

# ‘Als het getij verloopt, verzet men de bakens’

INAUGURELE REDE DOOR PROF. DR. BEATRICE I.J.M. VAN DER HEIJDEN

## INAUGURELE REDE

PROF. DR. BEATRICE I.J.M. VAN DER HEIJDEN



Ontgroening en vergrijzing van de beroepsbevolking maken het noodzakelijk om gericht aandacht te besteden aan duurzaam inzetbaarheidsbeleid als onderdeel van Strategisch Human Resource Management. In deze rede wordt vanuit een positief psychologische benadering ingegaan op de mogelijkheden van werknemers en arbeidsorganisaties om mensen tot hun pensioengerechtigde leeftijd of zelfs daarna op een gezonde, welvarende, aantrekkelijke, uitdagende en productieve manier hun loopbaan te laten invullen. Hierbij wordt de kracht van senioriteit expliciet voor het voetlicht gebracht.

Gezien de enorme diversiteit in percepties die mensen hebben ten aanzien van levens- en loopbaansucces is een niet-normatief raamwerk gehanteerd. Met het oog op de pluriformiteit van de arbeidsmarkt is de rede gestructureerd rondom vier loopbaangerelateerde vragen: hoe lang moet ik nog doorwerken; hoe lang kan ik nog doorwerken; hoe lang mag ik nog doorwerken; en hoe lang wil ik nog doorwerken? Tot slot wordt in de sectie 'Hoe lang heb ik nog?' de (toekomstige) onderzoeksagenda gepresenteerd, en wordt afgesloten met het dankwoord.

Gezien de enorme diversiteit in percepties die mensen hebben ten aanzien van levens- en loopbaansucces is een niet-normatief raamwerk gehanteerd. Met het oog op de pluriformiteit van de arbeidsmarkt is de rede gestructureerd rondom vier loopbaangerelateerde vragen: hoe lang moet ik nog doorwerken; hoe lang kan ik nog doorwerken; hoe lang mag ik nog doorwerken; en hoe lang wil ik nog doorwerken? Tot slot wordt in de sectie 'Hoe lang heb ik nog?' de (toekomstige) onderzoeksagenda gepresenteerd, en wordt afgesloten met het dankwoord.

Prof. dr. Beatrice I.J.M. van der Heijden studeerde psychologie van arbeid en organisatie aan de Radboud Universiteit Nijmegen. In 2003 werd ze voorzitter van de vakgroep OB/HRM bij de Maastricht School of Management en in 2004 tevens Director of Research and Doctoral Programs. In 2004 werd ze hoogleraar Strategisch HRM aan de Open Universiteit Nederland. Sinds april 2010 is ze hoogleraar Business Administration en voorzitter van de kernleerstoelgroep Strategic HRM aan de Radboud Universiteit Nijmegen. Haar expertise concentreert zich met name rond loopbaanontwikkeling, employability en ouder worden in het werk.

‘ALS HET GETIJ VERLOOPT, VERZET MEN DE BAKENS’

*Voor mijn Vader en mijn Moeder*

THE DIFFERENCE

*I got up early one morning and rushed right into the day.  
I had so much to accomplish, that I didn't have time to pray.*

*Problems just tumbled about me, and heavier came each task.  
Why doesn't God help me? I wondered, He answered, 'You didn't ask.'*

*I wanted to see joy and beauty, but the day toiled on, gray and bleak.  
I wondered why God didn't show me, He said, 'But you didn't seek.'*

*I tried to come into God's presence; I used all my keys at the lock.  
God gently and lovingly chided, 'My child, you didn't knock.'*

*I woke up early this morning, and paused before entering the day.  
I had so much to accomplish, that I had to take time to pray.*

Grace L. Naessens  
(Opgenomen met toestemming van de auteur)



## **‘Als het getij verloopt, verzet men de bakens’**

*Rede in verkorte vorm uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van hoogleraar Business Administration, in het bijzonder Strategic Human Resource Management aan de Faculteit der Managementwetenschappen van de Radboud Universiteit Nijmegen op vrijdag 18 maart 2011*

**door prof. dr. Beatrice I.J.M. van der Heijden**

Vormgeving en opmaak: Nies en Partners bno, Nijmegen  
Fotografie omslag: Gerard Verschooten  
Drukwerk: Van Eck & Oosterink

ISBN 978-90-9026053-2

© Prof. dr. Beatrice I.J.M. van der Heijden, Nijmegen, 2011

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar worden gemaakt middels druk, fotokopie, microfilm, geluidsband of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de copyrighthouder.



*Mijnheer de Rector Magnificus,  
Leden van het College van Bestuur,  
Collega-hoogleraren en andere leden van de universitaire gemeenschap,  
Zeer gewaardeerde toehoorders,  
Lieve familie en vrienden,*

#### INTRODUCTIE

Op 13 (!) januari jongstleden ontving ik namens het tijdschrift *Intermediair* een e-mail waarin werd aangekondigd dat mijn gratis abonnement zou eindigen omdat ik dit jaar 45 jaar zou worden. Een paar minuten later kwam er gelukkig een tweede mail waarin werd geschreven dat er een vergissing was gemaakt. Ik blij natuurlijk omdat ik dacht dat het blad gehoor had gegeven aan een van de stellingen uit mijn proefschrift (Van der Heijden, 1998), en ik citeer: ‘Het beëindigen van het gratis abonnement op het blad *Intermediair* bij het bereiken van de leeftijd van 45 jaar is een extreem voorbeeld van leeftijdsstereotypering van oudere werknemers. Bovendien bevordert deze maatregel de blijvende employeerbaarheid van ouderen niet.’ Maar nee, het tweede bericht wees uit dat ik het blad nog een jaar gratis mocht ontvangen omdat ik pas in 2012 45 jaar hoop te worden. Rekent U even met me mee. Ik had mijn studie afgerond toen ik 21 jaar was, maar dacht: ik doe nog wat extra vakken en ga op 22-jarige leeftijd solliciteren. Ik vond heel snel een baan en ben al met al nu reeds 21 jaar actief op de arbeidsmarkt. Echter, gezien mijn leeftijd is de verwachting dat ik nog minstens 24 jaar actief zal moeten zijn, en ik hoop – in navolging van mijn ouders, gezien het levensgeluk dat ook zij uit hun werk halen – nog veel langer. Bent U het met me eens dat uitgever van bladen, zoals *Intermediair*, in het kader van duurzaam inzetbaarheidsbeleid, het gratis abonnement veel langer door moeten laten lopen, desnoods door middel van subsidies van overheidsinstellingen en/of de bedrijven die arbeidskrachten nodig hebben?

