

Leren, Balanceren, met Werk en Privé: belangrijker dan ooit!

Pascale Peters

Deze bijdrage is een bewerking, en in het licht van de Covid-19-pandemie, een update van mijn inaugurele rede 'Leren, Balanceren, met Werk en Privé' die ik op 16 januari 2020 uitsprak bij het aanvaarden van het ambt van hoogleraar Strategisch Human Resource Management (HRM) aan de Nyenrode Business Universiteit. Centraal staat het opkomend paradigma Sustainable HRM (Duurzaam HRM) dat de inspiratiebron vormt voor (mijn) toekomstig onderzoek en onderwijs. In mijn interpretatie heeft Duurzaam HRM betrekking op de strategieën, praktijken en processen (als reflecties van organisational capabilities) die HRM-professionals samen met andere (arbeidsmarkt)partijen ontwikkelen, of die binnen organisaties ontstaan, om financiële, sociale, en ecologische organisatiedoelen te behalen én die tegelijkertijd werknemers steunen bij het ontwikkelen van hun individuele capaciteiten (employability, vitality en workability) die zij nodig hebben om zowel in huidige, als in toekomstige werk- en privésituaties goed te kunnen (blijven) functioneren. In de bijdrage worden vier vragen beantwoord: Waarom is een nieuw paradigma voor Strategisch HRM maatschappelijk noodzakelijk? Waarin verschilt Duurzaam HRM van gangbaar Strategisch HRM? Waarom is Duurzaam HRM als nieuw paradigma voor wetenschappelijk onderzoek, onderwijs en de praktijk van Strategisch HRM noodzakelijk? Hoe inspireert (Humaan) Duurzaam HRM het onderzoek en onderwijs binnen (mijn leerstoel) HRM?

Inleiding

Met het uitspreken van mijn inaugurele rede 'Leren, Balanceren, met Werk en Privé' (Peters, 2020) aanvaardde ik op donderdag 16 januari 2020 het ambt van hoogleraar Strategisch Human Resource Management (HRM) aan de Nyenrode Business Universiteit. Deze bijdrage is een bewerking en, in het licht van de Covid-19-pandemie, een update van deze rede. In mijn rede ging ik in op het opkomend paradigma Sustainable HRM dat de inspiratiebron vormt voor het onderzoek en onderwijs binnen mijn leerstoel Strate-

gisch Human Resource Management. In het Nederlands noem ik dit nieuwe paradigma, of perspectief op HRM, ‘Duurzaam HRM’. Duurzaam HRM kan worden gedefinieerd als: “the pattern of planned or emerging HR strategies and practices intended to enable the achievement of financial, social and ecological goals while simultaneously reproducing the HR base over a long term” (Kramar, 2014, p. 1084). In mijn interpretatie heeft Duurzaam HRM betrekking op de strategieën, praktijken en processen die HRM-professionals samen met andere arbeidsmarktpartijen ontwikkelen, of die binnen organisaties ontstaan, met het oog op het behalen van de financiële, sociale en ecologische organisatiedoelen én die tegelijkertijd werknemers steunen bij het ontwikkelen van hun individuele capaciteiten die zij nodig hebben om zowel in huidige als in toekomstige werk- en privésituaties goed te kunnen (blijven) functioneren. Mijn focus is dan ook op de humane aspecten van Duurzaam HRM waarbij het individu centraal staat (De Prins, De Vos, Van Beirendonck, & Segers, 2015).

In deze bijdrage wil ik de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie van Duurzaam HRM en de relatie met het onderzoek en onderwijs (in mijn leerstoel) uitdiepen. Ik doe dat aan de hand van het beantwoorden van de volgende vier vragen:

1. Waarom is een nieuw paradigma voor Strategisch HRM maatschappelijk noodzakelijk?
2. Waarin verschilt Duurzaam HRM van gangbaar Strategisch HRM?
3. Waarom is Duurzaam HRM als nieuw paradigma voor wetenschappelijk onderzoek, onderwijs en de praktijk van Strategisch HRM noodzakelijk?
4. Hoe inspireert Duurzaam HRM het onderzoek en onderwijs binnen (mijn leerstoel) SHRM?

Waarom is een nieuw paradigma voor Strategisch HRM maatschappelijk noodzakelijk?

In 2019 stond Nederland op de vierde plaats van The Global Competitiveness Index van het World Economic Forum. En binnen Europa was het internationaal concurrentievermogen van Nederland zelfs het grootst (World Economic Forum, 2019). In het onderstaande wordt het succes van ‘de BV Nederland’ nader onderzocht aan de hand van een aantal economische, maatschappelijke en ecologische paradoxale ontwikkelingen in het licht van de drie kernparadoxen van Duurzaam HRM (Ehnert, 2014) waaruit blijkt dat een nieuw paradigma noodzakelijk is. De ontwikkelingen zijn paradoxaal, omdat ze tegenstrijdige, maar tegelijkertijd met elkaar samenhangende elementen omvatten waar continu een balans tussen moet worden gezocht (cf. Smith & Lewis, 2011).

Paradox 1: Het balanceren van heden én toekomst

Het economische succes van ‘de BV Nederland’ werd in 2019 toegeschreven aan ondernemend Nederland dat ‘disruptieve technologieën en businessmo-

dellen' succesvol heeft omarmd, zoals: kunstmatige intelligentie, big data, robotisering en 3D-printers, en nieuwe businessmodellen (digitale platforms). Om het innovatievermogen van Nederland in de toekomst te kunnen benutten, is niet alleen investeren in Research & Development belangrijk, maar ook 'levenslang leren' (Volbeda, 2019). Alleen dan kan in de toekomstige tekorten aan gekwalificeerde arbeidskrachten (skills gap), die sommige organisaties en sectoren nu al ervaren, worden voorzien. Om overeind te kunnen blijven en te floreren in 'de digitale economie', moeten organisaties ook hun wendbaarheid (agility) en weerbaarheid (resilience) vergroten (Lengnick-Hall, Beck, & Lengnick-Hall, 2011; Nijssen & Pauwe, 2012). Zij zullen daarvoor moeten samenwerken met een netwerk van start-ups, en toegang hebben tot gemotiveerde (interne en externe) arbeidspools van vaste krachten, uitzendkrachten en zelfstandigen zonder personeel (zzp'ers) die op een flexibele manier kunnen worden ingezet (cf. Van Bussel, Jacobs, & Tielemans, 2015). 'Het balanceren van het heden en de toekomst' blijkt in de praktijk echter omgeven met paradoxale spanningen (Ehnert, 2014). Drie voorbeelden:

1. Het human capital van de groeiende groep zelfstandigen wordt gezien als dé smeerolie van de kenniseconomie (Burke & Cowling, 2015), maar werd in 2019 door het CBS genoemd als één van de mogelijke oorzaken van de tegenvallende productiviteitsgroei. Terwijl zelfstandigen belangrijk zijn voor bedrijven om nieuwe businessmodellen te ontwikkelen en pieken in de productie op te vangen, lag de toegevoegde waarde als gevolg van de toename van het aandeel zelfstandigen per gewerkt uur het afgelopen decennium lager dan in het decennium daarvoor (De Bondt, 2019).
2. Interne opleidingsbudgetten blijven veelal onbenut, terwijl de Sociaal Economische Raad (SER, 2019) juist vraagt om meer opleidingsbudget om een duurzame werkhervatting van mensen met een uitkering te kunnen realiseren. Binnen organisaties hebben flexibele krachten en degenen die niet tot de high potentials worden gerekend aanzienlijk minder opleidingsmogelijkheden. En degenen die een steuntje in de rug het hardst nodig hebben, maken het minst gebruik van de geboden mogelijkheden. Zij krijgen van hun leidinggevenden niet de kans, of denken dat het gebruik van het HRM-beleid hen stigmatiseert (cf. Gerards, De Grip, & Witlox, 2014; Peters & Lam, 2015). Het ontwikkelen van het human capital dat in de toekomst nodig is, wordt hierdoor belemmerd.
3. Het grondpersoneel van KLM staakte in 2019 onder andere vanwege de scheve verhouding tussen het aantal vaste en flexibele werknemers, die volgens de stakers debet is aan het gebrek aan efficiëntie en werkplezier (<https://www.parool.nl/amsterdam/grondpersoneel-klm-gaat-woensdag-weer-staken-we-pikken-het-niet-meer>). Het inzetten van flexibel personeel was bedoeld om kosten te besparen, maar leidde in dit geval juist tot enkele miljoenen euro's extra kosten (RTLZ, 2019).

