

# SUCCESVOL OUDER WORDEN OP HET WERK

Psychologische perspectieven op zelfmanagement en  
duurzame inzetbaarheid van werkenden tijdens de levensloop

Prof. dr. Annet H. de Lange



Open Universiteit  
[www.ou.nl](http://www.ou.nl)





# SUCCESVOL OUDER WORDEN OP HET WERK

Psychologische perspectieven op zelfmanagement en  
duurzame inzetbaarheid van werkenden tijdens de levensloop


---

Prof. dr. Annet H. de Lange  
1 november 2019



Open Universiteit  
[www.ou.nl](http://www.ou.nl)





© Copyright Annet H. de Lange 2019

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without prior permission of the publisher.

Grafische vormgeving: Sandra Daems, Open Universiteit

Redactie: Dimphy Smeets, Open Universiteit

Foto omslag: Bureau ketel, ontwerp en communicatie

ISBN/EAN: 978-94-92739-53-7

Uitgegeven in samenwerking met:



**HAN**\_UNIVERSITY  
OF APPLIED SCIENCES

Printed by Canon Nederland N.V.

# INHOUD

<b>Samenvatting</b>	<b>7</b>
<b>Twee casussen</b>	<b>9</b>
<b>1 Zelfmanagement en Duurzame inzetbaarheid</b>	<b>13</b>
1.1 Zelfmanagement op het werk	16
<b>2 Psychologische perspectieven op succesvol ouder worden op het werk</b>	<b>21</b>
2.1 Operationalisatie van het concept '(succesvol) ouder worden op het werk'	21
2.2 Empirische resultaten ouder worden en duurzame inzetbaarheid	26
2.3 Succesvol ouder worden op het werk: het belang van herstel en verbetering	31
2.4 Een (positief) psychologisch multifactorieel model voor zelfmanagement en succesvol ouder worden op het werk	34
<b>3 Arbeids- en organisatiepsychologische interventies voor duurzame inzetbaarheid</b>	<b>49</b>
3.1 Ontwerp van werk	50
3.2 Hrm-instrumenten: arbeids- en organisatiepsychologische interventies	51
3.3 Leiderschap	53
<b>4 Onderzoeksagenda Leerstoel</b>	<b>55</b>
<b>5 Tot besluit</b>	<b>59</b>
<b>Referenties</b>	<b>65</b>
Bijlage 1: Zelfmanagementbronnen	77
Bijlage 2: Schaal Succesvol ouder worden op het werk	79
Bijlage 3: Informatie over Hendrik Wadman en zijn ooms	81





Oratie


**Succesvol ouder worden op het werk**

*Psychologische perspectieven op zelfmanagement en duurzame inzetbaarheid van werkenden tijdens de levensloop*

in verkorte vorm uitgesproken bij de openbare aanvaarding van het ambt van bijzonder hoogleraar Succesvol ouder worden op het werk: de rol van duurzame inzetbaarheid en zelfmanagement, op de door de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen ingestelde leerstoel aan de Open Universiteit, op vrijdag 1 november 2019

door

prof. dr. Annet H. de Lange



*'Niets is zo praktisch als een goede theorie.'*

*'Een succesvol individu stelt het volgende doel doorgaans iets, maar niet te veel, boven zijn of haar laatste prestatie. Op die manier verhoogt hij of zij geleidelijk steeds zijn of haar eigen ambitieniveau.'*

Citaten vrij naar Kurt Lewin

# SAMENVATTING

Door achterblijvende geboortecijfers, een hogere levensverwachting en een stijgende pensioenleeftijd is het thema duurzame inzetbaarheid de afgelopen jaren belangrijk geworden. Duurzame inzetbaarheid betekent dat werknemers in hun arbeidsleven doorlopend over realiseerbare mogelijkheden en voorwaarden beschikken om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren (Van der Klink et al., 2011; 2016).

Deze definitie van duurzame inzetbaarheid benadrukt dat werknemers over de 'mogelijkheden en de juiste randvoorwaarden beschikken en deze kunnen benutten om een *fit* met het huidig en toekomstig werk te kunnen behouden' en verwijst daarmee naar de verantwoordelijkheid van de omgeving van de werkende (organisatie, samenleving, overheid). Tegelijkertijd zullen werknemers zich de eigen inzetbaarheid moeten toe-eigenen. Dit impliceert dat werknemers in staat moeten zijn richting te geven aan hun duurzame inzetbaarheidspotentieel en om, vanuit psychologisch perspectief gezien, zelfmanagement (zelfregie) te ontwikkelen, ofwel: om succesvol ouder te kunnen worden op het werk. Succesvol ouder worden op het werk is in meer recent onderzoek gedefinieerd als: proactief behoud of adaptief herstel (na verlies) naar hoge(re) niveaus van (subjectieve) gezondheid, vitaliteit, werkvermogen, employability en motivatie om door te werken en tegelijkertijd een *fit* te houden met de werkomgeving (gebaseerd op onder andere De Lange & Kooij, 2019).

Met het instellen van de nieuwe leerstoel zal prof. dr. Annet de Lange in deze context bestaande kennis presenteren en nieuwe kennis ontwikkelen over de thema's:

1. zelfmanagement en duurzame inzetbaarheid
2. psychologische perspectieven op Succesvol ouder worden op het werk
3. arbeids- en organisatiepsychologische interventies voor duurzame inzetbaarheid.





# TWEE CASUSSEN

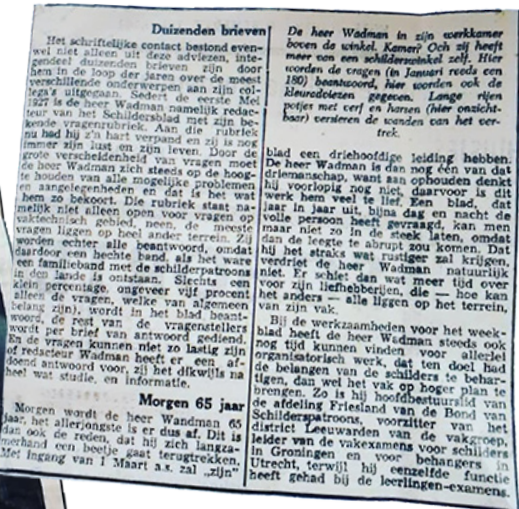
## CASUS 1

### SCHILDER HENDRIK WADMAN SENIOR: DE ZELFSTANDIGE



#### of hij kent Wadman Sr. Schilder, redacteur, examinator en bondsbestuurder

Geen schilder in Friesland of hij kent de heer H. Wadman Sr. persoonlijk, dan veel van naam. Doch niet alleen in Friesland, in heel Nederland zal er geen schilderspatroon zijn, die niet van de heer Wadman heeft geboord, door hem is geëxamineerd of met hem heeft gecorrespondeerd. Vooral door middel van het op schrift gestelde woord heeft de heer Wadman contact gehad met de schilders in alle delen van Nederland, tot zelfs in België, Zuid-Afrika en vele andere landen, waar Nederlands-talige schilders verblijft houden. Deze briefwisseling betref voor het merendeel kleuradviezen, want op dat terrein is de heer Wadman een expert. Adviezen voor de kleur van panelen enz. aan de hand van een staaltje van het uitverkoren behang, adviezen ook voor het meest gewenste behang bij bepaalde kleuren.



#### Duisenden brieven

Het schriftelijke contact bestond evenwel niet alleen uit deze adviezen, intusschen in de loop der jaren over de meest legitiem uitgegaan. Sedert de eerste Mediteur van het Schildersblad met zijn bezaad had hij zijn hart verpand en zij is nog immer zijn lust en zijn leven. Door de grote verscheidenheid van vragen moest de heer Wadman zich steeds op de hoogste houden van alle mogelijke problemen hem zo bekooft. Die rubriek staat namelijk niet alleen open voor vragen op vaktechnisch gebied, neen, de meeste worden echter op heel ander terrein. Zij daardoor een hechte band, als het ware in den familieband met de schilderspatroons klein percentage, ongeveer vijf procent belang zijn, wordt in het blad beantwoord per brief van antwoord gediend of redacteur Wadman heeft er een afdoend antwoord voor, zij het dikwijls na veel wat studie, en informatie.

#### Morgen 65 jaar

Morgen wordt de heer Wadman 65 jaar, het allerjongste is er dus af. Dit is overhand een beetje gaat terugtrekken. Met Ingang van 1 Maart a.s. zal „zijn”

De heer Wadman in zijn werkkamer boven de winkel, Kamer. Och zij heeft meer een een schilderijmetel zelf. Hier worden de vragen (in Januari reeds een 180) beantwoord, hier worden ook de kleuradviezen gegeven. Lange rijen papies met verf en harsen (hier onzichtbaar) versieren de wanden van het vertrek.

blad een driehoofdige leiding hebben. De heer Wadman is dan nog een van dat driemanschap, want aan opbouwen denkt hij voorlopig nog niet, daarvoor is dit werk hem veel te lief. Een blad, dat jaar in jaar uit bijna dag en nacht de volle persoon heeft gevraagd, kan men dan de leegte te abrupt zou komen, omdat hij het straks wat rustiger zal krijgen. Dat verdriet de heer Wadman natuurlijk voor zijn liefhebberijen, die — hoe kan van zijn vak.

Bij de werkzaamheden voor het weekblad heeft de heer Wadman steeds ook organisatorisch werk, dat ten doel had de belangen van de schilders te behartigen, dan wel het vak op hoger plan te brengen. Zo is hij hoofdbestuurder van de afdeling Friesland van de Bond van Schilderspatroons, voorzitter van het district Leeuwarden van de vakgroep in Groningen en voor behangers in Utrecht, terwijl hij eenzelfde functie heeft gehad bij de leerlingen-examens.

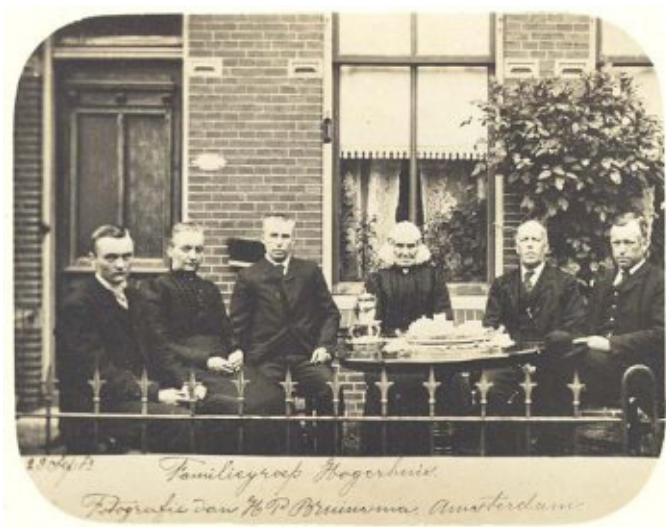
Bron: Delpher

Hendrik Wadman (1886-1960) was een bekende Friese schilder. Afkomstig uit een arm gezin, opgegroeid bij zijn moeder en oma (beiden werden helaas weduwe op relatief jonge leeftijd<sup>1</sup>), wist hij zich als autodidact vakbekwaam te maken in de schilderkunst en zelfstandig een succesvolle loopbaan op te bouwen. Hendrik hield van meer dan alleen schilderen en was een veelzijdig man. Hij was naast schilder namelijk ook eindredacteur van een landelijk schildersblad, examinator, bondsbestuurder, sportief man (kaatsen en schaatsen), kon vioolspelen en was vader van drie kinderen (onder wie mijn oma). Een werkgever die hem een leven lang verzorgde kende hij niet en zijn loopbaangeschiedenis verliep volgens een traject van tijdelijke posities, projecten en adviesopdrachten tot

<sup>1</sup> Dankzij zijn ooms Keimpe, Wybren en Marten Hogerhuis bleef Hendrik Wadman in leven, doordat zij hem acht weken warm hielden na een te vroege geboorte (Hendrik woog amper drie pond; zie in krantenartikel van Bijlage 3, p. 78).

ver voorbij zijn pensioengerechtigde leeftijd. Hij ervoer veel passie in zijn werkzaamheden, zoals blijkt uit dit artikel dat rond zijn vijfenzestigste levensjaar verscheen in een Friese krant. Ik citeer: *'Morgen wordt de heer Wadman<sup>2</sup> 65 jaar, het allerjongste is er dus af. Dit is dan ook de reden dat hij zich langzamerhand een beetje gaat terugtrekken. Met ingang van 1 Maart zal zijn blad een driehoofdige leiding hebben. De heer Wadman is dan nog één van de driemanschap, want aan ophouden denkt hij voorlopig niet, daarvoor is dit werk hem veel te lief.'*

Hendrik Wadman wist wat hij wilde: schilder zijn en andere rollen uitoefenen (hij had *zelfreflectief vermogen*). Bovendien wist hij met uitdagingen over de levensloop succesvol om te gaan (arm gezin, tijdelijke projecten, kostwinnaar zijn voor een gezin met drie kinderen: dat vergt veerkracht en aanpassingsvermogen) en wist hij werk te creëren (zelfeffectief en handelingsvaardig) dat paste bij zijn eigen zingevingskader (betekenisgeving). Hij had hierdoor werk dat veel voldoening gaf en dat hij liefhad. Een mooie vertaling in het Grieks voor dit soort werk is **meraki**. Meraki betekent: iets doen met al je creativiteit, met je ziel en liefde. Dat je 'een deel van jezelf in je werk stopt'.



Hendrik Wadman met zijn moeder Klaske Hogerhuis-Wadman  
(zie haar dagboek: <http://www.iisg.nl/edu/hogerhuis/113.php>) en zijn familie Hogerhuis  
(<http://www.iisg.nl/edu/hogerhuis/12.php>)

<sup>2</sup> De journalist had de verkeerde achternaam in de tekst gezet. Hendrik Wadman is de grootvader van mijn moeder. Zij zag de verkeerde naam meteen.

## CASUS 2

### VERPLEEGKUNDIGE HANNEKE BAKKER: ZORGVERLENER IN LOONDIENST




Bron: stockfoto

Hanneke Bakker (50 jaar) is als verpleegkundige al meer dan 25 jaar actief binnen de ouderenzorg, een vak dat zij als klein meisje al wilde uitoefenen. Het gaf haar leven zin om te zorgen voor anderen (voor haar moeder, oma, de buurvrouw en anderen; *zingeving*). Na haar hbo-opleiding Verpleegkunde kon ze gelukkig meteen aan de slag binnen een ouderenzorginstelling. Tot haar vijftiengste werkte zij hier met veel plezier. Door het behalen van nieuwe opleidingscertificaten kwamen ook andere soorten banen binnen handbereik. Hanneke koos voor de gespecialiseerde ouderenzorg. Meer complexe vormen van zorg zag zij als een nieuwe uitdaging (zelfontwikkeling).

De afgelopen vijftieng jaar zijn naar haar gevoel echt omgevlogen. Zij vond het erg fijn binnen een enthousiast team te werken. De laatste periode begint zij echter de druk te ervaren van toegenomen administratieve taken, uitval van zieke collega's en de fusie met een andere instelling (reorganisatie). Hanneke vraagt zich af (*zelfreflectie*) hoe zij de zorgtaken op het werk, de toegenomen administratiedruk en de zorg thuis beter kan leren managen, mede gezien het feit dat zij sinds kort ook de zware mantelzorg voor haar moeder van 88 jaar op haar schouders heeft genomen.

Hanneke zegt: 'Een verlofperiode zou fijn zijn om de mantelzorg voor mijn zieke moeder op te kunnen vangen, maar ik wil mijn team in de ouderenzorginstelling niet in de steek laten. Het is al zo druk op de afdeling met meer patiënten en er zijn regelmatig collega's ziek.'



Haar leidinggevende heeft onlangs in een ontwikkelingsgesprek aangegeven dat Hanneke gezien haar privé-situatie een korte periode zorgverlof mag opnemen, maar dat er verder roostertechnisch helaas niet veel ruimte is, gezien de uitval van de andere collega's. Zij maken samen een plan en bespreken het met het team. Hanneke voelt zich enigszins opgelucht. De verlofperiode in het vooruitzicht en de steun en het vertrouwen van haar leidinggevende en team doen haar goed, maar zij vreest dat het verlof niet voldoende zal zijn voor de permanente mantelzorg voor haar moeder. Ze ziet roostertechnisch bij terugkomst niet veel regelmogelijkheden (*weinig ruimte voor aanpassingen of job crafting*).

Zijn dit twee mooie voorbeelden van, psychologisch gezien, succesvol ouder worden op het werk? Over dit onderwerp gaan mijn rede en leerstoel. Ik zal eerst de maatschappelijke context schetsen van het onderwerp, vervolgens stilstaan bij psychologische definitie en theorievorming van het begrip succesvol ouder worden op het werk. Ook beschrijf ik resultaten van eerder onderzoek van mijzelf en andere wetenschappers. Ten slotte geef ik weer wat wij weten over interventies om duurzame inzetbaarheid te ondersteunen op het werk en ik zal eindigen met een onderzoeksagenda voor de leerstoel.

# 1 ZELFMANAGEMENT EN DUURZAME INZETBAARHEID

Mijnheer de rector magnificus van de Open Universiteit,  
geacht College van Bestuur van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen,  
en geacht College van Bestuur van de Open Universiteit Heerlen,  
waarde collega's,  
lieve vrienden en familie,  
geachte aanwezigen,

Het is mij een eer vandaag mijn rede voor u uit te spreken om uit te leggen wat de praktische waarde is van de wetenschap voor de thema's 'zelfmanagement en duurzame inzetbaarheid in relatie tot succesvol ouder worden op het werk'. De twee casussen waarmee ik mijn rede ben begonnen, gaan over een succesvolle zelfstandig ondernemer en een zorgverlener in loondienst.

Deze casussen zijn bewust gekozen. Wij zien in Nederland op de arbeidsmarkt diverse maatschappelijke ontwikkelingen die de aard van het werk én werkenden rechtstreeks beïnvloeden. Deze ontwikkelingen maken succesvol ouder worden op het werk tot een complex thema. Naast de stijgende levensverwachting, en de vergrijzing en ontgroening van onze arbeidsmarkt veranderen de inhoud en aard van ons werk snel door technologische innovatie, toegenomen globalisering en flexibilisering van arbeid. Een leven lang bij dezelfde werkgever werken is nauwelijks meer aan de orde (Detaille & De Lange, 2018; Gezondheidsraad, 2018; Van der Mark-Reeuwik et al., 2019). De werkende moet dus steeds meer zelfregie of zelfmanagement ontwikkelen om duurzaam inzetbaar te blijven op de arbeidsmarkt.

Deze ontwikkelingen hebben ertoe geleid dat de Nederlandse overheid werkenden duurzaam inzetbaar wil maken en houden (De Lange & Van der Heijden, 2016; Semeijn, Van Dam, Van Vuuren, & van der Heijden, 2015). Om werkenden te stimuleren langer (gezond en kundig) aan het werk te blijven, zijn maatregelen genomen zoals de afschaffing van de vervroegde uittreedingsmaatregelen (VUT), prepensioen en verhoging van de AOW-leeftijd. Voor alle werkenden geldt dat zij zich aan deze nieuwe realiteit zullen moeten aanpassen.

Recente stakingen van werkenden en adviezen van de Gezondheidsraad (Gezondheidsraad, 2018) geven echter weer dat niet iedereen binnen elk beroep of sector in staat is in goede gezondheid, en met de juiste kennis en vaardigheden tot op hoge leeftijd door te kunnen en willen werken. Het huidige, aangepaste pensioenakkoord (SER, 2019) geeft

weer dat de AOW-leeftijd tot 2021 66 jaar en vier maanden zal blijven. Daarna zal de AOW-leeftijd op de volgende manier iets langzamer stijgen:

- in 2022 is de AOW-leeftijd 66 jaar en zeven maanden
- In 2023 is de AOW-leeftijd 66 jaar en tien maanden
- In 2024 is de AOW-leeftijd 67 jaar.

Zoals de Rijksoverheid aangeeft, is de verhoging van de AOW-leeftijd nodig om ons pensioenstelsel betaalbaar te houden en voldoende werkende mensen te behouden die samen de Nederlandse economie draaiende kunnen houden (Rijksoverheid, 2019). Tegelijkertijd is er behoefte aan nieuwe positieve perspectieven op verlengde loopbanen tijdens de levensloop en in relatie tot het thema ouder worden op het werk, aangezien toekomstige generaties gemakkelijker de leeftijd van honderd jaar zullen bereiken. Werkenden afschrijven op een leeftijd van 55 jaar of ouder en een negatief perspectief op oudere werkenden zijn dan ook niet toekomstbestendig.

Het kabinet neemt het onderwerp duurzame inzetbaarheid gelukkig erg serieus en investeert tussen 2021 en 2025 800 miljoen euro, en structureel 10 miljoen euro per jaar in duurzame inzetbaarheid en scholing. Het doel van deze investeringen is dat mensen hun werk fysiek en mentaal goed kunnen blijven doen en dat ze de vaardigheden behouden om aan het werk te blijven (Rijksoverheid, 2019).

Hoe ziet de participatiegraad van oudere werkenden (ouder dan 55 jaar) er nu precies uit? Recente cijfers van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS, 2019) geven weer dat gemiddeld steeds meer werkenden van 55 jaar en ouder<sup>3</sup> erin slagen aan het werk te zijn en te blijven. Zo is de netto arbeidsparticipatie in de leeftijdscategorie 55 jaar tot 65 jaar gestegen van 63 procent in 2016 (1ste kwartaal) naar 67 procent in 2018 (1ste kwartaal) en ook het aantal ouderen dat na 65 jaar doorwerkt neemt elk jaar iets toe: van 10 procent in 2016 naar 12 procent in 2018. Hoewel wij door de tijd heen positieve ontwikkelingen in werkloosheidscijfers waarnemen (CBS, 2019a, b, c, d), zien we helaas nog steeds de volgende kwetsbare groepen werkenden op de arbeidsmarkt terug (zie ook Cuelenaere, Kieruj, De Lange, & Detaille, 2018; UWV, 2019b):

- 1) *vrouwen*: uit cijfers van het CBS (2019a, b, c) wordt duidelijk dat het werkloosheidspercentage onder vrouwen gemiddeld hoger is dan onder mannen. Met name in de leeftijdscategorie 35 tot en met 55 jaar ligt de werkloosheid hoger dan onder mannelijke collega's (zie ook Weber, De Lange, & Müller, 2019).

---

<sup>3</sup> Conform richtlijnen van het CBS en UWV (zie bijvoorbeeld UWV, 2019a) definieer ik 'oudere werknemer' als de werknemer vanaf 55 jaar.



- 2) *migranten*: migranten met een niet-westerse achtergrond laten relatief een hoger werkloosheidspercentage zien dan migranten met een westerse achtergrond of mensen met een Nederlandse achtergrond.
- 3) *werkenden met belastende (mantel)zorg en (chronische) ziekte*: uit recente data van het CBS (2019d) wordt duidelijk dat in totaal 3.213.000 werkenden in Nederland niet kunnen of willen werken. Van deze groep noemen 206.000 mensen (6,4 procent) zorggerelateerde redenen (zoals mantelzorg, zorg voor kinderen, etc.) als reden. Bij 779.000 werkenden (24,25 procent) is de oorzaak ziekte of arbeidsongeschiktheid.
- 4) *werkenden met een lage opleiding*: uit data van het CBS (2019c) wordt verder duidelijk dat vooral laagopgeleide werkenden (met alleen basisonderwijs) over langere tijd een hoger werkloosheidspercentage laten zien in vergelijking met hoger opgeleide werkenden.
- 5) *werkenden met een arbeidshandicap*: uit de cijfers van het CBS (2019e) komt ook naar voren dat de categorie werkenden met een arbeidshandicap al jaren een hoger percentage werkloosheid laat zien dan werkenden zonder arbeidshandicap. In 2014 was dit werkloosheidspercentage voor mensen met een handicap 15,5 procent tegenover 6,8 procent voor werkenden zonder handicap.

Deze groepen kwetsbare werkenden kunnen versterkt worden in zelfmanagement op en buiten het werk om inzetbaar te worden of te blijven op de arbeidsmarkt. Zij zullen extra aandacht krijgen bij het onderzoek dat wordt vormgegeven met deze nieuwe leerstoel.

De vraag is echter: wat weten wij nu wel of niet vanuit (praktijkgericht) wetenschappelijk onderzoek over het onderwerp zelfmanagement en duurzame inzetbaarheid van (kwetsbare groepen) werkenden in Nederland? En welke rol kan kennis uit de arbeids- en organisatiepsychologie spelen bij het duurzaam inzetbaar maken of houden van werkenden gedurende hun loopbaan? Voordat ik specifieke resultaten uit eerder onderzoek bespreek, sta ik graag eerst stil bij relevante definities van duurzame inzetbaarheid en zelfmanagement.

**‘Duurzame inzetbaarheid** betekent dat werknemers in hun arbeidsleven doorlopend over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden beschikken om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid, welzijn te (blijven) functioneren’ (Van der Klink, Bultmann, Brouwer, Burdorf, Schaufeli, Zijlstra, & Van der Wilt, 2011, p. 347). Deze definitie omvat zowel de kenmerken van de duurzaam inzetbare werknemer in termen van eigen regie en *zelfmanagement* als het belang van een ondersteunende werkomgeving bij de bevordering en bestendinging van duurzame inzetbaarheid op het werk (De Lange, 2014; De Lange & Van der Heijden, 2016).



In het algemeen (zie ook De Lange, 2014; De Lange, Kooij, & Van der Heijden, 2015; De Lange & Van der Heijden, 2016; SER, 2009; NKDI, 2019) wordt gesteld dat werkenden duurzaam inzetbaar zullen zijn als zij:

- (i) vitaal, energiek en veerkrachtig zijn (Van Vuuren, 2012);
- (ii) gezond zijn en over werkvermogen (*work ability*; Ilmarinen, Tuomi, & Seitsamo, 2005) beschikken. Werkvermogen verwijst naar de mate waarin men fysiek, psychisch (zoals met motivatie om te werken) en sociaal in staat is om te werken (Ilmarinen et al., 2005);
- (iii) over de juiste competenties en arbeidsmarktwaarde (*employability*) beschikken om aantrekkelijk te blijven op de arbeidsmarkt (De Cuyper, Van den Broeck, & De Witte, 2015; Van der Heijden, De Lange, Demerouti, & Van der Heijde, 2009). Het concept *employability* kan gemeten worden vanuit de eigen perceptie van kennis, vaardigheden en competenties (*competentiegerichte benadering*; bijvoorbeeld Van der Heijde & Van der Heijden, 2006) of via een inschatting van de kansen op nieuw werk die werkenden of werkgevers zien op de arbeidsmarkt (*arbeidsmarktgerichte employability*; De Cuyper et al., 2015).

Recente literatuur wijst echter ook naar andere factoren die langer doorwerken kunnen bepalen, zoals cognitief functioneren, motivatie om door te willen werken, de behoefte aan herstel, of uitval van arbeid en verzuim (Gezondheidsraad, 2018; Pak, Kooij, De Lange, & Van Veldhoven, 2019; Van der Mark-Reeuwijk et al., 2019). In deze rede sta ik vooral stil bij de drie kernindicatoren van duurzame inzetbaarheid: vitaliteit, werkvermogen en *employability* (zie ook SER, 2009; De Lange & Van der Heijden, 2016).

## 1.1 ZELFMANAGEMENT OP HET WERK

Door de snelle ontwikkelingen op het werk en de toegenomen flexibilisering op de arbeidsmarkt is zelfmanagement een belangrijk thema geworden voor de duurzame inzetbaarheid van werkenden gedurende de levensloop (Van Dam, Bipp, & Van Ruysseveldt, 2015). De werkende is meer en meer zelf verantwoordelijk voor de vormgeving van de eigen loopbaan en de bewaking van zijn of haar gezondheid, kennis en vaardigheden om een fit te kunnen behouden met het veranderende werk tijdens de levensloop (Bal & Dóci, 2018). Daarbij moet de werkende voldoende persoonlijke hulpbronnen<sup>4</sup> en belastbaarheid zien te behouden om uitval te kunnen voorkomen (Hobfoll, 2002; Van Dijk, Van Dormolen, Kompier, & Meijman, 1990).

---

<sup>4</sup> In Bijlage 1 zijn voorbeelden van zelfmanagementhulpbronnen met artikelen uitgewerkt die al zijn onderzocht in eerder onderzoek (nadere toelichting volgt in hoofdstuk 2).

Er bestaan veel verschillende definities van zelfmanagement. Sommige definities benadrukken onderwerpen als zelfbewustzijn, zelfbeeld, zelfanalyse, zelfcontrole, aandachts- en keuzeprocessen (Thoresen & Mahoney, 1974, p. 12), terwijl andere definities meer de nadruk leggen op gedragsdomeinen die mensen wel of niet kunnen beheersen, zoals gezondheidsgedrag, leren en ontwikkelen, etc. (Detaille, 2012; Lorig & Holman, 2003; Van der Velde, 2019).

Lorig en Holman (2003) geven bijvoorbeeld weer dat mensen de volgende zelfmanagementtaken kunnen onderscheiden: problemen of uitdagingen selecteren en acties opstellen (bijvoorbeeld: 'Ik ga de komende periode gezonder leven of een nieuw vak leren'), beslissingen nemen ('Ik ga fitness na het werk doen om gezonder te worden'), hulpbronnen onderhouden en toepassen ('Ik weet welke fysieke, mentale, cognitieve en sociale hulpbronnen ik kan inschakelen op en buiten het werk'), interpersoonlijke relaties aangaan en onderhouden, en acties opvolgen en volhouden over de tijd.

Zelfmanagement op het werk benader ik vanuit de huidige leerstoel als een psychologisch proces dat raakvlakken heeft met concepten zoals 'self-determination' (zelfdeterminatie of zelfbepaling; Burr & Cordery, 2001) en 'self-efficacy' (*persoonlijke effectiviteit*; Bandura, 1994). Zelfdeterminatie (of zelfbepaling) is de mate waarin een individuervaart dat hij of zij invloed kan uitoefenen op het initiëren en zelf reguleren van acties op het werk om aan te kunnen blijven sluiten bij het werk (gericht op kennis, vaardigheden, motivatie en fysiek en mentaal welzijn). 'Self-efficacy' (of zelfeffectiviteit) is het vertrouwen dat iemand heeft dat hij of zij bepaalde taken op het werk succesvol kan (blijven) uitvoeren (zie ook Detaille, 2012).

