

## Vernieuwing en continuïteit

**Met dit nummer worden de eerste tien jaar van Tijdschrift voor HRM volgemaakt. Het eerste nummer verscheen lente 1998 en bevat een kernartikel met een overzicht van het HRM-onderzoek in Nederland, een bijdrage over de onmogelijkheid van een consistent sociaal beleid, een artikel over de mens als belangrijkste concurrentiefactor en ten slotte een bijdrage over personeelmanagement tussen decentralisatie en een centrale rol. Daarnaast was er een praktijkcommentaar op het kernartikel, was er een interview met een beleidsmaker op het gebied van HRM en een boekbespreking. Deze formule is gedurende de afgelopen tien jaar vrijwel integraal gehandhaafd. Zie voor een verdere analyse van de ontwikkelingen in en rond het tijdschrift de afgelopen tien jaar de column van onze hoofdredacteur Willem de Lange. Niet onvermeld mag blijven dat hij ook degene is geweest die het tijdschrift gedurende deze hele periode met vaste hand heeft geleid. Hulde daarvoor van zijn mede-redactieleden!**

Ook in de nummer dus weer de vertrouwde formule, zij het met de vernieuwing die met ingang van het vorige nummer is ingevoerd: een meer polemisch gerichte artikel met daarop een aantal commentaren. In dit geval een bijdrage van ons nieuwe redactielid Hans van der Heijden over een zevental megatrends die ons te wachten staan – of beter: al begon-

nen zijn – en die de wereld van het werk op zijn kop zullen gaan zetten. De trends die Van der Heijden beschrijft – digitaler, grenzelozer, pluriformer, onzekerder, verantwoordelijker, vitaler en ondernemender – zijn op basis van literatuuronderzoek en tal van gesprekken en interviews tot stand gekomen. Deze aanpak heeft ertoe geleid dat de auteur er ook van overtuigd is dat het precies deze zeven trends zijn en niet meer of andere. Voor een wetenschapper is zoiets natuurlijk moeilijk te vertalen. Er zijn al zoveel van dit soort benaderingen geweest en wat is er van overgebleven? Hoe weet je dat het geen tijdelijke hypes zijn en hoe bewijs je dat? In de reactie van Luchien Karsten, hoogleraar aan de Rijksuniversiteit Groningen, klinken dit soort vragen dan ook duidelijk door. Karsten kiest er zelf voor wat dichterbij huis te blijven en vooral te kijken naar de mate waarin zich de sinds de jaren '80 aangekondigde noodzaak om bureaucratistische organisaties om te vormen naar post-bureaucratische of ondernemender vormen van organiseren ook daadwerkelijk voordoet.

Wellicht interessanter dan de discussie over de aard en inhoud van trends is echter de vraag wat we ermee kunnen doen in het kader van HRM. Van der Heijden is in het dagelijks leven hoofd arbeidsvoorwaarden en regelingen bij de Rabobank en geeft in zijn artikel ook aan op welke wijze de trends zijn gebruikt

voor regionale bijeenkomsten en debatten binnen de bank en voor de ontwikkeling van een nieuwe HR-visie. In dat proces zijn ook de vakbonden betrokken en uiteindelijk heeft dat ook geresulteerd in een nogal gewijzigde cao. Dat bracht ons bij de vraag in hoeverre de genoemde trends ook in andere cao's kunnen worden gebruikt of herkend. Maurice Rojer, werkzaam als senior adviseur arbeidsvoorwaarden bij de AWWN, probeert op die vraag in zijn commentaar een antwoord te geven. Op basis van een scan van zo'n 330 akkoorden van cao's in 2007, geldig voor ongeveer 2,5 miljoen werknemers, komt hij tot de conclusie dat vooral de trends 'ondernemerder' en 'grenzelozer' daarin zichtbaar zijn. Bij 'grenzelozer' gaat het dan niet in de eerste plaats om internationalisering – al speelt die op de achtergrond wel mee – maar bijvoorbeeld om het grenzelozer worden van werktijden en om andere vormen van arbeidsflexibilisering. De toename van het aantal afspraken over resultaatafhankelijke beloning en employability kunnen dan onder 'ondernemerder' worden geschaard. Ten slotte beginnen ook de effecten van 'pluriformer' gaandeweg zichtbaar te worden in de arbeidsvoorwaarden.

Vernieuwing dus, maar toch ook veel continuïteit op HR-gebied. Dat is ook het beeld dat oprijst uit de andere bijdragen aan dit nummer, die allemaal betrekking hebben op het actuele thema 'boeien en binden'.