Nederland vergrijst, en vormt daarbij geen uitzondering op de Europese regel (Shultz & Adams, 2007). 2010 was het jaar waarin het eerste cohort van de naoorlogse babyboom de 65-jarige leeftijd bereikte. Thans is ruim 15 procent van de bevolking 65 jaar of ouder; in 2040 zal meer dan een op de vier inwoners 65 jaar of ouder zijn (Van Duin, 2009). Hoe hoger de leeftijd, hoe lager de arbeidsparticipatie. Van de 50- tot 55-jarigen had in 2009 driekwart een betaalde baan van ten minste 12 uur per week. Van de 55- tot 60-jarigen werkten ruim zes op de tien mensen, en van de 60- tot 65-jarigen waren nog maar krap drie op de tien mensen substantieel aan de slag. Wel is dat laatste meer dan een verdubbeling ten opzichte van 1996. De sterkste stijging van de netto arbeidsparticipatie (25 procentpunt) deed zich evenwel voor bij de 55- tot 60-jarigen. Dat is op zich niet verwonderlijk want juist in deze leeftijdsgroep zijn de mogelijkheden tot uittreding fors geremd door de afbouw van vervroegde uittredingsregelingen. Ook bij de groepen 65 tot 70 jaar en 70-plussers is het aandeel werkenden toegenomen, hoewel het hier gaat om

kleine aantallen. In 2009 betrof het 51,000, respectievelijk 25,000 werkenden, vooral mannen en zelfstandigen (Otten, Arts, Siermann, & Ybema, 2010). Hoewel in Nederland ontslag bij een leeftijd van 65 jaar gangbaar is, heeft de Rijksoverheid de toon gezet door werknemers het eenzijdige recht te geven ook na hun 65<sup>ste</sup> te blijven werken (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2009).

Een lage arbeidsparticipatie (ten gevolge van uitval) werd al in 1990 aangemerkt als het grootste sociaaleconomische probleem van Nederland (Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid) (WRR, 1990) in het rapport 'Een werkend perspectief'. In 1994 nam het eerste paarse kabinet de doelstelling van de WRR om de arbeidsdeelname te bevorderen over. Betaald werk werd gezien als katalysator van maatschappelijke participatie en als een belangrijk wapen in de strijd tegen armoede, marginalisering en sociaal isolement. Op de EU-top in Lissabon in 2000 besloten de Europese regeringsleiders dat de ontgroening en vergrijzing van de arbeidsmarkt het noodzakelijk maken dat de participatiegraad van vijftigplussers en de gemiddelde uittredeleeftijd omhoog moeten. In 2004 agendeerde het kabinet de vergrijzing van de Nederlandse bevolking, en werd de noodzaak van een hogere arbeidsparticipatie en betere benutting van het arbeidspotentieel op de middellange- en, met name, de korte termijn onderkend. Op 1 mei van hetzelfde jaar trad de Wet Gelijke Behandeling op grond van Leeftijd bij arbeid (WGBL) in werking. De Commissie Bakker adviseerde in 2008 om langer doorwerken te stimuleren en te blijven investeren in de groep oudere werknemers. Dit laatste onder meer door het omzetten of afschaffen van ontsiemaatregelen (zie Veldhuis & De Zwart, 2009). Kortom, de aandacht voor de arbeidsparticipatie van ouderen is de laatste jaren flink gegroeid, vanwege de door de vergrijzing toenemende druk op het stelsel van sociale voorzieningen (Smits, Beekma, Feenstra, & Junger-Van Hoorn, 2010).

Knipscheer en Heldens (2009) wijzen er op dat de positionering van de oudere werknemer in sterke mate gestuurd wordt door de stand van de economie en door de demografische samenstelling van de arbeidsmarkt. Zij geven een zeer helder historisch overzicht waarin de diverse wisselingen in de positionering van de oudere werknemer op de arbeidsmarkt uiteen worden gezet. Ik behandel hier daarom graag een aantal van hun passages: 'In de eerste helft van de twintigste eeuw was er geen sprake van een specifieke positionering van de leeftijdsgroep 50 tot 70 jaar. Veel mensen bereikten de leeftijd van 50 jaar überhaupt niet. Zij die 60 of 70 jaar werden, werkten doorgaans zo lang zij het fysiek konden opbrengen, met uitzondering van enkele overheidsfunctionarissen voor wie een gereguleerde pensioenleeftijd was ingevoerd. Dit veranderde echter snel na de Tweede Wereldoorlog.

Na de invoering van de Noodwet Ouderdomsvoorziening (1947) en de Algemene Ouderdomswet (AOW, 1957) was het vanzelfsprekend tot de leeftijd van 65 jaar actief te zijn op de arbeidsmarkt (in 1960 was van de mannen tussen 55 en 64 jaar 90 procent aan het werk). Echter, in de jaren zestig en zeventig van de vorige eeuw onderkende de SER dat van oudere werknemers in hun functie te veel gevraagd werd, en kwam met

adviezen voor het aanpassen van de werkplek voor oudere werknemers. Dit alles was er op gericht deze doelgroep zo lang mogelijk in het arbeidsproces te behouden.

In de loop van de jaren zeventig stageneerde de economie, terwijl tegelijkertijd de eerste cohorten van de naoorlogse geboortegolf op de arbeidsmarkt stroomden. Vanaf het begin van de jaren tachtig ontstond er een groot overschot aan arbeidskrachten en een economische noodzaak tot reorganisatie van bedrijven. Een voor de hand liggende (!) maar ook ingrijpende oplossing werd gevonden in het vervroegd laten stoppen van de oudere werknemers, en dit met behoud van inkomen (inclusief opgelegde beperkingen voor herintreding). De adviezen van de SER uit de jaren zestig raakten hiermee totaal uit het zicht. De positionering van de oudere werknemer op de arbeidsmarkt werd in deze periode primair een ‘exit’-verhaal.

