

# HRM ved et veiskille: Hvordan kan vi tette gapet mellom forskning og praksis?

Postprint, publisert i Magma 03/2023, s. 120-129

Forfattere:

Elin Anita Nilsen, [elin.nilsen@uit.no](mailto:elin.nilsen@uit.no)

Trude Høgvold Olsen, [trude.h.olsen@uit.no](mailto:trude.h.olsen@uit.no)

Begge forfatterne er førsteamanuenser i organisasjon og ledelse ved Handelshøgskolen, UiT Norges arktiske universitet. Begge underviser og veileder bachelor-, master- og ph.d.-studenter, har flere års erfaring fra praktisk HRM-arbeid og forsker på ledelse, læring og endring.

# HRM ved et veiskille: Hvordan kan vi tette gapet mellom forskning og praksis?

## Sammendrag

Den internasjonale forskningslitteraturen tegner et bilde av at HRM står ved et veiskille. Dette aktualiserer debatten om forskning/praksis gap, situasjoner der praktikerne er opptatt av sine ting og forskerne sysler med sitt, fordi det kan hemme kunnskapsutvikling. Vi har undersøkt utfordringene for HRM-praksis og HRM-forskning som løftes fram i forskningslitteraturen, hvordan disse utfordringene impliserer forskning/praksis gap, og hva som løftes fram som forslag for å tette det. Vi gjennomførte en litteraturstudie av artikler publisert i høyt rangerte HRM-tidsskrifter. Vi fant at utfordringsbildet kan knyttes til fire hovedtema; (1) revitalisere HRM-funksjonens rolle som de ansattes talerør, (2) nye HRM-praksiser, (3) positivistisk forskning med utilstrekkelige teorier og (4) utvidet verktøykasse for forskning. Utfordringene illustrerer ulike typer forskning/praksis-gap som beskrives i litteraturen. Vi finner imidlertid et fremtredende gap som ikke i særlig grad har vært diskutert, og som antyder at verken forskning eller praksis har gode nok verktøy for å møte dagens utfordringer. Dette representerer et kunnskapsproduksjonsproblem. For å møte dette problemet kreves mer samarbeid og samhandling mellom praksis- og forskningsfeltet. Artikkelen kunnskapsoppsummering er et godt verktøy for å drøfte tiltak i samarbeidet mellom forskning og praksis.

## Innledning

HRM favner et bredt spekter av tematikker rettet mot å forvalte den menneskelige ressursen i organisasjoner (Markoulli et al., 2017). I denne artikkelen benytter vi Boselie (2014: 5) sin definisjon av HRM, som «*involverer ledelsesbeslutninger knyttet til retningslinjer og praksiser som til sammen former ansettelsesforholdet med tanke på å oppnå individuelle, organisatoriske og samfunnsmessige mål*» (fritt oversatt). Fokus på (beste)praksiser, som for eksempel selektiv rekruttering og kompetanseutvikling, har også gjort HRM til et ekspertområde i organisasjoner på lik linje med andre disipliner som for eksempel økonomi (Boselie, 2014). Det innebærer at ulike aktører, som linjeledere, toppledelse, personal/HR-sjef og HRM-funksjonen med HR-profesjonelle, er ansvarlige for gjennomføring av HRM (Boselie, 2014).

I internasjonal forskningslitteratur tegnes det nå et bilde av at HRM står overfor et veiskille på grunn av endringer i omgivelsene (se f.eks. Farndale et al., 2020; Harney & Collings, 2021; Kaufmann, 2020; 2022; Stuart et al., 2021). Forskerne framhever tre trekk ved omgivelsene som har og vil få betydning for hvordan HRM praktiseres. Det første er usikkerhet og uventede, akutte hendelser som følge av klimaendringer, pandemier, uforutsette konsekvenser av teknologi, politiske kriser, krig og konflikter (Kwong et al., 2021). Det andre er ny teknologi, som for eksempel kunstig intelligens (Budhwar et al., 2022) og algoritmer (Meijering et al., 2021), som kan brukes for å utføre og automatisere HRM-oppgaver. Det tredje handler om et utvidet syn på interessenter. Flere forskere påpeker at bedrifters ansvar for bærekraft innebærer et ansvar for andre enn eierne, og at det får konsekvenser for HRM (Westerman et al., 2020), for eksempel gjennom hva man legger vekt på for å sikre at medarbeidere blir i organisasjonen (Podgorodnichenko et al., 2022).

Samtidig pekes det på flere problematiske forskning/praksis-gap i HRM (Kaufmann, 2022). Praktikerne er opptatt av sine ting og forskerne sysler med sine. Når vi står ved et veiskille, kan slike gap forsterkes. Det er derfor viktig at vi forstår hvilken type forskning/praksis-gap som preger dagens situasjon, fordi type gap foreskriver en løsning. I denne artikkelen utforsker vi derfor følgende problemstilling: Hvordan framstilles gapet mellom forskning og praksis i HRM i forskningslitteraturen, og hva er forslagene for å tette det? Vi har undersøkt problemstillingen gjennom en litteraturstudie av nylig publiserte forskningsartikler innenfor HRM. Vi har kartlagt framtidige HRM-utfordringer og identifisert hvem som er adressat for å kunne løse utfordringene. Gjennom dette får vi fram hvilke typer forskning/praksis-gap dette representerer, og dermed også de foreslåtte løsningene.

Vi diskuterer først forskning/praksis-gap. Deretter beskriver vi litteraturstudien vi har gjennomført, før vi viser fram resultatene. Vi diskuterer så hvilke typer forskning/praksis-gap vi har identifisert samt forslag til hvordan de kan tettes.