Paradoxaal genoeg is juist in disruptieve crisissituaties, zoals de huidige Covid-19-panademie, het combineren van een kostenfocus met een investeringsfocus in de kennis en vaardigheden van werknemers noodzakelijk. Uit

het verleden leren we dat vooral organisaties die in crisisperiodes zogenaamde ‘defensieve’ en ‘offensieve’ reacties combineren weerbaarder en succesvoller zijn dan andere (Gulati, Nohria, & Wohlgezogen, 2010).

Paradox 2: Het balanceren van efficiëntie (organisatieprestaties) én gezondheid (medewerkerwelzijn)

In de afgelopen jaren waren er signalen die erop wijzen dat we op zoek moeten naar een betere balans tussen enerzijds het efficiënt inzetten en anderzijds het gezond houden van het beschikbare human capital. Nieuwe technologieën, zoals kunstmatige intelligentie en robots, hebben grote invloed op de vraag, aard en organisatie van de arbeid, en de manier waarop arbeidsrelaties worden vormgegeven. Terwijl de inzet van technologie kan leiden tot meer wendbaarheid en ruimte biedt voor autonomie en flexibiliteit, stelt dit vaak andere en hogere eisen aan individuen, teams en aan formeel en informeel leiderschap. Bovendien leidt dit tot het vervagen van de grenzen tussen werk en privé, onpersoonlijke relaties en onduidelijke taakomschrijvingen in het werk. Dit heeft grote gevolgen voor de gepercipieerde ‘kwaliteit van het werk’ (Eurofound, 2017).

Technologie bleek tijdens de Covid-19-pandemie een uitermate belangrijke factor om de wendbaarheid van mens en organisatie te vergroten. Veel werknemers in niet-essentiële beroepen konden via ICT hun werk thuis verrichten waardoor de continuïteit van de organisatie en hun baan kon worden gewaarborgd en de arbeidsproductiviteit zelfs kon worden vergroot (Peters & Doyer, 2021). Soms werd dit bereikt door het inzetten van digitale monitoringssoftware om het verlies aan directe managementcontrole te compenseren, bijvoorbeeld in het geval van callcentermedewerkers. Inzet van technologie kan echter negatieve gevolgen hebben voor het onderlinge vertrouwen en het psychologische contract (Jacobs, Peters, De Rooter, & Blomme, 2021). Het Rathenau Instituut wees in 2020 bijvoorbeeld op de gevaren van monitoringssoftware die wordt ingezet om besluitvorming te ondersteunen, zoals het plannen van werk en het aannemen van werknemers, het controleren en aansturen van werknemers, en het ondersteunen en ontwikkelen van werknemers. Deze software kan inbreuk plegen op de privacy van werknemers en leiden tot hogere werkdruk, werkvershraling, verminderde samenwerking en werkplezier en discriminatie in HRM-processen (Das, De Jong, & Kool, 2020).

Het trendrapport ‘De toekomst tegemoet’ van het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) blikte in 2016 al vooruit op 2050 (Van den Broek, Van Campen, De Haan, Turkenburg, & Vermeij, 2016). Volgens het SCP vinden Nederlandse burgers de ‘kwaliteit van leven’ op het moment van het onderzoek goed, zeker in internationaal perspectief. Er zijn wel steeds grotere verschillen in welvaart en welzijn tussen groepen, bijvoorbeeld tussen opleidingsniveaus en etnische achtergronden die maatschappelijke onrust en spanningen tot gevolg hebben. Deze kwamen de afgelopen jaren tot uiting in de vorm van protest en stakingen. De toegenomen maatschappelijke ongelijkheden wer-

den vlak vóór het uitroepen van de Covid-19-pandemie door twee instanties geproblematiseerd (Commissie Regulering van Werk, 2020 ofwel Commissie Borstlap; WRR, 2020) en zijn door de pandemie verder verdiept en vragen om extra steun voor groepen, bijvoorbeeld voor omscholing.

Het trendrapport van het SCP (Van den Broek et al., 2016) stelt dat mensen in toekomstige interne en externe arbeidsmarkten zelf meer de regie over hun dagelijks leven en hun levensloop zullen moeten nemen, maar dat steeds meer mensen een gebrek aan controle en kansen zullen ervaren. Terwijl baan- en inkomensonzekerheid verder zullen toenemen, zullen mensen onder andere als gevolg van een terugtrekkende overheid hun rollen in het arbeidsdomein steeds vaker moeten combineren met die van ouder, partner, leerling, mantelzorger, patiënt of vrijwilliger (Van den Broek et al., 2016). De vraag is of, en zo ja hoe, mensen al die werk- en privérollen in hun steeds dynamischer en hectischer dagelijkse leven kunnen inpassen. Tijdens de Covid-19-pandemie werd ook de bestaande ongelijkheid tussen vaders en moeders zichtbaarder. Werkende ouders met jonge kinderen (vooral moeders), ervaren dat de druk van werk- en privé ten koste ging van hun vrijetijd, vooral toen in de lockdown door het sluiten van de scholen ouders hun kinderen moesten 'thuischolen' (Yerkes et al., 2020).

Het zojuist geschetste onzekere toekomstperspectief komt tot uitdrukking in de toegenomen stress en burn-outklachten die veel jongeren ervaren. De Stuurgroep van het Landelijk Netwerk Studentenwelzijn vroeg in 2019 al aandacht voor de kwetsbaarheid van jongeren die in onze geïndividualiseerde prestatie maatschappij hun persoonlijkheid en identiteit nog moeten vormen (Stuurgroep van het Landelijk Netwerk Studentenwelzijn, 2019). De Covid-19-pandemie heeft de situatie van jongeren verder verslechterd. Het kabinet trekt daarom 58,5 miljoen euro uit, zodat gemeenten jongeren en jongvolwassenen in deze periode kunnen ondersteunen. Jongeren hebben deze steun nodig om mentale gezondheidsproblemen, zoals eenzaamheid, somberheid en angst het hoofd te bieden (Rijksoverheid, 2020).

Stress en burn-outklachten komen niet alleen voor onder jongeren. Een rapport van TNO in samenwerking met het CBS uit 2019 (TNO/CBS, 2019) laat zien dat 1,3 miljoen werkenden burn-outklachten ervaren, waaronder opvallend veel werkenden in de leeftijd van 25-35 jaar oud. Volgens het rapport zijn deze klachten het gevolg van de groeiende stress op het werk, het gebrek aan zelfstandigheid in het werk, ongewenst gedrag van klanten, patiënten of leerlingen (en hun ouders), de grote prestatiedruk, en het steeds sneller en efficiënter moeten werken. Stressgerelateerd verzuim, maar ook vermoeidheid tijdens het werk, kostten de BV Nederland afgelopen jaar miljarden euro's (ibid.). Opvallend genoeg bleef het aantal werkenden met burn-outklachten tijdens de eerste fase van de Covid-19-pandemie stabiel (namelijk 17%): de autonomie nam af, maar ook de taakeisen (TNO-Arbeid, 2020).

Paradox 3: Het balanceren van economische én humane doelen én relationele, morele en ethische doelen

Organisaties worden de laatste jaren steeds meer gestimuleerd om de hiervoor genoemde economische en humane doelen op de korte en lange termijn met relationele, morele en ethische doelen in balans te brengen. Veel leefgebieden in Nederland blijken ernstig aangetast. De gesignaleerde afname van de diversiteit in ecosystemen, bijvoorbeeld van insecten, kan de economie drastisch ontwrichten. Dit raakt aan vraagstukken rondom maatschappelijk verantwoord ondernemen die Green HRM aanmoedigen (Aust, Matthews, & Muller-Camen, 2020). Thuiswerken, paperless offices, openbaar vervoerkaarten, video conferencing en milieuvriendelijke productie en logistiek zijn voorbeelden van praktijken die de ecologische schadelijke neveneffecten van ondernemen kunnen reduceren en de legitimiteit voor de bedrijfsvoering van organisaties vergroten. Diversiteit kan ook betrekking hebben op ongelijkheid in arbeidsmarktkansen wat vraagt om ‘sociaal HRM’ (cf. Aust et al., 2020), een inclusieve kijk op talent (Meyers & Van Woerkom, 2014) en inclusieve maatregelen, zoals het genderquotum, de Participatiewet (Borghouts-Van de Pas, & Freese, 2017) en aandacht voor taalachterstand van etnische arbeidsmarktgroepen (Peters, Van der Heijden, Bergers, & Velthuisen, 2016). De genomen maatregelen bleken nog onvoldoende om gelijkheid in arbeidsmarktparticipatie te bevorderen (De Koster, 2019). Paradoxaal genoeg lijkt diversiteit tijdens de Covid-19-pandemie door kostenbesparingen zelfs minder aandacht te krijgen, terwijl diversiteit mogelijk tot de noodzakelijke innovatie kan leiden (BNR, 2020).