In de loop van de jaren negentig trekt de economie aan, neemt de instroom van jongere werknemers af en hangt de verwachte massale uitstroom van de babyboomers als een zwaard van Damocles boven de arbeidsmarkt. Het beleid wordt er op gericht om mensen langer in het arbeidsproces te houden. Nog weer een decennium later besluit de overheid zelfs een geleidelijke optrekking van de AOW-leeftijd naar 67 jaar te willen doorvoeren, meer gemotiveerd door de economische crisis en de toenemende vergrijzing dan door de zorg over de positionering van de oudere werknemer als zodanig’ (Knipscheer & Heldens, 2009, p. 66).

Niettegenstaande de enorme druk op regelingen en voorzieningen binnen onze verzorgingsstaat zou ik er voor willen pleiten om de noodzaak van meer arbeidsparticipatie van ouderen veel meer te onderbouwen vanuit de stellingname dat bij een goed personeelsbeleid ouderen een grote toegevoegde waarde op de arbeidsmarkt hebben. Het moge duidelijk zijn dat ik persoonlijk van mening ben dat de toegenomen aandacht voor de oudere werknemer, en het beleid ten aanzien van het bevorderen van diens inzetbaarheid, nu nog vooral voortkomen uit fatalisme: ‘We hebben ze nodig om de enorme tekorten op te vullen, en we moeten ze proberen aan het werk te houden’ in plaats van: ‘We kunnen ze goed gebruiken en hebben hun wijsheid, en hun in de loop der jaren opgebouwde expertise hard nodig.’

Vanuit een sociaal verantwoordelijkheidsperspectief zouden organisaties veel meer aandacht moeten besteden aan het gericht stimuleren van de inzetbaarheid van hun personeel gedurende hun gehele levensloop, niet alleen bij indiensttreding. En ook niet alleen volgens het klassieke Management Developmentbeleid, dat louter gericht is op hooggeleide talenten, maar door middel van ontwikkelingsbeleid voor alle werknemers.

Het ontwikkelen en behouden van expertise en flexibiliteit in het werk, en het bewaken van de duurzame inzetbaarheid zijn helaas geen sinecure. Echter, het potentieel van de arbeidsmarkt als geheel, en de mogelijkheid voor arbeidsorganisaties in allerlei sectoren om competitief te zijn, hangen af van het vermogen van individuele medewerkers om hun fundamentele kwalificaties continu verder te ontwikkelen. Dit is niet gemakkelijk omdat de kwalificaties die nodig zijn om het werk naar behoren uit te voeren

met een steeds grotere snelheid veranderen. Bovendien neemt de halfwaardetijd van kennis in de meeste beroepsdomeinen af.

Naast vakinhoudelijke veranderingen zijn er in de afgelopen jaren ook grote veranderingen in gangbare loopbaanpatronen opgetreden. De tijden dat loopbanen bestonden uit louter opwaartse bewegingen, binnen een raamwerk van langetermijn, stabiele arbeidsrelaties, zijn voorbij (Arthur & Rousseau, 1996; Briscoe, Hall, & Frautschy DeMuth, 2006; DeFillippi & Arthur, 1994; Feldman & Ng, 2007; Hall & Mirvis, 1995; Sullivan, 1999; Van der Heijden, Vlerick, & Van der Velde, 2008). De hedendaagse economische omgeving, gekenmerkt door een steeds grotere marktdruk, plattere organisaties, meer transactionele psychologische contracten (wederzijdse afspraken tussen werkgever en werknemer) (Rousseau, 1995), en *boundaryless careers*, heeft arbeidsorganisaties ertoe gedwongen om meer flexibel te worden, teneinde competitief te blijven (Lazarova & Taylor, 2009). Hoewel er onenigheid bestaat tussen verschillende onderzoekers over de vraag of traditionele organisatorische loopbanen nu daadwerkelijk in het geheel verdwenen zijn, bestaat er geen twijfel over het feit dat, in de context van nieuwe economische realiteiten, andere loopbaanvormen zijn ontstaan (Greenhaus, Callanan, & DiRenzo, 2008), waarbij medewerkers op verschillende momenten in hun loopbaan 'de bakens moeten verzetten'.

Duurzaam inzetbaarheidsbeleid (Stoffelsen & Diehl, 2007), als onderdeel van het Strategisch Human Resource Management, is gericht op het inzetbaar houden van alle medewerkers, rekening houdend met hun individuele behoeften, wensen en capaciteiten, die uiteraard sterk kunnen verschillen, afhankelijk van de levensfase waarin de medewerkers zich bevinden. Als zodanig is het veel breder dan ouderenbeleid en zijn er additionele inspanningen nodig om de loopbaanontwikkeling positief te kunnen beïnvloeden. Laten we eens kijken wat er op dit moment concreet wordt voorbereid in overheidsland.

Op 2 december 2010 organiseerde het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid een veelbelovend symposium over duurzame inzetbaarheid. Beeksma opende in haar overzicht van duurzame inzetbaarheid in CAO's, principeakkoorden en arbeidsvoorwaardennota's met het definiëren van het concept: 'Duurzame inzetbaarheid in een duurzame organisatie. Een organisatie die medewerkers in staat stelt zelf goed en tijdig in te spelen op de ontwikkelingen op de interne en externe arbeidsmarkt. En de medewerkers tevens in staat stelt elke stap van hun loopbaan te laten aansluiten bij de eigen mogelijkheden en wensen. En hun tot slot de ruimte biedt voor een goede balans tussen werk en privé in elke levensfase waarin zij zich bevinden.' Vervolgens ging zij in op de principeakkoorden 2010 en maakte ze een onderverdeling in: (1) gezondheid (werkdrukpreventie, belastbaarheid, gezondheidscheck); (2) scholing (erkenning verworven competenties, persoonlijk opleidingsplan, individueel opleidingsbudget); en (3) mobiliteit (loopbaanmobiliteit, mobiliteitscentra, loopbaanadvies, -tests, -scans, vacaturebank). Na afloop van de andere lezingen vond er een interessante discussie

plaats waarin we met een panel van beleidsmakers, wetenschappers, en vertegenwoordigers vanuit de praktijk ingingen op kansen en bedreigingen van duurzaam inzetbaarheidsbeleid.

