

Vanaf de zijlijn

Frits Kluijtmans

Mijn positie op het HRM-speelveld is er altijd een aan de zijlijn geweest. Ik heb nooit in mijn loopbaan een actieve HRM-rol vervuld, noch als uitvoerder, beleidsmaker of als HR-strateeg. En met mijn vertrek gaat ook geen groot onderzoeker van dit terrein verloren. Aan de zijlijn staan doorgaans ‘de beste stuurliu’, de trainers en coaches die hard roepen hoe het spel gespeeld moet worden. Of ik mezelf daartoe moet rekenen laat ik graag aan anderen over. Ikzelf heb het idee dat mijn belangrijkste bijdragen gelegen waren in het trekken van grote lijnen (is net iets anders dan lijntrekker) en het vertalen van complexe zaken in eenvoudige bewoordingen. In deze bijdrage wil ik ingaan op een kwestie die lange tijd in mijn loopbaan een rol van betekenis heeft gespeeld, namelijk de (complexe) relatie tussen wetenschap en praktijk.

De verhouding tussen wetenschap en HR-praktijk

Tussen 1992 en 1993 mocht ik deel uitmaken van een club illustere figuren (waaronder Jacques van Hoof, Willem de Lange en Gerard Evers) die van het ministerie van Economische Zaken de opdracht had gekregen om het onderzoeksveld van Personeelwetenschappen in kaart te brengen en aanbevelingen te doen hoe dat onderzoeksveld meer impact op de praktijk zou kunnen hebben. Aanleiding was de constatering dat “het toenemend belang van de personele factor niet spoort met de mate waarin personeelsbeleid kan beschikken over en onderbouwd wordt met

Prof. dr. F. Kluijtmans (Eindhoven, 1948) is sinds 1985 werkzaam bij de Open Universiteit, vanaf 1999 als universitair hoofddocent HRM and Change Management bij de faculteit Managementwetenschappen. Sinds januari 2008 bekleedt hij de leerstoel Strategisch Human Resource Management. Hij richt zich vooral op onderzoek en onderwijs op het gebied van het Strategisch Human Resource Management en de verdere professionalisering van het HR-domein.

Frits is auteur van tal van boeken en publicaties over personeelsmanagement, waaronder het Leerboek Personeelsmanagement dat momenteel in vrijwel alle opleidingen in Nederland wordt gebruikt. Verder is hij onder andere mede-oprichter en redactielid van het Tijdschrift voor HRM, lid van de werkveldadviesgroep van het Landelijk Overleg P&A opleidingen en lid van de commissie Opleidingen van de Nederlandse Vereniging van Personeelsmanagement en Organisatieontwikkeling. Begin 2013 gaat Kluijtmans met emeritaat.



wetenschappelijke kennis” (Verkenning Personeelwetenschappen, juli 1993). De uitkomst van onze verkenning was:

- dat het veld sterk verbrokkeld was (meerdere disciplines verspreid over even zovele onderzoeksinstituten zonder enig onderling verband),
- dat de resultaten een geringe reikwijdte hadden onder andere vanwege een te geringe theoretische basis en een zwakke empirische basis en
- dat er een geringe aansluiting was tussen kennisaanbod en kennisbehoeften.

Kortom wetenschap en praktijk stonden met de ruggen naar elkaar toe en het wetenschappelijk onderzoek op dit terrein was bovendien van een laag niveau.

Wanneer je een dergelijke klus hebt geklaard, het rapport met een congres en een borrel hebt verspreid en ieder weer zijns weegs gaat, vraag je je natuurlijk af of het allemaal wel de moeite waard is geweest. Achteraf blijkt er na dat rapport, ik zou niet durven zeggen, dankzij dat rapport (want dat causale verband valt niet te bewijzen) wel het een en ander gebeurd is.

Een van de aanbevelingen was dat er een netwerk van onderzoekers moest komen en dat hebben we: sinds 1999 bestaat er een bloeiend netwerk van onderzoekers dat naast andere activiteiten onder andere om de twee jaar een internationaal congres organiseert.

Er zouden ook meer intermediairs moeten komen en een van de uitvloeisels van die aanbeveling is de oprichting van het Tijdschrift voor HRM in 1997. De bedoeling van dit tijdschrift is om wetenschappelijk onderzoek zo te presenteren dat het bruikbaar is in de praktijk. We beleven dit jaar de 15e jaargang en hoewel artikelen uit dit tijdschrift veelvuldig geciteerd worden, blijft het abonneeaantal achter bij de verwachtingen.

