

Tilburg University

Human Resource Studies

Kooij, Dorien

Publication date:
2020

Document Version
Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in Tilburg University Research Portal](#)

Citation for published version (APA):
Kooij, D. (2020). *Human Resource Studies: A balanced, inclusive and strengths-based approach over the lifespan*. Tilburg University.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Personeelwetenschappen:

Een evenwichtige, inclusieve en sterke punten benadering
gedurende de levensloop



Rede, uitgesproken door
Prof. dr. Dorien Kooij

Dorien (T.A.M.) Kooij is hoogleraar Human Resource Studies aan het Departement Human Resource Studies van Tilburg University. Zij studeerde cum laude af in de Bedrijfseconomie aan de Universiteit van Amsterdam. Ze werkte ongeveer drie jaar als HR professional in verschillende functies voordat ze begon met haar Ph.D. project getiteld “Motivating older workers: a lifespan perspective on the role of perceived HR practices” aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Haar proefschrift ontving de WAOP Dissertation Award 2010 en de HRM Network Best Dissertation Award 2011. Haar onderzoek richt zich op ouder worden op het werk, en in het bijzonder op HR praktijken voor oudere werknemers, op hoe werkmotivatie verandert met leeftijd, op toekomstperspectief en op job crafting. In 2014 ontving ze een NWO-VENI subsidie voor het project: “Retaining older workers: the role of job crafting”. Ze heeft gepubliceerd in internationale peer-reviewed tijdschriften zoals Journal of Applied Psychology, Journal of Organizational Behavior, Work & Stress, en Psychology and Aging.

Personeelwetenschappen:

Een evenwichtige, inclusieve en sterke punten benadering
gedurende de levensloop

Prof. dr. Dorien Kooij

Inaugurele rede in aangepaste vorm uitgesproken bij de openbare aanvaarding van het ambt van hoogleraar Human Resource Studies aan het departement Human Resource Studies van de School of Social and Behavioral Sciences van Tilburg University op 13 maart 2020 door Dorien Kooij.

Personeelwetenschappen:

Een evenwichtige, inclusieve en sterke punten benadering
gedurende de levensloop

© Prof. dr. Dorien Kooij, 2020

ISBN: 978-94-6167-421-0

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier.

www.tilburguniversity.edu/nl

Inhoud

1. Deel 1. Human resource studies: verleden en toekomst
2. Deel 2. Succesvol ouder worden op het werk: de rol van werknemers en organisaties
3. Deel 3. De wetenschap als professie: practicing what we preach
4. Dankwoord

Geachte Rector Magnificus, geachte Decaan, geachte collega's, geachte vrienden en familie,

Ik wil mijn inaugurele rede beginnen met twee korte verhalen.

50 jaar geleden begon een jongeman, John, te werken als timmerman. Door de hoge fysieke eisen die het werk met zich meebrengt, gekoppeld aan zijn eigen fysieke capaciteiten, realiseerde hij zich al snel dat hij deze baan niet lang zou volhouden. Hij realiseerde zich ook dat hij een talent had voor organiseren en managen. Daarom besloot hij terug te gaan naar school om naast het werken als timmerman meer diploma's te halen. Na zijn overstap naar een nieuwe werkgever ontwikkelde hij zijn kennis en vaardigheden op het gebied van het leiden van bouwplaatsen en klom hij op in de organisatie tot hoofd uitvoerder. Naast deze baan van hoog niveau begon hij zijn eigen bouwkundig adviesbureau, waarin hij zijn kennis, vaardigheden en ervaring verder kon benutten en uitbreiden. Vandaag de dag werkt hij op 68-jarige leeftijd nog steeds parttime, zowel bij zijn laatste werkgever als in zijn eigen bedrijf.

30 jaar geleden werkte een vrouw van middelbare leeftijd, Theresa, als doktersassistent. Ze vond haar baan over het algemeen leuk, maar beseftte dat het werken als assistent op een gegeven moment in haar loopbaan niet meer uitdagend genoeg zou zijn. Daarom ging ze op zoek naar mogelijkheden om zichzelf te ontwikkelen. Toen de organisatie op zoek was naar assistenten die zich wilden omscholen tot praktijkondersteuner, pakte ze die kans met beide handen aan. De organisatie bood de opleiding aan, maar ook de tijd die ze nodig had om te studeren. Ze heeft een diploma als praktijkondersteuner gehaald en werkt nu als praktijkondersteuner bij hetzelfde gezondheidscentrum. Ze geniet van de autonomie en uitdaging en daarom heeft ze onlangs besloten om door te gaan met werken in plaats van met pensioen te gaan. Ze wilde wel meer vrije tijd hebben en heeft daarom haar aantal werkdagen teruggebracht.

Deze positieve voorbeelden illustreren hoe zowel organisaties als werknemers hun verantwoordelijkheid nemen als het gaat om succesvol ouder worden op het werk (ook wel bekend als duurzame inzetbaarheid), wat mijn onderwerp van expertise is. Organisaties moeten investeren in hun werknemers door HR praktijken, zoals ontwikkelings-mogelijkheden, flexibele werktijden en participatie in besluitvorming, te bieden, terwijl werknemers hun persoonlijke middelen,

zoals tijd, vaardigheden en motivatie op het werk moeten investeren. Deze wederzijdse verantwoordelijkheden vormen ook de basis voor de arbeidsrelatie tussen organisaties en werknemers. Dit is de centrale focus van het vakgebied van human resource studies (HRS).

In deze inaugurele rede zal ik eerst dieper ingaan op het brede vakgebied van human resource studies en hoe dit zich de afgelopen 30 jaar heeft ontwikkeld, hoe ik denk dat het in de toekomst moet ontwikkelen en op welke specifieke thema's we ons binnen onze onderzoeksgroep richten in het streven naar deze ontwikkeling. In het tweede deel van deze inaugurele rede zal ik me richten op mijn onderwerp van expertise binnen deze thema's, namelijk succesvol ouder worden op het werk. Ik zal uitleggen wat we bedoelen met de term succesvol ouder worden op het werk, wat organisaties en werknemers kunnen doen om succesvol ouder worden op het werk te realiseren, en ik zal toekomstige onderzoeksrichtingen in dit specifieke sub-vakgebied van HRS bespreken. Tot slot wil ik aandacht besteden aan de wetenschap als professie en hoe dit momenteel wordt uitgeoefend en bestuurd. Ik denk dat hier aanzienlijke verbeteringen nodig zijn en dat de tijd rijp is om te "practice what we preach". Door hier in mijn inaugurele rede op in te gaan, hoop ik een bijdrage te leveren aan deze verbetering. Maar dat is voor later. Eerst zal ik ingaan op het inspirerende en belangrijke vakgebied van human resource studies.

I. Human resource studies: verleden en toekomst

Het vakgebied human resource studies tot nu toe

Human resource studies richt zich op de arbeidsuitwisselingsrelatie tussen werkgevers en werknemers vanuit het oogpunt van meerdere belanghebbenden, waaronder het individu, de organisatie en de maatschappij als geheel. Als zodanig wordt deze arbeidsuitwisselingsrelatie beïnvloed door de psychologische context op het individuele niveau, de bedrijfscontext op het organisatieniveau en de institutionele context op het maatschappelijke niveau. Het vakgebied van HRS is dus gericht op het onderzoeken van de relaties tussen Human Resource (HR) praktijken en relevante uitkomsten voor werknemers, organisaties en de maatschappij als geheel, zoals het welzijn van werknemers, organisatieprestaties en arbeidsmarktparticipatie. HR praktijken verwijzen naar instrumenten en activiteiten om werknemers te managen, te motiveren en te ontwikkelen, zoals training en ontwikkeling, prestatie management, flexibele werktijden, het delen van informatie, autonomie en mogelijkheden voor promotie. Het vakgebied van HRS ontstond ongeveer 30 jaar geleden toen onderzoekers argumenteerden (Guest, 1987) en vervolgens empirisch aantoonde (Huselid, 1995) dat HR praktijken leiden tot organisatieprestaties. Ondanks debatten over de kwaliteit van dit onderzoek (Becker & Gerhart, 1996; Dyer & Reeves, 1995), hebben vele studies aangetoond dat hoe meer HR praktijken een organisatie aanbiedt aan haar medewerkers, hoe meer winst het maakt (Boselie, Boon, & Dietz, 2005; Combs, Liu, Hall, & Ketchen, 2006). Hoewel deze studies in eerste instantie gericht waren op de prestaties van de organisatie, werd al snel duidelijk dat de medewerkers op de tweede plaats kwamen en dat deze balans hersteld moest worden (Guest, 1999; Peccei & Van de Voorde, 2019b).

HRS wetenschappers begonnen daarom een multidimensionaal perspectief te nemen op het begrip prestatie, waarin zij ook het welzijn van de werknemers en de sociale legitimiteit van de organisatie meenamen. Deze evenwichtige benadering van strategisch human resource management (HRM) stond destijds centraal in het onderzoeksprogramma van het departement Human Resource Studies, getiteld "Human Resource Management and Performance: In search of balance" (Paauwe, 2007), waarin wordt bepleit dat HR praktijken niet alleen moeten leiden tot organisatieprestaties, maar ook tot het welzijn, motivatie en ontwikkeling van werknemers, en zelfs tot sociale legitimiteit (Paauwe, 2004; Van de Voorde, 2010; Van Veldhoven, 2012). Om de invloed van HR praktijken op prestaties als multidimensionaal concept te bestuderen, moet rekening worden gehouden met meerdere actoren op meerdere analyseniveaus, zoals

vakbondsvertegenwoordigers op sectorniveau, HR professionals op organisatie-niveau, lijnmanagers op teamniveau en medewerkers op individueel niveau. Om al deze verschillende actoren en niveaus en hun respectievelijke contexten eer aan te doen, is het vakgebied HRS een multidisciplinair vakgebied dat gebruik maakt van inzichten uit vele disciplines zoals bedrijfs- en managementstudies, arbeids- en organisatiepsychologie, onderwijswetenschappen, economie, sociologie en recht.