Er is ‘werk aan de winkel’, voor zowel de beleidsmakers, de wetenschappers, de verschillende managementgeledingen in arbeidsorganisaties, als de medewerkers zelf. Met het afkondigen van een hogere AOW-leeftijd is het nog geen vanzelfsprekendheid dat meer mensen ook daadwerkelijk langer zullen doorwerken. Ik wil in deze rede daarom vanuit een *positief psychologische* benadering ingaan op mogelijkheden die werknemers zelf hebben en op maatregelen die arbeidsorganisaties kunnen treffen om duurzame inzetbaarheid te bevorderen. Ik wil ook graag de kracht van senioriteit voor het voetlicht brengen. Uiteraard ga ik hierbij ook in op bedreigingen die oudere werknemers op hun pad krijgen en op eventuele tekortkomingen waar gericht aandacht aan moet worden besteed.

#### ‘HOE LANG KAN IK NOG?’

Om te zorgen dat medewerkers tot hun pensioengerechtigde leeftijd, op een gezonde manier en met welbevinden, een waardevolle bijdrage kunnen blijven leveren aan het arbeidsproces is een empirisch gefundeerde meting van de employability (de inzetbaarheid of het loopbaanpotentieel) (Aroneca, Nunez, & Villanueva, 2007; Forrier & Sels, 2003; Fugate, Kinicki, & Ashforth, 2004; Hillage & Pollard, 1998; Rothwell & Arnold, 2007; Van der Heijden, 2002a) van individuele medewerkers in alle loopbaanfasen van groot belang. Samen met een van mijn promovendi, Claudia van der Heijde, operationaliseerde ik, in een onderzoek gefinancierd in het kader van het NWO Aspasiaprogramma, het concept employability in een multidimensioneel meetinstrument (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Een niet onbelangrijke doelstelling van ons onderzoek was om het concept employability uit de sfeer van containerbegrippen te krijgen, en vooral om arbeidsorganisaties te kunnen voorzien van een psychometrisch gevalideerd instrument als vervanging van alle niet-gevalideerde ‘scans’ en ‘checklists’ die in de praktijk van het bedrijfsleven helaas veelvuldig toepassing vinden. En dit terwijl de uitkomsten van dergelijke instrumenten belangrijke salariële en loopbaanconsequenties hebben voor het personeel. Over ethisch leiderschap en/of ondernemerschap gesproken ...

Employability is het vermogen om de huidige functie uit te oefenen, een nieuwe functie te verwerven, of werk te creëren door optimaal gebruik te maken van aanwezige competenties (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Als zodanig is employability een noodzakelijke voorwaarde om in de loopbaan vooruitgang te boeken. De eerste dimensie van employability betreft de ‘beroepsexpertise’ van een werknemer, en omvat de domeinspecifieke kennis en vaardigheden die hij of zij bezit. De tweede dimensie, ‘anticipatie en optimalisering’, betreft het op een persoonlijke en creatieve manier voorbereiden op toekomstige werkveranderingen, teneinde te streven naar de best mogelijke functie- en loopbaanuitkomsten. ‘Persoonlijke flexibiliteit’, als derde dimensie van

employability, verwijst naar het vermogen dat iemand heeft om zich aan te passen aan allerlei veranderingen op de interne en externe arbeidsmarkt, die niet direct betrekking hebben op het huidige functiedomein. De vierde dimensie, 'organisatiesensitiviteit', betreft de bekwaamheid om in verschillende werkgroepen te participeren en te presteren, zoals de afdeling, de organisatie, teams, de beroepsgemeenschap, en andere netwerken. Het gaat hierbij om het in staat zijn tot het delen van verantwoordelijkheden, kennis, ervaringen, gevoelens, opbrengsten, mislukkingen, doelen, enzovoorts. Tot slot, de vijfde dimensie, 'balans', is gedefinieerd als het compromitteren tussen tegenstrijdige belangen van de werkgever en tegenstrijdige belangen van de werknemer zelf, zoals werk-, loopbaan- en privédoelen, alsook tussen tegenstrijdige belangen van de werkgever en de werknemer (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006).

De discriminantvaliditeit van de vijf dimensies is goed, en de hoge predictieve validiteit (voorspellende waarde) van employability voor objectief en subjectief loopbaansucces is aangetoond (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006; Van der Heijden, De Lange, Demerouti, & Van der Heijde, 2009). Het instrument is dan ook een valide hulpmiddel om in allerlei professies te achterhalen welke dimensies van employability gedurende de loopbaan meer aandacht behoeven, en wat de voorspellende waarde is van verschillende loopbaanactiviteiten voor het verder uitbouwen van de betreffende dimensies van employability.

Een andere factor die van belang is met het oog op de mogelijkheden om duurzaam ingezet te kunnen worden, betreft de zogenaamde 'Work Ability Index' (WAI) (Werkvermogenindex) (Ilmarinen & Tuomi, 2004). Eerdere studies hebben aangetoond dat de Werkvermogenindex een geschikt instrument is om werknemers te identificeren die een (sterk) verhoogd risico op langdurig ziekteverzuim of arbeidsongeschiktheid hebben (zie Burdorf, 2010). Laten we eens wat dieper ingaan op in dit verband relevante onderzoeksuitkomsten uit eigen werk.

In een grootschalige Europese studie naar mogelijke oorzaken van het vroegtijdig vertrek (vóór de pensioengerechtigde leeftijd) van verzorgenden en verpleegkundigen (NEXT; Nurses' Early Exit, gefinancierd door de Europese Commissie, Project ID: QLK-6-CT-2001-00475) vonden we dat de Werkvermogenindex significant lager was onder oudere medewerkers ( $\geq 45$  jaar) (Camerino, Conway, Van der Heijden, Estry-Béhar, Consonni, Gould, Hasselhorn, & the NEXT-Study Group, 2006). Bovendien bleek er een negatieve relatie te bestaan tussen werkvermogen en vertrekintentie, vooral onder jongere medewerkers. De associatie tussen werkvermogen en vertrekintentie was het meest gemarkeerd voor de subjectieve aspecten (eigen beleving) van werkvermogen, in vergelijking met de meer objectieve aspecten (aantal door arts gediagnosticeerde ziektes en aantal dagen ziekteverzuim per jaar).

