



Hanzehogeschool
Marian van Os
Centre of Expertise Ondernemen

Well-being@Work

De toegevoegde waarde van Duurzaam HRM

Dr. Klaske N. Veth

share your talent. **move** the world.

Dit is een publicatie van de Hanzehogeschool Groningen, Marian van Os
Centre of Expertise Ondernemen. Instituut voor Bedrijfskunde.

ISBN: 978-90-5303-134-6

Lectoraat

Duurzaam HRM

Dr. Klaske N. Veth

Zernikeplein 23

9747 AS Groningen

Tel: +31 (0)50 595 5434

E-mail: k.n.veth@pl.hanze.nl

Colofon

Auteur:

Klaske Veth

Design en lay-out

Canon Business Services

2019 K.N. Veth

Well-being@Work¹

De toegevoegde waarde van Duurzaam HRM

Rede in verkorte vorm uitgesproken door Klaske Veth bij
de aanvaarding van het ambt van Lector Duurzaam HRM
aan de Hanzehogeschool Groningen

Juni 2019

Marian van Os Centre of Expertise Ondernemen

¹ Well-being@Work zou ik kunnen vertalen in Welbevinden@Werk. De connotatie dekt echter in het Engels beter de lading. Voor de eenduidigheid kies ik er in deze rede voor om sommige concepten in het Engels te laten, zoals deze.

Voorwoord

Als je een jaar vooruitkijkt, plant dan zaad

Als je tien jaar vooruitkijkt, plant een boom

Als je honderd jaar vooruitkijkt, onderwijs mensen (Guan Zang, 7e eeuw v.C.)

Het was 2013 of 2014, daar wil ik vanaf zijn, en Miranda van Kralingen gaf een optreden op Ameland. In de mooie kerk van Hollum. Mijn geliefde en ik gingen erheen, het was koud en ik geloof dat er zelfs sneeuw lag. Overal pittoreske beelden met zachte lichtjes in de middeleeuws ogende straatjes. We liepen naar de kerk. We hadden er zin in.

De kerk was bomvol. Het was overduidelijk een avond met een optreden van een beroemdheid. Voor ons was het reeds vele jaren geleden dat we haar hadden zien optreden. Een vrouw met allure, met warmte en power. Met grootse rollen op internationale podia had ze met haar sopraanstem velen in vervoering gebracht. Ja, we kwamen graag voor haar, in ons 'eigen' vertrouwde Hollum.

Ze naderde het podium vanachter de kerk en liep naar voren, langs het publiek. Achter haar, haar begeleider Bert van den Brink. Hij hield haar vast. Hij was blind. Met de statigheid die Miranda kenmerkte, schreed ze naar voren onder luid applaus. Ze klom via het trapje op het podium, Bert erachteraan. En terwijl Bert nog voelde hoe de vleugel precies stond, en net had plaatsgenomen op zijn pianokruk, zette Miranda haar voeten stevig tegen de vloer en begon. Ze begon gewoon met zingen. Bert pakte het wel snel op, maar het zag er chaotisch en amateuristisch uit. Maar goed, het was begonnen.

En Miranda zingt. Hoor ik het nu goed? Is dit niet vals? Ik voel me wat beschaamd over deze gedachte. Hé, het is wel Miranda van Kralingen! Ik kijk naar mijn geliefde. Ja, zij hoort het ook en beantwoordt mijn blik ongemakkelijk. Tersluiks werp ik een blik in de zaal. Ja, er beginnen meer mensen ongemakkelijk te kijken. Dit kan toch niet waar zijn. Oei, dit wordt een zware avond. Vooral voor Miranda. Ze is oud geworden, ze is over de datum heen. Dit zijn mijn gedachten. Ze zingt het lied uit, ik weet niet meer welk. Ze krijgt een beleefd applaus. Ze staat daar, kijkt de zaal in met haar warme, uitdagende blik en ze schatert het uit. Haha, wat heb ik hier een plezier in, zegt ze. Had ik u goed tuk, he. Nou, dat had ze! Hier had ze nou zo'n plezier in. Al die koppies zo benauwd te zien. De zaal lachte met haar mee, opgelucht. Het werd een prachtige avond met één van de mooiste stemmen van Nederland. Nee, ze was nog lang niet oud en out.

Inhoud

Voorwoord	3
1. Inleiding	7
2. Well-being@Work (W@W)	11
2.1 Waarom W@W?	11
2.2 Wat kan HRM betekenen voor W@W?	15
2.3 Wat kan HRM in het bijzonder betekenen voor de ouder wordende arbeidspopulatie?	17
3. Duurzaam HRM	27
3.1 Wat is er duurzaam aan HRM?	27
3.2 Waves	30
3.3 Outside-in benadering	32
4. Crossing borders	39
4.1 Evidence-based onderzoek en valorisatie	39
4.2 Onderzoekslijn Well-being@Work (W@W)	42
4.3 Onderzoekslijn Inclusief Ondernemen	44
4.4 Overkoepelend model	44
4.5 Methode: samenwerking tussen onderzoek, onderwijs en praktijk	45
4.6 Toepassingen	46
Tot slot	53
Referenties	55



1. Inleiding

De wereld van werk verandert razendsnel. Organisaties worden minder en minder gedefinieerd door een vaststaand aantal werkplekken waarbinnen van 9-tot-5 wordt gewerkt door een homogeen personeelsbestand. Organisaties worden meer grenzeloos (*boundaryless*) en locatie-agnostisch (*location agnostic*). Organisaties worden complexer en steeds dieper geworteld in dynamische netwerken. Deze transformaties zullen alleen maar toenemen en ook in snelheid. Het werken in aparte silo's (lees: afdelingen / business units / divisies) dat vooral efficiënt en interdependent werd uitgevoerd in het industriële tijdperk, is niet meer toereikend. We treden nu een tijdperk binnen dat gekenmerkt wordt door flux en ambigüiteiten –de VUCA-wereld. VUCA staat voor *Volatile* -vluchtig; *Uncertain* -onzeker; *Complex* -complex; en *Ambiguous* -ambigue; Chattopadhyay, 2017). We staan aan de vooravond van een digitaal tijdperk met *Artificial Intelligence* (AI), *Robotics*, *3D-printing*, *wearables*, en er staat ons nog veel meer te wachten. Organisaties zullen dan ook meer en meer fungeren als platforms die diverse, gedistribueerde en multigetalenteerde medewerkers laten samenkomen en co-creëren. In een wereld waar contracten variëren van vast tot flexibel, met business partners, inkopers en leveranciers, met klanten en concullega's. We spreken van *extended enterprises*. In hoeverre lukt het deze ecosystemen van *stakeholders* naadloos te integreren, zodat ze co-creatief en betekenisvol van toegevoegde waarde kunnen zijn voor de organisatie én mensen aan hun individuele potentieel kunnen werken?

Deze integratie vraagt om ondernemerschap. Ondernemerschap van werkgevers in grootbedrijf (meer dan 250 medewerkers), en midden- en kleinbedrijf (MKB), van professionals uit het werkveld, van leidinggevenden, van studenten en van onderzoekers. De Hanzehogeschool heeft als één van de speerpunten Ondernemerschap gekozen. Het Marian van Os Centre of Expertise (CoE) Ondernemen draagt bij aan de responsiviteit van de economie door mee te bouwen aan een innovatief ecosysteem voor ondernemerschap in Noord-Nederland. Het lectoraat Duurzaam HRM bevindt zich in dit CoE Ondernemen. Vanuit de Noordelijke Innovatie Agenda (NIA) benaderen we ondernemerschap vanuit het perspectief van *Human Capital* en dan met name gericht op het niveau van individu en onderneming. Met de kennis die we opdoen in het lectoraat willen we bijdragen aan het steeds krachtiger worden van organisaties². Hoewel de HR-focus grootte-neutraal is, wordt de meeste kennis op HR-gebied opgedaan in grote organisaties met eigen HR-stafafdelingen. Met ons lectoraat Duurzaam HRM willen we bijdragen aan het oprekken van die conventionele, beperkte focus op louter grote organisaties. Immers, in Nederland behoort meer dan 95% van de organisaties tot het MKB. De grenzen van HRM willen we dan ook op twee punten oprekken, namelijk: 1) naar het verspreiden van HR-kennis ook in het MKB waar vaak geen HR-afdeling is, en 2) naar niet alleen verspreiden van HR-kennis onder HR-professionals, maar onder alle professionals, dus naar *intrapreneurs*, leidinggevenden, en/of ondernemers. Het lectoraat draagt op deze wijze bij aan alle (aankomende) Hanze-professionals die hun talent delen met de wereld. Door een intensieve samenwerking tussen onderzoek, onderwijs en beroepspraktijk willen we samenwerken en opgedane nieuwe kennis delen onder alle organisaties.

Deze veranderingen vragen ook om ondernemerschap van de medewerker; het *intrapreneurship*. In de loop van de jaren zijn arbeidscontracten losser geworden, mensen veranderen gemakkelijker van baan. Naast deze flexibilisering hebben globalisering en technologisering nieuwe onzekerheden voor de toekomstige werkgelegenheid en kwaliteit van het werk met zich meegebracht. Bovendien zijn het niet alleen veranderingen in en rondom het werk waarmee medewerkers te maken hebben, maar ook met veranderingen in zichzelf. Te denken valt hierbij aan de alternaties van fysieke en cognitieve capaciteiten die inherent zijn aan het menselijke verouderingsproces. De wijze waarop men op wijzigende werkomstandigheden reageert kan verschillend zijn; deze kunnen belastend zijn, en daarmee bijdragen aan de achteruitgang van vitaliteit, maar ze kunnen ook stimulerend zijn en daarmee juist vitaliteit bevorderen. Dit laatste impliceert dat

2 In deze rede gebruik ik steeds organisaties als overkoepelende term voor een samenwerkingsverband waarin een groep mensen een samenwerkingsrelatie aangaat om bepaalde doelen te behalen. Ondernemingen, bedrijven, instellingen en instituten zijn organisaties. Met een bedrijf of onderneming wordt over het algemeen een op-winst-gerichte organisatie bedoeld, en met een instelling of instituut een niet-op-winst-gerichte organisatie.

werk, dat wil zeggen participatie in enig samenwerkingsverband, een positieve rol kan spelen in het optimaliseren van de kansen op lichamelijke, sociale en geestelijke gezondheid. Deze thematiek geldt voor iedere medewerker, maar deze is meer dan ooit actueel nu loopbanen alsmaar langer worden door de verhoging van de pensioenleeftijd. In nauwe samenwerking met het werkveld en het onderwijs willen we met ons lectoraat bijdragen aan verduurzaming van werk.



2. Well-being@Work (W@W)

2.1 Waarom W@W?

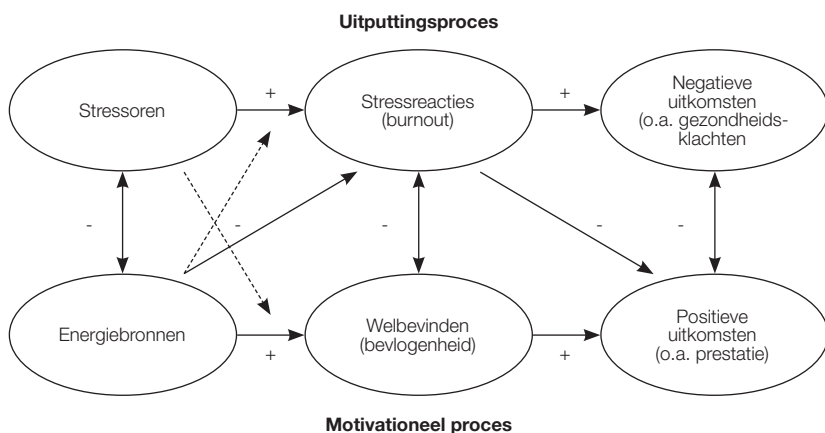
Voor velen onder ons geldt dat werk een doordringend en invloedrijk onderdeel vormt van het welbevinden van de individuele persoon en de gemeenschap. Het beïnvloedt de kwaliteit van iemands leven en zijn of haar mentale gezondheid en kan daardoor de productiviteit van hele werkgemeenschappen beïnvloeden. Het vermogen om het welbevinden te bevorderen in plaats van spanningen en psychische aandoeningen te veroorzaken, is niet alleen van grote waarde voor medewerkers, maar ook voor de organisatie. Het emotionele welbevinden van medewerkers en hun tevredenheid over hun werk en werkplek beïnvloeden namelijk op hun beurt weer omzetpercentages en prestatieratings. De verschuiving in het denken over de positieve en negatieve kanten van werk is sterk aangejaagd door veranderingen in en van het werk. In een steeds turbulenter werkomgeving met een stijgend percentage hoogopgeleiden wordt steeds meer zelforganisatie verwacht (Magpili & Pazos, 2018). De laatste jaren is bovendien bezuinigd op managementlagen met het idee dat teams meer zelforganiserend moeten worden (Hamburger & Bergsma, 2013). De veranderde eisen die aan medewerkers worden gesteld, kunnen worden geduid als de *psychologisering van de arbeid*.

Het onderzoek naar Well-being@work (vanaf nu: W@W) met de gelieerde karakteristieken van medewerkers en organisaties kent twee onderzoeklijnen. De eerste komt voort uit studies naar stress, depressie, burn-out met een focus op ziekteverzuim. Het accent ligt op het stressperspectief waarbij onderzoek en HR-werkveld zich richten op het wegnemen van spanningen door teveel

uitdaging (stress / burn-out) of door spanningen door te weinig uitdaging (verveling / bore-out). Prestaties van medewerkers en de kwaliteit van leven worden gehinderd door deze spanningen. Vanuit dit stressperspectief betekent een gezonde beroepsbevolking de afwezigheid van spanning of verveling (zie ook Edwards, Caplan & Van Harrison, 1998). De wortels van onderzoek op het gebied van W@W zijn vooral gericht op vermoeidheid, mentale belasting en fysiologisch stressonderzoek (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001). Een basismodel dat werd ingezet in het oplossen van werkproblemen en -ziekte is van de Amerikaanse socioloog Robert Karasek (Karasek, 1989). Hij ontwikkelde met zijn Job Demand Control Model (JDC model) een evaluatie van stress en stressfactoren in de werkomgeving (arbeidsintensiteit) en de bevordering van de gezondheid in de werkomgeving. Het is een van de bekendste modellen geworden met betrekking tot werkdruk en werkstress en het benadrukt de balans tussen de hoogte van taakeisen (demands) en de ruimte voor sturingsmogelijkheden (control). Ook wel autonomie of zeggenschap genoemd. De crux is dat psychologische stressoren, zoals mentale en emotionele belasting, werktempo, tijdsdruk, inspanning en moeilijkheid in het werk, geen probleem vormen indien deze worden gecompenseerd door de vrijheid die een medewerker heeft om eigen werkzaamheden te sturen, te organiseren en in te delen. Later is dit model uitgebreid met een derde dimensie sociale steun in het werk (social support). Onder sociale steun wordt verstaan: het bestaan van plezierige, goede relaties met collega's en leidinggevenden en ondergeschikten. Dit uitgebreide model wordt Demand-Control-Support Model (DCS Model) genoemd. De meest ongunstige effecten op gezondheid worden verwacht bij een combinatie van hoge taakeisen, weinig regelmogelijkheden en weinig sociale steun. Binnen organisaties en ook de wetenschappelijke HR-scope kwam een omslag in denken en handelen door het besef dat arbeidssatisfactie, de meer cognitieve beoordeling van werk, niet voldoende houvast biedt (Tims, Bakker, & Derks, 2013). Werktevredenheid kan immers voorkomen bij medewerkers die rustig en passief genieten van alle goede randvoorwaarden, maar zich niet ten volle inzetten. Bevlogen en gelukkige medewerkers geven meer van zichzelf in hun werk. Hierop richt de onderzoekslijn W@W zich.

De tweede onderzoekslijn naar W@W vindt zijn oorsprong eind jaren 90 van de vorige eeuw met een positieve benadering en richt zich op gezondheid in plaats van ziekte. Voorstanders van het welzijnspectief betogen dat de aanwezigheid van positieve emotionele toestanden en positieve beoordelingen van de werknemer en zijn of haar relaties op de werkplek de prestaties van de werknemer en de kwaliteit van leven accentueren. Wanneer binnen de context van werk medewerkers betekenis aan hun (werk)leven kunnen geven door interessante, betekenisvolle en uitdagende taken, hebben mensen meer kans op het ervaren van wat Csikszentmihalyi (1997) optimale staten, ofwel flow heeft genoemd. Dat wil zeggen, wanneer eisen overeenkomen met of lichtjes hoger zijn dan hulpbronnen, ervaren individuen positieve emotionele toestanden (bijv. bevlogenheid, vreugde,

energie). Vanuit het welzijnsperspectief ontstond het Job Demands-Resources-model (JD-R-model; Bakker, Demerouti, De Boer & Schaufeli, 2003; Demerouti, Bakker, Nachreiner, Schaufeli, 2001; Bakker en Demerouti 2007) dat voortbouwt op het hiervoor genoemde DCS-model. Het basismodel wordt in figuur 1 afgebeeld. Het JD-R-model gaat uit van vier veronderstellingen. Allereerst veronderstelt het model dat elke beroepsgroep eigen risicofactoren voor stress kent maar dat deze risicofactoren allemaal zijn te herleiden in twee categorieën, namelijk taakeisen (*job demands*) en hulpbronnen (*job resources*). Het JD-R model oppert dus dat elk beroep te maken heeft met taakeisen, zoals mentale of emotionele belasting, emotioneel eisende klanten, tempo en hoeveelheid van werk. Zonder voldoende herstelmogelijkheden kunnen deze leiden tot burn-out. Ook heeft elk beroep te maken met hulpbronnen, zoals zelfstandigheid, leermogelijkheden, afwisseling in het werk, steun van leidinggevende / collega's. Het model veronderstelt dat hoge werkeisen leiden tot stressreacties en ongezondheid, terwijl veel hulpbronnen leiden tot een hogere motivatie en productiviteit. Het unieke aan dit model is dat elk kenmerk van werk als positief of juist als negatief kan worden ervaren. Dat maakt het JD-R model een zeer toepasbaar model en geschikt in deze tijd waarin niet louter gefocust wordt op negatieve aspecten, zoals burn-out, maar juist ook naar positieve aspecten, zoals bevlogenheid. De tweede veronderstelling is dat het JD-R-model twee parallelle processen onderscheidt. Het model schrijft stressreacties en ongezondheid toe aan voortdurende aanwezigheid van hoge werkeisen en afwezigheid van (voldoende) hulpbronnen. De mentale, emotionele en zelfs fysieke energie wordt steeds minder wat uiteindelijk tot een uitputtingsproces leidt. Aan de andere kant zorgen veel hulpbronnen op het werk voor intrinsieke en extrinsieke energie. Zo ontstaat een affectief-motivationale cirkel waarbij men zich bevlogen voelt door het werk en de werkdoelen worden behaald. Dit wordt het motivationele proces genoemd.



