

Onderzoekend werken als instrument voor de professionele ontwikkeling van HRM'ers

een evaluatieonderzoek naar de intenties, belemmeringen, stimulansen en opbrengsten van een leertraject

Author(s)

Lopes de Leaõ Laguna, Luca; Meerman, Martha

Publication date

2015

Document Version

Final published version

Published in

Willem de Lange: inspirerend brugwachter van het Tijdschrift voor HRM

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

Lopes de Leaõ Laguna, L., & Meerman, M. (2015). Onderzoekend werken als instrument voor de professionele ontwikkeling van HRM'ers: een evaluatieonderzoek naar de intenties, belemmeringen, stimulansen en opbrengsten van een leertraject. In S. de Vries, J. K. Looise, & F. Kluijtmans (Eds.), *Willem de Lange: inspirerend brugwachter van het Tijdschrift voor HRM: een speciale uitgave bij zijn afscheid als lector op 7 september 2015* (pp. 47-64).

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.

Willem de Lange: Inspirerend brugwachter van het Tijdschrift voor HRM

Een speciale uitgave bij zijn afscheid als lector op 7 september 2015

Onder redactie van:

Sjiera de Vries

Jan Kees Looise

Frits Kluijtmans

COLOFON

Deze speciale uitgave van het Tijdschrift voor HRM is in een zeer beperkte oplage gedrukt ter ere van het afscheid van Willem de Lange als lector aan de Avans Hogeschool. Een exemplaar van deze uitgave is te downloaden via www.tijdschriftvoorhrm.nl

Het Tijdschrift voor HRM is een vrij toegankelijk tijdschrift mogelijk gemaakt door bijdragen van de volgende partners:

Premium partner: NVP Nederlandse Vereniging voor Personeelsmanagement & Organisatieontwikkeling

Antwerpen management school
Avans Hogeschool
Avans Plus
Department of HRM and organizational behaviour,
Universiteit Gent
Fontys Hogescholen
Hanzehogeschool Groningen
Hogeschool Amsterdam
Hogeschool Inholland
Hogeschool Utrecht
Hogeschool Windesheim
Hogeschool Zeeland
Human Capital Group
Katholieke Universiteit Leuven
Open universiteit Nederland
Radboud universiteit Nijmegen
Rotterdam Centre of Public Management, Erasmus
universiteit
Saxion Hogeschool
Tilburg University
Universiteit Groningen
Universiteit Twente
Universiteit Utrecht
Vrije Universiteit Amsterdam
Zuyd Hogeschool

Redactie

Dr. Willem de Lange, *hoofdredacteur*
Camiel van Damme, *Managing Director ShareBusiness*
Drs. Ritchie de Blieck, *Zelfstandig C&B-specialist*
Dr. Sjiera de Vries, *Lector Sociale Innovatie en
Verscheidenheid Hogeschool Windesheim*
Dr. Marian Thunnissen, *Docent HRM en senior on-
derzoeker Kenniscentrum Sociale Innovatie Hogeschool
Utrecht*
Dr. Charissa Freese, *Senior onderzoeker HR Studies /
Reflect Tilburg University*
Mr. drs. Hans van der Heijden, *Directeur Arbeidsvoor-
waarden Rabobank Nederland*
Prof. dr. Frits Kluijtmans, *Emeritus Hoogleraar Open
Universiteit Nederland*
Drs. Gerrit Kreffer, *mpa HR-specialist Ministerie van
Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties*
Prof. dr. Peggy De Prins, *Faculty & Academic Director
Master in Human Resource Management Antwerp
Management School en Universiteit Antwerpen*
Prof. dr. Jan Kees Looise, *Emeritus Hoogleraar Univer-
siteit Twente*
Prof. dr. Bram Steijn, *Hoogleraar HRM in de publieke
sector Erasmus Universiteit Rotterdam.*

Contact

redactie@tijdschriftvoorhrm.nl
www.tijdschriftvoorhrm.nl

7 september 2015

Onderzoekend werken als instrument voor de professionele ontwikkeling van HRM'ers

Een evaluatieonderzoek naar de intenties, belemmeringen, stimulansen en opbrengsten van een leertraject¹

Luca Lopes de Leao Laguna en Martha Meerman

Een bruggenbouwer tussen wetenschap en praktijk, dat typeert Willem de Lange. Die uitdaging wilde hij op hoog niveau verwezenlijken. Hij deed dat als lector, als hoofdredacteur van het Tijdschrift voor HRM, als medeoprichter van het lectorenplatform HRM en als initiatiefnemer en eerste uitvoerder van het HRM-lectorencongres, om enkele structurele bijdragen te noemen. Ze zijn er alle op gericht om de zogenaamde 'gap' tussen HR-onderzoek en de HR-praktijk te verkleinen. Willem liet iedereen weten hoe belangrijk het is dat HRM'ers meer over onderzoek op het gebied van HRM lezen en dat een tijdschrift, congres en toegepast onderzoek daaraan kunnen bijdragen. Inmiddels is het Tijdschrift voor HRM een open acces tijdschrift dat door iedere HRM'er en iedere HRM-student te raadplegen is. Een mooie prestatie!

Wij zaten erbij, Martha als collega lector en Luca allereerst als student Sociologie. Willem inspireerde haar toen zij hem in 2011 interviewde over de rol die onderzoek speelt in de dagelijkse werkpraktijk van de HRM'er. Onderzoek doen als middel tot professionalisering staat centraal in het lectoraat HRM van de hogeschool van Amsterdam. Inmiddels is Luca promovenda en wil met haar promotieonderzoek de gap tussen wetenschap en praktijk van HRM'ers verkleinen.

Luca Lopes de Leao Laguna is docent aan de opleiding HRM en onderzoeker bij het lectoraat gedifferentieerd HRM van de Hogeschool van Amsterdam. In februari 2015 is zij gestart met haar promotieonderzoek over onderzoek als professionaliseringsinstrument van HRM.

Martha Meerman is lector gedifferentieerd HRM van de hogeschool van Amsterdam. Zij werkt tevens op het Amsterdams Instituut voor Arbeidsvraagstukken van de Universiteit van Amsterdam. Het lectoraat richt zich op leren en ontwikkelen van volwassen individuen in en buiten de arbeidsorganisatie.

Inleiding

HRM-vraagstukken zijn complex en het oplossen ervan stelt hoge eisen aan de professionele HRM'er. Deze moet zowel kennis nemen van de steeds groter wordende wetenschappelijke *body of knowledge* over het vakgebied als de eigen werkpraktijk kunnen begrijpen, zoals personele vraagstukken kunnen signaleren en doorgronden, de werkcultuur begrijpen en HR-interventies beoordelen. Als staffunctionaris moet de professional daarbij structureel en actief belangrijke stakeholders betrekken bij het ontwerp en de evaluatie van personeelsbeleid. Onderzoek doen kan een manier zijn om met deze eisen om te gaan.