In een vervolgstudie waarin we ook *actueel* vertrekgedrag (Camerino, Conway, Van der Heijden, Estry-Béhar, Costa, & Hasselhorn, 2008) meenamen vonden we dat voor jongere verpleegkundigen ( $< 45$  jaar) werkvermogen een significante voorspeller is

van het denken over het verlaten van de professie, maar niet van actueel vertrekgedrag. Voor deze jongere medewerkers bleek een lager werkvermogen juist samen te hangen met een grotere wens om verdere opleiding te genieten en/of om van functie of professie te veranderen. Onder de oudere verpleegkundigen bleek actueel vertrekgedrag juist wel voorspeld te worden door een lager werkvermogen, alsook door de beschikbaarheid van alternatief werk in de eigen omgeving.

Het is een feit dat de gezondheid en de belastbaarheid van mensen afnemen naarmate ze ouder worden. Zeker de werkenden die fysiek en emotioneel zware beroepen uitoefenen, zoals bouwvakkers, vrachtwagenchauffeurs en verpleegkundigen, krijgen met het vorderen van de leeftijd vaak gezondheidsklachten (Smulders, Houtman, & Van den Bossche, 2009). De meeste CAO's bevatten daarom inmiddels afspraken om werknemers langer aan het werk te kunnen houden. Dergelijke maatregelen moeten de belastbaarheid van ouderen in het arbeidsproces verbeteren en voorwaarden scheppen voor een arbeidscarrière die tot nu toe in elk geval tot aan het 65<sup>ste</sup> levensjaar kan doorlopen. Echter, heel veel verder dan afspraken op het vlak van aanpassing van werktijden en arbeidsduurverkortingen gaan de maatregelen nog niet (Otten, Arts, Siermann, & Ybema, 2010).

Smeenk, Van Wersch en Roman (2010) noemden vier redenen voor het feit dat veel arbeidsorganisaties geen structureel beleid toepassen of slechts 'ad hoc' instrumenten en maatregelen inzetten. Ten eerste leggen de meeste organisaties de focus niet op het (langer) aan het werk houden van oudere medewerkers, maar richten zij zich, in eerste instantie, vooral op het verkrijgen van voldoende instroom. Ten tweede bevinden de meeste organisaties zich aan het einde van de 'bewustwordingsfase' als het gaat om het thema vergrijzing, en zijn zij nu pas toe aan de volgende fase, namelijk de vertaling naar concreet beleid en implementatie. Ten derde stuiten de organisaties die (meer) structureel beleid rondom oudere werknemers willen implementeren, in de praktijk vaak op een gebrek aan kennis over het proces. Dit weerhoudt hen ervan om door te pakken. Een vierde reden voor het niet hanteren van structureel personeelsbeleid rondom oudere werknemers is de onduidelijke verdeling van verantwoordelijkheden tussen werkgever en werknemer: dient de werkgever een actieve rol te spelen of juist een passieve? En hoe ligt dit voor de werknemer zelf? Doordat veel werkgevers en werknemers geen open dialoog met elkaar voeren over leeftijd en werk, worden sommige knelpunten, die in een eerdere fase effectief aangepakt hadden kunnen worden, vaak ernstige problemen waarvoor duur curatief beleid en maatregelen nodig zijn.

Een constructieve, open dialoog over leeftijd en werk moet niet alleen gaan over de relatie tussen de kalenderleeftijd van de medewerker en zijn of haar werkvermogen en employability. Kalenderleeftijd, als enig criterium, is namelijk een slechte voorspeller van iemands duurzame inzetbaarheid, omdat er zeer grote verschillen zijn in capaciteiten en arbeidsproductiviteit tussen werknemers met dezelfde kalenderleeftijd. Bovendien blijken oudere medewerkers een zeer heterogene groep te vormen met een grote spreiding in mentale en lichamelijke gezondheid. Dit betekent dat duurzaam inzetbaar-

heidsbeleid weinig effectief zal zijn als kalenderleeftijd het enige criterium is voor de te nemen maatregelen (zie Nauta, De Bruin, & Cremer, 2004).

Ik ga daarom nu dieper in op het concept leeftijd en de gevolgen die het gebruik van verschillende operationalisaties heeft voor de praktijk van duurzaam inzetbaarheidsbeleid. Gebaseerd op eerder werk (De Lange, Taris, Jansen, Smulders, Houtman, & Kompier, 2006; Kaliterna, Larsen, & Brkljacic, 2002; Kooij, De Lange, Jansen, & Dikkers, 2008; Sterns & Miklos, 1995) onderscheiden Nauta, De Lange en Görtz (2010), naast kalenderleeftijd, de volgende operationalisaties van leeftijd: (1) leeftijd van de professionaliteit (vakmanschap, jaren dienstverlening); (2) leeftijd van de privésituatie (thuis- en economische situatie); (3) psychosociale beleving van leeftijd (beeldvorming oudere werknemer, subjectief tijdsperspectief); en (4) leeftijd van de gezondheid.

De leeftijd van de *professionaliteit* verwijst naar de mate waarin mensen zich hebben ontwikkeld op een bepaald punt in hun loopbaan, en hoe goed hun werkprestaties en competenties op dat moment zijn. De leeftijd van de *privésituatie* 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. Met de *psychosociale beleving* van de leeftijd worden de percepties bedoeld, die mensen zelf en hun omgeving hebben van hoe oud of jong men is, en de gevolgen die dit heeft voor hun functioneren. De leeftijd van de *gezondheid* verwijst naar wat Sterns en Doverspike (1989) 'functionele leeftijd' noemden, oftewel iemands fysieke en neurocognitieve conditie (zie ook Dirken, 1972).