Figuur 1. Het JD-R-model: een cyclisch en dynamisch model waarin alle aspecten van het werk worden meegenomen wat tot positieve of negatieve uitkomsten leidt.

De derde veronderstelling is dat energiebronnen de ongewenste invloed van werkstressoren op burn-out en daarmee op negatieve uitkomsten compenseren. De laatste en vierde veronderstelling is dat hulpbronnen vooral een positief effect hebben indien de taakeisen hoog zijn. Dat is reeds in het DCS-model aangetoond; het is niet zozeer negatief om hoge taakeisen te ervaren, mits er genoeg hulpbronnen voorhanden zijn. Men zet hulpbronnen in als sociale steun wanneer de taakeisen zo hoog opgelopen zijn dat men het werk niet meer alleen aankan.

Het JD-R-model is dus een descriptief, heuristisch model dat de onderlinge relaties beschrijft. Hoewel dit model de balans tussen het uitputtings- en motivationele proces benadrukt, merken we dat met dit model steeds meer de nadruk van zowel onderzoeks- als HR-werk op de positieve uitkomstmaten wordt gelegd. Het is niet zozeer het verminderen van stress (stressoren verdwijnen namelijk echt niet!) waar de medewerkers en uiteindelijk de organisatie beter van wordt, maar een oplossingsrichting naar duurzaam werk lijkt steeds meer te worden gevonden in het vergroten van bevlogenheid, inzetbaarheid, gezondheid e.d. Er is behoefte aan amplitie; een nieuwe term die is afgeleid van het Latijnse woord 'amplio', dat versterken, vergroten en vermeerderen betekent. Bij amplitie staat niet langer het voorkomen van uitschieters naar beneden centraal, maar het bevorderen van uitschieters naar boven. Als de focus, zoals oorspronkelijk in het HR-beleid en -onderzoek, op curatief beleid is dan wordt er alles aan gedaan om de medewerkers die verzuimen weer aan het werk te krijgen. Preventief beleid is gericht op het voorkomen van verzuim bij degenen die risico lopen. Amplitief beleid is gericht op het in staat stellen van alle medewerkers om hun werk nog beter en duurzaam te kunnen doen.

De rol van leiderschap

In een wereld die voortdurend verandert is er een cruciale rol weggelegd voor leiderschap. Leiderschap in de zin van de rol als ondernemer en leidinggevende, maar ook in de zin van zelf leiderschap geven aan het eigen (werk)leven. Hoe groot de impact van het leiderschap ook is (alleen op jezelf of op vele anderen), een congruente rol met de veranderingen om ons heen, is cruciaal. In een *wicked (onvoorspelbare) world* waarin leiderschap minder zekerheid kent, is jezelf verkennen in complexe en dynamische systemen waar ruimte is voor twijfel en mislukking belangrijk. Hoe ziet het leiderschap 2.0 eruit? Uit onderzoeksresultaten (Stoker, 2005) blijkt dat er ten aanzien van leiderschap aanzienlijke discrepanties bestaan tussen percepties van leidinggevend en medewerkers. Leidinggevend menen - in tegenstelling tot medewerkers zelf - aan het wensbeeld (coachend bijvoorbeeld) van leiderschap te voldoen. Er is dus sprake van een zekere zelfoverschatting door leidinggevend.

De tijd van het geloof in theorieën, waarin wordt beloofd in enkele stappen het meest effectieve leiderschap te bereiken, lijkt voorbij. Van Drucker (1977), Quinn (1988), McGregor (1960), Hersey & Blanchard (1976), tot Greenleaf (2002), Covey (2004) en Collins (2001), zij hebben getracht met bepaalde bouwstenen leidinggevend tot het meest effectieve leiderschap te stimuleren. Door allerlei leiderschapsdebacles is het idee van leiderschap als panacee voor allerlei problemen aan erosie onderhevig. Hét leiderschap met een hoofdletter L wordt vervangen door ondersteunend en gespreid leiderschap (met een kleine letter l). Leiderschap waaraan iedereen ook een eigen persoonlijke kleur geeft. Goed werkgeverschap hangt samen met goed leiderschap. Niet voor niets is *je verlaat niet de organisatie maar jouw leidinggevende* een vaak gehoorde uitspraak.

2.2 Wat kan HRM betekenen voor W@W?

De discipline HRM houdt zich bezig op het snijvlak van *business* en *people*. HR-professionals zijn de antropologen en architecten van de organisatie. HRM kan de reciprociteit (wederkerigheid) bewerkstelligen tussen de medewerker en organisatie en bijdragen aan de continuïteit voor medewerker en organisatie. Het is dus cruciaal dat HRM weet hoe het welbevinden (W@W) van medewerkers verhoogd kan worden. Organisaties hebben er baat bij als zij weten welke specifieke HRM-activiteiten aangeboden zouden moeten worden om medewerkers gezond aan het werk te houden. Maar wat maakt dat organisaties en i.c. HRM ervanuit gaan dat zij het welbevinden kunnen verhogen?

Deze aanname is (vaak onbewust) gebaseerd op de *social exchange theorie* (Blau, 1964; Gouldner, 1960). Deze theorie heeft met haar reciprociteitsnorm bijgedragen aan het begrip van wederkerigheid. Deze stelt dat mensen sociale uitwisselingen aangaan in de verwachting dat als zij voor een andere partij iets betekenen de andere partij zich verplicht voelt om iets terug te doen. In het werk spelen soortgelijke processen, waar werkgevers beloningen beloven aan de werknemers om hen te motiveren zich in te zetten op het werk. Dus het aanbieden van HRM binnen een organisatie suggereert dat een investering van een organisatie zou resulteren in positieve attitudes en gedrag van medewerkers. Het is echter nog niet geheel duidelijk hoe de relatie tussen HRM en HRM-uitkomsten is ingericht (ook wel 'blackbox' genoemd).

In één studie (Veth, Korzilius, Van der Heijden, De Lange, & Emans, 2016; 2018) is de rol van werkkarakteristieken (taakeisen en hulpbronnen) onderzocht binnen de relatie tussen HRM en medewerkersuitkomsten met behulp van het Job Demands-Resources (JD-R) model als een overkoepelend *framework* (Bakker & Demerouti, 2008). Het JD-R model is hiermee uitgebreid met het HRM-perspectief. Organisaties streven door HRM-activiteiten aan te bieden naar het aantrekken, ontwikkelen, motiveren en behouden van *human capital* om de organisatiedoelen

te kunnen behalen. Het is natuurlijk interessant te weten hoe elke specifieke (gepercipieerd aanwezige en daadwerkelijk gebruikte) HRM-activiteit van invloed is op medewerkersuitkomsten, zoals bevoegenheid en employability. Bevindingen van Veth et al. (2015) tonen aan dat het belangrijk is te realiseren dat behoud- en ontwikkelingsgerichte HRM positief op inzetbaarheid uitwerken, en ontwikkelingsgerichte HRM een positieve relatie met bevoegenheid heeft. Er valt dus vooral veel te winnen met de inzet van HRM-activiteiten zoals continue ontwikkeling, taakverrijking en participatie in de besluitvorming. Ondanks de soms negatieve relaties met medewerkersuitkomsten van behoudgericht HRM, zou een organisatie er toch voor kunnen kiezen om deze in te zetten. Parttime werken bijvoorbeeld draagt niet bij aan het vergroten van de bevoegenheid of inzetbaarheid van de medewerkers. Echter, een werkgever kan deze HRM-activiteit inzetten om de aantrekkelijkheid van de organisatie te vergroten voor potentiële nieuwe medewerkers, ook wel *employer branding* genoemd. Ook de resultaten uit een andere studie (Veth et al., 2016; 2018) toonden aan dat (HR)-managers het gebruik van ontwikkelingsgerichte HRM-bundel (functioneringsgesprekken, continue ontwikkeling, taakverrijking, participatie in de besluitvorming, reguliere training en aandacht voor gezondheid) meer oplevert dan het gebruik van behoudgerichte HRM. De werkgerelateerde hulpbronnen, zoals autonomie, leermogelijkheden, variatie in het werk en sociale steun van leidinggevende en collega's, blijken deze relatie tussen ontwikkelgerichte en meer op afstand ervaren HRM en medewerkersuitkomsten te verklaren. Deze relatie wordt de *drijvende kracht* genoemd. Organisaties zouden (meer) kunnen inzetten op de marketing van met name de ontwikkelgerichte HRM-activiteiten. Zorg dat medewerkers weten welke HRM-activiteiten worden aangeboden. Daarnaast zouden organisaties kunnen investeren in hulpbronnen, zoals goede relaties van medewerkers met leidinggevend en collega's. Hiertoe is het belangrijk dat de ondernemers en lijnmanagers goed op de hoogte zijn van al deze (HRM) mogelijkheden. Zij spelen immers een cruciale rol in de uitvoering van HRM.

In de context van werk zien we wereldwijd door de steeds hogere levensverwachting en het steeds lager aantal kinderen dat wordt geboren, een seismologische verandering; de overpopulatie zal worden vervangen door *populatie-implosie*. Daar mensen steeds ouder worden is het overheidsbeleid (macroniveau) de afgelopen jaren in toenemende mate gericht op langer doorwerken. Wat kan HRM op meso- en microniveau in de 21^e eeuw betekenen op het vlak van de *ageing workforce*; de steeds ouder wordende arbeidspopulatie?

2.3 Wat kan HRM in het bijzonder betekenen voor de ouder wordende arbeidspopulatie?

Leren is leven

Ze was er al vroeg bij: leren. De oorlog verhinderde echter dat ze na het examenjaar van het Gymnasium direct kon doorleren. Het waren andere tijden. Ze was 19 toen ze trouwde en domineesvrouw werd, net als haar moeder. Maar daar waar haar moeder nog de mogelijkheid kreeg om vóór het trouwen te promoveren, was dat mevrouw Eddy van Drooge niet gegund.



Ik ken haar naam – Eddy van Drooge – sinds 2013. Ze stond in alle kranten: Op 92-jarige leeftijd had ze haar Bachelor filosofie behaald. Daarmee was ze de oudste student van Nederland. Nee, ze heeft vervolgens niet meer haar Master Filosofie behaald. De afstand naar Groningen werd te groot en het curriculum vond ze aan de RUG te analytisch.

“Ik heb een enórm interesse, net als mijn moeder. Ik wil tot aan mijn dood blijven leren. Leren is leven. Dat had ik als meisje al. Ik was ‘lastig’ en deed niet zoals een meisje zich hoorde te gedragen.” Haar dochter vult aan: “Mijn moeder is niet meegaand. Daarmee kom je ver, door die drive. Dan zeg je niet ‘ja en amen’. Mijn moeder’s moeder begreep dat wel, haar vader minder.”

Na de oorlog startte de echtgenoot van mevrouw van Drooge met de studie medicijnen, en koos mevrouw zelf voor de studie Heilgymnastiek. Zo heette Fysiotherapie toen nog. Er kwamen ook vijf kinderen, allemaal met het leervirus behept. “Ik heb altijd van

de kinderen genóten. Er was ook altijd ruimte voor pleegkinderen aan wie ik ook bijles gaf. Toen mijn jongste het huis uit ging om te studeren ben ik algemene en klinische psychologie gaan studeren om vervolgens psychotherapie te gaan doen. Ondertussen werkte ik als fysiotherapeut. Hoe ik mijn balans hield? Oh, ik had een behoefte aan studie. Ik vond het heerlijk dat het leren kón. Ik heb de wil, en ik kan het. Ook ben ik fysiek en mentaal heel sterk. Dat is ook geluk.” Haar dochter vult aan dat ze ook avontuurlijk en optimistisch van aard is. De focus is altijd op wat er wél is, en niet op wat er niet kan. Dat heeft altijd geholpen in tijden van tegenspoed.

“Ik heb altijd een doel voor ogen gehad. Dat doel bestond uit kinderen en leren. Dat ik weinig sociaal leven daarnaast had, heb ik niet gemist. Wij hebben een hele warme familieband en wat de burens vinden kan me niet schelen.

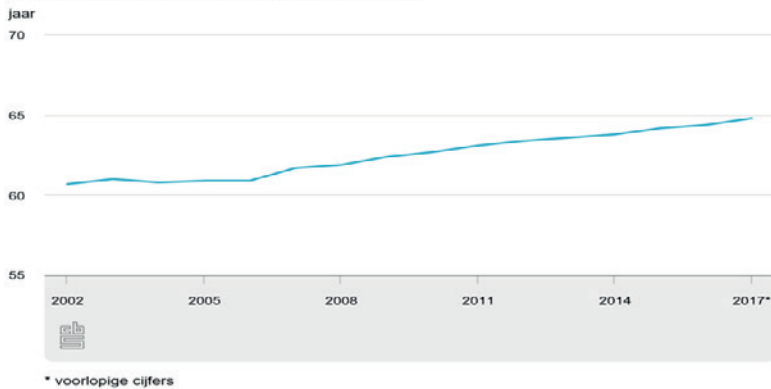
Kijk, als je doet wat je leuk vindt, dan ervaar je geen prestatiedruk. Bij prestatiedruk vind je wat de omgeving vindt van belang. Dat heb ik niet. Ik hoef niet aan sociale maatstaven te voldoen. Ik weet waar mijn prioriteiten liggen. Hoe onzekerder je bent hoe meer belang je hecht aan wat anderen vinden.”

Ze heeft met haar praktijk psychotherapie altijd veel autonomie gehad. Ze kon én werken én met de thee voor de kinderen klaarstaan. Het was altijd gezellig in huize van Drooge, zo beaamt ook haar dochter. Dat ze nu te maken heeft met afnemende energie en gezondheid neemt ze nuchter op. “Nieuwsgierig blijven, dát is mijn drive, ik zoek de mogelijkheden om dingen in me op te nemen. En die kansen pak ik. Je kunt namelijk excelleren als je doet wat bij je past. Geef dat ook een volgende generatie mee: ondersteun de jongeren in nieuwsgierigheid. Versterk het eigene dat iemand al is.”

Geïnspireerd door deze enorme drive voor leren vertrok ik weer. Ik was vantevoren nieuwsgierig hoe Eddy van Drooge de balans van leven, werken en leren in evenwicht hield. Zeker nu ze de honderd nadert. Eigenlijk is er niets veranderd sinds ze jong was, zo lijkt me. Ze laat zich nog altijd leiden door wat ze zelf leuk vindt, en dat is leren. Daar lijkt me niets 'lastigs' aan.

De populatie-implosie heeft een grote impact op het werklevens. Deze transitie wordt ook wel *age quake* genoemd (Tempest, Barnatt, & Coupland, 2002, p. 489). Evenals andere westerse landen verkleurt Nederland langzamerhand van groen naar grijs; er zijn verhoudingsgewijs steeds meer ouderen tegenover steeds minder jongeren. De impact hiervan is ook goed zichtbaar op de arbeidsmarkt. De arbeidsparticipatie van oudere werknemers (tussen 55 en 64 jaar) neemt in snel tempo toe. De pensioenleeftijd van werknemers is in 2017 verder gestegen. De gemiddelde leeftijd waarop werknemers met pensioen gingen was 64 jaar en 10 maanden in 2018, 5 maanden hoger dan in 2016 (CBS, 2018).

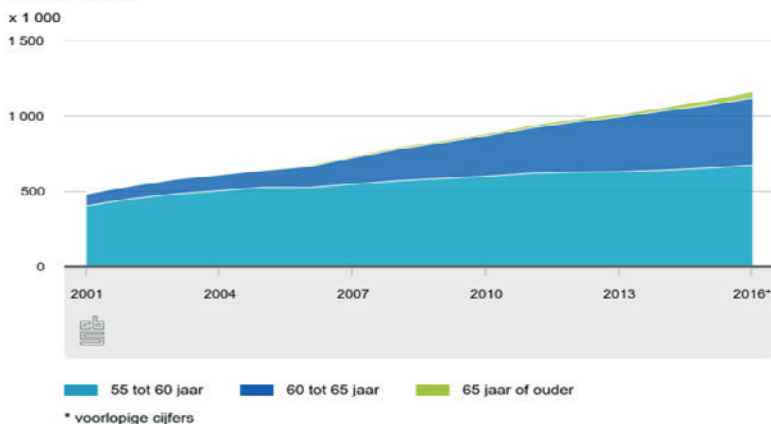
Gemiddelde pensioenleeftijd werknemers



Begin deze eeuw lag de gemiddelde pensioenleeftijd net onder de 61 jaar. Deze leeftijd begon in 2007 te stijgen onder invloed van regelgeving en wetswijzigingen die als doel hadden medewerkers te stimuleren om langer door te werken. Het aandeel medewerkers dat voor hun 65^e verjaardag met pensioen gaat is sindsdien drastisch gedaald van 88 procent in 2006 naar 38 procent in 2017. Ook de AOW-leeftijd die vanaf 1 januari 2013 stapsgewijs wordt verhoogd, speelt een rol. In 2017 kregen personen vanaf 65 jaar en 9 maanden een AOW-uitkering. De komende jaren zal de AOW-leeftijd verder stijgen tot 67 jaar en 3 maanden in 2022. Vanaf 2022 is de AOW-leeftijd gekoppeld aan de levensverwachting.

Het aantal personen van 55 jaar of ouder met loon als voornaamste inkomensbron is tussen 2005 en 2016 met bijna 80 procent gegroeid, mede door de vergrijzende bevolking en de hogere AOW-leeftijd. In 2016 waren er bijna vier keer zo veel werknemers van 60 tot 65 jaar als in 2005. Het aantal medewerkers van 65 jaar of ouder nam nog harder toe en verzesvoudigde in dezelfde periode, tot 44,5 duizend in 2016.

