

De arbeidskrapte en inclusief werkgeven als mogelijk antwoord voor dit probleem is een hr-vraagstuk dat niet door hr kan worden opgelost

Auteur: Bart Moens (Odisee hogeschool)

Moens, B. (2023). De arbeidskrapte en inclusief werkgeven als mogelijk antwoord voor dit probleem is een hr-vraagstuk dat niet door hr kan worden opgelost (discussienota). Brussel: Odisee

De arbeidsmarkt staat in brand

Werkgevers vinden geen mensen om het werk te doen. De krapte op de arbeidsmarkt is al enkele jaren voelbaar, maar het probleem is zich aan het versnellen en zal de komende tien jaar zelfs nog prangender zijn. In deze tijden van krapte doen bedrijven van alles om aan extra werknemers te komen. Maar een belangrijke optie laten ze onbenut: inclusief werkgeven. Simpel gezegd gaat inclusief werkgeven over het optimaal én duurzaam benutten van de diversiteit aan talent in én buiten de organisatie. Ook het talent dat niet of steeds moeilijker in het 'juiste werknemers plaatje' van de organisatie past. Denk bijvoorbeeld aan kortgeschoolden, anderstaligen, 55+'ers en mensen met een handicap.

Inclusief werkgeven als mogelijk antwoord op de arbeidskrapte

Vanuit diverse hoeken in het werkveld – overheid, werkgeversorganisaties en arbeidsbemiddelaars – worden werkgevers gestimuleerd tot en ondersteund bij het in praktijk brengen van inclusief werkgeven, onder andere door advies en begeleiding bij de uitwerking van een *“breedgebouwd HR-beleid dat inzet op talenten, diversiteit, levenslang leren, preventie, retentie, en mobiliteit [als] (...) krachtadig instrument (...) om de krapte het hoofd te bieden en arbeidspotentieel maximaal in te zetten”* (Vansteenkiste et al., 2019, pp. 43-44). De focus ligt voornamelijk op het aanbieden van operationele hr-praktijken die de kans op een succesvolle integratie van de minder in het plaatje passende werkzoekenden vergroten, zoals screening en toeleiding van potentiële kandidaten, jobmatching, job- en taalcoaching, taak- of functieaanpassingen (job carving en inclusief job design), informatieverstrekking rond tewerkstellings- en ondersteuningsmaatregelen, en ondersteuning bij eventuele administratieve verplichtingen. In het werkveld groeit het besef dat evolueren naar meer inclusief werkgeven om een organisatieverandering vraagt. Werkgevers zullen pas de benodigde tijd, geld en menskracht voor deze verandering vrijmaken als zij ervan overtuigd zijn deze hun strategische opportuniteit(en) ten goede komt. Niet verwonderlijk dat er in het werkveld een groeiende interesse is om inclusief werkgeven op strategisch niveau binnen te brengen in organisaties.

Inclusief werkgeven ingebed in de hr-strategie

Om organisaties te overtuigen om inclusief te gaan werkgeven, is het volgens Freese & Borghouts (2016) van belang aan te sluiten bij het dominante strategisch hrm-perspectief van de organisatie. Het uitgangspunt voor strategisch hrm is immers dat hrm-activiteiten die ontwikkeld worden, afgestemd dienen te zijn met de algemene organisatiestrategie, zodat hrm kan bijdragen aan de organisatieprestaties. Borghouts & Freese (2016) onderscheiden op basis van het werk van Beer en collega's (2015; 1984) drie verschillende perspectieven die gericht zijn op uitkomsten op niveau van de organisatie, de medewerkers en de samenleving, en noemen deze achtereenvolgens:

- 1) Economische rationaliteit met uitkomsten als productiviteit, flexibiliteit, kwaliteit en efficiëntie. Bijvoorbeeld: zorgt inclusief werkgeven tot hogere opbrengsten (bv. een betere productiviteit door minder personeelstekorten) en/of lagere kosten (bv. een snellere invulling van vacatures)?
- 2) Medewerker-welzijn met uitkomsten als werktevredenheid, gezondheid, werk-privé balans en werkbaar werk. Bijvoorbeeld: biedt het beter benutten van al het beschikbaar talent bijvoorbeeld een antwoord op de door medewerkers ervaren werkdrukke als gevolg van personeelstekorten?
- 3) Sociale legitimiteit met uitkomsten als maatschappelijk verantwoord ondernemen, integriteit en diversiteit. Bijvoorbeeld: kan de organisatie door inclusief werkgeven haar wens realiseren om in haar personeelsbestand een (betere) afspiegeling te zijn van de samenleving?