Voortbouwend op deze fundamenten heeft het vakgebied in de jaren daarna vooruitgang geboekt door gebruik te maken van meer geavanceerde theorieën en onderzoeksmethoden om de onderlinge relaties tussen HR praktijken, het welzijn van medewerkers en organisatieprestaties te onderzoeken (Bowen & Ostroff, 2004; Croon & Van Veldhoven, 2007; Jackson, Schuler, & Jiang, 2014; Nishii & Wright, 2008; Peccei & Van de Voorde, 2019a). Ondanks de enorme vooruitgang die tot nu toe in het vakgebied van HRS is geboekt, liggen er nog vele uitdagingen voor ons (Paauwe, 2009; Paauwe, Wright & Guest, 2013). Ik noem slechts enkele van deze uitdagingen.

Toekomstig onderzoek in human resource studies

Ten eerste, veel HRS onderzoekers hanteren de contingency of best fit benadering van strategisch HRM en argumenteren dat HR praktijken het meest effectief zijn wanneer ze in lijn zijn met de context op verschillende niveaus. De specifieke context kan bestaan uit individuele verschillen, het type baan, de strategie van de organisatie en de institutionele setting. Bijvoorbeeld, aangezien zowel John als Theresa zichzelf wilden ontwikkelen, hadden HR praktijken gericht op ontwikkeling, zoals training en leren op de werkplek, een grotere impact op hun werkhouding dan op de werkhouding van collega's met minder behoefte aan ontwikkeling. Hoewel deze redenering plausibel is, weten we nog steeds relatief weinig over wanneer HR praktijken het meest effectief zijn voor individuele, organisatie en maatschappelijke uitkomsten (Guest, 2011; 2017). Eerder onderzoek heeft zich vooral gericht op de rol van organisatie en omgevingsfactoren, zoals bedrijfsstrategie, organisatiecultuur en industriecontext (Schuler & Jackson, 2014). Aangezien we weten dat individuele, functie- en teamfactoren van groot belang zijn voor werknemer uitkomsten (Parker, Wall, & Cordery, 2001), zou toekomstig onderzoek aanzienlijk baat hebben bij het onderzoeken van de rol van persoonlijke middelen, levensgebeurtenissen, werkdruk, waarden van lijnmanagers en teamdiversiteit in de relatie tussen HR praktijken en werknemer uitkomsten.

Ten tweede hanteren de meeste onderzoekers in het vakgebied van HRS een procesbenadering van HRM en argumenteren dat HR praktijken leiden tot belangrijke organisatieprestaties via de houding en het gedrag van werknemers. Er valt echter nog veel te leren over de onderliggende processen waardoor HR praktijken tot belangrijke uitkomsten leiden, welke compromissen daarmee gepaard gaan en hoe we HR praktijken zo kunnen ontwerpen en implementeren dat meerdere uitkomsten op verschillende niveaus geoptimaliseerd worden (Grant, Christianson & Price, 2007; Peccei, Van de Voorde & Van Veldhoven, 2013; Van de Voorde, Paauwe & Van Veldhoven, 2012). Toekomstig onderzoek moet beginnen met het onderscheiden van verschillende onderliggende mechanismen voor de relatie tussen HR praktijken en verschillende uitkomsten. Om het welzijn en de prestaties te optimaliseren, kan toekomstig onderzoek zich bijvoorbeeld richten op baankenmerken als onderliggende mechanismen; om werkgerelateerd leren te optimaliseren, kan toekomstig onderzoek zich richten op de rol van teamleren als onderliggend mechanisme; en om de arbeidsparticipatie te optimaliseren, kan toekomstig onderzoek zich richten op inclusief werkklimaat als onderliggend mechanisme. Door de verschillende processen te onderzoeken waardoor HR praktijken invloed hebben en met name door het onderscheiden van de onderliggende mechanismen voor verschillende uitkomsten, krijgen we meer theoretische precisie en gericht praktisch inzicht in de manier waarop HR praktijken werken.

Ten derde, hoewel het meeste HR onderzoek tot nu toe veronderstelt dat HR praktijken de houding en het gedrag van werknemers beïnvloeden, en niet andersom, erkennen HR wetenschappers steeds meer dat werknemers geen passieve ontvangers van HR praktijken zijn; ze zijn actieve actoren met hun eigen behoeften, doelen, persoonlijkheid en capaciteiten. Hoewel er veel onderzoek is gedaan naar deze actieve houdingen en gedragingen van werknemers (Parker & Collins, 2010), weten we nog steeds weinig over hoe deze houdingen en gedragingen HR praktijken en het effect daarvan beïnvloeden (Jiang & Messersmith, 2018; Sapegina & Weibel, 2017). Een werknemer kan bijvoorbeeld met zijn manager onderhandelen dat hij 4 dagen van 9 uur gaat werken om een dag per week voor zijn kinderen te kunnen zorgen. We noemen dit een Idiosyncratic deal, ofwel een gepersonaliseerde niet-standaard overeenkomst (Kroon, Freese & Schalk, 2015). Het onderhandelen van deze deal heeft invloed op de perceptie van de medewerker van de HR praktijk "flexibele werktijden" en kan de effecten van deze HR praktijk vervangen of versterken. Toekomstig onderzoek moet

nagaan welke actieve gedragingen werknemers op het werk vertonen, hoe deze gedragingen invloed hebben op en gestimuleerd worden door HR praktijken, en hoe deze gedragingen de effecten van HR praktijken op belangrijke uitkomsten op verschillende niveaus bevorderen of belemmeren (Kooij, Van Woerkom, Wilkenloh, Dorenbosch, & Denissen, 2017).

Tot slot staan we voor een aantal methodologische uitdagingen, zoals hoe en onder wie moeten HR praktijken worden gemeten, hoe kunnen we dagelijkse ervaringen van HR praktijken en het daaruit voortvloeiende gedrag van werknemers in kaart brengen, hoe kunnen we alle relevante factoren op verschillende niveaus meenemen in ons onderzoek en hoe kan worden gecreëerd met de praktijk (Croon, Van Veldhoven, Peccei, & Wood, 2014; Paauwe et al., 2013; Peccei & Van de Voorde, 2019). Ik zie hier een aantal mogelijkheden voor toekomstig onderzoek. Om de dagelijkse ervaringen en gedragingen van medewerkers in kaart te brengen, moet in toekomstig HR onderzoek meer gebruik worden gemaakt van experience sampling methoden om te kunnen meten in het moment en op meerdere tijdstippen (Spanouli & Hofmans, 2016; Van der Kruijssen, van den Bergh, Kooij, Van Woerkom, & Van Veldhoven, 2019). Om alle relevante factoren op verschillende niveaus mee te kunnen nemen, moet in toekomstig onderzoek gebruik worden gemaakt van zogenoemde “person-centered” en configuratieve methodologische benaderingen (Pak, Kooij, De Lange, Van Veldhoven, & Geuskens, under review; Peccei & Van de Voorde, 2019a). Deze geavanceerde methodologische benaderingen stellen onderzoekers in staat om subgroepen van individuele medewerkers, afdelingen of organisaties te identificeren die vergelijkbaar scoren op een set van variabelen, en deze te vergelijken met betrekking tot hoe effectief ze zijn op verschillende uitkomsten, om zo beter te begrijpen waarom. Om te co-creëren met de praktijk, moet toekomstig onderzoek gebruik maken van interventiestudies om gecontroleerde veldexperimenten uit te voeren en het effect van een bepaalde (gepersonaliseerde) HR interventie op verschillende uitkomsten te testen. Dit kunnen interventies zijn gericht op het triggeren van positieve emoties, zoals het gebruik van sterke punten en dankbaarheid (Van Woerkom & Meyers, 2019; Tobias, Van Woerkom, Runhaar, & Bakker, 2019), interventies die gericht zijn op het stimuleren van bepaald gedrag, zoals job crafting (Kooij et al., 2017; Kuijpers, Kooij & van Woerkom, 2020), of meer structurele interventies die gericht zijn op het implementeren van bepaalde HR praktijken, zoals een nieuw prestatie-managementsysteem of taakverrijking.

Dit zijn slechts enkele van de uitdagingen waar we voor staan en enkele van de toekomstige onderzoeksrichtingen waar we als onderzoekers mee bezig zijn. Naast deze wetenschappelijke uitdagingen zijn er een aantal bredere maatschappelijke ontwikkelingen die van invloed zijn op het vakgebied van human resource studies, zoals globalisering en migratie, technologische ontwikkelingen en vergrijzing. Deze ontwikkelingen leiden tot een aantal praktische uitdagingen die ingrijpende gevolgen hebben voor de samenleving, organisaties en werknemers. Door globalisering en snelle technologische ontwikkelingen is de context van het werk bijvoorbeeld veel competitiever, dynamischer en onvoorspelbaarder geworden. Twee van mijn studenten schreven hun Masterscriptie binnen een high-tech bedrijf met als doel het bedrijf te helpen voldoende ingenieurs aan te trekken. Maar halverwege hun onderzoek kwamen er handels-sancties tegen China waardoor het bedrijf ineens moest inkrimpen en de strategische prioriteiten werden verlegd. Deze dynamiek vereist dat de samenleving, organisaties en werknemers proactief en adaptief zijn. Ze moeten actief anticiperen op veranderingen en er vastberaden op reageren, maar ook het vermogen hebben om zich aan te passen aan nieuwe omstandigheden, zoals technologie gedreven veranderingen in het werk. Werknemers moeten niet alleen proactief en adaptief zijn in het uitvoeren van hun werk, maar ook in het vormgeven van hun eigen loopbaan (Kooij, Tims, & Akkermans, 2017). Deze situatie is vooral relevant nu langdurige loopbanen bij hetzelfde bedrijf steeds zeldzamer en exclusiever worden. Deze dynamiek maakt het ook noodzakelijk dat organisaties meer flexwerkers of freelancers in dienst nemen, waardoor meer flexibiliteit in arbeidsrelaties nodig is. Dit brengt uitdagingen met zich mee zoals de ongelijke behandeling van vaste werknemers en flexwerkers en roept vragen op over de duurzaamheid van de loopbanen van dergelijke flexwerkers (Verberne & Van den Groenendaal, 2017). Daarnaast verhoogt de toegenomen concurrentie de prestatiedruk, waardoor het belangrijker wordt voor organisaties om het welzijn van werknemers te waarborgen. Tegelijkertijd heeft de vergrijzing van de bevolking tot gevolg dat we in een aantal sectoren, zoals de gezondheidszorg en het onderwijs, te maken hebben met een groot tekort aan arbeidskrachten. Dit vereist dat werknemers harder en langer moeten werken, waardoor de bestaande werkdruk toeneemt. De vergrijzing van de bevolking betekent ook dat ons pensioenstelsel op termijn niet meer betaalbaar is en dat werknemers langer moeten werken en hun pensioen moeten uitstellen. Ten slotte betekenen migratie en vergrijzing dat de beroepsbevolking vergrijst en meer divers wordt. Dit brengt ook uitdagingen met betrekking tot ongelijke behandeling met zich mee,

waardoor een meer inclusieve aanpak van HRM vereist is, bijvoorbeeld door het gebruik van alternatieve vormen van prestatie management en talentontwikkeling gericht op de sterke punten van werknemers in plaats van op hun tekortkomingen (Bauwens, Audenaert, & Decramer, 2018; Meyers, 2016; Van Woerkom, Els, Mostert, Rothman, & Bakker, 2016).