Werknemers



In Europa zien we zelfde trends. In 2015 bestond 53,3% van de werknemers in de 28 EU-lidstaten uit oudere werknemers; in 11 van de lidstaten lagen de percentages tussen 50% en 66%, met een piek van 74,5% in Zweden (Eurostat, 2016). Medewerkers worden ook meer en meer gestimuleerd om langer te blijven werken. Deze trends zijn gebruikelijk in de meeste geïndustrialiseerde landen waar mensen langer leven.

Deze medewerkers, die dus na hun pensioen (deels) blijven doorwerken, noemen we *bridge workers*. Deze medewerkers slaan als het ware een brug tussen werk en pensioen. Ondanks de mogelijkheid om (volledig) met pensioen te kunnen gaan, kiezen deze medewerkers er vrijwillig voor om (deels) nog enkele jaren langer te blijven werken. Ze werken dus langer door dan (financieel) strikt noodzakelijk. Hoe organisaties omgaan met werken na de AOW-leeftijd is afhankelijk van (cao) afspraken tussen werkgever en werknemer. Veth et al. (2018) hebben aangetoond dat voor *bridge workers* een geoptimaliseerde relatie met manager en collega's waarbinnen respect, vertrouwen en loyaliteit goed gedijen, de heilige graal is.

Al deze trends stellen HRM-vragen op het individuele en organisatieniveau centraal, zoals hoe we omgaan met de enorme dreigende personeelstekorten, en de *brain drain* door het verlies aan kennis en ervaring van de uittreedende oudere medewerkers, maar ook hoe men in alle levensfasen in de steeds langer wordende loopbanen vitaal, bevolgen, inzetbaar en gezond kan blijven werken. Tegen de achtergrond van een veranderende en verouderende arbeidsmarkt is het de vraag of HRM-activiteiten aan alle leeftijdsgroepen op dezelfde manier aangeboden zouden moeten worden. Immers, we weten dat de relatie tussen leeftijd en *well-being* U-vormig curvilinear is, met hogere scores op *well-being* voor de jongeren en de oudere medewerkers (Warr, 1992). Maar hoe vinden nu precies psychologische veranderingen plaats naarmate we ouder worden? Hierop kunnen levensfasetheorieën licht schijnen.

Wetenschappelijk onderzoek heeft aangetoond dat mensen naarmate ze ouder worden (geleidelijk) allerlei veranderingen ondergaan. De 'Socio-emotional Selectivity Theory' (SST) (Löckenhoff & Carstensen, 2004) is een theorie over de motivatie binnen verschillende levensfasen. De auteurs stellen dat gedurende het leven mensen tijd anders beleven: met een meer open of juist gesloten tijdsperspectief. Naarmate mensen ervaren dat hun toekomstperspectief korter wordt – wat ontegenzeggelijk het geval is naarmate men verouderd – hechten zij meer belang aan emotioneel gerelateerde doelen en interacties in de directe toekomst. Ze worden selectiever in het bepalen van doelen en activiteiten. Ouderen hechten meer waarde aan emotionele dan aan cognitieve bevrediging en spenderen meer tijd aan vertrouwde mensen om zich heen waarmee ze een fijne relatie hebben. Deze selectieve versmalling van sociale interactie maximaliseert positieve emotionele ervaringen en minimaliseert emotionele risico's wanneer mensen ouder worden.

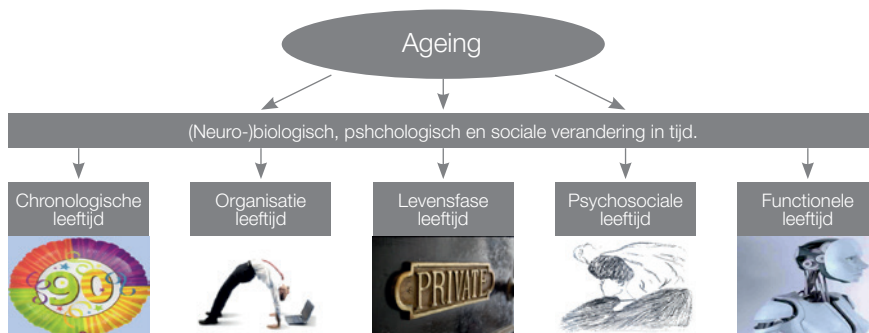
De context waarbinnen dit plaatsvindt is een (onbewuste) tijdsbeleving van het leven die rest tot aan de dood. Jongeren daarentegen richten zich op het vergaren van nieuwe kennis en het expanderen van nieuwe horizons. Ze zijn gericht op kennisgerelateerde doelen waarbij wordt gereikt naar het vergaren van nieuwe kennis, carrièreplanning en ontwikkeling van nieuwe sociale relaties. Voor jongeren zijn doelen in de toekomst dus belangrijker waarbij nieuwe informatie en sociale relaties worden vergaard en horizons verruimd. Het leven wordt (onbewust) ervaren als de tijd vanaf de geboorte en de toekomst wordt als open en oneindig beschouwd. Naarmate men ouder wordt, wordt de tijd (vaak onbewust) ervaren als de tijd die rest tot aan de dood. Belangrijk is dus dat deze theorie aangeeft dat niet zozeer leeftijd de verandering in doelen veroorzaakt, maar aan leeftijd geassocieerde veranderingen in tijdsperspectief.

Een soortgelijk verschil tussen ouderen en jongeren vloeit voort uit de Regulatory Focus theory (Higgins, 1997, 2005). Deze theorie beschouwt verschillende modi die individuen nastreven om hun doelen te bereiken. Er zijn twee motivatieprocessen te onderscheiden waarop mensen de nadruk kunnen leggen, namelijk promotiefocus en preventiefocus. Personen met een promotiefocus benadrukken ideaalbeelden als gewenste eindstaten. Personen daarentegen met een preventiefocus richten zich op het voldoen aan plichten als gewenste eindstaten. De resultaten van het onderzoek van Higgins toonden aan dat de ervaren emoties van mensen afhangen van hun dominante *regulatory focus*. Wanneer promotie-georiënteerde personen erin slagen om hun ideaalbeelden te bereiken dan ervaren ze voornamelijk gevoelens van opgewektheid zoals vreugde en voldoening. Echter, indien ze er niet in slagen om hun idealen te bereiken, ervaren ze vooral gevoelens van depressiviteit zoals teleurstelling, ontevredenheid of droefheid. Als het preventie-georiënteerde personen daarentegen niet lukt om hun plichten na te komen, ervaren ze voornamelijk gevoelens van opwinding zoals bezorgdheid, bedreiging of angst. Indien het hen wel lukt om hun plichten na te komen, dan ervaren ze gevoelens van rust zoals zich kalm en relaxed voelen. Met deze theorie wordt gesteld dat met het ouder worden een natuurlijk verandering in zelfregulatie plaatsvindt. Zelfregulatie door jongeren is meer gericht op promotie en daarmee op hoop, prestaties en vooruitgang, waarbij de behoefte aan ontwikkeling en zelfactualisatie voorop staat. Dit in tegenstelling tot ouderen die over het algemeen meer een preventiefocus hanteren met een accent op veiligheid, verantwoordelijkheid, en bescherming.

Het model van Selection, Optimization, Compensation (SOC; Baltes, Staudinger, & Lindenberger, 1999) benadert dit aspect op een wat abstractere manier. Met het SOC-model wordt gesteld dat een individu succesvol ouder wordt door een selectie te maken van functionele domeinen waarop hij/zij zijn (persoonlijke of werkgerelateerde) hulpbronnen richt. Immers, een inherente consequentie van ouder worden is een verlies aan resources in brede zin (dat kan biologisch, psychologisch of juist sociaal zijn) en dan is een juiste selectie nog pregnanter.

De keuze kan op twee verschillende manieren worden gemaakt: 1) electieve selectie (*elective selection*) waarbij de keuze op voorkeur van het individu wordt gemaakt. Het doel is om op een hoger niveau te functioneren. 2) De verliesgebaseerde selectie (*loss based selection*) is een adaptatie aan doelen die niet langer haalbaar blijken door standaarden, doelhiërarchie, of het aantal (belangrijkste) doelen aan te passen. Om de gewenste, groeigerelateerde doelen te behalen is het nodig dat een individu deze geselecteerde domeinen optimaliseert. De inzet om deze doelen te behalen is geassocieerd met een hoger niveau van *self-efficacy* en leidt tot positieve emoties en daarmee *well-being*. Op hogere leeftijd, wanneer verliezen zichtbaar worden, zou een focus op groeigerelateerde doelen bijdragen aan het vergroten van *well-being* in plaats van zich te focussen op de met het ouder worden gerelateerde verliezen. Voorbeeldomeinen zijn van persoonlijke aard (bijvoorbeeld optimisme, of *self-efficacy*) of werkgerelateerd (bijvoorbeeld steun van collega's). Regulatie van verliezen kan door onhaalbare doelen op te geven en nieuwe centraal te stellen. Binnen de context van werk zouden werktaken kunnen worden geoptimaliseerd door bijvoorbeeld extra te oefenen, een cursus te volgen of bepaalde middelen aan te schaffen. Compensatie gaat over het kiezen van alternatieve manieren om de niet geselecteerde taken of activiteiten te kunnen uitvoeren. Dat kan door hulp te vragen, bepaalde hulpmiddelen in te zetten, of de taken helemaal niet meer te doen. Deze levensfasetheorieën werpen licht op veranderingen die mensen ondergaan naarmate ze ouder worden. Voordat we dieper ingaan op wat HRM in dit opzicht kan betekenen, dienen we eerst het concept van ouder worden – *ageing* – nader te beschouwen.

Duidelijk is dat naarmate mensen ouder worden, ze verschillende levensfasen doorleven. Het begrip leeftijd verwijst naar een proces dat verscheidene soorten veranderingen in het menselijk leven betreft. Zo is er sprake van veranderingen onder meer op (neuro)biologisch, psychologisch en sociaal gebied (De Lange et al., 2006). Dit complexe proces van ouder worden – vaak *ageing* genoemd – wordt uiteengezet in Figuur 2.



Figuur 2. Overzicht van verschillende typen operationalisaties van het concept *ageing* en de verschillende soorten 'leeftijden' die daaruit zijn af te leiden (aangepaste versie van het overzicht in De Lange et al., 2006).

Ageing gaat dus om meer dan alleen chronologische leeftijd of kalenderleeftijd waarbij leeftijd gedefinieerd wordt in hoeveelheid jaren dat iemand bestaat. Hoewel we allemaal mensen kennen die heel verschillend in hun leeftijd staan, zien we dat in literatuur dat gericht is op de werkcontext leeftijd wordt opgedeeld in levensfasen vanaf de start van de loopbaan. We spreken van *career entry* wanneer mensen starten met werken (tussen de 15 en 25 jaar), en van start van *retirement entry* wanneer men met pensioen gaat (tussen de 60 en 70 jaar). Natuurlijk zullen sommigen eerder starten met werken, of juist eerder of later met pensioen gaan. Er is immers niet een vastomlijnde scheidslijn in de continue variabele van leeftijd waarna een medewerker tot de 'oude' categorie behoort. Om praktische redenen hanteert men vaak een kalenderleeftijd die ook vaak in bestaande cao's wordt gehanteerd. Een drempelleeftijd die organisaties en politiek vaak hanteren voor de 'oudere' medewerker is 40, 45, of soms 50 jaar (Zacher & Rudolph, 2017). Ondanks het praktische voordeel van het gebruik van kalenderleeftijd, behelst het concept *ageing* ook de volgende leeftijden.

Bijvoorbeeld organisatieleeftijd die rechtstreeks verwijst naar inzetbaarheid in het werk, senioriteit en organisatie-/functieduur. Hoe lang werk je bij een organisatie, of hoe lang voer je een bepaalde functie uit. Hoewel er een positieve relatie bestaat tussen organisatie- en functieduur, zijn dit verschillende concepten. Iemand kan immers vele jaren bij dezelfde werkgever werken, maar onlangs wel van functie zijn gewisseld. Zo zou functieduur een betere verklarende variabele voor achteruitgang van mentale gezondheid zijn dan leeftijd (Nauta, De Bruin, & Cremer, 2004). Langdurig dezelfde routinematige functie uitoefenen met beperkte regel- en ontwikkelmogelijkheden leidt tot motivatieproblemen, bevordert de achteruitgang van mentale vermogens en verhoogt de kans op psychische klachten. Ook de levensfase waarin iemand verkeert kan verschillen van de kalenderleeftijd. Je kunt op je 50^e veel belang hechten aan het grootouderschap, maar wellicht zit je wel in een hele andere levensfase en ben je net zelf opnieuw vader geworden na het starten van de 'tweede leg'. Als man is dat wat gemakkelijker dan als vrouw op die leeftijd. Deze leeftijd verwijst naar sociale processen in een mensenleven. Ook de psychosociale leeftijd speelt een rol. Hierbij gaat het om de sociale perceptie van leeftijd op het werk en in de maatschappij. Hoe oud voel je je, en hoe wordt er tegen leeftijd aangekeken? Voel je je als veertiger oud en bijna (...) toe aan je pensioen, of heb je het gevoel allerlei mogelijkheden in het leven en werk te hebben. Deze soort leeftijd verwijst indirect naar de psychologische veranderende processen in een mensenleven. Als laatste speelt ook de functionele leeftijd een rol. Het draait hier om de vraag in hoeverre de gezondheid het werken (nog) toe laat. Deze soort leeftijd verwijst indirect naar de (neuro)biologische processen gedurende een mensenleven. Zijn er (chronische) ziektes waarmee rekening moet worden gehouden? Zeker nu de pensioenleeftijd is gestegen hebben we hiermee steeds meer rekening te houden. Immers, gemiddeld vanaf de leeftijd van 65 heeft iedere Nederlander met een chronische aandoening te maken.

Zou dit dan geen reden moeten zijn om de ouder wordende medewerkers en masse naar huis sturen? Nauta et al. (2004) noemen vijf redenen waarom niet: (1) ouderen kunnen hun lichamelijke gebreken op allerlei manieren compenseren; (2) veel mensen blijven tot op hoge leeftijd kerngezond; (3) lichamelijke gezondheid hangt niet alleen af van leeftijd maar ook van leefstijl en werkfactoren; (4) in veel beroepen heeft lichamelijke achteruitgang geen invloed op prestaties en (5) veel werk is aan te passen aan eventuele lichamelijke beperkingen van ouderen.

Levensverwachting

De meest ingrijpende maatschappelijke verandering is in gang gezet door Industriële Revolutie. In 100 jaar tijd is de levensverwachting van 40 naar 80 jaar gestegen, en is de kans om 65 te worden verdrievoudigd van 30 naar 90%. Gepensioneerden hebben niet meer 10 maar 20 jaar voor de boeg. Van de 100 pasgeborenen van nu zal er zeker één 135 jaar worden.

Levensverwachting			Levensverwachting in als goed ervaren gezondheid		
Bij geboorte, mannen	jaren	80,1	Bij geboorte, mannen	jaren	65,0
Bij geboorte, vrouwen	jaren	83,3	Bij geboorte, vrouwen	jaren	63,8
Bij 65 jaar, mannen	jaren	19,0	Bij 65 jaar, mannen	jaren	12,2
Bij 65 jaar, vrouwen	jaren	21,5	Bij 65 jaar, vrouwen	jaren	13,2

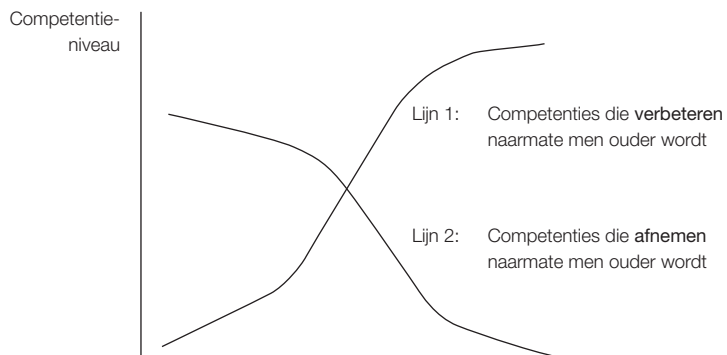
Tabel 1. Levensverwachting, en levensverwachting in als goed ervaren gezondheid, bij geboorte en bij 65 jaar.

Ouder worden gaat vaak gepaard met het krijgen van fysieke beperkingen in horen, zien of bewegen die niet met hulpmiddelen kunnen worden ondervangen. Vrouwen worden gemiddeld een jaar of vijf ouder dan mannen maar die extra jaren zijn overwegend 'on gezond'. Bovendien krijgen vrouwen gemiddeld op jongere leeftijd dan mannen last van beperkingen. Dat betekent dat vrouwen een groter deel van hun leven fysiek beperkt zijn dan mannen. Voor 60-jarige vrouwen lag het verwachte aantal jaren zonder matige of ernstige lichamelijke beperkingen in 2013–2016 op bijna 17 jaar van de 26 jaar die zij nog mogen verwachten. Mannen zouden gemiddeld 18 jaar van de hun resterende 23 jaar geen last van beperkingen hebben. Kortom: *men die quicker, women are sicker*.

Bovendien toont onderzoek naar verbanden tussen leeftijd enerzijds, en gezondheid en inzetbaarheid anderzijds aan dat er veel negatieve stereotypen bestaan over oudere medewerkers (bijvoorbeeld Peeters & Van Emmerik, 2008). Dit wordt ook wel *ageism* genoemd. Deze term verwijst naar opvattingen over ouderen zoals dat zij van weinig waarde zijn, minder flexibel en traag zijn in het accepteren van verandering, kwetsbaarder qua gezondheid (doof), minder gemotiveerd om nieuwe vaardigheden aan te leren en minder geschikt om deel te nemen aan trainingen (Graaf, Peeters, & Van der Heijden, 2011).

In onze westerse maatschappij leidt dat tot strikte opvattingen over de leeftijdsrange waarbinnen mensen mogen werken. Feiten gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek wijzen juist uit dat ouderen even gemotiveerd zijn als jongeren om nieuwe vaardigheden aan te leren (De Lange, Taris, Jansen, Kompier, Houtman & Bongers, 2005), en ouderen hebben waardevolle kennis en ervaring opgebouwd die jongeren vaak nog niet hebben (Kanfer & Ackerman, 2004). Het volgende model toont - naast de achteruitgang die onmiskenbaar met het ouder worden gepaard gaat - een positieve kant van het ouder worden.