Ook zijn er de afgelopen jaren veel lectoren op hogescholen benoemd die zich vooral bezig houden met enerzijds praktijkgericht onderzoek en anderzijds de opdracht hebben om een bijdrage te leveren aan de verdere professionalisering van docenten en van het onderwijs zelf. En die zittende lectoren zijn ook niet de minste in het vak zoals Petra Biemans, Willem de Lange en Maarten van Riemsdijk. En ten slotte werd zeer recent bekend dat Jaap Paauwe uitgeroepen was tot een van de twintig meest invloedrijke denkers op het terrein van HRM. Hij figureerde daar tussen namen als Argyris, Mintzberg en andere internationale coryfeeën (P&O actueel, oktober 2012).

Kortom het afgelopen decennium zijn enorme sprongen voorwaarts gemaakt wat betreft het onderzoek op het terrein van personeelwetenschappen, getuige het groot aantal publicaties en promoties. De vraag die ik hier echter aan de orde zal stellen is of die ontwikkeling ook impact heeft op de praktijk. Of om het eens modern te zeggen: is de HR-praktijk nu meer evidence based en dan vooral meer science based geworden? Bevruchten wetenschap en praktijk elkaar in voldoende mate? Om die vraag te kunnen beantwoorden moeten we zowel naar de wetenschap als naar de praktijk kijken. Eerst maar eens zien wat de wetenschap de praktijk te bieden heeft.

De wetenschap als bron van (praktijk-)kennis?

Het eerste blok van onze Masteropleiding SHRM aan de Open Universiteit gaat over de relatie tussen HRM en performance. Als ik daarvan aan studenten een samenvatting geef, luidt die kort maar krachtig: HRM doet er toe, maar we weten niet hoe. Het is dezelfde conclusie die ook Wall en Wood (2005) trekken in een artikel dat alleraardigst als volgt begint:

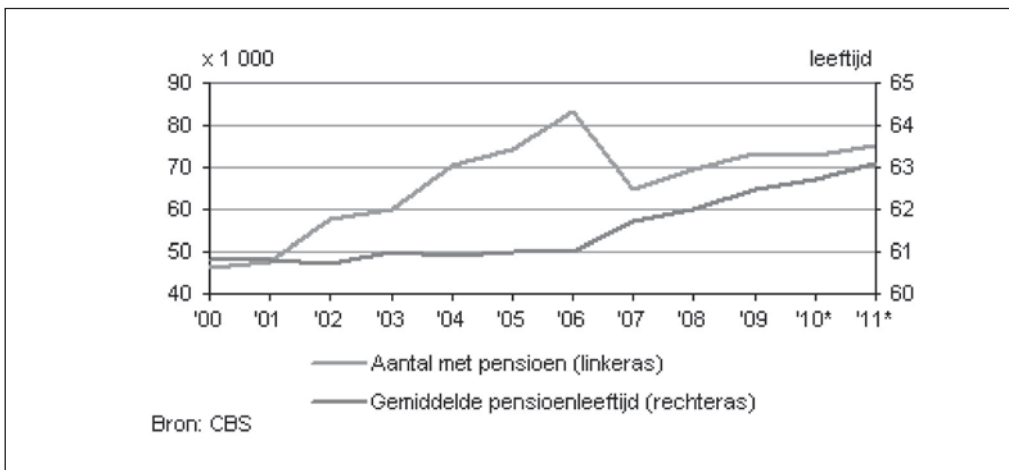
Stel je de volgende situatie voor. Een vooraanstaand expert in HRM moet getuigen bij een rechtszaak die een internationale onderneming heeft aangespannen tegen een consultancy bureau. Ze hebben honderdduizend euro betaald aan honorarium en het veelvoud geïnvesteerd in personele maatregelen om performance verhogend HRM in te voeren. Drie jaar na datum is er geen merkbaar effect, vandaar dat de onderneming de consultant voor de rechter sleept vanwege misleiding en het wekken van verkeerde verwachtingen. De expert moet de volgende twee vragen beantwoorden: 1 is het aannemelijk dat de consultants op grond van onderzoeksgegevens aan mochten nemen dat HRM-praktijken een effect hebben op prestatie? 2 in welke mate mag een causaal verband tussen die praktijken en de prestatie verondersteld worden?

Wall & Wood komen op grond van analyse van bestaande onderzoeken tot de volgende conclusie: hoewel de adviseurs te goeder trouw hebben gehandeld, omdat hun opvattingen worden ondersteund door wetenschappers die ook vermoeden dat er een relatie is tussen HRM-praktijken en de prestaties van ondernemingen; de empirische bewijsvoering is echter nog niet sterk genoeg om die conclusie te rechtvaardigen.