## Forskning/praksis-gap

Gap mellom forskning og praksis kan ha to betydninger. Den første er at det finnes forskning som ikke brukes i praksis (Rynes et al., 2002, Rynes et al., 2007). Årsaken kan være at praktikere ikke vet nok om forskningen (Rynes et al., 2002), eller at praktikere har kunnskap om forskning som de av ulike årsaker ikke bruker (Pfeffer & Sutton, 2000). Denne betydningen av forskning/praksis-gap har fått størst plass i den akademiske litteraturen. For eksempel er denne forståelsen utgangspunktet for ideen om evidensbasert ledelse (Rousseau, 2006), som

forfekter at ledelse må bygge på den beste evidensen, som legevitenenskapen er for praktiserende leger. Uansett legges ansvaret for forskning/praksis-gapet på praktikerne, og løsningen blir å støtte praktikerne i å bruke forskningsresultater. Denne forståelsen av forskning/praksis-gap har høstet kritikk fordi den «opphøyer» forskeren som den som vet best og framstiller praktikerne som kunnskapsløs, noe som undervurderer kompleksiteten i de beslutningssituasjonene praktikere står i (Kaufmann, 2020; 2022; Guest, 2007, Cohen, 2007).

Den andre betydningen av forskning/praksis-gap er at forskning er dekoplet fra praksis. En dimensjon ved dette gapet er at forskere ikke forsker på temaer som praktikere har behov for (Kaufmann, 2022; Markoulli et al, 2017; Cohen, 2007; Deadrick & Gibson, 2007). Forskeres valg av forskningstema og problemstillinger tas uavhengig av hva praktikere opplever som utfordringer (Cohen, 2007; Guest, 2007). En annen dimensjon ved dette gapet er at forskning til nå ikke har tatt nye praksisutfordringer inn over seg, og at kunnskap utviklet gjennom praksis ligger i forkant av forskningskunnskapen. Det finnes altså praksis, men mangler forskning (Kaufmann, 2022; Kougiannou & Ridgway, 2022). Ansvaret legges på forskerne, og løsningen er at forskerne må interessere seg mer for det som foregår i praksis og vurdere om og hvordan nye praksiser utfordrer etablerte HRM-teorier (Harney & Collings, 2021).

Begge disse forskning/praksis gapene illustrerer et kunnskapsoverføringsproblem (Van de Ven & Johnson, 2006), som forutsetter at relevant kunnskap finnes, men at problemet er overføringen av kunnskap fra forskning til praksis, eller fra praksis til forskning. Løsningen ligger i å forbedre overføringen. For eksempel oppfordres forskere til å inkludere et avsnitt om praktiske implikasjoner i sine vitenskapelige publikasjoner, kommunisere bedre med praktikere ved å delta på deres konferanser, eller skrive i deres fagmagasiner (se f.eks. Rynes et al., 2002; 2007).

## Metode

Vi har gjennomført en litteraturstudie av artikler publisert i fire anerkjente internasjonale vitenskapelige HRM-tidsskrifter, se tabell 1. Vi valgte ut de tidsskriftene som har HRM i tittelen. Det betyr at vi har utelatt andre høyt rangerte tidsskrifter som er relevante for HRM. Vårt utvalg av tidsskrifter gir likevel en pekepinn på hva forskere tenker om forskning/praksis-gap i HRM, samt forslag til hvordan gapene kan tettes.

Vi har søkt etter artikler publisert i perioden 2020-2022. Denne perioden dekker overgangen til et nytt ti-år, og det er vanlig at redaktører benytter slike overganger til å peke på utfordringer

for neste periode. Samtidig dekker perioden endringer på HRM-feltet som ble aktualisert og forsterket gjennom pandemien.

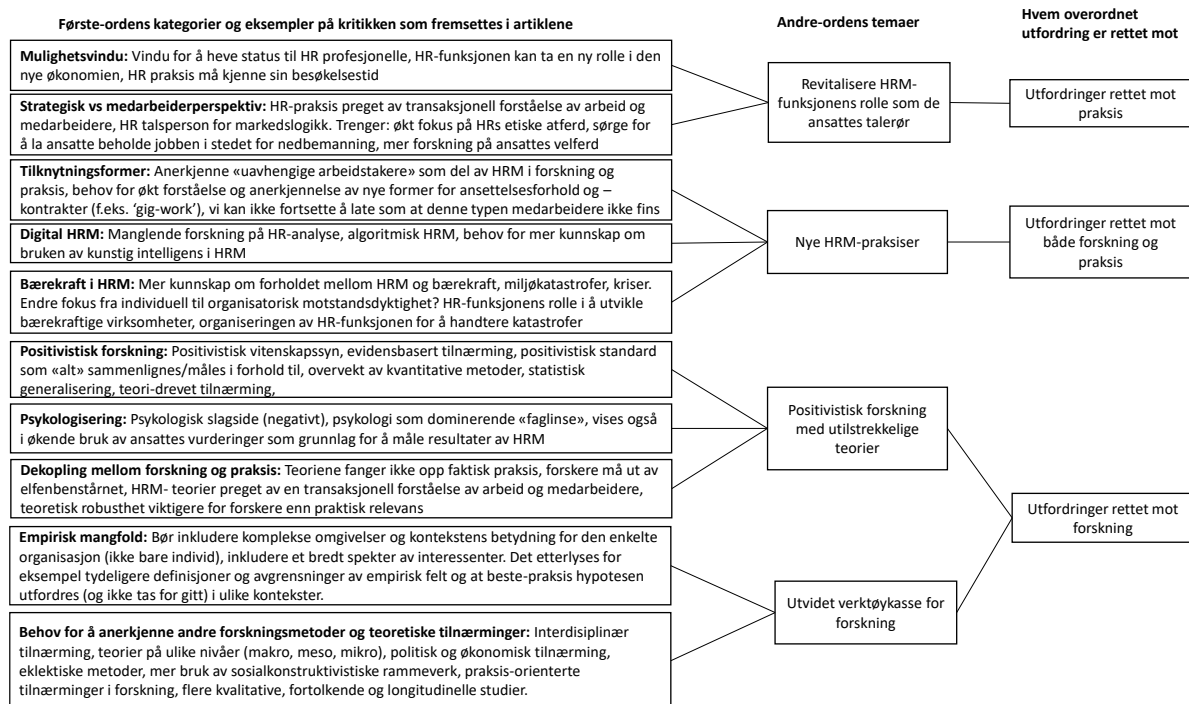
Vi valgte ut redaktørens lederartikler, gjesteredaktørens lederartikler for spesialutgaver på spesifikke temaer, samt «provokasjons»-artikler som har til hensikt å peke på svakheter i forskningen. Både redaktører og gjesteredaktører i disse tidsskriftene er ledende forskere og aktive deltagere i den internasjonale debatten. Vi inkluderte også artikler som enten adresserer forskning/praksis-gap, eller som spesifikt diskuterer aktuelle HRM-utfordringer. Vi leste 47 artikler (se tabell 1).