Het vlindermodel van groei en verval geeft inzicht in de inzetbaarheid van mensen (zie Figuur 3). Immers, gezondheid is niet hetzelfde als inzetbaarheid. Met het klimmen der jaren zijn medewerkers steeds beter inzetbaar voor bepaalde taken, maar steeds minder goed inzetbaar voor andere taken (Nauta, de Vroome, Cox, Korver, en Kraan, 2005). Dat heeft te maken met onder andere cognitieve veroudering. Hoewel intelligentie doorgaans op peil blijft tot de leeftijd van 80 jaar bij goede gezondheid (Snel & Cremer, 1994) treden er wel veranderingen op in twee soorten intelligentie (Cremer, 1993). Er is een verschil tussen fluïde versus gekristalliseerde vermogens en vaardigheden. Het vermogen tot abstract redeneren en logisch denken, en de snelheid van informatieverwerking en flexibiliteit in denken en probleemoplossend vermogen in nieuwe situaties, nemen geleidelijk af met het ouder worden. Denk hierbij aan het eigen maken van nieuwe ICT-toepassingen; jongeren doen dat als vanzelfsprekend terwijl dat ouderen meer tijd en moeite kost. Dit fenomeen wordt wel fluïde intelligentie (*fluid intelligence*) genoemd. Maar er is ook goed nieuws: andere vaardigheden nemen toe. Capaciteiten die gerelateerd zijn aan het hanteren van stress, verbale vermogen en associatief vermogen, gaan vooruit naarmate we ouder worden. Dit heet gekristalliseerde intelligentie (*crystallized intelligence*). Met het ouder worden neemt ook de spreiding in cognitieve prestaties toe (Houx en Jolles, 1998). Er is dus een competentielijn die afneemt naarmate we ouder worden, maar dus ook een competentielijn die toeneemt met de jaren.



Figuur 3. Het vlindermodel van groei en verval.

We kunnen dus constateren dat er stereotypen bestaan over oudere medewerkers die slechts ten dele kunnen worden gestaafd, en dan nog vaak goed gecompenseerd (kunnen) worden. Een interessante studie uitgevoerd door Van der Heijden, De Lange, Demerouti, & Van der Heide (2009) toont aan dat leidinggevendenden een negatief beeld hebben van oudere (40-plussers) medewerkers en dat dit leidt tot een negatieve *spin-off*. Daar waar de zelf- en managementbeoordelingen over jongeren overeenkomen, en deze ook positief gecorrigeerd waren met objectieve uitkomstmaat van promoties, zien we hele andere resultaten voor de ouderen (40-plussers). De zelfbeoordelingen toonden ook voor hen positieve relaties met promoties, maar de beoordelingen van de manager bleken significant negatief. Een logische vraag is natuurlijk of de productiviteit van ouderen ook daadwerkelijk negatiever uitvalt dan voor jongeren. Met een meta-analyse over de prestaties van oudere medewerkers toonden Ng en Feldman (2008) aan dat er geen wetenschappelijke basis is om ouderen negatief te stereotyperen. Desondanks vindt er wel negatieve stereotypering van de oudere medewerker door de leidinggevende plaats. En dat werkt (onbewust) weer door op de medewerker. Als de leidinggevende (zéker als deze jonger is dan de medewerker zelf) geen fiducia heeft in investeringen in de loopbaanactiviteiten voor de oudere medewerkers, dan zal de medewerker zelf ook gaan twijfelen over de waarde van deze investeringen. En voilà, zo is er sprake van een *self-fulfilling prophecy*. Leeftijd *an sich* is dus geen voldoende criterium voor inzetbaarheid. Bovendien vormt de groep ouderen zelf een heterogene groep waarbinnen de spreiding in lichamelijke en mentale gezondheid zo groot is dat er geen eenduidige uitspraken over te doen valt. Medewerkers zouden door het goede gesprek, in dialoog, met hun leidinggevende of een externe coach individueel zicht kunnen krijgen in hun eigen capaciteiten, zonder dat kalenderleeftijd ertoe doet. De vraag is hoe HRM aan de langere loopbanen van medewerkers op een duurzame wijze kan bijdragen.



3. Duurzaam HRM

3.1 Wat is er duurzaam aan HRM?

In deze snel veranderende en veeleisende werkweld dient HRM de rol op zich te nemen om de belangen te optimaliseren van de medewerker, maar ook van de organisatie, rekening houdend met de maatschappelijke omgeving. De context waarbinnen een organisatie fungeert is buitengewoon belangrijk. Natuurlijk, om aan alle eisen te voldoen lijken organisaties op zoek naar het schaap met vijf poten. Medewerkers moeten veranderbereid (kameleon), hoogst intelligent (Einstein), en ook nog snel en volhardend (topatleet) zijn (Boselie, 2014, p. 107). Maar we kunnen niet alleen focussen op het niveau van het individu. Werk is een iteratief proces waarbinnen zowel het individu als de organisatie elkaar beïnvloeden. De vraag is of alle medewerkers in alle levensfasen kunnen voldoen aan alle organisatie- en omgevingseisen? En wat doet die druk om aan zulke hoge standaarden te moeten voldoen met de *well-being* van medewerkers? In de 21^e eeuw wil een *gemiddelde* (zo die bestaat) medewerker plezier op het werk, steun van leidinggevend en collega's, een acceptabele werk-privé-balans, ontwikkelmogelijkheden, een fijne sfeer en werkzekerheid (Boselie, 2014, p. 119).

Opa

Mijn opa heb ik niet gekend. Ik vraag me af wat mijn opa zou hebben gezegd als hij na vier decennia ons en onze manier van werken zou aanschouwen. Een druk werkvolk met niet alleen blanke mannen, maar ook vele vrouwen, nieuwkomers, en mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt ('Hè, wat is dat?'). Er is veel veranderd op het vlak van werk.

Okay opa, eerst maar eens over werk anno 2019. Het meest saillante kenmerk van werk in deze moderne tijd is de veronderstelling dat werk zou moeten bijdragen aan het geluk van de mens. Deze overtuiging is niet van alle tijden, zoals Alain De Botton treffend in Ode aan de Arbeid beschreef. Hoewel werk altijd al een prominente rol in samenlevingen heeft gespeeld, is de identificering die men tegenwoordig heeft met werk typerend voor het postmoderne tijdsgewricht. Het is bij een eerste ontmoeting tussen mensen dan ook vaak de eerste vraag die men stelt: Wat doe jij voor werk? Het gaat dan niet om wie die ander is, of welke interesses of afkomst die ander heeft. Zo is het niet altijd geweest.

Ten tijde van Aristoteles ontpopte de mentaliteit van de onverenigbaarheid van werk en voldoening. Financiële nood maakte de mens tot een gelijke van een slaaf of dier. Arbeid zou tot psychische deformaties leiden. Dat werd ruim twee millennia het algemeen gedachtegoed over werk. Pas in de Renaissance, en vooral halverwege de 18e eeuw, vinden we lofzangen op praktische werkzaamheden en daaraan gekoppelde bekwaamheden. Significante bijdrage in deze is de Encyclopédie van Diderot en d'Alembert waarin de vloer werd aangeveegd met de lofzang op de vrije kunsten als doelloze liefhebberijen van dilettanten. Door de bourgeoisie werden de genoegens opgeëist die ooit de aristocratie toebehoorden zoals vrijheid, trots, geluk, kortom het welbevinden van de mens door bezoldigd werk. Dus, waar werk voorheen eeuwenlang niet kon samengaan met geluk en vreugde, zo leek voortaan het bestaan zonder werk onmogelijk tot geluk te kunnen leiden.

Mijn opa was zelf een product van zijn tijd: hij was ingenieur en lid van de directie van de Nederlandse Maatschappij voor de Walvisvaart N.V. Indertijd werd hij getypeerd als de motor achter het in de vaart brengen van de eerste en tweede Willem Barendsz om Nederlands schrale vetpot na de Tweede Wereldoorlog te verbeteren. Ai, de walvisvaart: voor mij, als product van mijn tijd én vegetariër, een pijnlijk punt. Echter, de walvisvaart was na de tweede wereldoorlog het symbool van de herrijzende natie geworden. Zie hier in twee generaties tijd een mindgap van jewelste ten aanzien van werk.

En die veranderingen gaan maar door. Bovendien gaan veranderingen ook steeds sneller. Dientengevolge heeft ook het werk zelf zich in ruim anderhalve eeuw getransformeerd. Veel beroepen van vroeger bestaan niet meer. De sigarenmaker, de walvisvanger, maar ook de lantaarnopsteker is niet meer nodig. Immers, veel werk dat vroeger met de hand werd gedaan, is overgenomen door machines of wordt eenvoudigweg niet meer gedaan. Veel werk is geautomatiseerd. Aanvankelijk leverden machines alleen spierkracht, maar in de loop van de tijd leveren ze ook steeds meer denkkracht. De populariteit van de grootschalige en geautomatiseerde productie sinds de industriële revolutie houdt verband

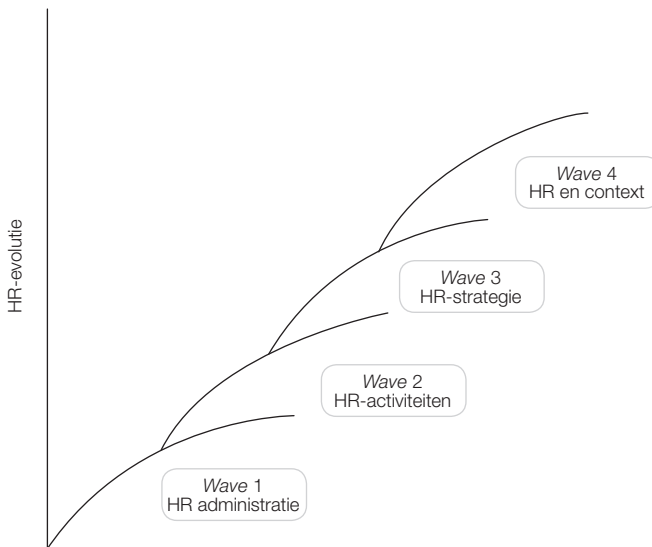
met de betaalbaarheid ervan. Zonder fabrieken zouden auto's bijvoorbeeld voor de gemiddelde mens onbetaalbaar zijn.

Wat betekenen deze veranderingen voor de medewerker? In de loop van de jaren zijn arbeidscontracten lossen geworden, mensen veranderen gemakkelijker van baan. Naast deze flexibilisering hebben globalisering en technologisering nieuwe onzekerheden voor de toekomstige werkgelegenheid en kwaliteit van het werk met zich meegebracht. Bovendien zijn het niet alleen veranderingen in en rondom het werk waarmee medewerkers te maken hebben, maar ook met veranderingen in zichzelf. Te denken valt hierbij aan de alternaties van fysieke en cognitieve capaciteiten die inherent zijn aan het menselijke verouderingsproces. De wijze waarop men op wijzigende werkomstandigheden reageert kan verschillend zijn; deze kunnen belastend zijn, en daarmee bijdragen aan de achteruitgang van vitaliteit, maar ze kunnen ook stimulerend zijn, en daarmee juist vitaliteit bevorderen. Dit laatste impliceert dat werk, dat wil zeggen participatie in enig samenwerkingsverband, een positieve rol kan spelen in het optimaliseren van de kansen op lichamelijke, sociale en geestelijke gezondheid. Deze thematiek geldt voor iedere medewerker, maar deze is meer dan ooit actueel nu loopbanen alsmaar langer worden door de verhoging van de pensioenleeftijd.

Al deze veranderingen zullen ook in de toekomst de betekenis van werk veranderen. Werk zal wellicht minder als hét instrument voor zingeving en voldoening worden beschouwd. Er zal meer ruimte zijn voor privé-werkbalans na een explosie van medewerkers met een burn-out. En mijn virtuele 18-jarige kleindochter zal me in 2054 vragen via het ingebouwde mobieltje in mijn arm naar advies over haar studiekeuze. Ik zal zachtjes aandringen op een toekomst met economische zelfstandigheid. Kleindochter laat me weten dat ze met haar basisinkomen prima kan leven, en dat ze vooral betekenis wil geven aan haar leven en aan dat van anderen. Voor haar is 'slavenwerk op kantoor', zoals zij het zelf noemt, geen optie. Ai, slavenwerk? 'Ja oma, bleek HRM niet vaak een wolf in schaapskleren dat met mooie woorden medewerkers in hun mentale gevangenissen hield? Ik wil bijdragen aan een echt mooiere wereld. En ik denk aan het vertellen van verhalen waarbij ik de kracht van de kunsten wil inzetten. Een studie in die richting. Wat vind je daarvan, oma?'

3.2 Waves

In brede zin is een goede fit tussen de doelen van organisaties en medewerkers de taak van het management - Human Resource Management (HRM). De leidinggevend en in de lijn zijn hierbij de eerstverantwoordelijke, en de eventuele HR-professionals fungeren als ondersteunende experts. Immers, de leidinggevend en *are the hands that rock the HR's cradle* (Boselie, 2014). In de historie van HR en ook bij (de start van) kleine(re) ondernemingen zien we oorspronkelijk een intern gerichte focus op administratieve en arbeidsvoorwaardelijke processen. Deze fase wordt *wave 1* genoemd (zie Figuur 4). Bij de uitbouw van HR vormen de volgende vier bouwstenen (Ulrich & Dulebohn, 2015) de basis. Allereerst gaat het om de inrichting van de HR-afdeling; in hoeverre moet deze ge(de) centraliseerd zijn, of beide? Vervolgens is het de vraag of HR investeert in de mensen met bijvoorbeeld passende beloningssystemen, trainingsprogramma's, loopbaantrajecten. Het gaat dan om kennis en juiste inzet van HR-activiteiten, om de fit tussen de juiste persoon en de juiste plek op het juiste moment. Ook de investering in de juiste competenties van de HR-staf is een belangrijke bouwsteen van HRM. En de laatste bouwsteen van het HR-fundament is *HR-analytics*: worden de resultaten en successen van HR gemeten? Ook deze in *wave 2* ontstane nadruk op de HR-professional als functionele expert met kennis van individuele HRM-activiteiten behoort tot het fundament van HRM. De inhoud van de voorgaande *wave* blijft steeds belangrijk maar verschuift meer naar de achtergrond.



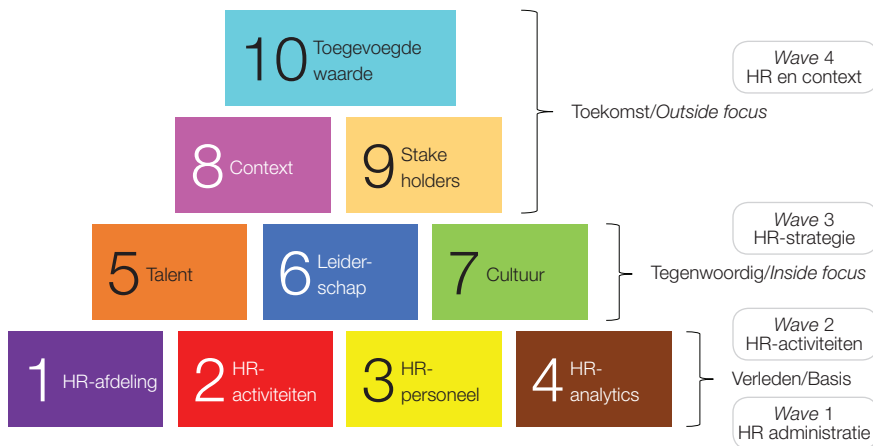
Figuur 4. Waves van verschillende HR-stadia.

Sinds een tweetal decennia zien we een verschuiving van de focus naar *wave 3*, gericht op Strategisch HRM. De HRM-strategie is dan een spiegel van de organisatiestrategie. Er is sprake van een verticale *alignment* met een accent op economische uitkomsten op organisatieniveau. HR draait in deze fase voor zowel de organisatie als de medewerker om de vraag: 'What's in it for me?' Strategisch HRM is gebaseerd op de propositie van *mutual gains*: Wat goed is voor de medewerkers is ook goed voor de organisatie. Deze propositie is gebaseerd op de *social exchange theory* (Blau, 1964; Gouldner, 1960). Deze heeft met haar reciprociteitsnorm bijgedragen aan het begrip van wederkerigheid. Met deze theorie wordt gesteld dat mensen sociale uitwisselingen aangaan in de verwachting dat als zij voor een andere partij iets betekenen de andere partij zich verplicht voelt om iets terug te doen. In de context van werk spelen soortgelijke processen ook. Werkgevers beloven werknemers beloningen om hen te motiveren zich in te zetten op het werk. Met het aanbieden van HRM neemt een organisatie aan dat deze investering resulteert in positieve attitudes en gedrag van medewerkers. Dominante stakeholders zijn de managers en in veel mindere mate dan in de voorgaande *waves* de medewerkers. HR fungeert als *business partner*.

Met de eerdergenoemde vier basisbouwstenen als basis richt strategisch HRM zich ook op de volgende drie. De eerste is talentmanagement dat zich bezighoudt met welke individuen met welke talenten het verschil maken in de organisatie. Zijn de juiste mensen in de organisatie aan het werk, of moeten er andere talenten worden geworven en geselecteerd? De tweede is effectief leiderschap. Leiderschap dient goed verbonden te zijn – *alignment* – met de rest van de organisatie. Het dient een duurzame focus te hanteren op zowel het niveau van het individu als op het niveau van het collectief. Leiderschap wordt, in plaats van als een individuele vaardigheid, meer en meer als een proces van meerdere mensen met een focus op steun en inspiratie beschouwd. Het tekent het einde van de leidinggevende met meer kennis dan de medewerkers en degene die de kaders stelt, en veelmeer het belang van *nearby leadership*; beschikbaar zijn voor elkaar, elkaars' kennis en kunde, en leiderschap op de werkvloer. Leiderschap betekent ook het lijntje houden met de buitenwereld; dit dient congruent te zijn tussen de interne en externe organisatie. En de derde strategische bouwsteen is op het niveau van de organisatie. Het gaat om de *capabilities* waarmee de organisatie haar identiteit bepaalt, zoals de relatie met de omgeving, organisatiecultuur, *efficiency*, globalisering, kwaliteit en innovatie. Leiderschap fungeert als een cruciale link tussen het individueel gerichte talentmanagement en de *capabilities* op organisatieniveau. In het licht van het toenemend belang van de context zien we recent een transformatie van *wave 3* naar 4, van strategisch HRM naar Duurzaam HRM. Duurzaam HRM gaat fundamenteel verder dan strategisch HRM en wordt in de volgende paragraaf beschreven.

