

## De relatie tussen wetenschap en praktijk

Eén à tweemaal per jaar maken we als redactie een themanummer over een specifiek onderwerp. Zo handelde het vorige nummer van het Tijdschrift over arbeidsverhoudingen. De andere afleveringen worden gevuld met artikelen die spontaan worden aangeboden of die door ons worden aangezocht. De samenstelling van deze afleveringen levert dan ook een 'toeval-lige mix' van artikelen op. Toch rijst soms uit die verscheidenheid aan artikelen een thema op, dat niet bewust gepland is. Dat is in dit nummer ook het geval, hoewel het thema wat verscholen ligt onder het oppervlak. Het gaat om de relatie tussen praktijk en wetenschap, een thema dat de redactie van het Tijdschrift voor HRM na aan het hart ligt.

### Niets is zo praktisch als een goede theorie

Deze klassieke uitspraak van Kurt Lewin is een onderdeel van de titel van het eerste artikel van de hand van Segers en enkele andere Belgische collega's. De boodschap van Lewin was tweeledig: wetenschappers zouden moeten proberen nieuwe ideeën te genereren om (problematische) situaties te kunnen doorgronden en nieuwe oplossingswegen te openen. En omgekeerd zouden praktijkonderzoekers en professionals wetenschappers moeten voorzien van informatie en van data op dusdanige coherente wijze dat ze relevant zijn voor het probleem in kwestie. Met andere woorden, wetenschappers moeten voor de

praktijk bruikbare theorieën ontwikkelen en professionals en praktijkgerichte onderzoekers dienen gebruik te maken van de beschikbare wetenschappelijke theorieën.

Op dit ideaal van Lewin, een innige samenwerking tussen professionals en wetenschappers, is ook het bestaansrecht van het tijdschrift voor HRM gegrond: pogen om de kloof tussen wetenschap en praktijk te dichten door beide partijen nader tot elkaar te brengen en vooral van elkaar te laten leren. Dat dat nog niet altijd even eenvoudig is komt in het eerder aangehaalde artikel van Segers e.a. naar voren. Voortbouwend op eerder onderzoek in zowel Amerika als Nederland proberen deze auteurs in kaart te brengen hoe het gesteld is met de theoretische kennis van HRM-professionals, adviseurs en lijnmanagers in België. En net als in Nederland blijkt dat gebruik van wetenschappelijke theorieën (een van de idealen van Lewin) nogal tegen te vallen, althans het blijkt dat veel actoren maar matig op de hoogte zijn van 'bewezen' theorieën op hun vakgebied. De auteurs eindigen hun artikel met een pleidooi voor Evidence Based HRM zonder overigens een omschrijving te geven van dit begrip.

Sacket et al. hebben Evidence Based Practices als volgt omschreven: het gaat daarbij om integratie van de expertise van de professional met de best voorhanden zijnde resultaten van wetenschappelijk onderzoek voor het nemen

van beslissingen bij het oplossen van een probleem. Daarvoor zijn in de ogen van deze auteurs de volgende condities noodzakelijk:

- a. informatiebehoefes moeten omgezet worden in te onderzoeken vragen;
- b. de resultaten moeten op efficiënte wijze verworven kunnen worden;
- c. resultaten moet kritisch beoordeeld worden op validiteit en bruikbaarheid;
- d. de resultaten zijn ondersteunend bij het nemen van een beslissing en
- e. het eindresultaat wordt geëvalueerd.

Het is duidelijk dat dat alleen van de grond kan komen wanneer innige netwerken ontstaan tussen professionals en wetenschappers, waarin vragen en antwoorden gezamenlijk ontwikkeld, toegepast en geëvalueerd worden. Paauwe wijst er in zijn commentaar op het eerste artikel op dat dergelijke netwerken voorzichtig op gang lijken te komen, maar ook dat het huidig onderzoeksklimaat binnen universiteiten daar niet erg bevordelijk voor werkt. De huidige 'afrekencultuur' binnen de wetenschap, waarin alleen internationale publicaties gewaardeerd worden, zo stelt Paauwe, leidt ertoe dat publiceren in Nederlandstalige tijdschriften geen credits oplevert en dat veel wetenschappers om die reden dat achterwege laten. De oproep van Paauwe aan wetenschappers om minstens één tot twee keer per jaar die norm te overtreden, onderschrijven wij als redactie natuurlijk van harte.