Tabell 1. Antall artikler som inngår i litteraturstudien.

<b>Tidsskrift</b>	<b>Antall artikler</b>
Human Resource Management Journal	18 artikler: 6 (2020), 7 (2021), 5 (2022)
Human Resource Management	6 artikler: 4 (2021), 2 (2022)
International Journal of Human Resource Management	12 artikler: 3 (2020), 5 (2021), 4 (2022)
Human Resource Management Review	11 artikler: 4 (2020), 4 (2021), 3 (2022)
<b>Totalt</b>	<b>47 artikler</b>

Som støtte i arbeidet med artiklene utviklet vi et leseskjema som vi fylte ut følgende for hver artikkel: type artikkel, forfattere (tidsskriftets redaktører, gjesteredaktører), hovedtema, hvordan HRM-utfordringen(e) beskrives, hvem retter utfordringene seg mot (HRM-praktikere, HRM-forskere) og forslag til løsning(er) på utfordringen(e).

Den videre analysen av artiklene ble gjennomført i tre trinn, inspirert av strukturen i rammeverket til Gioia og kollegaer (2012). Først ble stikkord og nøkkelbegreper i de 47 leseskjemaene gjennomgått for å identifisere fremtredende trekk ved utfordringer og løsninger. Stikkord som var 'beslektet' med hverandre ble samlet i første-ordens kategorier, til sammen ti (se figur 1). Alle første-ordens kategorier fikk en tittel etterfulgt av eksempler fra formuleringer i de utvalgte artiklene. Vi kontrollerte at vi hadde fanget opp essensen i artiklene ved å lage en liste over hvilke artikler som hadde sitt hovedfokus innen et eller flere av de første-ordens kategoriene som vi konstruerte.



Figur 1. Datastrukturmodell.

I neste trinn av analysen ble de ti første-ordens kategoriene gruppert i fire andre-ordens tema: revitalisere HRM-funksjonens rolle som de ansattes talerør, nye HRM-praksiser, positivistisk forskning med utilstrekkelige teorier og utvidet verktøykasse for forskning. Grupperingen baserte seg på en vurdering av hvilke første-ordens kategorier som på ulike måter var tematisk beslektet med hverandre.

Til slutt, og basert på at formålet med analysen var å framstille gapet mellom forskning og praksis i HRM i forskningslitteraturen, ble de fire andre-ordens temaene koplet til tre ulike 'primæradressater' med ansvaret for å finne løsninger; praktikere, forskere og praktikere sammen, og forskere.

Vi finner klare trender i vårt materiale. Det kan tyde på at utvalget av artikler er tilstrekkelig for å tegne et bilde av utfordringer og mulige løsninger. En begrensning ved vår studie er at artiklene kommuniserer forskernes stemmer og synspunkter om praksis. Her har vår studie samme svakheter som andre studier som undersøker forskning/praksis-gap, ved at de ikke inkluderer praktikernes oppfatninger (se f.eks. Paterson et al., 2018). Ingen av de artiklene vi leste var skrevet av norske forfattere. Vi mener likevel at hovedtemaene og utfordringene som vi har beskrevet i denne artikkelen, er relevante også i Norge. HR Norge belyser for eksempel flere av temaene gjennom sine konferanser og medlemstilbud.

## Funn

Vi strukturerer presentasjonen av funnene i henhold til de fire andre-ordens temaene som gjenspeiler hovedtendenser i forhold til artikkelens problemstilling.

Revitalisere HRM-funksjonens rolle som de ansattes talerør

Tematikken oppfordrer HRM-funksjonen til å benytte seg av et «mulighetsvindu» (Kulik, 2022; Collings et al., 2021; Stuart et al., 2021) etter pandemien til å skape bedre arbeidsplasser. Butterick & Charlwood (2021: 852) hevder at pandemien har avdekket systematiske ulikheter i arbeidslivet som handler om «dårlig ansettelsespraksis». Ulikhetene skyldes liberalisering, en dobling av den globale arbeidstakermassen, teknologiske endringer som har redusert antallet «fag-, men rutinebaserte jobber», samt politiske strømninger som har svekket arbeidstakeres og fagforeningers forhandlingsmakt (Butterick & Charlwood 2021: 848). Under pandemien kom ulikhetene mellom arbeidstakere til syne i form av et skille mellom de som raskt opplevde tap av arbeid og inntekt, og de som kunne fortsette å jobbe på hjemmekontor med lønnsutbetaling som normalt. HRM-funksjonen kritiseres for å bidra til å reprodusere et syn på arbeid som en salgsvare og en transaksjon (Stuart et. al., 2021). Det kan derfor tyde på at forskerne mener at pandemien har avdekket en ubalanse mellom arbeidsgivers og arbeidstakers interesser og at HRM-praktikere nå har en mulighet til å gjenvinne denne balansen. I følge Butterick og Charlwood (2021) må de etiske kodene som ligger til grunn for profesjonelt HRM-arbeid reaktiveres.

I forlengelsen av dette etterspørres det mer forskning på ansattes velferd og mulige konsekvenser for virksomhetens resultater (Cooke et al., 2021; Gruman & Budworth, 2022). Et eksempel på et område med svært lite forskning er hvordan kvinner i overgangsalder opplever arbeidsplass og arbeidsliv (Atkinson et al., 2021). Mens kvinner utgjør en økende andel av arbeidsstokken og vi er avhengig av at kvinner ikke velger å forlate arbeidslivet for tidlig, opplever mange kvinner at de utfordringene som overgangsalder fører med seg, ikke blir «sett» eller hensyntatt (Atkinson et al., 2021). I stedet for å gjøre dette til et medisinsk anliggende bør det bli håndtert som del av det å jobbe med arbeidsmiljø, samarbeidsforhold, likhet, mangfold og inkludering.