Zelfmanagement (ook wel human agency genoemd; Bandura, 2001, 2006) van werkenden impliceert dus dat werkenden zichzelf goed kennen, kunnen aansturen, zich kunnen (leren te) veranderen of aanpassen binnen en buiten de werkcontext om aan te kunnen blijven sluiten bij het werk. Zelfmanagement kent cognitieve, affectieve en gedragsmatige aspecten (Bandura, 2001, 2006; Piderit, 2000; Van Dam, 2012). In mijn rede hanteer ik de volgende psychologische definitie van zelfmanagement op het werk:

Zelfmanagement op het werk is de mate waarin een werkende:

- **zelfreflectief<sup>5</sup> vermogen heeft.** Dit houdt in dat een werkende *cognitief zelfbewust* is en weet wat hij of zij als betekenisvol of zingevend zelfbeeld op het werk over de tijd wil en kan ontwikkelen (*zelfinzicht heeft, een duidelijk zelfconcept heeft*), een *analyse* kan maken van beschikbare doelen, strategieën en gedrag die nodig zijn

---

<sup>5</sup> Zelfreflectie is een bewust denkproces over ervaringen om ervan te leren (Getliffe, 1996, p. 362).


om een gewenst (toekomstig) doel of zelfbeeld op het werk te bereiken, en de voortgang in de eigen ontwikkeling en aansluiting met het werk over de tijd kan monitoren en evalueren (*zelfmonitoring en zelfevaluatie kan realiseren*).

- **veerkracht en adaptief vermogen kent.** Dat wil zeggen dat de werkende eigen cognities of denkbeelden, emoties en gedrag aan kan passen in een veranderende context. Hij of zij heeft verander- of aanpassingsvermogen en is in staat tot zelfontwikkeling (Van Dam, Bipp, & Van Ruysseveldt, 2015).
- **zelfeffectief en handelingsvaardig is.** Hij of zij kan de doelen *effectief* omzetten in concrete vervolgstappen en acties, en kan een actieplan(nen) succesvol uitvoeren.

In deze visie is een werkende in staat zelfmanagement toe te passen wanneer hij of zij optimaal gebruikmaakt van de speelruimte en hulpbronnen die het werk, de sociale omgeving en de privé-omgeving bieden. De werkende neemt zelf initiatief om het eigen gedrag of de werkomgeving aan te passen of te ontwikkelen in een dynamische werkcontext (Bohlmeijer, Trompetter, & Bode, 2017; Detaille, Van der Gulden, Engels, Heerkens, & Van Dijk, 2010; Detaille, 2012; Van Dam, Bipp, & Van Ruysseveldt, 2015; Van Dijk et al., 1990). Detaille et al. (2010) geven weer dat zelfmanagement op het werk de vaardigheden van werkenden omvat om het werk volgens de eigen belastbaarheid te kunnen reorganiseren (via bijvoorbeeld aanpassingen aan roosters, door hulp van de leidinggevende of door collega's in te schakelen, etc.). Ook zelfontplooiing zie ik als een belangrijk aspect van zelfmanagement. Dit betekent dat de werkende zich kan ontwikkelen op het werk, in zijn of haar kennis en vaardigheden, werkwijze en taken. Maar het kan ook gaan om het verkrijgen van werk dat overeenkomt met de eigen capaciteiten en ambities. Als medewerkers oog hebben voor hun persoonlijke doelen en belangen in het werk, én die van de werkgever, is sprake van een positieve vorm van zelfmanagement die bijdraagt aan de prestatie en het welzijn van de werknemer, maar ook van de organisatie.

De vraag blijft echter hoe werkenden in deze dynamische werksituatie hun zelfmanagement kunnen versterken om bijvoorbeeld het eigen werkvermogen, de vitaliteit en employability op peil te kunnen houden, welke psychologische processen hieraan ten grondslag liggen, en welke aspecten van het werk (werkontwerp, werkomgeving waaronder leiderschap, beschikbare human resource interventies) bij kunnen dragen aan het versterken van het zelfmanagement van werkenden (Van Dam, Van Vuuren, & Kemps, 2017; Van Vuuren, 2012).

Door de dynamiek in de werkcontext is het voor werknemers prettig als ze zélf in staat zijn richting te geven aan hun duurzame inzetbaarheidspotentieel en om psychologisch gezien zelfmanagement te kunnen ontwikkelen. Voor organisaties is dit ook belangrijk



vanuit bijvoorbeeld productiviteitsoogpunt en vanuit goed werkgeverschap richting werkenden (De Lange & Van der Heijden, 2016). Met het instellen van de nieuwe bijzondere leerstoel beoog ik nieuwe kennis te ontwikkelen over de thema's:

1. zelfmanagement en duurzame inzetbaarheid;
2. psychologische perspectieven op succesvol ouder worden op het werk;
3. arbeids- en organisatiepsychologische interventies voor duurzame inzetbaarheid.

Ik werk deze onderwerpen graag nader voor u uit en eindig met de onderzoeksagenda voor de leerstoel (zie hoofdstuk 4).



## 2

# PSYCHOLOGISCHE PERSPECTIEVEN OP SUCCESVOL OUDER WORDEN OP HET WERK

## 2.1 OPERATIONALISATIE VAN HET CONCEPT '(SUCCESVOL) OUDER WORDEN OP HET WERK'

Zowel in de literatuur als in de praktijk wordt 'oud zijn' meestal gebaseerd op iemands kalenderleeftijd. Daarbij kan de scheidslijn, afhankelijk van de context en het type studie, variëren van 40, 45 tot zelfs 75 jaar (De Lange et al., 2019a). Het CBS (2019; zie ook UWV, 2019b) geeft meestal de leeftijd vanaf 55 jaar en ouder voor ouderen op de arbeidsmarkt.

Uit het onderzoek dat ik de afgelopen jaren samen met andere onderzoekers heb mogen uitvoeren, is gebleken dat ouder worden of leeftijd geen eenduidige factor is. Het fungeert als een containerbegrip voor verschillende betekenisvolle, onderliggende processen. Meer specifiek verwijst ouder worden op het werk naar allerlei cognitieve, psychologische, sociale, fysieke en maatschappelijke veranderingen die werkenden ondergaan in en buiten het werk gedurende de levensloop (De Lange et al., 2006). Wanneer we ons verdiepen in de term 'ouder worden' zien we in het Engels twee verschillende concepten terug in de literatuur en de praktijk, namelijk: *life course* en *life span*.

*Life course* verwijst naar de levensloop en kan vertaald worden door levenslessen of levensverhalen die mensen vergaren door de tijd heen, terwijl *life span* verwijst naar iemands levensverwachting vanaf de geboorte tot de dood (Alwin, 2012).

Shanan en Macmillan (2008, p. 40) geven als definitie voor *life course*: '(...) *the age-graded sequence of roles, opportunities, constraints, and events that shape the biography from birth to death*'. Positieve en negatieve levensloopgebeurtenissen door de tijd heen zijn van invloed op de manier waarop individuen zich door de tijd heen ontwikkelen. Door gebeurtenissen te ordenen en samen te vatten in verhalen en onze gedachten, geven we er een positieve of negatieve betekenis aan. Azevedo, Martins en Maia (2017) geven hierover het volgende weer: '*Human beings are time-binding, storytelling creators, whose*

*lives themselves are situated in time, as time-binding narratives - past, present, future.*  
(McAdams 2001, p. 690)

Levensgebeurtenissen kunnen verwijzen naar belangrijke levensmomenten, zoals een geboorte, het behalen van een diploma, een huwelijk, etc. Ze kunnen ook verwijzen naar periodes of condities – zoals de studententijd, een carrière als topatleet, een periode als echtgenoot, of na een scheiding – tegenover ervaringen en percepties van (gemiste) kansen en gebeurtenissen tijdens de levensloop: 'Ik had graag kinderen willen krijgen'; '(...) meer van mijn kinderen willen genieten'; '(...) een liefdevolle partner willen hebben'; '(...) bijzonder hoogleraar willen worden.' Levensloopercepties gaan dus niet alleen over de ontwikkeling door de tijd heen, maar kunnen ook gaan over de (gewenste) interactie met anderen en de omgeving gedurende de levensloop.

Kenmerkend voor levensgebeurtenissen is een tijdsmoment of tijdsperiode én de subjectieve betekenis die eraan gegeven wordt, positief of negatief. Recent kwalitatief onderzoek van Pak, Kooij, de Lange, Meyers, & Van Veldhoven (2019) geeft weer dat levensloopgebeurtenissen zeer divers zijn in inhoud en impact en de waargenomen duurzame inzetbaarheid op het werk beïnvloeden. Daarbij kan de negatieve beoordeling van een levensgebeurtenis samengaan met een verlaagde inzetbaarheid, bijvoorbeeld via verminderde persoonlijke hulpbronnen voor zelfmanagement (Bakker, Du, & Derks, 2019).

De unieke veranderingen die een werkende ervaart tijdens zijn levensloop, omvatten dus verschillende soorten verandering en schijnbaar tegenstrijdige processen bij het ouder worden op het werk. Deze kenmerkende aspecten van het ouder worden vat ik veelal samen als:

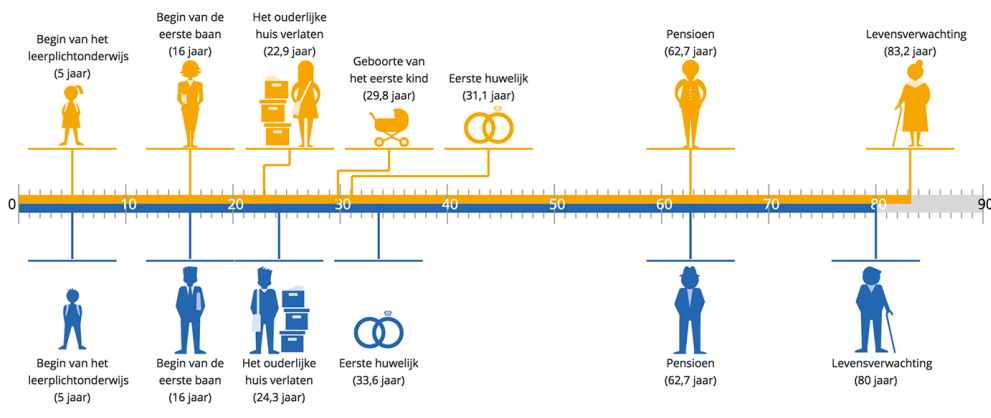
1. *stabiliteit versus verandering*

Zowel stabiliteit als verandering kenmerken ouder worden. De persoonlijkheid van werknemers blijft bijvoorbeeld relatief stabiel door de tijd heen, terwijl de duurzame inzetbaarheid zowel in positieve als negatieve zin kan veranderen. Deze veranderingen kunnen gradueel verlopen, of juist meer abrupt of stapsgewijs optreden. Het is van belang meer kennis te ontwikkelen over welk type verandering onderzoekers in kaart willen brengen en hoe zij dit het beste door de tijd heen kunnen onderzoeken (zie ook hoofdstuk 4).

2. *normatieve versus non-normatieve leeftijdsgerelateerde veranderingen*

Normatieve leeftijdsgerelateerde veranderingen gaan op voor veel werknemers, zoals de menopauze voor vrouwen, de afname van fysieke reserves bij werknemers na hun vijftigste jaar, etc. (zie figuur 2.1 waarin het lijkt alsof uitsluitend vrouwen aan gezinsopbouw doen). Non-normatieve invloeden treden meer op door toeval, voor sommige mensen, zoals de loterij winnen of een ongeluk krijgen (Cavanaugh

& Blanchard-Fields, 2011). Onderzoekers verwijzen in deze context ook wel naar betekenisvolle levensgebeurtenissen of transities, zoals een geboorte of huwelijk, het overlijden van een dierbare, de start en het einde van een loopbaan. Ook levensschokken (lifeshocks) vallen in deze categorie, wanneer veranderingen onverwachts komen en veel impact hebben of emotioneel zwaar zijn (Azevedo, Martins, & Maia, 2017; Shors, 2006). Ik kom op dit laatste nog terug in mijn rede via het onderwerp levensloop en transities (zie paragraaf 2.4).



Figuur 2.1 Normatieve transities en gemiddelde leeftijd in Europa voor mannen en vrouwen door de levensloop heen (CBS, 2017)

### 3. *interindividuele diversiteit*

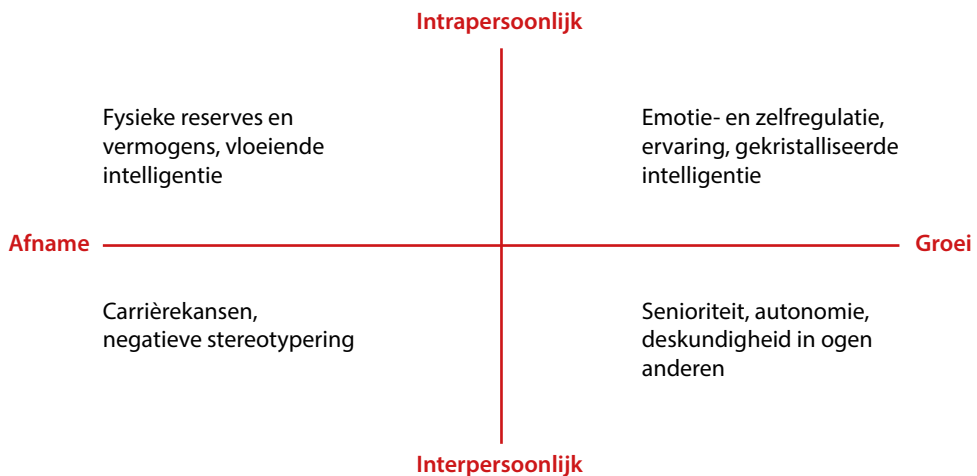
Door de eerdergenoemde kenmerken van veroudering en vanwege het feit dat onze arbeidsmarkt steeds gevarieerder wordt, is ook meer diversiteit in duurzame inzetbaarheid, werk en werkhoudingen zichtbaar binnen de groep ouderen die actief is op de arbeidsmarkt. Deze diversiteit is te verklaren vanuit de unieke interactie tussen biologische factoren (genetische opmaak), psychologische factoren (zoals persoonlijkheid en emotionele ervaringen) en socioculturele factoren (maatschappelijke context), die tezamen een specifiek resultaat opleveren voor een individuele, ouder wordende werknemer (Cavanaugh & Blanchard-Fields, 2011; De Lange et al., 2019). De zelfstandige schilder uit Casus 1, die veel op projectbasis heeft gewerkt, was meer aangewezen op zelfontwikkeling (omdat hij geen team of leidinggevende had) en kende meer autonomie dan bijvoorbeeld de verpleegkundige in loondienst in Casus 2. De belasting en belastbaarheid van de schilder zijn dan ook moeilijk te vergelijken met die van de verpleegkundige, en vragen een ander type zelfmanagement en ondersteuning.



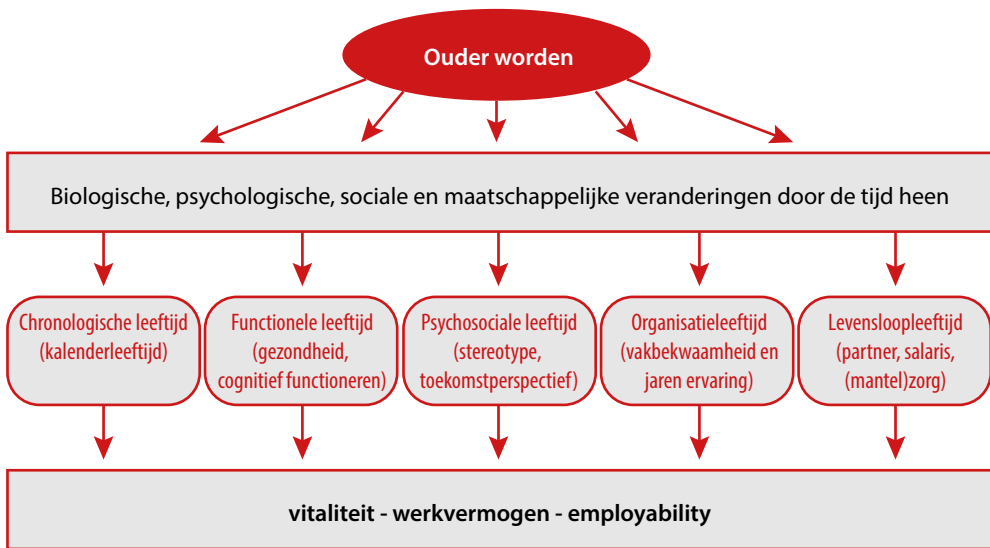
#### 4. (on)zichtbare interne en externe veranderingen

Daarnaast zijn de positieve en negatieve veranderingen van ouder worden op het werk meer (bijvoorbeeld door rimpels, grijs haar) of minder zichtbaar (bijvoorbeeld door een chronische ziekte, of afname van fysieke reserves). Ook hebben ze meer of minder betekenis voor het individu zelf, of krijgen zij meer betekenis in een interpersoonlijke context (bijvoorbeeld als senior gezien worden op het werk). Zo kunnen we een onderscheid maken tussen interne veranderingen (of subjectieve ervaringen) enerzijds en anderzijds externe veranderingen die pas betekenis krijgen in een sociale context (zoals negatieve beeldvorming over ouder worden door anderen). Deze veranderingen kunnen bepaald worden op een persoonsgebaseerde manier (zoals de subjectieve leeftijd) of op een contextgebaseerde manier (zoals stereotypen bij collega's).

In figuur 2.2 vat ik de belangrijkste leeftijdgerelateerde veranderingen graag voor u samen (overgenomen uit De Lange et al., 2019): de verticale, orthogonale as geeft de mate weer waarin leeftijdsveranderingen intern of extern worden waargenomen, terwijl de horizontale as de betekenis of valentie van de verandering weergeeft in termen van verlies of groei. 'Opgedane ervaring' bijvoorbeeld is een interne verandering die toeneemt naarmate we ouder worden, terwijl onze fysieke interne reserves juist afnemen naarmate we ouder worden. In de sociale context zijn deze typen veranderingen ook te onderscheiden. Ouder wordende werkenden krijgen bijvoorbeeld te maken met een groter risico op leeftijdsdiscriminatie (een teken van verlies), maar hebben vaak ook meer autonomie in hun werk gerealiseerd (een teken van mogelijkheden of groei).



Figuur 2.2 Ouder worden en verschillende typen intra- versus interpersoonlijke veranderingen door de tijd heen (De Lange et al., 2019)



Figuur 2.3 Operationalisaties van ouder worden op het werk (De Lange et al., 2006)

Hoe kunnen wij deze complexe intrapersonlijke versus interpersoonlijke veranderingen van werkenden het beste meten in relatie tot inzetbaarheid op het werk? In 2006 kon ik dit vraagstuk nader uitwerken en zag ik dat het belangrijk is om naar ouder worden op het werk vanuit verschillende perspectieven of operationalisaties te kijken (zie figuur 2.3; De Lange et al., 2006; De Lange et al., 2019a; Sterns & Doverspike, 1989).


Naast de meest gangbare operationalisatie ‘chronologische leeftijd’ (kalenderleeftijd), kunnen wij in onderzoek kijken naar bijvoorbeeld iemands *organisatie- of prestatieleeftijd*. Die verwijst naar de mate waarin mensen zich hebben ontwikkeld tot op een bepaald punt in hun loopbaan, en hoe goed hun werkprestaties en competenties op dat moment zijn. Dit kan gemeten worden met behulp van indicatoren als vakmanschap en jaren dienstervaring. Een andere leeftijdsmaat is de psychosociale beleving van ouder worden, hetgeen verwijst naar de percepties die mensen zelf (en hun omgeving) hebben van hoe oud of hoe jong men is en de gevolgen die dit heeft voor iemands functioneren. Dit type indicator kan gemeten worden met behulp van variabelen zoals (meta)stereotypering van de oudere werknemer, subjectief tijdspectief (bijvoorbeeld: hoe ver iemand vooruitkijkt) en relatieve leeftijd (‘Hoe oud ben ik in vergelijking tot bijvoorbeeld mijn teamgenoten of mijn leidinggevende?’).

Een andere leeftijdsmaat die meer betrekking heeft op de fysieke en cognitieve veranderingen is de *functionele leeftijd*. Die kan gemeten worden met behulp van variabelen als gezondheid en fysiek of mentaal functioneren op het werk. Ook kunnen werk-

nemers gedurende de levensloop belangrijke ontwikkelingen buiten het werk ervaren. Denk bijvoorbeeld aan gebeurtenissen zoals kinderen die het ouderlijk huis verlaten, aanpassingen in de partnerrelatie, scheidingen, ziekte en dood van naasten, nieuwe verbintenissen en nieuwe vrijetijdsbestedingen. Deze betekenisvolle levensloopveranderingen kunnen gemeten worden via de *leefsituatieleeftijd* (thuisituatie, economische situatie; zie figuur 2.2). De *leefsituatieleeftijd* verwijst naar hoe mensen op een bepaald punt in hun levensloop hun privésituatie hebben ingericht en welke gevolgen dat heeft voor de tijd en aandacht die zij aan hun werk besteden. In Casus 2 ervaart de verpleegkundige de belasting van extra mantelzorgtaken. Uit een recent onderzoek (De Lange, Engels, Heerkens, Detaille, Hütting, Wielenga-Meijer, & Osagie, 2019; HAN Zwaartepunt Health, 2018) naar de effecten van mantelzorg op verpleegkundigen werd duidelijk dat vermoeidheid en stress veel worden gerapporteerd. De dubbele zorgtaak (zorg in het werk en mantelzorg) mag zelfs 'triple zorg' genoemd worden, aangezien ook sprake is van reguliere zorg die tijd en aandacht vergt, voor bijvoorbeeld kinderen of naasten (DePasquale 2016; Ross et al., 1996; Scott et al., 2006). Werkende mantelzorgers zorgen vaak voor hun ouders. Dit wordt ook wel het tweede spitsuur in de levensloop genoemd. Hierdoor moeten zij zowel thuis als op het werk de zorgtaken en -uren proberen te begrenzen om werk en privé in balans te houden (Ward-Griffin et al., 2010). Volgens Ward-Griffin et al. (2010, 2015) moeten verpleegkundigen met dubbele zorgtaken hiervoor zelfmanagementstrategieën inzetten, zoals onderhandelingsstrategieën en job crafting op het werk (bijvoorbeeld aanpassingen in roosters om privé zorg te kunnen verlenen). Maar ook moeten ze thuis in gesprek gaan met de zorgvrager (bijvoorbeeld om privé meer thuiszorg in te schakelen wanneer werk niet kan worden aangepast). Door de 'triple zorg' zijn verpleegkundigen die zowel zorgen voor hun kinderen als voor hun ouders vermoeider, hebben ze een groter slaapttekort en een grotere kans om fouten op het werk te maken. Bovendien hebben ze een verlaagde inzetbaarheid door de tijd heen (Boumans & Dorant, 2014).

## 2.2 EMPIRISCHE RESULTATEN OUDER WORDEN EN DUURZAME INZETBAARHEID

Kooij, De Lange en Jansen (2008) brachten de verschillende typen operationalisaties van (succesvol) ouder worden op het werk als eerste in verband met de motivatie om langer door te werken. Zij vonden vooral aanwijzingen dat de werkmotivatie negatief of mixed samenhangt met de indicatoren van leeftijd. Alleen functionele leeftijd in termen van gezondheid en fysiek functioneren bleek eenduidig positief samen te hangen met werkmotivatie. Met andere woorden, de ervaren mentale en fysieke gezondheid kan positief bijdragen aan de werkmotivatie en aan mogelijkheden om langer door te werken. Le Blanc et al. (2017) gaven in hun onderzoek onder 180 Nederlandse medewerkers



vervolgens ook weer dat de functionele leeftijd (gemeten als werkvermogen) positief samenhangt met de motivatie om te kunnen en willen doorwerken en de mate van ervaren employability (competentiegerichte meting). De leefsituatieleeftijd daarentegen (zorg voor kinderen) liet een significant negatieve relatie zien met het vermogen om door te kunnen werken. De organisatieleeftijd hangt negatief samen met de motivatie om door te willen werken. De Lange, Furunes, Van Vuuren, Van der Heijden, De Lange, & Dijkers (2019a) hebben onlangs 41 artikelen gereviewed over relaties tussen leeftijdsconceptualisaties en employability. Zij vonden dat de meeste studies relaties tussen kalenderleeftijd en employability (41 studies) hebben onderzocht en negatieve verbanden of mixed resultaten vonden voor de relaties tussen kalenderleeftijd en arbeidsmarktgerichte employability. Relaties tussen functionele leeftijd en employability waren over het algemeen positief, maar het onderzoek is beperkt in aantal (slechts zeven artikelen werden gevonden in de review). De relaties tussen organisatieleeftijd (zie figuur 2.3) en beide typen employability (competentiegerichte en arbeidsmarktgerichte metingen; zie Hoofdstuk 1) waren negatief (dertien studies in totaal).

Voor de overige operationalisaties waren de studies te beperkt in aantal om uitspraken over evidentie te kunnen doen. Slechts twee studies werden gevonden voor psychosociale leeftijd en employability en drie studies voor leefsituatie en employability. Duidelijk werd uit deze review dat nog veel meer onderzoek opgezet moet worden naar verschillende leeftijdsconceptualisaties en indicatoren van employability en de andere indicatoren van duurzame inzetbaarheid (zie ook hoofdstuk 4 van de agenda voor de leerstoel). Naast deze reviews kunnen wij de resultaten tussen kalenderleeftijd en indicatoren van duurzame inzetbaarheid nader bestuderen.

De afgelopen jaren is veel onderzoek gedaan naar de verbanden tussen kalenderleeftijd enerzijds en duurzame inzetbaarheid anderzijds (zie De Lange, Schalk, & Van der Heijden, 2019; Baltes, Rudolph, & Zacher, 2019). Het gaat te ver om alle verschenen studies in detail te bespreken, maar in Tabel 2.1 tracht ik de relevante resultaten per indicator van duurzame inzetbaarheid samen te vatten (gebaseerd op literatuuronderzoek uit De Lange, Schalk, & Van der Heijden, 2019).

Tabel 2.1 Empirische relaties leeftijd en indicatoren duurzame inzetbaarheid  
(zie ook De Lange, Schalk, & Van der Heijden, 2019)

Indicator duurzame inzetbaarheid	Leeftijdsverschillen?	Relevante voorbeelden?
psychologisch welzijn (+/-)*	Divers beeld: curvilineaire relaties met positieve resultaten voor oudere werknemers ((Warr, 1992, 2001; Schmitt & Unger, 2019). Maar het CBS (2019f) geeft de meeste psychische klachten voor oudere Nederlandse werknemers (> 45 jaar en met name > 75 jaar) weer.	Curvilineaire en negatieve relaties zijn gevonden tussen leeftijd en (intrinsieke) arbeidssatisfactie en algemeen psychologisch welzijn (Warr, 1992, 2001; Schmitt & Unger, 2019); en mixed relaties tussen leeftijd en werkgerelateerde attitudes (Kooij et al., 2010; Ng & Feldman, 2010). Verder rapporteren ouderen in internationaal vergelijkend onderzoek gemiddeld minder burn-out, maar in Nederland meer burn-out en andere psychische klachten dan jongere werknemers (Nauta et al., 2004). Verder geven Schmitt en Unger (2019) weer dat ouderen niet significant slechter scoren voor mentaal welzijn dan jongeren.
arbeidsmarktgerichte employability (-)	Ja, significant negatief  Met name negatieve relaties tussen leeftijd en arbeidsmarktgerichte operationalisatie van 'employability' (Van der Heijden, 2011). De relatie is minder duidelijk bij de eigen perceptie of de competentiebenadering van employability: mixed resultaten (De Lange et al., 2019a).	Voor oudere werknemer lager beoordeelde employability door leidinggevende met duidelijke effecten voor loopbaanuitkomsten (Van der Heijden et al., 2009; De Lange et al., 2019a). Belangrijk punt is dat de oudere vaak minder opleidings- en arbeidsmarkt-kansen krijgt, zoals mogelijkheden voor externe mobiliteit (Van Dalen, Henkens, & Wang, 2014).
gezondheid (-)	Ja  Ouderen hebben een relatief slechtere gezondheid, minder fysieke reserves en grotere kans op sterfte dan jongeren.	Positieve relatie tussen leeftijd en chronische gezondheidsproblematiek (Koolhaas et al., 2010). Verder negatieve relatie tussen leeftijd en fysieke reserves, sensorische functies, metabolisme en spiermassa (Fisher et al., 2019; Schmitt & Unger, 2019).
werkvermogen (-)	Ja  Ouderen hebben een relatief lager werkvermogen dan jongeren, maar er is grote diversiteit binnen de groep ouderen (Cardiz et al., 2019; Osagie et al., 2019; Ilmarinen, 2006).	Veel studies geven negatieve relatie tussen leeftijd en werkvermogen weer (zie o.a. Cardiz et al., 2019; Osagie, Wielenga-Meijer, Detaille, & De Lange, 2019). Maar de scores van ouderen zijn wel divers en er is ook een groep ouderen met een relatief voldoende en stabiel werkvermogen door de tijd heen (Von Bonsdorff et al., 2011).

<b>motivatie om langer door te werken (-)</b>	Ja  Negatieve relaties	Uit de overzichten van Kooij et al. (Kooij et al., 2008; 2011; Kooij, Bal, & Kanfer, 2014; Kooij & Kanfer, 2019) wordt duidelijk dat veel leeftijdgerelateerde veranderingen negatief samenhangen met de motivatie om door te werken.
<b>arbeidsparticipatie (-) en pensionering (+)</b>	Ja  Lagere relatieve arbeidsparticipatie ouderen dan jongeren.  Hogere leeftijd gaat samen met grotere kans op pensionering.	Participatie oudere werknemers (> 45 jaar) ligt lager dan arbeidsparticipatie van jongere, vooral mannelijke, werknemers (Nauta et al., 2006). Duidelijke relatie tussen hogere leeftijd en pensionering (Brouwer et al., 2012).


\* + = over het algemeen positieve relatie met leeftijd; - = over het algemeen negatieve relatie met leeftijd;  
 +/- = zowel positieve als negatieve relaties met leeftijd gevonden

Naast mijn onderzoek naar relaties tussen leeftijd en werkuitkomsten, heb ik de afgelopen jaren veel aandacht besteed aan de rol van percepties van het psychologisch contract op het werk. Dit zijn alle ongeschreven verwachtingen en verplichtingen op het werk, relationeel en transactioneel (Rousseau, Ho, & Greenberg, 2006).