Op basis van de hiervoor besproken economische, humane en ecologische paradoxale trends zullen we ons in de toekomst moeten richten op het ‘leren - balanceren - mét werk en privé’. We moeten leren om veel duurzamer met schaarse hulpbronnen om te gaan, ook met ‘de mens als mens’. Dit vraagt om een nieuw en duurzaam perspectief op Strategisch HRM waarbij we HRM niet meer zien als een strategische pilaar van statische, resource-based organisaties, maar van wendbare, mensgerichte organisaties (Lepeley, Von Kimakowitz, & Bardy, 2016).

Waarin verschilt Duurzaam HRM van gangbaar Strategisch HRM?

Duurzaamheid is geen nieuw concept, maar is belangrijker dan ooit! Het is geïnspireerd door het rapport *Our Common Future* dat de Commissie Brundtland in 1987 in opdracht van de Verenigde Naties uitbracht. Deze commissie pleitte voor het ombuigen van economische, maatschappelijke en ecologische ontwikkelingen om beter tegemoet te kunnen komen aan de behoeften van ‘het heden’, zonder dat de mogelijkheden van toekomstige generaties om in hun behoeften te voorzien in het gedrang komen. Duurzaamheid impliceert een Triple Bottom Line: People, Planet én Profit (Elkington, 1994). Volgens steeds meer onderzoekers zou ook HRM verantwoordelijkheid moeten nemen voor het ombuigen van negatieve trends. De drie dimensies People, Planet en Profit zouden met duurzame HRM-waarden (values) moeten worden geladen: respect, omgevingsbewustzijn en continuïteit (De

Lange & Koppens, 2007; De Prins et al., 2015). Deze zouden moeten worden geïntegreerd in een shared sense of purpose die vormgeeft aan arbeids- én arbeidsmarktrelaties. HRM-praktijken en HRM-processen die niet tot duurzame uitkomsten leiden, zouden moeten veranderen, en die wel tot duurzame uitkomsten leiden, gestimuleerd. Maar wat zijn duurzame uitkomsten?

Het antwoord vanuit de ‘gangbare’ theorie over Strategisch HRM, in praktijk vaak gebaseerd op het werk van Dave Ulrich (Ulrich, 1997), zou zijn dat HRM, met het oog op de economische strategische doelstellingen van organisaties, primair verantwoordelijk is voor het leveren van waarde (value) voor klanten en investeerders. Duurzame uitkomsten worden dan gelijkgesteld aan de continuïteit en winst van de organisatie. Met de woorden van gangbaar HRM: “HR’s job is to define capabilities required to win for the business (Storey, Wright, & Ulrich, 2019, p. 54)”.

In de gangbare HRM-theorie gaat de aandacht vooral uit naar het functioneren van groepen en teams. HRM kijkt hoe zoveel mogelijk synergie tussen de individuele kwaliteiten en talenten van mensen (individual capabilities) kan worden verkregen en hoe het totaal aan kwaliteiten (organization capabilities) zo optimaal mogelijk kan worden benut dóór en vóór de organisatie. Organization capabilities, zoals informatie, cultuur, klantfocus, innovatie en wendbaarheid, dragen volgens de gangbare HRM-theorie veel méér bij aan het behalen van economische bedrijfsresultaten dan individual capabilities (Storey et al., 2019). Individuele waarden, belangen, doelen en verwachtingen zijn belangrijk, maar ondergeschikt aan organisatie- of teamdoelen.

Het belang van het behalen van organisatie- en teamdoelen voor de continuïteit van de organisatie wordt binnen Duurzaam HRM in de regel niet betwist (cf. Aust et al., 2020). Maar vanuit Duurzaam HRM is HRM niet alléén verantwoordelijk voor het leveren van waarde (value) voor klanten en investeerders. HRM is óók verantwoordelijk voor het leveren van waarde voor elk individu afzonderlijk én voor de samenleving (cf. Aust et al., 2020; Beer, Boselie, & Brewster, 2015). De achtergrond hiervan is als volgt.

Net als de Nederlandse overheid gaat Duurzaam HRM ervan uit dat elk individu in de toekomstige arbeidsmarkt zelf verantwoordelijkheid moet nemen voor het investeren in zijn of haar individuele capabilities. Om tijdens het arbeidzame leven in hun levensonderhoud te kunnen voorzien, moeten mensen deze in steeds dynamischere arbeidsmarkten en privésituaties tot aan hun pensioen kunnen en willen inzetten (Peters et al., 2016). Door het verhogen van de pensioengerechtigde leeftijd en de steeds sneller veranderende markten is de levensloop van mensen langer dan de levensduur van de meeste organisaties, functies en banen. Kennis en kunde verouderen steeds sneller. Mensen zullen daarom vanuit een nieuw ‘psychologisch contract’ tussen werkgever en werknemer (Pruijt & Dérogée, 2010), op basis van nieuwe ‘beloften’ over hun wederzijdse loyaliteit en betrokkenheid, steeds vaker van werk moeten en willen veranderen.

Om de continuïteit van hun loopbaan tot aan het pensioen te vergroten, zullen mensen een goede fysieke en mentale gezondheid én voldoende motivatie en doorzettingsvermogen moeten hebben. Verwacht wordt dat zij beschikken over up-to-date kennis en vaardigheden en voldoende proactief, flexibel en vindingrijk zijn om de uiteenlopende rollen en taken in het werk- en privé-domein met elkaar te kunnen combineren. Dit vraagt om een goed sociaal en zakelijk netwerk (cf. Akkermans, Brenninkmeijer, Huibers, & Blonk, 2013). Individual capabilities die de duurzame inzetbaarheid van mensen in toekomstige arbeidsmarkten steeds meer bepalen, kunnen grofweg in drie samenhangende categorieën worden ingedeeld:

1. Workability (mentale en fysieke gezondheid) (Ilmarinen, Tuomi, & Seitamo, 2005);
2. Vitality (motivatie, bevoegenheid (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006), en psychologisch kapitaal, zoals hoop, optimisme, zelfvertrouwen en veerkracht) (Luthans, Avolio, Avey, & Norman, 2007);
3. Employability (menselijk, sociaal en economisch kapitaal) (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006).

Om hun individuele capabilities te kunnen behouden en ontwikkelen zijn mensen afhankelijk van organisaties en van andere (arbeidsmarkt)partijen, waaronder hun privé-domein (De Vos, Van Der Heijden, & Akkermans, 2018). Op hun beurt zijn deze partijen in een kenniseconomie steeds meer afhankelijk van de capabilities van individuen. Paradoxaal genoeg vragen globale, flexibele, onzekere en sterk geïndividualiseerde arbeidsmarkten juist om méér sociale cohesie en méér solidariteit (cf. Peters et al., 2016; Pruijt & Dérogée, 2010). Dit uitgangspunt past bij een ecosysteemperspectief waarin het individu als “eigenaar van de eigen loopbaan” (Baruch, 2015, p. 368) centraal staat, maar waarbinnen óók aandacht is voor de wederzijdse afhankelijkheden tussen alle partijen (elementen), die elk apart kunnen worden gezien als microsystemen binnen het grotere ecosysteem (Baruch, 2015; Delle & Eriksson, 2017). In het geval van Duurzaam HRM omvat het grotere ecosysteem zowel interne en externe arbeidsmarkten, als het privé-domein.

Arbeidsmarkt- en privépartijen hebben in principe behoefte aan harmonie en stabiliteit binnen het grotere ecosysteem. Maar volgens Duurzaam HRM zullen alle partijen per definitie paradoxale spanningen ervaren (cf. Ehnert, 2014), zeker in werk- en privésituaties waarin ‘verandering de enige constante is’. Om hiermee in het bredere ecosysteem om te kunnen gaan, zouden HRM-professionals, vanuit een Duurzaam HRM perspectief, duurzame organization capabilities moeten creëren. Hiermee bedoel ik dat organisaties capaciteiten moeten ontwikkelen gebaseerd op effectieve HRM-processen die dialoog, coördinatie, samenwerking (integratie van hulpbronnen), samenleren, samen experimenteren en innovatie van Duurzaam HRM-praktijken en -processen mogelijk maken (cf. Nijssen & Paauwe, 2012). Deze moeten gericht zijn op het creëren van meervoudige duurzame waarden, die de gezondheid, motivatie, kennis en vaardigheid van meerdere partijen ten goede

komen. HRM zal door het vergroten van hun human en sociaal kapitaal meer inclusief moeten zijn en openstaan voor de behoeften van individuen zélf, en vanuit respect voor alle ‘elementen’ in het ecosysteem medeverantwoordelijkheid moeten nemen voor de negatieve én positieve impact die HRM op mens en maatschappij kan hebben (Aust et al., 2020). In het volgende deel van het artikel zal ik uitleggen waarom het gangbare perspectief op Strategisch HRM hierin tekortschiet. Daarvoor moeten we een eeuw terug in de tijd.