Løsningen, hevdes det i artiklene, ligger i en mer samarbeidende HRM, som også tar de ansattes perspektiv. Kulik (2022) mener at HRM-funksjonens 'mulighetsrom' består i å skape «psykologisk trygge arbeidsplasser og tillitsbaserte ansettelsesrelasjoner». Det gjelder ikke

minst i forhold til økningen i hybrid arbeid der Kulik oppfordrer HR-medarbeidere til å motstå fristelsen til å innføre flere kontrollrutiner og formalisering.

Nye HRM-praksiser

Artiklene peker på nye HRM-praksiser som vi trenger mer kunnskap om: tilknytningsform, digital HRM og bærekraft i HRM.

Når det gjelder **tilknytningsform**, har det vokst fram en ny kategori med «uavhengige arbeidstakere» (Cross & Swart, 2022), som ikke blir regnet med og tatt høyde for verken i eksisterende HRM-praksis eller HRM-forskning (McDonnell et al., 2021; Connelly et al., 2021; Duggan et al., 2020; Meijerink & Keegan, 2019). De uavhengige arbeidstakerne leier ut egen arbeidskraft uten å være ansatt i virksomhetene de jobber i, og de utgjør en stadig viktigere del av den totale arbeidsstokken (Duggan et al., 2020). Det hevdes at HRM-praksis har holdt problemstillinger knyttet til denne typen arbeidstakere på en armlengdes avstand (Cross & Swart, 2022), og at man har insistert på å utforme HRM-politikk basert på fast ansettelse i den virksomheten man jobber i. Dette kan forstås som et tegn på at HRM-praksis ikke holder tritt med stadig mer komplekse forretningsmodeller.

Praksisen med uavhengige arbeidstakere henter sin legitimitet fra etablerte teorier innen HRM, som for eksempel teorien om den fleksible bedrift (Atkinson, 1984) og HR-arkitektur-modellen (Lepak & Snell, 1999). Begge skiller mellom ulike typer arbeidstakere og ansettelsesbetingelser, basert på hvor viktig den enkeltes kompetanse er for kjernevirksomheten. Butterick og Charlwood (2021) framholder at slike strukturer må utfordres og endres..

Duggan et al. (2020) retter oppmerksomheten mot plattformarbeid ('gig-work') som en egen kategori kontraktsarbeid, og hevder at både forskere og praktikere opererer med en altfor unyansert forståelse av hva det er. Plattformarbeid knyttes til et økonomisk system som bruker digitale plattformer til å knytte sammen tjenesteleverandører med kunder, og forretningsmodellen kjennetegnes ved å omgå mange av de ordinære forpliktelsene og kostnadene knyttet til ansettelse. Det fører til juridisk tvetydighet og utfordringer i spørsmål om arbeidere skal klassifiseres som arbeidstakere i et ansettelsesforhold eller ikke (Duggan et al., 2020: 115). Budskapet er at HRM ikke kan fortsette å late som at disse arbeidstakerne ikke finnes.

Også her tar forskerne til orde for at løsningene fins i en mer relasjonell (i stedet for transaksjonell) tilnærming til uavhengige arbeidstakere som gruppe (Cross & Swart, 2022). Det



kan imidlertid se ut som at forskerne mener at HRM-funksjonen trekker seg bort fra, eller stenges ute fra, prosesser som handler om å leie inn denne typen arbeidskraft. Løsningen for HRM-funksjonen ligger i å ta en mer aktiv rolle og betrakte egen organisasjon som del av et større økosystem der man tar ansvar for at alle aktører i systemet har gode betingelser. Vi trenger imidlertid mer forskningsbasert kunnskap om praktiske erfaringer med uavhengige arbeidstakere.

**Digital HRM** (Meijerink et al., 2021; Kim et al., 2021; Budhwar et al., 2022) dekker tematiske områder som HR-analyse, algoritmisk HRM og kunstig intelligens. Hovedutfordringen er mangel på begrepsklarhet, som gjør kunnskapsbasen mindre anvendelig. En annen utfordring er mangelen på interesse for å forske på digital HRM (Cheng & Hackett, 2021; Meijerink et al., 2021). Meijerink og kollegaer (2021) retter særlig oppmerksomheten mot algoritmisk HRM, der algoritmer, i stedet for HRM-medarbeidere, sørger for koordinering, overvåking og oppfølging av medarbeidere. Dette er særlig relevant i forbindelse med tilknytningsformer som baserer seg på ulike former for kontraktsarbeid (Duggan et al., 2020).

Det er store forskjeller mellom virksomheter når det gjelder det å ta i bruk digital HRM. Noen virksomheter er 'født digitale', og bruker algoritmer både til å automatisere HRM-aktiviteter og til å ta HRM-beslutninger. Andre bruker algoritmene som støtte til å ta HRM-beslutninger ved å anvende lønnsstatistikk, turnoverstatistikk, kompetanseoversikt osv. Det finnes også virksomheter som i liten grad bruker digitale verktøy i HRM-arbeidet. Forskning der man sammenligner ulike virksomheter trengs for å forstå hvordan interaksjonen mellom individ (ansatte, ledere, kontraktsarbeidere og kunder) og HRM-algoritmer bidrar til å forme hvordan HRM praktiseres (Meijerink et al., 2021).

Det hevdes at vi trenger nye innfallsvinkler fra forskere for å forstå den rollen HRM kan ta når det gjelder **bærekraft i HRM** (Kim et al., 2022; Kwong et al., 2021; Westerman et al., 2020; Biron et al., 2021). Kim et al. (2022: 284) introduserer tre hovedspørsmål for forskere: (1) Hvordan kan HRM hjelpe den enkelte medarbeider til å håndtere miljøkriser? (2) Hvordan kan HRM øke organisasjonens motstandsdyktighet mot miljøkriser? (3) Hvordan kan HRM hjelpe lokalsamfunn som blir berørt av miljøkriser? Dette krever studier på flere nivå og med ulike teoretiske innganger.

