

# Trends in HRM: 10 jaar HRM praktijkonderzoek, state of the art en vooruitblik

Maarten van Riemsdijk<sup>1</sup>

Op 8 en 9 november jongstleden vond het vijfde HRM praktijk onderzoek congres plaats. Het wordt om de twee jaar georganiseerd door het HRM lectoren netwerk Nederland. Het vijfde congres al weer, dus er kan worden teruggekeken op minstens 10 jaar HRM onderzoek in lectoraten aan hogescholen. Het thema was dan ook:

**Trends in HRM: 10 jaar HRM praktijkonderzoek, state of the art en vooruitblik.**

In België ligt het grote succes van de loopbaancheques, waarmee individuele werknemers hun recht op loopbaanbegeleiding kunnen verzilveren bij bureaus voor loopbaanbegeleiding, onder stevig parlementair vuur. Aanleiding was een artikel van hoogleraar bedrijfspsychologie Frederik Anseel, in de Tijd, Coaching, we have a problem. Hierin plaatst hij zeer kritische kanttekeningen bij de gehanteerde instrumenten, zoals wandelcoaching en andere 'alternatieve' methoden. Zijn pleidooi is meer wetenschappelijke gevalideerde instrumenten te kiezen en vooral te werken aan een evidence-based praktijk. Een goede zaak uiteraard,

Ik hoor tot de oudste generatie van HRM lectoren. Ik ben ergens in 2005 bij Saxion begonnen. Terugkijkend, was dat een generatie lectoren die allemaal ook op de universiteit werkten of daar direct voorafgaand aan hun benoeming gewerkt hadden als onderzoeker. Wat wij aantroffen op het HBO was een op onderwijs gerichte cultuur, heel betrokken en met veel praktijkmensen. Een curriculum gericht op vaardigheden en methodiek en primair Nederlandstalig. Onderzoek was iets dat vooral door studenten in het afstuderen moest gebeuren. Onze opdracht was om die cultuur meer onderzoeksgericht te maken en de kennis van de zittende staf aan te vullen met recente wetenschappelijke inzichten. Verdere professionalisering en verbeteren van hun onderzoeksvaardigheden werd van ons verwacht. Ook het inbrengen van onderzoek zelf, dat uiteraard 'praktijkgericht' moest zijn. Aangezien niets zo praktisch is als een goede theorie leek dat laatste ons doorgaans niet het grootste probleem.

Ik denk dat het die generatie gelukt is om onderzoek op de kaart te zetten in het HBO. Daarbij goed geholpen door besturen en overheidsbeleid. Er is zeker veel meer een onderzoekscultuur ontstaan in de afgelopen 10 jaar. Maar wat voor onderzoek dan? Ik vrees dat wij – die eerste generatie lectoren dus – toch vooral bezig zijn geweest om wat we bij de universiteit al deden en wat ons door jaren oefenen en streven eigen was geworden bij het HBO te introduceren. Dat moest ook haast wel. Niet alleen konden wij dat goed, maar onderzoek stond ook zo ver af van de dagelijkse werkelijkheid van docenten en studenten dat we eerst een basis moesten leggen. En de basis van wetenschappelijk onderzoek is nog steeds: een doel bepalen, theoretische en empirische kennis ophalen, daaruit modellen maken, hypotheses afleiden en testen of die kloppen door empirisch onderzoek.

Maar die aanpak was ook veilig en vertrouwd voor ons natuurlijk..... en makkelijk. Want dat is het probleem met écht praktijkgericht onderzoek (toegepast onderzoek waarbij een handelingsprobleem uit de praktijk een oplossing vraagt); je moet dan als onderzoeker het laboratorium van je theorie uit. Niet langer is de vraag theorie gestuurd, de te toetsen relatie dus duidelijk en nooit complexer dan je zelf toelaat. Nee, de vraag is gegeven, de context complex en invloedrijk en het antwoord cruciaal voor het praktische handelen van echte mensen en bedrijven. Nu moet wat theoretisch duidelijk is en empirisch is getoetst worden gebruikt om in één enkele situatie licht in de duisternis te brengen.

Daarom vind ik toegepast wetenschappelijk onderzoek in ons vakgebied in doorsnee vele malen complexer dan wetenschappelijk onderzoek gericht op theorieontwikkeling; er moet gehandeld worden.