#### *Psychologisch contract en/of i-deal-afspraken*

Samen met Mathijs Bal, Paul Jansen en Mandy van der Velde heb ik onderzoek mogen uitvoeren naar de psychologisch-contractpercepties van jongeren in vergelijking met ouderen op het werk. Hieruit bleek dat jongeren vaak andere verwachtingen van hun werkgever hebben dan ouderen, in termen van ontwikkeling en sociale relaties (Bal et al., 2012). De meta-analyse van Bal et al. (2008; zie ook Bal et al., 2011; Bal & Vantilborgh, 2019) toonde aan dat alle leeftijdsgroepen positief reageren (meer welzijn en betrokkenheid) wanneer aan het psychologisch contract is voldaan, maar anders in geval van een breuk van het psychologisch contract. Oudere werknemers reageren minder heftig op contractbreuk dan jongeren (zie ook Bal, De Lange, Jansen, & Van der Velde, 2008). Jongeren zijn meer met loopbaankansen in de toekomst bezig, terwijl ouderen juist meer gericht zijn op behoud van de huidige positie en op voorkomen van achteruitgang of verlies (Bal et al., 2008; zie ook 2.4 prestatiemotivatie).

Uit diverse vragenlijstonderzoeken in verschillende contexten werd duidelijk dat ouderen meer gericht zijn op hun relaties met anderen op het werk. Zij zijn, als zij een breuk van het psychologisch contract meemaken, meer gericht op behoud van de huidige relatie met de organisatie dan jongeren, en reageren minder heftig in termen van verlaging van de eigen tevredenheid of minder betrokkenheid op het werk. Jongeren zijn meer geneigd van werkgever te veranderen en zich minder betrokken te voelen.



Voor alle leeftijden geldt dat de werknemers een positievere ontwikkeling doormaken, zowel in werkuitkomsten als in betrokkenheid en welzijn door de tijd heen wanneer de werkgever voldoet aan het psychologisch contract.

Tabel 2.1 en de resultaten uit eerdere reviews over ouder worden en indicatoren van inzetbaarheid geven weer dat er geen consistente relatie bestaat tussen leeftijd en inzetbaarheid. Er worden negatieve, positieve en curvilineaire verbanden gevonden. Ouderen rapporteren bijvoorbeeld dat ze minder fysieke reserves hebben, ze ervaren eerder een afname in vaardigheden die met zogenaamde vloeiende cognitieve vermogens samenhangen, zoals reactiesnelheid en ruimtelijke functies (zie ook Fisher et al., 2017; 2019; Salthouse, 2006; 2012) en zij hebben een groter risico op chronische gezondheidsproblematiek, een relatief lager werkvermogen dan jongeren en een lagere motivatie om door te werken wanneer de pensioengerechtigde leeftijd in zicht komt. Daarentegen zijn ook positieve trends waarneembaar met het ouder worden. De grotendeels automatische, op kennis gebaseerde en gekristalliseerde cognitieve vaardigheden (zoals verbale vaardigheden) gaan er bijvoorbeeld tot op hoge leeftijd op vooruit. In dit verband kunnen ook genoemd worden de zogenoemde 'scripts' of cognitieve structuren die het geheugen sturen (bijvoorbeeld voor een bepaalde werктаak). Een script maakt het mogelijk een bepaalde taak min of meer automatisch af te handelen (Fisher et al., 2019; De Lange et al., 2019a; Schalk et al., 2010).

### *Zelfmanagement*

Aangezien leeftijd en indicatoren van duurzame inzetbaarheid niet eenduidig met elkaar samenhangen, is het dus belangrijk aandacht te besteden aan onderliggende psychologische processen, zoals verschillen in zelfmanagement. Een aantal studies heeft aangetoond dat ouderen relatief meer positief affect (emoties) en cognitieve controle via de selectie van positieve emotiegerelateerde informatie (Scheibe, Yeung, & Doerwald, 2019; Scheibe & Zacher, 2013) weergeven in vergelijking met jongeren. Ook weten ouderen gemiddeld gezien door de tijd heen een relatief positiever zelfconcept te behouden door veerkracht en emotieregulatie dan jongeren (Carstensen, 2019; Cotter & Gonzalez, 2009; Scheibe & Zacher, 2013).

Verder zijn de uitkomsten onder ouderen divers: er zijn oudere werkenden met een hoge mate van inzetbaarheid en minder inzetbare oudere werkenden (Kooij et al., 2019). De hierboven vermelde negatieve uitkomsten lijken sterker te gelden voor oudere werknemers met een lagere opleiding, een kwetsbare gezondheid of overbelasting, en voor migranten (zie ook Hoofdstuk 1; De Lange et al., 2019a; Nauta, Willemsen, Wolk, Van der Heemskerk, & Piek, 2006). Om het zelfmanagement en de duurzame inzetbaarheid van (kwetsbare) werkenden te versterken, is het belangrijk meer kennis te hebben over het

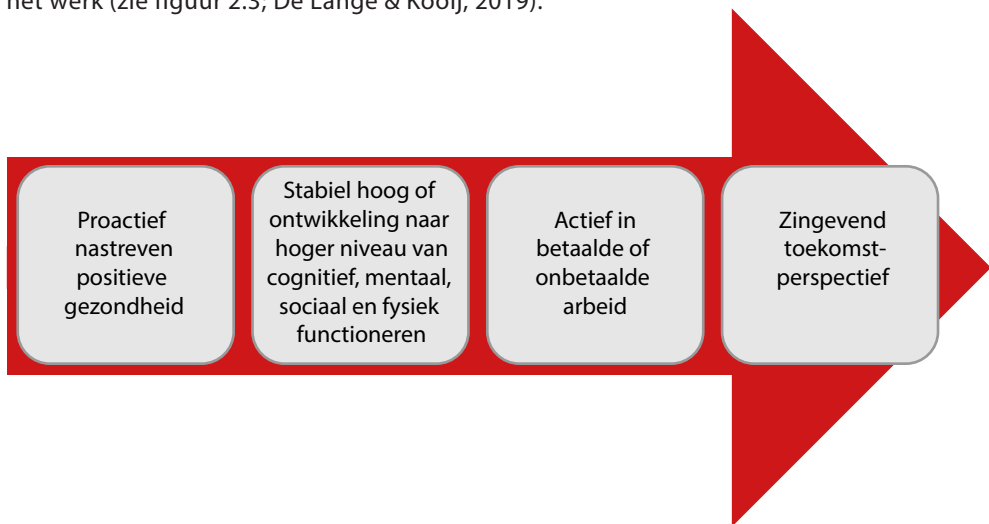
onderwerp succesvol ouder worden op het werk en positieve psychologische perspectieven te ontwikkelen op ouder worden op het werk.

### 2.3 SUCCESVOL OUDER WORDEN OP HET WERK: HET BELANG VAN HERSTEL EN VERBETERING

Volgens de World Health Organisation (2019, p. 4) luidt een definitie van succesvol ouder worden als volgt: '(...) *the process of developing and maintaining the functional ability that enables wellbeing in older age. **Functional ability** is determined by the person's **intrinsic capacity** (the combination of all the individual's physical and mental capacities), relevant **environmental factors**, and the interaction between the two.*

De eerste theorievorming rondom het concept succesvol ouder worden richtte zich oorspronkelijk op de laatste fase van de levensloop en legde geen directe focus op de rol van werk. Een voorbeeldtheorie uit deze fase is het McArthur-model van Rowe en Kahn (1987). Hierin beschrijven zij de belangrijkste elementen van succesvol ouder worden: 1) voorkómen van ziekte en/of fysieke beperkingen, 2) actief blijven via betaalde of onbetaalde activiteiten en 3) een hoog niveau van cognitief en fysiek vermogen behouden gedurende de levensloop (zie ook Dikkers, De Lange, & Van der Heijden, 2017).

Recentere vertalingen van het model geven ook de rol van zingeving en spiritualiteit weer als belangrijke onderdelen van het succesvol ouder worden. Vrij vertaald naar meer recentere definities van positieve gezondheid (zie ook Gezondheidsraad, 2018; ZonMW, 2019) en de context heb ik de ideeën van Rowe en Kahn samen met Dorien Kooij in 2019 vertaald naar de volgende basiselementen van succesvol ouder worden op het werk (zie figuur 2.3; De Lange & Kooij, 2019).



Figuur 2.4 Elementen van succesvol ouder worden (gebaseerd op Rowe & Kahn, 1987; ZonMW, 2019)



## Kader 2.1 Uitleg positieve gezondheid

Machteld Huber introduceerde het concept positieve gezondheid in Nederland in 2012 (ZonMW, 2019). In dit concept wordt gezondheid benaderd vanuit een integraal perspectief. Het is niet de af- of aanwezigheid van ziekte, maar het vermogen van mensen om met de fysieke, emotionele en sociale levensuitdagingen om te gaan en zoveel mogelijk eigen regie te voeren. Daarbij wordt aandacht gevestigd op:

- het meten van lichaamsfuncties (medische waardes)
- mentale functies en beleving (zoals de mate van zelfregie en zelfmanagement)
- zingeving en spiritualiteit
- ervaren kwaliteit van leven
- sociaal-maatschappelijke participatie en dagelijks functioneren
- inclusief werkvermogen en health literacy.

Dit perspectief is belangrijk omdat ook de Gezondheidsraad (2018) in zijn advies over gezondheid en langer doorwerken weergeeft dat, hoewel onze levensverwachting toeneemt, ook de medische consumptie en het aantal aandoeningen en ziektes toenemen op latere leeftijd. Werken met een chronische ziekte of aandoening is gangbaarder geworden, maar niet altijd even gemakkelijk voor de betrokken werkende.

Zoals al eerder beschreven, veranderen onze fysieke, sociale, cognitieve en mentale capaciteiten, maar ook onze ontwikkelingsmogelijkheden op het werk door de tijd heen. Meer specifiek betekent succesvol ouder worden op het werk dat werkenden zelfeffectief en handelingsvaardig weten om te gaan met zowel positieve als negatieve veranderingen door de tijd heen (via zelfmanagement, herstel en verbetering) die meer van intra- of interpersoonlijke aard zijn (zie figuur 2.1).

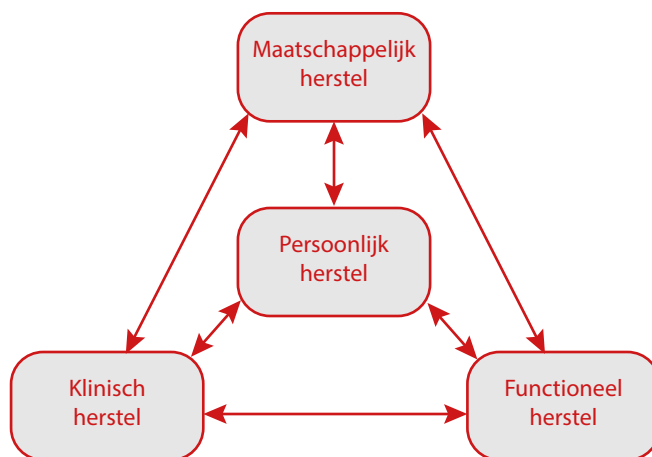
Succesvol ouder worden op het werk definieer ik op basis van eerder onderzoek als: *proactief behoud of adaptief herstel (na verlies) naar hoge(re) niveaus van (subjectieve) gezondheid, vitaliteit, werkvermogen, employability en motivatie om door te werken) en tegelijkertijd een fit te houden met de werkomgeving* (gebaseerd op onder andere: De Lange et al., 2019a; De Lange & Kooij, 2019; Kooij, 2015; Kooij et al., 2019; Zacher et al., 2018a). Succesvol ouder worden op het werk beschrijft het zelfmanagementproces van werkenden dat nodig is om duurzaam inzetbaar te kunnen worden en blijven tijdens de levensloop.

Dit houdt in dat werknemers geen passieve toeschouwers in het verouderingsproces zijn, maar in staat zijn om via zelfmanagement en met de juiste ondersteuning of interventies vanuit de werkomgeving te **herstellen en te verbeteren door de tijd heen**. Bovendien houdt het in dat zij mentale en fysieke veerkracht kunnen ontwikkelen in en buiten het werk om zo een *fit* met de werkomgeving te kunnen houden. Om het voorgaande nog beter te kunnen begrijpen, geef ik graag nog meer informatie over het proces van herstel (preventie) tegenover verbeteren (amplitie).

*Herstel*: in het herstel na verlies kunnen wij verschillende domeinen onderscheiden en meer specifiek zijn de volgende vormen en domeinen van herstel mogelijk (Van der Stel, 2015):

- *klinisch herstel*: remissie van symptomen of zelfs genezing (denk aan depressiviteit waarbij periodes van somberheid en verminderde eetlust na herstel wegblijven) in geval van afwijkend gedrag en bij problemen in het functioneren;
- *functioneel herstel*: herstel van zelfmanagement of van zelfregulatiegerichte hogere executieve functies, zoals zelfbeheersing en controle, doelen stellen, actieplannen opstellen, zelfspraak, zelfreflectie en zelfevaluatie (Barkley, 2012). Om deze te kunnen veranderen is een langer leer-, ontwikkel- of coachingstraject nodig;
- *maatschappelijk herstel*: verbetering in positie van het individu op het vlak van werk, wonen, inkomen en sociale relaties. Re-integratie naar betaalde arbeid en (onbetaalde) werkervaringsplaatsen voor werkenden die zijn uitgevallen, zijn voorbeelden van maatschappelijk herstel.
- *persoonlijk herstel*: betekenis kunnen geven aan (emotionele) levensgebeurtenissen of onverwachte situaties, zoals het verlies van een dierbare, ziek worden, maar ook positieve gebeurtenissen, zoals kinderen krijgen, en weer grip krijgen op het (werkende) leven in het heden en de toekomst. In dit geval gaat het om zingevingsprocessen en het herijken van de eigen identiteit in relatie tot bijvoorbeeld het werk. Een chronisch zieke werkende kan bijvoorbeeld door zingeving en betekenisgeving tot een nieuwe werkidentiteit komen en hierdoor weer goed gaan functioneren (bijvoorbeeld van voltijds in loondienst naar betekenisvol zelfstandig ondernemerschap in deeltijd, waarbij de ziekte beter te combineren is met het werk).

Zoals Van der Stel (2015) terecht opmerkt, hangen de herstellvormen met elkaar samen. Persoonlijk herstel kan bijvoorbeeld het maatschappelijke en functionele herstel versterken en vice versa. Re-integratietrajecten vanuit maatschappelijk herstel kunnen ook positief doorwerken op het persoonlijke, functionele en klinische herstel van de werkende. Mijn leerstoel zal met name aandacht besteden aan maatschappelijk, functioneel en persoonlijk herstel van werkenden tijdens de levensloop.



Figuur 2.5 Verschillende vormen van herstel (Van der Stel, 2015)

*Verbetering en amplitie*: werkenden kunnen tijdens hun loopbaan herstellen, maar ze kunnen ook in vergelijking met zichzelf door de tijd heen in positieve zin afwijken bij de ontwikkeling van hun werkuitkomsten, zoals in werkvermogen, vitaliteit, employability en werkmotivatie (intra-individuele positieve ontwikkeling). Dat is tevens mogelijk in vergelijking met collega's uit dezelfde of jongere leeftijdsgroepen (interindividuele positieve ontwikkeling; zie ook Kooij et al., 2019; Rudolph, De Lange, & Van der Heijden, 2015; Zacher, 2014, 2015). In de literatuur spreekt men vaak over het begrip 'amplitie' (Ouweneel, Schaufeli, & Le Blanc, 2009) in relatie tot positieve ontwikkelingen in het zelfmanagement en de werkuitkomsten van werkenden.

Welke psychologische perspectieven op zelfmanagement en succesvol ouder worden op het werk kunnen vanuit goed werknemer- en werkgeverschap daadwerkelijk worden toegepast of getraind om dit herstel- en verbeterproces gedurende de levensloop te realiseren en faciliteren? De invloed van de context is steeds van belang bij mijn werk als bijzonder hoogleraar aan de Open Universiteit én als lector HRM bij de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. Daarvoor presenteer ik graag een nieuw, positief psychologisch perspectief dat ik verder zal toelichten.

## 2.4 EEN (POSITIEF) PSYCHOLOGISCH MULTIFACTORIEEL MODEL VOOR ZELFMANAGEMENT EN SUCCESVOL OUDER WORDEN OP HET WERK

Er zijn in de arbeids- en organisatiepsychologie relatief weinig theorieën beschikbaar over de relatie tussen zelfmanagement en succesvol ouder worden op het werk. Ook het beschikbare empirische onderzoek naar succesvol ouder worden op het werk is beperkt in omvang. Bovendien was veel psychologisch onderzoek in de vorige eeuw gebaseerd

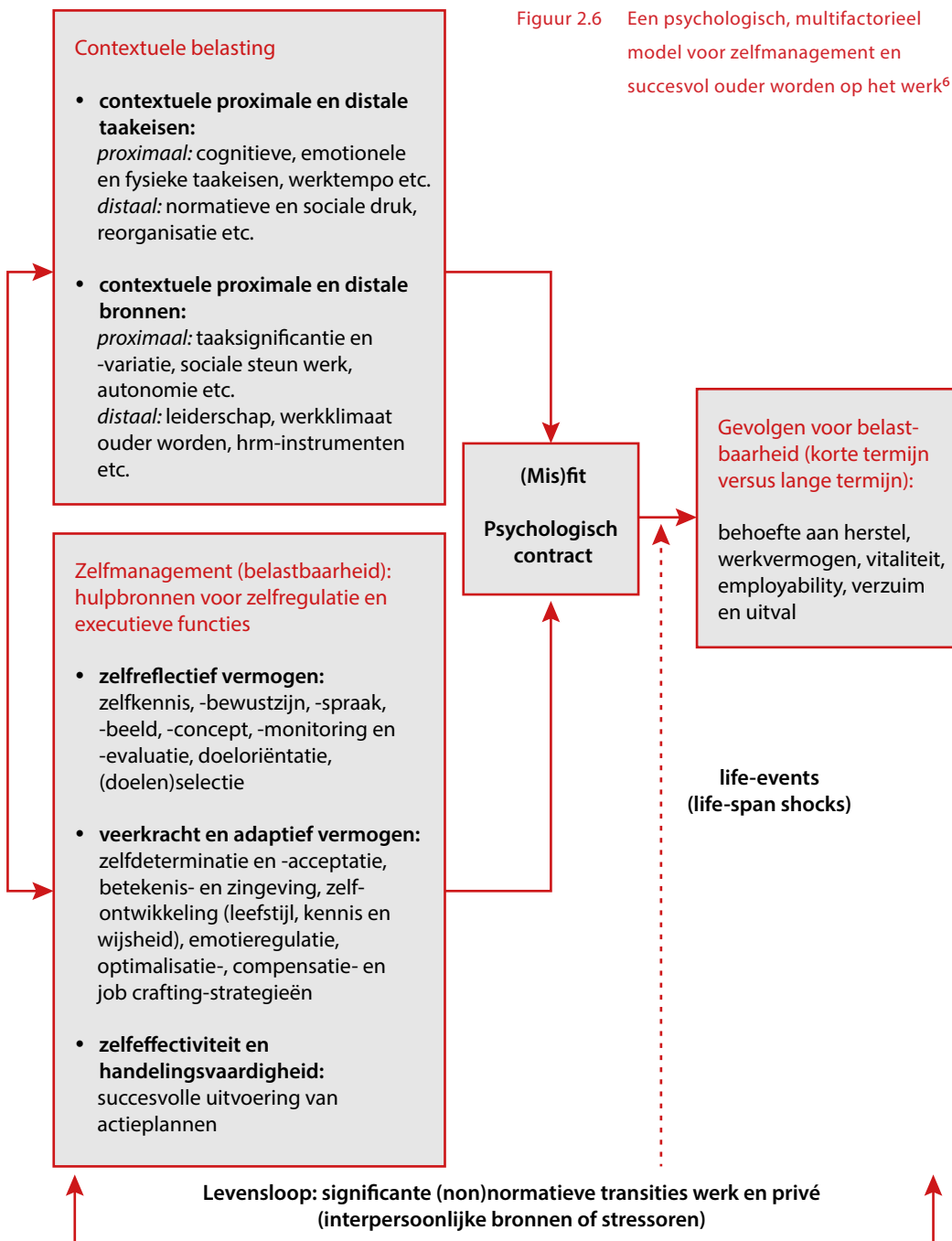
op curatieve perspectieven en op begrip van en onderzoek naar mogelijke oplossingen voor menselijk gedrag dat is verstoord en het functioneren op het werk belemmert, zoals door burn-out en prestatieverlies. Weinig onderzoek was gericht op een positieve aanpak en op empowerment van (kwetsbare) werkenden, omdat deze werkenden al als probleem waren weggeschreven in plaats van als mogelijk talent. Sterke punten in het verouderingsproces op het werk kregen weinig aandacht.

Zoals Abraham Maslow al in 1954 aangaf, is de psychologie succesvoller geweest in het onderzoek naar en de verklaring van de negatieve kant van menselijk gedrag dan de positieve kant (Lopez & Gallagher, 2009). Dit noemen wij ook wel de 'deficietbenadering' van de psychologie, in de zin van probleem of tekort, een curatieve benadering (Frederickson, 2001; Linley, Harrington, & Garcea, 2013, p. 4; Seligman, 2000; Seligman & Csikszentmihalyi, 2014). Aan het begin van de 21ste eeuw introduceerde klinisch psycholoog Martin Seligman (2000) samen met een belangrijk netwerk van psychologen (onder wie Mihaly Csikszentmihalyi) de positieve psychologie (ook wel abundance-, preventieve of amplitiegerichte benadering genoemd). Daarin kwam meer aandacht voor de invloed van positieve emoties (Scheibe et al., 2019), betekenisgeving, positieve gedachten en perspectieven op het zelfmanagement van (kwetsbare) werkenden, gericht op vooruitgang, groei en ontwikkeling van menselijk gedrag in organisaties.

Seligman (2000, p. 5) schrijft: *'What we have learned over 50 years is that the disease model does not move psychology closer to the prevention of these serious problems. Indeed, the major strides in prevention have come largely from a perspective focused on systematically building competency, not correcting weakness. We have discovered that there are human strengths that act as buffers against mental illness: courage, future-mindedness, optimism, interpersonal skill, faith, work ethic, hope, honesty, perseverance, the capacity to flow and insight, to name several.'*

De traditionele 'negatieve of probleemgerichte' psychologie hebben we nodig voor het **diagnosticeren van problemen en voor klinisch en functioneel herstel**. Gezien de definitie van succesvol ouder worden op het werk (zie paragraaf 2.3) hebben wij daarnaast nieuwe inzichten uit de 'positieve psychologie' nodig voor het onderzoek naar **functioneel en persoonlijk herstel, en naar verbetering gedurende de levensloop**.

Via de nieuwe leerstoel hoop ik het huidige onderzoek naar succesvol ouder worden op het werk met nieuwe positief psychologische perspectieven over zelfmanagement te verrijken door onderzoek te doen en dit praktisch toepasbaar te maken voor kennispartners van het lectoraat HRM van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen en van de Open Universiteit. Hiervoor presenteer ik graag figuur 2.6 als een overkoepelend psychologisch, multifactorieel model voor zelfmanagement en succesvol ouder worden op het werk. Dit model vormt een basis voor vervolgonderzoek in context, waarbij wij delen van het model in nieuw onderzoek verder kunnen gaan vormgeven.



Figuur 2.6 Een psychologisch, multifactorieel model voor zelfmanagement en succesvol ouder worden op het werk<sup>6</sup>

<sup>6</sup> De gestippelde lijn verwijst naar een modererend en/of mediërend effect afhankelijk van het type life-event.

Het model gebruikt inzichten uit de arbeids-, gezondheids- en organisatiepsychologie, de levenslooppsychologie en de sociale psychologie voor nieuw, praktijkgericht onderzoek (zie ook Cadiz et al., 2019; Rudolph, De Lange, & Van der Heijden, 2015; Zacher et al., 2016). Volgens het positief-psychologisch, multifactorieel model voor succesvol ouder worden op het werk is inzetbaarheid van werkenden door de tijd heen een resultaat van de (veranderende) dynamiek tussen de contextuele belasting en individuele belastbaarheid gedurende de levensloop (Van Dijk et al., 1990). Daarbij wordt de contextuele belasting bepaald door contextuele proximale en distale taakeisen en proximale en distale hulpbronnen in werk en privé (Bakker & Demerouti, 2017; Bakker, Du, & Derks, 2019). 'Proximaal' betekent: dichtbij de betrokken werkende; 'distaal' betekent: verder weg van de werkende, ofwel: werkkenmerken die de werkende direct kan waarnemen of waarvan de werkende invloed kan ervaren. Elk beroep en iedere praktijkcontext kent zijn eigen unieke proximale en distale taakeisen en hulpbronnen.

De zelfstandig ondernemer uit Casus 1 bijvoorbeeld heeft werk dat hij als zeer zingevend ervaart en waarin hij zijn eigen creativiteit kwijt kan (meraki): werk met een hoge taaksignificantie en veel autonomie dus. Hij is echter afhankelijk van de projecten die hij kan realiseren en moet leren omgaan met werkonzekerheid. De verpleegkundige daarentegen kent geen baan- of werkonzekerheid, maar haar taaksignificantie kan verstoord raken door de hoge proximale werkdruk en de distale reorganisaties op het werk. De persoonlijke belastbaarheid verschilt verder voor de personen in Casus 1 en 2. De psychologische bronnen voor zelfmanagement (persoonlijke belastbaarheid; conform Van Dijk et al., 1990) en de ervaren levenslooptransities zien er anders uit voor de schilder dan voor de verpleegkundige. De schilder heeft op zijn vijftenzestigste geen mantelzorgtaken, en wel veel ruimte en tijd voor zelfreflectie en zelfontwikkeling. De jongere verpleegkundige moet zware, dubbele zorgtaken managen en heeft weinig tijd voor herstel, zelfreflectie en zelfontwikkeling. Hierdoor lijkt de verpleegkundige meer risico te lopen op een misfit met het werk en op uitval na verloop van tijd dan de oudere zelfstandig ondernemer die geen significante levenslooptransitie doormaakt en veel regelruimte heeft binnen zijn werk. Aandacht voor de contextuele belasting en individuele belastbaarheid in de levensloopcontext is dus van groot belang om de juiste begeleiding en maatwerkoplossing te kunnen realiseren. Een generieke oplossing is niet realistisch in een dynamische context en een geïndividualiseerde samenleving.

Op basis van eerdere theorievorming en onderzoek, ga ik ervan uit dat een fit tussen de contextuele belasting en de belastbaarheid van de persoon, de **person-environment fit**, en een voldaan psychologisch contract (Bakker & Demerouti, 2017; Bal & Vantilborgh, 2019; Edwards, 1991, 2007; Schaufeli, 2011) belangrijke positieve voorspellers vormen voor duurzame inzetbaarheid gedurende de levensloop. Hierbij is van belang dat de

motivatie, kennis en vaardigheden van de werknemer passen bij de werkcontext in de zin van de eisen die het werk stelt. We spreken dan van een **demands-abilities fit** (Edwards, 2007). Ten tweede moeten de attitude en motivatie van de werknemer (zoals diens zelfdeterminatie en zingeving) passen bij de werkcontext in de zin van de energiebronnen en bijvoorbeeld taaksignificatie die het werk opleveren. In dit laatste geval spreken we van een **needs-supply fit**. De behoeften van de werkende (diens needs) en het aanbod vanuit het werk (supply) passen dan bij elkaar.

In figuur 2.6 ligt de nadruk op **het versterken van strategieën voor zelfmanagement** (strategieën voor zelfregulatie en executieve functies) op en buiten het werk om de zelfeffectiviteit, handelingsvaardigheid en de totale belastbaarheid van ouder worden- de werkenden door de tijd heen positief te kunnen beïnvloeden. In nieuw onderzoek wil ik graag meer aandacht besteden aan zogenaamde levenslooptransities en -gebeurtenissen en hoe deze transities en gebeurtenissen van invloed zijn op de (wisselwerking tussen) de contextuele belasting en individuele belastbaarheid, en het zelfmanagement op het werk (Bakker, Du, & Derks, 2019; Hakanen & Bakker, 2017). Ik wil bijvoorbeeld onderzoek doen naar de invloed van levensgebeurtenissen en –veranderingen op de relatie tussen belasting en belastbaarheid van werkenden. Vormen deze gebeurtenissen of shocks een positieve of negatieve moderator of zelfs mediator in de relatie tussen bijvoorbeeld psychosociale werkkenmerken, zelfmanagement en indicatoren van duurzame inzetbaarheid? En welke positief-psychologische interventies zijn mogelijk om het zelfmanagement van werkenden te versterken? Hieronder zal ik de bronnen voor psychologisch zelfmanagement (zelfregulatie en executieve functies) uit figuur 2.6 nader toelichten.

### **Zelfmanagement: zelfregulatie en executieve functies (zie ook bijlage 1):**

#### • *Zelfeffectiviteit en handelingsvaardigheid*

Volgens de sociaalcognitieve leertheorie liggen ons zelfbeeld, zelfconcept en onze zelfregulatie, onze sociale relaties op het werk en onze cognitieve vermogens aan de basis van effectief zelfmanagement tijdens de levensloop. Volgens Bandura (1991; 2006) verwijst onze zelfregulatie naar de volgende subtaken:

- o zelfmonitoren en zelfobserveren van en reflecteren op de oorzaken en gevolgen van ons gedrag: wat ben ik aan het doen en wat zijn de gevolgen hiervan op mijn werk?
- o zelfevaluatie van ons gedrag in relatie tot onze eigen maatstaven (Vind ik dat ik goed bezig ben?) en beoordelen of we voldoen aan de verwachtingen van onze werkomgeving (Wat wordt van mij verwacht op het werk en voldoe ik hieraan?).

- o En tot slot reguleren van de eigen emoties: wanneer iets niet lukt en ik word boos, hoe kan ik mijn boosheid dan verminderen?

Bakker, Du en Derks (2019) vonden in een dagboekstudie onder 185 werkenden dat piekeren over significante levensgebeurtenissen een negatieve invloed had op de gerapporteerde relaties tussen zelfeffectiviteit (met name wanneer werk erg centraal stond) en bevlogenheid. Het denken aan andere (positieve) gebeurtenissen daarentegen had een positieve invloed op de zelfeffectiviteit en bevlogenheid van de betrokken werkenden.

Ik ga hieronder verder in op de onderwerpen zelfreflectief vermogen versus veerkracht, en op aanpassingsvermogen op het werk.