Det rettes også kritikk mot praksisfeltet for at man ikke i tilstrekkelig grad tar i bruk innsikter fra forskning om sammenhenger mellom virksomhetens samfunnsansvar, bærekraft og HRM, og at man unnlater å implementere bærekraftige HRM-løsninger. For eksempel viser forskning

at involvering av medarbeidere i bærekraftarbeid gir nye ferdigheter som virker karrierefremmende, samtidig som sannsynligheten for at de vil involvere seg i frivillig bærekraftarbeid øker (Podgorodnichenko et al., 2021).

Positivistisk forskning og utilstrekkelige teorier

Flere artikler presenterer slagsider ved den dominerende måten vi rammer inn og gjennomfører HRM-forskning på, som kommer til uttrykk gjennom positivisme, psykologisering og at forskningen ikke er tilstrekkelig «påkoblet» praksis,

HRM-forskningen hevdes å bruke **positivisme** som mal for den rette måten å stille forskningsspørsmål og designe forskningsprosessen på (Bonache, 2021). Dette knyttes til den store mengden med studier som har som formål å teste ut og få bekreftet en positiv sammenheng mellom 'sofistikerte HRM-praksiser' og prestasjoner. Studiene rapporterer typisk om en positiv sammenheng mellom beste praksis HRM og individuelle prestasjoner, som så aggregeres til organisasjonens prestasjoner (Vincent et al., 2020). Fokuset har gått på bekostning av behovet for alternative innfallsvinkler og annen kunnskapsproduksjon (Harney & Collings, 2021).

Det hevdes også at HRM-forskningen preges av en **psykologisk innfallsvinkel** (Farndale et al., 2020; Vincent et al., 2020; Kaufman, 2020; Troth & Guest, 2020; Beijer et al., 2021; Cooke et al., 2021). Innfallsvinkelens popularitet skyldes dels at den tilbyr forståelse for den individuelle medarbeideren i organisasjonen, og dels at den tillater statistisk robusthet i forskningen som imøtekommer stringente krav for publikasjon i høyt rangerte fagfellevurderte tidsskrift (Farndale et al., 2020: 5). Kaufman (2020) argumenterer for at denne «psykologiseringen» av HRM er problematisk. Når vi forstår «alt» ut fra individets evner, motivasjon og muligheter, reduseres komplekse sammenhenger på organisasjons- og systemnivå til et spørsmål om individuell motivasjon og forskjeller på individnivå.

Positivisme og psykologisering ser ut til å bidra til **dekopling mellom forskning og praksis**. Et eksempel er at forskningen ikke har klart å fange opp nye og moderne HRM-praksiser som utvikles (Farndale et al., 2020; Vincent et al., 2020), for eksempel slik vi over har vist at vi trenger mer forskningsbasert kunnskap om tilknytningsformer, digital HRM og bærekraftig HRM. Andre eksempler peker på forskeres definisjon av det empiriske feltet de studerer. Forskning på internasjonale karrierer kritiseres blant annet for å basere seg på en ensidig elitistisk tilnærming der fokus er medarbeidere ansatt i multinasjonale selskaper i et frivillig internasjonalt karriereløp (Mayrhofer et al., 2020). Dagens internasjonale arbeidstaker er imidlertid mer mangfoldig og kan være sjåfør i langtransport og pilot i flyselskap (Mayrhofer

et al., 2020: 335). Derfor trengs det mer forskning på ulike kontekster for internasjonale karrierer, mer komparativ forskning, og forskning som løfter fokus bort fra enkeltindividet og antakelsen om individets «frie valg».

Utvidet verktøykasse for forskning

Løsningen på kritikken til forskning framsatt over har to ingredienser: større empirisk mangfold og behov for å anerkjenne andre forskningsmetoder og teoretiske tilnærminger.

**Empirisk mangfold** etterlyses både i forhold til kulturelle kontekster for HRM og for type virksomhet. Studier av HRM i Kina kritiseres blant annet for å adoptere vestlige modeller og teste dem ut empirisk i stedet for å studere hvilke HRM-utfordringer som finnes i den kinesiske konteksten (Cooke, Xiao & Chen, 2021). På samme måte har studier av HRM i små og mellomstore bedrifter (SMB) lagt til grunn et predefinert HRM-konsept, for eksempel 'beste praksis HRM', som man har målt prestasjoner i SMB i forhold til, i stedet for å undersøke mer åpent hvordan HRM faktisk praktiseres og fungerer i SMB (Harney & Alkhalaf, 2021). Et annet problem er at SMB-er er forskjellige og opererer under ulike rammebetingelser. Til nå har forskningen vært for opptatt av størrelse som definerende parameter (Harney et al., 2022). Empirisk mangfold og fokus på kontekstens betydning i gjennomføringen av studier er nødvendig for å utfordre tatt for gitte sannheter basert på et positivistisk vitenskapssyn (Bonache, 2021; Mayrhofer et al., 2020; Cross & Swart, 2022; Cooke, Dickmann & Parry, 2021).

**Behov for å anerkjenne andre forskningsmetoder og teoretiske tilnærminger** er derfor framtrepende i de artiklene som inngår i vår studie. Flere tar til orde for at forskere må ut i feltet (Kaufmann, 2020; Cooke et al., 2021; Cross & Stewart, 2022). Kaufman (2020: 6, fritt oversatt) formulerer seg slik: «*Den beste resepten [på disse problemene] er at akademikere kommer seg ut av sitt elfenbenstårn og inn i feltet, i for eksempel 25-50 % av forskningstiden, og erfaringsmessig observerer, lærer, og holder seg oppdatert ved å engasjere seg i forskning som er induktiv, handlingsorientert, deltakende, caseorientert og problemløsende*». I den forbindelse etterlyses tverrfaglige tilnærminger (Vincent et al., 2020; Schotter et al., 2021), studier som inkluderer ulike analysenivåer (Atkinson et al., 2021; Schotter et al., 2021; Troth & Guest, 2020), samt teoriutvikling for nye HRM-praksiser (Duggan et al., 2020; Butterick & Charlwood, 2021; Cross & Swart, 2022), for eksempel gjennom fortolkende (Bonache, 2021) og longitudinelle studier (Kulik, 2022; Mayrhofer et al., 2020). Til sist rettes en pekefinger mot de vitenskapelige journalene. Kougiannou & Ridgway (2022) påpeker hvordan noe så enkelt som å etterspørre *praktiske implikasjoner* som en obligatorisk del av en vitenskapelig artikkel,

knappt gjøres. Når dette ikke etterspørres i høyt rangerte journaler, øver heller ikke forskere på å formulere dem.