Ik wijs nog maar eens even op het gebruik van de termen vermoeden en nog niet in de laatste zin. Met andere woorden het kan nog komen. Wat ik met dit voorbeeld wil illustreren is dat wetenschap zelden pasklare aanwijzingen geeft voor de HR-praktijk. Wel vordert ons inzicht in de relatie tussen HRM en Performance. Zo heeft enerzijds verder onderzoek een aantal interessante tussenliggende schakels (waardeketens) blootgelegd, zoals de rol van leidinggevend en op de impact van HR-activiteiten en anderzijds is het besef gegroeid dat het beter is om meer HR-gerelateerde uitkomsten zoals betrokkenheid en bevlogenheid als uitkomstvariabele te nemen in plaats van algemene financiële performancriteria. Voor HR-professionals is het dus zaak dat zij de vorderingen in de wetenschap blijven volgen zonder de verwachting te hebben daar voor alle situaties implementeerbare interventies in aan te treffen.

Wetenschap geeft zelden pasklare aanwijzingen voor de HR-praktijk

Een andere beperking van de uitkomsten van wetenschappelijk onderzoek is dat de modellen en theorieën van waaruit gewerkt wordt, vaak een beperkt (doorgaans toch disciplinair) karakter kennen waardoor cruciale factoren niet in de beschouwing worden betrokken. Ik wil dat illustreren aan de hand van een voorbeeld. Al jaren (laten we zeggen de afgelopen 15 jaar) waarschuwen wetenschappers, consultants en commissies voor de enorme tekorten die op de arbeidsmarkt zullen ontstaan als gevolg van de demografische golf, die een enorme uitstroom teweeg zal brengen die niet meer gecompenseerd wordt door nieuwe aanwas. Langer doorwerken en het bevorderen daarvan door leeftijdsbewust personeelsbeleid, employability bevorderende maatregelen enzovoorts zou daar een antwoord op moeten geven. Talloze factoren die dat beleid bevorderen en belemmeren zijn intussen onderzocht. Vooroordelen, perverse prikkels,



Figuur 1. Aantal werknemers met pensioen en gemiddelde pensioenleeftijd.

onvoldoende ontwikkeling van ouderen zouden vroegtijdige uitval bevorderen. Heeft dat inzicht ook effect gehad? Wanneer we kijken naar de gemiddelde uitstroomleeftijd tussen 2000 en 2011 (zie figuur 1) dan zien we dat deze tussen 2000 en 2006 vrijwel gelijk is gebleven op 61 jaar.

De langjarige roep om een ander beleid heeft in die jaren in ieder geval nauwelijks effect gehad in en op de praktijk. Vanaf 2006 treedt vrij plots een aanzienlijke en gestage verhoging van die uitstroomleeftijd plaats, maar die is het gevolg van het feit dat in 2005 allerlei fiscale voordeel regelingen voor vervroegde uitstroom kwamen te vervallen. En die factor werd in eerder HR-onderzoek zelden meegenomen, maar blijkt wel doorslaggevend te zijn voor het feitelijk gedrag van mensen. Helaas komt dat in onderzoek vaker voor en dat heeft ook te maken met een derde beperking die ik aan wil stippen, namelijk de aard van het onderzoek.

Veel onderzoek is vragenlijstonderzoek, dat weliswaar veel data oplevert, maar waarvan de waarde in mijn ogen beperkt is. Die keuze voor dergelijk kwantitatief survey onderzoek wordt mede ingegeven omdat de druk op universitaire medewerkers om internationaal te publiceren groter wordt en omdat men weet dat dergelijk onderzoek het beste in deze tijdschriften scoort. Maar het is juist dit type onderzoek dat vaak niet zoveel (nieuwe) inzichten oplevert. Al sinds mijn studententijd koester ik een boekje met als titel “How to lie with statistics” (Darell Huff, 1953). U weet het net zo goed als ik, met cijfers kun je indruk maken maar ze zetten je ook vaak op het verkeerde been. Een voorbeeld: de gemiddelde uitstroomleeftijd in de zorgsector is 47 jaar en in sommige sectoren nog lager (zie tabel).