Onderzoeksprogramma Departement Human Resource Studies

In navolging van deze maatschappelijke ontwikkelingen en voortbouwend op de expertise binnen onze groep, zal het onderzoeksprogramma van het departement Human Resource Studies zich de komende vijf jaar richten op de volgende vier thema's, met als doel de bovengenoemde uitdagingen aan te pakken.

1. Strategisch HRM: een evenwichtige benadering van welzijn en prestaties

In navolging van de maatschappelijke ontwikkelingen met betrekking tot verhoogde prestatie- en werkdruk en voortbouwend op onze evenwichtige benadering van HRM, is de kernvraag binnen dit thema hoe organisaties zowel de prestaties van de organisatie als het welzijn van werknemers kunnen optimaliseren door de implementatie van HR praktijken. De relatie tussen HRM en prestaties staat centraal in de strategische HRM-literatuur en is de afgelopen 20 jaar veelvuldig onderzocht (o.a. Schuler & Jackson, 2014). Echter, zoals ook hierboven geschetst, zijn nog veel vragen onbeantwoord. Ik zal enkele voorbeelden noemen van de vragen waarop we ons toekomstig onderzoek binnen dit thema zullen richten:

- Hoe conceptualiseren en meten we HRM (Beijer, Peccei, Van Veldhoven, & Paauwe, 2019)? Moeten we ons bijvoorbeeld richten op het gebruik, de beschikbaarheid of de effectiviteit van HR praktijken (Van Beurden, Van Veldhoven, & Van de Voorde, 2018)?
- Kan HRM zowel de prestaties van de organisatie als het welzijn van de medewerkers optimaliseren? En zo ja, welke specifieke combinaties van HR praktijken, zoals high-involvement, high-commitment, of high-performance HR systemen of control/compliance georiënteerde HR systemen kunnen dit bereiken (Van de Voorde et al., 2012)?
- Welke onderliggende mechanismen, zoals het psychologisch contract, indicatoren voor goed werk, of taak-eisen en -middelen, verklaren waarom deze HR systemen organisatieprestaties en werknemer welzijn optimaliseren (Kilroy, Flood, Bosak, & Chênevert, 2016; Schalk, & De Ruiter, 2019)?

- Welke contextuele factoren op verschillende niveaus, zoals persoonlijke hulpmiddelen en gedrag, waarden van lijnmanagers, en type organisatie en sector, spelen een rol in deze relaties (Bauwens, Audenaert, & Decramer, 2019; De Reuver, Van de Voorde, & Kilroy, 2019; Kroon, Van de Voorde, & Timmers, 2013)?
- Hoe kunnen we gebruik maken van HR analytics, een recente maar snelgroeïende trend in organisaties om bovengenoemde relaties uitgebreider te bestuderen samen met organisaties, zoals Tina Peeters en Rubin Steegh momenteel doen met ING en DSM?

2. Verbeteren van werknemer gezondheid en welzijn gedurende de levensloop

In navolging van de maatschappelijke ontwikkelingen met betrekking tot de toegenomen dynamiek van de werkcontext en de vergrijzing van de beroepsbevolking en voortbouwend op onze levensloopbenadering van HRM, is de kernvraag binnen dit thema hoe organisaties individuele werknemers kunnen helpen om te zelfreguleren en zich aan te passen aan veranderende situationele en persoonlijke omstandigheden om succesvol ouder te worden op het werk. Binnen dit thema zien we werknemers als actieve actoren en organisaties als actoren die het actieve gedrag van werknemers faciliteren of belemmeren. Om de gezondheid, het welzijn en de prestaties op peil te houden of te verbeteren, moet dit gedrag zowel proactief als adaptief zijn; werknemers moeten in staat zijn om op veranderingen te anticiperen en deze te beïnvloeden, maar ook om zich effectief aan te passen aan veranderingen. Veranderingen in situationele omstandigheden hebben betrekking op veranderingen in de werkcontext, zoals technologie gedreven veranderingen in het werk en veranderingen in taak-eisen en werkdruk. Veranderingen in persoonlijke omstandigheden hebben betrekking op veranderingen in de persoonlijke context, zoals levensgebeurtenissen en leeftijdsgerelateerde veranderingen in motieven en capaciteiten. Dit is een tamelijk onontgonnen thema binnen HRS en dus zijn er nog veel vragen onbeantwoord. Ik zal enkele voorbeelden noemen van de vragen waarop we ons toekomstig onderzoek binnen dit thema zullen richten:

- Hoe beïnvloeden veranderingen in de werkcontext, zoals veranderingen in taak-eisen en -middelen en technologische ontwikkelingen, de gezondheid, het welzijn en de duurzame prestaties van werknemers gedurende de levensloop (Van Veldhoven, Van den Broeck, Daniels, Bakker, Tavares, & Ogbonnaya, 2020)?
- Hoe beïnvloeden levensgebeurtenissen, zoals het overleven van kanker,

het ervaren van psychische problemen of het ouderschap, de gezondheid, het welzijn en de duurzame prestaties gedurende de levensloop (Joosen, Brouwers, van Beurden, Terluin, Ruotsalainen, Woo et al., 2015)?

- Welk proactief en adaptief gedrag vertonen werknemers om met deze veranderingen om te gaan (Van der Kruijssen et al., 2019)?
- Welke van deze gedragingen zijn effectief en is dit afhankelijk van het soort verandering (Kooij et al., 2017)?
- Hoe kunnen organisaties dit gedrag stimuleren en faciliteren door middel van HR interventies (bijv. Kooij, Nijssen, Bal, Van der Kruijssen, 2020)?

3. Leren, ontwikkelen en de sterke punten benadering

In navolging van de maatschappelijke ontwikkelingen met betrekking tot de toegenomen onvoorspelbaarheid en diversiteit van de werkcontext en voortbouwend op onze sterke punten benadering van HRM, is de kernvraag binnen dit thema hoe organisaties de kennis, vaardigheden en capaciteiten van werknemers optimaal kunnen identificeren, gebruiken en ontwikkelen, voortbouwend op zelf-initiërend/gestuurd leren van werknemers en de ontwikkeling van sterke punten. Dit onderwerp staat centraal in de literatuur over personeelsontwikkeling. Hoewel deze literatuur vanaf de jaren negentig van de vorige eeuw erg vruchtbaar is geweest (Kessels & Poell, 2011), zijn er nog veel vragen onbeantwoord. Bovendien is de sterke punten benadering nieuw en een beginnend onderzoeksgebied met veel onbeantwoorde vragen. Ik zal enkele voorbeelden noemen van de vragen waarop we ons toekomstig onderzoek binnen dit thema zullen richten:

- Welke benaderingen van talent management passen organisaties toe en wat zijn de effecten daarvan (Meyers, Van Woerkom, & Dries, 2013; Nijss, Gallardo-Gallardo, Dries, & Sels, 2014)?
- Hoe kunnen organisaties het individuele en collectieve gebruik van sterke punten op het werk stimuleren, bijvoorbeeld met sterke punten-interventies (Van Woerkom & Meyers, 2019; Tobias et al., 2019)?
- Hoe geven medewerkers vorm aan hun eigen leren en ontwikkelen in de context van hun werk en werkorganisatie (Poell, 2017)?
- Op welke manier socialiseren organisaties hun nieuwe medewerkers en wat zijn de effecten daarvan op medewerkers en organisaties (Batistič, 2018)?
- Hoe kunnen organisaties het delen van kennis stimuleren, het verbergen van kennis voorkomen en innovatie en creativiteit stimuleren om te kunnen blijven concurreren (Batistič, & Poell, 2018)?

4. Inclusief HRM

In navolging van de maatschappelijke ontwikkelingen met betrekking tot de toegenomen flexibiliteit en diversiteit van de werkcontext en voortbouwend op onze inclusieve benadering van HRM, is de kernvraag binnen dit thema hoe organisaties een inclusieve werkomgeving kunnen creëren om alle (potentiële) werknemers op de arbeidsmarkt (zoals preciaire/niet-standaard werknemers, vrouwen, minderheden, ouders, mensen met een handicap, vluchtelingen en flexwerkers) te betrekken en gelijke kansen te bieden. Dit is een vrij recente benadering op het gebied van HRS die gericht is op uitkomsten gerelateerd aan maatschappelijke legitimiteit en duurzaamheid, zoals arbeidsparticipatie, gelijkheid en rechtvaardigheid. Er zijn dus nog veel vragen onbeantwoord. Ik zal enkele voorbeelden noemen van de vragen waarop we ons toekomstig onderzoek binnen dit thema zullen richten:

- Hoe kan inclusie en participatie in organisaties worden gestimuleerd en ingebed in de institutionele context (Blonk, 2018)?
- Hoe kunnen organisaties worden gestimuleerd om een inclusieve werkgever te worden en welke HR praktijken maken deel uit van inclusief HRM (Borghouts & Freese, 2016)?
- Hoe kan een inclusief klimaat en inclusief leiderschap binnen organisaties worden gecreëerd (Harzing, Vinkenburg & Van Engen, 2018)? En wat is de rol van werknemers zelf bij het creëren van een inclusief werkklimaat (van Engen, Bleijenbergh, & Beijer, 2019)?
- Wat zijn de motieven en uitdagingen voor organisaties die kwetsbare werknemers in dienst hebben? Hoe kunnen organisaties goed werk creëren voor kwetsbare werknemers (Kroon & Paauwe, 2014)?
- Hoe moeten zzp'ers worden 'gemanaged' door organisaties (Van den Groenendaal, Kooij, Poell, & Freese, 2018)?