Waarom is Duurzaam HRM als nieuw paradigma voor onderzoek, onderwijs en de praktijk van Strategisch HRM noodzakelijk?

Veel van het gangbare denken over Strategisch HRM heeft zijn oorsprong in de voor- en naoorlogse varianten van de Human Relations School of Management (Holland, Grant, & Tham, 2019). Sarah Jenkins (2019) beschrijft hoe de Human Relations School zich aan de Harvard Business School in het Amerika van de jaren 1920 ontwikkelde. Op dat moment werd vanuit Scientific Management, onder meer bekend van de time and motions studies van Frederick Taylor, gekeken hoe industriële werkprocessen zo efficiënt mogelijk konden worden ingericht. De mens werd daarbij niet als ‘geheel mens’ gezien, maar als het bekende ‘radartje in een machine’.

Onder leiding van de Australische verlichtingsdenker Elton Mayo (1880-1949) pleitte de Human Relations School voor een meer menselijke benadering van de organisatie van het werk. Met de Hawthorne-experimenten liet Mayo en zijn onderzoeksgroep zien dat mensen juist beter presteren wanneer er aandacht is voor hun menselijke en sociale behoeften: dus wanneer zij sociale cohesie en een goede band met hun leidinggevendenden ervaren. Zoals het reclamespotje van Ikea uit 2019 zei: “Aandacht maakt alles mooier”.

In de naoorlogse jaren vijftig en zestig vormde dit inzicht de basis voor de neo-Human Relations School, die zich richtte op de menselijke en sociale aspecten van het werk in naoorlogse bureaucratische organisaties. Hierin was aanvankelijk weinig ruimte voor zaken als spontaniteit, communicatie, participatie, eigen inbreng en de eigen identiteit van de werknemer, die in het privé-domein wel aanwezig waren. Taakverrijking zou de autonomie en de verantwoordelijkheid in het werk (empowerment), en daarmee de betrokkenheid (commitment), samenwerking, creativiteit, en het innovatievermogen van werknemers en teams vergroten. Door hen te empoweren zouden werknemers gemotiveerd worden om niet alleen beter, maar ook meer werk af te leveren.

Humanisering van de arbeid zou leiden tot betekenisvoller werk. Het boek van de Amerikaanse Sociologe Arlie Hochschild *The Time Bind: When Work becomes Home and Home becomes Work* (Hochschild, 1997) laat zien dat de integratie van de identiteit en de behoeften van werknemers met die van de organisatie en hun managers, zoals de (neo) Human Relations School beoogde (Jenkins, 2019), in ieder geval in de case-organisatie van Hochschild, het gewenste effect had. Door het aanbrengen van ‘vrijtijdselementen in

het werk' kregen werknemers meer werkplezier. Door zich te vereenzelvigen met en zich te committeren aan de doelen van de organisatie bleken werknemers bereid lange uren te maken (cf. Kelliher & Anderson, 2010; Spreitzer, Cameron, & Garrett, 2017). Terwijl het werk meer als vrijetijd was gaan voelen, werden privéactiviteiten steeds meer getayloriseerd (Hochschild, 1997). Impliciet uitgangspunt van veel HRM-theorieën en -praktijken is dat van de ideal-worker 'die leeft om te werken en niet werkt om te leven' (Peters & Blomme, 2019). Hierdoor wordt er weinig rekening gehouden met de meervoudige identiteiten, ambities en rollen die werknemers naast hun werk in het privé-domein willen, en ook steeds vaker, moeten vervullen.

In haar bespreking van de Human Relations School is Jenkins (2019) dan ook kritisch op deze 'softe variant van HRM', die volgens haar onterecht als tegenhanger van de 'harde variant', geïnspireerd door Scientific Management, wordt gezien. Ook de 'softe' HRM-variant is 'fundamenteel instrumenteel' en heeft 'een hard randje' (zie ook Legge, 1995). De laatste jaren wordt bijvoorbeeld binnen gangbaar HRM vanuit het mutual gains-perspectief (Guest, 2017; Peccei, 2004) steeds meer aandacht besteed aan positieve effecten van HRM-praktijken op het welzijn van werknemers. Welzijn staat binnen dit perspectief echter steeds in dienst van de prestaties van de organisatie, zoals de kwaliteit en kwantiteit van werk, of de return on investment. De aandacht gaat bovendien primair uit naar het welzijn in het werk, gemeten in termen van arbeidsgeluk, bevlogenheid, stress, samenwerking en steun. Welzijn buiten het werk wordt expliciet niet meegenomen (Peccei, 2004).

Beide HRM-varianten zijn onder invloed van de neoliberale marktideologie sinds de jaren tachtig in zogenaamde hybride HRM-modellen gecombineerd én geïntegreerd (Lepak & Snell, 1999). Volgens deze hybride HRM-modellen worden verschillende groepen werkenden, met het oog op efficiëntie en kostenbesparing, door HRM anders behandeld en beloond. Dit komt tot uitdrukking in verschillen in arbeidsvoorwaarden (zoals een vaste of flexibele baan) en de kwaliteit van het werk (zoals de mate van autonomie). Terwijl werkenden met een vaste baan een betere kwaliteit van het werk ervaren dan mensen met een flexibele baan, is het risico dat de kwaliteit van ieders werk wordt aangetast de laatste decennia onder druk van globalisering vergroot (Dekker & Van der Veen, 2017). De European Foundation for Working and Living Conditions (Eurofound, 2017, p. 132) laat zien dat de kwaliteit van de arbeid voor meerdere groepen risicovol is. In Nederland kan zelfs 40% van de werknemers worden geschaard onder de profielen under pressure of poor quality. Maar ook de 27% die goede arbeidsvoorwaarden kent, ervaart dat het werk is geïntensiveerd en steeds meer het privé-domein binnendringt, ten koste van de gezondheid.

De kritiek die Jenkins, maar ook anderen (cf. Aust et al., 2020; Janssens & Streyaert, 2009), hebben op de uitgangspunten van de Human Relations School en het gangbare denken over Strategisch HRM dat hierop is gebaseerd, kan als volgt worden samengevat:

1. De purpose van gangbaar Strategisch HRM is ééndimensionaal en enkel gericht op de profit-dimensie: de arbeidsproductiviteit. Vanuit een ‘unitaristische kijk’ op de arbeidsrelatie wordt ervan uitgegaan dat: ‘Wat goed is voor de organisatie, is goed voor het individu’. Dat is in een flexibele en geïndividualiseerde arbeidsmarkt niet het geval. Duurzaam HRM pleit dan ook voor een pluralistische kijk op de arbeidsrelatie waarbij rekening wordt gehouden met de verschillende waarden, belangen, verwachtingen en behoeften die partijen hebben (Ackers, 2019). Spanningen en conflict zullen volgens dit perspectief altijd aanwezig zijn, maar worden niet opgevat als irrationeel of ongeciviliseerd (onmaatschappelijk), zoals Mayo dacht (!), en zullen niet verdwijnen door enkel het geven van aandacht. Een pluralistisch perspectief ziet conflict en spanningen als onvermijdelijk, maar ook als bron van leren, verandering en innovatie (Keegan et al., 2018). Ze kunnen aanleiding vormen om in een ‘pluralistische dialoog’ met elkaar nieuwe spelregels te bepalen, gericht op het zoeken naar een win-win-win-antwoord (Aust et al., 2020). Dit betekent overigens niet dat dé perfecte balans kan worden gevonden. Spanningen zullen keer op keer moeten worden geadresseerd;
2. Binnen de Human Relations School zijn de grenzen van het ecosysteem dat in ogenschouw wordt genomen gelijk aan de grenzen van de arbeidsorganisatie. In de gangbare opvatting van Strategisch HRM is ‘de buitenwereld’ wel relevant, maar vooral de klanten en aandeelhouders (Storey et al., 2019). Het gaat niet (primair) om de wensen, belangen en behoeften van mens en samenleving te behartigen. Door de flexibilisering van arbeid zijn zowel de grenzen tussen werk en privé, als tussen organisatie en ‘buitenwereld’ echter vervaagd. En mensen veranderen steeds vaker van werk- of opdrachtgever, of hebben meerdere banen of arbeidsmarktposities. Hierdoor is het afbakenen van het ecosysteem aan de hand van organisatiegrenzen te beperkt;
3. De grote nadruk op de psychologische processen binnen de Human Relations School, en binnen het gangbare HRM-onderzoek en de HRM-praktijk impliceert dat er relatief weinig aandacht is voor de bredere politieke, sociale en economische contexten waarin de arbeidsrelatie wordt vormgegeven (Peters & Lam, 2015). Hierdoor wordt er weinig aandacht besteed aan de machtsverschillen binnen en tussen microsystemen binnen het grotere ecosysteem. Macht en positie zijn echter wel belangrijke factoren, ook wanneer het gaat om het investeren in duurzame inzetbaarheid (Nuis & Peters, 2021);
4. Conflicten (en positieve interactie) tussen het werk- en privédomein en de toenemende noodzaak en de wens van zowel mannen als vrouwen om rollen in het arbeidsdomein met die in het privédomein te combineren, krijgen relatief weinig aandacht binnen gangbaar HRM. En waar ze in onderzoek en praktijk aandacht krijgen, wordt dit meestal gelegitimeerd door te verwijzen naar instrumentele organisatiedoelen (cf. Dumas & Sanchez-Burks, 2015).

De maatschappelijke zorg om de groeiende maatschappelijke ongelijkheden en het daaruit volgende verlies van ‘grip op geld, werk, maar ook op het leven buiten werk’, kwam begin 2020 tot uitdrukking in negen aanbevelingen ten aanzien van goed werk en werkgeverschap (WRR, 2020), waarbij de condities van goed werk en de verdeling hiervan over de bevolking uitgeroepen werden tot speerpunt van het overheidsbeleid en HRM-beleid. De effecten hiervan zouden via de Monitor Brede Welvaart aan de hand van de 17 duurzame ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties worden geëvalueerd (CBS, 2019). Tijdens de Covid-19-pandemie werden de verschillen tussen mensen met een vaste en met een flexibele baan in lijn met de zorgen van de WRR en de Commissie Borstlap echter juist versterkt; flexibele werknemers verloren als eersten (een deel van) hun werk. Na het wegvallen van de steunmaatregelen van de overheid (NOW-regelingen) zal de pandemie naar verwachting ook meer vaste banen in gevaar brengen (Peters & Doyer, 2021). Het verlies aan werkgelegenheid in sommige sectoren en het tekort aan werknemers in andere sectoren, en de arbeidsmarkttransities en omscholingstrajecten die daardoor noodzakelijk zijn, maar ook de impact van thuiswerken op privé, versterken de noodzaak voor een meer duurzame, inclusieve kijk op HRM.

Duurzaam HRM als inspiratiebron voor het onderzoek en onderwijs (binnen mijn leerstoel) SHRM

Tot slot presenteer ik in dit laatste gedeelte van dit artikel in vogelvlucht de drie brede aandachtsgebieden voor het onderzoek naar en onderwijs op het gebied van duurzaam HRM. Geïnspireerd door het Duurzaam HRM-paradigma hoop ik dat zowel toekomstig onderzoek als onderwijs bijdraagt aan het vergroten van de reflexiviteit binnen het veld van Strategisch HRM in de huidige en toekomstige disruptieve tijden.

Aandachtsgebied 1: Purpose & Adoption of Sustainable HRM

Duurzaam HRM kan worden gezien als een normatief vertoog (discourse) en een ideologie rondom Strategisch HRM (cf. Jenkins, 2019; Nuis & Peters, 2021; Paulet, 2019), weliswaar met verschillende uitgangspunten en accenten. Duurzaam HRM kan immers met verschillende bedoelingen worden omarmd: economische doelen, ‘groene doelen’, humane doelen en/of maatschappelijke doelen (Aust et al., 2020). Een sense of purpose (cf. Hollensbe, Wookey, Loughlin, George, & Nichols, 2014), gebaseerd op een ideologie gericht op duurzaamheid, kan richting geven aan strategische organisatieverandering van een gangbaar, statisch resource-based naar een meer wendbaar, human-based ofwel duurzaam HRM-paradigma, waarin de aandacht gericht is op het vergroten van de gezondheid, motivatie en kennis en vaardigheden van individuen. Tijdens (en na) de Covid-19-pandemie is wendbaarheid en weerbaarheid van mens en organisatie belangrijker dan ooit (Peters & Doyer, 2021) en zullen de waarden –respect, omgevingsbewustzijn en continuïteit – leidend moeten zijn bij het vormgeven van arbeids- en arbeidsmarktrelaties (zie ook De Lange & Koppens, 2007; De Prins et al., 2015). Naar verwachting kunnen organisaties met Duurzaam HRM werknemers, klanten, samenwerkings- en ketenpartners met dezelfde overtuigingen en waarden aan zich

binden en motiveren (cf. Paulet, 2019; Van Ingen, De Ruiters, Peters, Kodde, & Robben, 2021). Het advies is om in onderzoek, onderwijs en in de praktijk na te gaan hoe het samenspel tussen HRM en andere partijen wordt vormgegeven en vanuit welke purpose, visie of strategische doelen zij dat doen.

HRM-professionals die Duurzaam HRM voorstaan zullen de uitdaging kunnen aangaan om andere partijen te overtuigen, maar ook moeten openstaan voor opvattingen en belangen van anderen. Tot op heden speelt HRM echter nog een weinig actieve rol in het managen van duurzaamheid (Stahl, Brewster, Collings, & Hairo, 2020; Podgorodnichenko, Edgar, & McAndrew, 2020). HRM kan duurzame waarden echter, in de rol van credible activist (Ulrich, Younger, Brockbank, & Ulrich, 2013), zowel intern als extern, communiceren.

Aangezien alle drie de individual capabilities belangrijk zijn voor de duurzame inzetbaarheid van individuen vraagt Duurzaam HRM om een integratie van HRM-domeinen. In praktijk zijn deelaspecten van HRM-beleid die de inzetbaarheid van individuen beïnvloeden echter vaak in aparte afdelingen en bij verschillende HRM-professionals belegd: denk aan gezondheidsbeleid, organisatiedesign, opleiding en persoonlijke ontwikkeling, belonings- en loopbaanbeleid, et cetera. Dit impliceert dat 'het oude silo-denken' dat HRM-beleid en de HRM-functie vooral in grotere organisaties kenmerkt, moet worden doorbroken en dat er meer ruimte moet zijn voor coördinatie tussen domeinen en tussen partijen binnen het grotere ecosysteem (cf. Keegan et al., 2018). Wanneer er geen integratie plaatsvindt, kunnen er paradoxale spanningen ontstaan die het gebruik van Duurzaam HRM kunnen belemmeren (Peters & Lam, 2015). Onderzoek kan zich richten op deze belemmerende factoren. 'Ontschotting' kan 'deadly combinations' van HRM-praktijken voorkómen. Op basis van deze inzichten kunnen (HRM-)professionals in de praktijk samenwerken om mogelijk ervaren spanningen gezamenlijk aan te pakken. Hiervoor zullen (HRM-)professionals moeten beschikken over voldoende hulpbronnen, zoals tijd, geld, onderhandelings- en communicatievaardigheden, maar ook van professionele kennis over Duurzaam HRM (Dellve & Eriksson, 2017). HRM-onderwijs speelt dan ook een belangrijke rol in het versterken van duurzaam HRM in de praktijk.

Om de benodigde steun van topmanagers voor Duurzaam HRM te vergroten, speelt naast interne druk, ook markt- en institutionele druk een rol, zoals formele en informele regelgeving (cf. Beer et al., 2015). De institutionele druk werd in de afgelopen tijd onder andere vergroot door de al eerder genoemde adviezen van de WRR en de commissie Borstlap die pleiten voor fundamentele veranderingen in de huidige orderingsprincipes en de huidige Covid-19-pandemie. Onderzoek kan zich richten op de rol van institutionele druk op het HRM-beleid.