- *Zelfreflectief vermogen: zelfbewustzijn, zelfbeeld en zelfconcept*

Volgens de possible selves-theorie van Markus and Nurius (1986) zijn ons zelfbeeld en zelfconcept gebaseerd op onze eigen verhalen en denkbeelden over onszelf. Daarbij hebben we ideaalbeelden van ons toekomstige zelfbeeld op het werk ('ideal future self') en zelfbeelden die we vrezen ('feared self'). Wanneer werkenden zich bewust zijn van hun zelfbeeld streven zij gedurende de levensloop actief het ideale zelfbeeld na en proberen zij het gevreesde zelfbeeld te voorkomen. Een positief of ideaal zelfbeeld gaat vaak samen met positieve zelfspraak en een positief zelfconcept in tegenstelling tot een negatief of gevreesd zelfbeeld. Door teleurstellingen en gemiste kansen gedurende de levensloop kunnen oudere werkenden een negatief zelfbeeld en meer negatieve zelfspraak ontwikkelen: 'Zie je wel: ik kan het toch niet.' Ze verminderen de zelfeffectiviteit en proactieve handelingsvaardigheid op het werk.

- *Zelfdeterminatie en zingeving*

In de ontwikkeling van bronnen voor zelfmanagement speelt naast het zelfbeeld ook betekenisgeving een centrale rol. Volgens Park (2010) is het bij betekenisgeving van belang na te gaan hoe werkenden omgaan met stressvolle levensgebeurtenissen. Betekenis geven verwijst volgens Park (2010) naar het op cognitief niveau verbanden leggen tussen gebeurtenissen en relaties met anderen (waaronder werkrelaties). Door betekenis te geven aan wat er is gebeurd, kunnen wij ons zelfconcept en (positief) zelfbeeld herstellen of behouden. Bijvoorbeeld: een werknemer krijgt kanker en valt plotseling uit. In de eerste crisisfase is er niet altijd ruimte voor betekenisgeving (Wielenga-Meijer et al., 2019), maar wanneer de behandeling is ingezet en er meer ruimte en tijd is voor zelfobservatie en zelfreflectie kan de betekenisgeving starten. 'Wat betekent het ziek zijn voor mijn zelfmanagement en inzetbaarheid op en buiten het werk? Welke ondersteuning heb ik nodig om het werk weer uit te kunnen voeren; kan ik mijn werk blijven



uitvoeren of moet ik een andere baan vinden?’ Dit zijn volgens Park (2010) relevante voorbeelden van zelfreflectie en monitoringsvragen die de werkende en werkgever kunnen stellen om betekenis te geven aan de veranderde persoonlijke situatie en het zelfmanagement op het werk na de stressvolle levensgebeurtenis. Bij de betekenisgeving gaat het om een zelfmanagementproces dat via verschillende fasen op het werk verloopt: via appraisal van de situatie, cognitieve evaluatie en herevaluatie. Het proces wordt door onze werkwaarden in verhouding tot onze algemene culturele waarden en ideeën beïnvloed. Veel onderzoek is nu nog theoretisch van aard (Azevedo, Martins, & Maia, 2017). Daarom is meer psychologisch onderzoek nodig naar betekenisgeving in werk en onder invloed van levensloopgebeurtenissen om de invloed van deze fasen verder te kunnen onderzoeken en ze in de context positief te kunnen beïnvloeden.

- *Prestatiemotivatie en doeloriëntatie*

Voor succesvol ouder worden is naast herstel via zelfregulatie ook verbetering door de tijd heen wenselijk. Dit houdt dus in het nastreven van positieve ontwikkel-, groei- of prestatiegerichte doelen. In de keuze en selectie van onze doelen en taken voor prestaties op het werk hebben wij een bepaalde competitieoriëntatie (De Lange et al., 2011; Elliot & Church, 1997; Van Yperen et al., 2014). Meer specifiek kunnen werkenden gemotiveerd worden om te presteren door de vergelijking met anderen of de vergelijking met de eigen ontwikkeling in de tijd, oftewel performance versus mastery.

Bij het ouder worden kunnen werkenden vier prestatiedoelen nastreven:

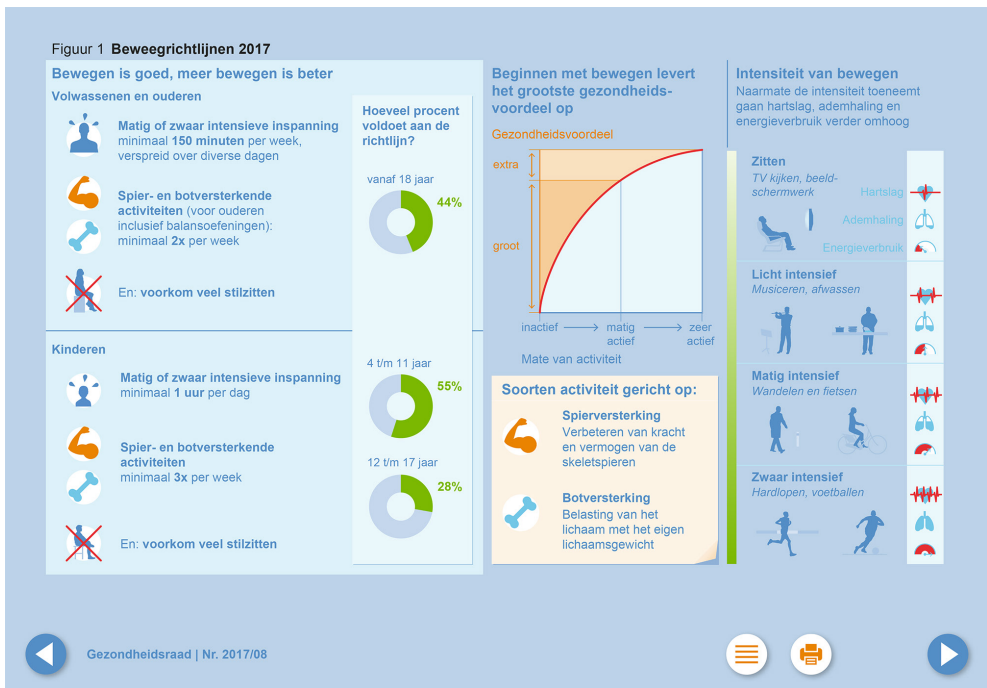
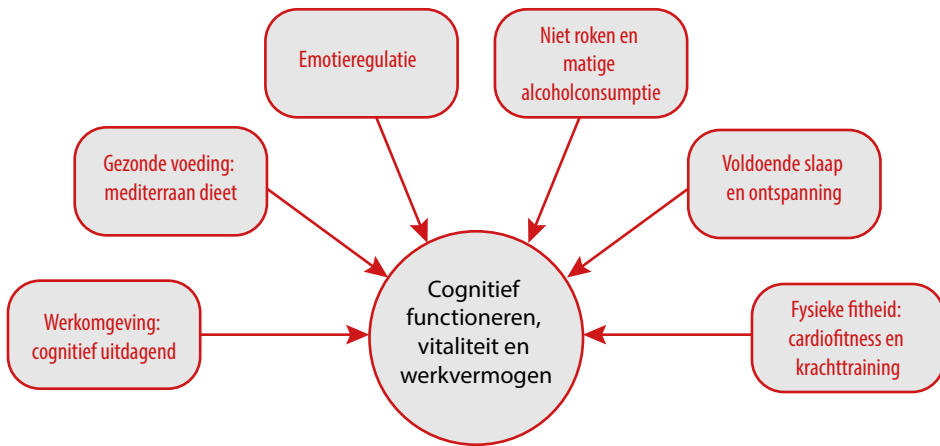
1. competitie-streeforiëntatie of performance-approach goals: beter willen presteren dan anderen;
2. competitie-vermijdboriëntatie of performance-avoidance goals: voorkomen slechter te presteren dan anderen (Poortvliet, Janssen, Van Yperen, & Van de Vliert (2007);
3. taak-streefgeoriënteerdheid of mastery-approach goals: gericht zijn op ontwikkeling van competenties door verwerving van nieuwe kennis en bekwaamheden die nodig zijn om moeilijke taken onder de knie te krijgen;
4. taak-vermijdbgeoriënteerdheid of mastery-avoidance goals: voorkomen er in kennis op achteruit te gaan, vaardigheden te verliezen of met een taak te moeten ophouden omdat die te moeilijk is (Elliot & McGregor, 2001; Poortvliet et al., 2004).

In 2011 heb ik samen met collega's onderzoek gedaan naar de prevalentie van deze vier typen prestatiedoelen onder verschillende leeftijdsgroepen en naar de relatie tussen het type prestatiedoel en uitkomsten zoals bevlogenheid en zingeving op het werk. Uit dit onderzoek werd duidelijk dat oudere werkenden (> 45 jaar) relatief meer taakvermijdbend georiënteerd waren in vergelijking met jongeren (De Lange et al., 2011). Er waren echter ook ouderen met taak-streefgeoriënteerde doelen.

Uit het onderzoek bleek dat mastery-approach- en taak-streefgeoriënteerden betere scores weergaven voor een positieve ontwikkeling door de tijd heen en bij het ervaren van persoonlijke betekenis door het werk (zie ook Van Yperen, 2014). Om werknenden te ondersteunen in de zelfontwikkeling is het dan ook belangrijk mastery-approach-doelen te stimuleren vanuit de werkomgeving. Via de nieuwe leerstoel hoop ik dit onderzoek verder uit te werken en nieuw prevalentieonderzoek op te zetten voor verschillende beroepsgroepen en -contexten. Wanneer wij kijken naar zelfontwikkeling is het van belang dat de werkende genoeg reflecteert op het eigen niveau van fysiek, mentaal, sociaal en cognitief functioneren.

- *Zelfontwikkeling: leefstijl en cognitieve vermogens*

Voor succesvol ouder worden op het werk zijn gezonde leefgewoontes en gedrag van belang, zoals voldoende beweging, gezonde voeding, niet roken, matige alcoholconsumptie, voldoende slaap en herstel, emotieregulatie en voldoende cognitieve uitdaging (Fisher et al., 2017, 2019; Aalbers & De Lange, 2016). Het voert te ver om in detail in te gaan op alle gezonde leefstijlgewoontes. Ik volsta hier met het weergeven van de richtlijnen voor gezond bewegen uit 2017 (Gezondheidsraad, 2017) en de relevante onderwerpen (zie figuur 2.7) die uit reviews naar voren zijn gekomen als voorspellers voor cognitief functioneren, vitaliteit en werkvermogen (Aalbers & De Lange, 2016; Hofstee, Jansen, De Lange, & Spisak, 2019; Fisher et al., 2017, 2019). Eerder onderzoek heeft bijvoorbeeld aangetoond dat fysieke beweging (met name vormen van cardiofitness en krachttraining, spier- en botversterkende activiteiten) bijdraagt aan een verbeterd cardiovasculair functioneren, vertraagde achteruitgang in spier- en botkracht tijdens het ouder worden en leeftijdgerelateerd verlies van hersenweefsel voor cognitieve prestaties vermindert (Aalbers & De Lange, 2016; Aalbers et al., 2015, 2016). Vanuit oogpunt van zelfmanagement en voor succesvol ouder worden op het werk is het dus niet wenselijk om lange periodes zittend werk uit te voeren en weinig in beweging te zijn. Naast beweging is het van belang dat werknenden en werkgevers meer kennis krijgen over de effecten van (gezonde) voeding, emotieregulatie (zie review Hofstee, Jansen, De Lange, & Spisak, 2019) en hersteltijd via slaap en ontspanning om de inzetbaarheid gedurende de levensloop te versterken en bijvoorbeeld het eigen cognitief functioneren te kunnen herstellen of te verbeteren (zie figuur 2.7).



Figuur 2.7 De beweegrichtlijnen 2017 (Gezondheidsraad, 2017) en daarboven belangrijke leefstijl- en werkfactoren die positief kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van mentale, fysieke en cognitieve werkvermogens (gebaseerd op Fisher et al., 2017 en Aalbers & de Lange, 2016)

- *Veerkracht en aanpassingsvermogen*

Naast gezondheidsmanagement kunnen werkenden ook andere strategieën inzetten om met veranderingen op en buiten het werk om te kunnen gaan. Volgens de psychologische theorieën over levensloopontwikkeling streven werkenden naar het voorkomen van verlies en naar behoud van beschikbare hulpbronnen voor zelfmanagement (Baltes & Baltes, 1990; Baltes et al., 2019; Müller, De Lange, Weigl, Oxfardt, & Van der Heijden, 2013; Rudolph, 2016). Volgens Kanfer en Ackerman (2004) moet elke werkende gedurende de levensloop leren omgaan met de volgende leeftijdgerelateerde veranderingen: verlies, groei, reorganisatie en generatieve uitwisseling. Verlies verwijst naar de negatieve relatie tussen leeftijd en bepaalde cognitieve vermogens als gevolg van de afname van vloeiende of fluid intelligentie (Cattell, 1987). Groei verwijst naar de toename van ervaringskennis als intra-individuele cognitieve hulpbron door de tijd heen, oewel gekristalliseerde intelligentie (Cattell, 1987). Reorganisatie verwijst naar veranderingen in het leven bij de coördinatie en structuur van persoonlijke doelen, zoals verschuivingen van kennisverwerving of groeigerichte doelen op het werk naar sociale of emotionele doelen (vergelijkbaar met de socio-emotionele selectiviteitstheorie). Het vierde patroon, generatieve uitwisseling, verwijst naar levensloopgerelateerde toename in generativiteitsmotieven, dat wil zeggen de motivatie om kennis over te dragen aan jongere generaties (McAdams et al., 1993).

Volgens het 'Selection, optimization and compensation (SOC) model' van Baltes et al. (1990; 2019) is succesvol ouder worden op het werk mogelijk via de inzet van de juiste strategie voor selectie ('ik focus op specifieke werktaken'), optimalisatie ('ik zorg voor ergonomische aanpassingen in mijn werksetting') en compensatie-zelfregulatie ('ik neem meer tijd voor deze cognitieve taak'). Om succesvol ouder te kunnen worden, zullen ouderen meer compensatiegedrag vertonen of op zoek gaan naar andere mogelijkheden door bijvoorbeeld taken uit te zoeken die fysiek minder intensief zijn, of door meer herstel mogelijkheden te creëren. Daarmee behouden ze hun controlegevoel en positieve zelfbeeld (Moghimi et al., 2017, 2019). Vergelijkbaar hiermee geeft de Motivational theory of life-span development (Heckhausen, Wrosch, & Schulz, 2010) weer dat individuen ernaar streven om gedurende de levensloop continue controle uit te oefenen op hun omgeving, de zogenaamde primaire controle capaciteit. Om deze controle uit te oefenen, gebruiken individuen vier zelfregulatiestrategieën:

1. primaire controlestrategieën gericht op selectie. Individuen investeren er tijd en energie in om doelen te behalen die zijn gericht op de aanpassing van de omgeving aan hun behoeften (bijvoorbeeld promotie krijgen).
2. primaire controlestrategieën gericht op compensatie. Individuen gebruiken externe hulpmiddelen, zoals hulp van anderen of technische hulpmiddelen.

3. secundaire controlestrategieën gericht op selectie. Individuen vergroten hun toewijding aan een doel, bijvoorbeeld door zich voor te stellen hoe blij ze zullen zijn als het doel is behaald en door te herhalen dat ze dit doel kunnen behalen.
4. secundaire controlestrategieën gericht op compensatie. Individuen laten een onbereikbaar doel los en beschermen zichzelf, bijvoorbeeld door zichzelf met anderen te vergelijken die slechter af zijn. (De Lange & Kooij, 2019).

- *Veranderend tijdsperspectief en zelfregulatie*

Een andere invloedrijke levenslooptheorie die belangrijke informatie geeft over de zelfregulatie en veroudering is de Socio-emotionele selectiviteitstheorie van Carstensen (2019; De Lange et al., 2019a; Rudolph et al., 2018). In deze theorie is het variabele tijdsperspectief een belangrijke factor die met leeftijd en doelgericht gedrag samenhangt. Volgens deze theorie ondergaan mensen een verandering in waargenomen tijdsperspectief naarmate zij ouder worden. Zij zullen doelen nastreven die passen bij het waargenomen tijdsperspectief op een bepaald moment. Meer specifiek wordt verondersteld dat jongere werknemers met een open tijdsperspectief ('tijd vanaf geboorte') worden gemotiveerd door langetermijnkennis en groeigerelateerde doelen, zoals het aanleren van nieuwe vaardigheden. Oudere werknemers daarentegen ervaren doorgaans een meer gesloten tijdsperspectief ('tijd tot de dood') met meer motivatie voor kortetermijn- en emotiegerelateerde doelen, zoals verdieping van bestaande sociale relaties. Eerder onderzoek heeft echter aangetoond dat het tijdsperspectief van werkenden door de tijd heen kan verruimen door onder meer positieve rolmodellen, meer autonomie en een complexe (cognitief) uitdagende werkomgeving (Rudolph et al., 2018). Zo werd in een studie van Fung en Carstensen (2003) bijvoorbeeld gewerkt met verschillende marketingteksten voor producten waaruit jongeren en ouderen konden kiezen. De marketingteksten benadrukten emoties ('Blijf gezond voor je dierbaren') of langetermijntijdsdimensies ('Blijf gezond voor een mooie toekomst'). Het onderzoek gaf aan dat de ouderen significant meer informatie en type producten wisten te onthouden wanneer de marketing emotiegericht was. In een follow-up-studie werden de ouderen echter geconfronteerd met een tekst die aangaf dat zij twintig jaar langer en gezond zouden kunnen leven. Na deze tijdsmanipulatie bleken de resultaten tussen de jongeren en ouderen over hun voorkeur voor emotiegerichte marketing van producten niet meer significant verschillend. Dit onderzoek toont dus aan dat het tijdsperspectief een interessante leeftijdgerelateerde moderator is die de hierboven beschreven leeftijdsverschillen op het werk nader zou kunnen verklaren.

Charles (2010; zie ook Zacher & De Lange, 2011) breidde het gedachtegoed van de Socio-emotionele selectiviteitstheorie verder uit met de Strength and vulnerability integration-theorie. Volgens deze theorie kunnen werkenden tijdens hun leven een positieve emotieregulatie ontwikkelen wanneer zij leren van emotionele gebeurtenissen, zoals

rouw om een dierbare, vreugde om een geboorte of promotie op het werk. Vervolgens zijn ze in staat negatieve emotionele situaties of gebeurtenissen te voorkomen of fysiek en emotioneel te ontspannen wanneer ze wel gebeuren, bijvoorbeeld met mindfulness, ontspanningstechnieken of rustgevende gedachten om vredigheid te creëren en een lagere arousal van het lichaam.

Lukt het niet om gezonde emotionele of fysieke reacties op te bouwen na een emotionele gebeurtenis en blijft de gebeurtenis aanhouden, dan kan geleidelijk aan een neerwaartse spiraal in negatief affect ontstaan met verminderd zelfmanagement tot gevolg (Charles, 2010). Inmiddels zijn interessante tijdsperspectiefonderzoeken verschenen die dit idee bevestigen (Rudolph et al., 2018). Een voorbeeld betreft de verschillen in waargenomen reacties na een psychologische contractbreuk. Van psychologische contractbreuk is sprake als een werknemer het idee heeft dat de organisatie haar verplichtingen ten opzichte van de werknemer niet is nagekomen. In 2011 heb ik onderzoek gedaan naar psychologische contractbreuk onder oudere werknemers en de rol van toekomstperspectief (De Lange et al., 2011b). Dit heeft aangetoond dat een gesloten tijdsperspectief een verklaring kan bieden voor deze minder sterke reacties van ouderen op psychologische contractbreuk. Met deze uitkomsten wordt duidelijk dat leeftijdgerelateerde processen meegenomen moeten worden in toekomstig onderzoek naar het psychologisch contract en vervolgeffecten op de indicatoren van duurzame inzetbaarheid. Samen met Hannes Zacher kon ik in 2011 via een compleet-panel longitudinaal onderzoek nagaan hoe de cross-lagged relaties tussen zelfregulerende focus en tijdsperspectief eruit zagen binnen een steekproef van werknemers boven de 65 jaar. Wij vonden dat een promotiefocus een meer open tijdsperspectief verklaarde, terwijl een preventiefocus een beperkte perceptie van tijd bij oudere werknemers verklaarde en niet andersom (Zacher & De Lange, 2011). De zelfregulerende focus vormt dus een belangrijk antecedent voor het ervaren tijdsperspectief en de leeroriëntatie op het werk, gericht op de lange termijn en op groeimotieven.

- *Job crafting*

Meer recent onderzoek naar zelfmanagement van werkenden verwijst ook naar het belang van proactief aanpassingsgedrag en de ontwikkeling van veerkracht op het werk (Semeijn, Caniëls, & Kooistra, 2019). Job crafting is het aanpassen van de baan aan de motieven en capaciteiten van de werknemer op diens eigen initiatief (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Kooij, Van Woerkom, Wilkenloh, Dorenbosch en Denissen (2017) onderscheiden *interesse craften*, oftewel aanpassing van de baan aan de eigen interesses, en *sterke punten craften*, oftewel aanpassing van de baan aan de eigen sterke punten. Beide vormen van craften hangen positief samen met een hoge fit tussen persoon en baan. Door op deze manieren proactief zelfregulerend met (intra- en interindividuele) veranderingen om te gaan met ouder worden op en buiten het werk, kan de ouder wordende

werknemer een blijvende fit in termen van fysieke, sociale en mentale capaciteiten met het werk behouden op de lange termijn (De Lange et al., 2019). Naar de aanpassing van gedrag kan nog meer onderzoek gedaan worden, bijvoorbeeld naar de invloed van levensloopveranderingen op het succesvol craften van werk en privé om de belastbaarheid te verbeteren (Demerouti et al., 2019). Relevant om te noemen is dat job crafting-literatuur en -onderzoek oorspronkelijk zijn ontstaan vanuit zingevingsonderzoek onder verpleegkundigenteams (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Daarom zal ik ook stilstaan bij het thema zingeving in relatie tot zelfmanagement gedurende de levensloop.

- *Cognitief functioneren en wijsheid*

In relatie tot de zelfontwikkeling van onze cognitieve werkvermogens door de tijd heen is tot slot relevant de 'gebruik het'- of 'verlies het'-hypothese: use it or lose it (Salthouse, 2006). Volgens deze theorie en gerelateerd onderzoek wordt ons cognitief vermogen beïnvloed door ons niveau van mentale activiteit. Ouder wordende werkenden die veel gebruik maken van verschillende cognitieve vaardigheden behouden deze door de tijd heen beter (gedifferentieerde preservatie) vergeleken met werkenden die geen variatie toepassen. Daarnaast is duidelijk dat mensen met hogere cognitieve vermogens op jonge leeftijd deze ook beter weten te behouden dan mensen met lagere vermogens. Bij cognitief functioneren is er ook steeds meer aandacht voor de positieve ontwikkeling van wijsheid op het werk (Zacher & Kunzmann, 2019). Wijsheid verwijst volgens Zacher en Kunzmann onder andere naar een op hoog niveau ontwikkelde ervaring en kwaliteit van zelfmanagement. Daardoor zijn wijze mensen zeer belastbaar en adaptief in veranderende omgevingen, bijvoorbeeld door een optimale emotieregulatie en een diep niveau van reflectie (Zacher & Kunzmann, 2019; Scheibe, Yeung, & Doerwald, 2019). Wijze werkenden kunnen hierdoor de intrapersonlijke en interpersoonlijke veranderingen van het ouder worden beter reguleren dan minder wijze werkenden, doordat zij meer persoonlijke hulpbronnen hebben opgebouwd voor effectieve zelfregulatie. Ook de omgeving is van invloed op het cognitief functioneren op het werk. Er is evidentie dat een cognitief stimulerende werkomgeving preventief kan werken en zelfs een instrument voor amplitie kan zijn voor het behoud en de verdere ontwikkeling van onze cognitieve vermogens op het werk (Zacher, 2015; Schooler et al., 1999). In het volgende hoofdstuk sta ik daarom graag stil bij mogelijke interventies vanuit de werkomgeving om duurzame inzetbaarheid te ondersteunen.

## Kader 2.2 Een praktijkvoorbeeld zorg en welzijn: het belang van zelfmanagement in relatie tot duurzame inzetbaarheid

### Project Wendbaar aan het werk (Wendbaar aan het werk, 2018):

In het project Wendbaar aan het werk zijn twee interventies getest in 26 verschillende zorg- en welzijnsinstellingen in Oost- en Zuid-Nederland (leden van werkgeversverenigingen WGV Zorg en Welzijn en Transvorm). Deze interventies waren gericht op:

- vergroten van zelfleiderschap via ondersteuning van zelfmanagement (met focus op zelfobservatie, doelen stellen, zelfbeloning, etc.; werknemersproject waaraan dertien zorginstellingen meewerkten).
- een integrale aanpak van duurzame inzetbaarheid met trainingen voor leidinggevenden (gericht op cultuurverandering en leiderschap; werkgeversproject met twaalf zorginstellingen).

Door de resultaten van een interventie met een controlegroep te vergelijken en een procesevaluatie uit te voeren deed het lectoraat HRM van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen onderzoek naar de effecten (na zes maanden) op de duurzame inzetbaarheid van betrokken zorg- en welzijnsmedewerkers.

Alleen de interventie gericht op het vergroten van zelfleiderschap bleek significant positieve gevolgen te hebben voor de duurzame inzetbaarheid van de betrokken zorgverleners door de tijd heen. De interventie leidde tot een hoger werkvermogen, meer vitaliteit en een hogere interne inzetbaarheid van de deelnemers. Deze positieve effecten zijn veroorzaakt doordat de betrokken zorg- en welzijnsmedewerkers een verbetering in **zelfobservatie** kregen door de zelfleiderschapstraining. Bij de andere onderdelen van zelfleiderschap (zoals doelen stellen, natuurlijke beloningen realiseren) waren geen verschillen te zien voor en na het volgen van de training. Deze studie liet zien dat een actieve ondersteuning van zelfmanagementbronnen bij zorgverleners kan leiden tot een significante verbetering van hun inzetbaarheid door de tijd heen.







# 3

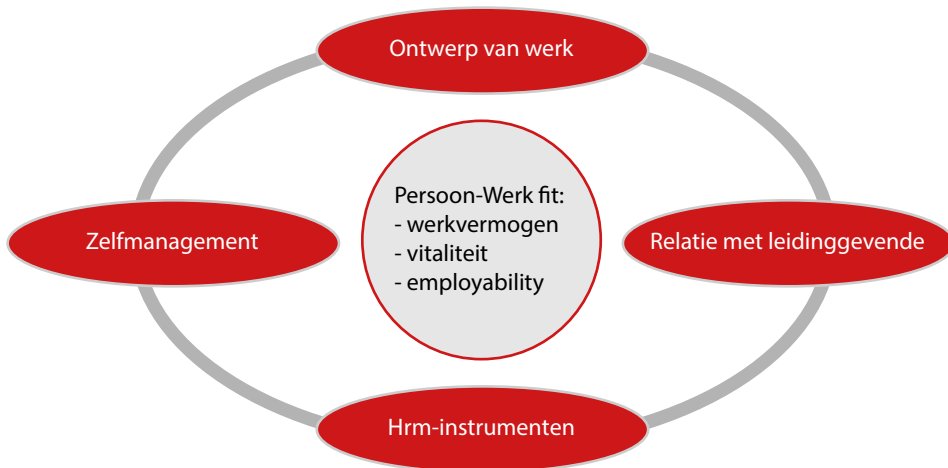
## ARBEIDS- EN ORGANISATIE- PSYCHOLOGISCHE INTERVENTIES VOOR DUURZAME INZETBAARHEID

Bij het realiseren van effectief zelfmanagement van duurzame inzetbaarheid gedurende de levensloop kunnen organisaties en leidinggevenden een belangrijke rol spelen. Zij kunnen zelfmanagement faciliteren en ondersteunen door de juiste condities te verschaffen en interventies aan te reiken, die bijvoorbeeld actief inzetten op verbetering van zelfmanagement (zie ook figuur 2.6). Eerder onderzoek heeft laten zien dat bepaalde interventies effectief zijn bij het faciliteren van zelfregulatie van werkkenden.

Kooij et al. (2017) testten bijvoorbeeld het effect van een job crafting-interventie en vonden dat deelname aan een job crafting-workshop effectiever is bij het stimuleren van 'sterkepunten-crafting' naarmate men ouder wordt. Aangezien zelfregulatie energie en moeite kost, is positieve gezondheid een belangrijke hulpbron hiervoor. Verschillende studies tonen aan dat vitaliteitsinterventies positief kunnen bijdragen aan de gezondheid die oudere werknemers ervaren (zie bijvoorbeeld Strijk, Proper, Van der Beek, & Van Mechelen, 2012; en een gezondheidsbevorderende interventie van Hughes, Seymour, Campbell, Shaw, Fabiyi, & Sokas, 2011; zie ook Osagie, Wielenga-Meijer, & De Lange, 2019).

Volgens De Lange, Kooij en Van der Heijden (2015) kunnen organisaties het zelfmanagement en de fit tussen werk en persoon in de praktijk ondersteunen via (zie figuur 3.1):

1. het ontwerp van gezond en uitdagend Werk;
2. de inzet van Human Resource-instrumenten;
3. de invloed van Leiderschap.



Figuur 3.1 Fit-model: een integraal perspectief op zelfmanagement en succesvol ouder worden op het werk (De Lange, Kooij, & Van der Heijden, 2015)

### 3.1 ONTWERP VAN WERK

In mijn proefschrift (De Lange, 2005) heb ik aandacht besteed aan de causale invloed van **gezond werk** op de ontwikkeling van inzetbaarheid door de tijd heen (De Lange, Taris, Kompier, Houtman, & Bongers, 2002, 2003, 2005; Taris, Kompier, De Lange, Schaufeli, & Schreurs, 2003). Gezond werk kenmerkt zich door een balans tussen taakeisen, autonomie en sociale steun, ofwel tussen werkstressoren en hulpbronnen (Bakker & Demerouti, 2017). Langdurig werken in een situatie met een disbalans – te hoge taakeisen, gecombineerd met te weinig hulpbronnen, zoals autonomie en sociale steun – zorgt voor de ontwikkeling van mentale en fysieke klachten en verhoogde risico's op verminderde inzetbaarheid na verloop van tijd. Succesvol ouder worden is dus niet in elke context even makkelijk.

Wanneer wij de zelfstandige schilder vergelijken met de verpleegkundige in loondienst, dan kennen beiden andere typen stressoren en hulpbronnen. De werkcontext van de verpleegkundige krijgt door de hoge werkdruk en relatief weinig regelmogelijkheden (door uitval van collega's, reorganisaties en hoge administratieve druk) een grotere spanningsboog dan de baan van de schilder. De schilder lijkt de uitdagende taakeisen gemakkelijker het hoofd te kunnen bieden door de grotere regelruimte en taaksignificatie van het werk. Het ontwerp van actieve en gezonde banen waarin taakeisen in balans zijn met hulpbronnen en voldoende uitdaging is dan ook van groot belang om zelfmanagement bij succesvol ouder worden in een werkcontext mogelijk te maken.

