er moet een voortdurende interactie zijn tussen wetenschap en praktijk.
3. Opvallend was het eensgezinde pleidooi van de inleiders om meer werk te maken van vergelijkende casestudies. Voor een praktijkgerichte wetenschap als Personeelwetenschappen is die methodologie de aangewezen weg om niet alleen tot betere wetenschappelijk gefundeerde inzichten te komen, maar ook tot inzichten die meer direct bruikbaar zijn in de praktijk. Het opsporen van kritische factoren die het invoeringssucces van competentie management bepalen is bruikbaar dan een statistische correlatie tussen competentie management en performance.

4. HR professionals zouden zich beter moeten oriënteren op wat de wetenschap hun vak te bieden heeft. In die zin is professionalisering hard nodig, zo stelt Paauwe, want de onvrede over de waarde-toevoeging van HR-professionals is groot. Wil men niet van de kaart geveegd worden (of netter: ge-outsourced worden) dan zal men de eigen kennis en kunde toch beter op peil moeten houden dan nu het geval is.
5. Beroepverenigingen (NVP en Output) zouden meer werk moeten maken van de verdere professionalisering van hun leden. Men zou meer geld beschikbaar moeten stellen voor onderzoek en op basis van strikte eisen beroepsbeoefenaars certificeren. Aan de andere kant mag van wetenschappers op dit terrein ook wel wat verwacht worden. Paauwe stelde concreet voor dat de leden van het HRM-netwerk minstens twee keer per jaar een bijdrage schrijven die voor de praktijk hout snijdt.

Mijn slotconclusie van de dag was, dat de discussie over de kloof tussen wetenschap en praktijk voorlopig nog niet beëindigd zal worden. Daarvoor zijn nog teveel passen te nemen. De inleiders, die allen van academische huize waren, legden in ieder geval een passie voor de praktijk aan de dag. Als dat tekenend is voor de toekomstige generatie onderzoekers dan gaat het de goede kant op. En gezien de belangstelling vanuit de praktijk voor deze dag is duidelijk dat ook daar het belang van wetenschap wordt onderkend. In ieder geval is duidelijk dat het opnieuw in leven roepen van een NVP wetenschapsdag meer dan de moeite waard is. Laat jaarlijks de toponderzoekers van Nederland hun resultaten aan de praktijk presenteren, zodat ook duidelijk wordt wat inspireert en wat niet. Van het laatste zou het HR-wetenschapsgebied dan snel afscheid moeten nemen.