Nauta, De Lange en Görtz (2010) leggen vervolgens uit dat werknemers zich bij al die leeftijden verschillende diagnostische vragen zouden moeten stellen, waardoor zij kunnen werken aan het voorkomen of oplossen van problemen. De verschillende 'leeftijden' zijn ook gerelateerd aan verschillende behoeftes van werkgevers, zoals de behoefte aan competente, toegewijde, gemotiveerde en gezonde medewerkers. Om die behoeftes te kunnen managen, gaan leidinggevendenden hierover idealiter in gesprek met hun medewerkers, en kunnen bedrijven zowel preventief als curatief beleid opzetten. De auteurs pleiten hierbij *tegen* een leeftijdsbewust, maar *voor* een loopbaanbewust personeelsbeleid. Hun pleidooi is in lijn met de eerdere oproep in mijn inaugurele rede voor de Open Universiteit Nederland (Van der Heijden, 2005) waarin ik organisaties opriep om het HR-beleid niet af te stemmen op kalenderleeftijd, maar op individuele mogelijkheden, behoeftes, affiniteiten en wensen van hun medewerkers.

Toekomstig *beleid* gericht op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers zou zich moeten richten op maatwerkmaatregelen, zoals scholing, taakaanpassing, functieverandering en aanpassing van de arbeidsomstandigheden, binnen de arbeidsorganisaties waar de ouderen werkzaam zijn. Toekomstig *onderzoek* zou zich moeten richten op de effectiviteit van de getroffen maatregelen. Een buitengewoon aansprekend voorbeeld in deze, waarin er ook daadwerkelijk sprake is van aandacht voor de implementatie van het beleid, betreft de in 2004 in het leven geroepen 'Tijdelijke subsidieregeling stimu-



leren leeftijdsbewust beleid 2004-2010’. In deze regeling stonden vier thema’s centraal: (1) draagvlak en bewustwording; (2) gezondheid en arbeidsomstandigheden; (3) mobiliteit en ontwikkeling; en (4) beleid op maat. In totaal kregen 440 projecten, waarvan een groot deel afkomstig uit het MKB, subsidie, en samen hebben ze een schat aan ervaring opgeleverd. De enthousiaste terugkoppeling van de resultaten van de projecten door vertegenwoordigers van brancheorganisaties en bedrijven getuigt van een zeer geslaagde regeling (zie ook [www.leeftijdophetwerk.nl](http://www.leeftijdophetwerk.nl)). Het is duidelijk dat in bovenstaande maatregelen niet alleen kalenderleeftijd is meegenomen als uitgangspunt voor beleid.

Als een werkgever zich, louter op grond van hun kalenderleeftijd, gaat afvragen: ‘Wat moeten we nog met Bassie en Adriaan?’ als deze werknemers de leeftijd van 50 jaar hebben bereikt, dan is de werkgever behoorlijk aan de late kant. Ook getuigt het niet van verantwoordelijk en ethisch leiderschap omdat het lerend vermogen van medewerkers gedurende hun gehele loopbaan bevorderd moet worden, en niet pas als het eigenlijk al te laat is. Hiermee kan leeftijdsstereotypering immers ernstig in de hand worden gewerkt omdat arbeidskrachten, indien ze jarenlang verstoken blijven van gericht ontwikkelingsbeleid, ook daadwerkelijk problemen zullen ervaren, en niet voor niets ...

#### ‘HOE LANG MAG IK NOG?’

Leeftijdsgelateerde stereotyperingen ten aanzien van oudere werknemers maken het voor velen van hen erg moeilijk om tot hun pensioengerechtigde leeftijd en/of daarna op een plezierige en waardevolle manier door te kunnen werken. Laat ik U eens een aantal stereotypen noemen die, blijkens een grootschalig onderzoek naar de functies en het functioneren van veertigplussers, dat ik in de jaren negentig samen met mijn promotoren Boerlijst en wijlen Van Assen uitgevoerd heb (Boerlijst & Van der Heijden, 2002; Boerlijst, Van der Heijden, & Van Assen, 1993), veelvuldig worden gebezigd door direct leidinggevenden. Veertigplussers zouden minder ambitieus zijn, ze zijn duurder, hun prestaties en hun innoverend vermogen zouden afnemen, hun kennis zou onderhevig zijn aan erosie, ze zouden minder flexibel zijn, minder creatief, star en ze zouden gefrustreerd zijn. Dames en Heren, ik wil graag aan U rapporteren dat ik, na een groot aantal, veelal emotionele diepte-interviews met oudere werknemers, tot de conclusie ben gekomen dat de meeste senioren geenszins als ‘van nature’ gefrustreerd te typeren zijn. Echter, de zelfvervullende profetie, zich uitend in minder aandacht voor duurzame inzetbaarheid en minder loopbaanmogelijkheden, en vervolgens een geringere motivatie om daadwerkelijk te participeren in ontwikkelingsactiviteiten, als gevolg van de negatieve attitude van hun direct leidinggevenden en andere leden van het managementteam, maakt deze mensen zeer gefrustreerd, hetgeen hoogstwaarschijnlijk vervolgens weer resulteert in een nog negatievere attitude ten aanzien van hun inzetbaarheid.

Laten we eens verder kijken naar leeftijdsgelateerde stereotypering in beoordelingen over de expertise die mensen in hun werk hebben, en over hun employability. Uit eigen onderzoek naar professionele expertise – een concept dat ik geoperationaliseerd

heb in vijf dimensies: (1) kennis; (2) metacognitieve kennis; (3) vaardigheden; (4) sociale erkenning; en (5) groei en flexibiliteit – blijkt dat medewerkers positiever over zichzelf denken dan hun leidinggevenden dat doen, of in ieder geval geven medewerkers een rooskleuriger beeld van zichzelf (Van der Heijden, 2000; Van der Heijden & Verhelst, 2002). De gemiddelde schaalscores waren voor iedere dimensie significant hoger voor de zelfbeoordelingen in vergelijking met de beoordelingen door de direct leidinggevenden. Eenzelfde uitkomst vonden we bij de paarsgewijze vergelijkingen van zelfbeoordelingen en beoordelingen door de direct leidinggevenden voor de eerder behandelde onderscheiden dimensies van employability (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006).