### 3.2 HRM-INSTRUMENTEN: ARBEIDS- EN ORGANISATIEPSYCHOLOGISCHE INTERVENTIES

Samen met collega's heb ik (De Lange, Kooij, & Van der Heijden, 2015; Kooij, Jansen, Dijkers, & De Lange, 2010; 2014; in Veth et al., 2016; Pak, Kooij, De Lange, & Van Veldhoven, 2019; Veth et al., 2018) onderzoek gedaan naar verschillende typen arbeids- en organisatiepsychologische interventies (ook wel hrm-instrumenten of -interventies genoemd) in relatie tot versterking van het zelfmanagement bij werkenden in verschillende contexten. Met name zogenaamde 'high involvement'-interventies (zoals baanrotatie, flexibele taken, gedecentraliseerde besluitvorming en goede informatievoorziening) lijken proactief gedrag van werkenden te bevorderen (De Lange & Kooij, 2019; Vandenberg, Richardson & Eastman, 1999).

Uit dit onderzoek kwam, samengevat, naar voren dat werkgevers betekenisvolle bundels van arbeids- en organisatiepsychologische interventies kunnen inzetten om zelfmanagement van werkenden te ondersteunen gedurende de levensloop. Meer specifiek gaat het om interventies gericht op:

1. **ontwikkeling** van duurzame inzetbaarheid door **groei**, oftewel: **verbetering van de fit tussen persoon en omgeving**, bijvoorbeeld door training en promotie, om werkenden te helpen op een hoger niveau te functioneren.
2. **behoud** van duurzame inzetbaarheid door **stabilisering**, oftewel: **herstel tot een situatie waarin er weer een fit is**, bijvoorbeeld door baanveiligheid en flexibele werktijden, waardoor werkenden in staat worden gesteld op hun huidige niveau te blijven functioneren.
3. **ontzien van werkenden** door **regulering van verlies**, oftewel **herstel van een misfit-situatie**, bijvoorbeeld door hen te beschermen of te sparen via demotie of taakverlichting. Deze interventies helpen werkenden goed te functioneren op een lager niveau wanneer behoud of herstel niet langer mogelijk is.
4. **benutten** van de bestaande ervaring, kennis en kunde van werkenden, oftewel **verbetering van de fit tussen persoon en omgeving**, bijvoorbeeld door horizontale baanverandering of taakverrijking, en door niet eerder gebruikte kennis en vaardigheden van de werknemer aan te boren via de start van een tweede loopbaan (zie Tabel 3.1).

Tabel 3.1 Arbeids- en organisatiepsychologische interventies voor zelfmanagement en fit tussen persoon en omgeving (De Lange, Kooij, & Van der Heijden (2015))

interventies gericht op	ontwikkeling	behoud/ flexibiliteit hrm	benutten	ontzien
specifieke voorbeeldinterventies	training	ergonomische aanpassingen	taakverrijking	extra verlof
	continue ontwikkeling in de functie	flexibele arbeidsvoorwaarden	participatie in besluitvorming	sabbatical prepensioen
	promotie	prestatiebeloning	horizontale baanverandering	demotie
		werkweek van 4x9 uur	tweede loopbaan	vrijstelling van overwerk deeltijdpensioen
doel in relatie tot Persoon-Werk fit	verbeteren Persoon-Werk fit	stabiliseren of herstellen Persoon-Werk fit	verbeteren Persoon-Werk fit	herstellen van een Persoon-Werk misfit-situatie
	preventie en amplitie	preventie	amplitie	curatie

### Evidence-based interventies

Naast mijn eigen onderzoek heb ik mogen meewerken aan een systematisch onderzoek dat Van der Mark-Reeuwijk et al. (2019) voor de Gezondheidsraad (2018) hebben uitgevoerd naar evidence-based interventies om langer doorwerken in gezondheid mogelijk te maken. Van der Mark-Reeuwijk et al. (2019) vonden zeven evidence-based interventies die relevant zijn om hier te vermelden:

1. workshops voor loopbaanontwikkeling
2. gezondheidsbevordering op het werk, zoals door yoga, fitness, beschikbaarheid van gratis fruit
3. preventief overleg met een bedrijfsarts
4. online gezondheidsrisicobeoordeling
5. mentale coaching per telefoon
6. regelmatige lichaamsbeweging
7. tai chi

Over het algemeen lijken deze interventies kleine, positieve effecten te hebben. De studies gaven bijvoorbeeld significant positieve veranderingen weer in: een afname van de herstelbehoefte, verbeterd werkvermogen, verminderd ziekteverzuim en uitval uit het arbeidsproces (zie ook Van der Mark-Reeuwijk et al. (2019) voor alle uitkomsten, en Osagie et al. (2019) voor de uitkomst van werkvermogen).


Pak, Kooij, De Lange en Van Veldhoven (2019) voerden onlangs een systematisch literatuuronderzoek uit naar relaties tussen werkkernmerken, hrm-interventies en duurzame inzetbaarheid. Wij vonden dat vooral baanhulpbronnen, zoals autonomie, sociale steun, feedback en leiderschap, maar ook hrm-instrumenten, zoals gezondheidspromotie en stimulerende loopbaanbegeleiding, significant positief samenhangen met werkvermogen, employability en langer gemotiveerd doorwerken. Het ontwerp van een gezonde werkomgeving en hrm-interventies zijn dus belangrijk voor werkgevers om het zelfmanagement van werkenden gedurende de levensloop op de juiste wijze te kunnen ondersteunen.

### 3.3 LEIDERSCHAP

Een onderdeel van de gezonde werkomgeving is voor werkenden in loondienst ook de leidinggevende. Leidinggevendens spelen een belangrijke rol bij de bevordering van zelfmanagement door bijvoorbeeld gezondheidsbevorderend en coachend leiderschap of door werknemers meer autonomie te geven via transformationeel leiderschap (Den Hartog & Belschak, 2012; Taris & Nielsen, 2019). Transformationeel leiderschap wordt gezien als de effectiefste vorm van leidinggeven. Iemand geeft op een transformationele wijze leiding als hij of zij de volgende vier dimensies beheerst: individuele behandeling, intellectuele stimulatie, inspirerend motiveren en ideale invloed (Bass & Avolio, 1994). Onder inspirerend motiveren wordt het vermogen verstaan om mensen te inspireren en te motiveren. Een transformationele leider communiceert met veel overtuiging en in begrijpelijke taal een visie die aanspreekt en gebruikt daarbij herkenbare beelden, metaforen of symbolen om de motivatie te ontlokken. Hij of zij wordt vaak gezien als een authentiek leider die verbinding met ondergeschikten weet te maken en positief voorbeeldgedrag laat zien, bijvoorbeeld gezond gedrag.

Onder intellectuele stimulatie wordt het vermogen verstaan om mensen intellectueel te stimuleren en uit te dagen. Een transformationele leider stimuleert bewustzijn van problemen, spoort mensen aan problemen vanuit een ander of nieuw perspectief te zien en bevordert de creativiteit om nieuwe oplossingen en benaderingen te bedenken. Met individuele behandeling wordt bedoeld dat de leidinggevende persoonlijke aandacht heeft voor de groei en ontwikkeling van het individu. Een transformationele leider is een coach, mentor, leraar en steun en toeverlaat voor zijn of haar mensen. De leider laat daarnaast in brede zin interesse, zorgzaamheid en betrokkenheid zien ten aanzien van de individuele werkende.

Met ideale invloed wordt verwezen naar het charisma van de leider. De leider krijgt invloed door de identificatie en bewondering van anderen met hem of haar als persoon, deels door de eerste drie kwaliteiten en deels door zijn of haar persoonlijkheid (Bass & Avolio, 1994). Voorbeeldgedrag en verbindingen leggen met werknemers via leiderschap kunnen bijdragen aan versterking van het zelfmanagement. Er is echter



nog weinig empirisch onderzoek gedaan naar verschillende leiderschapsstijlen, zelfmanagementgedrag van werkenden en duurzame inzetbaarheid. Op basis van het huidige onderzoek is het dus helaas nog niet mogelijk harde conclusies te trekken. Er zijn ook nieuwe theoretische studies verschenen naar bijvoorbeeld gezondheidsbevorderend leiderschap (Akerjordet, Furunes, & Haver, 2018; Furunes et al., 2018) die relevante inzichten bieden voor nieuw leiderschapsonderzoek (zie ook Taris & Nielsen, 2019).

Samenvattend geeft eerder onderzoek weer dat een integraal perspectief op het thema succesvol ouder worden op het werk wenselijk is om dit goed te kunnen ondersteunen vanuit werkgeverschap (Brouwer et al., 2012; De Lange & Van der Heijden, 2016; Van Dam, 2012; zie figuur 3.1). Het is belangrijk aandacht te hebben voor:

- a) de invloed van het werk. Is er bijvoorbeeld genoeg cognitieve uitdaging, autonomie op het werk?
- b) het zelfmanagement van ouder wordende werknemers. Welke vormen van zelfmanagement (zelfregulatie en executieve functies) kan de werkende inzetten en welke levensloopveranderingen maakt hij of zij mee?
- c) de hrm-instrumenten, met name High involvement-instrumenten en hrm-instrumenten gericht op ontwikkeling en gezondheidsmanagement; en tot slot
- d) leiderschap op het werk. Is de leidinggevende zelf een goed voorbeeld en in staat om de medewerker coachend en zingevend tegemoet te treden?

Ondanks relevante overzichtswerken en interventieonderzoek weten wij nog niet welk type positief-psychologische, op zelfmanagement gerichte of werkgerichte interventie het effectiefste is voor welke groep mensen, en of deze interventie even effectief is in elke loopbaan- of levensloophase (Hakanen & Bakker, 2017). Nieuw praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek is dus erg welkom.

# 4

## ONDERZOEKSAGENDA LEERSTOEL

De bijzondere leerstoel richt zich op uitbreiding en doorgeven van kennis over positief-psychologische processen bij het succesvol ouder worden op het werk en de rol van zelfmanagement en duurzame inzetbaarheid daarbij. Zoals het overzicht van het vakgebied laat zien, is er nog veel wat we niet weten over succesvol ouder worden op het werk. Ook ontbreekt het nog aan kennis over intra- versus interindividuele ontwikkelingen gedurende de levensloop in relatie tot zelfmanagement en werk. Er zijn nog veel vragen onbeantwoord die voor zowel de wetenschap als de praktijk belangrijk zijn om nader te onderzoeken. De bijzondere leerstoel is daarom gericht op :

- (i) ontwikkeling en toetsing van integrerende psychologische modellen voor succesvol ouder worden op het werk;
- (ii) ontwikkeling en toetsing van modellen voor de relaties tussen levensloopveranderingen of -transities, zelfmanagement en duurzame inzetbaarheid; en
- (iii) ontwikkeling en evaluatie van zelfmanagementinterventies op basis van de voornoemde theoretische modellen en inzichten (zie ook figuur 2.6).

Het beoogde onderzoek kent een multidisciplinaire psychologische aanpak, waarin naast arbeids- en organisatiepsychologische perspectieven ook levensloopontwikkelingspsychologische en sociaalpsychologische perspectieven gebruikt zullen worden bij de formulering van relevante vraagstellingen en hypothesen. Tevens kies ik vooral voor een positief-psychologische invalshoek bij onderzoek naar welke zelfmanagementinterventies ondersteunend of versterkend werken voor het succesvol ouder worden op het werk van verschillende (kwetsbare) groepen werkenden. Daarnaast is van belang dat de onderzoeks aanpak aansluit bij de praktijkvragen waarvoor werknemers, leidinggevend, maar ook human resource-professionals en -managers zich in de praktijk gesteld zien. Ook op dat vlak is behoefte aan een vernieuwende, meer procesgerichte aanpak (conform de adviezen van Nielsen & Noblet, 2018).

De bijzondere leerstoel levert daarmee een bijdrage aan gespecialiseerd onderzoek naar, theorievorming over en interventieontwikkeling voor succesvol ouder worden op het werk en de bevordering daarvan. Daarmee levert de instelling van de bijzondere leerstoel ook kennis voor het onderwijs over dit onderwerp. Dit is uiterst relevant in een maatschappij waarin werkenden steeds langer deelnemen aan het arbeidsproces (Van Dam et al., 2016).



Naast de kennis over ouder worden op het werk wil ik met de leerstoel ook meer arbeids- en organisatiepsychologische kennis genereren over het thema zelfmanagement (Bandura, 2006; Van Dam, 2012) in relatie tot duurzame inzetbaarheid op het werk. Van belang is dat de werkende de regie over de eigen inzetbaarheid en loopbaan neemt en proactief eigen doelen en behoeften realiseert binnen de werkcontext. Belangrijke aspecten van zelfmanagement die het succesvol ouder worden op het werk kunnen bevorderen, zijn zelfontplooiing, zich (kunnen) ontwikkelen op het werk en zingevend werk hebben dat overeenkomt met de capaciteiten en ambities (De Lange, 2014). Behalve onderzoek naar mogelijke relaties in het nieuwe, hier voorgestelde psychologisch-multifactoriële model (zie figuur 2.6) tussen zelfmanagement, werkkenmerken, de fit tussen persoon en werk, en levensloopgebeurtenissen (zie ook Bakker, Du, & Derks, 2019; Hakanen & Bakker, 2017) hoop ik via nieuw kwalitatief onderzoek (zoals dagboekstudies, focusgroepen, narratievenonderzoek, levensverhalen) en kwantitatief onderzoek (systematische reviews, theoretisch onderzoek, longitudinaal vragenlijstonderzoek, panelonderzoek, insterventiestudies en procesonderzoek) stil te staan bij de volgende onderwerpen rondom zelfmanagement en succesvol ouder worden in de werkcontext:

#### **A) stabiliteit versus verandering in de intra-individuele ontwikkeling**

Kenmerkend voor ouder worden is zowel stabiliteit als verandering. De persoonlijkheid van werknemers blijft bijvoorbeeld relatief stabiel door de tijd heen, terwijl de duurzame inzetbaarheid zowel in positieve als negatieve zin kan veranderen. Deze veranderingen kunnen soepel verlopen of juist meer abrupt of stapsgewijs optreden. Het is van belang meer te weten over welke typen verandering abrupt of soepel verlopen en hoe men dit het beste over langere tijd kan onderzoeken. Er moet aandacht komen voor leeftijdgerelateerde veranderingen in psychologische procesvariabelen, zoals zelfeffectiviteit, herstelbehoefte, zelfdeterminatie, tijdsperspectief en zingeving. Deze kunnen intra-individuele veranderingen in werkgedrag, de persoon-werk fit en psychologische contractbeleving na levensloopgebeurtenissen verklaren (Zacher et al., 2018). Voor een werkgever is het bijvoorbeeld niet alleen van belang te weten dat een oudere werknemer die hetzelfde werk blijft doen in de loop van de tijd waarschijnlijk een lager werkvermogen zal ontwikkelen. De werkgever zal ook willen weten waardoor deze afname ontstaat en wat de mogelijkheden zijn om dit proces te stoppen, en nog beter, te keren. Een onderzoeker of adviseur kan in dit geval nagaan of leeftijdgerelateerde veranderingen, zoals een verminderde fysieke gezondheid of een meer gesloten tijdsperspectief op het werk, deze afname in werkvermogen (gedeeltelijk) kunnen verklaren. Door meer longitudinaal onderzoek naar relaties tussen zelfmanagement, werkkenmerken en duurzame inzetbaarheid gedurende de levensloop op te zetten, kunnen de voorgaande vragen nader worden onderzocht worden.

## **B) interindividuele diversiteit**


Door de eerdergenoemde kenmerken van veroudering en het feit dat onze arbeidsmarkt steeds gevarieerder wordt, is er ook meer diversiteit zichtbaar in duurzame inzetbaarheid, werk en werkhoudingen binnen de groep ouderen die actief is op de arbeidsmarkt. Deze diversiteit is te verklaren door de unieke interactie tussen biologische factoren (genetische opmaak), psychologische factoren (zoals persoonlijkheid en emotionele ervaringen) en socioculturele factoren (maatschappelijke context). Die leveren samen een specifiek resultaat op voor de individuele, ouder wordende werknemer (De Lange et al., 2013). Deze interindividuele diversiteit is nog weinig onderzocht en daarom hoop ik meer vergelijkend cross-cultureel onderzoek op te stellen naar zelfmanagementverschillen in relatie tot succesvol ouder worden op het werk in verschillende landen, bijvoorbeeld India versus Nederland: een collectieve cultuur in vergelijking met een individualistische cultuur.

## **C) (on)zichtbare interne en externe veranderingen**

Daarnaast zijn de positieve en negatieve veranderingen bij het ouder worden op het werk relatief meer (bijvoorbeeld rimpels, grijs haar) of minder zichtbaar (bijvoorbeeld een chronische ziekte en de afname van fysieke en bepaalde cognitieve functies) en van meer of minder betekenis voor het individu zelf. Juist de minder zichtbare processen in een sociale context zijn tot dusverre relatief onderbelicht gebleven, maar worden van grote invloed geacht op de duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers. Vooral oudere werkenden krijgen nogal eens te maken met minder zinvolle en minder gewaardeerde taken, mede vanwege persistente stereotypingen van oudere werknemers (Van Dam et al., 2016, 2017). De nieuwe leerstoel beoogt daarom nieuwe relevante studies op te zetten over de complexe psychologische processen in de sociale werkcontext rondom succesvol ouder worden op het werk.

## **D) interventie-onderzoek**

Zoals al duidelijk werd in Hoofdstuk 3 van mijn rede is er nog weinig onderzoek beschikbaar naar zelfmanagementinterventies om succesvol ouder worden op het werk te ondersteunen. De komende jaren wil ik hiervoor meer longitudinaal panel- en procesgericht actieonderzoek opstellen (zie Nielsen & Noblet, 2018) en er systematische reviews over schrijven. Een relevant voorbeeldproject is het promotietraject van Marc Damen. Hij zal een procesonderzoek doen naar de effectiviteit en opvolging van leefstijlzelfmanagementinterventies voor medewerkers met een lage sociaal-economische status in relatie tot duurzame inzetbaarheid door de tijd heen.



Verder wil ik samen met prof. dr. Karen van Dam een overzicht maken van zelfmanagementinterventies die arousalverlagend of rustgevend werken in termen van emotieregulering op en buiten het werk, en of deze interventies meer de nadruk leggen op lichamelijke of mentale zelfmanagementtechnieken (body and mind interventions). Tot slot zal Maaïke Swinkels starten met haar promotieonderzoek naar vitaal leiderschap. Zij doet onderzoek naar ondersteunende leiderschapsstijlen op het werk en of vitaal leiderschap trainbaar is.

### **E) aanvullende meetinstrumenten voor succesvol ouder worden op het werk**

Figuur 2.2 en 2.6 verwijzen naar relevante indicatoren voor succesvol ouder worden op het werk, maar er zijn nog weinig instrumenten beschikbaar die de perceptie hiervan door werknemers in kaart kunnen brengen. In Bijlage 2 staat een voorbeeldinstrument dat wij verder hopen te ontwikkelen met studenten en onderzoekers en willen valideren voor het thema in relatie tot indicatoren van duurzame inzetbaarheid (werkvermogen, vitaliteit en employability; De Lange, Notelaers, & Van Dam, 2019).

Samenvattend hoop ik het veld van succesvol ouder worden op het werk samen met collega's en promovendi verder te brengen met relevant, nieuw, praktijkgericht, wetenschappelijk, multidisciplinair psychologisch onderzoek.

# 5


## TOT BESLUIT

De bijdrage vanuit de wetenschap aan het onderwerp succesvol ouder worden op het werk en de vertaalslag naar de praktijk staan nog in de kinderschoenen. Ik ervaar het dan ook als een grote eer om dit onderzoek de komende jaren verder te brengen als bijzonder hoogleraar op de door de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen ingestelde leerstoel aan de Open Universiteit. Graag wil ik het College van Bestuur van de Open Universiteit, in de persoon van rector magnificus prof. dr. Theo Bastiaens en het College van Bestuur van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, in de persoon van dr. Kees Boele, faculteitsdirecteur Gisela Albers, instituutdirectie Kees de Jong en Inge Wessels van het Instituut Bedrijfskunde en Rechten aan de HAN hartelijk danken voor het in mij gestelde vertrouwen.

Ik zie het als een belangrijke en betekenisvolle transitie in mijn levensloop, een significante levensgebeurtenis om mijn 'meraki' werk verder te kunnen realiseren. Mijn levensloop startte niet pas op 1 november 2019 en het is dan ook een mooi moment om terug te blikken, te reflecteren en mijn dank uit te brengen aan mensen die een belangrijke rol hebben gespeeld als mijn mentor, opleider, steun en toeverlaat of die in een andere betekenisvolle rol een bijdrage hebben geleverd aan mijn loopbaan en werkplezier tot dusver.

De zoektocht begon bij de opleiding Psychologie aan de Universiteit Utrecht in 1995. Ik genoot daar erg van mijn studie die begon met een brede, multidisciplinaire bacheloropleiding, met vakken als pedagogiek, sociale wetenschappen, culturele antropologie en opleidingskunde, naast psychologie. Een monodisciplinaire wetenschapper kon ik daarna niet meer worden en dit heeft absoluut bijgedragen aan de vervolgstappen die ik na mijn studie zette. Als tiener was ik ervan overtuigd dat ik sociale geschiedenis of gerontologie zou gaan studeren: gesprekken voeren met oudere mensen over de levens die zij hadden gehad en dan, genietend van alle mooie verhalen, interventies voor hen bedenken om het welzijn te verbeteren. Dat leek mij het meest zingevende werk dat er bestond. Een paar dagen meelopen met een gerontologe in de regio Zwolle maakte echter duidelijk dat deze rol vooral uit testen bestond in plaats van uit luisteren naar levensverhalen.

Ik begon daarom met een blanco verwachting aan de studie Psychologie. Ik wilde vooral naar mensen luisteren, dan maar via een andere route. En na de voorlichtingsbijeenkomst door dr. Rendel de Jong in Utrecht wist ik dat de studie Psychologie veel




interessante invalshoeken bood. In het derde jaar kwam ik de bevlogen docent prof. dr. Wilmar Schaufeli tegen. Meteen was ik onder de indruk van zijn manier van lesgeven en onderzoek doen. Ik bedacht dat ik bij hem wilde afstuderen en dat lukte. In een grootschalig internationaal project, Euricus II, mocht ik de impact meten op aspecten, zoals 'satisfactie' en 'burn-out', van een interventie die was gericht op verbetering van de 'collaborative practice' tussen arts en verpleging op de intensive care. In totaal deden twaalf landen mee aan het project en de interventie had een significant positief effect. Daarnaast verdiepte ik mij in de verbetering van de communicatie tussen arts en verpleging op de intensive care onder begeleiding van dr. PASCALLE le Blanc.

Een mooier begin van een onderzoekslapbaan kon ik achteraf gezien niet krijgen. In feite zat ik toen al op een erg passend onderwerp. Maar ja, eigenwijs als ik was, ging ik nog wat meer loopbaanexperimenten aan, onder andere bij de Radboud Universiteit Nijmegen met prof. dr. Toon Taris en prof. dr. Michiel Kompier, dr. Irene Houtman en prof. dr. Paulien Bongers. Dit leidde tot een proefschrift cum laude in 2005 over longitudinaal onderzoek naar relaties tussen psychosociaal werk en welzijn. Ik leerde in deze fase om gedegen wetenschappelijk onderzoek uit te voeren en het belang van het ontwerp voor gezond werk te zien. Was dit mijn 'meraki' onderwerp? Nee, de verouderingsprocessen die ik zo interessant vond, ontbraken nog.

Ik kon me gelukkig verder ontwikkelen bij prof. dr. Paul Jansen aan de Vrije Universiteit. Een deskundig hoogleraar die jonge universitair docenten op de juiste wijze weet te motiveren en toe te rusten voor de vervolgstap in hun loopbaan. Dankzij hem kreeg ik de kans de verouderingsliteratuur in te duiken en deze te koppelen aan nieuw onderzoek. In deze fase van mijn loopbaan legde ik de basis voor de huidige leerstoel. Ik werkte aan onderwerpen als conceptualisering van ouder worden op het werk, relaties tussen werk, leeftijd en werkuitkomsten, de rol van leeftijd in relatie tot het psychologisch contract en werkuitkomsten (proefschrift Matthijs Bal) en de relaties tussen hrm-interventies en de werkuitkomsten voor verschillende leeftijdsgroepen (proefschrift Dorien Kooij).

Mijn loopbaan-crafting was echter nog niet voorbij: ik ging verder bij de Universiteit Groningen, onder de hoede van prof. dr. Nico van Yperen en collega's als prof. dr. Barbara Wisse en dr. Eric Rietzschel. In deze periode leerde ik subsidievoorstellen te ontwikkelen, zoals een VENI-aanvraag en leerde ik erg veel over prestatiemotivatie, doeloriëntatie en zelfregulatie.

In 2010 ging ik van start als universitair hoofddocent bij de Radboud Universiteit en werd ik fysiek zwakker door een zwangerschap die niet goed verliep en mijn eigen leefstijl die niet optimaal was. Ik heb hier gelukkig wel mijn fantastische zoon aan over-



gehouden. Maar ik heb ook veel geleerd over een 'misfit' in het werk, wanneer een mens kwetsbaarder is of wordt en de persoon zelf en de directe werkomgeving hier niet goed mee weten om te gaan. Toen heb ik ervaren wat een sterk hrm dan kan betekenen voor iemands welzijn en toekomst, en hoe je zelf ook positief kritisch aan de slag moet gaan met je zelfmanagement en leefstijl.

Helma van Tits, hr-medewerker bij de Radboud Universiteit, nam mij op tijd in bescherming. Ze stelde dat ik naar huis moest gaan om de zwangerschap daar op een goede manier te kunnen volbrengen. Dat bleek een terecht besluit: de dag erna belandde ik in het ziekenhuis en bleef daar uiteindelijk tien weken.

Deze periode bood een mooie kans voor zelfreflectie. Het is wel eens goed om uit je functie in een isolement te belanden (via een lifespan event of lifeshock) en te zien wat er dan gebeurt op het gebied van zingeving en betekenisgeving. Mijn loopbaan voelde niet passend meer en ik wilde meer tijd voor mijn familie, waaronder een kwetsbaar wordende vader. Hij was mij erg dierbaar en is helaas in 2014 overleden. Na de zwangerschap bleek mijn bloeddruk te lang te hoog en besloot ik dat het tijd was om van baan te wisselen. Ik zag een functie als lector Human Resources Management en besloot die verder te verkennen.

In 2013 maakte ik de overstap naar de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen dankzij Theo Joosten, dr. Jan Jurriëns en Annemarie Haanstra. Het bleek een zeer verstandige keuze en leverde een goede 'fit' op. Mijn bloeddruk was snel genormaliseerd en twee maanden nadat ik was gestart bij de HAN kon ik al van de medicijnen af die ik twee jaar nodig had gehad. Een misfit met je werk levert namelijk mentale én fysieke ellende op. Ik zag dat herstel vanuit kwetsbaarheid mogelijk is via een gezonde werkomgeving en herstelmomenten. Met een personal trainer werkte ik aan verbetering van mijn eigen leefstijl: acht kilo eraf en meer spierkracht erbij, een hond die veel wilde wandelen, bergen beklimmen, zwemmen, krachttraining en tennis als nieuwe hobby's. Ik kreeg meer tijd om bij mijn dierbaren te zijn en kon zorgverlof opnemen toen ik eind 2014 bij mijn vader wilde zijn. Hiervoor ben ik de HAN nog steeds ongelooflijk dankbaar. Nu ben ik al een paar jaar gelukkig en betekenisvol aan het werk bij de Hogeschool. Wat wil je dan nog meer? Heel eerlijk: niks! Ik ben heel graag lector HRM om wetenschappelijke kennis te valoriseren naar de praktijk. Ik neem praktijkkennis als basis om te kijken of nieuwe wetenschappelijke studies mogelijk zijn.

Een oude passie werd echter aangewakkerd door een grootschalige studie onder vijftientig zorg- en welzijnsinstellingen in de regio Brabant en Oost-Nederland in samenwerking met werkgeversverenigingen Transvorm en WGV Zorg en Welzijn. Mijn belangstelling voor de toepassing van interventies via wetenschappelijk psychologisch onderzoek in de context van zorg en welzijn kwam boven, met mooie flashbacks naar

mijn afstudeerfase in Utrecht. In dezelfde fase begonnen de nieuwe promovendi Karen Pak en Karianne Kvalheim aan hun proefschriften, gericht op succesvol ouder worden op het werk en hrm. Noem het synergie, maar toen klopten twee nieuwe mentoren op mijn deur: prof. dr. Tinka van Vuuren en prof. dr. Karen van Dam. Beide hoogleraren bewonder ik vanwege hun werk op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Tinka en Karen wisten mij op de juiste wijze te coachen, te motiveren en te empoweren om de stap naar een bijzonder hoogleraarschap te durven nemen ('Gewoon positief denken, Annet, je kunt het wel': dat is echt positief transformationeel leiderschap). Karen is een geweldige, creatieve en slimme hoogleraar en een ontzettend lieve vrouw van wie ik nu al veel heb geleerd en van wie ik de komende jaren nog veel hoop te blijven leren. Dit is overigens ook van toepassing op de fijne collega's bij de opleiding Arbeids- en organisatiepsychologie: dr. Karin Proost, dr. Inge Damen, dr. Nicole Hoefsmid, dr. Anita de Vries, dr. Marco van Bommel, drs. Frank van Luik, Liselotte Eikenhout MSc., Monique Verschuren (wat heb je me geweldig ondersteund in deze fase voorafgaand aan de oratie), dr. Joris van Ruysseveldt, prof. dr. Jol Stoffers en vele anderen.

Maar er zijn nog veel meer mensen die ik kan bedanken: zoals dr. Nanske Wilholt die meehielp deze leerstoel vanuit de HAN/OU vorm te geven. Zij is een fijne sparringpartner voor praktijkgericht onderzoek en ze heeft deze rede doorgenomen en verbeterd. Ook bedank ik het CvB van de HAN dat ontwikkeling van medewerkers actief mogelijk maakt als amplitiegericht werkgever.