Door bij het dominante strategisch hrm-perspectief van de organisatie aan te sluiten wanneer een organisatie overweegt om inclusief te werkgeven, zou er een antwoord gegeven worden op de waarom-vraag van inclusief werkgeven. *“Waarom zou ik als organisatie X inclusief gaan werkgeven? Wel, omdat het bijdraagt aan de door ons gewenste uitkomsten, namelijk... .”* Dat antwoord maakt de top van de organisatie duidelijk waarom zij investeert in inclusief werkgeven en zorgt zodoende voor een beginnend commitment en draagvlak voor de volgende stappen richting meer inclusief werkgeven, met name de hoe en de concrete wat (Borghouts & Freese, 2021).

Aansluiten bij het dominante hrm-perspectief heeft echter ook een nadeel: het stelt de hrm-strategie van de organisatie en de principes waarop deze is gebaseerd niet in vraag.

Organisatiestrategie

Alle organisaties streven naar een duurzaam competitief voordeel en ontwikkelen daartoe een bepaalde strategie waaruit de toegevoegde waarde en het onderscheidend vermogen van de organisatie blijkt. Johnson & Scholes (2008) omschrijven strategie als *“the direction and scope of an organization over the long term, which achieves advantage in a changing environment through its configuration of resources and competences with the aim of fulfilling stakeholder expectations”* (2008, p. 8).

Strategisch hrm

Elke organisatiestrategie vraagt om specifiek gedrag van medewerkers. Om het gewenste medewerkersgedrag te faciliteren en aan te moedigen, en zodoende de organisatiedoelstellingen te realiseren, ontwikkelen en implementeren organisaties een strategisch hrm-beleid. Vrij vertaald definiëren Boxall & Purcell (2016) strategisch HRM als: *“het management van arbeid en personeel gericht op het realiseren van strategische doelen”*. Merk op dat hrm in deze definitie – in tegenstelling tot datgene waar mensen bij hrm vooral aan denken – niet alleen gaat om het management van personeel (werving en selectie, onthaal en inwerking, beoordeling en beloning, en opleiding & ontwikkeling), maar ook om het management van arbeid (taakverdeling, autonomie, teamwerk, inspraak, etc.).

Ook zien we in deze definitie de expliciete koppeling van het management van arbeid en personeel aan het realiseren van strategische doelen (Gratton & Catherine, 2003). Deze koppeling is wat hrm strategisch maakt. Het startpunt bij het nadenken over hrm ligt bij de strategische doelen die de organisatie wil realiseren. Deze doelen geeft richting aan het hrm-beleid. Ze zijn de stip op de horizon waar hrm-beleid naar toe moet leiden. Wat deze strategische doelen zijn, vinden we terug in het Harvard-model van Beer en collega's (2015; 1984). Dat model onderscheidt drie typen doelen en bijhorende uitkomsten:

- organisatie-effectiviteit, o.a. zoals productiviteit, flexibiliteit, kwaliteit en efficiëntie
- individueel welbevinden, o.a. werktevredenheid, goede werk-privé balans en werkbaar werk
- maatschappelijk welzijn, o.a. o.a. maatschappelijk verantwoord ondernemen en inclusiviteit

De mate waarin deze doelen meer of minder nadruk krijgen, is afhankelijk van de strategische keuzes die het management van de organisatie maakt. Hoewel de nadruk op bepaalde doelen veel dominanter aanwezig zullen zijn in bepaalde organisaties, is het niet zo dat het elkaar uitsluitende categorieën zijn. De verschillende doelen kunnen evenwel met elkaar op gespannen voet staan. Een (te grote) nadruk op één van de doelen kan een ander doel negatief beïnvloeden. Zo kan, zoals we onder nog zullen zien, een focus op productiviteit en flexibiliteit bijvoorbeeld ten koste gaan van het welzijn van medewerkers en andersom (Boxall & Purcell, 2003).

Zoals hoger reeds aangehaald werkten Borghouts & Freese (2016) op basis van het werk van Beer en collega's (2015; 1984) drie verschillende dominante strategisch hrm-perspectieven uit die gericht zijn op de belangen van de organisatie, het individu en de maatschappij, en noemen deze respectievelijk: economische rationaliteit, medewerker-welzijn en sociale legitimiteit.

