

# Onderzoekend werken als katalysator voor de professionalisering van HR

**Author(s)**

Lopes de Leao Laguna, Luca

**Publication date**

2017

**Document Version**

Final published version

**Published in**

Tijdschrift voor HRM

**License**

CC BY-NC-ND

[Link to publication](#)

**Citation for published version (APA):**

Lopes de Leao Laguna, L. (2017). Onderzoekend werken als katalysator voor de professionalisering van HR. *Tijdschrift voor HRM*, 2017(11). <https://tijdschriftvoorhrm.nl/onderzoekend-werken-professionalisering-hr/>

**General rights**

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

**Disclaimer/Complaints regulations**

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please contact the library: <https://www.amsterdamuas.com/library/contact>, or send a letter to: University Library (Library of the University of Amsterdam and Amsterdam University of Applied Sciences), Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

# Onderzoekend werken als katalysator voor de professionalisering van HRM

Luca Lopes de Leao Laguna

*“We gaan er dus vanuit dat het effect heeft [...], een beetje op geloof en vertrouwen. De directie hoeft niet te horen wat de resultaten zijn.”*

Bovenstaand citaat is het antwoord van een HRM'er op de vraag wat hij als HRM'er doet om te weten of HRM-interventies in de organisatie effectief zijn. Het antwoord is illustratief voor hoe een groot deel van de 22 HRM'ers reageerden toen zij geïnterviewd werden in een onderzoek over onderzoek binnen de HRM-praktijk. Het maakte daarbij niet uit hoe groot de organisatie was of in welke sector de HRM'er werkzaam was. Onderzoek werd door velen van hen niet gezien als middel om te komen tot effectief HRM-beleid. Deze reactie werd ook herkend door docenten en lectoren verbonden aan twaalf hbo HRM-opleidingen die onlangs bijeen waren om te spreken over de aansluiting van het onderzoeken en afstudeeronderwijs op de HR-praktijk. Opdrachtgevers en praktijkbegeleiders uit het HR-werkveld geven regelmatig aan dat door studenten uitgevoerd onderzoek “te grondig is”, “niet relevant is” en “te lang duurt”. Onderzoek wordt binnen de HR-praktijk nauwelijks gezien als instrument om te leren over de eigen werkpraktijk of over de effectiviteit van HRM. Dat is heel jammer, want onderzoek kan een krachtig professionaliseringsinstrument zijn.

## Onderzoek als professionaliseringsinstrument

Met onderzoek wordt hier *practitioner research* bedoeld: onderzoek dat door de praktijkbeoefenaar zelf wordt uitgevoerd; in de kern niet meer dan een werkstrategie waarbij de praktijkbeoefenaar op methodische wijze een vraag beantwoordt, en wat leidt tot praktisch relevante kennis of actie (Andriessen, 2014). In combinatie met kennis kunnen nemen en kritisch kunnen beoordelen van resultaten van wetenschappelijk en praktijkgericht onderzoek uitgevoerd door

anderen, kan zelf onderzoek uitvoeren op drie niveaus leiden tot professionalisering van HRM: (1) Op het niveau van de professional leidt het tot beter inzicht in de eigen werkpraktijk en tot leren over of en waarom HR-praktijken (niet) effectief zijn; (2) Op het niveau van de organisatie leidt het tot effectiever(e) HR-beleid en besluitvorming; (3) Wanneer HRM'ers kennis delen over onderzoek binnen hun beroepsgroep leidt het op dat niveau tot een gezamenlijke *body of knowledge* die de autoriteit van het beroep HRM'er ten goede kan komen. Dit laatste is een belangrijke stap in de ontwikkeling naar een professioneel beroep (Freidson, 2001).

Zonder gebruik te maken van resultaten van onderzoek door derden en zelf onderzoek uit te voeren, kan een HRM'er niet leren over wat wel en niet werkt, bouwt hij geen vakspecifieke kennis op en heeft hij dus ook geen kwaliteiten die hem onderscheiden van een algemene manager. Tegelijkertijd neemt de invloed van de gemiddelde HRM'er af ten gunste van de algemene manager sinds HRM-taken steeds meer in de lijn liggen (Reichel & Lazarova 2013). Om meer invloed te krijgen hanteren veel HRM'ers een strategie waarbij zij zich meer in de business verdiepen en zichzelf positioneren als business partner. Als het ontbreekt aan een andere kennisbasis dan de managers waarvan je die partner bent, levert dit echter geen toevoegde waarde op. De HRM-dienstverlening krijgt dan een hoog 'u vraagt wij draaien' gehalte.