Uiteraard zijn deze vier thema's sterk met elkaar verweven, wat betekent dat departementsleden die onderzoek doen naar verschillende thema's ook samenwerken. Zo onderzoeken we samen hoe talentmanagement leidt tot welzijn en prestaties van medewerkers, hoe de sterke punten benadering helpt om kwetsbare medewerkers op te nemen in organisaties en hoe HR systemen actief gedrag beïnvloeden (Batistič, Černej, Kaše, & Zupic, 2016). Daarnaast zijn onze thema's ook verweven met de thema's van het Herbert Simon Research Institute van de Tilburg School of Social and Behavioral Sciences (TSB), zoals Adaptive societies,

organizations and workers, en de Impact thema's van Tilburg University (TiU), zoals Enhancing health and wellbeing en Empowering the resilient society. Dit helpt ons om samen te werken met onderzoekers van andere departementen binnen TSB en TiU. Samen kunnen we de complexe vraagstukken op het gebied van human resource studies onderzoeken en we nodigen onderzoekers van andere departementen uit om met ons samen te werken op deze vier thema's. Ten slotte doen we niet alleen onderzoek naar deze thema's, maar delen we onze kennis over deze thema's met studenten om hen voor te bereiden op hun toekomstige rol als HR professional en proberen we een blijvende maatschappelijke impact te hebben met betrekking tot deze thema's door te co-creëren met HR professionals.

2. Succesvol ouder worden op het werk: de rol van werknemers en organisaties

Voor het tweede deel van mijn inaugurele rede wil ik me richten op mijn onderwerp van expertise, namelijk succesvol ouder worden op het werk. Dit onderzoek ben ik in 2006 begonnen aan de Vrije Universiteit Amsterdam onder begeleiding van Paul Jansen, Annet de Lange en Josje Dijkers. Waarom richt ik me op dit onderwerp? Ik heb al beschreven dat (beroeps)bevolkingen over de hele wereld aan het vergrijzen zijn (Bal, Kooij, & Rousseau, 2015). Hierdoor zal het aandeel van de Nederlandse bevolking ouder dan 65 jaar tussen 2018 en 2060 toenemen van 18% tot 26% (Ekamper & Van Nimwegen, 2018). Dit komt door dalende geboortecijfers, de vergrijzing van de babyboomcohorten en de stijgende levensverwachting. Deze demografische veranderingen zijn een serieuze uitdaging voor de samenleving, organisaties en werknemers (Hertel & Zacher, 2018). De groei van de beroepsbevolking neemt bijvoorbeeld af en begint achter te lopen op de totale werkgelegenheidsgroei, wat leidt tot een langdurig tekort aan arbeidskrachten. Bovendien is het Nederlandse socialezekerheidsstelsel op termijn niet meer betaalbaar, omdat er minder dan drie potentieel werkenden zijn om het pensioen van één gepensioneerde te betalen. Ten slotte neemt de arbeidsmarktparticipatie vanaf de leeftijd van 50 jaar af (Eurostat, 2017) en is het steeds belangrijker om oudere werknemers te motiveren en te behouden. Om deze uitdagingen het hoofd te bieden, is het van het grootste belang om succesvol ouder worden op het werk te faciliteren en daarom onderzoek te doen naar dit belangrijke onderwerp. Voordat ik inzoom op succesvol ouder worden op het werk, wil ik eerst uitweiden over wat het in het algemeen betekent om ouder te worden op het werk.

Wat betekent het om ouder te worden op het werk?

Laten we teruggaan naar John en Theresa. In de 50 jaar die zijn verstreken sinds ze zijn begonnen met werken, is niet alleen hun leeftijd veranderd. Naast hun leeftijd is ook hun algemene kennis, ervaring, werkgeheugen, emotionele stabiliteit, loopbaanfase en het aantal kinderen en kleinkinderen veranderd. Dit illustreert dat ouder worden op het werk niet alleen veranderingen in de chronologische leeftijd met zich meebrengt, maar ook veranderingen in fysieke, cognitieve en emotionele capaciteiten, in percepties en in sociale rollen (Schwall, 2012). Om te begrijpen wat het betekent om ouder te worden op het werk, moeten we dus meerdere perspectieven meenemen. Daarom definieer ik ouder worden op het werk als alle biologische, psychologische en sociale veranderingen over de tijd die van invloed zijn op werkuitkomsten (De Lange, Taris, Jansen, Smulders, Houtman, & Kompier, 2006; Sterns & Doverspike, 1989). Om al deze veranderingen mee

te kunnen nemen in onderzoek, volg ik andere onderzoekers (o.a. De Lange et al., 2006; Sterns & Doverspike, 1989) in het gebruik van vijf conceptualisaties van ouder worden op het werk (Kooij, De Lange, Jansen, & Dikkers, 2008; 2013). De eerste conceptualisatie is de *chronologische leeftijd*, die verwijst naar de kalenderleeftijd. De kalenderleeftijd is een belangrijke indicator op het werk, omdat de pensioenleeftijd wordt bepaald door de kalenderleeftijd. Daarnaast bepaalt de kalenderleeftijd in sommige sectoren en organisaties of werknemers in aanmerking komen voor bepaalde HR praktijken, zoals vrijstelling van overwerk of ploegdienst. De tweede conceptualisatie van ouder worden op het werk is de *functionele leeftijd*, een op prestaties gebaseerde definitie van leeftijd, die verwijst naar veranderingen in fysieke en cognitieve capaciteiten. Eerder onderzoek heeft aangetoond dat fysieke capaciteiten (zoals spierkracht en energieniveau) en vloeibare cognitieve capaciteiten (zoals werkgeheugen en snelheid van informatieverwerking) afnemen met leeftijd (Maertens, Putter, Chen, Diehl, & Huang, 2012; Salthouse, 2012). Daarentegen nemen gekristalliseerde cognitieve capaciteiten (zoals algemene kennis en ervaringsoordeel), bepaalde persoonlijkheidskenmerken (zoals nauwkeurigheid, emotionele stabiliteit en sociale dominantie) en sociaal-emotionele vaardigheden (zoals emotieregulatie) toe met leeftijd (Grossmann, Na, Varnum, Park, Kitayama & Nisbett, 2010; Lucas & Donnellan, 2011; Roberts, Walton, & Viechtbauer, 2006). De derde conceptualisatie van ouder worden op het werk is de *psychosociale leeftijd*, ofwel de zelf en sociale perceptie van leeftijd. De zelfperceptie van leeftijd verwijst naar hoe oud een individu zich voelt en met welke leeftijdsgroep hij of zij zich identificeert. Eerder onderzoek toont aan dat oudere werknemers zich ouder voelen en zich identificeren met een oudere leeftijdsgroep (Gaillard & Desmette, 2008), wat nadelige gevolgen heeft voor hun werkhouding, prestaties en motivatie om te blijven werken (Kunze, Raes & Bruch 2015). De zelfperceptie van leeftijd verwijst ook naar toekomstperspectief, dat met de leeftijd verschuift van een open toekomstperspectief vol mogelijkheden naar een beperkter toekomstperspectief met beperkte mogelijkheden (Kooij, Kanfer, Betts & Rudolph, 2018; Lang & Carstensen, 2002). De sociale perceptie van leeftijd verwijst naar stereotype opvattingen. Stereotype opvattingen van oudere werknemers zijn bijvoorbeeld dat oudere werknemers minder gemotiveerd en minder productief zijn en meer weerstand hebben tegen verandering dan jongeren (Posthuma & Champion, 2009). Hoewel veel studies deze stereotype opvattingen hebben ontkracht (Kunze, Boehm, & Bruch, 2013; Ng & Feldman, 2008; 2010; 2012), beïnvloeden deze stereotype opvattingen nog steeds beslissingen over het aannemen en behouden van oudere werknemers (Abrams, Swift, & Drury, 2016;

Henkens, 2005). De vierde conceptualisatie van ouder worden op het werk is de *organisatieleeftijd*, die verwijst naar het ouder worden in banen en organisaties, zoals aangegeven door de functie- en organisatieverblijftijd en de loopbaanfase. Individuen doorlopen verschillende fases tijdens hun loopbaan (Super, 1984). Naarmate werknemers ouder worden zullen zij waarschijnlijk in de behoudfase van hun loopbaan zitten en de nadruk leggen op eerder behaalde resultaten en het behoud van hun zelfbeeld. Aangezien er in deze loopbaanfase geen mogelijkheden meer zijn voor groei en promotie, zullen werknemers op zoek gaan naar andere mogelijkheden om betrokken te blijven, zinvollere taken en interessantere banen (Conway, 2004). De laatste conceptualisatie van ouder worden op het werk is de *levensloopleeftijd*, die verwijst naar de levensfase van een individu in termen van psychologische ontwikkeling en gezinslevensloop. Een gezinslevensloop heeft verschillende fases en overgangen (Mederer & Hill, 1983). Naarmate werknemers ouder worden zullen zij waarschijnlijk in de midden fase zitten gekenmerkt door een “empty nest”. Levinson (1978) heeft levensfasen in de psychologisch ontwikkeling met verschillende doelen en zorgen onderscheiden. Naarmate werknemers ouder worden zullen zij zich waarschijnlijk in de midlife fase bevinden, waarin ze erkennen dat ze niet alles meer kunnen bereiken en senior leden van de samenleving worden met een focus op het ondersteunen van de volgende generatie.

Kortom, ouder worden op het werk brengt veel veranderingen met zich mee en wordt daarom op veel verschillende manieren geconceptualiseerd. Om de impact van deze veranderingen te begrijpen, wordt in de literatuur over ouder worden op het werk veelal gebruik gemaakt van levenslooptheorieën uit de levenslooppsychologie. Deze theorieën bouwen voort op een aantal assumpties. Een eerste belangrijke assumptie is dat leeftijdsgerelateerde veranderingen verschillende vormen kunnen aannemen, zoals een toename in emotionele stabiliteit en een verlies aan spierkracht. Deze leeftijdsgerelateerde verliezen zijn belangrijk, omdat ze kunnen leiden tot aanpassingsvermogen en het gebruik van proactieve strategieën (deficits-breed-growth mechanisme; Baltes, Staudinger, & Lindenberger, 1999; Charles, 2010). Een korter toekomstperspectief leidt bijvoorbeeld tot een focus op prettige ervaringen en gevoelens en daarmee tot een betere emotieregulatie. Een tweede belangrijke assumptie is dat de ontwikkeling in psychologische uitkomsten, zoals cognitieve en emotionele capaciteiten, kan veranderen, bijvoorbeeld doordat het individu haar omgeving en haarzelf beïnvloedt (we noemen dit “agency”). Er is bijvoorbeeld solide bewijs dat oudere individuen die hun vloeibare cognitieve capaciteiten trainen de leeftijdsgerelateerde

cognitieve achteruitgang kunnen vertragen (Baltes & Kliegl, 1986; Hertzog, Kramer, Wilson, & Lindenberger, 2009; Lindenberger, 2014). Een laatste assumptie van levenslooptheorieën is dat ontwikkeling gedurende de levensloop niet alleen afhankelijk is van leeftijdsgerelateerde normatieve invloeden, zoals biologische verouderingsprocessen, maar ook van niet-normatieve invloeden, zoals levensgebeurtenissen, die geen algemeen en voorspelbaar verloop kennen.