3.3 Outside-in benadering

De traditionele houding ten aanzien van en focus op de interne organisatie met de basisbouwstenen worden in het geval van Duurzaam HRM uitgebreid met de *outside-in* benadering met gebruikmaking van de externe lens. Met de *outside-in* benadering gebruikt de HR-professional de organisatiestrategie niet meer als spiegel, maar als venster waardoorheen HRM naar buiten kijkt. In samenhang met dat beeld wordt bepaald hoe er uitvoering wordt gegeven aan HRM, en de gerelateerde communicatie aan diverse stakeholders. Al het HR-vakmanschap, zoals training, talentprogramma's, formatie, beloning, leiderschap, communicatie en organisatieontwerp wordt dan benaderd met deze externe lens (zie Figuur 5). Wat betekent dat precies om deze lens te hanteren?

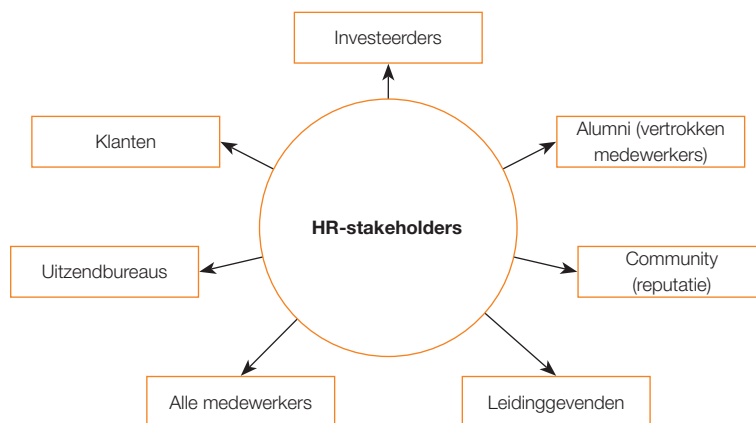


Figuur 5. Bouwstenen van Duurzaam HRM (naar Ulrich & Dulenbohm, 2015) gerelateerd aan de vier waves.

Ten eerste dient veel explicieter dan nu de context van de organisatie te worden betrokken vanwege de eerdergenoemde snel veranderende en veeleisende omgeving. Het acroniem van PESTED kan hierbij als kapstok dienen. P: Hoe politiek stabiel is het land? Hoeveel regulering is er et cetera? E: hoe staat het er economisch voor op organisatieniveau (bijvoorbeeld winstoptimalisatie, productie, continuïteit)? In hoeverre draagt HRM bij aan de organisatieprestatie (business)? Met de focus op strategisch HRM, met de organisatiestrategie als spiegel voor de HR-strategie, zijn veel organisaties druk. Maar het gaat ook om het economisch perspectief op macroniveau. Hoe gaat het economisch in het land, hoe is de *gap* tussen de *haves* en *havenots*? En dan als derde de S van Sociaal. Organisaties bestaan immers uit mensen (*people*). In hoeverre is er sprake van wederkerigheid, of misschien durven we wel te stellen, van menselijkheid? Door de industrialisatie worden productie en dienstverlening niet meer op maat geleverd, maar zijn deze door het proces van standaardisatie opgeschaald naar enorme grootheden. We zien nu een terugkeer van de wens naar de menselijke maat.

Het kunnen leveren op maat is dan ook de boodschap aan HRM. Het gaat óók om de huidige leefstijl en welke sociale problemen men ervaart. HR heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan High Performance Work Systems, maar we zien ook de andere kant van de medaille. In hoeverre hebben we ook bijgedragen aan zelfexploitatie, burn-out, mentale problemen, vooral onder betrokken en bevlogen medewerkers en leiders? Wie zijn de helden van deze tijd, wat en hoe eet men? Ook de rol van de groeiende groep zzp'ers en flexkrachten vraagt om HR-aandacht. Daarnaast gaat het om de T van Technologisch. Hoe communiceert men met elkaar, hoe *interdependent* is men van elkaar, hoe toegankelijk is het internet en het gebruik van *social media*. De E van Ecologisch gaat om onze omgang met de aarde, maar ook het omgevingsbewustzijn in bredere zin. Hoe zuiniger we met haar omgaan, hoe beter voor iedereen. De Hanzehogeschool heeft bijvoorbeeld besloten toe te werken naar 0% restafval in 2025. Alle koffiedrab wordt vanaf nu verzameld (vele grote karren vol per dag) en gebruikt om samen met studenten in tweedehands zeecontainers oesterzwammen op te telen. En hier worden weer heerlijke zwamballen van gemaakt. En als laatste de D van demografische aspecten die het werk van HR beïnvloeden. Wat is bijvoorbeeld de gemiddelde leeftijd in een organisatie, wat is het opleidingsniveau? Al met al ligt de focus van Duurzaam HRM uitdrukkelijk niet slechts op economische, maar ook op sociale en ecologische doelen, met gebruikmaking van technologie, en resonerend op het politieke en demografische klimaat.

Ten tweede is HRM traditioneel gefocust op interne stakeholders, namelijk de leidinggevende en de medewerkers. Cruciaal voor Duurzaam HRM is het betrekken van niet alleen de interne stakeholders, maar ook de externe (zie Figuur 6). De insteek beperkt zich niet alleen tot het management en medewerkers met veel talent, de zogenaamde *high potentials*, maar verruimt zich naar alle medewerkers. Vanuit *human capital* theorie is het logisch op schaarse *resources* te focussen, en dus voornamelijk op de hoogopgeleide medewerkers, maar vanuit duurzaam HRM-perspectief ligt de focus op alle *resources*, alle medewerkers. Hiermee stapt Duurzaam HRM dus af van het matteüseffect en zet in op inclusief HRM. Sterker nog, deze insteek gaat nog verder waarbij alle klanten van de organisatie bij HR worden betrokken. Organisaties dienen hen te kennen en te betrekken, bijvoorbeeld door gebruik van 360/720-graden feedback, en het wordt duidelijk hoe leveranciers, investeerders, of uitzendbureaus over de organisatie denken. Met deze feedback kan HR zich beter profileren. Ook de rol van vertrokken medewerkers kan worden versterkt door een soort alumniclub op te richten. Dit netwerk kan bijdragen aan goede feedback op het organisatiebeleid, netwerkvorming, en wellicht wordt een alumnus ooit weer aangetrokken als nieuwe medewerker. Ook de *community* die niet direct een relatie met de organisatie heeft wordt actiever betrokken bij *employer branding*, waarmee ook HR zich naar buiten toe toont. Als bijvoorbeeld wordt geadverteerd met slogans waarin de mens centraal wordt gesteld, dan is congruentie met het intern HR-beleid cruciaal.



Figuur 6. HR-stakeholders

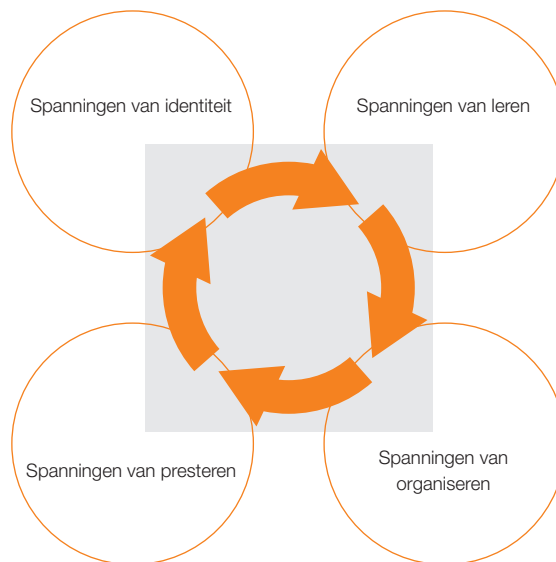
Als laatste draait het om hoe HRM van toegevoegde waarde (*added value*) kan zijn. HRM zal over de bekende grenzen heen moeten stappen: *Crossing borders* over disciplines heen en binnen en buiten de organisatie. Ondanks dat het fundament van HRM multidisciplinair (juridisch, sociaal, economisch, psychologisch) van aard is, zijn HR-professionals vaak reactief en intern gericht. Het gebruik van de organisatiestrategie als venster om de dynamiek van buiten de organisatie op de interne organisatie te betrekken (de *outside-in* benadering) wordt maar mondjesmaat gehanteerd.

Spanningen HRM

Zijn HR-professionals verbonden met de aandienende toekomst? Zijn ze voldoende verbonden met een wereld die transformeert van een ego- naar een eco-samenleving waarbij de focus transformeert van welvaart naar welzijn (zie ook www.ruudveltenaar.nl, 2018), en waarin paradoxale tendensen van globalisering én regionalisering tegelijkertijd plaatsvinden? In een toekomst waar werk draait om *fairness* en betekenisgeving. In een maatschappij die kantelt van een meritocratie (die alleen fijn is voor mensen met een baan en een goed salaris) naar een meer sociale vorm van kapitalisme. Waar ruimte is voor sociale ondernemingen, sterker nog: dat begrip blijkt in het digitale tijdperk een pleonasme. Immers, alle organisaties laten sociale impact zien. Zijn HR-professionals in staat te navigeren tussen al die paradoxale veranderingen? Op zich moet dat kunnen, want ons vak bestaat uit paradoxale spanningen.

HR-professionals zouden heel goed met spanningen moeten kunnen omgaan. Sterker nog: ze leven van de spanningen, het is de basis van hun identiteit. Kramar (2014) zegt hierover dat de HR-professionals moeten kunnen balanceren tussen verschillende ambiguïteiten en dualiteiten. Allereerst zijn er de paradoxale spanningen van identiteit (zie Figuur 7). Reeds sinds 1969 (Ritzer & Trice, 1969) is er kritiek op de HR-professional.

Zij zijn reactief in plaats van proactief, uitvoerder in plaats van sparringpartner en *critical friend* van het management, weinig businessgeoriënteerd en met een (te) beperkte invloed op het management. De fundamentele worsteling ten aanzien van de identiteit zit in de keuze of de HR-focus meer op de belangen van de medewerker moet zijn, of zijn de HR-professionals spreekbuis van het management. Ten tweede zijn er paradoxale spanningen ten aanzien van leren. Op welke momenten dient HRM bepaalde HR-activiteiten te upgraden, of voor stabiliteit te kiezen. Dat ritme tussen veranderen en stabiliteit is een continu spanningsveld. Ten derde zijn er paradoxale spanningen ten aanzien van organiseren. Wat zouden de voornaamste doelen van HRM moeten zijn, welke taken passen het best bij een interne uitvoering, en welke kunnen beter worden gedelegeerd of geoutsourcet? Als laatste dienen HR-professionals te kunnen navigeren tussen paradoxale spanningen van presteren. Ze zitten vaak gevangen tussen operationele en strategische vraagstukken. Het niveau van presteren wordt beïnvloed door conflicterende doelen en verwachtingen van verschillende stakeholders. Lees: management en medewerkers. In ieder geval lijken HR-professionals als natuurlijke *paradox navigator* goed bestand te zijn tegen een stootje.



Figuur 7. Paradoxen waarmee HRM te maken heeft.

Er zijn externe drivers van verandering die mogelijkheden bieden voor HRM om aan de zich aandienende toekomst aan te sluiten. Als de blik van HR door het venster naar buiten gericht raakt, dan dienen zich drie ontwikkelingen aan. Op deze drie kan HR goed inspelen en daarmee toegevoegde waarde creëren.

De eerste externe driver is technologie. Technologie heeft de manier waarop we toegang tot informatie hebben en de manier waarop we werken revolutionair veranderd. Ongeacht de sector kan elke organisatie (deels) digitaal werken en heeft daarmee ook de potentie *global* te gaan. Door de overvloed aan informatie die overal vandaan te halen is, kunnen organisaties producten en diensten segmenteren en personaliseren (gebruik van *big data*). Digitalisering maakt het ook voor organisaties mogelijk om zich snel in innovatieve marktsegmenten te bewegen. Ook het werk zelf wordt steeds flexibeler ingevuld, door zowel de inhoud als de bemensing ervan. Deze veranderingen hebben, en in de toekomst nog meer, een enorme impact op het werk en de werkomgeving. Organisaties (zullen moeten) heroverwegen hoe ze medewerkers willen en kunnen aantrekken, betrekken, ontwikkelen, belonen en leiden. Ook zal het thema van de *haves* en *havenots* steeds belangrijker worden. Het gaat niet alleen om financiën, maar ook over toegang tot onderwijs en technologie. Bovendien zorgt de technologisering van diensten en producten ervoor dat de hoeveelheid arbeidsplaatsen significant gaat afnemen. Waar automatisering vroeger vooral arbeidsplaatsen voor lager geschoolden raakte, zorgen nieuwe vormen van technologisering ervoor dat er ook op wo- en hbo-niveau banen verdwijnen. Robots kunnen over enige tijd veel beter en goedkoper opereren dan chirurgen. HRM *an sich* behoort niet tot de meest innovatieve tak van de organisatie; HR is vaak al tevreden als de personeelsdossiers zijn gedigitaliseerd. Maar door co-creatief te werken met technologie kunnen we innovatiever zijn. We kunnen bijvoorbeeld fysiopsychosociale metingen (zogenoemde biomarkers) verrichten waarmee we inzicht krijgen in fasen van employability (inzetbaarheid). Medewerkers doorleven de fasen van groei, stabilisatie, routine, en hernieuwde oriëntatie/bifurcatie via de lijn van de S-curve. Met een soort apk voor medewerkers kunnen de loopbanen van medewerkers digitaal worden gevolgd en beter of eerder relevante informatie aan de medewerker of organisatie worden verschaft. Ook met *serious gaming* zou HR van grotere toegevoegde waarde kunnen zijn. Een advocatenkantoor legt bijvoorbeeld bij de werving & selectie van topadvocaten een situatie voor en kijkt hoe ze daarop reageren.

De tweede externe driver vormt flexibilisering. Hoe kunnen organisaties en HRM bijdragen aan de nieuwe manier van werken, waarbij veelal flexibel wordt gewerkt? Door de flexibilisering is ook gedrag op het werk aan verandering onderhevig; medewerkers treffen elkaar minder vanzelfsprekend dan voorheen op een vaststaande werkplek wat de sociale interactie, maar ook de fysieke interactie beïnvloedt. Mensen zijn minder dan voorheen gebonden aan één werkplek en ook minder aan bepaalde werktijden; plaats- en tijdonafhankelijk. Over de grens van de HR-discipline heen wordt met facilitair management co-creatief gewerkt aan de *healthy workplace*. Kennis van *built environment* kan bijdragen aan de *well-being* van de medewerker.

Voorbeeld cross-disciplinair onderzoek Healthy workplace

In samenwerking met kenniscentrum Noordruimte doen we binnen het lectoraat Duurzaam HRM onderzoek naar de *healthy workplace*. Een evenwichtige mentale belasting in combinatie met voldoende beweging en ontspanning leidt tot betere prestaties, gezondere medewerkers en minder ziekteverzuim. Daarbij speelt de fysieke werkomgeving een grote rol. Fysiek gesproken voorkomt een gezond binnenklimaat klachten. Een uitgekiend ontwerp van layout en inrichting bevordert gezonde gedragspatronen. Ook kan moderne technologie (sensoren, wearables, apps, e-coaching) ondersteunen bij het beter begrijpen en verbeteren van de wisselwerking tussen gedrag en omgeving. Binnen de innovatiewerkplaats is er ook een Living Lab. Dat is een plek waar mensen hun dagelijks werk doen, terwijl data wordt verzameld – met respect voor hun privacy – over bevindingen, gedrag, gezondheid en omgevingscondities van medewerkers. Deze data kunnen de deelnemers in de eerste plaats zelf gebruiken om meer inzicht te krijgen en hun gedrag aan te passen (*quantified self*). Daarnaast worden in het Living Lab experimenten uitgevoerd om de effectiviteit van allerlei producten en interventies te onderzoeken. En het is ook een plek voor kennisdeling.

Formeel en informeel werk lopen ook steeds gemakkelijker in elkaar over; de minder vastomlijnde werktijden en -plaatsen zorgen voor meer overlap van activiteiten direct gerelateerd aan het werk of juist privé. Even een boodschapje doen tijdens het schrijven van een beleidsvoorstel of het geven van mantelzorg kan veel gemakkelijker dan vroeger. Bovendien wordt steeds meer belang gehecht aan vrijwilligerswerk wat soms ook in werktijd plaatsvindt. Deze flexibiliteit draagt bij aan de erosie van het verschil tussen betaald werk en vrijwilligerswerk. De waarde die iemand bijdraagt kan financieel, sociaal of ecologisch zijn. De scheidslijn tussen het leven van werk en daarbuiten wordt dus steeds diffuser.

Er vindt ook een ontwikkeling naar meer differentiatie in de groep werkenden plaats. Er zijn kernmedewerkers van wie de functie-inhoud meer omvattend wordt, van wie de beloning navenant stijgt en voor wie het management moeite doet ze bij de onderneming te houden. Voor de opvang van pieken in het werk, voor zeer specialistische en voor zeer eenvoudige werkzaamheden is er (al dan niet via uitbesteding van het werk) de perifere groep, waarin zich medewerkers met flexibele contracten en zelfstandige specialisten bevinden die ingezet worden op het moment dat de werkzaamheden dat vereisen. Met name in de periferie van de arbeidsmarkt hebben veelal laagopgeleide werkenden grote moeite zich te handhaven. In deze flexibele schil vallen de eerste klappen. Er zitten dus ook schaduwkanten aan de flexibilisering (Atkinson, 1988; Beukema, 2015). De flexibilisering geldt niet voor iedereen in dezelfde mate. Het gaat om vragen over hoe te investeren in flex'ers en zzp'ers. Krijgt deze groeiende groep medewerkers een tweederangstatus, of is deze gelijkwaardig aan de medewerkers met een vast contract? Investeren organisaties ook in hún trainingen bijvoorbeeld? Voor

iederéén geldt dat de kunst van een leven lang leren gericht op eigen talent en ontwikkeling steeds belangrijker wordt. Vanuit zelfreflectie en bewustwording stellen mensen vast wat hun huidige meerwaarde is voor zowel de organisatie als voor henzelf. Tegelijkertijd is er het besef dat het huidige pakket aan kennis, vaardigheden en attitudes erodeert. Dit proces toont de noodzaak om continu door zelfreflectie zichzelf af te vragen of het huidige potentieel zowel voor zichzelf als voor de organisatie voldoende worden benut. De rol van *intrapreneurship* wordt cruciaal: bewustwording van eigen (huidig en toekomstig) potentieel vraagt om continue kritische beschouwing van zichzelf in relatie tot het werk. Het omgaan met een continue, geconstrueerde onzekere (werk)omgeving met een belangrijke rol voor het niet-weten, vraagt om een *reflexieve houding*. Bij reflectie kijken we als het ware als buitenstaander naar onszelf en naar ons handelen om dit handelen duurzaam te maken (Beukema, 2015).