Het wordt nu allemaal wel een beetje abstract. Laat eens zien... Als mensen ongelukkig worden van hun werk, dan weten we vrij precies hoe dat komt. Eén van de belangrijkste factoren is de mate van autonomie die zij hebben bij de uitvoering van hun werk. Dat is letterlijk honderden keren empirisch onderzocht en blijkt elke keer correct. De algemene en empirisch getoetste (zeg maar evidence based) oplossing ligt dus voor de hand: vergroot de autonomie in het werk!

Tja, en werkt dat dan? Voor deze Maarten wel, maar voor de Maarten die zijn hele leven al aan een lopende band staat, die werkt om te kunnen leven en die moeite heeft met overzicht en structuur, werkt het niet zondermeer. Dan moeten er heel wat meer zaken worden aangepast naast de werkinhoud en is de kans groot dat als we hem alleen meer regelmogelijkheden geven in de uitvoering, ongeluk en overspanning op de loer liggen in plaats van toenemend werkplezier.

Dat is wat de praktijk van HBO onderzoekers vraagt, een concrete oplossing voor een concreet HRM probleem, gebaseerd op empirische evidentie, die werkt in een specifieke context, ga er maar aan staan.

Mijn generatie vertrekt zo langzamerhand. Maar het goede bericht is dat er een hele nieuwe generatie lectoren en associate lectoren klaarstaat om het anders en naar ik vurig hoop nog beter te gaan doen. Minder aan de hand van op theorieontwikkeling gerichte aanpakken. Meer gericht op toepassing van alles wat we al weten in de dagelijkse praktijk. Er is ook een hele nieuwe generatie docent onderzoekers op het HBO ingestroomd. Velen master opgeleid, voor hen is onderzoek vanzelfsprekend, maar zij zijn wel primair op praktisch handelen gericht. Dat bleek duidelijk tijdens ons congres.

Na dit congres ben ik dan ook heel optimistisch over deze nieuwe generatie. Allereerst omdat ik nu al zie dat ons netwerk van HRM lectoren in Nederland verjongd en actief bezig is om samen met docenten uit de opleidingen betere, nee, ik moet zeggen meer passende onderzoeksaanpakken voor het HBO te ontwikkelen. En dat werkt. Zo sprak Rik Loffeld, mede oprichter en projectmanager van het HRM lab van Zuyd Hogeschool, over hoe zij samen met bedrijven, studenten en het lectoraat van Jol Stoffers onderzoek, onderwijs en betekenis voor het bedrijfsleven combineren. Lodewijk Witteveen, van het Saxion lectoraat Smart Industry and Human Capital, besprak de uitdagingen van praktijkonderzoek aan cobots met ondernemingen en studenten. Tenslotte sprak Hasher Ahmadi, officer HR Analytics bij KLM, net twee jaar geleden afgestudeerd bij associate Stephan Corporaal, over de HR analytics groep die hij bij KLM heeft opgezet. Een toekomst gericht verhaal, met een uitnodiging om onze studenten te bekwamen in HR analytics. Allemaal inspirerende en onderzoekende aanpakken van echt toegepast onderzoek met bedrijven en studenten.

En ook in de workshops waren er prachtige onderzoeken te beluisteren. Wat mij daarbij opviel is niet alleen het gemak en de zelfverzekerdheid waarmee veel onderzoekers er staan. Dat was in het begin echt heel anders. Maar ook dat het veel minder dan eerder ging over methoden en technieken van dataverzameling en veel meer over de inhoud: Wat probeerden we te vinden, welk probleem probeerden we op te lossen en hoe hebben we dat aangepakt. Wat was het resultaat, wat werkte en wat niet. Nog steeds nadrukkelijk op basis van beschikbare theoretische en empirische kennis, maar veel minder verkrampt zoekend naar de generaliseerbaarheid van wat werd gevonden, of naar de theoretische implicaties. Natuurlijk is er dan ook een risico, namelijk dat iedereen met weer een nieuw theorieje aan komt zetten en daar moeten we zeker voor blijven waken. Maar echt, het bespreken van de inhoud is zoveel interessanter dan weer de methode, de Cronbach's, de SD's, de Beta's. Dat lijken we nu grotendeels achter ons te laten als 'vanzelfsprekend' en dan zijn we in 10 jaar toch wel heel veel verder gekomen wat mij betreft. Iedereen die niet is geweest heeft dus echt wat gemist: een kantelpunt.. het volwassen worden van HRM onderzoek op het HBO.

Maarten van Riemsdijk

---

<sup>1</sup> Maarten was 25 jaar werkzaam bij de Universiteit Twente, van AIO via docent naar UHD, tot 2013. Hij is sinds 2005 lector Strategisch HRM en sinds 2015 daarnaast ook lector Smart Industry & Human Capital bij Saxion.