Met behulp van onderzoek kan op gestructureerde en analytische wijze inzicht verkregen worden in complexe HR-vraagstukken. Onderzoek kan bijvoorbeeld ingezet worden om de effectiviteit van HR-interventies in kaart te brengen, inzicht te bieden in een ontstane werkcultuur en personele vraagstukken aan het licht te laten komen. In de praktijk wordt echter zelden gebruik gemaakt van onderzoek. Al handelend worden besluiten genomen op basis van eigen ervaringen, eigen expertise, hypes, imitatie van succesvolle organisaties, dogma's en ideologie (Pfeffer & Sutton, 2006). Onderzoek laat keer op keer zien dat weinig HR-praktijkbeoefenaars wetenschappelijke artikelen lezen en op de hoogte zijn van effectieve HRM-praktijken (Anderson, Herriot & Hodgkinson, 2001; Rynes, Brown, Colbert & Hansen, 2002; Rynes, Giluk & Brown, 2007; Cascio & Aguinis, 2008; Deadrick & Gibson, 2009). Vaak ontbreekt kennis over de effecten van HR-interventies en -beleid, omdat de consequenties niet direct zichtbaar zijn. Daardoor kunnen ervaringen verkeerd geïnterpreteerd worden en kunnen valse veronderstellingen bestaan over hoe HR-praktijken werken (Rousseau, 2006). HRM'ers kunnen zo niet weten of en waarom HR-praktijken goed werken, laat staan welke alternatieven beter werken.

Onderzoekend werken kan een krachtig leerinstrument zijn voor praktijkprofessionals, zo is aangetoond in vakgebieden als de verpleegkunde, de paramedici en het onderwijs (zie bijv. Kuiper, Verhoef, Cox & Lauw, 2008; Mashlach Eizenberg, 2011; Ponte, 2002). Onderzoekend werken heeft meerdere verschijningsvormen, zoals evidence based practice, actie-onderzoek en reflectie-leren (Verkroost, 2009), maar kan opgesplitst worden in grofweg twee categorieën: '*kennis nemen*' en '*kennis maken*' (Ruijters & Simons, 2006). '*Kennis nemen*' is het gebruik maken van wetenschappelijke inzichten en onderzoeksresultaten, deze juist interpreteren en kunnen vertalen naar de eigen unieke situatie. '*Kennis maken*' duidt op het zelf verrichten van onderzoek. Anders dan bij de eerder genoemde vakgebieden is er over onderzoekend werken als leerinstrument voor de HRM'er nog weinig kennis. De laatste jaren is er wel groeiende aandacht voor '*evidence-based-HRM*' (Barends, Rousseau, &

Briner, 2014; Perry, Kulik & Bustamante, 2012; Vermeren & Speelman, 2010), maar naar praktijken en opbrengsten van *'evidence-based-HRM'* is nog geen onderzoek gedaan. Al langer is er aandacht voor de *'research-practice'* gap binnen HRM. Er wordt gespeculeerd over oorzaken van dit gat (Cohen, 2007; Lawler, 2007; Rousseau, 2006; Rousseau & Barends, 2011; Sutton & Pfeffer, 2000) maar empirisch bewijs ontbreekt. Actieonderzoek blijft vaak steken in mooie voorbeelden in een enkele organisatie.

Dit artikel is een eerste aanzet om inzicht te krijgen in de *factoren* die van invloed zijn op de *intentie* om onderzoekend te werken en gaat in op de *randvoorwaarden* die van belang zijn om binnen de HRM-praktijk onderzoekend werken als leerinstrument in te zetten. We zijn in gesprek gegaan met HRM'ers en organisatieadviseurs² die zelf onderzoek deden in hun eigen werkpraktijk. We gaan specifiek in op hun ervaringen met het zelf onderzoek doen: *'kennis maken'*, maar ook op hun ervaringen met *'kennis nemen'*. We vragen ons af:

- Welke ervaringen de deelnemende HRM'ers en organisatieadviseurs hebben met onderzoekend werken?
- Welke opbrengsten zij hebben ervaren met onderzoekend werken?
- Welke intenties zij hebben met betrekking tot onderzoekend werken na hun ervaring met het doen van onderzoek?

Alvorens we deze vragen beantwoorden zetten we eerst uiteen wat al over onderzoekend werken bekend is. Vervolgens beschrijven we de opzet van ons onderzoek en het specifieke onderzoekstraject dat de deelnemers hebben afgelegd.

Theorie: onderzoek als leerinstrument

Leren door onderzoek speelt een rol op het niveau van het individu, de organisatie en het beroep. Onderzoek geeft inzicht in de dagelijkse praktijk, kan impliciete praktijktheorie expliciet zichtbaar en toetsbaar maken voor de professional en kan inzicht geven waarom een bepaalde handelswijze wel of niet werkt. Onderzoek kan op individueel niveau de eigen manier van werken ter discussie stellen. De uitkomsten van onderzoek kunnen leiden tot verbeteringen in de eigen werkpraktijk of tot beter begrip (Verkroost, 2009). Voor organisaties kan onderzoek leiden tot de ontwikkeling van effectief en innovatief beleid. Daarnaast leidt systematische reflectie op het handelen van de beroepsprofessional, de beroepsgroep en de organisatie tot individuele en collectieve leervragen waar scholing en onderzoek op gericht kan worden (HBO-raad, 2009). Met name in samenwerking met onderzoeksinstituten levert dit kennis op over professioneel handelen (WRR, 2013). Die kennis draagt bij

aan de ontwikkeling van een gezamenlijke *'body-of-knowledge'* van het beroep, wat een belangrijke stap is in de professionalisering van een beroepsgroep.

Onderzoekende houding

Een onderzoekende houding vormt de interne motivatie om onderzoek te doen. Deze hangt samen met opvattingen over onderzoek, maar ook met algemene eigenschappen als nieuwsgierigheid, kritisch vermogen en creativiteit (Verkroost, 2009). Opvattingen zijn sterke voorspellers van gedrag. Van der Linden (2012) noemt vier aspecten van de onderzoekende houding die de intentie beïnvloeden om onderzoekend te werken:

1. Het *cognitieve aspect*: de mogelijkheden en het belang van het doen en gebruiken van onderzoek wordt door de praktijkbeoefenaar begrepen en onderschreven;
2. Het *affektieve aspect*: het doen en gebruiken van onderzoek wordt aantrekkelijk gevonden;
3. Het *self-efficacy aspect*: er is een positief oordeel over de eigen capaciteiten om als professional onderzoek te doen en te gebruiken;
4. Het *gedragsmatige aspect*: de praktijkbeoefenaar heeft de intentie om onderzoek te gaan doen of er meer over te leren.