Peggy de Prins, Sonja Bouwers en Martine Maloens rapporteren over een onderzoek van de Universiteit van Antwerpen en de Hay Group naar werk-engagement en retentie (vrijwillig verloop) bij Vlaamse werknemers. De centrale – en in feite aloude – vraag daarbij was: wat is het dat mensen engageert in hun werk, wat is hun drijfveer en wat maakt dat mensen trouw zijn aan hun organisatie? Is dat toch beloning, of gaat het om meer immateriële zaken als erkenning, feedback, een zinvolle taak, een goede work-life balans, et cetera?

Voor de beantwoording van deze vragen zijn vragenlijsten via diverse online mediakanalen breed uitgezet en uiteindelijk door 5262 personen ingevuld, redelijk gespreid naar individuele kenmerken als geslacht, leeftijd, opleidings- en functieniveau. Hoewel deze werkwijze geen representativiteit garandeert, levert ze toch een redelijk beeld op van de opvattingen van de Vlaamse bevolking. In lijn met eerder onderzoek blijkt dan opnieuw dat geld niet de voornaamste bron van engagement is, maar dat het nog steeds vooral gaat om intrinsieke factoren als de kwaliteit van het werk, inspirerende waarden en leiderschap. In relatie tot retentie speelt naast de intrinsieke factoren ook geld wel degelijk een rol. Effectief engagement- en retentiebeleid lijkt alleen mogelijk als voldoende met deze factoren rekening wordt gehouden en als ook voldoende wordt gedifferentieerd naar de wensen van de verschillende (groepen) medewerkers.

Hanna van Solinge en Kène Henkens gaan in hun bijdrage ook in op retentie, maar dan in de vorm van vervroegd uittreden resp. vervroegde pensionering. Zij richten zich daarbij vooral op de positie van oudere vrouwen en vragen zich af in welke mate hun ervaringen in het uittredeproces verschillen van die van hun mannelijke collega's. De data voor het onderzoek zijn afkomstig uit een tweetal onderzoeken van het Nederlands Interdisciplinair Demografisch Instituut (NIDI) in resp. 2001 en 2006 onder werknemers van 50 jaar en ouder en hun (huwelijks)partner werkzaam bij een groot aantal ondernemingen en bij de Rijksoverheid. Omdat beide onderzoeken zich grotendeels op dezelfde respondenten richtten, kon worden nagegaan welke deel van de populatie inmiddels met (pre)pensioen was gegaan en welke ervaringen men daarmee had opgedaan. Het onderzoek leidt tot een aantal interessante en relevante uitkomsten. Bijvoorbeeld ten aanzien van de verschillen in de beleving van het uittredeproces tussen mannen en vrouwen. Vrouwen lijken in hun

beslissing tot stoppen veel minder dan mannen afhankelijk van anderen en bovendien lijkt de aanpassing aan de nieuwe situatie bij vrouwen moeizamer te verlopen. Een ander opvallend punt is de sterk terughoudende houding van leidinggevendenden ten aanzien van het uittreden. Kennelijk wordt de beslissing daaromtrent nog steeds als een privé-besluit gezien en niet als een besluit dat vanuit het belang van de organisatie valt te beïnvloeden. En dit terwijl oudere werknemers aangeven voor zo'n beïnvloeding wel gevoelig te zijn. De onderzoekers constateren in hun conclusie terecht dat het registeren en wellicht doorbreken van dit soort non-interventiepatronen voor alle betrokkenen winst kan opleveren.

De bijdrage van Karen van Dam, Irma van der Neut, Rob Vink en Roel van Steensel richt zich ten slotte op de binding van docenten aan het regionaal primair onderwijs. Dit is een zeer actueel thema gegeven de grote personeelstekorten die in verschillende onderwijssectoren en -regio's de komende jaren worden verwacht. Vandaar dat in het onderzoek is gezocht naar factoren die de binding van het

personeel aan het regionaal onderwijs bepalen. Daarbij is gekeken naar zowel factoren in de werksituatie en hun relatie met werktevredenheid als naar factoren in de privésituatie en hun relatie met de inbedding in de sociale en woonomgeving. Uit de resultaten komt naar voren dat ongeveer een derde van het onderwijspersoneel het primair onderwijs in de regio op een termijn van vijf jaar wil verlaten en dat beide typen factoren daarbij een rol spelen. Vanuit die kennis zou het verstandig zijn HR-beleid in de regio te ontwikkelen dat zich richt op zowel het vergroten van de baantevredenheid als het versterken van de inbedding van het personeel in de sociale en woonomgeving. De auteurs stellen verschillende maatregelen voor waarvan sommige het HR-beleid van individuele scholen overstijgen, zoals het oprichten van een regionaal expertisecentrum voor HR.

De redactie wenst u veel leesplezier met dit jubileumnummer.

*De redactie*