### **Waarom professionaliseren HRM 'ers zich niet?**

Een gebrek aan onderzoekend werken beperkt zich niet tot de HRM'er. Ook managers nemen besluiten op basis van eigen ervaringen, eigen expertise, hypes, imitatie van succesvolle organisaties, dogma's en ideologie (Pfeffer & Sutton, 2006). Dit komt onder andere doordat organisaties enerzijds succesvol willen zijn op de lange termijn, maar anderzijds handelen en oordelen op de korte termijn. Managers worden niet beoordeeld op effecten van beleid die pas zichtbaar zijn na een of enkele jaren. Juist die late zichtbaarheid van effect is inherent aan veel HRM-interventies. Door de korte termijnfocus heeft *snel* handelen bovendien voorkeur boven *effectief* handelen. Er is dus simpelweg geen prikkel om een HR-vraagstuk goed te doorgronden zodat een passende oplossing gezocht kan worden, noch is er een prikkel om die oplossing vervolgens te evalueren op effectiviteit. Dit laatste kan zelfs gezien worden als een bedreiging voor een positieve beoordeling en bovendien, wat niet weet wat niet deert.

De HRM'er bevindt zich in een vicieuze cirkel. Hij heeft weinig meer kennis van de HR-vraagstukken in de organisatie en van de effecten van HRM dan andere managers, maar hij moet die managers wel overtuigen om te investeren in HRM of om HRM-beleid uit te voeren. Hij kan dan alleen maar iets gedaan krijgen en positief beoordeeld worden door dicht te blijven bij de wensen van diezelfde managers en zodra hij iets gedaan krijgt geen onderzoek te doen naar de effectiviteit. Zo ontwikkelt hij opnieuw geen kennis over zijn eigen werkpraktijk en de effectiviteit van HRM. De professionalisering van HRM staat stil en de organisatie is op lange termijn niet geholpen!

### Heeft het wel zin om onderzoekend werken te stimuleren?

Als de HRM-opleidingen niet serieus werk maken van professionalisering door onderzoek, dan geven we HRM als professioneel beroep op. Bovendien leeft er bij genoeg HRM'ers de wens om de vicieuze cirkel van de-professionalisering te doorbreken. In het onderzoek waar ik eerder aan refereer zaten ook mooie voorbeelden van practitioner research.

Vaak zijn de HRM-opleidingen volgend als het gaat om de ontwikkelingen in het vakgebied, maar professionalisering door onderzoek gaat niet tot stand komen vanuit organisaties en - bij gebrek aan een sterke beroepsvereniging - ook niet vanuit het beroep. Het zijn het dus de opleidingen die de handschoen op moeten nemen en samen met enthousiaste HRM'ers vorm moeten geven aan professionalisering door onderzoek.

Bij die vormgeving moeten we ons wel realiseren dat practitioner research binnen HRM uitdagingen kent die consequenties hebben voor de wijze waarop je onderzoek uitvoert. Die manier van onderzoek doen is wezenlijk anders dan de meeste van ons geleerd hebben op de universiteit en vraagt om zijn eigen set aan kwaliteitscriteria. Deze kwaliteitscriteria moeten we binnen ons professionele community samen met de opleidingen, wetenschappers en praktijkbeoefenaars ontwikkelen.

---

Drs. L. (Luca) Lopes de Leao Laguna is verbonden als docent en onderzoeker aan de opleiding HRM en het lectoraat Gedifferentieerd HRM van de Hogeschool van Amsterdam. In haar promotieonderzoek doet zij onderzoek naar de rol van onderzoek binnen de HRM praktijk.

### Literatuur

- Andriessen, D. (2014). *Praktisch relevant en Methodisch grondig? Dimensies van onderzoek in het hbo: openbare les 10 april 2014*. Utrecht: Hogeschool Utrecht.
- Freidson, E. (2001) *Professionalism. The Third Logic*. Cambridge: Polity.
- Pfeffer, J. & Sutton, R.I. (2006) Evidence-Based Management, *Harvard Business Review*, 84(1), 62-74.
- Reichel, A., & Lazarova, M. (2013). The effects of outsourcing and development on the strategic position of HR departments. *Human Resource Management*, 52(6), 923-946.