Het cognitieve aspect kan naast persoonlijke eigenschappen als nieuwsgierigheid en kritisch vermogen ook beïnvloed worden door beroepsnormen en organisatiecultuur. HRM is echter geen beroep met een sterke beroepsidentiteit met normen en gedragsregels. Wel is van invloed wat HRM'ers in hun opleiding leren over onderzoek en wellicht nog belangrijker wat zij invloedrijke HRM'ers zien doen (Carson & Fisher, 2006). De organisatiecultuur speelt hierbij een rol. De functie, rol en positie van HRM wordt voor een groot deel door die organisatie bepaald. Het belang dat onderzoek toegedicht krijgt is ook afhankelijk van wat belangrijke stakeholders, zoals het hogere management, ervan vinden. Omdat een focus op bewijs en analyse ten koste kan gaan van de persoonlijke vrijheid van het management om de organisatie te leiden, kan onderzoek als bedreigend gezien worden voor de hiërarchie, autonomie en machtsverhoudingen binnen organisaties. Handelen op basis van onderzoek neemt bovendien veel tijd in beslag en strookt niet altijd met de efficiënte bedrijfsvoering en snelle besluitvormingsprocessen waar veel organisaties naar streven (Rousseau, 2006).

De eigen interesse van de professional heeft invloed op het cognitieve en het affectieve aspect. Zo hebben (HR)managers volgens Deadrick

& Gibson (2009) voor een groot deel interesse in andere onderwerpen dan onderzoekers en vinden zij in wetenschappelijke artikelen weinig praktisch relevante theorie (Cascio & Aguinis, 2008). Zij halen hun kennis bij andere managers, uit managementliteratuur die niet op onderzoek gebaseerd is of handelen gewoon. Zij hebben doorgaans een probleemoplossende houding die ook terug te zien is in veel managementliteratuur. Hierin worden modellen gebruikt die de werkelijkheid sterk vereenvoudigen en die vooral gericht zijn op actie en besluitvorming en minder op analyse en evaluatie.

Het self-efficacy-aspect wordt beïnvloed door de kennis, vaardigheden en ervaring met onderzoek doen. Het implementeren van wetenschappelijke kennis in de praktijk vraagt om het kunnen vertalen van abstracte kennis naar de praktijk en omgekeerd, zodat onderzoeksresultaten ingezet kunnen worden in de eigen organisatiecontext (Sutton & Pfeffer, 2000). Daarnaast is kennis van onderzoekstechnieken nodig en zijn onderzoekvaardigheden nodig om te leren over de effectiviteit van praktijken, problemen op te lossen waarover nog geen kennis is en te innoveren. Deze kennis en vaardigheden ontbreken bij veel HRM'ers (Rousseau, 2006).

Onderzoekend handelen

Er zijn verschillende verschijningsvormen van onderzoekend handelen. Zoals eerder aangegeven kan een verdeling gemaakt worden in kennis nemen en kennis maken. Evidence based practice is een vorm waarbij kennis nemen een grote rol speelt. Actie-onderzoek gaat daarentegen eerder over kennis maken. In elke verschijningsvorm zijn verschillende stappen binnen het onderzoeksproces te onderscheiden waaronder het formuleren van een onderzoekbare vraagstelling, het kennis nemen en toepassen van al bestaande (wetenschappelijke) inzichten en een methodische aanpak voor gegevens verzamelen en analyseren.

Het gaat er bij het onderzoekend handelen door de professional expliciet om dat de praktijkbeoefenaar het onderzoek uitvoert. Het gaat dus om zogenaamd '*practitioner research*': onderzoek dat door een praktijkbeoefenaar ingezet wordt om tot gelegitimeerde kennis te komen over de eigen werkpraktijk (Anderson & Herr, 2012). De praktijkbeoefenaar is de eigenaar van het onderzoek.

Clarke & Hollingworth (2002) onderscheiden een drietal intermedierende factoren die voorwaardelijk zijn voor een lerend effect bij het onderzoekend handelen: actie, reflectie en de context. Er is voldoende actie en reflectie nodig tijdens het proces van onderzoekend handelen om ontwikkeling te bewerkstelligen. Wanneer er weinig tijd is om aan een onderzoek te werken of het onderzoek duurt te lang verslapt de

aandacht. Reflectie is nodig om het onderzoek in goede banen te leiden. Context bestaat uit verschillende organisatiefactoren, zoals de reacties van de leidinggevende en collega's ten aanzien van het onderzoekend handelen, een onderzoekende cultuur (Clarke & Hollingworth, 2002; Oolbakkink-Marchand, Van der Steen & Nijveldt, 2014) de aanwezigheid van en toegang tot benodigde bronnen, systemen en materialen (Clarke & Hollingworth, 2002) en de hoeveelheid tijd die beschikbaar is voor het uitvoeren van het onderzoek (Rousseau, 2006). De context laat zich in verschillende fasen van onderzoek gelden:

1. op de mogelijkheid om hier mee te starten;
2. op het daadwerkelijk kunnen uitvoeren, analyseren en rapporteren van onderzoek en;
3. om iets met de uitkomsten van het onderzoek te doen.

Mogelijke opbrengsten van onderzoekend handelen

Clarke & Hollingsworth (2002) benoemen vier domeinen (die elkaar ook kunnen beïnvloeden) waarin ontwikkeling/effect mogelijk is bij onderzoekend handelen:

1. het persoonlijke domein: heeft betrekking op veranderende kennis, opvattingen en houding ten opzichte van (praktijk)onderzoek;
2. Het handelingsdomein: daadwerkelijk experimenteren of een verandering van handelen in het reguliere werk;
3. het domein van consequenties: merkbare uitkomsten, zoals bijvoorbeeld hogere klanttevredenheid door een aanpassing in een training;
4. het externe domein: het benutten van andere bronnen van kennis, zoals wetenschappelijke literatuur.

Clarke & Hollingsworth (2002) benadrukken dat ontwikkeling door het doen van onderzoek een langdurig en complex proces is waarvan je niet altijd direct op korte termijn effecten ziet.

Methode

Het evaluatieonderzoek waarover we in dit artikel rapporteren heeft betrekking op twee onderzoekstrajecten: één met een team van organisatieadviseurs en één met een team van HRM'ers. De organisatieadviseurs vormden voorafgaand aan het traject een 'functioneel team', maar werken los van elkaar op projecten in de organisatie waar ze werkzaam zijn. De HRM'ers werkten voorafgaand aan het traject op dagelijkse basis samen

en zijn verantwoordelijk voor het HR-beleid van een onderdeel van de organisatie waar zij werkzaam zijn. Beide teams hebben in 2013 en 2014 zelf onderzoek gedaan naar een door henzelf gekozen onderwerp in hun eigen werkpraktijk. Zij zijn hierbij begeleid door ervaren onderzoekers van het lectoraat gedifferentieerd HRM van de Hogeschool van Amsterdam. De doelen van beide onderzoekstrajecten waren meervoudig, namelijk kennis naar boven halen over het zelf gekozen onderwerp, leren onderzoek doen, en door samen onderzoek te doen komen tot teamontwikkeling. We gaan nu eerst in op de inhoud en het verloop van de twee onderzoekstrajecten, waarna we kort ingaan op de methode van het evaluatieonderzoek.