Drie levenslooptheorieën zijn bijzonder relevant om te begrijpen hoe doelen en motieven veranderen met leeftijd: het selectie-optimalisatie- en compensatiemodel (SOC) (Baltes & Baltes, 1990), de sociaal-emotionele selectiviteitstheorie (Carstensen, 1995), en de motivatietheorie van levensloopontwikkeling (Heckhausen, Wrosch, & Shulz, 2010). In het kort betogen deze theorieën dat individuen verschillende strategieën gebruiken om om te gaan met het verouderingsproces en hun beperkte middelen (zoals tijd en energie) optimaal in te zetten. Ze kunnen bijvoorbeeld minder doelen op het werk selecteren en prioriteren, ze kunnen investeren in het nastreven van doelen door een assistent in te huren of externe hulpmiddelen te gebruiken, of ze kunnen juist investeren in het stoppen van doelen nastreven door een onbereikbaar werkdoel als minder belangrijk te waarderen (Freund & Baltes, 2002; Zacher & Frese, 2011). Bovendien betogen deze theorieën dat doelen zullen verschuiven als gevolg van het verouderingsproces. Individuen investeren hun middelen in drie algemene levensdoelen: groei (d.w.z. het bereiken van hogere niveaus van functioneren), behoud (d.w.z. het handhaven van niveaus van functioneren in het licht van een nieuwe uitdaging of het terugkeren naar eerdere niveaus van functioneren na een verlies), en het reguleren van verlies (d.w.z. het adequaat functioneren op lagere niveaus wanneer behoud of herstel niet langer mogelijk is). Aangezien verliezen groter beginnen te worden naarmate mensen ouder worden, zullen zij minder middelen investeren in het levensdoel van groei en meer middelen in de doelen van behoud en reguleren van verlies (Baltes et al., 1999). Eerder onderzoek heeft inderdaad aangetoond dat jongere individuen zich meer richten op groei (bijvoorbeeld, ik wil mijn fysieke conditie verbeteren), terwijl oudere individuen zich meer richten op behoud (bijvoorbeeld, ik wil fysiek fit blijven) en het voorkomen van verlies (bijvoorbeeld, ik wil niet dat mijn fysieke conditie verslechtert). Voortbouwend op deze levenslooptheorieën en empirische bevindingen, heeft onderzoek naar ouder worden op het werk aangetoond dat de werkmotivatie ook zal veranderen met leeftijd (Kooij, De Lange, Jansen, Kanfer, & Dijkers, 2011). In deze studies werd bijvoorbeeld gevonden dat groeimotieven op het werk, zoals het leren van nieuwe dingen en het maken van

promotie, en extrinsieke werkmotieven, zoals beloning, afnemen met leeftijd. Aan de andere kant nemen intrinsieke en sociale werkmotieven, zoals het hebben van een waardevolle bijdrage, het benutten van vaardigheden, het helpen van anderen en het overdragen van kennis aan de volgende generatie, toe met leeftijd (Kooij et al, 2011; Kooij, Bal, & Kanfer, 2014; Kooij & Van de Voorde, 2011; Zacher, Degner, Seevaldt, Frese, & Lüdde, 2009). Kortom, ouder worden op het werk is een complex proces, waarbij belangrijke veranderingen in capaciteiten en motieven plaatsvinden. Dus wanneer worden werknemers succesvol ouder op het werk?

Succesvol ouder worden op het werk

Yvonne Brehmer (2019) noemde in haar inaugurele rede al dat onderzoekers het nog niet eens zijn over de definitie van succesvol ouder worden en soms zelfs kritiek hebben op de term. Hetzelfde geldt voor succesvol ouder worden *op het werk*. Abraham en Hansson (1995) introduceerden het concept succesvol ouder worden op het werk om tegenwicht te bieden aan leeftijdsdiscriminerende opvattingen dat ouder worden alleen achteruitgang betekent en ouder worden op het werk positiever te bekijken. Abraham en Hansson (1995) definieerden succesvol ouder worden op het werk als behoud van competenties, gemeten als het behoud van vaardigheden/prestaties in vergelijking met leeftijdsgenoten en het bereiken van doelen in domeinen die werknemers zelf belangrijk vinden. Volgens Van der Klink, Bültmann, Burdorf, Schaufeli, Zijlstra, Abma et al. (2016) betekent duurzame inzetbaarheid, een term die nauw samenhangt met succesvol ouder worden op het werk, dat werknemers gedurende hun arbeidsleven doorlopend over werkelijke realiseerbare mogelijkheden kunnen beschikken om werkkomsten te bereiken en te behouden die zij zelf als belangrijk beschouwen. Robson, Hansson, Abalos en Booth (2006; zie ook Robson & Hansson, 2007) introduceerden vijf criteria voor succesvol ouder worden op het werk: aanpassingsvermogen en gezondheid, positieve sociale relaties, groei op het werk, persoonlijke zekerheid en blijvende aandacht voor en verwezenlijking van persoonlijke doelen. Meer recentelijk heeft Zacher (2015) succesvol ouder worden op het werk geconceptualiseerd vanuit een vergelijkend perspectief als positieve afwijkingen van de gemiddelde intra-individuele leeftijdsgerelateerde ontwikkeling in bepaalde werkkomsten. Ten slotte definiëren De Vos, Van der Heijden en Akkermans (2018) een duurzame loopbaan, een begrip dat ook nauw samenhangt met succesvol ouder worden op het werk, als een loopbaan die wordt gekenmerkt door geluk, gezondheid en productiviteit.

Voortbouwend op deze eerdere conceptualisaties van succesvol ouder worden op het werk, gebruik makend van de levensloopspsychologie literatuur, en rekening houdend met het verouderingsproces, heb ik samen met Hannes Zacher, Mo Wang, en Jutta Heckhausen de volgende definitie van succesvol ouder worden op het werk geïntroduceerd: het proactief op pijn houden van, of het adaptief herstellen (na achteruitgang) naar, een hoog niveau van vermogen en motivatie om te blijven werken van oudere werknemers (Kooij, Zacher, Wang, & Heckhausen, 2020). We hanteren dus een multilevel en multi-actor perspectief en benaderen succes zowel vanuit het perspectief van de werknemer als vanuit het perspectief van de werkgever. Hier definiëren we oudere werknemers als werknemers van 45 jaar of ouder, want dat is het moment waarop individuen leeftijdsgerelateerde veranderingen gaan ervaren (WHO, 1993). Zoals hierboven geschetst is behoud (inclusief herstel) een van de drie belangrijkste levensdoelen en verwijst het naar het op pijn houden van een hoog niveau van functioneren in het licht van nieuwe uitdagingen, zoals afnemende fysieke gezondheid of informatieverwerkingscapaciteiten. Aangezien veel oudere werknemers deze uitdagingen steeds vaker ervaren, hebben ze de neiging om meer van hun middelen, zoals tijd en energie, in dit belangrijke doel te investeren (Ebner, Freund, & Baltes, 2006). Het vermogen om te blijven werken verwijst naar het fysiek en psychologisch in staat zijn om te werken, wat het gevolg is van een fit tussen de eisen van de werkomgeving en de capaciteiten van de werknemer (ofwel demands-abilities fit). Wanneer de werkomgeving bijvoorbeeld te veeleisend is voor een oudere werknemer en de fysieke eisen van de baan groter zijn dan de fysieke capaciteiten, kan zijn of haar fysieke gezondheid vervolgens verslechteren, wat kan leiden tot een fysiek onvermogen om te blijven werken. Aan de andere kant, wanneer de werkomgeving geen gebruik maakt van de kennis, vaardigheden en capaciteiten van een oudere werknemer, kunnen de cognitieve capaciteiten (bijvoorbeeld het werkgeheugen) afnemen, wat kan leiden tot een psychologisch onvermogen om te blijven werken (Hertzog et al., 2008). Enkele voorbeelden van variabelen die zijn gebruikt om het vermogen om te blijven werken te operationaliseren in de literatuur zijn fysieke en cognitieve capaciteiten en werkvermogen ("work ability"; Leijten, Van den Heuvel, Ybema, Robroek & Burdorf, 2014; Trevisan & Zantomio, 2016). Motivatie om te blijven werken verwijst naar het willen doorwerken (Kanfer, Beier & Ackerman, 2013), vaak als gevolg van de fit tussen wat de werkomgeving biedt en de motieven van de medewerker (ofwel needs-supplies fit). Wanneer de werkomgeving de motieven van oudere werknemers vervult, is de kans groter dat ze door willen blijven werken. In de bestaande literatuur zijn bevoegenheid en werktevredenheid

typische voorbeelden van variabelen die de motivatie om te blijven werken operationaliseren (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001).

Wij stellen dus voor dat succesvol ouder worden op het werk het resultaat is van persoon-omgeving fit op het werk. Meer specifiek stellen we voor dat werknemers hun vermogen en motivatie om te blijven werken op pijn kunnen houden wanneer ze een continue fit ervaren tussen henzelf en hun werkomgeving. Het voortdurend op pijn houden en herstellen van de persoon-werkomgeving fit is van cruciaal belang voor succesvol ouder worden op het werk, omdat werkmotieven en capaciteiten veranderen met leeftijd en de werkomgeving aan deze veranderingen moet worden aangepast. Theresa wilde bijvoorbeeld meer vrije tijd en verminderde daarom haar aantal werkdagen. Een andere reden waarom een voortdurende fit zo belangrijk is voor succesvol ouder worden op het werk is vanwege de geïndividualiseerde benadering van de fit-theorie (Edwards, 1991), waarbij rekening wordt gehouden met verschillen in werkmotieven en capaciteiten tussen individuele werknemers; hoewel werkgerelateerde motieven en capaciteiten over het algemeen op dezelfde manier veranderen met leeftijd, nemen individuele verschillen in motieven en capaciteiten toe met leeftijd als gevolg van individuele acties en niet-normatieve invloeden (Caspi, Roberts, & Shiner, 2005; Van Lieshout, 2000). Tot slot is voortdurende fit belangrijk voor succesvol ouder worden op het werk omdat het leidt tot duurzaam gebruik van persoonlijke middelen (Kooij, 2015); het voortdurend op pijn houden en herstellen van de persoon-werkomgeving fit betekent dat werknemers de huidige behoeften vervullen en optimaal gebruik maken van de huidige vaardigheden en kennis zonder de vervulling en het gebruik van toekomstige behoeften, vaardigheden en kennis in gevaar te brengen, zoals in het voorbeeld van John die anticipeerde op afnemende fysieke capaciteiten en daarom zijn talent voor organiseren en managen verder ontwikkelde.