De derde externe *driver* vormt globalisering. Zij leidt tot strategische veranderingen met radicale organisatorische en personele consequenties. De panelen aan de horizon verschuiven continu door de globalisering van de wereld en daarmee de internationalisering van het werk. De interconnectiviteit versterkt wat kan leiden tot een hogere *crowd wisdom factor*. De klimaatverandering zal op *global* niveau een enorme impact hebben op werk en ons welzijn. Door de stijging van de zeespiegel worden miljoenen klimaatvluchtelingen uit de gebieden rond de evenaar verwacht die naar gebieden richting het noorden of zuiden afreizen. Zij gaan onderdeel vormen van ons arbeidspotentieel en brengen ook weer andere ideeën en gewoonten mee. In deze *global world* waarbinnen een digitaal gesprek met iemand uit Japan sneller voor elkaar is dan een broodje halen bij de bakker om de hoek, liggen er veel kansen buiten de eigen landsgrenzen. Voor HR ligt er een glanzende rol in deze internationale wereld in transitie: hoe kunnen het HR-werkveld en -onderzoek optimaal inspelen op mooi en betekenisvol werk voor iedereen?



4. Crossing borders

Ondanks alle genoemde innovaties op technologisch gebied in vrijwel alle sectoren waarbij automatisering en robotisering een deel van de menselijke arbeid heeft vervangen, blijft de mens nadrukkelijk aanwezig in het arbeidsproces. Om aan de toekomstige eisen te kunnen voldoen zal ook de factor arbeid moeten mee innoveren. Hierbij gaat het om de mens optimaal te kunnen inzetten, dat wil zeggen, een hoge productiviteit in combinatie met werkplezier en betrokkenheid: de duurzaam inzetbare medewerker dus. Het gaat om het belang van het individu om waardevol en gewaardeerd werk te hebben en het belang van de organisatie om prestaties te kunnen leveren en het toenemend belang om medewerkers aan zich te kunnen blijven binden.

4.1 Evidence-based onderzoek en valorisatie

De Hanzehogeschool en in het bijzonder het Marian van Os Centre of Expertise Ondernemen en het lectoraat Duurzaam HRM hebben als doel nieuwe kennis te genereren die contextgevoelig is en waarmee in de praktijk voordeel wordt behaald. Het onderzoek richt zich dus op toegepast wetenschappelijk onderzoek. Met *evidence-based* resultaten richten we ons altijd op kennisvermeerdering waarmee ook daadwerkelijk verandering wordt bewerkstelligd. Het gaat om de praktische relevantie van het onderzoek. Valorisatie is daarbij het sleutelwoord.

Vanuit het lectoraat Duurzaam HRM zijn er diverse wegen waarlangs wij de valorisatie van kennis naar de praktijk vormgeven en bijdragen aan de missie en visie van het Marian van Os Centre of Expertise Ondernemen.

Marian van Os Centre of Expertise Ondernemen

Het Marian van Os Centre of Expertise Ondernemen (CoE Ondernemen) van de Hanzehogeschool Groningen is een netwerkorganisatie waarin lectoren, onderzoekers en studenten van meerdere schools samenwerken met het werkveld aan praktijkgericht onderzoek. De onderzoeksvisie is: Het CoE Ondernemen draagt bij aan de responsiviteit van de economie door mee te bouwen aan een innovatief ecosysteem voor ondernemerschap in Noord-Nederland.

Praktijkgericht onderzoek

Het CoE Ondernemen heeft tot doel met zijn praktijkgerichte onderzoek nauw aan te sluiten bij de ontwikkelingen die spelen in de maatschappij op het gebied van ondernemerschap en innovatie. We zoeken aansluiting bij de Noordelijke Innovatie Agenda (NIA) waarin een aantal thema's wordt benoemd: Digitalisering, Internationalisering, Human Capital en Krachtig MKB. Daarnaast richt het onderzoek binnen de lectoraten zich op de speerpunten van de Hanzehogeschool: Healthy Ageing, Energie en Ondernemerschap.

Toppositie op het gebied van ondernemerschap

De Hanzehogeschool heeft veel bereikt op het gebied van startups en ondernemerschap. De Hanzehogeschool Groningen staat wereldwijd op de 5e plaats in de subcategorie 'graduate companies' oftewel bedrijven opgericht door alumni. Dit blijkt uit de 2019 U-Multirank resultaten. In Nederland staat de Hanzehogeschool op de eerste plaats voor deze categorie.

Innovatiewerkplaatsen

Een innovatiewerkplaats is een fysieke en virtuele plek waar onderzoek, onderwijs en beroepspraktijk samenwerken aan complexe vraagstukken afkomstig uit de beroepspraktijk of de maatschappij. Innovatiewerkplaatsen zijn multidisciplinair. In de samenwerking met andere disciplines leren deelnemers over de grenzen van hun eigen vakgebied en omgeving te kijken. Innovatiewerkplaatsen brengen ontwikkeling teweeg en zijn een voedingsbodem voor innovatie producten, diensten en start-ups. De drie grote innovatiewerkplaatsen (IWP's) van het Marian van Os Centre of Expertise Ondernemen zijn: Digital Society Hub, Krachtig MKB en Start-up City.

Als lector verzorg ik presentaties in de regio, maar ook in de rest van het land en soms ook buiten de landsgrenzen. Ik maak daar, indien mogelijk, workshops van zodat er interactief zoveel mogelijk van elkaar wordt geleerd. Voortbouwend op het fundament van emeritus lector dr. Ben Emans, die stelde dat onderzoekslijnen binnen het lectoraat Duurzaam HRM zich dienen te richten op het analyseren en leren van concrete HRM-praktijken, en het monitoren van ontwikkelingen in de samenleving die de professie van HRM raken (Emans, 2009), durven we nu verder te gaan. Reeds op basis van mijn collega-lector dr. Leni Beukema durven we

de grenzen op te rekken van onze professie door ons niet te beperken tot HR als functie in de organisatie, maar ook als activiteit (Beukema, 2013). HR-professionals, leidinggevend en ondernemers weten namelijk zo ondertussen wel dat het belang van duurzaam HRM groot is, maar de vraag van nu is: 'Hóe dan?'. Daarop is geen eenduidig antwoord te geven, maar door het expliciet betrekken van de context (*outside-in benadering*), het betrekken van ook andere *stakeholders* dan louter de (hoogopgeleide) medewerkers en leidinggevend, en de multidisciplinaire invalshoek, sluit ons onderzoek aan bij de aandienende toekomst van organisaties en medewerkers. Dat doen we niet alleen. Door de positionering binnen het MvO Centre of Expertise Ondernemen kunnen we dit doen vanuit de gebundelde bedrijfskundige expertises van veertien lectoraten met subdomeinen HRM, Facility Management, Financieel en Economisch Management, ICT, Marketing, en Recht (Van Lieshout, Velthuisen, & Van der Sijde, 2017). Op basis van ons divers onderzoek in verschillende multidisciplinaire contexten, kunnen we optimaal vormgeven aan HR-adviezen op maat waarmee we bijdragen aan duurzaam werk.

Lectoraat Duurzaam HRM

Het lectoraat Duurzaam HRM kent een omvangrijke onderzoeksgroep bestaande uit docentonderzoekers, studenten (bachelor- en masterstudenten) en promovendi. Het lectoraat richt zich op het genereren van nieuwe kennis over de inzet en gebruik van HRM om tot een duurzame en inclusieve arbeidspopulatie te komen. Om HRM een duurzaam karakter te geven richten we ons expliciet met een externe lens (*outside-in benadering*) op de context van werk. Hierbij gaat het niet alleen om de economische waarde, maar ook om de sociale en technologische waarden. Daarnaast is het cruciaal binnen duurzaam HRM om de focus te leggen op diverse *stakeholders* binnen en buiten organisaties. Niet alleen de medewerkers verdienen aandacht, maar ook de bredere *community* met klanten, leveranciers en vertrokken medewerkers. Als laatste richten we ons nadrukkelijk op het (co-)creëren van toegevoegde waarde. Interdisciplinaire co-creatie verrichten we bijvoorbeeld met ICT en gebouwde omgeving: hoe kunnen disciplines als deze bijdragen aan duurzaam werken?

Onze missie

Het lectoraat draagt via praktijkgericht onderzoek bij aan de duurzaamheid van (potentiële) medewerkers. We zitten daarmee op het snijvlak van *business* en *people*. Het lectoraat is binnen de Hanzehogeschool Groningen betrokken bij diverse opleidingen waar de relatie tussen mens en organisatie aandacht krijgt. Het onderzoek wordt uitgevoerd vanuit de innovatiewerkplaatsen *Well-being@Work*, Zelforganisatie en Inclusief organiseren. Een innovatiewerkplaats is een fysieke en virtuele plek waar onderzoek, onderwijs en beroepspraktijk samenwerken aan complexe vraagstukken uit de beroepspraktijk of de maatschappij. De kennis die de onderzoekers samen met het werkveld en studenten opdoen wordt direct toegepast in de praktijk.

Het lectoraat Duurzaam HRM stimuleert hiertoe *intrapreneurship*; het empoweren van alle stakeholders, wat leidt tot onafhankelijke, kritische en verantwoordelijke professionals. We willen niet alleen studenten, maar ook docentonderzoekers, het werkveld en onszelf inspireren om grenzen te verleggen. Onze professionals creëren mogelijkheden voor ons allemaal: *Share your talent, move the world!*

4.2 Onderzoekslijn Well-being@Work (W@W)

Binnen het lectoraat wordt het perspectief op hoe de mens optimaal kan worden ingezet binnen de context van werk, omvat door het concept *well-being at work* (W@W). W@W betekent dat medewerkers volledig betrokken (*engaged*) en actief inzetbaar zijn, en zich richten op zelfactualisering (Ryan & Deci, 2000). Daarvoor is een goede werkomgeving van belang die medewerkers stimuleert zich te ontwikkelen waarbij zij zich volledig in (kunnen) zetten voor de organisatie. We weten uit onderzoek dat HRM en de organisatieprestaties correleren (bv. Becker & Gerhart, 1996), maar dat *well-being* van de medewerkers daartussen een cruciale rol speelt (Pfeffer & Jeffrey, 1998). Dit is zowel positief voor de medewerker als de organisatie.

Tijdens hun loopbaan hebben medewerkers te maken met mentale, emotionele en fysieke belasting en voortdurende veranderingen door onder andere technologische ontwikkelingen. Medewerkers krijgen meer verantwoordelijkheid, maken meer eigen keuzes (daarmee stijgt de belasting), maar krijgen ook meer regelruimte. Medewerkers zien hierdoor ook een toenemende mogelijkheid om via het werk ambities te realiseren. Aan werk kunnen verschillende waardedimensies worden gekoppeld (Arendt, 1958): 1) bestaanszekerheid, 2) scheppende karakter van werk, en 3) participatie. De afgelopen decennia is het accent verschoven van voornamelijk de eerste dimensie naar de andere twee.

Deze verandering loopt parallel met de ontwikkeling van theoretische modellen. Voorheen werden met name werkstressmodellen (bijvoorbeeld Karasek, 1979) gebruikt om te onderzoeken in hoeverre mensen tegen gezondheidsrisico's van werk beschermd konden worden. Sinds de jaren 2000 heeft het Job Demands-Resources (JD-R; Demerouti et al., 2001, in het Nederlands het Werkstress Energiebronnen Beleving (WEB) model zijn opwachting gemaakt. Niet louter het job control wordt beschouwd als hulpbron (zoals bij Karasek), maar alle typen hulpbronnen. Ook wordt het accent gelegd op energiegelovende en motiverende aspecten van werk en minder op het verlagen van stress. Voor zowel de medewerker als de organisatie zou er iets mee te winnen moeten zijn. Productieve relaties tussen organisaties en medewerkers zijn gebaseerd op wederkerigheid. Verbintenissen worden gevarieerder, lossen en korter. Het is voor organisaties en medewerkers van belang om te weten hoe de wederkerigheid optimaal kan worden benut.

Het A(bility) M(otivation) O(pportunity) model (Appelbaum, Bailey, Berg, & Kalleberg, & Bailey, 2000) maakt duidelijk dat het inzetten van HR-activiteiten om organisatieprestaties te vergroten draait om meer dan alleen (het aanbieden en inzet van) hulpbronnen. Het gaat om drie aspecten. *Ability* verwijst naar het kunnen uitvoeren van een taak. Door het aanbieden van HRM zorgt een organisatie ervoor dat de nodige vaardigheden worden aangeleerd, zodat de medewerker het werk goed kan uitvoeren. Om het werk optimaal te kunnen uitvoeren is *Motivation* uiteraard een voorwaarde. Als laatste is het van belang dat mensen de mogelijkheid krijgen (*Opportunity*) om hun werk te doen, betrokken te zijn bij het besluitvormingsproces in een organisatie. Voor *well-being@work* is het dus niet alleen van belang dat medewerkers kunnen beschikken over hulpbronnen, maar ze moeten deze hulpbronnen ook kunnen benutten.

Ook de *capability-approach* (Sen, 1993) wijst op het belang van het individuele vermogen (wat iemand kan) in relatie tot de mogelijkheden die de omgeving biedt (waartoe iemand in staat wordt gesteld). Het *capability*-model omvat het waardeaspect van werk, de keuzes die medewerkers maken uit mogelijke hulpbronnen en de context waarbinnen keuzes worden gemaakt. Met het *capability*-model stelt Sen dat niet de hulpbronnen op zich belangrijk zijn, maar het feit dat hulpbronnen medewerkers in staat stellen te doen wat medewerkers willen doen om aan werk de waarde en het belang te hechten die medewerkers voor ogen staan. De crux bij *capability* zit in het 'kunnen', dat zowel verwijst naar in staat zijn (zie *Ability* uit AMO-model) als naar mogelijkheden hebben en in staat gesteld worden (zie *Opportunity* uit AMO-model). Het gaat dus om zowel de individuele medewerker die in staat en gemotiveerd moet zijn om te werken, als om de organisatiecontext waarbinnen dit plaatsvindt, die het mogelijk moet maken om gewaardeerde taken uit te voeren. Deze zienswijze vormt de basis van de uitgangspunten uit het onderzoeksprogramma W@W. Deze zijn:

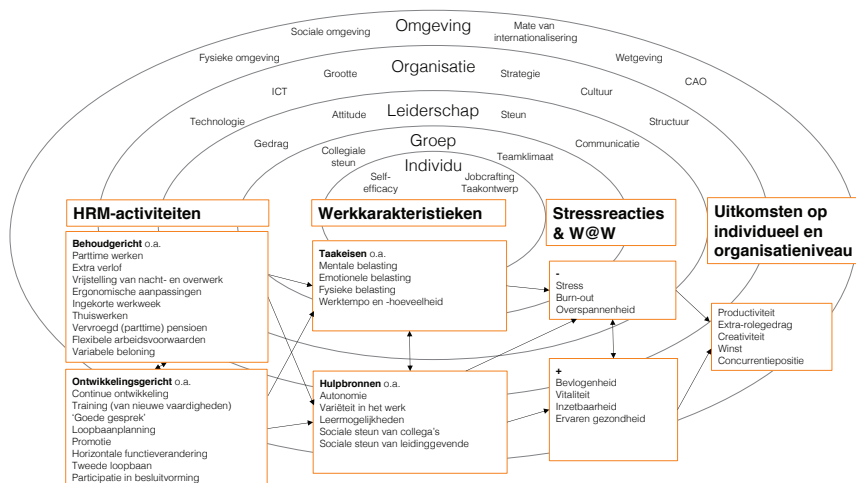
1. Bijdragen aan *well-being* en/of prestaties: W@W-activiteiten dragen bij aan verbeterde kwaliteit van werklevens en/of verbeterde organisatieprestaties. De focus verschuift hiermee dus van curatief via preventief naar amplitief onderzoek; alle medewerkers zijn onderwerp van onderzoek.
2. Betrokkenheid medewerkers: W@W benadrukt de deelname van medewerkers. Er is altijd een rol weggelegd voor medewerkers bij organisatieverandering, vernieuwing of innovatie (*bottom-up* perspectief).
3. Innovatief voor de organisatie: ook al zijn sommige interventies ergens anders al toegepast, ze dienen nieuw te zijn voor de organisatie.

4.3 Onderzoekslijn Inclusief Ondernemen

Collega-lector dr. Leni Beukema richt zich binnen het lectoraat op de onderzoekslijn Inclusief Ondernemen. Als mensen werken, verbinden zij zich in hun handelen aan de kerntaak van de organisatie. Met hun werk helpen zij die kerntaak direct of indirect te realiseren. In de verbinding tussen werkende en organisatie is het zaak een goede balans te vinden tussen de persoonlijke ontwikkeling van mensen, het werk dat ze doen en de bijdrage die ze daarmee leveren aan de ontwikkeling van de organisatie. Dit werkterrein is, zeker in de tijd waarin we nu leven, voortdurend in verandering. Niet alleen de aard van de arbeidscontracten verandert, ook de aard van het werk zelf. Werkorganisaties worden opener en de diensteneconomie vraagt om klantgericht werken. Bovendien wordt de betekenis van arbeid in het leven van mensen meer divers. Anciënniteit in de relatie tussen werkgever en medewerker hebben aan gewicht ingeboet. Van werkenden wordt tegenwoordig gevraagd competent te zijn, in staat tot het aangaan van relaties, deze te onderhouden en daarin zelfstandig, maar niet alleen, te functioneren. Maatwerk, ontwikkeling en zeggenschap zijn hierin sleutelbegrippen. Deze veranderingen hebben grote gevolgen. HRM concentreert zich nog vaak op de vaste kern van medewerkers, terwijl de differentiatie op de arbeidsmarkt vraagt om aandacht voor de groep werkenden als geheel. HRM moet verduurzamen en zich ook richten op mensen die verder van de arbeidsmarkt afstaan.