De onderzoekstrajecten

Het traject bestond uit vijf fases.

Fase 1. Aanloop en verkenning: samenstelling van het team en voorwaarden voor het onderzoek

Op initiatief van een enkel teamlid werd in beide teams het idee geboren om onder begeleiding zelf onderzoek te gaan doen. Bij de organisatieadviseurs was dit de leidinggevende, bij de HRM'ers was dit een enthousiast teamlid. Vervolgens betrokken deze teamleden de anderen erbij en zochten contact met het lectoraat met de vraag hen te begeleiden. De begeleiders van het lectoraat hebben beide teams de ruimte gegeven om op een eigen wijze met het onderzoek om te gaan. Vooraf is globaal gesproken over een mogelijke tijdsinvestering die door beide teams op ongeveer drie maanden werd ingeschat. Door de teams zijn vooraf geen duidelijke afspraken gemaakt over de rol- en taakverdeling tijdens het traject. Beide teams beschouwden het leertraject als experiment zonder vastgelegde eindtermen.

Fase 2. Verdieping en richting bepalen: literatuurverkenning en vraagstelling

In overleg is bepaald waar het onderzoek zich op zou richten. Het HRM-team besloot uiteindelijk een beschrijvend onderzoek uit te voeren naar de ervaringen van nieuwe medewerkers met de lerende organisatie zoals deze organisatie beoogde te zijn. In het HRM-team is tijdens deze fase discussie geweest over de literatuurverkenning, de onderzoeksaanpak, de interpretatie van literatuur en de afbakening van het onderzoek. De organisatieadviseurs wilden weten of deelnemers na een door hen ontworpen leergang projectmanagement nog steeds werkten volgens de in de leergang aangeleerde methode van projectmanagement. Ook hier ging het om een beschrijvend onderzoek. De organisatieadviseurs namen nauwelijks de tijd voor een literatuurverkenning en baseerden zich slechts op de methode van projectmanagement die ook gebruikt werd in de leergang.

Het formuleren van de onderzoeksvraag nam in beide teams verschillende sessies in beslag.

Fase 3. Het maken van een onderzoeksinstrument

In beide leertrajecten werd uitvoerig stilgestaan bij het ontwerp van een vragenlijst waarvoor verschillende sessies nodig waren. Beide groepen namen de literatuur, hoe beperkt ook, als richtlijn. De methode interview werd door beide teams als onderzoeksinstrument omarmd.

Fase 4. Gegevens verzamelen

Beide teams hebben zelf een groot deel van de dataverzameling gedaan. De interviews werden over de leden van het team verdeeld. Bij het HRM-team werd een deel van de interviews door HRM-studenten uitgevoerd. De interviewers werkten de eigen interviews uit. De analyse werd in eerste instantie uitgevoerd door de HRM-studenten, maar omdat de teamleden hun eigen ervaringen tijdens de interviews onvoldoende herkenden in de analyse hebben ze zelf de analyse herhaald. Bij de organisatieadviseurs werd het uitwerken van de interviews uitbesteed. De analyse werd door de teamleden zelf gedaan. Onder het regime van de begeleiders werd de analysefase systematisch aangepakt en deze nam verschillende sessies in beslag.

Fase 5. Betekenisgeven aan de verzamelde data en werken met de onderzoekresultaten

In beide teams was dit een lastige fase die veel tijd in beslag nam. In beide teams was discussie over de betekenis van de resultaten. Het kostte moeite om gezamenlijk betekenis te geven aan de resultaten en dit gezamenlijke beeld over te brengen op papier. In beide teams was er in eerste instantie onduidelijkheid over de verdeling van de taken bij het schrijven van conclusies en het maken van een rapport. Uiteindelijk hebben een of enkele leden de verantwoordelijkheid genomen voor de rapportage. Bij het HRM-team is het bij een conceptrapport gebleven. Het rapport is niet afgemaakt en is ook niet verspreid naar stakeholders in de organisatie. De resultaten van het onderzoek zijn niet terug gekoppeld naar de betrokkenen. Wel heeft een van de teamleden in samenwerking met de begeleidende lector een artikel geschreven over hun ervaringen met het traject (Meerman & Risseuw, 2013). Het team organisatieadviseurs heeft de resultaten uiteindelijk vastgelegd in een boekje (Freriks et al., 2014). Dit boekje is verspreid onder belangrijke stakeholders. De uitkomsten van het onderzoek worden aangehaald en gebruikt in beleidstukken en adviesnotities.

Het onderzoekstraject heeft voor beide teams ongeveer een jaar geduurd.

Onderzoeksaanpak

Voor dit artikel kijken we met de deelnemers een jaar later terug en evalueren we de betekenis van het traject voor de huidige manier van werken. Er zijn diepte-interviews gevoerd met zes deelnemers van de onderzoekstrajecten. Bij het HRM-team gaat het om het voltallige team van drie leden. Bij de organisatieadviseurs waren twee van de zes teamleden inmiddels niet meer werkzaam als organisatieadviseur binnen de organisatie. Er is gesproken met drie teamleden. Het onderzoek is uitgevoerd door de eerste auteur van dit artikel die niet betrokken was bij het traject. De opbouw van dit evaluatieonderzoek bestond uit twee delen. In het eerste deel werden de deelnemers gevraagd naar de mate waarin en de wijze waarop zij een jaar na afloop van het traject onderzoekend werken. Hierbij is ingegaan op kennis nemen en kennis maken. In het tweede deel van het interview is ingegaan op de ervaringen met het zelf onderzoek doen in het onderzoekstraject en de belemmeringen, stimulansen en opbrengsten die zij hebben ervaren. In dit deel is ook gevraagd op welke wijze het traject bijgedragen heeft aan de huidige manier van werken. Bij de analyse is zowel gebruik gemaakt van open codering als van selectieve codering op basis van het kader van Van der Linden (2012).

Resultaten

We gaan eerst in op de ervaringen van de deelnemers met het zelf onderzoek doen. Vervolgens bespreken we de intentie van de deelnemers om na dit traject onderzoekend te werken en in hoeverre zij dat in praktijk brengen.