Aandachtsgebied 2. Organization Capabilities & Pluralist Dialogue

Voor het vergroten van de wendbaarheid en weerbaarheid van mens en organisatie zullen organisaties organization capabilities moeten ontwikkelen waardoor ze sneller kennis kunnen creëren, delen, verwerken en toepassen (Lengnick-Hall et al., 2011; Nijssen & Paauwe, 2012). Nog meer dan vóór de Covid-19-pandemie vraagt dit om relatiemanagement en onderlinge samenwerking met (zowel vaste als flexibele) werknemers en andere partijen (Peters & Doyer, 2021). Onderzoek kan zich richten op ‘(leer)processen’ binnen én tussen microsystemen, zoals binnen en tussen teams en lokale HRM-afdelingen, en binnen en tussen lokale HRM-afdelingen (bijvoorbeeld Nuis & Peters, 2021). Zowel formeel (transformational) leiderschap, als informeel leiderschap (shared leadership) en HRM-praktijken, die teamleden meer autonomie, tijd-ruimtelijke flexibiliteit en toegang tot kennis via ICT geven, kunnen de psychologische empowerment en zelfdeterminatie van teamleden vergroten, waardoor werknemers gemotiveerd zijn om hun kennis met elkaar te delen (Coun, Peters, & Blomme, 2019). Binnen een open innovatieproces kunnen deelnemers uit verschillende organisaties samen ideeën ontwikkelen, deze promoten, en implementeren. Zowel formeel als informeel (shared) leiderschap heeft invloed op de kwaliteit van dit open innovatieproces (Edelbroek, Peters, & Blomme, 2019).

Onderzoek en onderwijs kan HRM-professionals er op wijzen dat zij meer dan nu gebeurt, zelf de werkvloer kunnen opgaan (Morgan, 2017) om te luisteren naar de stem van de werknemer en om waar te nemen, en in dialoog informatie en ervaringen uit te wisselen, en teamleden en leiders te coachen (cf. Morgeson, DeRue, & Karam, 2010; Nuis & Peters, 2021; Ren & Jackson, 2020). Daarbij moeten zij samen met anderen paradoxale spanningen opsporen die de gezondheid, motivatie en inzetbaarheid van individuen aantasten of belemmeren (cf. Schouteten & Janssen, 2019). HR analytics kan een hulpmiddel zijn om spanningen te ontdekken (Ulrich, Younger, & Brockbank, 2008), maar is zeker niet voldoende en wellicht misleidend zonder echt contact te hebben gemaakt met werknemers en inzicht te hebben in de processen en ervaren spanningen op de werkvloer (Das et al., 2020). De oorsprong van ervaren spanningen ligt vaak buiten de grenzen van het team en daarmee buiten het vermogen van individuele werknemers of managers (cf. Delleve & Eriksson, 2017). HRM kan, als een servant leader (Van Dierendonck, 2011), boundary spanning activities initiëren (Marrone, 2010), en er voor zorgen dat er middelen worden vrijgemaakt (Morgeson et al., 2010) en beleidpraktijken en -processen worden aangepast, waardoor de ervaren spanningen op de werkvloer worden verminderd. Het succes van deze activiteiten voor de duurzame inzetbaarheid van individuen wordt naar verwachting beïnvloed door de machtsverhoudingen binnen teams, en binnen en tussen organisaties (cf. Nuis & Peters, 2021).

Aandachtsgebied 3. Individual Capabilities & Worker Experiences

Tijdens de pandemie zijn vraagstukken, zoals het verschralen van werktaken en sociale isolatie en ongelijkheid en vertrouwen tussen werknemers (zoals tussen thuiswerkers en niet-thuiswerkers) relevanter dan ooit (Peters

& Doyer, 2021). Duurzaam HRM-beleid en leiderschap zal nodig zijn om individuen te motiveren en gezond en inzetbaar te houden. Een wendbaar, human-based, duurzaam HRM-paradigma impliceert echter ook dat individuen zélf in hun gezondheid, motivatie en inzetbaarheid moeten investeren (De Prins et al., 2015). Het onderzoek binnen mijn leerstoel verschaft inzichten in hoe individuen hun persoonlijke hulpbronnen kunnen vergroten, bijvoorbeeld via mindfulness (Janssen, Van der Heijden, Engels, Korzilius, Peters, & Heerkens, 2020), of het aanleren van zogenaamde 21st century skills, gericht op samenwerking, emotionele intelligentie, doorzettingsvermogen en creativiteit, die steeds meer in de arbeidsmarkt worden gevraagd (Habets, Stoffers, Van der Heijden, & Peters, 2020).

Werknemers kunnen tot op zekere hoogte ook hun eigen arbeidscondities en loopbanen beïnvloeden, ofwel craften (cf. Akkermans & Tims, 2016). Zo richt het lopende promotieonderzoek van Femke Hovinga zich op hoe hoogbegaafden, die vaak tegen problemen in het werk aanlopen, dergelijk strategieën toepassen om hun welzijn te verbeteren, en hoe HRM hen daarbij kan ondersteunen.

Thuiswerken kan een vorm van job crafting zijn, maar is in de huidige pandemie geen keuze. Onderzoek kan zich richten op de verwachtingen van leidinggevendenden en collega's over de beschikbaarheid van werknemers buiten werktijd en de invloed hiervan op hoe individuen de grenzen tussen werk en privé bewaken en hoe dit onder andere samenhangt met de ervaren werk-privé-balans en burn-outklachten (Peters & Blomme, 2019).

Burn-outklachten worden vaak verklaard door te wijzen op hoge taakeisen en het gebrek aan hulpbronnen in het werk (Demerouti & Bakker, 2007). Maar misschien is de 'flexmens' in de huidige tijd te veel bezig om zich binnen alle levensdomeinen te bewijzen en indruk te maken op anderen in sociale en economische (virtuele) netwerken, en gaat met (virtuele) zelfpresentatie veel energie verloren (Van Den Broek et al., 2019). Yoy Bergs onderzoekt in haar promotieonderzoek hoe Millennials binnen hun werk- en privé-netwerken zich steeds van hun beste kant willen laten zien en hoe dit samenhangt met hun dagelijkse welzijn. Door social distancing, zoals thuisscholing en thuiswerken, wordt het uitwisselen van informatie over elkaars handelen tijdens de Covid-19-pandemie bemoeilijkt. Hierdoor komt het onderling vertrouwen en het welzijn onder druk te staan. Het is belangrijk om de dieperliggende achtergrond van de welzijnsklachten, zoals mogelijk de meritocratische uitgangspunten in onze maatschappij waardoor individuen verantwoordelijk worden gehouden voor hun eigen succes en falen (Polak, 2021), nader te onderzoeken en hier ook binnen HRM een antwoord op te geven.

SUMMARY

This contribution is an adapted and, in the light of the Covid-19 pandemic, updated version of my inaugural lecture entitled ‘Learning, Balancing, with Work and Non-Work’ that I gave on January 16th, 2020 to accept the post of Full Professor Strategic Human Resource Management (HRM) at Nyenrode Business Universiteit. Central is the emerging paradigm Sustainable HRM that is a source of inspiration for (my) future research and education. According to my interpretation, Sustainable HRM refers to the strategies, practices and processes (reflecting organizational capabilities) that HRM professionals jointly with other (labour-market) stakeholders develop, or that emerge within organizations, to achieve financial, social and ecological organizational goals and that, at the same time, support labour-market participants to develop their individual capabilities (employability, vitality en workability) that they need to function both in their current and future work and household contexts. The contribution addresses four questions: Why is a new paradigm for Strategic HRM a societal necessity? How does Sustainable HRM differ from mainstream Strategic HRM? Why is Sustainable HRM as a new paradigm for academic research, education and the practice of Strategic HRM necessary? How does (Human) Sustainable HRM inspire future research and education within (my chair) Strategic HRM?

Literatuur

- Ackers, P. (2019). Neo-pluralism as a research approach to contemporary employment relations and HRM: complexity and dialogue. In Townsend, K., Cafferkey, A. M. McDermott, & T. Dundon (Eds.), *Theories of Human Resources and Employment Relations* (pp. 34-52). Cheltenham; Edgar Elgar.
- Akkermans, J., Brenninkmeijer, V., Huibers, M., & Blonk, R.W.B. (2013). Competencies for the contemporary career: Development and preliminary validation of the Career Competencies Questionnaire. *Journal of Career Development*, 40(3), 245–267.
- Akkermans, J., & Tims, M. (2016). Crafting your career: how career competencies relate to career success via job crafting. *Applied Psychology: An International Review*, 0(0), 00–00. <https://doi.org/10.1111/apps.12082>.
- Aust, I. (Ehnert), Matthews, B., & Muller-Camen, M. (2020). Common Good HRM: A paradigm shift in Sustainable HRM? *Human Resource Management Review*, 30, 100705.
- Baruch (2015). Organizational and labor markets as career ecosystem. In A. De Vos & B.I.J.M. Van der Heijden (Eds.), *Handbook of Research on Sustainable Careers* (Chapter 24, pp. 364-380). Cheltenham, UK and Northampton, MA, US: Edward Elgar.