4.4 Overkoepelend model

Het theoretisch fundament van het lectoraat Duurzaam HRM is in het volgende overkoepelende model (Figuur 8) verwerkt:



Figuur 8. Overkoepelend model Lectoraat Duurzaam HRM

De ovals drukken de niveaus van het onderzoek uit dat in het lectoraat Duurzaam HRM wordt verricht. Ons onderzoek richt zich op het niveau van het individu, maar ook op groeps-, leiderschapsniveau, en organisatie en zelfs omgevingsniveau (Nielsen, Yarker, Munir, & Bültmann, 2018). In figuur 8 worden verschillende mogelijke contingentiefactoren in de betreffende niveaus genoemd. Daarbinnen bevinden zich de kenmerken van het Job Demands-Resources model met de onderdelen werkkarakteristieken (taakeisen en hulpbronnen) en de effecten op stress en W@W, en de uiteindelijke uitkomsten voor het individu en de organisatie.

4.5 Methode: samenwerking tussen onderzoek, onderwijs en praktijk

Er wordt nauw samengewerkt tussen professionals, onderzoekers en studenten van verschillende vakdisciplines. Lector dr. Klaske Veth richt zich met name op de onderzoekslijnen W@W inclusief het thema van leiderschap. Collega-lector dr. Leni Beukema heeft de focus voornamelijk op Inclusief Ondernemen. Echter, er is veel overlap en de samenwerking is nauw. Zij onderzoeken beiden hoe gezondheid en vitaliteit duurzaam gestimuleerd kunnen worden voor alle doelgroepen, ongeacht leeftijd, beperking of welke achtergrond dan ook. Weg met het mattheüseffect waarin louter op de *high potentials* wordt gericht met allerlei ondersteunende HR-interventies, maar juist op alle medewerkers. En ook richten zij zich op het oprekken van de samenwerkingsgrenzen met alleen grote bedrijven die specialistische HR-professionals in huis hebben; zij betrekken actief het MKB bij het onderzoek door kennis te delen, MKB-interventies te monitoren en via platforms de samenwerking te versterken. Met deze ondernemende betrokkenheid zetten we in op het vergroten van HR-kennis en -inzichten voor alle organisaties.

Er zijn verschillende niveaus van uitkomstvariabelen om de effecten van HRM te meten. Er zijn financiële, organisatie en HR-gerelateerde uitkomsten. De eerste is het meest afstandelijk waarbij het gaat om winst, verkopen, marktaandeel en rendementen. Bij de tweede valt te denken aan productiviteit/kosteneffectiviteit, kwaliteit van producten en diensten, innovatie en flexibiliteit. En onder HR-gerelateerde uitkomsten worden attitudes en gedragresultaten verstaan, zoals werktevredenheid, betrokkenheid, mentale gezondheid, employability, ervaren gezondheid, vertrouwen in het management, relatie met collega's, met de leidinggevende, intentie om de organisatie te verlaten ziekteverzuim. Aan de hoeveelheid van de voorbeelden van het laatste niveau valt reeds op te maken dat het meeste onderzoek op dit niveau plaatsvindt. Dat is in het lectoraat Duurzaam HRM niet anders.

4.6 Toepassingen

Thema's die hieronder vallen zijn onder andere vitaliteit, bevlogenheid, mentale gezondheid, werkdruk, veerkracht, leiderschap en *healthy workplace*. Hieronder worden de verschillende projecten genoemd die onder het lectoraat Duurzaam HRM vallen. We starten met de Innovatiewerkplaats *Well-being@Work*.

IWP Well-being@Work

Platform Mentale Gezondheid – onderzoekers drs. Cecile Oosting, dr. Frederike Jörg en dr. Klaske Veth
Mentale gezondheid is een belangrijk onderdeel van *healthy ageing* en staat ook hoog op de agenda bij diverse organisaties. Met het initiatief van 'mentale gezondheid op de werkvloer' is samenwerking gestart tussen grote werkgevers, MKB-bedrijven en onderzoekers in Noord-Nederland. Door de krachten te bundelen kunnen de MKB-bedrijven verschillende interventies in de grote organisaties uitrollen. Een onderzoeksteam, bestaande uit onderzoekers van de Hanzehogeschool Groningen en de Rijksuniversiteit Groningen, zal de impact van de interventies op verschillende niveaus monitoren. Innovatie consultant EmpowerMi brengt als kwartiermaker alle partijen bij elkaar en zorgt dat dit project in goede banen wordt geleid.

APK Werkscan – onderzoeker Suzanna Bakker MSc en dr. Klaske Veth

De innovatiewerkplaats *APK Werkscan* is een multidisciplinair platform met als doel innovatieve ICT-instrumenten te ontwikkelen die medewerkers en werkgevers - op het gebied van inzetbaarheid - directer, objectiever en diepgaander inzicht geven. De IWP ontwikkelt - op basis van diverse HRM-concepten - een ICT-instrumentarium en bouwt dit op geleide van de onderzoeksresultaten verder uit. Studenten spelen hierbij een prominente rol. Met de opbrengsten van het onderzoek en van verschillende pilots wordt een te vermarkten product gecreëerd. De methodiek draagt bij aan de kennisontwikkeling, implementatie en evaluatie van interventies op het terrein van employability, en dus het gezond ouder worden van mensen binnen organisaties.

Healthy workplace – onderzoekers HR-deel drs. Jeannet Davids en dr. Klaske Veth

In samenwerking met kenniscentrum Noordruimte doen we onderzoek naar de *healthy workplace*. Een evenwichtige mentale belasting in combinatie met voldoende beweging en ontspanning leidt tot betere prestaties, gezondere medewerkers en minder ziekteverzuim. Daarbij speelt de fysieke werkomgeving een grote rol. Een uitgekiend ontwerp van layout en inrichting bevordert gezonde gedragspatronen. Ook kan moderne technologie (sensoren, *wearables*, apps, e-coaching) ondersteunen bij het beter begrijpen en verbeteren van de wisselwerking tussen gedrag en omgeving.

Effectmeting screening bij structurele beperkingen – onderzoekers drs. Madelon van Cruijningen, drs. Jeannet Davids en dr. Klaske Veth

Er wordt een onderzoek gedaan naar de effectiviteit van een interventie om langdurig verzuim tegen te gaan. Een vernieuwde aanpak heeft als doel zieke medewerkers met structurele beperkingen sneller te laten re-integreren in passend werk. Zo wordt het arbeidsdeskundig onderzoek verricht na zes maanden verzuim in plaats na een jaar. Ook vindt na drie maanden en na negen maanden een dossierscreening plaats met concrete adviezen aan leidinggevende en medewerker voor vervolgstappen.

Effectiviteitsonderzoek naar Duurzame inzetbaarheid – onderzoekers Jan Gerard Hoendervanger MSc, Mareijke Pfenning MSc en dr. Klaske Veth

Duurzame Inzetbaarheid (DI) is voor vele organisaties een terugkerend thema. Vaak speelt de vraag in hoeverre de toegepaste interventies op het gebied van DI effectief zijn, en waarom men wel of niet in DI zou moeten investeren. Dit heeft ook te maken met het feit dat DI een containerbegrip is, dat door velen op diverse manieren gedefinieerd en uitgewerkt wordt. Vaak signaleren organisaties dat HR overtuigd kan zijn van de meerwaarde van het investeren in DI, maar dat anderen die (meer)waarde (nog) niet zien. Het lukt HR ook lang niet altijd om de effectiviteit van interventies DI hard te maken. Ons onderzoek is dan ook vaak gericht op het verkrijgen van antwoord op de vraag wat voor de diverse stakeholders binnen een organisatie relevante parameters voor duurzame inzetbaarheid zijn. Ook wordt er naar de verschillende wensen en behoeften op het gebied van DI onder diverse stakeholders gekeken. Met een ander onderzoek wordt actief en co-creatief een vitaliteitsplan ontwikkeld voor medewerkers. Hiertoe wordt door de inzet van docentonderzoekers en studenten nieuwe kennis opgeleverd.

Leiderschap op de werkvloer – onderzoeker Thecla Goossens MA

In het promotieonderzoek van Thecla Goossens staat leiderschap op de werkvloer centraal. Ze onderzoekt het handelen van mensen in leidinggevende posities en het leiderschap van de andere medewerkers en teams. Want leiderschap is niet gelijk aan ‘de leidinggevendenden’ of ‘het management’. Bij dit leiderschap gaat het om het proces in arbeidsorganisaties waarbij de verschillende deelnemers, van hoog tot laag in de organisatie, hun doelen aan die van de organisatie verbinden. Op die manier ontstaat er zingeving en richting. De veronderstelling is dat werkenden dit nodig hebben om vervolgens hun eigen werk te managen, iets dat in autonome/ zelfsturende teams steeds vaker van werkenden wordt gevraagd.

Veerkracht – onderzoekers Tijn van Lier MSc en dr. Klaske Veth

Van alle medewerkers in Nederland geeft 15% aan last te hebben van werkgerelateerde psychische vermoeidheid (CBS 2018). Onder medewerkers die in het onderwijs of in de gezondheidszorg werken, is dit percentage zelfs nog iets hoger; relatief veel medewerkers ervaren dat ze onder druk moeten werken

en een geringe autonomie hebben. Onderzoek naar de effecten op de deelnemers van veerkrachttraining draagt bij aan inzicht in dit thema. Daaraan is ook een businesscase verbonden die gericht is op de resultaten voor de deelnemende organisaties.

Onderzoek naar organisatietrauma – onderzoeker drs. Cecile Oosting

Eén of meerdere ingrijpende gebeurtenissen kunnen effect hebben op individuele organisatieleden als zij deze als traumatisch hebben ervaren. Dit kan impact hebben op de organisatie als geheel en dus op het functioneren van de organisatie. Het promotieonderzoek van drs. Cecile Oosting naar organisatietrauma gaat in op wat de sociaal wetenschappelijke ideeën zijn over een organisatie waar sprake is van een trauma en wat de sociaal wetenschappelijke ideeën over een ontregelde organisatie zijn. Daarnaast gaat het onderzoek over welke beschrijvingen organisatieleden van een NGO geven over hun organisatie. Onderzocht wordt of deze beschrijvingen meer passen bij de beschrijvingen van een ontregelde organisatie of een organisatie waar sprake is van een trauma.

Stresspreventie bij studenten – onderzoeker Mareijke Pfenning MSc

Met een pilot stresspreventie heeft Mareijke Pfenning vanuit het lectoraat Duurzaam HRM door middel van deskresearch, interviews met verschillende stakeholders binnen en buiten de Hanzehogeschool en in samenwerking met studenten de thematiek stress bij studenten op de kaart gezet. Ook heeft zij verschillende interventies, zoals deskundigheidsbevordering van docenten en een workshopreeks op het gebied van stress ontwikkeld. Deze interventies bevinden zich op dit moment in de ontwikkel- en uitvoeringsfase. Op een experimentele manier trachten we een bijdrage te leveren aan het weerbaarder maken van studenten.

Generatiepact – onderzoeker dr. Klaske Veth

Het lectoraat Duurzaam HRM draagt bij aan het systematisch onderzoek naar de achtergronden van het wel of niet participeren in diverse generatiepacten die her en der opdoemen in Nederland. organisaties zijn in deze pilotfase benieuwd in hoeverre deelnemers vinden dat het generatiepact bijdraagt aan de beoogde doelen. Het eerste doel is kansen te bieden aan oudere medewerkers om eerder (bijvoorbeeld vijf jaar vooraf aan de AOW-leeftijd) af te bouwen. Het tweede doel is om jongeren daarvoor in de plaats vaste en/of grotere arbeidsovereenkomsten aan te bieden. Een dergelijke aanpak lijkt noodzakelijk voor een evenwichtige personeelsopbouw, omdat tussen 2020 en 2030 een grote uitstroom wordt verwacht en er te weinig jongeren beschikbaar zijn om deze te vervangen. Een grotere spreiding van de uitstroom en instroom kan bijdragen aan het op peil houden van de kwantitatieve en kwalitatieve bezetting.

Werkdrukverlaging – onderzoekers dr. Leni Beukema, dr. Jac Chritis, Delano Maccow MSc, dr. Klaske Veth

Het lectoraat heeft in samenwerking met het lectoraat Slim organiseren een monitor uitgevoerd naar werkdrukverlaging. De aanpak van deze experimenten was vernieuwend: de start lag decentraal. Aan medewerkers van diverse divisies is gevraagd welke experimenten zij wilden uitvoeren om de werkdruk te verlagen. Er zijn 21 experimenten geselecteerd die voor financiering en daarmee voor onderzoek in aanmerking kwamen. De regie op de uitvoering lag bij regisseurs binnen elke divisie. Centraal werden de regisseurs ondersteund door het organiseren van uitwisseling. Bovendien werden inspiratiesessies georganiseerd waar experimenten werden gepresenteerd. Met deze werkwijze eruit is ervaring opgedaan met een nieuwe verhouding tussen centrale en decentrale beleidsontwikkeling. Meer weten? Kijk op www.hanze.nl/nld/organisatie/cariere/werken-bij-hanzehogeschool/jezelf-ontwikkelen/jezelf-ontwikkelen/inspiratieboekje-werkplezier

Perspectieven voor blue collar jobs - Hoe kunnen we de aantrekkelijkheid van blue collar functies in het midden- en kleinbedrijf in de Eems-Dollard regio (EDR) vergroten? - Duitsland

Dit onderzoeksproject doen we in samenwerking met Hochschule Emden/Leer in Duitsland. Het doel is om grensoverschrijdend inzicht te verwerven hoe in het MKB in de Eems-Dollard-regio blue collar functies aantrekkelijker gemaakt kunnen worden zodat de regiopartners van elkaar leren en elkaars' posities versterken.

Mindful leadership - Zwitserland

Samen met de Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) en Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) zijn we in the lead van een crosscultureel onderzoek waarmee we over landsgrenzen heen inzicht willen verwerven of, en zo ja, op welke wijze mindful leadership bijdraagt aan veerkracht op individueel en organisatieniveau. Welke factoren dragen hieraan bij? Daarnaast werken we aan een boek *Mindful leadership in practice* met thema's als authenticiteit en de fundamenten van mindful leadership, de tradities en perspectieven op mindful leadership en geven handvatten voor de transfer van theorie naar praktijk.

Innovatiewerkplaats Zelforganisatie – onderzoekers Tijn van Lier MSc, Jos van Kempen MHD, Daniëlle van der Heijden MCC, Thecla Goossens MA, Gerald Weering MSc, Lianne Boersma Ba, Wietze Huitema MSc

Organisaties hebben verschillende en soms tegenstrijdige ambities. Er is behoefte aan innovatief vermogen, slagvaardigheid en wendbaarheid. Maar ook aan professionele ruimte voor medewerkers, autonomie, een goede werk-privé balans en inzet van ieders sterke punten. Kunnen deze ambities met elkaar verbonden worden door middel van zelforganisatie? In de innovatiewerkplaats (IWP) Zelforganisatie onderzoeken diverse docentonderzoekers de principes van zelforganisatie en alle factoren die daarop van invloed zijn. Wat het ingewikkelder

maakt, is dat zelforganisatie een containerbegrip is, dat verschillende associaties oproept. Het is tijd om ordening aan te brengen, onderzoek te doen, mogelijke oplossingen voor knelpunten te ontwikkelen en deze kennis en ervaringen in een breder samenwerkingsverband in de regio met elkaar te delen.

Innovatiewerkplaats Inclusief Ondernemen

In de onderzoekslijn 'Inclusief organiseren' wordt gefocust op het optimaal gebruik maken van de diversiteit aan talenten en vermogens in de organisatie en op de arbeidsmarkt. Dit vraagt om het zoeken naar een optimale verdeling van taken over de verschillende werkenden, aansluitend op wat zij kunnen en waar zij zich kunnen en willen ontwikkelen. Naast aandacht voor de werkverdeling is ook aandacht nodig voor randvoorwaarden, want alleen door ook die goed af te stemmen op de individuele behoeften en wensen kunnen mensen functioneren en ontwikkelen (zie ook De Vries et al., 2018; Beukema & De Vries, 2019). In deze lijn is aandacht voor mensen met een (chronische of tijdelijke) kwetsbare positie op de arbeidsmarkt of mensen die buiten de gebaande paden lopen. Het opsporen van werkzame factoren voor het succesvol en duurzaam plaatsen van deze mensen bij arbeidsorganisaties speelt een centrale rol in het onderzoek. Wat vraagt een duurzame arbeidsrelatie van de betreffende medewerkers, van de werkgever en van HRM? (Beukema & Kuijpers, 2018). In het verlengde hiervan wordt aandacht besteed aan sociale ondernemingen, die trachten de 'people-kant' van duurzaamheid te versterken: welke acties ondernemen deze bedrijven naar hun deelnemers/ werknemers om hun positie op de arbeidsmarkt te versterken? Wat gaat daarin goed, waar loopt men tegenaan? In het SIA-RAAK-project *Social Impact Beloofd* wordt samengewerkt met andere lectoraten binnen MvO CoE Ondernemen, waarmee een multidisciplinaire aanpak van dit vraagstuk gerealiseerd kan worden. Tot slot richten we ons onderzoek op loopbaanpaden van mensen binnen en buiten organisaties. De toename van flexibiliteit in de loopbaan vraagt om transitievaardigheden waarover niet iedereen automatisch beschikt. Welke advisering en begeleiding kan de autonomie en weerbaarheid van de werkende versterken (Van der Klok & Beukema, 2019), maar ook is van belang om te onderzoeken hoe regionale netwerken van bedrijven de transitie van werkenden beter mogelijk kunnen maken?

In onderzoek en beleid lopen de lijnen van 'regulier HRM' en werken aan arbeidsparticipatie van kwetsbare groepen vaak langs elkaar heen. Zo is er bij HRM veel aandacht voor recruitment, bij arbeidsparticipatie voor de plaatsing van mensen bij bedrijven. In het lectoraat zijn we bezig deze lijnen meer op elkaar te betrekken. Organisaties die kiezen voor inclusiviteit kunnen leren van de ervaringen die er zijn met het beter matchen van mens en taak bij verschillende 'doelgroepen'. Het omgekeerde kan ook gezegd worden: vooral bij de duurzaamheid van plaatsing is de expertise van HRM broodnodig. Ook leiderschap is een thema dat in beide onderzoekslijnen een grote rol speelt, in alle teams is

de rol en positie van leidinggevend en een belangrijke factor. Hoe de lijnen elkaar raken willen we tot uitdrukking brengen in het project 'Second shift' of 'De tweede ronde': mobiliteit van medewerkers wint aan belang in de tijd van duurzame inzetbaarheid en langer doorwerken, ervaring met loopbaanadvies in trajecten rond 'werken aan werk' kan voor de vormgeving daarvan zeer waardevol zijn, evenals de vraag van matching van mens en werk, die in de onderzoeken rond inclusiviteit een grote rol speelt.

