

## Evidence based management

**Vier thema's vormen de rode draad in dit nummer: ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, innovatie, de performance van organisaties en 'evidence based management'. Met dit laatste, overkoepelende thema doelen we op management dat zich (mede) laat leiden door wetenschappelijk gefundeerde inzichten.**

De vaststelling dat verzorgingsstaten uit hun evenwicht dreigen te geraken als gevolg van een afnemende instroom van jongeren op de arbeidsmarkt in combinatie met het vertrek van de 'zilveren vloot', impliceert niet alleen méér niet- of moeilijk vervulbare vacatures, maar ook financieringsproblemen voor de economie. Daarom staat activering en flexibilisering van de arbeidsmarkt hoog op de politieke beleidsagenda, zowel nationaal als Europees. De huidige discussie over de verhoging van de pensioengerechtigde leeftijd is daarvan een duidelijke exponent. Voor HRM is de vraag hoe oudere werknemers gezond, gemotiveerd en productief werkzaam kunnen blijven.

In het eerste artikel gaat Bal in op het aspect motivatie door te kijken naar de invulling van het psychologisch contract van deze doelgroep: 'oud', maar niet 'out'. Zijn onderzoek leert dat ouderen een andere kijk hebben op hun psychologisch contract (en bijvoorbeeld op contractbreuk) en de ervaren wederzijdse verplichtingen dan jongeren. Met name op

het punt van (verwachtingen ten aanzien van) ontwikkeling blijken belangrijke verschillen. Is leeftijd in onderzoek vaak de controlevariabele, in dit onderzoek is het de variabele die in hoge mate bepaalt hoe werknemers kunnen worden gebonden en gemotiveerd. Dus denkwerk voor HRM vanuit 'evidence based management'! Het artikel geeft hiervoor belangrijke handvatten.

Op het artikel van Bal wordt door Van der Heijden en Loermans gereageerd. Van der Heijden onderschrijft ten volle het belang van de bevindingen van Bal en noemt een aantal punten die nader onderzoek behoeven, zoals met betrekking tot de employability van ouderen, of de attitude ten aanzien van 'life long learning' niet aan het veranderen is en ten slotte de relatie tussen individuele affiniteiten en motivatie. Toevallig allemaal vraagstukken die in de andere artikelen in dit tijdschrift op enigerlei wijze aan bod komen.

Naast de reactie uit de wetenschap van hoogleraar Van der Heijden staat de reactie uit de praktijk van Loermans, personeelsmanager bij SNS Reaal. Loermans constateert dat het bevorderen van de duurzame inzetbaarheid de laatste jaren een belangrijk onderwerp is op de beleidsagenda. Tegenover de bevindingen van Bal noemt hij eigen, andersoortige ervaringen met het verbreken van het psychologisch contract van oudere werknemers. En

hij roept de wetenschap op nader onderzoek te doen naar de wijze waarop organisaties een bijdrage kunnen leveren aan de ontwikkeling van oudere medewerkers, waardoor die gebonden en geboeid blijven. Het laat de behoefte vanuit de praktijk zien aan 'evidence based management'.

De aspecten vitaliteit en productiviteit staan centraal in de bijdrage van Dorenbosch en Van Veldhoven. Het uitgangspunt is dat HRM kan bijdragen aan de productiviteit van de organisatie door te sturen op duurzaam inzetbare, vitale medewerkers. Inzicht in de samenhang – op basis van promotieonderzoek – tussen vitaliteit en de High Performance Organisation moet HRM kunnen prikkelen. De auteurs laten zien hoe aandacht voor ziekteverzuim een stimulans kan zijn voor het personeelsmanagement als 'business partner'. Ook zij reiken enige heldere 'evidence based' aanbevelingen aan voor HRM.

Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt vormen ook de context voor het artikel van Huiskamp, Ooms en De Jong. Algemeen wordt de employability van medewerkers gezien als een belangrijk instrument om actief te kunnen blijven op de arbeidsmarkt. Maar in hoeverre willen medewerkers daar ook zelf verantwoordelijkheid voor nemen binnen hun arbeidsvoorwaardenpakket? Experimenteel onderzoek geeft hier eerste inzichten. Daaruit blijkt dat 'klassieke' arbeidsvoorwaarden als beloning, een kortere werkweek of vakantie aanzienlijk hoger scoren dan arbeidsvoorwaarden die

gericht zijn op sparen voor verlof (levensloop) en opleiding/loopbaanoriëntatie c.q. blijvende inzetbaarheid. Voor de leidinggevenden geldt hetzelfde. De belangrijkste voorkeur voor de werknemers blijft uitgaan naar een korte werkweek. De auteurs concluderen dat de pleitbezorgers van de transitionele arbeidsmarkt te optimistisch zijn ten aanzien van de verantwoordelijkheid die werknemers willen nemen voor hun loopbaan en het bewust maken van keuzen. Vanuit hun bevindingen doen Huiskamp c.s. een aantal suggesties voor de samenstelling van een persoonlijk keuzebudget.

De relatie tussen innoveren en presteren staat centraal in de bijdrage van Oeij, Kraan en Vaas. Zij doen een verdienstelijke poging om het lastige begrip sociale innovatie te operationaliseren. Zij noemen vier bronnen voor sociale innovatie: strategische oriëntatie, slimmer organiseren, flexibel werken en product-marktverbetering en gebruiken een grote dataset om na te gaan hoe het is gesteld met de sociale innovatie in ons land en wat de impact daarvan is op de performance van de organisatie. Hun conclusie is dat naarmate organisaties meer actief zijn op dit gebied, de prestaties beter zijn. Een oproep dus voor sociale innovatie, waarbij Oeij c.s. stellen dat er vooral met slimmer organiseren en flexibeler werken de meeste winst te boeken valt. Ook hier is de conclusie – 'evidence based' – dat er werk aan de winkel is voor HRM.

*De redactie*