Succesvol ouder worden op het werk: de rol van organisaties en werknemers

Zoals geïllustreerd door de korte verhalen van John en Theresa, spelen zowel organisaties als werknemers een actieve rol in het realiseren van succesvol ouder worden op het werk door te streven naar een voortdurende fit tussen de persoon en de werkomgeving. In lijn met deze visie stel ik, samen met mijn co-auteurs Hannes Zacher, Mo Wang en Jutta Heckhausen, een multilevel en multi-actor procesmodel voor met verschillende factoren die succesvol ouder worden op het

werk faciliteren (Kooij et al., 2020). Om te beginnen met de rol van de werknemer, bouw ik in mijn onderzoek voort op het idee dat werknemers hun omgeving en zichzelf actief kunnen beïnvloeden. Zoals hierboven geschetst, betogen levenslooptheorieën dat ouderen inderdaad zelfreguleren om om te gaan met het verouderingsproces door gebruik te maken van bepaalde strategieën gericht op het (niet meer) nastreven van doelen. Waarschijnlijk gebruiken ze deze strategieën ook op het werk (Zacher & Frese, 2011). Daarom stel ik voor dat succesvol ouder worden op het werk kan worden bereikt door een zelfreguleringsproces dat gericht is op het (niet meer) nastreven van doelen om de persoon-werkomgeving fit te behouden en te herstellen (Kooij et al., 2020). Hoewel we relatief weinig weten over dergelijke relevante strategieën op het werk, lijkt job crafting een geschikte strategie. Job crafting verwijst naar het op eigen initiatief doen van kleine aanpassingen aan de baan om te zorgen voor een betere persoon-baan fit, zoals een HR adviseur die de rol van loopbaanadviseur op zich nam om meer betekenis aan haar werk toe te voegen. Samen met mijn co-auteurs Marianne van Woerkom, Daphne van der Kruijssen, Jaap Denissen, Evy Kuijpers, Matthijs Bal, Luc Dorenbosch, Julia Wilkenloh en Helen Nijsen hebben we de concepten “sterke punten craften” en “interesse craften” geïntroduceerd, ofwel het op eigen initiatief doen van kleine aanpassingen aan de baan om de eigen sterke punten beter te benutten en het werk beter te laten aansluiten bij de eigen interesses. In onze studies hebben we laten zien dat deze vormen van job crafting inderdaad leiden tot een betere persoon-baan fit, bevlogenheid en werkprestaties van (oude) werknemers, wat het belang van job crafting voor succesvol ouder worden op het werk aantoont (Kooij et al., 2017; 2020; Kuijpers et al., 2020).

Proactieve actie en aanpassing moet ook plaatsvinden op het niveau van de organisatie (zoals het bedrijf of de werkgever) of op maatschappelijk niveau (zoals overheden of vakbonden), omdat individuele inspanningen niet voldoende zijn om leeftijdsdiscriminatie tegen te gaan en de situatie van oudere werknemers te verbeteren. Samen met Karen Pak, Annet de Lange, Josje Dijkers, Paul Jansen en Marc van Veldhoven richten we ons op het organisatieniveau en doen we met name onderzoek naar de rol van HR praktijken en baanontwerp. In onze studies onderscheiden we vier bundels HR praktijken met een specifiek doel op basis van de levensloopdoelen zoals onderscheiden in levenslooptheorieën: 1) ontwikkel HR praktijken, zoals regelmatige training, leren op de werkplek en loopbaanplanning, gericht op het helpen van individuele werknemers om een hoger niveau van functioneren te bereiken (“groei”); 2) behoud HR praktijk-

ken, zoals goede ergonomische werkomstandigheden, gezondheidschecks en flexibele werktijden, gericht op het helpen van individuele werknemers om hun huidige niveau van functioneren te behouden in het licht van nieuwe leeftijdsgerelateerde uitdagingen (“behoud”); 3) benut HR praktijken, zoals taakverrijking, horizontale baanverandering en mogelijkheden om deel te nemen aan besluitvorming, die bedoeld zijn om werknemers te helpen bij het herstel naar eerdere niveaus van functioneren na een verlies (“herstel”). Zo kunnen benut HR praktijken een werknemer helpen om te gaan met het verlies van fysieke capaciteiten door onhaalbare taakeisen uit de baan te halen en te vervangen door andere eisen die gebruik maken van reeds bestaande, maar nog niet toegepaste, individuele kennis en vaardigheden; en 4) ontzie HR praktijken, zoals extra verlof, vrijstelling van overwerk en deeltijdwerk, die erop gericht zijn werknemers te helpen adequaat te functioneren op lagere niveaus door hen te ontzien wanneer behoud en herstel niet langer mogelijk zijn (“reguleren van verlies”). Hoewel meer onderzoek nodig is naar de rol van deze bundels HR praktijken en baanontwerp in succesvol ouder worden op het werk, heeft Karen Pak in haar proefschrift aangetoond dat ontwikkel HR praktijken, taakmiddelen en uitdagende taakeisen belangrijke factoren zijn om succesvol ouder worden op het werk te faciliteren. Daarnaast kunnen HR praktijken en baanontwerp helpen om de persoon-werkomgeving fit op pijl te houden door zelfregulerend gedrag te stimuleren. Samen met mijn co-auteurs Marianne van Woerkom, Daphne van der Kruijssen, Jaap Denissen, Evy Kuijpers, Matthijs Bal, Luc Dorenbosch, Julia Wilkenloh en Helen Nijsen vonden we bijvoorbeeld dat een actieve baan (gekenmerkt door veel autonomie en hoge werkdruk) en het aanbieden van een job crafting workshop, job crafting gedrag kan stimuleren (Kooij et al., 2017; 2020; Kuijpers et al., 2020).

Toekomstig onderzoek naar succesvol ouder worden op het werk

Ondanks de aanzienlijke vooruitgang die in dit sub-vakgebied van HRS is geboekt, ontbreekt het ons nog steeds aan kennis over succesvol ouder worden op het werk. Daarom hebben overheden, organisaties en individuele werknemers weinig houvast om dit effectief te faciliteren. Met name voortbouwend op de hierboven geschetste conceptualisering en onderzoek zal ik een aantal onderzoeksrichtingen op het gebied van succesvol ouder worden op het werk noemen waar ik me de komende jaren actief mee bezig zal houden.

Subgroepen van oudere werknemers en ongelijkheid

Onderzoek naar succesvol ouder worden op het werk behandelt oudere werknemers als een homogene groep. Oudere werknemers zijn echter een zeer heterogene groep; interindividuele verschillen nemen namelijk toe met leeftijd (Light, Grigsby, & Bligh, 1996) en er is veel variatie in hoe oudere individuen omgaan met het verouderingsproces en dus in de mate waarin ze succesvol ouder worden (Baltes & Baltes, 1990; Kooij, 2015; Morack, Ram, Fauth, & Gerstorf, 2013). In de werkcontext zijn er nog meer potentiële factoren waarop oudere werknemers kunnen verschillen. Zo kunnen oudere werknemers met dezelfde chronologische leeftijd onder meer verschillen in hun werkgerelateerde toekomstperspectief, loopbaanfase en de organisatieverblijftijd. Daarom is het mogelijk dat algemene uitspraken over oudere werknemers als groep, individuele processen van ouder worden op het werk niet adequaat beschrijven. Deze redenering wordt ondersteund door het feit dat onderzoek op dit gebied (zeer) kleine effecten van leeftijd en gemengde en inconsistente resultaten laat zien in termen van de invloed van leeftijd op belangrijke uitkomsten voor werknemers en organisaties. Om deze problemen aan te pakken, zal ik samen met Karen Pak en Eva Kunst een person-centered aanpak toepassen om subgroepen van succesvolle, gemiddelde en niet-succesvolle oudere werknemers te identificeren op basis van de ontwikkeling in hun vermogen en motivatie om te blijven werken en te onderzoeken welke individuele en organisatiefactoren het lidmaatschap van een subgroep voorspellen. Dit zal ons helpen om te begrijpen waarom oudere werknemers succesvol ouder worden op het werk, om kwetsbare oudere werknemers te identificeren en welke interventies nodig zijn om de kwetsbare oudere werknemers te helpen succesvol ouder te worden op het werk. In een ander project onderzoek ik samen met Hans van Dijk, Maria Karanika-Murray, Ans de Vos en Bertolt Meyer vanuit een cumulatief ongelijkheidsperspectief welke interventies (bijvoorbeeld gericht op het bevorderen van een inclusieve werkomgeving) kwetsbare oudere werknemers kunnen helpen. Volgens dit cumulatief perspectief nemen initiële ongelijkheden in de loop van de tijd, en dus met leeftijd, toe, omdat initieel bevoordeelde werknemers steeds meer toegang hebben tot middelen en mogelijkheden, terwijl initieel benadeelde werknemers minder toegang hebben tot middelen en mogelijkheden (Van Dijk, Kooij, Karanika-Murray, De Vos, & Meyer, 2018). Zo zijn oudere Europese vrouwen oververtegenwoordigd in lagere inkomensgroepen als gevolg van eerdere middelen en keuzemogelijkheden die hun latere kansen hebben beperkt (Doorslaer & Koolman, 2004). Door te onderzoeken welke rol organisaties spelen in deze met leeftijd toenemende sociale ongelijkheid, kunnen we interventies identificeren om dit tegen te gaan.