Economische rationaliteit overheerst

Zowel in de hr-literatuur als in de praktijk valt op dat de economische rationaliteit overheerst. De resultaten waarop strategisch hrm stuurt, zijn voornamelijk gericht op economische uitkomsten, zoals productiviteit, financiële uitkomsten, harde kpi's, efficiëntie en kwaliteit (Beer et al., 2015). Het organisatiebelang (organisatie-effectiviteit) krijgt met andere woorden voorrang op of gaat ten koste van het medewerkersbelang (individueel welbevinden) en in bredere zin het maatschappijbelang (maatschappelijk welzijn) (Bal & Dóci, 2018; Beer et al., 2015; Kaufman, 2015). De voorbije tumultueuze jaren vol economische schokken door de COVID-19-pandemie, de Russische inval in Oekraïne en de daaropvolgende energiecrisis, de toename van de inflatie en de daarmee samenhangende fikse verhoging van de loonkosten, en de recente renteverhogingen van de centrale banken hebben de focus op economische rationaliteit wellicht nog versterkt.

Negatieve invloed op inclusief werkgeven

Economische rationaliteit is lastig om inclusief werkgeven aan te koppelen (Borghouts & Freese, 2016). In organisaties waar zaken als snelle levering, lage kosten of hoge kwaliteit de boventoon voeren, heerst veelal scepsis of mensen met een zogenaamde afstand tot de arbeidsmarkt deze opbrengsten wel kunnen leveren. Werkgevers associëren deze mensen veelal niet met zaken als een hoge productiviteit, een hoge betrokkenheid, een laag ziekteverzuim of een hoge flexibiliteit (Hulsegge et al., 2022). Het in dienst nemen en houden van deze mensen wordt door hen ook als 'niet-strategisch' beschouwd.

Mogelijk worden deze overtuigingen van werkgevers nog versterkt door de diverse activeringsmaatregelen (o.a. loonkostsubsidies, tewerkstellingsmaatregelen, begeleidingsprojecten, etc.), de negatieve berichtgeving in de media over de moeizame activering van werklozen en inactieven, en de nadruk op morele en sociale redenen voor inclusief werkgeven. Dergelijke initiatieven kunnen mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt juist in de hoek plaatsen van ‘kwetsbaar, hulpbehoevend, onwillig en anders’ in plaats van hen te presenteren als mensen met talenten en competenties (Dibben et al., 2002; Leslie, 2019).

Economische rationaliteit gekoppeld aan een controlegerichte strategie

De nadruk op economische rationaliteit wordt bovendien veelal gekoppeld aan een controlegerichte strategie om werknemers aan te sturen (Boselie, 2014). Een dergelijke strategie heeft zijn wortels in het Tayloriaans *scientific management*. Het doel van deze strategie is “*to reduce direct labor costs, or improve efficiency, by enforcing employee compliance with specified rules and procedures and basing employee rewards on some measurable output criteria*” (Arthur, 1994; Eisenhardt, 1985). Vertaald naar hrm spreken we over een ‘controle hrm systeem’, wat verwijst naar een systeem gericht op beheersing, sturing, top down besluitvormingsproces, formele regels en procedures, duidelijk afgebakende banen, centraal vastgelegde werkprocessen, geringe invloed van medewerkers op de besluitvorming, direct toezicht en vrijheidsbeperking (Guest, 2007; Walton, 1985).

De gerichtheid op economische uitkomsten en controle zien we vertaald in de wijze waarop organisaties het werk en de werkomgeving inrichten. In de steeds sneller veranderende en complexer wordende wereld hebben organisaties baat bij competente, flexibele en multi-inzetbare werknemers. Met deze ‘ideale werknemers’ voor ogen worden door werkgevers gestandaardiseerde functies gecreëerd die een breed en gevarieerd takenpakket omvatten, waarbij van de medewerkers verwacht wordt dat zij in elk van de taken de vereiste norm halen. Veelal is er weinig ruimte voor flexibiliteit binnen de functie, bijvoorbeeld qua werktijden of taken (Foster & Wass, 2012). De verschillende functies zijn in een bepaalde mate wederzijds afhankelijk voor het uitvoeren en voltooiën van hun taken (cfr. taakafhankelijkheid). Er is sprake van een grote taakafhankelijkheid wanneer taken moet worden ‘doorgegeven’ van de ene naar de andere collega en de prestaties van de collega’s samenhangen (Aubé & Rousseau, 2005; Runhaar, 2008). Deze taakafhankelijkheid is een belangrijke organisatorische factor die mogelijkheden creëert voor open communicatie, samenwerking, en het delen van kennis en vaardigheden (Van Der Vegt et al., 2000). Maar stelt tegelijkertijd hogere eisen aan de kennis en vaardigheden van medewerkers. Naast vakkennis hebben zij ook nood aan sociale, communicatieve en organisatorische vaardigheden. Men moet immers met collega’s overleggen, onderhandelen en afstemmen (Cummings & Worley, 1997; Zijlstra et al., 2012).