Ervaring met onderzoekend werken

Alle deelnemers benoemen het gehele traject als leerzaam en zinvol, maar tegelijkertijd als een zwaar en ingewikkeld traject. Het verzamelen van de data wordt door alle geïnterviewden als een zeer zinvolle fase beschouwd. De deelnemers waren verrast hoeveel informatie het structureel bevragen van een stakeholdergroep opleverde. Een van de deelnemers verwoordde het als volgt:

“Dat was heel inspirerend. Ik vond ze [red: de onderzochte populatie van nieuwe medewerkers] enorm betrokken en op de hoogte. (...) Het waren echt interessante gesprekken. Er zit heel veel in deze mensen op dit soort gebieden, dus dat kunnen we best nog eens een keer op andere gebieden doen, dat je medewerkers veel meer betreft bij de ontwikkeling van beleid. Dat is een belangrijke opbrengst.”

De fase waarin de teamleden gezamenlijk tot een vraagstelling en theoretisch kader moesten komen en moesten beslissen over hoe ze data zouden verzamelen wordt door de meeste deelnemers als zinvol, maar

lastig ervaren. Dit heeft te maken met de verschillende achtergrond van de deelnemers. Zij die een universitaire studie hebben genoten hadden ervaring met onderzoek doen en waren al bekend met de fases van onderzoek en met de keuzes die gemaakt moeten worden. Voor de anderen was dit nieuw (in de hbo-studies die zij volgden was nog weinig tot geen aandacht voor onderzoek). Daarnaast werden in discussies de verschillen tussen teamleden in opvattingen over wat relevante kennis is en welke methode tot 'ware' kennis leidt expliciet. Dit leverde interessante inzichten op maar het leidde ook tot spanningen:

"Ook wat dat doet met een team, de een wil dit onderwerp of vindt dit interessant en de ander dat. Dat kan ook wat spanning opleveren."

"Je kent elkaar vrij goed en je weet ook de werkwijze of hoe iemand denkt, maar dat kom je wel extra tegen in zo'n onderzoek. Je bent vrij intensief bezig. Het wordt wel expliciet gemaakt, maar je merkt soms dat daar dan weerstand zit en dat komt niet altijd bij elkaar en dan wordt het niet goed uitgesproken."

"Een van de teamleden begon de hele tijd principiële vragen te stellen over wat ordelijk onderzoek is. En een beetje competitie-achtig, dus ook de discussie met de begeleiders aangaan, want moet je laten zien dat je het ook ooit gedaan hebt."

"Ja het vroeg heel veel. Een verschillende taal die je spreekt. Ook verschillende interesses. Dat ken ik, ik heb vaker met onderzoekers gewerkt, maar dan heb je wel allemaal dezelfde methodiek geleerd en dat was hier niet zo. Je hebt toch een andere uitgangspositie. Er was bijvoorbeeld ook een collega die aangaf dat ze wat meer activistisch onderzoek had willen doen."

Het betekenis geven aan de verzamelde data en hierover rapporteren bleek de lastigste fase te zijn. Op dat moment was het traject in beide teams al langer bezig dan vooraf gepland. Ook in deze fase kwamen verschillen in referentiekader en overtuigingen over wat relevante kennis is naar boven.

"Het was best ingewikkeld om over de analyse van de gesprekken op een lijn te komen. De een had toch de neiging om aantallen te gaan noemen en een ander was geneigd om heel erg gauw conclusies te trekken zonder dat het te herleiden was. Ik houd heel erg van verhalen en anekdotes: de leuke stukjes er uit te halen en daar dan een leuk stuk van maken, maar dan kun je je afvragen: wordt dit wel representatief?"

"En dan hadden we hele discussies: ja het is een conclusie die ons wel heel goed uit komt, maar kan je dat wel echt zeggen. Discussies over subjectief en objectief en wat je kunt concluderen."

Daarnaast brak het in deze fase beide teams op dat er geen duidelijke rolverdeling was en geen duidelijke afspraken waren gemaakt over de taakverdeling. In beide teams ervoeren de teamleden die het grootste deel van het schrijfwerk op zich namen veel tijdsdruk en stress. Veel van het schrijfwerk werd in eigen tijd gedaan. De HRM-teamleden beschrijven dat ze in deze fase het plezier in het onderzoek doen kwijt raakten. Ze kwamen niet goed uit de analyse. De analyse die door de studenten uitgevoerd was vonden ze te negatief. Volgens een van de teamleden was de eigen analyse daarentegen weer erg positief.

“Er kwam niets uit. Dat kwam ook door de manier waarop we de conclusie en aanbeveling hebben geschreven. Iedereen was heel positief dus er was weinig bijsturing nodig op het beleid. En dan kun je daar allemaal vragen bij stellen achteraf. Heb je je vragen niet zo ingericht dat het allemaal zo bevestigd wordt?”

Een complicerende factor daarin was dat de professionals onderzoek deden naar hun eigen werkpraktijk en hier dus zelf onderdeel van waren, wat het met afstand naar die praktijk kijken bemoeilijkt.

De grootste belemmering volgens de deelnemers was de tijd die voor het onderzoek beschikbaar was. Beide teams besloten het onderzoek uit te voeren als deskundigheidsbevordering naast al hun reguliere taken. De deelnemers hadden ook moeite met het combineren van onderzoek doen waarvoor rust en concentratie nodig is en de advies-/uitvoerdersfunctie waarvoor veel werk verzet moet worden en men steeds beschikbaar moet zijn voor anderen. Doordat van te voren niet nagedacht was over wanneer en waar de teamleden aan het onderzoek zouden werken werd het veelal tussen de bedrijven door gedaan. Daarnaast had het onderzoek ook een veel langere doorlooptijd dan voorspeld. Dit leidde er niet alleen toe dat de aandacht minder werd, maar volgens sommige deelnemers ook dat het lastig was om na zo'n lange tijd weer aandacht voor het onderzoek te vragen bij stakeholders:

“Ja de tijd heeft ons echt geneukt. Het kwam maar niet af en we hadden er niet zoveel plezier meer in.”

“Wij hebben dat tussendoor gedaan en dat was geen succes, dat was gewoon te zwaar. Tussendoor steeds aan het eind van de dag een uurtje bij elkaar zitten, nou dat werkt niet. Dan staat je hoofd er niet naar je bent nog met andere dingen bezig. Het is ook wat anders dan een beleidsstuk schrijven of een evaluatie.”