- Beer, M., Boselie, P., & Brewster, C. (2015). Back to the future: Implications for the field of HRM of the multistakeholder perspective proposed 30 years ago. *Human Resource Management*, 54(3), 427-438.
- BNR (2020, 25 juni). Diversiteit bedrijven door corona op de achtergrond. BNR.<https://www.bnr.nl/nieuws/arbeidsmarkt/10413831/diversiteit-bedrijven-door-corona-op-de-achtergrond>)
- Borghouts-Van de Pas, I., & Freese, C. (2017). Inclusive HRM and employment security for disabled people: An interdisciplinary approach. *E-Journal of International and Comparative Labour Studies*, 6(1), 9-33.
- Burke, A. & Cowling, M. (2015). The Use and Value of Freelancers: The Perspective of Managers. In A. Burke (Ed.), *The handbook of researchers on freelancing and self-employment*. Chapter 1 (pp. 1-14). Dublin: Senate Hall Academic Publishing.
- CBS (2019). Monitor Brede Welvaart & Sustainable Development Goals 2019. <https://www.cbs.nl/nl-nl/publicatie/2019/20/monitor-brede-welvaart-sdg-s-2019>
- Commissie Regulering van Werk (2020). In wat voor land willen wij werken? Naar een nieuw ontwerp voor de regulering van werk. Eindrapport van de Commissie Regulering van Werk. <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2020/01/23/rapport-in-wat-voor-land-willen-wij-werken>
- Coun, M., Peters, P., & Blomme, R.J. (2019). “Let’s share!” The mediating role of self-determination in the relationship between leadership and knowledge sharing. *European Management Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.12.001>
- Das, D., R. de Jong en L. Kool, m.m.v. J. Gerritsen (2020). Werken op waarde geschat - Grenzen aan digitale monitoring op de werkvloer door middel van data, algoritmen en AI. Den Haag: Rathenau Instituut.
- De Bondt, H. (2019). Lagere productiviteit door groei zelfstandigen: De samenhang tussen zelfstandigen, flexwerknemers en productiviteit, 2003-2018. CBS. <https://www.cbs.nl/nl-nl/achtergrond/2019/51/lagere-productiviteit-door-groei-zelfstandigen>
- De Koster, Y. (2019). Participatiewet is mislukt. Binnenlandsbestuur. <https://www.binnenlandsbestuur.nl/sociaal/nieuws/participatiewet-is-mislukt.11475999 lynkx>.
- De Lange, W., & Koppens, J. (2007). *De duurzame arbeidsorganisatie. Een geloofwaardig vervolg op maatschappelijk verantwoord ondernemen*. Amsterdam: WEKA uitgeverij.

- De Prins, P., De Vos, A., Van Beirendonck, L., & Segers, J. (2015). Sustainable HRM for sustainable careers: Introducing the 'Respect Openness Continuity (ROC) model'. In A. De Vos, & B.I.J.M., Van der Heijden. *Handbook of research on Sustainable Careers* (Chapter 21, pp. 319-334). Cheltenham, UK/ Northampton, MA, USA: Edgar Elgar.
- De Vos, A., Van Der Heijden, B. I. V. D., & Akkermans, J. (2020). Sustainable careers: Towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior* 117, 103196. doi: 10.1016/j.jvb.2018.06.011
- Dekker, F., & Van der Veen, R. (2017). Modern working life: A blurring of the boundaries between secondary and primary labour markets? *Economic and Industrial Democracy*, 38(2), 256–270. doi.: 10.1177/0143831X14563946
- Dellve, L., & Eriksson, A. (2017). Health-Promoting Managerial Work: A Theoretical Framework for a Leadership Program that Supports Knowledge and Capability to Craft Sustainable Work Practices in Daily Practice and During Organizational Change. *Societies*, 7, 12. doi. 10.3390/soc7020012.
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2007). The Job Demands Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Dumas, T.L., & Sanchez-Burks, J. (2015). The Professional, the Personal, and the Ideal Worker: Pressures and Objectives Shaping the Boundary between Life Domains. *The Academy of Management Annals*, 9(1), 803-843. doi: 10.1080/19416520.2015.1028810.
- Edelbroek, R., Peters, P., & Blomme, R.J. (2019). Engaging in open innovation: The mediating role of work engagement in the relationship between transformational and transactional leadership and the quality of the open innovation process as perceived by employees. *Journal of General Management*, 45(1) 5–17. doi: 10.1177/0306307019844633
- Ehnert, I. (2014). Paradox as a lens for theorizing sustainable HRM. Mapping and coping with paradoxes and tensions. In I. Ehnert, W. Harry, & K. J. Zink (Eds.), *Sustainability and human resource management: Developing sustainable business organizations* (pp. 247-272). Heidelberg: Springer.
- Elkington, J. (1994). Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review*, 36(2), 90-100. <https://doi.org/10.2307/41165746>
- Eurofound (2017). Sixth European Working Conditions Survey. Overview Report (2017 update). Luxembourg: Publication Office of the European Union. Gulati, R., Nohria, N., & Wohlgezogen, F. (2010). Roaring Out of Recession. *Harvard Business Review*, 88(3), 62-69.

- Gerards, R., De Grip, A., & Witlox, M. (2014). Employability-miles and worker employability awareness. *Applied Economics*, 46(9), 952-965. <http://dx.doi.org/10.1080/00036846.2013.864036>
- Guest, D. (2017). Human resource management and employee well being: towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22-38. doi: 10.1111/1748-8583.12139
- Habets, O. Stoffers, J., Van der Heijden, B. & Peters, P. (2020). Am I Fit for Tomorrow's Labor Market? The Effect of Graduates' Skills Development during Higher Education for the 21st Century's Labor Market. *Sustainability*, 12(18), 7746; <https://doi.org/10.3390/su12187746>
- Hochschild, A. (1997). *The Time Bind: When Work Becomes Home and Home Becomes Work*. New York: Metropolitan Books.
- Holland, P., Grant, K., & Tham, T.L. (2019). Work design in the 21th century: A case of back to the future or forward to the past (173-183). In P. Holland (Ed), *Contemporary HRM Issues in the 21st Century* (pp. 159-172). Bingley: Emerald Publishing Limited.
- Hollensbe, E., Wookey, C., Loughlin, H., George, G., & Nichols, V. (2014). Organizations with purpose. *Academy of Management Journal*, 57, 1227-1234.
- Ilmarinen, J., Tuomi, K., & Seitsamo, J. (2005). New dimensions of work ability. *International Congress Series*, 1280, 3-7.
- Jacobs, R.A.F., Peters, P., De Ruitter, M., & Blomme, R. (2021). Het psychologisch contract als dynamisch proces in complexe technologische contexten: Inzichten uit de sociomaterialiteitstheorie. *Gedrag & Organisatie*. Te verschijnen.
- Janssen, M., Van der Heijden, B., Engels, J., Korzilius, H., Peters, P., & Heerkens, Y. (2020). Effects of Mindfulness-Based Stress Reduction Training on Healthcare Professionals' Mental Health: Results from a Pilot Study Testing Its Predictive Validity in a Specialized Hospital Setting. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17, 9420.
- Janssens, M., & Streyaert C. (2009). HRM and performance: a plea of reflexivity in HRM studies. *Journal of Management Studies*, 46(1), 143-155.
- Jenkins, S. K. (2019). The legacy of the Human Relations School: looking back and moving forward. In Townsend, K. Cafferkey, A. M. McDermott, & T. Dundon (Eds), *Theories of Human Resources and Employment Relations* (pp. 82-96). Cheltenham: Edgar Elgar.