Negatieve invloed op inclusief werkgeven

Een dergelijke inrichting van het werk en de werkomgeving is nadelig voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Zij passen veelal niet in het plaatje van de ‘ideale werknemer’, zelfs niet mits extra scholing en/of begeleiding. Dat ze echter (nog) niet in staat zijn om alle taken van de functie goed uit te voeren, wil echter niet zeggen dat zij geen waardevolle bijdrage kunnen leveren op taken die ze wel kunnen. Dat vraagt evenwel om een takenpakket dat zoveel mogelijk afgestemd zijn op hun competenties en noden. De mogelijkheden hiertoe zijn helaas zeer beperkt in functies die ontworpen zijn op maat van de ‘ideale werknemer’, en die geen tot weinig ruimte bieden voor flexibiliteit binnen functie. Maatwerk gedijt immers slecht in organisaties met een controle hrm systeem (Hu et al., 2020;

Van der Heijden et al., 2021). Verder wordt de sterkte van de keten van taken die door de verschillende functies voltooid moet worden om tot een dienst of product te komen, bepaald door de zwakste schakel. Een mindere goede afstemming van competenties en taken in een deel van die keten kan een ernstige impact hebben op het volledige dienstverlenings- of productieproces, wat deels een verklaring biedt waarom organisaties aarzelen om minder passende werknemers in te schakelen in het werkproces (Foster & Wass, 2012). De nadruk op economische uitkomsten biedt ook een verklaring waarom middle managers terughoudend zijn in het aanwerven en laten doorgroeien van medewerkers die niet of minder ‘passen’ in het werkproces. Middle managers moeten ervoor zorgen dat de organisatie haar doelstellingen inzake omzet en winst haalt. Hun focus ligt op het behalen van resultaten op korte termijn (en worden daar ook op afgerekend) en niet op het potentieel op lange termijn (Groenewald et al., 2007). We kunnen verwachten dat zij hierdoor geneigd zijn vast te houden aan datgene wat in het verleden zijn nut bewezen heeft en eerder terughoudend zijn om met nieuwe ideeën te experimenteren uit angst voor mislukking en het daarmee gepaard gaande verlies. Het verleden heeft in hun beleving bewezen dat talent dat eruitziet en denkt zoals de huidige medewerkers succesvol is. Waarom zouden ze zich wagen aan iemand die niet of minder past in het huidige model voor succes? Door risico's te willen vermijden, houden ze bijgevolg verandering en dus inclusief werkgeven tegen.

Een (te) grote nadruk op economische rationaliteit in combinatie met een controle hrm systeem gaat niet alleen ten koste van het maatschappelijk belang (cfr. inclusie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt), maar ook van het individueel welzijn van medewerkers. Denk aan de werkbaarheid van het werk. Cruciaal voor werkbaar werk is dat er oplossingen op maat van de individuele werknemer komen. In alle opzichten: arbeidsduur, concrete jobinvulling, verloning en extralegale voordelen, enzovoort. Een job moet maatwerk zijn, waarbij rekening wordt gehouden met de capaciteiten, talenten en noden van individuele medewerkers. Dat vraagt een dynamische aanpak door de organisatie, waarbij de autonomie en de regelruimte van de werknemer centraal staan. Standaardisatie en controle staan evenwel haaks op autonomie en regelruimte, en kunnen medewerkers het gevoel geven dat ze vastzitten in een rigide bureaucratie waarin geen speelruimte is voor een eigen inbreng in het werk of de werkomgeving (Su et al., 2018). Bij regelruimte gaat het over de ruimte die een medewerker krijgt om zelfstandig beslissingen te nemen en zaken te regelen die noodzakelijk zijn voor het uitvoeren van zijn of haar taken. Reeds in de jaren 70 onderstreepte Karasek (1979) het belang van regelruimte in de werkorganisatie als buffer tegen (werk)stress: de stress vermindert er weliswaar niet door, maar het helpt een individu wél om er beter mee om te gaan. Autonomie gaat om de behoefte om vrij te kunnen handelen en niet onder druk te staan (Johnson et al., 2017). De autonomie kan worden verhoogd door meer inspraak te geven. Bijvoorbeeld door medewerkers te laten beslissen hoe een bepaalde procedure gaat lopen binnen de organisatie. Onderzoek van Deci & Ryan (2002; 2000) toont het belang van autonomie voor medewerkers hun welbevinden, motivatie, inzet en zin in leren.