	Ziekenhuizen	VVT	GGZ	Totaal
Uitstroomleeftijd	45	48	49	47

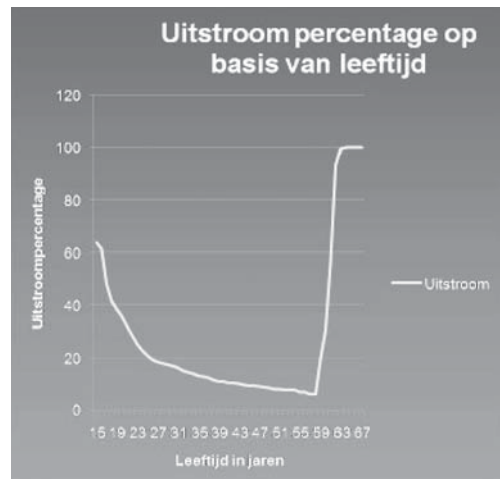
Bron: UWV 2011

Een voor de hand liggende beleidsreactie op deze cijfers zou zijn om die uitstroomleeftijd proberen te verhogen met bindingsmaatregelen. Want als we die vijf jaar omhoog kunnen brengen

dan is het tekort in de zorg opgelost. Maar als je kijkt hoe dat gemiddelde is samengeteld dan ontstaat er een heel ander beeld. De uitstroom aan het eind neemt fors toe vanaf 59 jaar, maar een veel groter probleem zit in het begin. En dat is niet alleen een bindingsprobleem, maar een verwachtings-, selectie-, opleidings- en plaatsingsprobleem (wat precies zou eens goed onderzocht moeten worden). Met andere woorden de uitval in het begin is een groter probleem dan aan het eind.

In de data van dit type onderzoek zijn weliswaar in statistische zin wel verbanden te vinden, maar het is de vraag is of die verbanden ook werkelijk causaal van aard zijn (dat is ook een van de conclusies van Wall & Wood). Het probleem met het huidige wetenschappelijke onderzoek is niet alleen deze eenzijdige aard, maar ook dat er veel onderzoekers weinig tot geen kennis van en affiniteit hebben met de praktijk en daardoor ook weinig zicht op wat zich daar werkelijk afspeelt. Hun conclusies zijn stevig in databases geworteld, maar missen iedere praktische realiteit. Het gevolg is dan ook dat wij soms artikelen aangeboden krijgen bij het Tijdschrift voor HRM die qua analyse aan alle eisen voldoen, maar waarbij de praktijkparagraaf (waar wij als redactie altijd om vragen) opvallend vaag blijft of ontbreekt.

Andersoortig onderzoek met een meer kwalitatief karakter is dan ook gewenst wil ons inzicht in de praktijk werkelijk toenemen. Van die kant had ik me meer voorgesteld van het onderzoek dat de lectoren zouden initiëren, omdat zij enerzijds minder onder druk staan om zich internationaal te profileren en anderzijds met een groep werken (doorgaans docenten en studenten van



De langjarige roep om ander beleid heeft in die jaren nauwelijks effect gehad op de praktijk

beroepsopleidingen) die een betere voeling hebben met de praktijk. Maar helaas ook zij kunnen de charme van SPSS waar altijd wel een getal uitrolt niet weerstaan. Een enkele uitzondering daargelaten, zoals onder andere het onderzoek van Joop Zinsmeister en Martha Meerman naar leeftijdbewust personeelsbeleid in de bouw (2011).

Maar hoe evidence based is de HR-praktijk?

Wederzijdse bevruchting vraagt om twee partijen en de vraag is nu of de praktijk wel zo evidence based is als wenselijk wordt geacht? Heeft men oog voor wat de wetenschap aan inzichten te bieden heeft?

Laten we vooropstellen: 60 tot 80 procent van het werk dat onder HRM wordt geschaard heeft een transactioneel en operationeel karakter. Die processen hebben weinig evidence nodig om goed te verlopen, ze moeten alleen efficiënt en doeltreffend ingericht worden. Het aantal strategische beslissingen of beslissingen met een grote impact (voor personeel en/of de organisatie) dat in een jaar wordt genomen is in het algemeen op de vingers van één hand te tellen. En dan, zo mag men toch aannemen, zou gebruikmaking van bestaande kennis en inzichten de kwaliteit van die beslissingen aanzienlijk kunnen verbeteren.

Politieke issues, nahinkende regels en trauma's uit het verleden spelen een even groot rol als rationele argumenten

De praktijk wordt, zo vrees ik, echter vaak bedreven vanuit een heel andere soort logica. In de eerste plaats is het vooral een politiek gedreven proces. Er zijn veel actoren met uiteenlopende belangen die allemaal wat anders willen en het realiseren van oplossingen is dan ook meer afhankelijk van het juiste moment en de goede coalities dan dat het gaat om de beste oplossing. Bovendien zie je in de praktijk vaak dat professionals eerder kiezen voor quick fixes die op korte termijn verlichting brengen, dan dat zij voor duurzame oplossing gaan. Vaak worden die quick fixes ook nog gevoed door de dan in zwang zijnde modes. En ten slotte: wie carrière wil maken in het vak moet zich voordoen als een dynamisch figuur en daar dragen snelle blitse oplossingen meer aan bij dan langjarig volgehouden inspanningen.