Verder dank ik mijn eigen team bij het lectoraat HRM: dr. Sarah Detaille, mijn partner als associate lector: wat een feest om met je samen te mogen werken; dr. Eghe Osagie, dr. Hylco Nijp, dr. Ety Wielenga-Meijer, dr. Jorcho van Vlijmen (op naar nieuwe zingevingsonderzoeken in een cross-culturele context), Roos de Boer, Stephan Spieker, Mathijs Timmermans, Saskia Ponten, Mirthe Pijnappels, Guus Heuvelink, Joost Wanders, Kathi Kuennen, Eva Bengtsson, Peter Rambags en veel andere collega's bij de mooie opleiding HRM, het kenniscentrum Business Development and Co-creation, het lectoraat Arbeid en Gezondheid (met speciale aandacht voor lectoren dr. Yvonne Heerkens en Josephine Engels en daarnaast dr. Nathan Hutting), de opleiding Toegepaste psychologie, Wouter van der Leeuw, Sasja de Vries en Kocky van Eerden; lector dr. Jos Sanders, Wiliam de Kaste, Vincent Bastiaansen (SENECA) en de collega's bij International Business met wie ik ook zo graag samenwerk: dr. Florentin Prospescu, dr. Ingrid Bartels en de programmamanagers Health lector dr. Lisbeth Verharen en lector dr. Miranda Laurant, en programmamanager Smart Region lector dr. Maarten van Gils, naast Paulien Snel-len, Han ten Berge, Marino Peek, Petra van Halteren, lectoren dr. Koos Wagenveld, dr. Dennis Moeke, dr. Els van der Pool, dr. Renee van Os en alle andere fijne collega's. Ook wil ik oud-collega's bedanken, zoals Suzan Knols en Marc Gersen die mij altijd geweldig ondersteunden bij het lectoraatswerk.

Dank ook aan de kennis- en samenwerkingspartners van het Nederlands Kennisnetwerk Duurzame Inzetbaarheid (www.nkdi.nl): prof. dr. Beatrice van der Heijden (wat delen wij toch veel mooie interesses en een mooie vriendschap samen), Madelon Gerrits, prof. dr. Nan Stevens, Mirelle Voskes, Pieter van Heijst, Marloes Damhuis, Ina van Haef, Anneke van Dixhoorn, PASCALLE Neijenhuis, Nicolette Horn, Koos van der Spek, mijn deskundige collega's, ook van het fijne netwerk Lectoren HRM en het Breed Platform Arbeid. Verder ook dank aan Joyce Maters, Thea Cornelissen, Peter Loozen, Sharmila Rosiek, Joyce Schaeffers, Maaïke de Blom, Yvonne Los, Johan Weevers, Anne-Marije Buckens, Bart Veltman, prof. dr. Aukje Nauta, Marcel Hielkema, Theo Duijker, Brigitte Willemsen, Annet de Bruin, Marcel Haverkamp, Marloes Damhuis, Michiel van den Heuvel, Guido Welter, Eileen van der Pol, prof. dr. Ruud Muffels, prof. dr. Marianne van Woerkom, prof. dr. Marc van Veldhoven, Chiel van Kollenburg, Lukas Gerritsen, Eileen van der Pol, Sandra Britsemmer, Vincent Bastiaansen, Anthony Stigter, Folkert en Martin Hersman en zoveel andere mooie partners met wie wij mogen samenwerken. Staat je naam er niet tussen? Weet dat ik je wel heel erg dankbaar ben.

Ook een speciale dank aan de geweldige promovendi en promotoren met wie ik heb samengewerkt of dagelijks samenwerk: prof. dr. Dorien Kooij (wat geniet ik van onze samenwerking; je weet mij echt tot een hoger niveau te brengen), prof. dr. Matthijs Bal, dr. Teun Aalbers, dr. Klaske Veth, de bijna-doctoren Karen Pak en Godelieve Hofstee, en de zojuist gestarte promovendi Maaïke Swinkels, Samuel van Neure, Karianne Kvalheim, Marc Damen en Su-Anne Waes. Jullie leggen mede de basis voor het onderzoek naar succesvol ouder worden in een werkcontext. Ik kijk uit naar de toekomstige samenwerking.

*A 'thank you' also goes out to my dear international friends: Prof. Trude Furunes, Dr Marit Christensen, Dr Lise Loveseth, Dr Rashmi Rai, Dr Kevin Teoh, Dr Filipa Rodrigues, Dr Adela Reig, and Prof. Juhani Ilmarinen. Thank you for your great collaboration and for making travelling to you a wonderful and successful ageing experience for me.*

Voor het leveren van belangrijke feedback op eerdere versies van deze oratie gaat mijn speciale dank uit naar prof. dr. Karen van Dam, prof. dr. Dorien Kooij, dr. Yvonne Heerkens, dr. Sarah Detaille, dr. Nanske Wilholt, Kees de Jong, Wouter van der Leeuw en Karen Pak. Grote dank ook aan Dimphy Smeets en Sandra Daems voor het prachtige redactiewerk en de vormgeving van de oratie.

En dan komen wij bij de steun-en-toeverlaatgroep. Bedankt voor jullie stabiele en warme vriendschap en steun door de jaren heen: Jetteke Loomans, Anneke den Hertog, dr. Josje Dikkers, Ingrid van der Wal, Angélique Moonen (sportmaatje op de zaterdag), Claudia Brunet (de personal trainer die mij wekelijks fit weet te houden door een flinke



dosis krachttraining; volgende week weer iets zwaarder?).

Succesvol ouder worden op het werk gaat makkelijker met ondersteunende familie. En daar heb ik er gelukkig veel van! Zoals mijn moeder: wat ben je een ongelooflijk mooie, slimme, warme moeder en wat ben je door de jaren heen sterk gebleken. Mijn succes is jouw succes. Je stond en staat altijd honderd procent achter mij en hebt mij maximaal ondersteund in alle fasen van het leven. Ik heb het zo getroffen met jou als moeder. Je hebt laten zien dat een mooi nieuw hoofdstuk in het leven na het overlijden van papa mogelijk was. Je bent mijn voorbeeld in succesvol ouder worden. Ook mijn zussen zijn een grote bron van vreugde, geluk en reisplezier: Christiane, Aleida, Femke. Ik reken mij rijk met jullie als zussen en de mooie gezinnen die jullie hebben opgebouwd (ik ben tante van prachtige nichten en neven).

En dan tot slot mijn eigen gezin: Maaïke (11 jaar), Youri (8 jaar) en mijn grote liefde Joost van Schaik. Wat een prachtig leven hebben wij samen en wat gaaf dat jullie erbij zijn op deze eerste november. Vooral voor jullie zal ik mijn best doen om succesvol oud te worden. Het begint en eindigt met jullie!

Ik heb gezegd.



Affiche van grafisch ontwerper J. Howard Miller  
(1918-2004)

# REFERENTIES

- Aalbers, T. & De Lange, A. H. (2016). De Brain Aging monitor als interventie. In: A. de Lange, & B. van der Heijden (Reds.), *Een leven lang inzetbaar? Duurzame inzetbaarheid op het werk: interventies, best practices en integrale benaderingen* (2de ed.) (pp. 411-445). Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.
- Aalbers, T., Baars, M. A., Qin, L., De Lange, A., Kessels, R. P., & Olde Rikkert, M. G. (2015). Using an eHealth Intervention to Stimulate Health Behavior for the Prevention of Cognitive Decline in Dutch Adults: A Study Protocol for the Brain Aging Monitor. *JMIR Res Protoc*, 4(4), e130. doi:10.2196/resprot.4468
- Aalbers, L. Qin., Baars, M., De Lange, A. H., Kessels, R. P. C., Rikkert, M. G. M. O. (2016). Changing Behavioral Life-style Factors Related to Cognitive Decline in Later Life Using a Self-Motivated eHealth Intervention in Dutch Adults. *Journal of Medical Internet Research*, 18 (6-15).
- Abraham, J. D., & Hansson, R. O. (1995). Successful aging at work: An applied study of selection, optimization, and compensation through impression management. *Journals of Gerontology Series B*, 50, 94-103.
- Akerjordet, K., Furunes, T., & Haver, A. (2018). *Health-promoting leadership: An integrative review and future research agenda* (Vol. 74).
- Akkermans, J., De Lange, A. H., van der Heijden, B. I. J. M., Kooij, D. T. A. M., Jansen, P. G. W., & Dijkers, J. S. E. (2016). What about time? Examining chronological and subjective age and their relation to work motivation. *Career Development International*, 21(4), 419-439. doi:10.1108/cdi-04-2016-0063
- Allen, T. D., & Shockley, K. (2012). Older workers and work-family issues. In J. Hedge, & W. Borman (Eds.) *The Oxford Handbook of Work and Aging* (pp. 520-537). Oxford: Oxford University Press.
- Alwin, D. F. (2012). Integrating varieties of life course concepts. *J Gerontol B Psychol Sci Soc Sci*, 67(2), 206-220. doi:10.1093/geronb/gbr146
- Armstrong-Stassen, M., & Ursel, N. D. (2009). Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 201-220.
- Atchley, R. C. (1976). *The sociology of retirement*. Cambridge, MA: Schenkman Publishing Company.
- Azevedo, V., Martins, C., & Maia, Â. (2017). Life Experiences Throughout the Lifespan: What Do People Say (or Not) About Them? *Journal of Adult Development*, 25(2), 69-85. doi:10.1007/s10804-017-9277-6
- Bakker, A. B., Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285.
- Bakker, A. B., Du, D., & Derks, D. (2019). Major life events in family life, work engagement, and performance: A test of the work-home resources model. *International Journal of Stress Management*, 26(3), 238-249. doi:10.1037/str0000108
- Bal, P. M., & De Lange, A. H. (2015). From flexibility human resource management to employee engagement and perceived job performance across the lifespan: A multisample study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(1), 126-154. doi:10.1111/joop.12082
- Bal, P. M., De Lange, A. H., Jansen, P. G. W., & Van Der Velde, M. E. G. (2008). Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as a moderator. *Journal of Vocational Behavior*, 72(1), 143-158. doi:10.1016/j.jvb.2007.10.005
- Bal, P. M., De Lange, A. H., Jansen, P. G. W., & Van Der Velde, M. E. G. (2013). A Longitudinal Study of Age-Related Differences in Reactions to Psychological Contract Breach. *Applied Psychology*, 62(1), 157-181. doi:10.1111/j.1464-0597.2012.00524.x
- Bal, P. M., De Lange, A. H., Ybema, J. F., Jansen, P. G. W., & van der Velde, M. E. G. (2011). Age and Trust as Moderators in the Relation between Procedural Justice and Turnover: A Large-Scale Longitudinal Study. *Applied Psychology*, 60(1), 66-86. doi:10.1111/j.1464-0597.2010.00427.x
- Bal, P. M., & Dóci, E. (2018). Neoliberal ideology in work and organizational psychology. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(5), 536-548. doi:10.1080/1359432X.2018.1449108
- Bal, P. M., Jansen, P. G. W., van der Velde, M. E. G., de Lange, A. H., & Rousseau, D. M. (2010). The role of future time perspective in psychological contracts: A study among older workers. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 474-486. doi:10.1016/j.jvb.2010.01.002
- Bal, P. M., De Lange, A. H., Zacher, H., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2013). A lifespan perspective on psychological contracts and their relations with organizational commitment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(3), 279-292. doi:10.1080/1359432x.2012.741595

- Bal, P.M. & Vantilborgh, T. (2019). Lifespan perspectives on psychological contracts. In: B. Baltes, C. Rudolph, & H. Zacher (Eds.), *Work across the Lifespan* (pp. 455-474). Elsevier Publishers.
- Bandura, A. (1991). Social Cognitive theory of self-regulation. *Organizational Behavior and human decision processes*, 50, 248-287.
- Bandura, A. (1994). Self-efficacy. In V. Ramachandran (Ed.), *Encyclopedia of human behavior* (Vol. 4, pp. 71-81). New York: Academic Press. (Reprinted in H. Friedman [Ed.], *Encyclopedia of mental health*. San Diego: Academic Press, 1998).
- Bandura, A. (2006). Toward a Psychology of Human Agency. *Perspectives on Psychological Science*, 1(2), 164-180. doi:10.1111/j.1745-6916.2006.00011.x
- Baltes, P. B., & Baltes, M. M. (1990). Psychological perspectives on succesful aging: The model of selective optimization with compensation. *Successful aging: Perspectives from Behavioral Sciences*, 1, 1-34.
- Baltes, B. B., Rudolph, & C. W., Zacher, H. (Eds.) (2019). *Work Across the Lifespan*. London: Elsevier Publishers.
- Baltes, B. B., Wynne, K., Sirabian, M., Krenn, D., & De Lange, A. (2014). Future time perspective, regulatory focus, and selection, optimization, and compensation: Testing a longitudinal model. *Journal of Organizational Behavior*, 35(8), 1120-1133. doi:10.1002/job.1970
- Baltes, P.B., Staudinger, U.M., & Lindenberger, U. (1999). Lifespan psychology: Theory and application to intellectual functioning. *Annual Review of Psychology*, 50, 471-507.
- Barkley, R. A. (2012). *Executive functions*. New York: The Guilford Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Blikopwerk (2019). Verkregen op 19-04-2019 via: <https://www.blikopwerk.nl/dienstverlener/duurzame-inzetbaarheid/work-ability-index>
- Bohlmeijer, E. T., Trompetter, H., & Bode, C. (2017). *Positieve psychologie en zelfmanagement van chronisch lichamelijke aandoeningen. Een kennissynthese*. Den Haag: ZonMW.
- Boumans, N. P. G., & Dorant E. (2014). Double-duty caregivers: Healthcare professionals juggling employment and informal caregiving. A survey on personal health and work experiences. *Journal of Advanced Nursing*, 70, 1604–1615. doi:10.1111/jan.12320
- Briscoe, J.P., & Hall, D.T. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 4–18.
- Brouwer, S., De Lange, A.H., Van der Mei, S., Wessels, M., Koolhaas, W., Bültmann, U., Van der Heijden, B.I.J.M., & Van der Klink, J. (2012). *Onderzoeksrapport 'Duurzame inzetbaarheid van de oudere werknemer: Stand van zaken'*. Groningen: Universitair Medisch Centrum Groningen.
- Burr, R., & Cordery, J.L. (2001). Self-management efficacy as a mediator of the relation between job design and employee motivation. *Human Performance*, 14, 27–44.
- Carstensen, L. L., Isaacowitz, D. M., & Charles, S. T. (1999). Taking time seriously: A theory of socioemotional selectivity. *American Psychologist*, 54, 165–181. doi:10.1037/0003-066X.54.3.165
- Carstensen, L. L. (2019). Integrating cognitive and emotion paradigms to address the paradox of aging. *Cogn Emot*, 33(1), 119-125. doi:10.1080/02699931.2018.1543181
- Cattell, R. B. (1987). *Intelligence: Its structure, growth, and action*. Amsterdam: North-Holland.
- CBS (2017) verkregen op 18-08-2019 via: <https://twitter.com/statistiekpbs/status/922030527145705473> en [https://ec.europa.eu/eurostat/cache/infographs/womenmen/nl\\_nl/bloc-1a.html?lang=nl](https://ec.europa.eu/eurostat/cache/infographs/womenmen/nl_nl/bloc-1a.html?lang=nl)
- CBS (2019). Verkregen op 16-04-2019 via: <https://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=82309ned&D1=1-20,22-23&D2=0&D3=0,6,9-10&D4=0&D5=65-68,70-73,75-78&HDR=G4,G2&STB=G1,G3,T&VW=T>
- CBS (2019a). Verkregen op 22-06-2019 via: <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboard-arbeidsmarkt/werklozen/werkloosheid-naar-leeftijd-en-geslacht>
- CBS (2019b). Verkregen op 22-06-2019 via: <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboard-arbeidsmarkt/werklozen/werkloosheid-naar-migratieachtergrond>
- CBS (2019c). Verkregen op 22-06-2019 via: <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboard-arbeidsmarkt/werklozen/werkloosheid-naar-onderwijsniveau>
- CBS (2019d). Verkregen op 22-06-2019 via: <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/82922NED/table?ts=1561205918480>
- CBS (2019e). Verkregen op 22-06-2019 via: <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/83323NED/barh?ts=1561207440493>
- CBS (2019f) verkregen op 18-02-2019 via: <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/83110NED/table?ts=1550529074947>

- Cadiz, D. M., Brady, G., Rineer, J. R., Truxillo, D. M., & Wang, M. (2019). A Review and Synthesis of the Work Ability Literature. *Work, Aging and Retirement*, 5(1), 114-138. doi:10.1093/workar/way010
- Cadiz, D. M., Rineer, J. R., & Truxillo, D. M. (2019). Lifespan perspectives on Job and Work Design. In B. Baltes, C. Rudolph, & H. Zacher (Eds.). *Work Across the Lifespan* (pp. 261-285). London: Elsevier.
- Cotter, V. T., & Gonzalez, E. W. (2009). Self-concept in older adults: an integrative review of empirical literature. *Holist Nurs Pract*, 23(6), 335-348. doi:10.1097/HNP.0b013e3181bf37ea
- Charles, S. T. (2010). Strength and vulnerability integration: a model of emotional well-being across adulthood. *Psychological bulletin*, 136, 1068-1091.
- Charles, S. T., Reynolds, C. A., & Gatz, M. (2001). Age-related differences and change in positive and negative affect over 23 years. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(1), 136-151.
- Clark, A., Oswald, A., & Warr, P. (1996). Is job satisfaction U-shaped in age? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69(1), 57-81.
- Cuelenaere, B., Kieruj, N., De Lange, A., & Detaille, S. (2018). Langdurige werkloosheid onder 50-plussers: feiten en mogelijke oplossingen? *Geron*, 20(1), 63-67. doi:10.1007/s40718-018-0021-5
- De Cuyper, N., Van den Broeck, A., & De Witte, H. (2015). Perceived employability and sustainable careers. In A. de Vos & B. van der Heijden (Eds.). *Handbook of research on sustainable careers* (pp. 161-174). Cheltenham, UK: Elgar Publishing.
- De Lange, A. H. (2005). What about causality? Examining longitudinal relations between work characteristics and mental health (proefschrift). Ridderkerk: Offsetdrukkerij Ridderprint B.V.
- De Lange, A. H. (2014). Langer werken? De Arbeidsmarkt in Transitie en Duurzame inzetbaarheid (lectoraatsrede Human Resource Management, Hogeschool Arnhem en Nijmegen). Te raadplegen via <https://www.innovatiefinwerk.nl/publicaties/langer-werken-de-arbeidsmarkt-transitie-en-duurzame-inzetbaarheid-anet-de-lange-2014>
- De Lange, A. H., Bal, P. M., Van der Heijden, B. I. J. M., Jong, N., & Schaufeli, W. B. (2011). When I'm 64: Psychological contract breach, work motivation and the moderating roles of future time perspective and regulatory focus. *Work & Stress*, 25(4), 338-354. doi:10.1080/02678373.2011.632610
- De Lange, A. H., Engels, J., Heerkens, Y., Detaille, S., Hutting, N., Wielenga-Meijer, E., & Osagie, E. (2019). Duurzame inzetbaarheid: ondersteuning voor hbo-verpleegkundigen met mantelzorgtaken? (Subsidievoorstel Raak Publiek, ingediend ter beoordeling bij SIA Raak).
- De Lange, A. H., Furunes, T., Van Vuuren, T., Van der Heijden, B. I. J. M., De Lange, C. A., & Dikkers, J. S. E. (2019a, under review). Employability: a question of aging? Examining relations between age conceptualizations and indicators of employability.
- De Lange, A. H., Kompier, M. A., Taris, T. W., Geurts, S. A., Beckers, D. G., Houtman, I. L., & Bongers, P. M. (2009). A hard day's night: a longitudinal study on the relationships among job demands and job control, sleep quality and fatigue. *J Sleep Res*, 18(3), 374-383. doi:10.1111/j.1365-2869.2009.00735.x
- De Lange, A. H., & Kooij, D. T. A. M. (2019). Succesvol ouder worden op het werk: een positief perspectief. *Tijdschrift voor positieve psychologie* 3, 27-34.
- De Lange, A. H., & Kooij, D. T. A. M., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2015). Human resource management and sustainability at work across the lifespan: An integrative perspective. In L. Finkelstein, D. Truxillo, F. Fraccaroli, & R. Kanfer (Eds.). *Facing the challenges of a multi-age workforce: A use-inspired approach* (pp. 50-79). New York: Routledge.
- De Lange, A. H., Notelaers, G., & Van Dam, K. (2019). Successful aging at work: a psychometric analysis of a new scale (abstract submitted to EA-OHP conference to be presented in April 2020).
- De Lange, A. H., Taris, T. W., Jansen, P. G. W., Smulders, P., Houtman, I. L. D., & Kompier, M. A. J. (2006). Age as a factor in the relation between work and mental health: results from the longitudinal TAS study. In J. Houdmont, & S. McIntyre (Eds.). *Occupational Health Psychology: European Perspectives on Research, Education and Practice* (Vol. 1, pp. 21-45). Maia, Portugal, ISMAI Publications.
- De Lange, A. H., Taris, T. W., Kompier, M. A. J., Houtman, I. L. D., & Bongers, P. M. (2002). Effects of stable and changing demand-control histories on worker health. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 28(2), 94-108. doi:10.5271/sjweh.653
- De Lange, A. H., Taris, T. W., Kompier, M. A. J., Houtman, I. L. D., & Bongers, P. M. (2003). "The very best of the Millennium": longitudinal research and the Demand-Control-(Support) model. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(4), 282-305.
- De Lange, A. H., Taris, T. W., Kompier, M. A. J., Houtman, I. L. D., & Bongers, P. M. (2005). Different mechanisms to explain the reversed effects of mental health on work characteristics. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 31(1), 3-14. doi:10.5271/sj

- De Lange, A. H., Taris, T. W., Jansen, P., Kompier, M. A. J., Houtman, I. L. D., & Bongers, P. M. (2009). On the relationships among work characteristics and learning-related behavior: Does age matter? *Journal of Organizational Behavior*, n/a-n/a. doi:10.1002/job.649
- De Lange, A. H., Taris, T. W., Kompier, M. A. J., Houtman, I. L. D., & Bongers, P. M. (2004). The relationships between work characteristics and mental health: examining normal, reversed and reciprocal relationships in a 4-wave study. *Work & Stress*, 18(2), 149-166. doi:10.1080/02678370412331270860
- De Lange, A. H., Schalk, R., Van der Heijden, B. I. J. M. (2019a). Succesvol ouder worden en duurzame inzetbaarheid op het werk? In: W. Schaufeli, & A. Bakker (Eds.), *De Psychologie van Arbeid en Gezondheid* (hoofdstuk 22, pp. 381-398). Houten: Bohn Stafleu.
- De Lange, A. H., Van Dam, & Detaille, S. (2018). Duurzaam inzetbaarheid in de sector Zorg en Welzijn op basis van een levensloopperspectief. In S. Detaille & A. de Lange (Reds.), *Fit for the future. Handvatten voor een toekomstbestendig HRM-beleid* (pp. 164-181). Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.
- De Lange, A. H., & Van der Heijden, B. I. J. M. (Eds.) (2016). *Een leven lang inzetbaar? Duurzame inzetbaarheid op het werk: interventies, best practices en integrale benaderingen* (2<sup>de</sup> ed.). Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.
- De Lange, A. H., Van Yperen, N. W., Van der Heijden, B. I. J. M., & Bal, P. M. (2010). Dominant achievement goals of older workers and their relationship with motivation-related outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 77(1), 118-125. doi:10.1016/j.jvb.2010.02.013
- De Lange, A. H., Ybema, J. F., & Schalk, R. (2011). Stoppen of doorgaan? Theorie en praktijk van pensionering en langer doorwerken. *Gedrag & Organisatie*, 24, 323-341.
- De Lange, A. H., De Witte, H., & Notelaers, G. (2008). Should I stay or should I go? Examining longitudinal relations among job resources and work engagement for stayers versus movers. *Work & Stress*, 22(3), 201-223. doi:10.1080/02678370802390
- Demerouti, E., Hewett, R., Haun, V., De Gieter, S., Rodríguez-Sánchez, A., & Skakon, J. (2019). From job crafting to home crafting: A daily diary study among six European countries. *Human Relations*. doi.org/10.1177/0018726719848809
- Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2012). When does transformational leadership enhance employee proactive behavior? The role of autonomy and role breadth self-efficacy. *Journal of Applied Psychology*, 97, 194-202.
- DePasquale, N., Davis, K. D., Zarit, S. H., Moen, P., Hammer, L. B., & Almeida, D. M. (2016). Combining Formal and Informal Caregiving Roles: The Psychosocial Implications of Double- and Triple-Duty Care. *J Gerontol B Psychol Sci Soc Sci*, 71(2), 201-211. doi:10.1093/geronb/gbu139
- Detaille, S. I., van der Gulden, J. W., Engels, J. A., Heerkens, Y. F., & Van Dijk, F. J. (2010). Using intervention mapping (IM) to develop a self-management program for employees with a chronic disease in the Netherlands. *BMC Public Health*, 10, 353. doi:10.1186/1471-2458-10-353
- Detaille, S. I. (2012). *Building a Self-management intervention for workers with a chronic somatic disease (proefschrift Universiteit van Amsterdam)*. Enschede: Ipskamp Drukkers.
- Detaille, S., & De Lange, A. H. (2018). *Fit for the future. Handvatten voor een toekomstbestendig HRM-beleid*. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.
- Dikkers, J. S. E., Jansen, P. G. W., de Lange, A. H., Vinkenburg, C. J., & Kooij, D. (2010). Proactivity, job characteristics, and engagement: a longitudinal study. *Career Development International*, 15(1), 59-77. doi:10.1108/13620431011020899
- Dikkers, J., De Lange, A. H., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2017). An integrative psychological perspective on (successful) aging at work. In E. Parry & J. McCarthy (Eds.), *The Palgrave handbook of age diversity and work* (pp. 67-88). London: Springer.
- Dordoni, P., Van der Heijden, B., Peters, P., Kraus-Hoogeveen, S., & Argentero, P. (2017). Keep up the good work! Age-moderated mediation model on intention to retire. *Frontiers in Psychology*, 8, 1-12.
- Edwards, J. R. (1991). Person-Job fit: A conceptual integration, literature review and methodological critique. *Industrial Review of Industrial/Organizational Psychology*, 6, 283-357.
- Edwards, J. R. (2007). The relationship between Person-Environment Fit and outcomes: An integrative theoretical framework. In C. Ostroff & T. Judge (Eds.), *Perspectives on organizational fit* (pp. 209-258). San Francisco, Jossey-Bass.
- Fisher, G. G., Chaffee, D. S., Tetrick, L. E., Davalos, D. B., & Potter, G. G. (2017). Cognitive functioning, aging, and work: A review and recommendations for research and practice. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 314-336. doi:10.1037/ocp0000086
- Fisher, G. G., Chacon, M., & Chaffee, D. S. (2019). Theories of Cognitive Aging and Work. In B. Baltes, C. Rudolph, & H. Zacher (Eds.) (2019), *Work Across the Lifespan* (chapter 2, pp. 17-38). London: Elsevier.



- Fugate, M., Kinicki, A.J. & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 14-38.
- Furunes, T., Kaltveit, A., & Akerjordet, K. (2018). Health-promoting leadership: A qualitative study from experienced nurses' perspective. *Journal of Clinical Nursing* 27(23-24), 4290-4301. doi.org/10.1111/jocn.14621
- Furunes, T., Mykletun, R. J., Solem, P. E., de Lange, A. H., Syse, A., Schaufeli, W. B., & Ilmarinen, J. (2015). Late Career Decision-Making: A Qualitative Panel Study. *Work, Aging and Retirement*, 1(3), 284-295. doi:10.1093/workar/wav011
- Frese, M., & Zapf, D. (1994). Action as the core of work psychology: A German approach. In H. Triandis, M. Dunnette, & L. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 4, pp. 271-340). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Getliffe, K. A. (1996). An examination of the use of reflection in the assessment of practice for undergraduate nursing students. *International Journal of Nursing Studies*, 33(4), 361-374.
- Gezondheidsraad (2018). Gezondheid en langer doorwerken (advies). Verkregen op 19-04-2019 via: <https://www.gezondheidsraad.nl/organisatie/leefstijl/documenten/adviezen/2018/06/26/gezondheid-en-langer-doorwerken>
- Gezondheidsraad (2017). Beweegrichtlijnen 2017 (advies). Verkregen op 12-08-2019 via: <https://www.gezondheidsraad.nl/documenten/adviezen/2017/08/22/beweegrichtlijnen-2017>.
- Gollwitzer, P. M. (1990). Action phases and mind-sets. In E. Higgins & R. Sorrentino (Eds.), *The handbook of motivation and cognition* (Vol. 2, pp. 53-92). New York: Guilford Press.
- Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21, 3-13.
- HAN Zwaartepunt Health (2018). Project Succesvol ouder worden in de zorg en welzijn: Zelfmanagement voor de kwetsbare verzorgende met mantelzorgtaken.
- Hacker, W. (2003). Action regulation theory: A practical tool for the design of modern work processes? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12, 105-130. doi:10.1080/13594320344000075
- Hacker, W., Sachse, P., & Seubert, C. (2019). Action regulation across the lifespan.. In: B. Baltes, C. Rudolph, H. Zacher (Eds.) (2019), *Work Across the Lifespan* (pp. 179-205). London: Elsevier.
- Hakanen, J. J., & Bakker, A. B. (2017). Born and bred to burn out: A life-course view and reflections on job burn-out. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22, 354-364. dx.doi.org/10.1037/ocp0000053
- Heckhausen, J., Wrosch, C., & Schulz, R. (2010). A motivational theory of life-span development. *Psychological Review*, 117(1), 32-60. doi:10.1037/a0017668
- Hertel, G., Van der Heijden, B. I. J. M., De Lange, A., & Deller, J. (2013a). Facilitating age diversity in organizations – part I: challenging popular misbeliefs. *Journal of Managerial Psychology*, 28(7/8), 729-740. doi:10.1108/jmp-07-2013-0
- Hertel, G., van der Heijden, B. I. J. M., De Lange, A., & Deller, J. (2013b). Facilitating age diversity in organizations – part II: managing perceptions and interactions. *Journal of Managerial Psychology*, 28(7/8), 857-866. doi:10.1108/jmp-07-2013-0234
- Higgins, E. T. (1998). Promotion and prevention: Regulatory focus as a motivational principle. *Advances in Experimental Social Psychology*, 30, 1-46.
- Higgins, E. T. (1997). Beyond pleasure and pain. *American Psychologist*, 52, 1280-1300.
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and Psychological Resources and Adaptation. *Review of General Psychology*, 6(4), 307- 324. doi:10.1037/1089-2680.6.4.307
- Hofstee, G., De Lange, A., Jansen, P., & Spisak, B. R. (2019, revise and resubmit). The Cognitive Costs of a Forced Smile: a Systematic Review of the Adverse Effects of Emotional Display Rules on Cognitive Performance. *Work and Stress*.
- Hughes, S. L., Seymour, R. B., Campbell, R. T., Shaw, J. W., Fabyi, C., & Sokas, R. (2011). Comparison of two health-promotion programs for older workers. *American Journal of Public Health*, 101(5), 883-890. doi: 10.2105/AJPH.2010.300082
- Ilmarinen, J. (2006). Towards a longer and better working life: A challenge of work force ageing. *La Medicina del lavoro*, 97, 143-147.
- Ilmarinen, J. (2007). The work ability index (WAI). *Occupational medicine*, 57(2), 160-160.
- Ilmarinen, J. E. (2006). The ageing workforce - challenges for occupational health. *Occupational Medicine*, 56(6), 362-364.