Opbrengsten van onderzoekend werken

Inhoudelijk heeft het zelf onderzoek doen binnen de eigen werksituatie beide teams veel en rijke kennis opgeleverd over hun vraagstuk. Voor beide teams was het voor het eerst dat ze met de eindgebruikers van hun beleid zo gericht over dat beleid in gesprek waren. HRM'ers kwamen tot het inzicht dat werknemers een belangrijke bron van kennis zijn en dat het zinvol was om ze eerder en vaker bij beleidsontwikkeling te betrekken. Ook de organisatieadviseurs gaven het belang aan van gestructureerde rijke feedback op de eigen werkpraktijk. Als verder gekeken wordt naar de drie doelen die vooraf door de teams gesteld waren, dan is er duidelijk verschil te zien tussen de teams. Bij het HRM-team worden inhoudelijke opbrengsten genoemd, er is inzicht verkregen in hoe nieuwe docenten tegen de organisatie aankijken. Deze kennis wordt soms ingezet in gesprekken die gevoerd worden met leidinggevendenden. Er worden ook opbrengsten genoemd als het gaat om leren onderzoek doen: voornamelijk over de stappen in de onderzoekscyclus en het analyseren van verzamelde gegevens. Door de deelnemers die geen universitaire achtergrond hebben, wordt aangegeven dat ze nog onvoldoende hebben geleerd om zelf onderzoek uit te voeren. Op het gebied van teamontwikkeling ervaart geen van de teamleden opbrengsten. Er is inzicht gekomen in de verschillen in opvattingen tussen de teamleden, maar daar is het bij gebleven. Er is geen gevolg aan gegeven. Bij de organisatieadviseurs worden opbrengsten gemeld bij alle drie de doelen: 1. Er is antwoord op de vraag gekomen; 2. Er is een rapport en advies geformuleerd waarvoor aandacht is bij belangrijke stakeholders; 3. De kennis over onderzoek doen is toegenomen en door het onderzoek hebben deelnemers meer inzicht in hun eigen werkpraktijk. Het samen bespreken van interpretaties van data wordt als leerzaam ervaren, maakt bewust van het eigen referentiekader en schept mogelijkheden deze te verruimen.

Als gekeken wordt naar de verschillende domeinen waarin opbrengsten plaats kunnen vinden, dan ervaren deelnemers voornamelijk ontwikkeling in het persoonlijke domein: de kennis van onderzoek doen is vergroot of opgefrist. Een aantal deelnemers geeft aan door het traject meer open te staan voor de inzichten van anderen en meer bewust te zijn van het belang om vragen te stellen en zaken ter discussie te stellen, waaronder ook het eigen referentiekader en het eigen handelen. Er zijn deelnemers die zich meer bewust zijn geworden van de subjectiviteit van de eigen maar ook van andermans kennis en interpretatie. Opbrengsten in het handelingsdomein worden voornamelijk door de organisatieadviseurs genoemd. Zij geven aan vaker met elkaar te reflecteren op hun eigen en gezamenlijke interpretaties van data en situaties. Zo geeft een deelnemer aan bij aanvang van een opdracht nu meer interviews uit te voeren dan voorheen en hierbij nu ook een analysemethode in te zetten. Ook geeft zij aan vaker haar interpretaties te toetsen bij stakeholders en collega's.

Ontwikkeling in het domein van consequenties worden niet genoemd. Dit is op zich niet opvallend, omdat het om beschrijvende onderzoeken ging. Ook in het externe domein worden weinig opbrengsten genoemd. Meerdere deelnemers geven aan medewerkers vaker als kennisbron te willen gebruiken, verrast als ze waren door de hoeveelheid kennis die zij door de interviews met hen hebben gedeeld. Er wordt echter niet meer dan voorheen gebruik gemaakt van wetenschappelijke literatuur. Wanneer de deelnemers in hun werkpraktijk 'kennis nemen' dan komt die kennis uit vakbladen, boeken, mailings en nieuwsbrieven. Ook zijn er collega-netwerken en bezoekt men af en toe een bijeenkomst. De deelnemers geven aan dat wetenschappelijke kennis niet aangeboden wordt via de mailings en nieuwsbrieven en dat zij er zelf naar op zoek zouden moeten gaan. Dit gebeurt niet. Twee deelnemers geven aan weleens gebruik te hebben gemaakt van wetenschappelijke inzichten, maar vooral om het eigen handelen te legitimeren.

De intentie om in de toekomst onderzoekend te werken

Alle deelnemers zien het belang van onderzoek voor hun vakgebied en hun organisatie. Op het cognitieve aspect scoren de deelnemers hoog. Zij zien het belang van vragen stellen, evalueren en het gebruik maken van wetenschappelijke inzichten over de HRM-praktijk. De deelnemers zijn positief over het gestructureerd bevragen van werknemers en leidinggevenden, omdat het een schat aan informatie naar boven haalt. Daarnaast wordt het interviewen van een grote representatieve groep stakeholders gezien als manier om draagvlak te creëren en relaties te onderhouden met belangrijke stakeholdergroepen. Een aantal geïnterviewden was al overtuigd van het nut en de noodzaak van onderzoek voor het traject, de anderen geven aan hier door het traject van bewust te zijn geworden.

Als we vervolgens kijken naar het *affektieve aspect* valt op dat de HRM'ers het onderzoekend werken niet vinden passen bij de eigen functie. De organisatieadviseurs vinden dat onderdelen van het doen van onderzoek, zoals het voeren van interviews onder een representatieve groep stakeholders en het analyseren daarvan wel passen bij de eigen functie. Meerdere deelnemers geven aan dat er in de huidige functie geen ruimte is voor onderzoekend werken, omdat het gaat om een uitvoerende functie en onderzoek is daar slecht mee te combineren. Er zijn teveel uitvoerende taken die zich niet laten combineren met onderzoek. Omdat alle deelnemers ervoeren dat het onderzoek vooral in eigen tijd werd uitgevoerd zijn ze erg behoudend over het opnieuw zelf uitvoeren van onderzoek. Hierbij spelen ook andere factoren een rol. De deelnemers die geen master hebben konden zich van te voren geen voorstelling maken van het proces van onderzoek, de stappen die gezet moesten worden en dus ook niet de tijd die daarin gaat zitten. Ook hadden deze deelnemers minder kennis van methoden en technieken, waardoor het onderzoeken

hen meer moeite en tijd kostte dan de deelnemers die al eerder ervaring hadden met onderzoek. Dit laatste valt onder het *self-efficacy* aspect. Deze deelnemers zijn na het traject nog niet overtuigd van hun eigen kennis en vaardigheden op het gebied van onderzoek doen. Zij geven aan dat zij het nog een aantal keer zouden moeten doen om de vaardigheden onder de knie te krijgen. Net als bij de deelnemers die wel vertrouwen hebben in hun eigen onderzoekscompetentie speelt ook de context een rol. Er was te weinig tijd beschikbaar voor het onderzoek, er was geen duidelijke rolverdeling en vooraf was niet bekend hoe de taken verdeeld zouden worden. De bij beide teams betrokken leidinggevenden hadden geen onderzoekservaring en geen master. Zij hadden van te voren geen duidelijk beeld van wat het betekende om onderzoek in teamverband te doen. Er is weinig aandacht geweest voor het teamproces waardoor er afstemmingsproblemen ontstonden. Het hele onderzoeksproces werd hierdoor als zeer tijdsintensief en soms frustrerend ervaren.