## Diskusjon

Tidligere i artikkelen identifiserte vi to forskning/praksis-gap: (1) forskning finnes, men brukes ikke i praksis og (2) forskning er dekoplet fra praksis. Vi finner begge disse i vårt materiale. I tillegg finner vi en utfordring som antyder et tredje gap som illustrerer at verken HRM-praktikere eller HRM-forskere foreløpig har gode svar på dagens HRM-utfordringer. I tabell 2 oppsummerer vi funnene våre og knytter dem til disse forskning/praksis-gapene.

Tabell 2. Oppsummering av funn.

Utfordringer identifisert i artiklene	Forslag til løsninger	Forskning/praksis gap
Utfordringer rettet mot praksis	HRM-praktikere bør <ul style="list-style-type: none"> <li>• ta en mer aktiv og selvstendig rolle</li> <li>• samarbeide med medarbeidere</li> <li>• handle med utgangspunkt i etiske HRM-normer</li> </ul>	Det finnes forskning, men den brukes ikke i praksis
Utfordringer rettet mot forskning	HRM-forskere bør <ul style="list-style-type: none"> <li>• ut i praksisfeltet</li> <li>• utvide repertoaret av forskningsmetoder og teoretiske tilnærminger</li> </ul>	Forskning er dekoplet fra praksis
Utfordringer rettet mot både forskning og praksis	HRM-praktikere og HRM-forskere må forholde seg mer aktivt til framveksten av nye HRM-praksiser, som nye tilknytningsformer, digital HRM og bærekraft i HRM. De må <ul style="list-style-type: none"> <li>• Søke ny kunnskap</li> <li>• Våge å utforske og teste ut nye praksiser</li> <li>• Våge å stille nye spørsmål</li> </ul>	Verken forskning eller praksis har gode svar på dagens HRM-utfordringer

Det finnes forskning, men den brukes ikke i praksis

Denne utfordringen impliserer at det finnes forskning som ikke brukes i praksis. Løsningene som skisseres peker primært mot HRM-praktikere som blant annet oppfordres til å gripe mulighetene til å revitalisere sin egen rolle. Mer spesifikt peker artiklene på at HRM-

praktikerne bør gjenopprette balansen mellom et strategisk arbeidsgiverperspektiv og et medarbeiderperspektiv. Denne diskusjonen har en lang tradisjon i HRM-forskningen, både presentert gjennom for eksempel Legge (2005) sin noe kritiske tilnærming, og gjennom Ulrich (1997) sin mer normative utlegning av ulike HR-roller, og oppsummeres i Boselie's (2014) bok om en balansert tilnærming til strategisk HRM. Vår fortolkning av budskapet i disse artiklene er at pendelen over tid har svingt i retning av at HRM-funksjonen har nedprioritert eller «glemt av» sin rolle som også å skulle være de ansattes talerør. Med bakgrunn i denne forskningen kan HRM-praktikere finne inspirasjon til og begrunnelser for endringer i balansen mellom ulike interesser i egen virksomhet. Resultatene av denne studien oppfordrer til kritisk å vurdere ideer og modeller alt etter organisasjonens situasjon.

Forskning er dekoplet fra praksis

Den andre utfordringen impliserer at forskning og praksis befinner seg i ulike sfærer og at forskning bare i liten grad er koplet til praksis, både i form av at det forskes på temaer som praksis ikke har behov for, og i form av at forskning ikke har tatt nye praksisutfordringer inn over seg. Løsningene peker primært mot HRM-forskere som utfordres til å vurdere forskningens praktiske relevans, og anvende alternative teoretiske og metodiske tilnærminger for å studere HRM-utfordringer. Vi har identifisert utfordringer og forbedringsforslag som dekker store deler av forskningsprosessen; fra problemstilling til valg av teori og metode. Forskerne stiller spørsmål om hvor gode eksisterende teorier er for å fange opp og forklare de endringene som nå skjer i praksis. Kritikken har også metodiske konsekvenser som for eksempel at fokus på statistisk robusthet i forskning favoriserer en «psykologisering» av HRM på bekostning av andre innfallsvinkler. Det kan føre til at forskningen rettes mot å imøtekomme stringente metodiske krav heller enn mot det som praksis etterspør. En nylig publisert studie bekrefter at psykologi har økt innflytelse som siteringskilde i HRM-forskningen, men også at psykologi har blitt bedre integrert med andre kilder (Zhang et al, 2023).

For begge disse forskning/praksis gapene (det finnes forskning, men den brukes ikke i praksis; forskning er dekoplet fra praksis) bygger løsningene på en ide om kunnskapsoverføring (Van de Ven & Johnson, 2006). I det første tilfellet handler det om å overføre kunnskap fra forskning til praksis, slik at praktikere kan ta velinformerte valg basert på beste evidens (Rynes et al., 2002, Rynes et al., 2007; Rousseau, 2006). I det andre tilfellet handler det om mangel på overføring mellom praksis og forskning. Selv om det her pekes på løsninger som forskere må utvikle i form av alternative teoretiske og metodiske tilnærminger, er det også tydelig at artiklene i denne studien etterlyser en vurdering av praktisk relevans (Kaufmann, 2022). For

eksempel kan HRM-praktikere involveres for å vurdere relevansen av problemstillinger, teorier og andre forskningsmessige valg.