Het bovenstaande is gebaseerd op grootschalige studies in het grootbedrijf [(die medegefinancierd zijn door NWO (Aspasiaprogramma), en de Europese Commissie, Project ID: IST-2000-31070)], alsook replicaties in het MKB [(medegefinancierd door Expertisecentrum LEEFTijd)]. Het is belangrijk dat we nog veel meer HRM-onderzoek gaan doen in het MKB (ondernemingen met maximaal 250 medewerkers; definitie Europese Commissie 2003). Van alle Nederlandse bedrijven valt maar liefst 99 procent in deze categorie. Echter, er is een aanzienlijk gebrek aan empirische gegevens over HRM-praktijken in het MKB (Claus, 2003; Heneman, Tansky, & Camp, 2000; Knol & Van Riemsdijk, 2009). Bovendien wordt in de meeste MKB-studies helaas simpelweg de HRM-blauwdruk voor het grootbedrijf gehanteerd (Claus, 2003).

Het is een hele onderneming om een gedegen steekproef te nemen en voldoende data te verzamelen binnen het MKB. Maar door middel van de samenwerking met de AWWN (Algemene Werkgevers Vereniging Nederland), in het bijzonder met dr. Arjen Verhoeff die vorige week bij mij promoveerde, is het gelukt om vele ondernemingen te laten participeren in empirisch onderzoek naar beoordelingen van professionele expertise. Een van de interessantste uitkomsten van deze studie was dat de negatieve effecten van leeftijdsstereotypering in het MKB wat minder ernstig lijken te zijn, in vergelijking met die in het grootbedrijf. Ik vermoed dat dit komt door de plattere hiërarchie, waardoor men meer interactie met elkaar heeft en een meer directe vorm van communicatie, waardoor beoordelingen daarom ook meer gebaseerd kunnen worden op veelvuldige gedragsobservaties en meer objectieve feiten (zie ook Van der Heijden, 2002b). De hogere mate van interactie tussen de leidinggevende en de medewerker 'buffert' de stereotypering. Immers, bekender maakt beminder ...

Vanwege de uitgebreide psychometrische toetsing gericht op het vaststellen van de validiteit en de betrouwbaarheid van de meetinstrumenten, schrijven we onze uitkomsten niet toe aan meetproblemen maar, onder andere, aan het zogenaamde *leniency effect*, dat veelvuldig voorkomt in prestatiebeoordelingen (Cascio, 1991; Cooper, 1981; Golden, 1992; Huber & Power, 1985; Shore & Thornton III, 1986; Tsui & Ohlott, 1988). Een andere mogelijke verklaring voor de significante verschillen tussen zelf- en chefbeoordelingen is dat chefs in hun rol als stringente beoordelaars van de prestaties en het gedrag van hun medewerkers, geneigd zijn om de negatieve kant relatief meer te

benadrukken dan de positieve kant. Met andere woorden, het zogenaamde *hardiness effect* kan ook een factor zijn die een rol speelt (Oosterveld & Vorst, 1996).

Ook vonden we bij de beoordelingen van zowel de onderscheiden dimensies van professionele expertise als van de employability van medewerkers dat de betrouwbaarheid (Cronbach's alpha) van de subschalen in het geval van de chefbeoordelingen systematischer groter zijn dan die voor de corresponderende zelfbeoordelingen (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006; Van der Heijden, 2000, Van der Heijden & Verhelst, 2002). We vermoeden dat zelfbeoordelingen, hoewel valide en betrouwbaar, toch een meer gedifferentieerd beeld laten zien. Ook kan het zogenaamde *halo effect* (antwoordtendentie; bijvoorbeeld als gevolg van de mate waarin men iemand al dan niet mag) een rol spelen, vooral bij de beoordelingen door de chef (Hoffman, Nathan, & Holden, 1991; Holzbach, 1978; Thornton, 1980). Het is alom bekend dat het *halo effect* vooral optreedt indien mensen over onvoldoende informatie beschikken om hun beoordelingen op veelvuldige gedragsobservaties te baseren. In het bijzonder bij hoger opgeleiden bestaat het gevaar van *undersampling* omdat hun leidinggevenden te weinig op de hoogte zijn van hun expertise en bekwaamheden. *Undersampling* in beoordelingssituaties kan weer aanleiding geven tot het ontstaan van antwoordtendenties, zoals bijvoorbeeld stereotypering op grond van leeftijd (Rosen & Jerdee, 1976; Van der Heijden, 2001, 2002b). Ook in een zeer interessante studie van Van Dalen, Henkens en Schippers (2010), naar de beelden over de productiviteit van werknemers, werden grote verschillen aangetoond tussen jong en oud. Jonge werknemers (< 35 jaar) worden in hoge mate geassocieerd met begrippen als flexibel, opleidingsbereid, vaardig met nieuwe technologieën, en een hoge mate van fysieke belastbaarheid. Op zachte kwaliteiten als betrokkenheid en betrouwbaarheid blijken jongeren veel minder te scoren. Oudere werknemers vormen als het ware het spiegelbeeld van jongere werknemers. Ouderen roepen het beeld op van in hoge mate betrokken, betrouwbaar, nauwkeurig, sociaal vaardig en klantgericht, en de beeldvorming ten aanzien van hun fysieke belastbaarheid, opleidingsbereidheid en vaardigheid met nieuwe technologieën laat te wensen over.

Werkgevers en werknemers zijn opmerkelijk eensgezind in de beelden die zij hebben van zowel jongere als oudere werknemers. Echter, zij verschillen van mening over wat de belangrijkste kwaliteiten zijn in het dagelijks functioneren. Werknemers benadrukken de zachtere kwaliteiten van het werk, zoals betrouwbaarheid, betrokkenheid en sociale vaardigheden, terwijl werkgevers juist sterk de nadruk leggen op harde kwaliteiten, zoals mentale en fysieke belastbaarheid, flexibiliteit en vaardigheid met nieuwe technologieën. In het licht van de beelden die werkgevers hebben van de productiviteit van werknemers en hun idee van wat de belangrijkste kwaliteiten van werknemers zijn, is het een logisch gevolg dat jongere werknemers de voorkeur krijgen boven oudere werknemers.

Daarom is het volgens Van Dalen, Henkens en Schippers (2010) ook zo belangrijk om vooral te investeren in de kennis en vaardigheden van de oudere werknemers, bijvoorbeeld door maatregelen in de fiscale sfeer voor werkgevers en/of aanpassing van de

levensloopregeling als het gaat om investeringsactiviteiten door werknemers. Immers, alle mogelijkheden om de negatieve beeldvorming tegen te gaan moeten aangegrepen worden, want pas bij *best practices*, en vooral de disseminatie daarvan, kunnen stereotiepe opvattingen worden bestreden. Om heel scherp voor ogen te krijgen welke competenties verder uitgebouwd moeten worden, is een constructieve dialoog tussen de werknemer en zijn of haar leidinggevende noodzakelijk.