De rol van (oudere) werknemers: zelfregulerend gedrag

Zoals eerder vermeld, bouw ik in mijn onderzoek voort op het idee dat individuen de omgeving en zichzelf beïnvloeden (“agency”). Hoewel levenslooptheorieën een aantal strategieën identificeren die ouderen gebruiken om om te gaan met het verouderingsproces, ontbreekt het ons aan kennis over relevante strategieën op het werk. Daarom wil ik kwalitatieve studies uitvoeren om te onderzoeken welk zelfregulerend gedrag oudere werknemers vertonen om hun persoon-werkomgeving fit op pijl te houden of te herstellen. Daarnaast zal ik samen met Annet de Lange onderzoeken welke rol het (niet meer) nastreven van doelen speelt in het succesvol ouder worden op het werk van werknemers die doorwerken na hun pensioengerechtigde leeftijd. Uit de korte verhalen van John en Theresa blijkt bovendien dat zelfregulerend gedrag gericht op ontwikkeling zeer relevant is voor succesvol ouder worden op het werk. Veel empirisch onderzoek laat echter zien dat groeimotieven gericht op leren en promotie afnemen met leeftijd (Kooij et al., 2011). Aan de andere kant laat onderzoek zien dat intrinsieke motieven gericht op het bereiken van zinvolle uitkomsten en het gebruiken van vaardigheden en de invloed van ontwikkel HR praktijken toenemen met leeftijd. Samen met Marianne van Woerkom en Ruth Kanfer zullen we deze tegenstrijdige bevindingen verder onderzoeken door te kijken naar groeimotieven in termen van zelf geïnitieerde ontwikkeling op basis van interesses en sterke punten in plaats van ontwikkeling op basis van het bestrijden van tekortkomingen. Een andere uitdaging voor succesvol ouder worden op het werk is de achteruitgang van fysieke capaciteiten, waardoor succesvol ouder worden op het werk in fysiek zware banen zeer moeilijk te realiseren is. Samen met Renée de Reuver onderzoeken we zelfregulerend gedrag gericht op het verbeteren van de fit tussen fysieke capaciteiten en de baan. Tot slot zijn experience-sampling methoden zeer waardevol om meer inzicht te krijgen in zelfregulerend gedrag. Door dagelijks zelfregulerend gedrag van oudere werknemers als reactie op dagelijkse stressfactoren op het werk, zoals taakeisen of vooroordelen, met dagboekonderzoek in kaart te brengen, krijgen we meer inzicht in hun zelfregulerend gedrag en voorspellers daarvan. Samen met Daphne van der Kruijssen, Marianne van Woerkom en Marc van Veldhoven zullen we ons richten op job crafting als zelfregulerend gedrag en de relatie tussen job crafting en het welzijn van werknemers onderzoeken met behulp van experience-sampling methoden.

De rol van de organisatie: Human resource management

Er is meer onderzoek nodig naar de relatie tussen human resource management en succesvol ouder worden op het werk en met name naar de onderliggende mechanismen. HRM kan succesvol ouder worden op het werk faciliteren door de fit tussen de persoon en de werkomgeving direct te beïnvloeden (De Lange, Kooij, & Van der Heijden, 2015). Samen met Karen Pak, Annet de Lange en Marc van Veldhoven onderzoeken we of en hoe HR praktijken kunnen helpen om de persoon-werkomgeving fit te herstellen nadat werknemers een belangrijke levensgebeurtenis hebben meegemaakt. HRM kan ook een indirecte rol spelen door zelfregulerend gedrag mogelijk te maken of te stimuleren. Hoewel we uit eerder onderzoek weten welke factoren proactief gedrag op het werk beïnvloeden (Bindl & Parker, 2011), weten we weinig over factoren die zelfregulerend gedrag gericht op het op pijl houden of herstellen van persoon-werkomgeving fit beïnvloeden. Samen met Annet de Lange en Karina van de Voorde zullen we ons richten op de rol van “opportunity” HR praktijken. Deze HR praktijken, zoals een flexibel baanontwerp en participatie in besluitvorming, vergroten pro-activiteit en flexibiliteit en stimuleren dus waarschijnlijk het job crafting gedrag van oudere werknemers. HRM kan in verschillende landen anders uitpakken als gevolg van verschillen in de institutionele en culturele context. Samen met Steven Kilroy, Bernadeta Goštautaitė, Heike Schröder en Matthew Flynn zullen we factoren op maatschappelijk niveau onderzoeken, zoals culturele waarden, die zelfregulerend gedrag kunnen stimuleren. Meer in het bijzonder zullen we HRM en zelfregulerend gedrag van oudere werknemers in landen met verschillende culturele waarden en sociaaleconomisch beleid vergelijken. Tot slot zijn er interventiestudies nodig om te onderzoeken welke HR praktijken effectief zijn om de persoon-werkomgeving fit op pijl te houden of zelfregulerend gedrag van oudere werknemers te stimuleren. Voortbouwend op eerder onderzoek waaruit blijkt dat het aanbieden van een job crafting workshop het job crafting gedrag van (oudere) werknemers stimuleert (Kooij et al., 2017; Kuijpers et al., 2020), zullen we samen met Evy Kuijpers, Daphne van der Kruijssen, Maria Karanika-Murray en Marianne van Woerkom, de effecten van door werknemers zelf uitgevoerde job crafting interventies onderzoeken. Omdat uit deze studies is gebleken dat de effectiviteit van de job crafting interventie afhankelijk is van individuele (leeftijd) en contextuele factoren (werkdruk), hebben we bovendien behoefte aan toekomstige studies die onderzoeken wanneer en waarom deze interventies effectief zijn, bijvoorbeeld met behulp van een “realist evaluation” (Nielsen & Miraglia, 2017), en toekomstige studies die onderzoeken hoe we interventies

kunnen personaliseren met behulp van experience sampling methoden (Van Roekel, Vrijen, Heininga, Masselink, Bos, & Oldehinkel, 2017).

Dit zijn slechts enkele van de toekomstige onderzoeksrichtingen in dit veelal onontgonnen sub-vakgebied van human resource studies waarin ik ook een evenwichtige, inclusieve en sterke punten benadering hanteer door me te richten op zowel het vermogen als de motivatie om te blijven werken, op kwetsbare oudere werknemers, op zelfregulerend gedrag, en op sterke punten en ontwikkeling van oudere werknemers.

3.

De wetenschap als professie: practicing what we preach

Om succesvol ouder te worden in de wetenschap, moeten we onze onderzoeksresultaten in de praktijk toepassen. Daarom wil ik in dit laatste deel van mijn inaugurele rede ingaan op de wetenschap als professie en de manier waarop dit momenteel wordt uitgeoefend en bestuurd. Er zijn veel signalen dat we dit aanzienlijk kunnen verbeteren (Bal, Dóci, Lub, Van Rossenberg, Nijs, Achtnak et al., 2019). De wetenschap als professie wordt gekenmerkt door snelle economische, demografische en politieke veranderingen, zoals globalisering, vercommercialisering van het hoger onderwijs, de invoering van systematische en landelijke kwaliteitsevaluaties en bezuinigingen. Hoewel deze veranderingen kansen bieden in termen van een groeiend aantal studenten, diverse studentengroepen en een hogere kwaliteit van het onderwijs, veroorzaken deze veranderingen ook financiële problemen en zetten ze de universiteiten steeds meer onder druk (Barnett, 2004; Bovens, 2019; Gioia & Thomas, 1996; Jaremka, Ackerman, Gawronski, Rule, Sweeny, Tropp, et al., 2020). De wetenschap als professie wordt dan ook gekenmerkt door een hoge werk- en prestatiedruk; de verhouding studenten/personeel neemt toe en wetenschappers moeten op ten minste vier aspecten excelleren: onderzoek, onderwijs, bestuur en het genereren van maatschappelijke impact. Als gevolg hiervan scoren wetenschappers wereldwijd laag op welzijn en hoog op psychische klachten (Biron, Brun, & Ivers, 2008; Winefield, Gillespie, Stough, Dua, Hapuarachchi, & Boyd, 2003). Zo geeft 78% van de Nederlandse universiteitsmedewerkers aan (N = 2500) vrije avonden en weekenden op te offeren om te werken, geven zeven van de tien universiteitsmedewerkers (wetenschappelijk en ondersteunend personeel) aan een hoge tot zeer hoge werkdruk te ervaren, geeft 59% van de medewerkers aan in de afgelopen drie jaar mentale of fysieke klachten te hebben gehad als gevolg van een hoge werkdruk en geeft 62% aan zich niet te kunnen veroorloven om ziek te zijn (FNV, 2017). Ondanks plannen uit 2017 om de werkdruk te verminderen, lijkt de werkdruk de afgelopen twee jaar eerder te zijn toegenomen dan afgenomen (FNV, 2019). Daarnaast wordt de wetenschap gekenmerkt door een grote mate van competitie tussen wetenschappers, die door verminderde eerste geldstromen concurreren om beperkte subsidiemogelijkheden. Het wordt ook gekenmerkt door lage baanzekerheid als gevolg van zogenoemde “tenure track” contracten (prestatiecontract van vijf of zes jaar waarna bij goed presteren een vast contract volgt) en een toename van het aantal tijdelijke contracten. Dit is met name belastend voor beginnend wetenschappers, die vaak werken in tijdelijke banen zonder loopbaanperspectief en die moeten concurreren om een beperkt aantal vaste posities. Tot slot wordt de wetenschap als professie gekenmerkt door een geringe

diversiteit in termen van geslacht, etnische minderheden en nationaliteit. Zo is ongeveer 43% van de Nederlandse promovendi en universitair docenten vrouw, maar dit percentage daalt tot 28% onder universitair hoofddocenten en 23% onder hoogleraren. Hoewel het percentage vrouwelijke hoogleraren in Nederland toeneemt, staan we nog steeds op de 24e plaats van de 28 EU-landen.

Behalve dat deze problemen aantonen dat serieuze investeringen in eerste geldstromen dringend nodig zijn, roepen ze ook de vraag op of de huidige HR praktijken nog wel geschikt zijn om de prestaties en het welzijn van Nederlandse universitaire medewerkers te optimaliseren (Biron et al., 2008; Levecque, Anseel, De Beuckelaer, Van der Heyden & Gisle., 2017). Ook in mijn rol als departementsvoorzitter houd ik me met deze zaken bezig. Voor mij is het belangrijk om te “practice what we preach”. Daarom stel ik voor een evenwichtige, inclusieve en sterke punten benadering gedurende de levensloop toe te passen op de wetenschap als professie. Dit betekent dat we HR praktijken nodig hebben die zowel de prestaties als het welzijn van werknemers optimaliseren, die zelfregulerend gedrag stimuleren, die werknemers helpen hun sterke punten te ontwikkelen en te benutten op het werk, en die gelijke kansen bieden aan alle (potentiële) werknemers op de arbeidsmarkt.