Verken forskning eller praksis har gode svar på dagens HRM-utfordringer

Vår studie tegner et bilde av at den HRM-kunnskapen som er utviklet gjennom HRM-praksis og HRM-forskning, ser ut til å være utilstrekkelig i møte med uventa hendelser, ny teknologi og en utvidet interessent-forståelse. I dette møtet må både forskning og praksis søke ny kunnskap, våge å utforske og teste ut nye praksiser og våge å stille nye spørsmål. Dette nye forskning/praksis-gapet som vi har identifisert gjennom vår studie, kan derfor forstås som et kunnskapsproduksjonsproblem (Van de Ven & Johnson, 2006) med utfordringer i samspillet og samhandlingen mellom forskning og praksis. Dette er på mange måter et mer grunnleggende og mer alvorlig problem enn et kunnskapsoverføringsproblem. Et *kunnskapsproduksjonsproblem* impliserer at relevant kunnskap i forskning eller i praksis har mangler eller mangler. Dersom vi anerkjenner at både forskere og praktikere produserer verdifull kunnskap for å utvikle HRM-feltet og møte framtidens utfordringer, vil en løsning være at forskere og praktikere jobber sammen for å definere forskningstema og problemstillinger, dokumentere erfaringer, utvikle og teste ut nye praksiser, og tolke og kommunisere resultater (Kaufmann, 2022; Deadrick & Gibson, 2007; Cohen, 2007).

## Konklusjon

Vår litteraturgjennomgang viser et forskning/praksis-gap som antyder at verken forskning eller praksis har gode nok verktøy for å møte dagens utfordringer. For å møte dette kunnskapsproduksjonsproblemet holder det ikke at forskere og praktikere finner løsninger i sin egen sfære. For at forskningsspørsmålene skal bli mer relevante for praksis, må forskere gjøre seg kjent med hva praktikere søker svar på. Det krever at forskere bruker tid i praksisfeltet, gjerne uten å ha klare forskningsspørsmål på forhånd (Kaufmann, 2020), og at praksisfeltet åpner dørene for forskere. Som forskere og veiledere til master- og doktorgradsstudenter har vi opplevd at organisasjoner takker nei til å delta i forskning, blant annet på grunn av tidspress. I de krevende tidene vi står i må kanskje forskere og praktikere i større grad betrakte hverandre som ressurser enn som tidstyver. Vi har gjensidig nytte av å få dokumentert de erfaringene organisasjoner nå gjør seg, både de gode og de mindre gode, for å lære mer om hva som fungerer og hvorfor. Artikkelens kunnskapsoppsummering er et godt verktøy for å drøfte tiltak i samarbeid mellom forskning og praksis. Med de sterke samarbeidstradisjonene i norsk arbeidsliv bør vi være godt rustet for å kunne ta de grepene som foreslås.

## Referanser

- Atkinson, J. (1984). Manpower strategies for flexible organisations. *Personnel Management*, 16, 28-31.
- Atkinson, C., Beck, V., Brewis, J., Davies, A., & Duberley, J. (2021). Menopause and the workplace: New directions in HRM research and HR practice. *Human Resource Management Journal*, 31(1), 49-64.
- Beijer, S., Peccei, R., Van Veldhoven, M., & Paauwe, J. (2021). The turn to employees in the measurement of human resource practices: A critical review and proposed way forward. *Human Resource Management Journal*, 31(1), 1-17.
- Biron, M., De Cieri, H., Fulmer, I., Lin, C.-H., Mayrhofer, W., Nyfoudi, M., Sanders, K., Shipton, H., Dun, J. M. (2021). Structuring for innovative responses to human resource challenges: A skunk works approach. *Human Resource Management Review*, 31 ( ).
- Bonache, J. (2021). The challenge of using a ‘non-positivist’ paradigm and getting through the peer-review process. *Human Resource Management Journal*, 31(1), 37-48.
- Boselie, P. (2014). *Strategic human resource management: A balanced approach*. Second edition. McGraw-Hill.
- Budhwar, P., & Malik, A., De Silva, M. T. T., & Thevisuthan, P. (2022). Artificial intelligence – Challenges and opportunities for international HRM. *International Journal of Human Resource Management*, 33 (6), 1065-1097.
- Burke, M. J., Drasgow, F., & Edwards, J. E. (2004). Closing science-practice knowledge gaps: Contributions of psychological research to human resource management. *Human Resource Management*, 43(4), 299-304.
- Butterick, M., & Charlwood, A. (2021). HRM and the COVID-19 pandemic: How can we stop making a bad situation worse?. *Human Resource Management Journal*, 31(4), 847-856.
- Cheng, M. M., & Hackett, R. D. (2021). A critical review of algorithms in HRM: Definition, theory, and practice. *Human Resource Management Review*, 31(1), 100698.
- 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. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1013-1019.
- Cooke, F. L., Dickmann, M., & Perry, E. (2021). IJHRM after 30 years: taking stock in times of COVID-19 and looking towards the future of HR research. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(1), 1-23.
- Cooke, F. L., Xiao, M. & Chen, Y. (2021). Still in search of strategic human resource management? A review and suggestions for future research with China as an example. *Human Resource Management*, 60, 89-118.
- Collings, D. G., Nyberg, A. J., Wright, P. M., & McMackin, J. (2021). Leading through paradox in a COVID-19 world: Human resources comes of age. *Human Resource Management Journal*, 31(4), 819-833.
- Connelly, C. E., Fieseler, C., Cerne, M., Giessner, S. R., & Wong, S. I. (2021): Working in the digitized economy: HRM theory & practice. *Human Resource Management Review*, 31 (1)