Het roer moet om

Het mag duidelijk zijn dat de huidige uitdagingen – het vinden en duurzaam behouden van medewerkers – en met name inclusief werkgeven als mogelijke oplossing voor deze uitdagingen vragen om andere strategische keuzes. Inclusief werkgeven realiseren lukt niet door louter aan te sluiten bij het dominante hrm-perspectief van een organisatie. In tegendeel: in veel organisaties is economische rationaliteit het dominante hrm-perspectief en, zoals we zagen, is nèt dat perspectief lastig te koppelen

aan inclusief werkgeven. Helemaal lastig wordt als economische rationaliteit gecombineerd wordt met een controle hrm systeem.

Inclusief werkgeven vraagt van organisaties dat zij in hun organisatiestrategie niet alleen aandacht hebben voor de belangen van de organisatie, maar ook voldoende rekening houden met de belangen van de individuele medewerkers en de maatschappij, en dat doorvertalen in hun hrm-perspectief. Inclusief werkgeven gaat om het aan boord halen (en duurzaam aan boord houden) van medewerkers die niet (langer) in het plaatje van de 'ideale medewerker' (dreigen te) passen. Dat wil niet zeggen dat deze medewerkers geen uitstekende werknemers kunnen zijn. Zij kunnen goed presteren op voorwaarde dat ze werk uitvoeren dat aansluit bij hun talenten, competenties en noden (wat trouwens voor elke medewerker van toepassing is!). Inclusief werkgeven vragen met andere woorden om ruimte voor maatwerk en het personaliseren van werk. Of, anders gezegd, het zoeken naar oplossingen die (quasi) op maat gemaakt zijn en die tegemoetkomen aan de sterktes en behoeften van medewerkers. Dat kunnen werkgevers doen door te sleutelen aan het werk in de organisatie – zowel aan de inhoud als de context ervan – zodoende dat wat het werk vraagt en biedt beter aansluit bij dat wat (kandidaat-)medewerkers kunnen en willen. Ofwel 'job redesign'.

Job redesign is een belangrijke sleutel om inclusief werkgeven waar te maken. Zoals we hoger aangaven, gedijt job redesign slecht in organisaties met een controle hrm systeem. Job redesign gedijt daarentegen beter in organisaties met een commitment hrm systeem. Organisaties die op commitment sturen, leggen de nadruk op het maximaliseren van opbrengsten door medewerkers zelf te laten bepalen hoe ze hun persoonlijke doelen met die van de organisatie kunnen verbinden (Arthur, 1994; Pfeffer & Veiga, 1999). Medewerkers worden niet als een passieve input in het productieproces beschouwd, maar worden gezien als waardevolle activa – 'human capital' – die de strategische doelen van de organisatie bepalen en helpen realiseren (Legge, 2006). Voorbeelden van hr-praktijken die sturen op commitment, en zodoende leiden tot gemotiveerde, *empowerde* medewerkers en tot betere organisatieprestaties zijn: decentralisatie van *decision making*, participatiebevordering, interne mobiliteit, training en coachend leiderschap (Posthuma et al., 2013). In dergelijke organisaties zullen medewerkers zich zekerder en meer gemotiveerd voelen om te praten over job redesign vanuit de perceptie dat er in de organisatie een grotere openheid en bereidheid is voor creatieve dialogen (Meijerink et al., 2020; Van der Heijden et al., 2021). Controle en commitment hrm systemen lijken twee uitersten die niet met elkaar te verenigen zijn. Desalniettemin laat onderzoek zien dat een mix van beide systemen ervoor zorgt dat organisaties beter presteren. Passende controle-hr-praktijken – zoals algemene richtlijnen, principes en spelregels – kunnen medewerkers en leidinggevenden immers wegsturen van aanpassingen aan het werk die nadelig zijn voor de organisatie, maar bieden hen ook toetsstenen en handvatten bij het zoeken, bepalen en/of onderhandelen van individuele aanpassingen aan het werk waar zowel de medewerker zelf als de organisatie baat bij heeft (Hu et al., 2020; Varma et al., 2022).