- Keegan, A., Bitterling, I., Sylva, H., & Hoeksema, L. (2018). Organizing the HRM function: Responses to paradoxes, variety, and dynamism. *Human Resource Management*, 57, 1111-1126.
- Legge, K. (1995). *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*. Basingstoke, Hants: Macmillan
- Lengnick-Hall, C.A., Beck, T.E., & Lengnick-Hall, M.L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21, 243-255.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24, 31-48.
- Luthans F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Psychological capital: Measurement and relationship with performance and job satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, 541-572.
- Kelliher, C., & Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations*, 63(1), 83-106.
- Lepeley, M.T., Von Kimakowitz, E., & Bardy, R. (Eds). (2016). *Human Centered Management in Executive Education. Global Imperatives, Innovation, and New Directions*. Houndmills: Palgrave Macmillan.
- 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.
- Marrone, J. A. (2010). Team boundary spanning: A multilevel review of past research and proposals for the future. *Journal of Management*, 36, 911-940.
- Meyers, M.C., & Van Woerkom, M. (2014). The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda. *Journal of World Business*, 49, 192-203.
- Morgan, J., (2017). *The Employee Experience Advantage. How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces they Want, the Tools they Need, and a Culture They Can Celebrate*. New York: John Wiley and Sons.
- Morgeson, F., P., DeRue, D. S., & Karam., E. P. (2010). Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management*, 36, 579-579. <https://doi.org/10.1177/0149206309347376>.

- Nijssen, M., & Paauwe, J. (2012). HRM in turbulent times: how to achieve organizational agility? *The International Journal of Human Resource Management*, 23(16), 3315-3335.
- Nuis, J. W., & Peters, P. (2021). A social complexity perspective: Rehumanizing organizational culture with human centered management for long term sustainability. In M. T. Lepeley (Red.), *Human centered organizational culture: Global dimensions*. Routledge. Te verschijnen.
- Rijksoverheid (2020, 8 december). Kabinet en gemeenten bieden samen met jongeren perspectief in coronatijd. Nieuwsbericht. <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2020/12/08/kabinet-en-gemeenten-bieden-samen-met-jongeren-perspectief-in-coronatijd>
- Paulet, R. (2019). Sustainable HRM: Rhetoric Versus Reality. In P. Holland (Ed), *Contemporary HRM Issues in the 21st Century* (pp. 159-172). Bingley: Emerald Publishing Limited.
- Peccei, R. (2004). Human resource management and the search for the happy workplace. Inaugural address. Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management (ERIM).
- Peters, P. (2020). Leren, balanceren, met werk en privé. Inaugurele rede. Nyenrode Business Universiteit, Breukelen.
- Peters, P., & Blomme, R.J. (2019). Forget about the “*Ideal Worker*”: A theoretical contribution to the debate on flexible workplace-designs, work-life conflict and opportunities for gender equality. *Business Horizons*, 62(5), 603-613. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.04.003> 0007-6813/#2019.
- Peters, P. & Doyer, L. (2021). Hoe werkgevers zingeven aan de Covid-19-pandemie. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*. Te verschijnen.
- Peters, P. & Lam, W. (2015). Can employability do the trick? Revealing paradoxical tensions and responses in the process of adopting innovative employability enhancing policies and practices in organizations. *Zeitschrift für Personalforschung*, 29(3-4), 235-258. doi: 10.1688/ZfP-2015-03-Peters
- Peters, P., Van der Heijden, B.I.J.M., Bergers, A., & Velthuisen, R. (2016). *Kijk op duurzame inzetbaarheid: Een onderzoek naar de visies van stakeholders in de arbeidsmarkt op de noodzaak van een integraal duurzaam inzetbaarheidsbeleid in Nederland*. Facilicom Group/Radboud Universiteit. Schiedam: MediaCenter Rotterdam.

- Podgorodnichenko, N., Edgar, F., McAndrew, I. (2020). The role of HRM in developing sustainable organizations: Contemporary challenges and contradictions. *Human Resource Management Review*, 30, 100685.
- Polak, N. (2021, 15 februari). Hoogmoed en zelfhaat: welkom in het hoofd van de hedendaagse student. *De Correspondent*. [https://decorrespondent.nl/12118/Pruijt, H., & Dérogée, P. \(2010\). Employability and job security, friends or foes? The paradoxical reception of employacurity in the Netherlands. *Socio-Economic Review*, 8\(3\), 437-460. https://doi.org/10.1093/ser/mwq006](https://decorrespondent.nl/12118/Pruijt, H., & Dérogée, P. (2010). Employability and job security, friends or foes? The paradoxical reception of employacurity in the Netherlands. Socio-Economic Review, 8(3), 437-460. https://doi.org/10.1093/ser/mwq006)
- Ren, S., & Jackson, S. E. (2020). HRM institutional entrepreneurship for sustainable business organizations. *Human Resource Management Review*, 30, 100691.
- RTLZ (2019, 14 september). Grondpersoneel KLM gaat opnieuw staken. <https://www.rtlz.nl/beurs/bedrijven/artikel/4848291/klm-stakingen-cao>
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701-716.
- Schouteten, R., & Jansen, L. (2019). De implementatie van 'Samen beslissen' in het ziekenhuis en de werkdruk van zorgprofessionals. *Gedrag & Organisatie*, 32(4), 279-298.
- Sociaal Economische Raad (2019). Advies Inventarisatie Leven Lang Ontwikkelen in de sociale zekerheid. <https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/adviezen/2019>
- Smith, W., & Lewis, M. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403.
- Spreitzer, G.M., Cameron, L., & Garrett, L. (2017). Alternative Work Arrangements: Two Images of the New World of Work. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 473-99. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsycho32516-113332>
- Stahl, G.K., Brewster, C.J., Collings, D.G., & Hajro, A. (2020). Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility: A multi-stakeholder, multidimensional approach to HRM. *Human Resource Management Review*, 30, 100708.
- Storey, J., Wright, P.M., & Ulrich, D. (2019). HR competences and the HR function (pp. 43-57). In J. Storey, P.M., Wright, & Ulrich, D. (Eds), *Strategic Human Resource Management. A Research Overview*. New York, NY: Routledge.

- Stuurgroep van het Landelijk Netwerk Studentenwelzijn (2019, 2 december). De toekomst van jongeren bouwen we samen. Rondetafelgesprek_kansen_en-belemmeringen_voor jongeren. <http://www.tweedekamer.nl>.
- TNO/CBS (2019). Nationale enquête arbeidsomstandigheden 2018. Methodologie en globale resultaten. TNO/CBS: Leiden, Heerlen. www.monitorarbeid.nl / www.cbs.nl.
- TNO-Arbeid (2020). Factsheet Impact Covid-19 op werknemers. Stand van zaken na de eerste golf. https://www.monitorarbeid.tno.nl/dynamics/modules/SFIL0100/view.php?fil_Id=294
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*, 25, 188-204.
- Ulrich, D., Younger, J., & Brockbank, W. (2008). The twenty first century HR organization. *Human Resource Management*, 47(4), 829-850.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. D. (2013). The state of the HR profession. *Human Resource Management*, 52(3), 457-471.
- Van Bussel, G., Jacobs, R., & Tielemans, M. (2015). *The secret of agile organizations: A tactical approach to talent management*. Breukelen: Nyenrode University Press.
- Van den Broek, A., Van Campen, C., De Haan, J., Turkenburg, M., & Vermeij, L. (Eds.) (2016). *Leren, werken, zorgen, samenleven en consumeren in het Nederland van later. Sociaal en Cultureel Rapport 2016*. Den Haag: SCP. https://www.scp.nl/Publicaties/Alle_publicaties/Publicaties_2016/De_toekomst_tegemoet.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37, 1228-1261.
- Van der Heijde, C. M., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45(3), 449-476.
- Van Ingen, R., De Ruiter, M., Peters, P., Kodden, B., & Robben, H. (2021). Engaging through purpose: The mediating role of person-organizational purpose fit in the relationship between perceived organizational purpose and work engagement. *Management Revue*. Te verschijnen.

Volbeda, H. (2019, 28 oktober). Nederland moet investeren om sterke positie te behouden. *Opinie*. NRC-Handelsblad, *Opinie*.

WRR (2020). *Het betere werk*. Den Haag: WRR. <https://www.wrr.nl/publicaties/rapporten/2020/01/15/het-betere-werk>.

World Economic Forum (2019). *The Global Competitiveness Report 2019*. Genève: World Economic Forum. http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf

Yerkes, M. A., André, S., Beckers, D., Besamusca, J., Kruijven, P., Remery, C., Van der Zwan, R., & Geurts, S. (2020). Intelligent lockdown, intelligent effects? The impact of the Dutch COVID-19 'intelligent lockdown' on gendered work and family dynamics among parents. *SocArXiv uq2pf*, Center for Open Science. Handle: RePEc:osf:socarx:uq2pf doi: 10.31219/osf.io/uq2pf