Naast het politieke karakter wordt de personeelspraktijk ook beperkt door twee andere factoren. De eerste zijn institutionele factoren. Bestaande regels en afspraken maken de praktijk vaak zeer stroperig. Het is niet eenvoudig om in de praktijk de koers snel te verleggen. Daarbij komt ook dat lokale specifieke omstandigheden het toepassen van generieke kennis belemmeren. Het is niet voor niets dat in het model van Paauwe (2004) naast de markt en de sociaal culturele contextvariabelen als beïnvloedende factoren voor beleid een belangrijke plaats wordt ingeruimd voor wat hij noemt de 'administrative heritage': de bestuurlijke erfenis van een organisatie. Wat zich in het verleden van organisaties heeft afgespeeld heeft grote invloed op de ruimte die vandaag aanwezig is om zaken uit te voeren. Een traumatische ervaring met competentie management of met een vorm van prestatiebeloning kan dat onderwerp tot taboe maken ook al zijn de omstandigheden en de inzichten daaromtrent intussen geheel veranderd.

De balans opgemaakt

Kortom, de praktijk van HRM is minder rationeel dan in pleidooien voor evidence based HRM wordt verondersteld. Politieke issues, modeverschijnselen, nahinkende regels en trauma's uit het verleden spelen een even groot rol als rationele argumenten. Moeten we dus het idee van evidence based HRM maar helemaal vergeten? Ook dat zou ik niet durven beweren, maar zoals hiervoor al opgemerkt zullen we de rechtstreekse bijdrage van de wetenschap moeten relativeren: die bijdrage is vaak meer indirect en voor de langere termijn. Panklare oplossingen kan de wetenschap niet bieden en dat is haar functie ook niet. Wel zou het mooi zijn als er meer

onderzoek zou plaatsvinden met een grotere praktijkgerichtheid dan nu het geval is. Daarbij zou ook meer oog moeten zijn voor de ontwikkelingen van praktijken in het MKB waar meer dan 50 procent van de werkgelegenheid gesitueerd is, maar waar in onderzoek zelden aandacht aan besteed wordt.

Mijn kanttekeningen bij de relevantie van de wetenschap voor de praktijk ontslaat HR-professionals er niet van om de ontwikkelingen in de wetenschap nauwgezet te volgen. Kortom de ware HR-professional wordt nu abonnee van het Tijdschrift voor HRM...

Naschrift

Nadat ik besloten had mij na mijn emeritaat meer te gaan wijden aan natuur en natuureducatie, onder andere als vrijwilliger bij Natuurmonumenten, dacht ik daarmee behoorlijk afstand te nemen van het HR-veld. Maar recent werd mij duidelijk dat dit maar zeer ten dele het geval zal zijn, getuige onderstaand artikel uit *de Volkskrant* van 21 augustus jl.

Groene energie helpt je carrière

Slechts 12 procent van de Nederlanders werkt met bevoegenheid. Hoe krijg je meer plezier in je werk? Door eenvoudigweg vaker de natuur in te trekken, zegt psycholoog Hilde Backus. Lang niet iedereen gaat iedere dag fluitend naar zijn werk. De een baalt van de hoge werkdruk, de ander van een ongezellige collega, weer een ander van het gebrek aan uitdagingen. Slechts 12 procent van de mensen is echt bevoegen in zijn baan, blijkt uit onderzoek. Hoe kun je ervoor zorgen dat het werk weer leuk wordt? De natuur kan helpen, denken deskundigen. "Door het groen lopen werkt, ik zie het aan mensen", zegt Hilde Backus, wandelcoach, psycholoog en schrijfster van het boek *Op weg naar plezier in je werk*. "In de natuur mag je balen en huilen als dat nodig is."

...

(bron: *de Volkskrant*, 21 augustus 2012).

De ware HR-professional wordt dus ook lid van Natuurmonumenten.

Literatuur

Pauwe, J. (2004) *HRM and Performance: Achieving long term viability*, Oxford: University Press.

Wall T.D. en S.J. Wood (2005). The romance of human resource management and business performance, and the case for big science, *Human Relations*, 58 (4), 429-462.

Zinsmeister, J. en M. Meerman (2011). Ouderen aan het werk in de bouw. *Tijdschrift voor HRM*, 14 (2), p. 61-81.