Als we kijken naar het *gedragsaspect* dan valt op dat geen van de HRM'ers de intentie heeft om op korte termijn onderzoekend te werken. Bij de organisatieadviseurs is wel de intentie om gefragmenteerd bepaalde fases en activiteiten in te zetten. Opvallend is dat dit alleen gaat om 'kennis maken'. Alhoewel alle deelnemers het belang zien van wetenschappelijke kennis voor hun beroep maakt bijna geen van hen hiervan gebruik.

Conclusies en aanbevelingen

Uit deze twee trajecten komt naar voren dat leren onderzoek doen in de eigen werkpraktijk kan leiden tot een meer reflectieve houding ten opzichte van het eigen handelen en een meer kritische houding ten opzichte van kennis. Het gezamenlijk uitvoeren van onderzoek maakt de eigen overtuigingen en assumpties en de verschillen met collega's expliciet. Dit is een eerste stap in het komen tot een gemeenschappelijk kader (gezamenlijke praktijktheorie) waar vanuit gehandeld kan worden als individu en als team. Tijdens het onderzoek doen wordt bewuster, langer en gezamenlijk stil gestaan bij het analyseren en beoordelen van gegevens en situaties. Dit is nodig om te kunnen leren over ervaren effecten van HR-praktijken, factoren die daar van invloed op zijn en uiteindelijk over de effectiviteit van HRM (Barends et al., 2014; Verkroost, 2009). Juist het zelf doen van onderzoek in de eigen werkpraktijk zet dit leren in gang en vergroot de professionele kennis van de HRM'er en die van de organisatie zoals ook blijkt uit onze data. Zelf onderzoek doen is daarom een krachtig leerinstrument voor HR-professionals en voor organisaties. Wanneer HRM'ers onderzoek als leerinstrument willen inzetten zijn er wel factoren waarmee rekening gehouden moeten worden. Hoewel de bij het leertraject betrokken professionals het belang inzagen van onderzoekend werken is er namelijk weinig intentie om hier zelf activiteiten in te ondernemen.

Ten eerste speelt de onderzoekscompetentie hierin een rol. Het is van belang om kennis te nemen van wetenschappelijke inzichten en onderzoeksresultaten om te kunnen leren door onderzoek (Barends et al., 2014; Rousseau, 2006; Vermeren & Speelman, 2010). Hoewel de betrokken professionals allemaal in een organisatie werken waarin zij toegang hebben tot wetenschappelijke databases halen ze daar geen kennis op. Vooral de HRM'ers geven aan dat zij voornamelijk informatie halen uit de nieuwsbrieven en vakbladen die hen toekomen. De deelnemers beoordelen de informatie die tot hen komt echter nauwelijks op betrouwbaarheid. Niet alleen het beoordelen van wetenschappelijke kennis, maar in bredere zin het analyseren en interpreteren van gegevens wordt door de deelnemers als het lastigste onderdeel van onderzoek doen ervaren. De kennis over analysetechnieken is toegenomen door het traject, maar is voor meerdere deelnemers nog onvoldoende om zelfstandig in te zetten. Dit geldt voor zowel de analyse van literatuur als zelf verzamelende gegevens. Daarnaast blijkt onafhankelijk onderzoek doen lastig in de eigen werkpraktijk, maar is dit wel belangrijk om tot kloppende resultaten te komen. Een bewuste, transparante en gestructureerde wijze van analyseren kan helpen om met meer afstand naar de eigen werkpraktijk te kijken. Het beoordelen en interpreteren van gegevens is natuurlijk niet expliciet voorbehouden aan onderzoek doen, maar is aan de orde van de dag. Om deze reden alleen al is het van belang hier bewust aandacht aan te besteden als HRM'er.

Ten tweede speelt de organisatiecontext een rol (Clarke & Hollingworth, 2002; Oolbekkink-Marchand et al., 2014; Rousseau, 2006). Onderzoekend werken werd door de betrokken professionals niet als wezenlijk onderdeel van de eigen functie gezien. Hoewel er volgens hen in de werkpraktijk wel degelijk vraagstukken zijn die om onderzoek vragen is hier binnen de eigen functie weinig tijd en ruimte voor. Dat komt omdat de functie vooral een uitvoerend karakter heeft. Daaruit zouden we kunnen concluderen dat we met de verkeerde doelgroep hebben gewerkt, dat onderzoek doen eerder weggelegd is voor professionals in een meer beleidsmatige functie. We kunnen ook het tegenovergestelde concluderen. Een professional in een uitvoerende functie zonder tijd voor onderzoek verliest zijn of haar professionele vaardigheden. Het is een uitvoerder geworden zonder tijd voor professionaliseren, reflecteren of leren op de werkplek. Het zal de praktijk niet ten goede komen als hetgeen de deelnemers zeggen door brede kringen wordt gedeeld. Dan mogen we concluderen dat sprake is van deprofessionalisering.

Ten derde speelde in de onderzoekstrajecten de wijze waarop het onderzoek in het team georganiseerd was een rol. Het is van belang hier in de beginfase van het onderzoek voldoende aandacht aan te besteden. Belangrijk is om de aard van het onderzoekswerk te bespreken, vol-

doende tijd te faciliteren, duidelijke afspraken over samenwerking en taakverdeling te maken en af te spreken hoe om te gaan met het verschil in onderzoekscompetentie in het team. Wanneer de onderzoekscompetentie van het HR-team laag is of er grote verschillen zijn is het aan te raden om begeleiding door ervaren onderzoekers te vragen bij het zelfonderzoek doen.

De hele empirische cyclus is wellicht voor sommige professionals teveel gevraagd. De onderzoekende houding werd bij een deel van deelnemers teveel op de proef gesteld en leidde tot frustraties in het handelen. Zij zouden wellicht meer baat hebben bij een enkel onderdeel van onderzoekend handelen waarbij slechts een onderdeel van de empirische cyclus wordt doorlopen. Het met elkaar komen tot een onderzoekbare vraag, die vervolgens bij onderzoekers of stagiairs wordt uitgezet, is voor sommige teams bijvoorbeeld al voldoende. Het op een meer objectieve wijze naar data kijken die is verzameld uit zowel interviews als wetenschappelijke bronnen kan ook op zichzelf staan. Het gezamenlijk lezen van een belangrijk artikel eveneens.