- Cross, D., & Swart, J. (2022). The (ir) relevance of human resource management in independent work: Challenging assumptions. *Human Resource Management Journal*, 32(1), 232-246.
- Deadrick, D. L., & Gibson, P. A. (2007). An examination of the research-practice gap in HR: Comparing topics of interest to HR academics and HR professionals. *Human Resource Management Review*, 17, 131-139.
- Duggan, J., Sherman, U., Carbery, R., & McDonnell, A. (2020). Algorithmic management and app-work in the gig economy: A research agenda for employment relations and HRM. *Human Resource Management Journal*, 30, 114-132.
- Farndale, E., McDonnell, A., Scholarios, D., & Wilkinson, A. (2020). Human Resource Management Journal: A look to the past, present, and future of the journal and HRM scholarship. *Human Resource Management Journal*, 30(1), 1-12
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2012). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31.
- Gruman, J. A., & Budworth, M.-H. (2022). Positive psychology and human resource management: Building an HR architecture to support human flourishing. *Human Resource Management Review*, 32 (3).
- Guest, D. (2007). Don't shoot the messenger: A wake-up call for academics. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1020-1026.
- Harney, B., & Alkhalaf, H. (2021). A quarter-century review of HRM in small and medium-sized enterprises: Capturing what we know, exploring where we need to go. *Human Resource Management*, 60(1), 5-29.
- Harney, B. & Collings, D.G. (2021). Navigating the shifting landscapes of HRM. *Human Resource Management Review*, 31(4), 1-10.
- Harney, B., Gilman, M., Mayson, S., Raby, S. (2022). Advancing understanding of HRM in small and medium-sized enterprises (SMEs): Critical questions and future prospects. *International Journal of Human Resource Management*, 33 (16), 3175-3196.
- Kaufman, B. E. (2020). The real problem: The deadly combination of psychologisation, scientism, and normative promotionism takes strategic human resource management down a 30-year dead end. *Human Resource Management Journal*, 30(1), 49-72.
- Kaufman, B. E. (2022). The academic-practitioner gap: Past time to bring in the practitioner perspective. *Human Resource Management Review*, 32(2), 1-5.
- Kim, S., Vaiman, V., & Sanders, K. (2022). Strategic human resource management in the era of environmental disruptions. *Human Resource Management*, 61(3), 283-293.
- Kim, S., Wang, Y., & Boon, C. (2021). Sixty years of research on technology and human resource management: Looking back and looking forward. *Human Resource Management*, 60(1), 229-247.
- Kougiannou, N. K. & Ridgway, M. (2022). How is human resource management research (not) helping practice? In defence of practical implications. *Human Resource Management Journal*, 32, 470-484.
- Kulik, C. T. (2022). We need a hero: HR and the 'next normal' workplace. *Human Resource Management Journal*, 32(1), 216-231.



- Kurdi-Nakra, H., Kou, X., & Pak, J. (2022). The road taken and the path forward for HR devolution research: An evolutionary review. *Human Resource Management*, 61(2), 239-258.
- Kwong, C., Demirbag, M., Wood, G., & Cook, F. L. (2021). Human resource management in the context of high uncertainties. *International Journal of Human Resource Management*, 32(17), 3569-3599.
- Legge, K. (2005). *Human Resource Management. Rhetorics and realities. Palgrave macmillan.*
- Lepak, D. & Snell, S. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24, (1), 31-48.
- Markoulli, M. P., Lee, C. I., Byington, E. & Felps, W. A. (2017). Mapping Human Resource Management: Reviewing the field and charting future directions. *Human Resource Management Review*, 27(3), 367-396.
- Mayrhofer, W., Smale, A., Briscoe, J., Dickmann, M., & Parry, E. (2020). Laying the foundations of international careers research. *Human Resource Management Journal*, 30(3), 327-342.
- McDonell, A., Carbery, R., Burgess, J., Sherman, U. (2021). Technologically mediated human resource management in the gig economy. *International Journal of Human Resource Management*, 32 (19), 3995- 4015.
- Meijerink, J., Boons, M., Keegan, A., & Marler, J. (2021). Algorithmic human resource management: Synthesizing developments and cross-disciplinary insights on digital HRM. *International Journal of Human Resource Management*, 32 (12), 2545-2562.
- Podgorodnichenko, N., Edgar, F., & Akmal, A. (2021). An integrative literature review of the CSR-HRM nexus: Learning from research-practice gaps. *Human Resource Management Review*, 32 (3).
- Paterson, T. A., Harms, P. D., & Tuggle, C. S. (2018). Revisiting the rigor-relevance relationship: An institutional logics perspective. *Human Resource Management*, 57, 1371-1383.
- Rousseau, D. M. (2006). Is there such a thing as “evidence-based management”? *Academy of Management Review*, 31, 256-269.
- Rynes, S. L., Colbert, A. E., & Brown, K. G. (2002). HR professionals’ beliefs about effective human resource practices: Correspondence between research and practice. *Human Resource Management*, 41(2), 149-174.
- Rynes, S. L., Giluk, T. L., & Brown, K. G. (2007). The very separate world of academic and practitioner periodicals in human resource management: Implications for evidence-based management. *Academy of Management Journal*, 50(5), 987-1008.
- Stuart, M., Spencer, D. A., McLachlan, C. J., & Forde, C. (2021). COVID-19 and the uncertain future of HRM: Furlough, job retention and reform. *Human Resource Management Journal*, 31(4), 904-917.
- Troth, A. C., & Guest, D. E. (2020). The case for psychology in human resource management research. *Human Resource Management Journal*, 30(1), 34-48.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource Champions. The next agenda for adding value and delivering results. Harvard Business School Press.*
- Van de Ven, A. H. & Johnson, P.E. (2006). Knowledge for theory and practice. *Academy of Management Review*, 31(4), 802-821.

Vincent, S., Bamber, G. J., Delbridge, R., Doellgast, V., Grady, J., & Grugulis, I. (2020). Situating human resource management in the political economy: Multilevel theorising and opportunities for kaleidoscopic imagination. *Human Resource Management Journal*, 30(4), 461-477.

Westerman, J. W., Bhaskara, M., Vanka, S., & Gupta, M. (2020). Sustainable Human Resource Management and the Triple Bottom Line: Multi-Stakeholder Strategies, Concepts, and Engagement. *Human Resource Management Review*, 30 (3)

Zhang, L., Zou, J., Ge, Q., & Song, S. (2023). A bibliometric analysis of the psychologization of human resource management. *International Journal of Human Resource Management*, 34(3), 560-677.