- Ilmarinen, J., Tuomi, K., & Seitsamo, J. (2005). New dimension of work ability. In G. Costa, W. Goedhard, & J. Ilmarinen (Eds.), *Assessment and promotion of work ability, health and well-being of ageing workers* (pp. 3-7). International Congress Series (No. 1280). Amsterdam: Elsevier.
- Kanfer, R. (2005). Self-regulation research in Work and I/O psychology. *Applied Psychology, An International Review*, 54, 186–191.
- Kim, S., & Feldman, D. C. (2000). Working in retirement: The antecedents of bridge employment and its consequences for quality of life in retirement. *Academy of Management Journal*, 4, 1195–1210.
- Kooij, D. T. A. M. (2015). Successful Aging at Work: The Active Role of Employees. *Work, Aging and Retirement*, 1(4), 309-319. doi:10.1093/workar/wav018
- Kooij, D. T. A. M., Bal, P. M., & Kanfer, R. (2014). Future time perspective and promotion focus as determinants of intraindividual change in work motivation. *Psychology and Aging*, 29, 319–328
- Kooij, D. T. A. M., De Lange, A. H., Jansen, P. G. W., & Dikkers, J. S. E. (2008). Older workers' motivation to continue to work: five meanings of age. A conceptual review. *Journal of Managerial Psychology*, 23 (4), 364–394
- Kooij, D. T. A. M., De Lange, A. H., Jansen, P. G. W., & Dikkers, J. S. E. (2013). Beyond chronological age. Examining perceived future time and subjective health as age-related moderators in relation to work-related motivations and well-being. *Work & Stress*, 27(1), 88-105. doi:10.1080/02678373.2013.769328
- Kooij, D. T. A. M., De Lange, A. H., Jansen, P. G. W., Kanfer, R., & Dikkers, J. S. E. (2011). Age and work-related motives: Results of a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 197-225. doi:10.1002/job.665
- Kooij, D. T. A. M., Jansen, P. G. W., Dikkers, J. S. E., & De Lange, A. H. (2010). The influence of age on the associations between HR practices and both affective commitment and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 31(8), 1111-1136. doi:10.1002/job.666
- Kooij, D. T. A. M., Jansen, P. G. W., Dikkers, J. S. E., & de Lange, A. H. (2014). Managing aging workers: a mixed methods study on bundles of HR practices for aging workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(15), 2192-2212. doi:10.1080/09585192.2013.872169
- Kooij, D. T. A. M., Kanfer, R., Betts, M., & Rudolph, C. W. (2018). Future time perspective: A systematic review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 103(8), 867-893. doi.org/10.1037/apl0000306
- Kooij, D. T. A. M., & Kanfer, R. Lifespan Perspectives on Work Motivation. In B. Baltes, C. Rudolph, & H. Zacher (Eds.) (2019), *Work Across the Lifespan* (chapter 20, pp. 475-489). London: Elsevier
- Kooij, D. T. A. M., Van Woerkom, M., Dorenbosch, L., Wilkenloh, J., & Denissen, J. J. A. (2017). Job crafting towards strengths and interests: The effects of a job crafting intervention on person-job fit and the role of age. *Journal of Applied Psychology*, 102(6), 971-981. doi:10.1037/apl0000194
- Kooij, D. T. A. M., Zacher, H., Wang, M., & Heckhausen, J. (2019; in press). Successful aging at work: A process model to guide future research and practice. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*.
- Linley, P. A., Harrington, S, & Garcea, N. (Eds.) (2013). *The Oxford Handbook of Positive psychology and Work*. New York, USA: Oxford University Press
- Le Blanc, P. M., Van der Heijden, B., & Van Vuuren, T. (2017). "I WILL SURVIVE" A Construct Validation Study on the Measurement of Sustainable Employability Using Different Age Conceptualizations. *Front Psychol*, 8, 1690. doi:10.3389/fpsyg.2017.01690
- Locke, E. A., & Latham, G.P. (2013). Goal setting theory. The current state. In E. Locke & G. Latham (Eds.), *New developments in goal setting and task performance* (pp. 623-630). New York: Routledge
- Lopez, S. J., & Gallagher, M. W. (2009). A Case for Positive Psychology. In: S. Lopez & C. Snyder (Eds.), *The Oxford Handbook of Positive Psychology* (2<sup>nd</sup> ed.) (pp. 3-24). New York, USA: Oxford University Press.
- Lorig, K. R., & Holman, H. (2003). Self-management education: history, definition, outcomes, and mechanisms. *Ann Behav Med*, 26(1), 1-7. doi:10.1207/S15324796ABM2601\_01
- McAdams, D. P. (2001). The person: An integrated introduction to personality psychology. (3rd ed.). Fort Worth, USA: Harcourt College Publishers.
- McAdams, D. P., De St. Aubin, E., & Logan, R. L. (1993). Generativity among young, midlife, and older adults. *Psychology and Aging*, 8, 221-230.
- Markus, H., & Nurius, P. (1986). Possible selves. *Am Psychol*, 41(9), 954–969. dx.doi.org/10.1037/0003-066X.41.9.954
- Markus H, & Wurf, E. (1987). The dynamic self-concept: a social psychological perspective. *Annu Rev Psychol*, 38, 299–337
- Meyers, M. C., De Reuver, R. S. M., Kooij, T. A. M., Kroon, B., & van Woerkom, M. (2019, in press). Organizational support for strengths use, work engagement, and contextual performance: The moderating role of age. *Applied Research in Quality of Life*. doi.org/10.1007%2Fs11482-018-9702-4

- Migchelbrink, F.G.H.M. (2007). *Actieonderzoek voor professionals in zorg en welzijn*. Amsterdam: SWP.
- Moghimi, D., Zacher, H., Scheibe, S., & Van Yperen, N. W. (2017). The selection, optimization, and compensation model in the work context: A systematic review and meta-analysis of two decades of research. *Journal of Organizational Behavior*, 38 (2), 247-275.
- Moghimi, D., Scheibe, S., Freund, A. M. (2019). The Model of Selection, Optimization, Compensation. In: B. Baltes, C. Rudolph, & H. Zacher (Eds.) (2019). *Work Across the Lifespan* (pp. 81-102). London: Elsevier.
- Mor-Barak, M. E. (1995). The meaning of work for older adults seeking employment: The generativity factor. *International Journal of Aging and Human Development*, 41, 325-344.
- Müller, A., & Weigl, M. (2015). Selection, optimization, and compensation at work in relation to age. *Encyclopedia of geropsychology*, 1-7.
- Müller, A., De Lange, A. H., Weigl, M., Oxfardt, C., Van der Heijden, B. I. J. M. (2013). The relations between health and Selection, Compensation and Optimization strategies of post-retired workers. *Journal of Vocational Behavior*, 83, 68-77.
- Nauta, A., Bruin, M. R., De Cremer, R. (2004). *De mythe doorbroken: gezondheid en inzetbaarheid oudere werknemers*. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Nauta, A., Willemsen, M., Van der Wolk, J., Heemskerck, F., Piek, P. (2006). *Verandering van Spijs doet Eten. Verslag van onderzoek naar determinanten van succesvolle loopbaanstappen in de sectoren zorg en welzijn* (rapport). Hoofddorp: TNO.
- Neck, C. P., & Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 270-295.
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2010). The relationship of age with job attitudes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 63, 677-718.
- Nielsen, K., Noblet, A. (2018). *Organizational Interventions for Health and Well-being. A Handbook for Evidence-based Practice*. New York: Routledge Psychological Interventions.
- NKDI (Nederlands Kennisnetwerk Duurzame Inzetbaarheid) (2019). Verkregen op 5-06-2019 via: <https://www.nkdi.nl/kennisnetwerk/nederlands-kennisnetwerk-duurzame-inzetbaarheid/>
- Oettingen, G., Wittchen, M., & Gollwitzer, P.M. (2013). Regulating goal pursuit through mental contrasting with implementation intentions. In E. Locke & G. Latham (Eds.), *New developments in goal setting and task performance* (pp. 523-548). New York: Routledge.
- OECD (2019a). Verkregen op 4-08-2019 via: <http://www.oecd.org/els/emp/future-of-work/data/>
- OECD (2019b). Verkregen op 4-08-2019 via: <https://data.oecd.org/emp/labour-force-participation-rate.htm>
- OECD (2019c). Life expectancy at birth (indicator). Verkregen op 26 maart 2019 via [doi.org/10.1787/27e0fc9d-en](https://doi.org/10.1787/27e0fc9d-en)
- Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 463-479.
- Olsen, D. A., Shultz, K. S. (2019). Lifespan perspectives on Successful Aging at work. In: B. Baltes, C. Rudolph, & H. Zacher (Eds.) (2019), *Work Across the Lifespan* (pp. 215-230). London: Elsevier
- Osagie, E. R., Wielenga-Meijer, E. G. A., Dettaille, S., & De Lange, A. H. (2019). Het concept werkvermogen: een literatuuroverzicht van antecedenten en consequenties. *Tijdschrift voor HRM*, 1, 26-57
- Ouweneel, E., Schaufeli, W., Le Blanc (2009). Van Preventie naar amplitie: Interventies voor optimaal functioneren. *Gedrag & Organisatie*, 22, 118-135.
- Pak, K., Kooij, D. T. A. M., De Lange, A. H., & Van Veldhoven, M. J. P. M. (2019). Human Resource Management and the ability, motivation and opportunity to continue working: A review of quantitative studies. *Human Resource Management Review*, 29(3), 336-352. doi:10.1016/j.hrmr.2018.07.002
- Pak, K., Kooij, D. T. A. M., De Lange, A. H., Meyers, M. C., & Van Veldhoven, M. J. P. M. (revise and resubmit). The perceived influence of career shocks on one's career: a qualitative study among older workers. *Career development Quarterly*
- Park, C. L. (2010). Making sense of the meaning literature: an integrative review of meaning making and its effects on adjustment to stressful life events. *Psychol Bull*, 136(2), 257-301. doi:10.1037/a0018301
- Parker, S. K., Bindl, U. K, & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management*, 36, 827-856.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes Toward an Organizational Change. *Academy of Management Review*, 25(4), 783-794. doi:10.5465/ amr.2000.3707722



- Poortvliet, M. P., Janssen, O., Van Yperen, N. W., & Van de Vliert, E. (2007). Achievement Goals and Interpersonal Behavior: How Mastery and Performance Goals Shape Information Exchange. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 33(10), 1435–1447. doi.org/10.1177/0146167207305536
- Reason, P., & Bradbury, H. (2007). *The handbook of action research* (2<sup>nd</sup> ed.). London: Sage.
- Rijksoverheid (2019). Verkregen op 1-08-2019 via: <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2019/06/05/evenwichtig-pensioenstelsel-aow-stijgt-langzamer>
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Refining individualized consideration: Distinguishing developmental leadership and supportive leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(1), 37-61.
- Ross, M. M., Rideout, E., & Carson, M. (1996). Nurses' work: Balancing personal and professional caregiving careers. *Canadian Journal of Nursing Research*, 26, 43-59.
- Rousseau, D. M., Ho, V. T., & Greenberg, J. (2006). I-deals: Idiosyncratic terms in employment relationships. *Academy of Management Review*, 31(4), 977-994.
- Rudolph, C. W. (2016). Lifespan Developmental Perspectives on Working: A Literature Review of Motivational Theories. *Work, Aging and Retirement*, 2(2), 130-158. doi:10.1093/workar/waw012
- Rudolph, C. W., De Lange, A. H., & Van der Heijden, B. (2015). Adjustment Processes in Bridge Employment: Where We Are and Where We Need To Go. In P. Bal, D. Kooij, & D. Rousseau (Eds.), *Aging Workers and the Employee-Employer Relationship* (pp. 221-242). New York, USA: Springer.
- Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N., & Zacher, H. (2017). Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 112-138.
- Rudolph, C. W., Kooij, D. T. A. M., Rauvola, R. S., & Zacher, H. (2018). Occupational future time perspective: A meta-analysis of antecedents and outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 39(2), 229-248. doi:10.1002/job.2264
- Salthouse, T. A. (2006). Mental exercise and mental aging: Evaluating the validity of the "use it or lose it" hypothesis. *Psychological review*, 103, 403-428.
- Salthouse, T. (2012). Consequences of age-related cognitive declines. *Annu Rev Psychol*, 63, 201-226. doi:10.1146/annurev-psych-120710-100328
- Scott, L. D., Hwang, W.-T., & Rogers, A. E. (2006). The impact of multiple care giving roles on fatigue, stress, and work performance among hospital staff nurses. *Journal of Nursing Administration*, 36, 86-95. doi:10.1097/00005110-200602000-00007
- Shanahan, M., & Macmillan, R. (2008). *Biography and the sociological imagination*. New York: W.W. Norton.
- Shanas, E. (1970). Health and adjustment in retirement. *The Gerontologist*, 10(1), 19-21.
- Shane, J., & Heckhausen, J. (2019). Motivational Theory of Lifespan Development. In: B. Baltes, C. Rudolph, H. Zacher (Eds.) (2019), *Work Across the Lifespan* (pp. 111-134). London: Elsevier
- Schalk, R., Van Veldhoven, M., De Lange, A. H., De Witte, H., Kraus, K., Stamov-Roßnagel, C., ... Zacher, H. (2010). Moving European research on work and ageing forward: Overview and agenda. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(1), 76-101. doi:10.1080/13594320802674629
- Schaufeli, W. B. (2011). Duurzaamheid vanuit psychologisch perspectief: een kwestie van fit. In Schouten & Nelissen (Eds.), *Ten minste houdbaar tot. Over de urgentie van duurzame inzetbaarheid in Nederland* (pp. 1-10). Zaltbommel: Thema.
- Scheibe, S., Yeung, D. Y., & Doerwald, F. (2019). Age-related differences in levels and dynamics of workplace affect. *Psychology and Aging*, 34(1), 106-123. doi:10.1037/pag0000305
- Scheibe, S., & Zacher, H. (2013). A Lifespan Perspective on Emotion Regulation, Stress, and Well-being in the Workplace. In P. Perrewé, C. Rossen, J. Halbesleben (Eds.), *The Role of Emotion and Emotion Regulation in Job Stress and Well Being* (Vol. 11, pp. 163-193): Emerald Group Publishing Limited.
- Shors T. J. (2006). Stressful experience and learning across the lifespan. *Annual review of psychology*, 57, 55–85. doi:10.1146/annurev.psych.57.102904.190205
- Solem, P. E., Syse, A., Furunes, T., Mykletun, R. J., De Lange, A., Schaufeli, W., & Ilmarinen, J. (2014). To leave or not to leave: retirement intentions and retirement behaviour. *Ageing and Society*, 36(2), 259-281. doi:10.1017/s0144686x140011
- Schmitt, A., Zacher, H., & De Lange, A. H. (2013). Focus on opportunities as a boundary condition of the relationship between job control and work engagement: A multi-sample, multi-method study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(5), 505-519. doi:10.1080/1359432x.2012.698055
- Schmitt, A., & Unger, D. (2019). Lifespan perspectives on occupational health. In B. Baltes, C. Rudolph, & H. Zacher (Eds.) (2019). *Work Across the Lifespan* (chapter 15, pp. 369-386). London: Elsevier

- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2014). Positive Psychology: An Introduction. In M. Csikszentmihalyi (Ed.), *Flow and the Foundations of Positive Psychology: The Collected Works of Mihaly Csikszentmihalyi* (pp. 279-298). Dordrecht: Springer Netherlands.
- Semeijn, J. H., Van Dam, K., Van Vuuren, T., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2015). Sustainable labor participation and sustainable careers. In A. de Vos & B. van der Heijden (Eds.), *Handbook of research on sustainable careers* (pp. 146-160). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Semeijn, J. H., Caniëls, M., & Kooistra, D. (2019). Cross-lagged effects of resilience and indicators of sustainable employability; a study among Dutch police officers. *Policing An International Journal*. doi.org/10.1108/PIJPSM-01-2019-0003
- Semeijn, J. H., Van Dam, K., Van Vuuren, T., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2016). Het belang van duurzame arbeidsparticipatie voor mensenorganisaties; Van duurzame inzetbaarheid naar duurzame arbeidsparticipatie. In J. Schenning, T. Besieux, & P. Simons (Red.), *Mensenorganisaties: 20 evoluties onder de loep* (pp. 265-279). Zaltbommel: Thema Schouten & Nelissen.
- SER (2009). *Een kwestie van gezond verstand: Breed preventiebeleid binnen arbeidsorganisaties*. Den Haag: Sociaal-Economische Raad.
- SER (2019). Naar een nieuw pensioenstelsel. Verkregen op 15-06-2019 via: [www.ser.nl/nl/thema/pensioen](http://www.ser.nl/nl/thema/pensioen)
- Schooler, C., Mulatu, M. S., & Oates, G. (1999). The continuing effects of substantively complex work on the intellectual functioning of older workers. *Psychology and Aging, 14*, 483-506.
- Staudinger, U. M., & Bowen, C. E. (2011). A systemic approach to aging in the work context. *Zeitschrift für Arbeitsmarktforschung, 44*(4), 295-306.
- Sterns, H. L., Harrington, K. A. (2019). Lifespan perspectives on learning and training. In: B. Baltes, C. Rudolph, H. Zacher (Eds.) (2019). *Work Across the Lifespan* (pp. 261-285). London: Elsevier.
- Sterns, H. L., & Doverspike, D. (1989). Aging and the retraining and learning process in organizations. In I. Goldstein and R. Katzell (Eds.), *Training and Development in Work Organizations* (pp. 229-332). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Strijk, J. E., Proper, K. I., van der Beek, A. J., & Van Mechelen, W. (2012). A worksite vitality intervention to improve older workers' lifestyle and vitality-related outcomes: results of a randomised controlled trial. *Journal of Epidemiological Community Health, 66*(11), 1071-1078. doi: 10.1136/jech-2011-200626
- Stuer, D., De Vos, A., Van der Heijden, B., & Akkermans, J. (2019). A Sustainable Career Perspective of Work Ability: The Importance of Resources across the Lifespan. *Int J Environ Res Public Health, 16*(14). doi:10.3390/ijerph16142572
- Taris, T. W., Kompier, M. A. J., De Lange, A. H., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. G. (2003). Learning new behaviour patterns: A longitudinal test of Karasek's active learning hypothesis among Dutch teachers. *Work & Stress, 17*(1), 1-20. doi:10.1080/0267837031000108149
- Taris, T. W., & Nielsen, K. (2019). Leadership in occupational health psychology. *Work & Stress, 33*(2), 105-106. doi: 10.1080/02678373.2019.1592262
- Thoresen, E. E., & Mahoney, M. J. (1974). *Behavioral self-control*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- TNO (2019): Factsheet kerncijfers. In TNO, *Monitor Arbeidsbalans 2018* (hoofdstuk 2). Verkregen via [https://www.monitorarbeid.tno.nl/dynamics/modules/SFIL0100/view.php?fil\\_id=255](https://www.monitorarbeid.tno.nl/dynamics/modules/SFIL0100/view.php?fil_id=255)
- Tsui, A. S., & Ashford, S. J. (1994). Adaptive self-regulation: A process view of managerial effectiveness. *Journal of Management, 20*, 93-121.
- Truxillo, D. M., Cadiz, D. M., & Hammer, L. B. (2015). Supporting the aging workforce: A review and recommendations for workplace intervention research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 2*, 351-381.
- Truxillo, D. M., Cadiz, D. M., Rineer, J. R., Zaniboni, S., & Fraccaroli, F. (2012). A lifespan perspective on job design: Fitting the worker to the job to promote job satisfaction, engagement, and performance. *Organizational Psychology Review, 2*, 340-360. doi:10.1177/2041386612454043.
- Tuomi, K., Ilmarinen, J., Jahkola, A., et al. (1997). *Work Ability Index*. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.
- UWV (2019a). Verkregen op 9-08-2019 via: <https://www.uwv.nl/particulieren/overige-onderwerpen/loonkostenvoordeel/detail/voorwaarden-per-doelgroep/voorwaarden-doelgroep-oudere-werknemers-56-jaar-of-ouder>
- UWV (2019b). Verkregen op 16-04-2019 via: <https://www.uwv.nl/overuwv/kennis-cijfers-en-onderzoek/arbeidsmarktinformatie/moeilijk-ervulbare-vacatures-landelijk-overzicht-van-beroepen.aspx>

- Vanajan, A., Bültmann, U., & Henkens, K. (2019). Health-related Work Limitations Among Older Workers the Role of Flexible Work Arrangements and Organizational Climate. *The Gerontologist*. doi.org/10.1093/geront/gnz073
- Van Dalen, H. P., Henkens, K., & Wang, M. (2014). Recharging or retiring older workers? Uncovering the age-based strategies of European employers. *The Gerontologist*, 55(5), 814-824.
- Van Dam, K. (2012). *In beweging: Over het aanpassingsvermogen en het persoonlijk ondernemerschap van werknemers in dynamische werksituaties* (oratie Open Universiteit).
- Van Dam, K., Bipp, T., Van Ruysseveldt, J. (2015). The role of employee adaptability, goal striving and proactivity for sustainable careers. In A. de Vos & B. Van der Heijden (Eds.), *Handbook of research on sustainable careers* (pp. 190-204). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Van Dam, K., Van Vuuren, T., & Kemps, S. (2017). Sustainable employment: The importance of intrinsically valuable work and an age-supportive climate. *International Journal of Human Resource Management*, 28, 2449-2472.
- Van Dam, K., Van Vuuren, T., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2016). De duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers: Een overzicht. *Gedrag & Organisatie*, 29, 3-27.
- Van der Heijde, C. M. & Van der Heijden, B. I. J. M. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45, 449-476.
- Van der Heijden, B. I. J. M. (2011). *Als het getij verloopt, verzet men de bakens. Duurzaam inzetbaarheidsbeleid als onderdeel van Strategisch HRM*. (oratie Radboud Universiteit Nijmegen).
- Van der Heijden, B. I. J. M., De Lange, A., Demerouti, E. & Van der Heijde, C. M. (2009). Employability and career success across the life-span: Age effects on the employability-career success relationship. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 156-164
- Van der Klink J. J. L., Burdorf, A., Schaufeli, W. B., Van der Wilt, G. J., Zijlstra, F. R. H., Brouwer, S., & Bültmann, U. (2010). *Duurzaam inzetbaar: werk als waarde* (rapport in opdracht van ZonMw).
- Van der Klink, J. J. L., Bültmann, U., Brouwer, S., Burdorf, A., Schaufeli, W. B., Zijlstra, F. R. H., & van der Wilt, G. J. (2011). Duurzame inzetbaarheid bij oudere werknemers, werk als waarde. *Gedrag & Organisatie*, 24(4), 342-356.
- Van der Klink, J. J., Bultmann, U., Burdorf, A., Schaufeli, W. B., Zijlstra, F. R., Abma, F. I., . . . Van der Wilt, G. J. (2016). Sustainable employability – definition, conceptualization, and implications: A perspective based on the capability approach. *Scand J Work Environ Health*, 42(1), 71-79. doi:10.5271/sjweh.3531
- Van der Mark-Reeuwijk, K., Weggemans, R. M., Bultmann, U., Burdorf, A., Deeg, D., Geuskens, G., Kant, IJ., De Lange, A. H., Lindeboom, M., & Van Rhenen, W. (2019; in press). Health and prolonging working lives: an advisory report of the Health Council of the Netherlands. *Scandinavian journal of work, environment and health*.
- Van der Stel, J. C. (2015). Functioneel herstel en zelfregulatie: opgaven voor cliënten en psychiaters. *Tijdschrift voor psychiatrie*, 57, 11, 815-822
- Van de Velde, D., De Zutter, F., Satink, T., Costa, U., Janquart, S., Senn, D., & De Vriendt, P. (2019). Delineating the concept of self-management in chronic conditions: a concept analysis. *BMJ Open*, 9(7), e027775. doi:10.1136/bmjopen-2018-027775
- Van Dijk, F., van Dormolen, M., Kompier, M. I., & Meijman, T. F. (1990). Herwaardering model belasting-belastbaarheid. *Tijdschrift Sociale Gezondheidszorg*, 68, 3-10.
- Van Vuuren, T. (2012). Vitaliteitsmanagement: Je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden. *Gedrag & Organisatie*, 25, 400-418.
- Van Yperen, N. W., Blaga, M., & Postmes, T. (2014). A Meta-Analysis of Self-Reported Achievement Goals and Nonself-Report Performance across Three Achievement Domains (Work, Sports, and Education). *PLoS ONE*, 9(4), [e93594]. doi.org/10.1371/journal.pone.0093594
- Veth, K. N., Korzilius, H. P. L. M., Van der Heijden, B. I. J. M., Emans, B. J. M., & De Lange, A. H. (2017). Which HRM practices enhance employee outcomes at work across the life-span? *The International Journal of Human Resource Management*, 1-32. doi:10.1080/09585192.2017.1340322
- Veth, K. N., Van der Heijden, B., Korzilius, H., De Lange, A. H., & Emans, B. J. M. (2018). Bridge Over an Aging Population: Examining Longitudinal Relations Among Human Resource Management, Social Support, and Employee Outcomes Among Bridge Workers. *Front Psychol*, 9, 574. doi:10.3389/fpsyg.2018.00574
- Vandenberg, R. J., Richardson, H. A., & Eastman, L. J. (1999). The impact of high involvement work processes on organizational effectiveness: A second-order latent variable approach. *Group and Organization Management*, 24, 300-309.