We concluderen dat onderzoek doen in de eigen werkpraktijk een krachtig leerinstrument kan zijn, maar dat dit niet vanzelfsprekend is. Het is zinvol om specifieke criteria voor *onderzoekend* werken te ontwikkelen voor de HRM-praktijk. Binnen de onderwijskunde bestaat een stroming (en een eigen tijdschrift) van praktijkprofessionals en onderzoekers die werken aan specifieke kwaliteitscriteria voor onderzoek in de eigen werkpraktijk. Binnen die stroming wordt gezocht naar kwaliteitscriteria die recht doen aan de praktijk en de eisen die de praktijk stelt aan de validiteit en betrouwbaarheid van het uitgevoerde onderzoek (Oancea & Furlong, 2007). Voor HRM is zo'n exercitie ook een mogelijke stap om praktijk en wetenschap dichter bij elkaar te brengen en zo te komen tot een gezamenlijke *'body of knowledge'* voor het HRM-beroep. Vervolgonderzoek is nodig om tot een specifieke definitie te komen van onderzoekend handelen binnen de HRM-context. Welke betekenis geven HRM'ers aan onderzoek en welke onderzoekactiviteiten voeren zij uit in hun werkpraktijk? Ook is vervolgonderzoek nodig om tot kwaliteitscriteria te komen die enerzijds recht doen aan de kwaliteit en bewijskracht van kennis en anderzijds aan de bruikbaarheid van die kennis voor de HR-praktijk in de concrete organisatie. Om hier stappen in te zetten dienen praktijkprofessionals en onderzoekprofessionals de handen ineen te slaan.

Dit onderzoek laat zien dat het werk van Willem de Lange nog niet klaar is met zijn vertrek. Met dit artikel voor het afscheid zijn wij nog eens nadrukkelijk op het spoor gezet met dat werk verder te gaan.

Literatuur

- Anderson, G. L. & Herr, K. (2012). *Paradigm Rigorous in Schools*. Educational Research, 28(5), 12–21.
- Anderson, N., Herriot, P. & Hodgkinson, G. (2001). The practitioner-researcher divide in Industrial, Work and Organizational (IWO) psychology: Where are we now, and where do we go from here. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 391–411.
- Barends, E., Rousseau, D. M. & Briner, R. (2014). *Evidence Based Management: The Basic Principles*.
- Carson, L. & Fisher, K. *Raising the bar on criticality: students' critical reflection in an internship program*
- Cascio, W., & Aguinis, H. (2008). Research in industrial and organizational psychology from 1963 to 2007: changes, choices and trends. *Journal of applied psychology*, 5, 1062–1081.
- Clarke, D. & Hollingsworth, H. (2002). Elaborating a model of teacher professional growth. *Teaching and Teacher Education*, 18, 947–967.
- Cohen, D. (2007). The very separate worlds of academic and practitioner publications in Human Resource Management: Reasons for the Divide and Concrete Solutions for Bridging the Gap. *The Academy of Management Journal*, 1013–1019.
- Deadrick, D. & Gibson, P. (2009). Revisiting the research practice gap in HR: a longitudinal analysis. *Human Resource Review*, 19, 144–153.
- Freriks, M., Budde, E., Ruting, B. & Vermeulen, M. (2014). *Stand van zaken projectmatig werken binnen de HvA. Vanuit het perspectief van oud deelnemers leergang projectmanagement en hun leidinggevendenden*. Amsterdam: HvA.
- HBO-raad. (2009). *Kwaliteit als opdracht*. Den Haag. Opgehaald op 12-12-2013 van www.vereniginghogescholen.nl.
- Kuiper, C., Verhoef, J., Cox, K. & Lauw, D. (2008). *Evidence Based Practice voor paramedici: methodiek en toepassing*. Den Haag: Uitgeverij LEMMA.
- Lawler, E. I. (2007). *Why HR-practices Are Not Evidence-Based*. Center of Effective Organizations Publication, G 07-24 (534).
- Linden, W. van der. (2012) *Een ontwerpgerichte aanpak voor de introductie van het uitvoeren en gebruiken van onderzoek in een pabocurriculum*.
- Mashiach Eizenberg, M. (2011). Implementation of evidence-based nursing practice: Nurses' personal and professional factors? *Journal of Advanced Nursing*, 67(1), 33–42.
- Oancea, A. & Furlong, J. (2007). *Expressions of excellence and the assessment of applied and practice-based research*. Research Papers in Education, 22(2), 119–137.
- Oolbekkink-Marchand, H.W., Van der Steen, J. & Nijveldt, M. (2014) A study of the quality of practitioner research in secondary education: impact on teacher and school development, *Educational Action Research*, 22(1), 122–139.
- Perry, E., Kulik, C. & Bustamante, J. (2012). Factors impacting the knowing-doing gap in sexual harassment training. *Human Resource Development International*, 589–608.
- Pfeffer, J. & Sutton, R.I. (2006) *Evidence-Based Management*, Harvard Business Review, 84(1), 62–74.

- Ponte, P. (2002). *Actie-onderzoek door docenten; uitvoering en begeleiding in theorie en praktijk*. Leuven/Apeldoorn: Garant.
- Rousseau, D. (2006). Is there such a thing as "Evidence Based Management". *Academy of Management Review*, 31(2), 256-269.
- Rousseau, D. & Barends, E. (2011). Becoming an evidence-based HR practitioner. *Human Resource Management Journal*, 21(3), 221-235.
- Risseeuw, I. & Meerman, M.G.M. (2013) Waarom doet u zelf geen onderzoek? *PW De Gids*, september 2013, pp 42-43.
- Ruijters, M.C.P. & Simons P.R-J. (2006). Het leerlandschap van organisaties. *Develop*, 4, 54-63
- Rynes, S., Brown, K., Colbert, A. & Hansen, R. (2002). Seven Common Misconceptions about Human Resource Practices: Research Findings versus Practitioner Beliefs [and Executive Commentary]. *The Academy of Management Executive* (1993-2005), 16(3), 92-103.
- Rynes, S., Giluk, T. & Brown, K. (2007). The Very Separate Worlds of Academic and Practitioner Periodicals in Human Resource Management: Implications for Evidence-Based Management. *The Academy of Management Journal*, 50(5), 987-1008.
- Sutton, R. & Pfeffer, J. (2000). *The Knowledge Doing Gap*. Harvard Business School Press.
- Vermeren, P. & Speelman, T. (2010). *Evidence Based HRM*. Opgeroepen op 28-12-2013, van www.evidencebasedHRM.be: http://evidencebasedhrm.be/wp-content/uploads/2010/03/Evidence_Based_HRM_Politeia_Personeel_en_organisatie.pdf
- Verkroost, M.-J. (2009). Leren door onderzoek. *Develop*, 4, 64-71.
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, (2013). *Naar een lerende economie*. Amsterdam: Amsterdam University Press.

Noten

1. Met dank aan Hafid Ballafkih als medebegeleider van het leertraject.
2. Het gaat om interne organisatieadviseurs die adviseren over HRM-vraagstukken. We scharen deze professionals in dit artikel onder HRM-professionals.