Een dergelijke aanpak in de wetenschap vereist een aantal belangrijke veranderingen. Ten eerste moeten we niet langer alle wetenschappers op basis van dezelfde prestatiecriteria beoordelen. Werknemers moeten samen met hun leidinggevende individuele doelen stellen over hoe ze hun sterke punten kunnen gebruiken om bij te dragen aan de teamdoelstellingen, terwijl ze het evenwicht tussen hun prestaties en hun welzijn bewaken. Dit zal hen helpen om een baan te creëren waarin ze hun motieven kunnen vervullen en hun sterke punten kunnen gebruiken en kunnen bijdragen aan de algemene doelstellingen van hun team, departement, faculteit en universiteit als geheel, terwijl ze hun werk-privé balans bewaken. Door het stellen van individuele doelen en het regelmatig craften van de baan kunnen individuele werknemers ook zelfreguleren en hun persoon-werkomgeving fit op pijl houden. Sinds een paar maanden pas ik de sterke punten benadering toe in de resultaat- en ontwikkelgesprekken met departementsleden en ik zie nu al de voordelen ervan in termen van gebruik van sterke punten en welzijn. Ten tweede moeten we het werken in teams simuleren door teamprestaties te beoordelen en ervoor te zorgen dat alle werknemers deel uitmaken van een divers team waarin de teamleden verschillende sterke

punten hebben. Het werken in teams van wetenschappers maakt het ook mogelijk om de taken zo te verdelen dat ze zo goed mogelijk aansluiten bij de sterke punten van elk individu. Bovendien geeft het leidinggeven meer ruimte om per teamlid op maat gemaakte prestatiecriteria vast te stellen. Dit team kan ook feedforward, of toekomstgerichte feedback, geven aan individuele medewerkers binnen het team over hoe ze hun sterke punten kunnen gebruiken en hun doelen kunnen bereiken. Ten derde moeten we zorgen voor meer gediversifieerde loopbaanpaden, waarbij wetenschappers zich kunnen specialiseren en een loopbaan kunnen opbouwen in onderwijs, impact, onderzoek of bestuur. In plaats van alleen wetenschappers die excelleren op al deze vier aspecten te bevorderen, zou het dus mogelijk moeten zijn om wetenschappers te bevorderen die excelleren op één van deze aspecten, terwijl ze op andere aspecten voldoende tot goed presteren.

Naast het verbeteren van de prestaties, het welzijn en de ontwikkeling van medewerkers (Borghouts-van de Pas & Freese, 2017; Kooij et al., 2020; Van de Voorde et al., 2012; Van Woerkom, Bakker, & Nishii, 2016), heeft het ontwerpen van HR praktijken in lijn met een evenwichtige, inclusieve en sterke punten benadering gedurende de levensloop een aantal voordelen. Het beoordelen van medewerkers op basis van individuele doelstellingen over hoe zij bijdragen aan de prestaties van het team in plaats van op basis van dezelfde prestatiecriteria, en het verdelen van werk in teams op basis van individuele sterke punten, zal een werkomgeving creëren waarin individuele verschillen worden gewaardeerd en die meer diversiteit en inclusie stimuleert (Van Woerkom, 2020). Daarnaast zal het organiseren van werk in teams concurrentie verminderen en de mogelijkheden voor multidisciplinaire samenwerking vergroten, niet alleen multidisciplinair in termen van wetenschappelijke discipline, maar ook in termen van functionele discipline (bijv. onderwijs, onderzoek of impact). Ik ben er dan ook voorstander van dat NWO en andere subsidieverstrekkers het aantal individuele onderzoeks-subsidies verminderen en de nadruk leggen op teamsubsidies die ook openstaan voor (teams binnen) één departement of faculteit. Bovendien vermindert zo'n aanpak de behoefte aan tenure track en andere tijdelijke contracten, omdat het uitgaat van een inclusieve benadering van talent management (Meyers, 2016). Departementen hoeven niet langer te zoeken naar wetenschappelijke superhelden of “het schaap met de vijf poten”, maar naar wetenschappers die een complementaire fit hebben met de andere teamleden (De Cooman, Vantilborgh, Bal, & Lub, 2016) en dus unieke sterke punten hebben die verder ontwikkeld moeten

worden. Dit zal de werkzekerheid vergroten en de duur van tijdelijke contracten waarin beginnend wetenschappers meestal werken, verkorten. Natuurlijk vereist dit wel dat departementen grondige wervings- en selectieprocedures opstellen voor de functie van universitair docent. Ten slotte, door wetenschappers toe te staan een loopbaan in bestuur op te bouwen, ontwikkelen we goede academisch leiders. In het huidige systeem worden wetenschappers veelal bevorderd tot leidinggevende posities op basis van hun wetenschappelijke onderzoeksprestaties. De competenties die nodig zijn om een goede onderzoeker te zijn, zijn echter heel anders dan de competenties die nodig zijn om een goede bestuurder en leidinggevende te zijn. Door wetenschappers in staat te stellen een loopbaan in bestuur op te bouwen voortbouwend op hun sterke punten, zal het academisch leiderschap dus verbeteren. Dit is vooral nodig als we een evenwichtige, inclusieve en sterke punten benadering gedurende de levensloop toepassen, wat een meer coachende rol van de academisch leider vereist.

In lijn met deze ideeën heeft de Vereniging van Nederlandse Universiteiten (VSNU, 2019) onlangs een pleidooi gepubliceerd om de manier waarop wetenschappers worden beoordeeld en beloond opnieuw te evalueren, met meer aandacht voor zowel individuele als teamprestaties en voor diversificatie zodat wetenschappers hun loopbaan in slechts één van de vier genoemde aspecten kunnen opbouwen. Dit is een zeer goed begin en ik ben dan ook optimistisch dat we inderdaad een evenwichtige, inclusieve en sterke punten benadering gedurende de levensloop kunnen implementeren in de wetenschap als professie.

4. Dankwoord

Ik wil mijn inaugurele rede afsluiten met een dankwoord. Ik wil de Rector Magnificus en het College van Bestuur van Tilburg University en de Decaan en het Management Team van de School of Social and Behavioral Sciences bedanken voor mijn benoeming op deze leerstoel en het daarmee in mij gestelde vertrouwen. Ook wil ik de Decaan bedanken voor haar steun in mijn rol als departementsvoorzitter.

Ik ben ongeveer 15 jaar geleden begonnen met mijn wetenschappelijke loopbaan, eerst als interim HR adviseur aan de Vrije Universiteit. Ik realiseerde me al snel dat ik eigenlijk het werk wilde doen van de mensen die ik adviseerde. Een collega HR adviseur hielp me en gaf mijn CV door aan haar man die bij de Economische faculteit werkte. Hij gaf mijn CV door aan Paul Jansen die mij uitnodigde voor een gesprek en mij voorstelde aan Annet de Lange. Dit was het begin van een inspirerende en vruchtbare samenwerking. Toen Annet de VU verliet, werd Josje Dijkers bij mijn project betrokken en het team was compleet. Paul, Annet en Josje, bedankt dat jullie mij hebben opgevoed als een goede wetenschapper en voor al jullie steun gedurende mijn loopbaan.

Al tijdens mijn promotie voelde ik me aangetrokken tot het kwalitatief goede en (voor mij zeer belangrijk) inclusieve departement Human Resource Studies van Tilburg University. Jaap, ik herinner me nog goed dat je mij tijdens een HR congres in Spanje expliciet uitnodigde om te solliciteren op de vacature bij het departement Human Resource Studies. Ik heb de uitnodiging met beide handen aangenomen en ik ben er nog steeds. Hoewel Tilburg niet erg dichtbij mijn huis is en veel mensen denken dat ik gek ben om ongeveer 4 uur per dag te reizen, werk ik hier nog steeds met zoveel plezier, het is absoluut de moeite van het reizen waard. Beste HRS-collega's, jullie zijn zo'n geweldige groep mensen, bedankt dat jullie mijn werk zo leuk maken en bedankt dat jullie mij steunen in mijn rol als departementsvoorzitter.

Ik wil ook graag al mijn co-auteurs en promovendi bedanken voor de samenwerking. Een van de redenen waarom ik graag als wetenschapper werk, is omdat ik met zoveel deskundige en inspirerende mensen kan samenwerken en ik elke dag leer.

Ik hou ook van mijn leven buiten de wetenschap. Lieve vrienden en familie, bedankt voor alle steun, voor de etentjes, borrels, (verjaardags-)feesten, de gezamenlijke vakanties, etc. Lieve Monique, mijn bff zoals Esmée zou zeggen, we zijn al 38 jaar vriendinnen en hebben veel leeftijdsgerelateerde veranderingen samen meegemaakt! Bedankt voor het luisteren naar mijn verhalen en dat je me aan het hardlopen houdt.

Lieve mama en papa (Theresa en John), ik hoop net zo succesvol ouder te worden als jullie! Jullie zijn een heel goed voorbeeld: succesvol ouder worden op het werk, maar ook in het leven door fit te blijven, gezond te eten, veel leuke en interessante activiteiten te ondernemen en veel, heel veel, op vakantie te gaan. Bedankt voor al jullie steun en advies en voor het feit dat jullie zo trots op me zijn.

Het belangrijkste in mijn leven is natuurlijk mijn eigen gezin, Robert, Esmée en Tijmen. Door jullie begin ik elke dag met een lach. We hebben het zo fijn en gezellig samen en ik leer ook veel van jullie. Lieve Tijmen, bedankt voor je knuffels, dat je zo'n sportfanaat bent en voor je interesse in dieren. Lieve Esmée, bedankt dat je altijd spelletjes met me wilt spelen, voor je interesse in muziek en dat je me helpt dingen wat langzamer te doen. Lieve Robert, bedankt voor al je steun en flexibiliteit. Ik vraag veel van je door fulltime in Tilburg te werken, maar je klaagt nooit en bent altijd bereid me te helpen. Maar bovenal, bedankt voor het feit dat je me in balans houdt en mijn leven zo leuk maakt! We zijn een geweldig team en ik twijfel er niet aan dat we samen succesvol oud zullen worden.

Ik heb gezegd.