### **De waarde van wetenschap voor de praktijk**

De vraag is óf wetenschappelijke inzichten wel gekend moeten worden door professionals, want daar ligt de assumptie aan ten grondslag dat de ontwikkeling van HRM in bedrijven en instellingen vooral een rationeel gedreven proces is. Bij die vooronderstelling zijn wel wat vraagtekens te plaatsen. Veel HR-beleid en HR-uitvoering geeft een mengeling te zien van traditie, gewoontevorming en nabootsing. En de innovatie die plaatsvindt wordt eerder geïnitieerd door collegae (lees: grote vooruit-

strevende partijen) dan door de wetenschap. Het gevolg daarvan is ook dat sommige opvattingen en praktijken blijven bestaan, terwijl ze rationeel ineffectief en inefficiënt zijn. In het artikel van Koster, Fouarge en De Grip komt dit op onthullende wijze naar voren. In hun onderzoek proberen zij na te gaan of de nog steeds gangbare opvatting in werkgeverskringen dat algemene scholing en training alleen maar verloopbevorderend werkt, al of niet juist is. Niet dus, zo zou kort gezegd het resultaat van dit onderzoek samengevat kunnen worden, want een grote werktevredenheid zorgt ervoor dat men minder geneigd is om te vertrekken en een baan elders te zoeken en die tevredenheid wordt verhoogd, wanneer medewerkers het gevoel hebben dat ze voldoende steun krijgen om zichzelf te ontwikkelen. De deelname aan algemene scholing wordt dus als een positief signaal opgevat en biedt bij een voldoende werktevredenheid juist een buffer die verloop voorkomt. Hoewel hun onderzoek zich beperkt tot een specifieke beroepsgroep, namelijk die van apothekers-assistenten, mogen we aannemen dat de uitkomsten ook voor andere sectoren geldig zijn. Maar of met deze kennis het hardnekkig misverstand dat men als werkgever vaak opleidt voor een ander, de wereld uit geholpen kan worden is maar zeer de vraag.

### **Praktijkgericht onderzoek**

De twee andere artikelen hebben beide betrekking op de arbeidsparticipatie van ouderen. Er is nog een overeenkomst: beide artikelen zijn het product van lectoraten, zoals die sinds 2001 binnen Hogescholen worden ingesteld. Lectoraten zijn onderzoeksgroepen die op maatschappelijk relevante terreinen de verbinding leggen tussen het onderwijs, de praktijk en toegepast onderzoek. Lectoraten zijn bij uitstek gericht op het uitvoeren van praktijkgericht onderzoek met het doel nieuwe kennis te ontwikkelen. In de keuze van onderwerpen is dat vaak zichtbaar: onderzoek richt zich vooral op die onderwerpen die op dat moment actu-

eel zijn. Daarom is het niet verwonderlijk dat arbeidsparticipatie van ouderen juist nu in de belangstelling staat. In het eerste artikel van de hand van Zinsmeister en anderen wordt gesteld dat de kalenderleeftijd geen betrouwbare indicator is om invulling te geven aan levensfasebestendig HR-beleid. Bezien vanuit andere optieken geeft ouder worden een proces van achteruitgang, maar ook van groei te zien. Bovendien voltrekt het ouder worden zich veel gedifferentieerder dan een indeling in leeftijdsklassen suggereert. Arbeidsvermogens van ouderen moeten dan ook meer op individueel niveau beoordeeld worden wil men de juiste maatregelen kunnen treffen.

Het laatste artikel is een bewerking van de openbare les die Gründemann heeft uitgesproken bij de aanvaarding van zijn lectoraat aan de Hogeschool van Utrecht. Het geeft een overzicht van de ontwikkeling op de arbeidsmarkt toegespitst op de deelname van ouderen. Ondanks veel overheidsmaatregelen om de arbeidsparticipatie van ouderen te vergroten, zijn daarvan de effecten tot nu toe niet

erg groot. Vooral de negatieve beeldvorming van werkgevers speelt daarbij een belangrijke rol. Opvallend is dat Gründemann sterk betwijfelt of de verhoging van de AOW-leeftijd effect zal hebben, sterker nog, met argumenten geeft hij aan dat het effect wel eens omgekeerd zou kunnen zijn.

Zijn agenda voor HRM komt gedeeltelijk overeen met wat door Zinsmeister e.a. bepleit wordt, maar Gründemann gaat nog een stapje verder: ook de organisatie van het werk zal herbezien moeten worden en er zal meer werk gemaakt moeten worden van een Leven Lang Leren.

Al met al geeft deze editie van het Tijdschrift voor HRM een fraaie caleidoscoop te zien van verschillende soorten onderzoek, variërend van meer theoretisch gedreven tot heel praktijkgericht. Het is aan de lezer om te bepalen wat de meest nuttige vorm van onderzoek voor zijn of haar praktijk is.

*De redactie*