- Wang, M., Henkens, K., & Van Solinge, H. (2011). Retirement adjustment: A review of theoretical and empirical advancements. *American Psychologist*, *66*(3), 204-213.
- Ward-Griffin, C., Brown, J. B., Vandervoort, A., McNair, S., & Dashnay, I. (2010). Double-Duty Caregiving: Women in the Health Professions. *Canadian Journal on Aging / La Revue canadienne du vieillissement*, *24*(04). doi:10.1353/cja.2006.0015
- Ward-Griffin, C., St-Amant, O., & Brown, J. (2011). Compassion fatigue within double duty caregiving: Nurse-daughters caring for elderly parents. *The Online Journal of Issues in Nursing*, *16*(1), Manuscript 4. doi:10.3912/OJIN.Vol16No01Man04
- Ward-Griffin, C., Brown, J. B., St-Amant, O., Sutherland, N., Martin-Matthews, A., Keefe, J., & Kerr, M. (2015). Nurses negotiating professional-familial care boundaries: Striving for balance within double duty caregiving. *Journal of Family Nursing*, *21*, 57-85. doi:10.1177/1074840714562645
- Warr, P. (1992). Age and occupational well-being. *Psychology and Aging*, *7*, 37-45.
- Warr, P. (2001). Age and work behaviour: physical attributes, cognitive abilities, knowledge, personality traits and motives. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, *16*, 1-36.
- Weber, J., de Lange, A., & Müller, A. (2019). Gender differences in paid employment after retirement. *Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie*, *52*(1), 32-39.
- Wendbaar aan het werk (2018) (pp. 22-25). Rapport verkregen via: [https://www.nkdi.nl/wp-content/uploads/2019/09/01\\_-\\_wendbaar\\_aan\\_het\\_werk\\_-\\_aan\\_de\\_slag\\_met\\_duurzame\\_inzetbaarheid\\_in\\_zorg\\_en\\_welzijn.pdf](https://www.nkdi.nl/wp-content/uploads/2019/09/01_-_wendbaar_aan_het_werk_-_aan_de_slag_met_duurzame_inzetbaarheid_in_zorg_en_welzijn.pdf)
- Wielenga-Meijer, E., Künnen, K., Van Vlijmen, J., Heuvelink, G., & De Lange, A. H. (2019). Geen winst meer te behalen? De relatie tussen zingeving, kanker en werk. Lessen voor Human Resource Management. (onderwijs-module). Hilversum: Instituut Gak.
- World Health Organisation (2019) (p. 4). Verkregen op 19-04-2019 via: <https://www.who.int/ageing/GSAP-Summary-EN.pdf?ua=1>
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, *26*(2), 179-201.
- Ybema, J-F., Van Vuuren, T., & Van Dam, K. (2018). HR practices to enhance sustainable employability. *The International Journal of Human Resource Management*. doi:10.1080/09585192.2017.1387865
- Zacher, H. (2014). Successful Aging at Work. *Work, Aging and Retirement*, *1*(1), 4-25. doi:10.1093/workar/wau006
- Zacher, H. (2015). The Importance of a Precise Definition, Comprehensive Model, and Critical Discussion of Successful Aging at Work. *Work, Aging and Retirement*, *1*(4), 320-333. doi:10.1093/workar/wav020
- Zacher, H., & De Lange, A. H. (2011). Relations between chronic regulatory focus and future time perspective: Results of a cross-lagged structural equation model. *Personality and Individual Differences*, *50*(8), 1255-1260. doi:10.1016/j.paid.2011.02.020
- Zacher, H., Kooij, D. T. A. M., Beier, M. E., & Wang, M. (2018a). Successful Aging at Work: Empirical and Methodological Advancements. *Work, Aging and Retirement*, *4*(2), 123-128. doi:10.1093/workar/way002
- Zacher, H., Kooij, D. T. A. M., & Beier, M. (2018b). Active ageing at work: Contributing factors and implications for organizations. *Organizational Dynamics*, *47*(1), 37-45. doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.08.001
- Zacher, H., & Kunzmann, U. (2019). Wisdom in the workplace. In R. Sternberg, H. Nusbaum, J. Glück (Eds.), *Applying Wisdom to Contemporary World Problems* (chapter 10, pp. 255-292). Palgrave Macmillan. doi.org/10.1007/978-3-030-20287-3\_10
- ZonMW (2019). Beleidsspeerpunt Positieve gezondheid. Brede integrale kijk op gezondheid (website). Verkregen op 19-04-2019 via: <https://www.zonmw.nl/nl/over-zonmw/positieve-gezondheid/>



# BIJLAGE 1

## ZELFMANAGEMENTBRONNEN

Tabel 2.7 Persoonlijke en contextuele bronnen en taakeisen die zelfmanagement op het werk gedurende de levensloop kunnen beïnvloeden (aangevuld schema van Rudolph, De Lange, & Van der Heijden, 2015)

<b>Intrapersoonlijke factoren zelfmanagement</b>	
<i>Intrapersoonlijke bronnen</i>	<i>Voorbeeld van artikelen</i>
zelfbewustzijn, zelfconcept en zelfreflectie	Cotter & Gonzalez (2009)
selectie-, optimalisatie-, & compensatie-strategieën	Baltes & Baltes (1990); Baltes et al. (2014, 2019); Muller et al. (2013)
primaire en secundaire controlestrategieën	Heckhausen, Wrosch, & Schulz (2010)
toekomstperspectief	Akkermans et al. (2016), Carstensen (2019)
zelfeffectiviteit en handelingsvaardigheid	Bandura (1991; 1994; 2006)
promotie- en preventiefocus	Higgins (1997; 1998)
emotieregulatie (waaronder rouwverwerking)	Scheibe & Zacher (2013); Scheibe et al. (2019); Hofstee et al. (2019)
prestatiemotivatie en doeloriëntatie	De Lange et al. (2011); Elliot & Church (1997); Van Yperen et al. (2014).
<i>Andere intrapersoonlijke bronnen</i>	
(positieve) gezondheid, leefstijl en welzijn	Shanas (1970)
werkmotivatie	Kooij et al. (2011); De Lange et al. (2010)
betekenis en zingeving werk (taaksignificantie)	Mor-Barak (1995); Park (2010); Oldham & Hackman (2010)
job crafting en loopbaanexperimenten	Kooij et al. (2017); Wrzesniewski & Dutton (2001)
opleidingsniveau en -ontwikkeling	Sterns & Harrington (2019)
wijsheid	Zacher & Kunzmann (2019)
<b>Contextuele factoren</b>	
<i>Contextuele en interspersoonlijke bronnen</i>	<i>Voorbeeld van artikelen</i>
hrm-instrumenten en -interventies	Kooij, Jansen, Dikkers, & De Lange (2010); Pak, Kooij, van Veldhoven, De Lange (2019); Vanajan, Bültmann, & Henkens (2019)
sociale steun	Armstrong-Stassen & Ursel (2009)
ontwikkelingsgericht, gezondheidsbevorderend of vitaal leiderschap, leeftijdsbewust leiderschap	Rafferty & Griffin (2006); Furunes et al. (2018)
positief klimaat ouder worden	Staudinger & Bowen (2011)



<i>Contextuele taakeisen</i>	<i>Voorbeeld van artikelen</i>
cognitieve, emotionele, fysieke taakeisen	Fisher et al. (2017; 2019); Kim & Feldman (2000)
werkomgeving (zoals type arbeid en context)	Wang, Henkens, & Van Solinge (2011)
normatieve en sociale druk	Atchley (1989)
balans werk-privé	Allen & Shockley (2012)

# BIJLAGE 2

## SCHAAL SUCCESVOL OUDER WORDEN OP HET WERK

Items voor schaal succesvol ouder worden op het werk (Tabel 6.1 in De Lange, Notelaers, & Van Dam<sup>1</sup>, 2019):

totale schaal geeft de mate weer van succesvol ouder worden op het werk en meet de volgende subschalen:

1. perceptie: zelfperceptie succesvol ouder worden op het werk
2. proactieve houding: actief gedrag om mentaal, fysiek, cognitief functioneren positief te beïnvloeden
3. zelfeffectiviteit: zelfeffectiviteit op het werk

Geef aan in hoeverre de volgende stelling op u van toepassing is:

	1 sterk mee oneens	2 mee oneens	3 oneens	4 neutraal	5 eens	6 mee eens	7 sterk mee eens
1	Het lukt mij op een goede manier oud te worden op het werk (perceptie 1).						
2	Wanneer iets niet lukt op het werk, blij ik mijn best doen totdat het wel lukt (zelfeffectiviteit 1).						
3	Het lukt mij betekenisvolle relaties met anderen op te bouwen op het werk (zelfeffectiviteit 2).						
4	In moeilijke situaties op het werk heb ik genoeg veerkracht om ermee om te gaan (zelfeffectiviteit 3).						
5	Ik streef ernaar zo zelfstandig mogelijk mijn eigen werk uit te kunnen blijven voeren (zelfeffectiviteit 4).						
6	Ik ben actief bezig met preventie op het werk om ziekte of uitval te voorkomen (proactief 1).						
7	Op en buiten mijn werk ben ik actief bezig mijn lichaam fit te houden (proactief 2).						
8	Op en buiten mijn werk ben ik actief bezig mentaal fit te blijven (proactief 3).						
9	Mijn werk en taken zijn zingevend/betekenisvol (perceptie 2).						
10	Ik kan goed omgaan met onverwachte gebeurtenissen op het werk (zelfeffectiviteit 5).						
11	Ik heb een gezonde leefstijl (in termen van voeding, slapen en bewegen) (perceptie 3).						

<sup>1</sup> Gebruik van de schaal is mogelijk via contact met: [annet.delange@ou.nl](mailto:annet.delange@ou.nl) en in geval van onderzoek: delen van de data voor wetenschappelijke doeleinden.



12	Ik ben tevreden en accepteer mijzelf op het werk (perceptie 4).	
13	Ik voel mij als oudere werknemer gewaardeerd en geaccepteerd op het werk (perceptie 5).	
14	Ik ben graag een positief rolmodel voor anderen in termen van ouder worden op het werk (perceptie 6).	

**N = 349 medewerkers van 65-plus**

<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>N of Items</b>
,940	14

## BIJLAGE 3

# INFORMATIE OVER HENDRIK WADMAN EN ZIJN OOMS

Sneon en Snein S&S 15 Zaterdagse bijlage Leeuwarder Courant - 1 december 1984

## Een moordaanslag onder de dekmantel der wet



Een van de bijna tweehonderd met veel moeite opgespoorde illustraties uit het boek: een opname van een demonstratie voor de vrijlating van de gebroeders Hogerhuis.

„Wij... die te veel menselijk karakter bezitten om voor de overweldigders gelijk knipmessen te buigen, zijn nu eenmaal niet anders waard dan achter de kerkmuren te zitten.”

„Men heeft zich niet ontzien, om onwettige middelen te gebruiken om tot eene veroordeling te komen. Het is dan ook niet een terechtstelling geweest, maar een zedelijke moordaanslag onder de dekmantel der wet.”

„Men maakt wetten voor knoeien in de boter, maar men mag ook wel een wet maken op knoeien in de wetten of rechten. Maar wie zal dan moeten straffen als de straffers het zelve doen?”

Dit zijn citaten uit drie brieven, verzonden vanuit de Leeuwarder strafgevangenis. Ze waren geschreven door drie broers, onschuldige slachtoffers van een fanatieke en verblinde klassejustitie, drie broers, van wie de namen eens op de lippen waren van honderdduizenden in Friesland, ja heel Nederland en zelfs daarbuiten: Wybren, Marten en Keimpe Hogerhuis uit Beetgumermolen.

Er is wellicht nooit een rechtszaak geweest in Nederland, die zo'n beroering heeft gewekt als die tegen de gebroeders Hogerhuis. Reeds vóór de rechtszaak was er veel twijfel aan hun schuld, en die twijfel werd voor voortdurend meer mensen tot een volstrekte zekerheid dat de drie Hogerhuizen onschuldig vastzaten gedurende de behandeling en daarna, toen de drie mannen een zware en langdurige gevangenisstraf moesten uitzitten, in eenzame opsluiting.

De historicus Johan Frieswijk en de regisseur en scenarioschrijver Hans Sleurink hebben een boek geschreven over de Hogerhuiszaak. Dat boek is dezer dagen bij de Friese Pers Boekeryj BV verschenen. In dat boek komen de beide schrijvers tot een minutieuze reconstructie van de zaak. Ze hebben bij hun nauwgezette speurtocht door tal van archieven nog een boel nieuwe feiten ontdekt.

Hun boek laat zich lezen als een detectiveroman: het relaas van de speurtocht naar de eigenaars van het dievenlantaarntje, de haast eindeloos lijkende zoektocht van Jan Hogerhuis naar de ware daders van de misdaad waarvan zijn broers werden beschuldigd, en de ontrafeling van het intrigerende mysterie, waarom het dienstmeisje Ymkje Jansma binnen enkele dagen schijnbaar als een blad aan de boom omdraaide, en een belastende verklaring aflegde tegen haar vrijer Wybren Hogerhuis, als gevolg waarvan de fatale keten van gebeurtenissen in beweging werd gezet.



# De broers Hogerhuis, slachtoffers van een fanatieke en verblinde klassejustitie

Keimpe, Marten en Wybrén Hogerhuis werden in de zomer van 1896 door de rechtbank in Leeuwarden veroordeeld tot celstraffen van zes, elf en twaalf maanden, wegens „een der zwaarste vergrijpen tegen den eigendom, eene poging tot diefstal bij nacht” door middel van braak, inklimmen en geweldpleging. De twee zwaarst gestrafte broers werden mede veroordeeld wegens poging tot doodslag.

De straffen waren zo zwaar, omdat de Hogerhuizen socialist waren: aanhangers van Domela Nieuwenhuis. Dit socialisme had in Friesland in betrekkelijk korte tijd diep wortel geschoten. Men sprak van „Arm Friesland” (dijna 85% van de door het rijk verstrekte subsidie voor armenzorg ging in die tijd naar Friese gemeenten), maar dat arme Friesland was overvleuteld om het Land van de Vrijheid. „Met de grote stakingen in de veenderijen en in de landbouw, werd Friesland als de provincie met de meest rode inwoners van Nederland.”

In die dagen beheersten vaak soldaten en marechaussees het straatbeeld in Friese steden en dorpen. Ze waren te hulp geroepen door de autoriteiten, die zo langzamerhand doodsbang waren geworden voor de nieuwe leers van de arbeiders, het socialisme. In die jaren was soms de helft van het heel Nederland heftig in het Noorden gelegerd, zodat de verloven van de soldaten moesten worden ingetrokken.

Maar veel soldaten, afkomstig uit de arbeidersklasse, maakten in hun hart gemene zaak met de arbeiders, en ze werden dan door de autoriteiten ook niet betrouwbare geacht. De burgemeester van Leeuwarden, mr. Johan Sippe baron van Hantuma (de Slooten), durfde zelfs een deel van zijn schutters „geene wapenen in handen te geven, daar zij die dan al spoedig naar een niet gewenste zijde, misschien wel tegen hunne chefs zullen keeren.” Er kwam zelfs een nieuwe divisie Koninklijke Marechaussee, die werd gelegerd in Friesland en Groningen.

In Beetgum was in die jaren negentig van de vorige eeuw een heftige actieve socialistische afdeling. We weten er veel van, omdat de plaatselijke veldwachter Hendrik van der Laan voor zijn jaarlijkse tractement van 450 ook nog vele overuren verrichte met het bespioneren van de socialist in zijn omgeving. De rapporten die hij daarvoor maakte, zijn bewaard gebleven.

Keimpe Hogerhuis speelde een belangrijke rol in de beweging rond Beetgum. In 1892 wordt hij vermeld als voorzitter van de Sociaal-Democratische Bond ter plaatse en jaren achtereen is hij bestuurslid geweest van de Bond voor Algemeen Kies- en Stemrecht. Keimpe woonde toen met zijn broers Wybrén en Marten, met zijn moeder, zijn zuster Klaské en haar zoontje Hendrik aan de Langestraat onder Beetgumermolen.

De Langestraat was een armoedig streekje huizen buiten het dorp. Daar had de familie niet altijd gewoond; men had betere tijden gekend. Vader Wybrén Lumes Hogerhuis had zich opgewerkt van timmerknecht tot zelfstandig. Hij was strijdgeldschrijver, had wat land kunnen kopen en wat koeien. Zijn vrouw begon een winkel naast het postkantoor in Beetgumermolen.

Vader Hogerhuis overleed in 1871. Moeder Japke bleef achter met zes kinderen: Antje van derbren, Keimpe elf, Jan tien, Wybrén zeven, Klaské vijf en Marten één jaar oud, en ze had nog de zorg voor een kleinkind uit het eerste huwelijk van haar man. Met hulp van de kinderen en een inwonende meid hield moeder Hogerhuis het kruidenierswinkelke en het koemelkersbedrijf draaiende.

In het begin van de jaren tachtig trouwde eerst Antje, daarna Jan. Enkele jaren later volgde Klaské. Maar haar man, de jonge onderwijzer Hendrik Wadman, stierf al na enkele maanden. Klaské was inmiddels zwanger en keerde naar huis terug. Haar kind, een jongen, werd te vroeg geboren en wog maar drie pond. Zijn overlevingskansen waren klein. Acht weken lang hielden Keimpe, Wybrén en Marten het kind om beurten warm met hun eigen lichaam. De kleine Hendrik bleef in leven. Zijn drie ooms zijn daarom vaderigering voor hem geworden.

Na 1880 ging het slechter. Het dienstmeisje moest worden ontslagen, het land en de koeien verkocht. Uiteindelijk ging ook het winkelke failliet. Toen vertrok de familie naar de Langestraat. Hoewel de tijden slecht waren, konden de broers, die van aanpakken in de landbouw hielden, Wybrén werkte als schilder, Keimpe op het land en als veekoopman, en Hendrik als slager en als hulp van Keimpe.

De klassenstrijf nam in het Friesland van die dagen steeds scherper vormen aan. Want er kwam (toen) geen kiesrecht voor arbeiders, de tochten naar de armoedigen leverden geen werk op, stakingen voor hoger loon en arbeidscontracten werden neergelegd, en bij kinderarbeid op het platteland bleef bestaan. In Het Bildt werden boerderijen in brand gestoken van boeren, die met alle middelen hadden geprobeerd de grote landarbeidersstaking van „Broedertrouw” te breken. In de winter van 1893 op 1894 werd 's nachts met krij op de deur van een boerderij geschreven: „Denk er om Smeerpap, de Wraak die Brandstichters is groot.”

In die sfeer vond, in de nacht van donderdag 5 op vrijdag 6 december 1895, de inbraak plaats, die zo'n lange en trieste nasleep zou krijgen. Het was buig en stormachtig weer, en de 53-jarige Gatzé Haitsma, die een boerderij aan de Stenzer Weggeyk onder Britsum bewoonde, was vroeg naar bed gegaan. In de boerderij sliepte ook zijn 21-jarige huishoudster Ymkje Jansma en de 26-jarige Siëds, broer van Ymkje.

Siëds was door Haitsma geraagd om bij hem op te passen. Drie onbekenden hadden namelijk kort tevoren bij een weduwe in de buurt ingebroken. Haitsma, een bangelike man, had niet een aardige erfenis gekregen van zijn overleden moeder, en hij had daarom aan drie mannen gevraagd of ze bij hem thuis zijn erfenis wilden bewaken: Wybrén Hogerhuis, vrijer van Ymkje en huistruiver van Gatzé. Evert de Vries en Siëds Jansma. Op die fatale avond paste Siëds Jansma op.

Het drama speelde zich af om even voor half twaalf. Terwijl het drietal sliep, drongen twee gemaskerde mannen door een ruit naar binnen. Bij de worsteling, die toen ontstond, werd er enkele malen op Siëds geschoten. Hij werd daarop lamelijk ernstig gewond, en moest daarvoor in de loop van de volgende dag naar een Leeuwarder ziekenhuis worden gebracht. In de onoverzichtelijke vechtpartij - het was erg donker - werd ook Ymkje gewond. Toen ze door de voordeur probeerde hulp te halen, bleek daar een derde gemaskerde man te staan. Hij probeerde binnen te komen, maar Gatzé schoot Ymkje te hulp en samen wisten ze de deur weer dicht te krijgen. Siëds hield inmiddels de gewondende man in bedwang, en smeed hem door het raam heen naar buiten. De man schoot nog wel, maar toen kwam Siëds de haan zijn ogen te komen, maar Gatzé schoot Ymkje te hulp en samen wisten ze de deur weer dicht te krijgen. Siëds hield inmiddels de gewondende man in bedwang, en smeed hem door het raam heen naar buiten. De man schoot nog wel, maar toen kwam Siëds de haan zijn ogen te komen, maar Gatzé schoot Ymkje te hulp en samen wisten ze de deur weer dicht te krijgen. Siëds hield inmiddels de gewondende man in bedwang, en smeed hem door het raam heen naar buiten. De man schoot nog wel, maar toen kwam Siëds de haan zijn ogen te komen, maar Gatzé schoot Ymkje te hulp en samen wisten ze de deur weer dicht te krijgen.

De namen van Wybrén Hogerhuis en zijn broers werden reeds aanstonds genoemd bij het onderzoek dat de politie instelde. Maar ook andere namen, onder andere die van Allard Dijkstra, een man met een wat crimineel verleden, maar sinds die jaren tachtig bekend tot de denkbeelden van Domela Nieuwenhuis en een felle socialist in Beetgumermolen. Ook de naam van Sybolt Alberda valt. Hij verscheen op de avond van 6 december op een repetitie van het socialistische zanggezelschap Aurora, en dan valt het op, dat hij aan de linkerhand gewond is.

De drie broers waren aantrekkelijke verdachten, zo zeggen de schrijvers. Marten en vooral Wybrén waren goed bekend met het reilen en zeilen in de boerderij van Haitsma. En de broers gingen er vaak met zijn drieën op uit. Wybrén en Keimpe beschikten bovendien niet over een deugdelijk alibi. Wybrén werd gearresteerd, geboeid aan het paard van een marechaussee naar Leeuwarden gebracht. Men moest hem echter weer loslaten.

Op 31 december 1895 arriveerde bij de woning van de Hogerhuizen een politiemacht van veertien man, die Marten, Keimpe en Wybrén kwamen arresteren. Ze werden lopen naar Leeuwarden vervoerd. Volgens Jacob Hepkema, redacteur en uitgever van het „Nieuw Advertentieblad” (de Hepkema's krante) en inzake de Hogerhuisaffaire een bijzonder goed geïnformeerd man, zou de arrestatie duidelijk verband hebben gehouden met een ingesonden stuk, dat Wybrén over zijn eerdere arrestatie in het socialistische blad „'t Morgenrood” had geschreven.

Erg belangrijk in deze historie is de draai, die Ymkje Jansma heeft gemaakt. Begin die maand, vlak na de inbraak, ontkende ze in alle toonaarden, dat Wybrén Hogerhuis zich bij de inbrekers had bevonden. En dat klonk overtuigend: Wybrén was haar vrijer, en hij had meermalen met Ymkje geslapen. Op 23 december, een week voor de arrestatie van de drie broers, keerde zij zich bij de voorgezette verhoeren heftig tegen Wybrén.

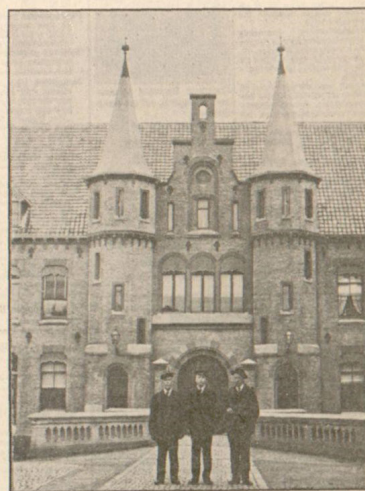
„Waarom,” zo zeggen Frieswijk en Sleurink, „kwam ze tot die litanie van roddels, speculaties en beschuldigingen, waarop ze zo werd vastgepind, dat er geen weg terug meer was? Het antwoord moet verscholen liggen in de twaalf dagen tussen Wybrén's vrijlating op 11 december en Ymkje's verklaringen van de 23e december. Twaalf dagen, die altijd in het duister zijn gebleven.”

De Drachtster onderzoeker Ulbe Hannema, die in 1964 promoveerde op de Hogerhuiszaak, constateerde: „Aan de hand van het dossier zou men denken, dat er een pauze is ingetreden, maar alweer moeten we aannemen, dat er juist in deze periode belangrijke dingen zijn gebeurd, waarvan we de toedracht niet kennen.” Frieswijk en Sleurink hebben ontdekt, wat er werkelijk is gebeurd.

Toen Wybrén Hogerhuis na zijn eerste arrestatie werd vrijgelaten, was een van zijn eerste gangen een bezoek aan Gatzé Haitsma. Gatzé had kwalijke dingen over Wybrén verteld; zo zou hij glas in zijn knie hebben gehad, dat de dokter eruit had gehaald. Het verhaal was pure roddel, maar Wybrén behoorlijk kwaad op zijn voormalige vriend. Al tijdens zijn eerste verblijf in de cel was zijn broers gebleden, dat ook Ymkje belastende dingen over Wybrén had verklaard. Ook daarover was Wybrén zoals verblepen, en dat zeer boos. Toen Wybrén's broers echter op bezoek gingen bij Gatzé Haitsma, zei Ymkje: „O, het grief mij zo, dat Wybrén hier zo is behandeld, die beroorde kerels, zij meenen alles maar te mogen doen.” Ze kon een traan daarbij niet onderdrukken, maar Marten dacht: „Hoe moet ik dat beschouwen, laagheid of huichelarij?”



Marechaussees met getrokken sabel; het schrikbeeld van de Friese arbeiders.



De drie Hogerhuizen na de vrijlating van Wybrén, voor de Leeuwarder gevangenis.

Tegen 23 december moet het Ymkje duidelijk zijn geworden, dat ze Wybrén, van wie ze hield, definitief zou verliezen. Wybrén had gezegd, dat hij niet meer zou komen, en dat het uit was. „Wat is dat volmondig bij een bepaald verhoor, maar later kwam ze weer met allerlei ontkenningen. En Gatzé ontkende helemaal, dat Wybrén ooit bij Ymkje had gelegen.”

Tegen 23 december moet het Ymkje duidelijk zijn geworden, dat ze Wybrén, van wie ze hield, definitief zou verliezen. Wybrén had gezegd, dat hij niet meer zou komen, en dat het uit was. „Wat is dat volmondig bij een bepaald verhoor, maar later kwam ze weer met allerlei ontkenningen. En Gatzé ontkende helemaal, dat Wybrén ooit bij Ymkje had gelegen.”

De oorzaak voor die schijnheiligheid, want dat was het, lag in de kerk, waartoe Ymkje en Gatzte behoorden. Daar sprak men over zulke zaken niet, of als men dat al deed, gebeurde dat in sterk afkeurende zin. Maar Gatzte had nog een reden om te zwijgen. Ook hij sliep wel bij Ymkje. Maar de zaak was nog gecompliceerder: Ymkje had nog een derde minnaar: de schipperknecht Jan Kampstra, met wie ze uiteindelijk zo trouwen. Wybren kwam daar achter, en maakte ruzie met haar. „Met Wybren, een grote liefde, met Gatzte om den brode en nog een correspondentievriend - een situatie vol conflictst!”

Het is duidelijk, dat van vrees voor Wybren bij Ymkje geen sprake kan zijn, zo zeggen de schrijvers. „De dag na de inbraak bedreef Ymkje met Wybren nog de liefde, en de nachten tot zijn arrestatie deelde hij haar bedsteed. Dat herhaalde zich in de nacht, volgend op Wybrens vrijlating. Zaken die tijdens de rechtszittingen keurig onder tafel bleven. Zo er in deze dagen vrees bij Ymkje bestond, dan was het vrees Wybren te verliezen. En die vrees leefde ook bij Gatzte. Wanneer op 13 december Wybren kwaad wgstapt, en op 23 december nog eens, wordt hun vrees bewaarheid. Het is uit met de liefde, uit met de vriendschap.”

Het boek van Frieswijk en Sleurink bevat meer voorbeelden van dergelijk onderzoek. Fascinerend is ook hun verhaal over de speurtocht naar de eigenaar van het dievenlantaarntje, dat de inbrekers bij hun overhaaste vlucht uit de woning van Gatzte Haisma moesten achterlaten. Na driekwart jaar zoeken komt men de

betritter op het spoor: het ding is van de dan al in de Verenigde Staten wonende socialistische propagandist Tjeerd Stienstra geweest. Hij had de lantaarn geleend aan de vrachtrijder Paulus van Dijk.

Maar de politie en justitie, die immers hun daders hebben, doen niets. Ook niet als Tjeerd Stienstra zelf, bijna een jaar na de inbraak, een beëdigde verklaring vanuit de VS naar het ministerie van justitie in Den Haag stuurt, en verklaart, dat hij bereid is als getuige over te komen. Ook dat hielp niet. Pas als de beroepsmilitair Gege Stienstra uit Naarden, een broer van Tjeerd, ook het lantaarntje duidelijk herkent, kan men niet meer om de verklaring heen. Het is zelfs nog sterker: in zijn door een 'public notary' in de VS beëdigde verklaring noemt Tjeerd Stienstra zelfs de drie werkelijke daders: Paulus van Dijk, Allard Dijkstra en Sybolt Alberda.

Het meest verbijsterende is nu, dat de justitie niets doet. De officier van justitie in Leeuwarden, mr. Gerard J. P. graaf Schimmelpenninck, beschikt begin maart 1897 over maar liefst zes getuigen die onder ede willen verklaren, dat Paulus, Allard en Sybolt schuldig zijn aan de inbraak, maar de man doet niets: hij sluit alleen de processen-verbaal af met enkele insinuerende slotopmerkingen om de getuigen in discretie te brengen.

Ook de richting, waarin Schimmelpenninck het verdere onderzoek stuurt zal zijn onwil verraden. Is de angst voor een openbaar echte te groot? Het eigen belang en de publieke zaak zijn immers in het geding. Niet alleen dreigt een zekere nederlaag in de strijd tegen de door hem zo verachte socialisten, ook 'n' car-

rière zal een onherstelbare deuk oplopen.”

Uitgebreid wordt in het boek de beweging beschreven, die op gang kwam, toen de broers de gevangenis waren ingegaan. Er werd een petitionnement georganiseerd, dat in december 1897 aan de Tweede Kamer is aangeboden, voorzien van 12.309 handtekeningen. Overal in het land vonden massaal bezochte protestmoevingen plaats. Er werden protestbetogingen gehouden, tot op Walcheren toe. En mr. Pieter Jelles Troelstra moest zich voor de rechter verantwoorden vanwege volkomen terecht beschuldigingen aan het adres van mr. Schimmelpenninck. Hij werd in eerste instantie vrijgesproken - groot was hierover de vreugde: het leek een wending ten goede te betekenen in de Hogerhuiszaak - maar werd in hoger beroep tot een maand gevangenisstraf veroordeeld.

De veroordeling van de broers was als een schok gekomen. „Eind september, begin oktober 1896 heerst verslagenheid, vooral bij hen die kennis hebben van de ware toedracht van de inbraak te Britsum. Zij hebben hun mond niet opengedaan. Spraken was voor hen een moeilijke zaak. Vriendschap verhinderde dat. Zwijgeloofen waren afgelegd. En angst voor wederzijds verraad speelde een rol, want wie wist zich in deze crisisjaren een brandschoon verleden? Maar bovenal was er het socialistisch ideaal dat iedere hulp aan de vijand, de gehate justitie, uitsloot.” Want de daders waren, net als de drie broers, actief in de beweging. Allard Dijkstra was zelfs een van de vooraanstaande socialisten in de streek.

De tijd in de gevangenis was verschrikkelijk. De broers hebben de straf die hun was opgelegd, niet geheel uitgezeten. Ze kregen ieder drie jaar strafvermindering vanwege het huwelijk van koningin Wilhelmina, op 7 februari 1901. Keimpe verlaat dan de gevangenis. Marten, die erg lijdt onder het verblijf in 'Hotel de houten lepel' komt een jaar later vrij, twee jaar voor zijn strafrijt zou zijn afgelopen. Wybren zal de hele straf uitzitten; hij is trots-hij weigert voor zijn kwelgeesten te buigen, en vraagt geen gratie. Op 28 september 1905 verlaat hij, vrijgesteld maar ontbroken, tussen een grote haag van vrienden en geestverwanten door, de Leeuwarder gevangenis.

Moeder Hogerhuis is in 1909 overleden. In 1912 vertrokken Klaske, Marten en Keimpe naar Amerika. Keimpe stierf daar in 1929. Klaske en Marten keerden naar Nederland terug, waar zij beiden in 1936 overleden. Wybren werd in 1915 huismeester bij een vegetarisch hotel-restaurant in Den Haag. Hij is daar in 1948 overleden. De drie mannen, die door velen als de ware daders werden beschouwd, zijn niet vervolgd. Paulus van Dijk zat al in 1896 in Amerika. Er is nog een brief van hem bekend uit 1898. Daarna heeft geen mens ooit meer iets van hem vernomen. Sybolt Alberda heeft men uit het zicht verloren in Hamburg, en Allard Dijkstra keerde zich tegen de arbeidersbeweging. Hij werd stakingbreker en was te opvallend bevriend met de Leeuwarder politiecommissaris Heg. Dat verlesende hem waarschijnlijk niet genoeg protectie. Hij is 1914 ook naar Amerika gegaan.

Ging de blindheid van politie en justitie in Leeuwarden nu echt zo ver, dat ze niet begrepen, dat de lawine van protesten te wijten was aan hun eigen optreden, zo vragen de schrijvers zich af. En ze geven zelf het antwoord: „Kenmerklijk was dat zo. Hun onbegrip voor het leven en denken van arbeiders, hun superieure gevoelsna te genover de mindere volksklasse, hun ambtprestige en eergoed kenmerken hun rechtspraak. Omdat verdachten in de negetiende eeuw verregaand rechteloos waren, hadden de broers geen schijn van kans op een eerlijk proces. Integendeel. Wanneer ze zich verdedigden tegen de beschuldigingen, werd hen dat nog eens kwalijk genomen.”

De officier van justitie mr. Schimmelpenninck, de man die tegen de broers „voor geruimen tijd den maatschappelijken dood” had geëist, werd later kamerheer in buitengewone dienst bij de koningin. Hij zal het nooit verder brengen dan officier van justitie. In de jaren twintig woont hij in Den Haag - waar ook Wybren met zijn gezin woont - aan de Laan van Meerdervoort. Zanje, de vrouw van Wybren. „Ik weet het nog precies. Hij woonde op nummer tien. Als we er langs kwamen zei Wybren altijd: Daar woont de boef! Een keer kwam hij met zijn huis uit, toen we langs wandelden. Ik zei: Is hem dat, Wybren? en Wybren zei: Ja, dat is hem. Ik zei: Geef hem dan een doodschop, Wybren! Maar hij deed het niet.”

JOHAN FRIESWIJK en HANS SLEURINK, De Zaak Hogerhuis, 'sene gerechtelijke misdaad', Friese Pers Boekerij BV, 197 blz., f 29,90.