De top is aan zet

Hrm is niet uitsluitend de verantwoordelijkheid van een hr-afdeling of een hr-manager. In tegendeel, de uitwerking en implementatie van een hrm-strategie is vooral de verantwoordelijkheid van leidinggevenden op verschillende niveaus (Brewster et al., 2015). Managers op het hoogste niveau spelen een belangrijke rol bij het ontwikkelen van de organisatiestrategie, waarvan hrm een essentieel onderdeel uitmaakt. Met hun organisatiestrategie bepalen zij de richting en tekenen het kader uit dat

vervolgens door de hr-afdeling of de hr-manager met specifieke hr-praktijken wordt ingericht. Middle managers en direct leidinggevenden spelen een belangrijke rol bij de uitvoering van deze hr-praktijken. In de hierboven geschetste verandering is de top aan zet. Om inclusief werkgeven daadwerkelijk waar te maken, moet eerst de top beslissen over een wijziging in de richting van de organisatiestrategie en de daaruit volgende hrm-strategie. Zolang de top voorrang geeft aan de economische uitkomsten en deze tracht te realiseren met een controle hrm systeem, zal de hr-afdeling of de hr-manager blijven aanlopen tegen de drempels die inclusief werkgeven in de organisatie belemmeren. Hoe goed hun intenties en hoe groot de druk vanuit het werkveld ook mogen zijn.

Referenties

- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670-687. <https://doi.org/10.2307/256705>
- Aubé, C., & Rousseau, V. (2005). Team Goal Commitment and Team Effectiveness: The Role of Task Interdependence and Supportive Behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 9, 189-204. <https://doi.org/10.1037/1089-2699.9.3.189>
- Bal, P. M., & Dóci, E. (2018). Neoliberal ideology in work and organizational psychology. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(5), 536-548. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1449108>
- 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 [<https://doi.org/10.1002/hrm.21726>]. *Human Resource Management*, 54(3), 427-438. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/hrm.21726>
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Mills, D. Q., & Walton, R. (1984). *Human resource management: A general manager's perspective*. Free Press.
- Borghouts, I. W. C. M., & Freese, C. (2016). Inclusief HRM: (hoe) past de Participatiewet in de organisatie- en HR-strategie? *Tijdschrift voor HRM*, 7, 1-20.
- Boselie, P. (2014). *Strategic human resource management: A Balanced Approach. 2nd Edition*. McGraw-Hill Education.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2003). *Strategy and human resource management*. Blackwell.
- Boxall, P. F., & Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management (4th edition)*. Palgrave Macmillan.
- Brewster, C., Brookes, M., & Gollan, P. J. (2015). The institutional antecedents of the assignment of hrm responsibilities to line managers. *Human Resource Management*, 54, 577-597.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (1997). Work design. In T. G. Cummings & C. G. Worley (Eds.), *Organization development and change* (pp. 334-368). SouthWestern College Publishing.
- Deci, E., & Ryan, R. (2002). *Handbook of self-determination research*. University of Rochester Press
- Dibben, P., James, P., Cunningham, I., & Smythe, D. (2002). Employers and employees with disabilities in the UK. *International Journal of Social Economics*, 29(6), 453-467.
- Eisenhardt, K. M. (1985). Control: Organizational and economic approaches. *Management Science*, 31(2), 134-149
- Foster, D., & Wass, V. (2012). Disability in the Labour Market: An Exploration of Concepts of the Ideal Worker and Organisational Fit that Disadvantage Employees with Impairments. *Sociology*, 47(4), 705-721. <https://doi.org/10.1177/0038038512454245>
- Gratton, L., & Catherine, T. (2003). The Three-Dimensional People Strategy: Putting Human Resources Policies into Action. *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, 17(3), 74-86.
- Groenewald, D., le Roux, S. J., & Eossouw, D. (2007). Strategic management: An applied South African perspective. In Cape Town: New Africa Books.
- Guest, D. (2007). HRM: Towards a new psychological contract. In P. Boxall, J. Purcell, & P. Wright (Eds.), *Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford University Press.
- Hu, B., McCune Stein, A., & Mao, Y. (2020). How control and commitment HR practices influence employee job crafting. *Journal of Managerial Psychology*, 35(5), 361-374. <https://doi.org/10.1108/JMP-06-2019-0360>
- Hulsegge, G., Otten, W., van de Ven, H. A., Hazelzet, A. M., & Blonk, R. W. B. (2022). Employers' attitude, intention, skills and barriers in relation to employment of vulnerable workers. *Work*, 72(4), 1215-1226. <https://doi.org/10.3233/wor-210898>

- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy: Text and cases. 8th Edition*. Prentice Hall.
- Johnson, R., Mccann, V., & Zimbardo, P. (2017). *Psychologie een inleiding*. Pearson Benelux
- Karasek, R. A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308. <https://doi.org/10.2307/2392498>
- Kaufman, B. E. (2015). Evolution of Strategic HRM as Seen Through Two Founding Books: A 30th Anniversary Perspective on Development of the Field [<https://doi.org/10.1002/hrm.21720>]. *Human Resource Management*, 54(3), 389-407. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/hrm.21720>
- Legge, K. (2006). Human Resource Management. In R. Ackroyd, B. Batt, P. Thompson, & P. Tolbert (Eds.), *Oxford Handbook of Work and Organization* (pp. 220-241). Oxford University Press.
- Leslie, L. M. (2019). Diversity initiative effectiveness: A typological theory of unintended consequences. *The Academy of Management Review*, 44, 538-563. <https://doi.org/10.5465/amr.2017.0087>
- Meijerink, J., Bos-Nehles, A., & de Leede, J. (2020). How employees' pro-activity translates high-commitment HRM systems into work engagement: the mediating role of job crafting. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(22), 2893-2918. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1475402>
- Pfeffer, J., & Veiga, J. F. (1999). Putting People First for Organizational Success. *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, 13(2), 37-48.
- Posthuma, R. A., Campion, M. C., Masimova, M., & Campion, M. A. (2013). A high performance work practices taxonomy: Integrating the literature and directing future research. *Journal of Management*, 39(5), 1184-1220. <https://doi.org/10.1177/0149206313478184>
- Runhaar, P. R. (2008). *Promoting teachers' professional development* University of Twente]. Enschede.
- Ryan, R., & Deci, E. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *The American psychologist*, 55, 68-78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Su, Z.-X., Wright, P. M., & Ulrich, M. D. (2018). Going Beyond the SHRM Paradigm: Examining Four Approaches to Governing Employees. *Journal of Management*, 44(4), 1598-1619. <https://doi.org/10.1177/0149206315618011>
- Van der Heijden, B., Nauta, A., Fugate, M., De Vos, A., & Bozionelos, N. (2021). Ticket to Ride: I-deals as a Strategic HR Tool for an Employable Work Force [Review]. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.769867>
- Van Der Vegt, G., Emans, B., & Van De Vliert, E. (2000). Team Members' Affective Responses to Patterns of Intragroup Interdependence and Job Complexity. *Journal of Management*, 26(4), 633-655. <https://doi.org/10.1177/014920630002600403>
- Vansteenkiste, S., Sourbron, M., Scholiers, B., Van Onacker, E., De Graeve, P.-J., & De Smet, R. (2019). *Een inclusieve benadering van het arbeidspotentieel van de Vlaamse bevolking op basis van enquête- en administratieve data* (9789088731389). S. Werk.
- Varma, A., Wang, C. H., Park, H. M., & Patel, P. (2022). I-deals as a human resource initiative: Exciting innovation or passing fad? In D. Anand & Y. Rofcanin (Eds.), *Idiosyncratic deals at work* (pp. 143-166). Springer.
- Walton, R. E. (1985). From control to commitment in the workplace. *Harvard Business Review*, 63(2), 77-84.
- Zijlstra, F. R. H., Mulders, H. P. G., & Nijhuis, F. J. N. (2012). Inclusieve Organisaties: Op weg naar duurzame arbeidsparticipatie. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 28, 22-30.