Tot slot

Graag wil ik deze mogelijkheid benutten om enkele mensen expliciet te bedanken. Ik doe dat in chronologische volgorde. En dus begin ik bij mijn moeder, Annelies de Waal. Hoewel onze passies een andere focus hebben (zij op muziek, en ik op innovatief HR-onderzoek), heeft haar adagium *The sky is the limit* er zeker aan bijgedragen dat ik steeds mijn horizon durf te verleggen. Bovendien toont ze met ieder jaar erbij een sterk staaltje *healthy ageing* #superblijmee! Mijn wijlen vader -grootdenker- Henk Veth heeft mij op enkele momenten cruciale intellectuele voeding gegeven waarvan ik nog steeds profiteer. Mijn zus Jozina Veth ken ik al zolang ik leef, en heb daarmee een zus maar ook een hechte vriendin voor het leven. Ik gun iedereen een lieve en eerlijke zus als zij. Vanaf de kleuterschool kwamen de meiden in mijn leven. Eerst Iris van der Sluis die direct en Rotterdams genoeg was om op mijn vijfde te vragen of ik haar vriendinnetje wilde zijn. En ja, gelukkig zijn we dat altijd gebleven. En Esther van Meerten natuurlijk. Nu dokter Meertens, met wie ik reeds op jonge leeftijd graag het leven en – in mindere tijden – manieren bespreek to *bounce back*. En dan Iris Ruijgrok en Elisabeth (Yoosun) Chung: we hadden een jaar nodig om elkaar te leren waarderen maar sindsdien zijn we onafscheidelijk met ruimte voor meer en minder intensieve perioden in de vriendschap maar over de jaren heen altijd trouw met lieve kaartjes of briefjes. Edmonda Balzer die me opviel in de klas Latijn omdat ze met haar verschrikkelijk droge humor zo verschrikkelijk de slappe lach kon hebben. En dan nu: de meiden zijn dus al ongeveer 40 jaar een bijzondere groep vriendinnen die als een familie voor mij zijn. Onze achtergronden, families, geschiedenissen, nieuwe gezinnen, werk en *life events* zijn zó vertrouwd. We doorlopen het leven samen. Dat doen Caroline Campagne en ik ook, ook al sinds mijn zestiende. Vanuit die enerverende tijd is een diepe vriendschap ontstaan waarin we samen het leven verkennen met diepe, filosofische gesprekken en waarbij zij mij als *la soeur aînée* adviseert over het leven: hartverwarmend. De Tukkers Mirjam Mittendorff en Annet ter Horst werden vriendinnen vanaf mijn eerste jaar in Tilburg. Ik raakte vertrouwd met hun families en levens in Twente. Mirjam is niet meer maar zij blijven beiden altijd deel uitmaken van mijn leven. En dan de Achterhoeks-Brabantse Berendien Dondergoor: vanaf het moment dat zij als doorstromer aan de UvT kwam studeren hebben we een intense vriendschap gehad. Ik ben zeer dankbaar voor de mooie en psychologische inkijkjes in elkaars' levens die we tegenwoordig op onregelmatige momenten met elkaar delen. Dat het nog maar lang mag voortduren. Mijn nichtjes Dounia Veth en Floortje Appel, en natuurlijk Jaylin Booij, vormen voor mij de blik op de volgende generaties en daar geniet ik met volle teugen van. Laten we samen nog veel mooie herinneringen maken. En natuurlijk Sandra de Haan met wie ik het proces van ouder worden van dichtbij mag delen. Als er iemand is met onvervalste levensvreugde en met de gave het eigen leven te creëren, dan is zij het. San: bedankt voor alles! En met haar kwamen ook mijn schoonmoeder Ans de Haan-Knot, en mijn nu overleden schoonvader Jaap de Haan in mijn leven. Ik

ben hen zeer dankbaar voor de immer zekere steun die ik altijd heb gevoeld en die een belangrijke stimulerende werking heeft op mij. Al sinds de tien jaar die ik bij de Hanzehogeschool werk, heb ik een erg plezierige samenwerking met mijn collega's HRM. Hoewel in vier verschillende functies, ben ik er niet weg te slaan. Ik heb fantastische collega's en ik geniet van hun aanwezigheid, plezier en kennis. De voormalige lector Duurzaam HRM Ben Emans en mijn promotoren Beatrice van der Heijden, Hubert Korzilius en Annet de Lange horen ook zeker in dit rijtje thuis. Met veel plezier kijk ik terug op onze vruchtbare samenwerking en hen blijf ik eeuwig dankbaar voor het hele promotieproces. Mijn collega-lector Leni Beukema ben ik zeer dankbaar voor de reeds jarenlange prettige samenwerking en ook voor de dakpanconstructie waarmee we ons duo-lectorschap invullen. Over duurzaam HRM gesproken! Ook bedank ik haar voor het meelesen met deze rede. Béjanne Hobert, voormalige dean van het Instituut Bedrijfskunde, bedank ik voor haar inzet om op een ondernemende en duurzame manier naar het lectoraat te kijken en kansen te creëren. Ook Wietze Huitema als de zelforganiserende teamleider is een constructieve schakel in dit pallet. Hoewel de samenwerking nog pril is, heb ik reeds boeiende gesprekken gevoerd met mijn huidige dean Renate Coumou, en zie ik uit naar een prettig vervolg. Mijn kamergenoten Kees Zoethout, Thecla Goossens en Claudine Booi wil ik bedanken voor het verstoren van mijn concentratie met niet alleen gezelligheid maar ook inspirerende en inzichtgevende gesprekken. In het bijzonder wil ik Claudine bedanken. Bij mijn Hanzestart werd zij mijn mentor. Sindsdien is zij een zeer gewaardeerd collega met wie ik graag ideeën uitbouw. En nu fungeerde ze als de uitvoerige en diepgaande meeleser en -denker (alias azijnpisser ;-)) met mijn rede; super bedankt! Mijn collega's uit het Marian van Os Centre of Expertise Ondernemen wil ook bedanken voor hun ideeën en samenwerking. Eén van hen wil ik met name noemen en dat is Harm van Lieshout. Altijd met de blik op het grotere geheel geeft hij vele voorzetten –in samenwerking met de directeur CoE Ondernemen Hugo Velthuisen - om de samenwerking binnen het CoE Ondernemen te versterken. En ook hem bedank ik voor het meelesen met deze rede. Fijne collega! De Hanzehogeschool in het algemeen: Al tien (!) jaar in vier verschillende functies verbonden aan deze snoepwinkel. Dat zegt genoeg.

Zo gezegd, zo gedaan.

Referenties

- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P.B., Kalleberg, A.L., & Bailey, T.A. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press.
- Arendt, H. (1958). *The Human Condition*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., De Boer, E., & Schaufeli, W.B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62(2), 341-356.
- Baltes, P.B., Staudinger, U.M., & Lindenberger, U. (1999). Lifespan psychology: Theory and application to intellectual functioning. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 471-507.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.
- Beukema, L. (2013). *Human resource maatwerk, over de noodzaak van ontwikkeling en innovatie*. Groningen: Kenniscentrum Arbeid, Hanzehogeschool Groningen.
- Beukema, L. & I. Kuijpers (2018), Stilzitten is niets voor mij. Onderzoek naar de ervaringen van mensen met en beperking met (duurzaam) werk. Groningen: Hanzehogeschool Groningen, Centrum voor Ondernemerschap.
- Beukema, L. & S. de Vries (2019), Inclusiviteit als antwoord op krapte. *PW De Gids*, februari 2019.
- Blau, P. (1964). *Power and exchange in social life*. NY: John Wiley & Sons.
- Boselie, P. (2014). *Strategic human resource management: A balanced approach*. McGraw-Hill Education. Berkshire.
- Chattopadhyay, S. (2017). Why build personal learning networks?. *Training & Development*, 44(6), 6.
- Cremer, R. (2001). Mental workability and an increasing lifespan. In: *International Encyclopaedia of Ergonomics and Human Factors (Ed. W. Karwowski): volume 1* (pp 497-499).
- Csikszentmihalyi, M. (1997). *Flow and the psychology of discovery and invention*. HarperPerennial, New York, 39.
- Collins, J. (2001). *Why some companies make the leap... and others don't. Good to Great*. New York: Harperbusiness.
- Covey, S. R. (2004). *The 7 habits of highly effective people: Powerful lessons in personal change*. Simon and Schuster.
- Cunningham, C.J.L., de La Rosa, G.M. and Jex, S. M. 2008. "The dynamic influence of individual characteristics on employee well-being: A review of the theory, research, and future directions". In *The individual in the changing working life*, Edited by: Näswall, K., Hellgren, J. and Sverke, M. 258–283. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- De Lange, A.H., Taris, T.W., Jansen, P.G.W., Kompier, M.A.J., & Houtman, I. (2005). *Werk en motivatie om te leren: zijn er verschillen tussen jongere en oudere werknemers?*. Vrije Universiteit, Amsterdam.
- De Lange, A.H., Taris, T.W., Jansen, P., Smulders, P., Houtman, I., & Kompier, M. (2006). Age as a factor in the relation between work and mental health: results from the longitudinal TAS survey. *Occupational Health Psychology: European perspectives on research, education and practice*, 1, 21-45.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W.B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499.
- Drucker, P.F. (1977). *An introductory view of management: instructor's manual*. Harper and Row.
- Dyer, L., & Ericksen, J. (2006). *Dynamic organizations: Achieving marketplace agility through workforce scalability*.
- Edwards, J.R., Caplan, R.D., & Van Harrison, R. (1998). *Person-environment fit theory. Theories of organizational stress*, 28, 67.
- Emans, B.J.M. (2009). *Gouden tijden, zware tijden: De toestand van HRM*. Rede Hanzehogeschool Groningen.
- Eurostat (2016). *Key figures on Europe*. European Union, Belgium.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*. Cambridge; Oxford: Polity Press; Blackwell.
- Gouldner, A.W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 161-178.
- Graaf, S.D., Peeters, M., & Van der Heijden, B.I.J.M. (2011). *De relatie tussen employability en de intentie tot langer doorwerken*.
- Greenleaf, R.K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Hamburger, O., & Bergsma, A. (2013). *Happiness at Work: Improve Your Self-leadership Skills to Flourish at Work*. Uitgeverij Boom/Nelissen.
- Hersey, P., & Blanchard, K.H. (1976). Leader effectiveness and adaptability description (LEAD). *The 1976 annual handbook for group facilitators*, 5, 133-142.
- Higgins, E. T. (1997). Beyond pleasure and pain. *American psychologist*, 52(12), 1280.
- Higgins, E. T. (2005). Value from regulatory fit. *Current Directions in Psychological Science*, 14(4), 209-213.

- Houx, P.J., & Jolles, J. (1998). Cognitieve veroudering: Wat is normaal? *De Psycholoog*, 33, 391-394.
- Kanfer, R., & Ackerman, P.L. (2004). Aging, adult development, and work motivation. *Academy of Management Review*, 29(3), 440-458.
- Karasek, R.A. (1989). Control in the workplace and its health-related aspects. In S.L. Sauter, J.J. Hurrell & C.L. Cooper (Eds.), *Job Control and Worker Health* (pp. 129-160). Chichester: Wiley.
- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach?. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069-1089.
- Löckenhoff, C.E., & Carstensen, L.L. (2004). Socioemotional selectivity theory, aging, and health: The increasingly delicate balance between regulating emotions and making tough choices. *Journal of Personality*, 72(6), 1395-1424.
- Magpili, N.C., & Pazos, P. (2018). Self-managing team performance: A systematic review of multilevel input factors. *Small Group Research*, 49(1), 3-33.
- McGregor, D. (1960). Theory X and theory Y. *Organization theory*, 358, 374.
- Nauta, A., De Bruin, M.R., & Cremer, R. (2004). *De mythe doorbroken: Gezondheid en inzetbaarheid oudere werknemers*. TNO.
- Nauta, A., De Vroome, E., Cox, E., Korver, T., & Kraan, K. (2005). De invloed van functietype op het verband tussen leeftijd en inzetbaarheid. *Gedrag & Organisatie*, 18(6), 326-337.
- Nielsen, K., Yarker, J., Munir, F., & Bültmann, U. (2018). IGLOO: An integrated framework for sustainable return to work in workers with common mental disorders. *Work & Stress*, 32(4), 400-417.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2008). The relationship of age to ten dimensions of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 392.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2010). Organizational tenure and job performance. *Journal of Management*, 36(5), 1220-1250.
- Peeters, M.C., & van Emmerik, H. (2008). An introduction to the work and well-being of older workers: From managing threats to creating opportunities. *Journal of Managerial Psychology*, 23(4), 353-363.
- Pfeffer, J., & Jeffrey, P. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Harvard Business Press.
- Quinn, R. E. (1988). *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. Jossey-Bass.
- Ravesteijn, B., Kippersluis, H. V., & Doorslaer, E. V. (2018). The wear and tear on health: What is the role of occupation?. *Health Economics*, 27(2).
- Ritzer, G., & Trice, H.M. (1969). An empirical study of Howard Becker's side-bet theory. *Social Forces*, 475-478.
- Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.
- Schaufeli, W.B., & Taris, T. (2013). Het Job Demands-Resources model: overzicht en kritische beschouwing. *Gedrag & Organisatie*, 26(2), 182-204.
- Sen, A. (1993). "Capability and Well-Being," in Martha Nussbaum and Amartya Sen (eds.) *The Quality of Life*, pp. 30 – 53. Oxford, UK: Clarendon Press.
- Snel, J. & Cremer, R. (1994). *Work and aging: A European perspective*. London: Francis & Taylor.
- Stoker, J. (2005). Leiderschap in verandering. *Gedrag en organisatie*, 18(5), 277-293.
- Tempest, S., Barnatt, C., & Coupland, C. (2002). Grey advantage: New strategies for the old. *Long Range Planning*, 35(5), 475-492.
- Tims, M., Bakker, A.B., & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 230.
- Ulrich, D., & Dulebohn, J.H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*, 25(2), 188-204.
- Van der Heijden, B.I., de Lange, A.H., Demerouti, E., & Van der Heijde, C.M. (2009). Age effects on the employability-career success relationship. *Journal of Vocational Behavior*, 74(2), 156-164.
- Van der Klok-Postema, M., & Beukema, L. (2015). *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in de regio Assen: innovatieve samenwerking tussen Stichting Assen voor Assen en Kenniscentrum Arbeid van de Hanzehogeschool Groningen*.
- Van Lieshout, H., Velthuisen, H., & Van der Sijde, N. (2017). *Onderzoeksvisie Marian van Os Centrum voor Ondernemerschap*. Hanzehogeschool Groningen.
- Veth, K.N. (2016). The driving power of development: HRM and employee outcomes across the life-span. PhD-thesis. Hanze University Groningen & Radboud Universiteit Nijmegen
- Veth, K.N. (2018). De drijvende kracht van ontwikkeling. *Tijdschrift voor HRM*, 21(1), 1-17.
- Veth, K.N., Emans, B.J.M., Van der Heijden, B.I.J.M., Korzilius, H.P., & De Lange, A.H. (2015). Development (f) or maintenance? An empirical study on the use of and need for HR practices to retain older workers in health care organizations. *Human Resource Development Quarterly*, 26(1), 53-80.
- Veth, K.N., Korzilius, H.P., Van der Heijden, B.I.J.M., Emans, B.J.M., & De Lange, A.H. (2017). Which HRM practices enhance employee outcomes at work across the life-span?. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-32.
- Veth, K.N., Van der Heijden, B.I.J.M., Korzilius, H.P., De Lange, A.H., & Emans, B.J.M. (2018). Bridge over an aging population: examining longitudinal relations among human resource management, social support, and employee outcomes among bridge workers. *Frontiers in Psychology*, 9.

- Vos, M., Corporaal, S., van Dartel, N., Peters, S., & Morssink, T. (2017). De dagelijkse werkelijkheid van de HR-professional. *Tijdschrift voor HRM*, 3, 1-26.
- Vries, S. de, Beukema, L., Gründemann, R. & Lange, A. de (2018). Werken aan een inclusieve organisatie: Handvatten voor HRM. In: Lange, A., Wielenga-Meijer, E., Duijker, T. & Hanstede, T. (red.). *Omdat het kan! HRM-handvatten voor een inclusieve arbeidsmarkt*. Pp. 141-155. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet
- Warr, P. (1992). Age and occupational well-being. *Psychology and aging*, 7(1), 37.
- Zacher, H., & Rudolph, C. W. (2017). Successful aging at work and beyond: A review and critical perspective. In: *Age diversity in the workplace: An organizational perspective* (pp. 35-64). Emerald Publishing Limited.



Curriculum vitae

Dr. Klaske Veth is gepromoveerd aan de Radboud Universiteit in Nijmegen op het thema *Healthy Ageing@Work*. Tijdens haar loopbaan in diverse HR-functies en sectoren heeft zij onder andere de postdoctorale opleiding *Coaching en Consulting in Context* afgerond aan de Universiteit van Utrecht. Haar initiële opleiding *Management & Organisationswetenschappen* heeft ze ('met genoegen') genoten aan de Universiteit van Tilburg. Klaske Veth richt zich binnen haar lectoraat op de onderzoekslijn *Well-being@Work (W@W)*. Hieronder vallen thema's als HRM, bevlogenheid, *healthy ageing*, en (persoonlijk) leiderschap. Ook verzorgt ze colleges binnen (post-)bachelor en masteropleidingen en is ze begeleider van afgestudeerden. Ze heeft in diverse (inter)nationale (wetenschappelijke) vakbladen gepubliceerd en op (wetenschappelijke) conferenties in binnen- en buitenland en in het werkveld gepresenteerd. Het uitgangspunt is altijd om wetenschappelijke kennis uit te dragen naar de plekken waar mensen in het werk er ook daadwerkelijk iets aan hebben.