Echter, uit eerder onderzoek (Stoker & Van der Heijden, 2001) blijkt dat medewerkers en hun leidinggevendens zelden praten over verwachtingen ten aanzien van het functioneren van medewerkers. Wij denken dat het van groot belang is dat beide partijen elkaar regelmatig om feedback vragen, bijvoorbeeld door gebruik te maken van de eerder genoemde gevalideerde beoordelingsinstrumenten. Meer specifiek, dit zou kunnen door leidinggevendens expliciet te vragen naar voorbeelden van prestaties en gedragingen die hun scores op beoordelingsinstrumenten kunnen rechtvaardigen. Hiermee kan ook leeftijdsstereotypering in beoordelingen worden tegengaan, alsook mogelijke *halo effecten*. En in dezelfde lijn zouden managers hun ondergeschikten kunnen uitnodigen om duidelijk te motiveren waarom ze tot een bepaald zelfoordeel zijn gekomen. Dit kan dan weer het zogenaamde *leniency effect* tegengaan.

Op deze manier hebben beide partijen voldoende informatie om over perceptieverschillen te praten en kunnen hun ideeën en beelden over benodigde competenties beter op elkaar worden afgestemd. Ook kunnen trainingsprogramma's waarin beide partijen aanwezig zijn, leiden tot een samen leren en verder ontwikkelen van benodigde competenties. Tot slot adviseerden wij (Stoker & Van der Heijden, 2001) het gebruik van persoonlijke ontwikkelingscontracten waarin per kalenderjaar wordt vastgelegd welke competenties verder uitgebouwd moeten worden, en welke loopbaanmaatregelen en faciliteiten hiervoor noodzakelijk zijn.

In een andere studie naar ethiek in beoordelingen (Van der Heijden & Nijhof, 2004) hebben we gepleit voor een heel secuur gebruik van de 360-graden-beoordelingsmethodologie. Gezien het feit dat de beoordelingen door verschillende partijen, in het bijzonder tussen medewerkers en hun leidinggevendens, zo systematisch van elkaar verschillen, zelfs bij gebruik van nominaal identieke beoordelingslijsten (met als enige verschil de persoonsaanduiding; ik als leidinggevende versus mijn medewerker), is het belangrijk om de subjectieve evaluaties naast elkaar te leggen, en als waardevol op zichzelf te zien. Op deze manier kunnen mogelijke onderliggende motieven voor loopbaanontwikkeling, de kwaliteit van de samenwerkingsrelatie, en persoonlijke prestaties beter begrepen worden. Wat te allen tijde dient te worden voorkomen is het middelen van de uitkomsten, omdat deze tot een schijnzekerheid en -objectiviteit kunnen leiden. Helaas kom ik deze praktijk tijdens mijn onderzoek binnen bedrijven veelvuldig tegen (zie ook Van der Heijden, 2005).

Managers in bedrijven zijn zowel subject van ontwikkeling (Management Development) alsook belangrijke actoren die de ontwikkeling van hun medewerkers moeten

sturen. Met het oog op een constructief ontwikkelingsbeleid is het een noodzakelijke voorwaarde dat ze gevalideerde beoordelingssystemen hanteren, en de resultaten ervan op een juiste wijze interpreteren. Immers, de uitkomsten van personeelsbeoordelingen en de op grond daarvan gemaakte keuzes door managers, op het terrein van HRM, hebben directe gevolgen voor de loopbaan van hun medewerkers.

Naast de evaluaties van de competenties van medewerkers spelen demografische ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, te weten de ontgroening en de vergrijzing, ook een belangrijke rol bij de keuzes die ze maken. De vakbladen op het gebied van HRM staan en stonden er de afgelopen twee decennia vol van. Eerst werd er veelvuldig geschreven over de noodzaak van goed *personeelsbeleid* gericht op het bewaken van de inzetbaarheid van werknemers. Toen werd de problematiek vooral aangeduid als *ouderenbeleid*. Ouderenbeleid werd *leeftijdsbewust personeelsbeleid*. Leeftijdsbewust personeelsbeleid werd *levensfasebewust personeelsbeleid*, en inmiddels bezigen we vooral de term *duurzaam inzetbaarheidsbeleid*.

Echter, ik ontkom niet aan de indruk dat de meeste leidinggevendenden, indien ze konden kiezen, toch liever jongere arbeidskrachten in zouden zetten. Overigens is deze indruk ook gebaseerd op belangrijk empirisch bewijs (Boerlijst, Van der Heijden, & Van Assen, 1993). De meeste leidinggevendenden hebben een ideale leeftijdsopbouw van hun afdeling voor ogen. Meer concreet, de gemiddelde leeftijd van de afdeling moet onder de veertig jaar liggen. Bovendien moet er een overwicht zijn van medewerkers onder die gemiddelde leeftijd. Wel is het zo dat de leeftijd van de leidinggevende ook een belangrijke rol speelt. Oudere leidinggevendenden (> 47 jaar) hebben een wat ouder ogende afdeling dan jongere leidinggevendenden. Hun ideaal tendeert ook naar een jongere leeftijdsopbouw, met een gemiddelde onder de 40 jaar. Echter, ze zijn wel iets toleranter in hun beoordeling en selectiebeleid.

Een van mijn huidige onderzoeksactiviteiten betreft de bestudering van de effecten van *directionele* leeftijdverschillen tussen medewerkers en hun leidinggevendenden (is de medewerker ouder of jonger dan de chef? En hoeveel jaar verschillen ze in leeftijd?). De eerste resultaten laten zien dat status-incongruentie, dat wil zeggen een situatie waarin een chef jonger is dan zijn of haar ondergeschikte, leidt tot slechtere beoordelingen van het functioneren van de medewerker. Ook, en nog ernstiger, blijken deze negatieve effecten van directionele leeftijdsverschillen niet gemakkelijk gebufferd te kunnen worden door leiderschapskwaliteiten of een leeftijdsbewust HR-beleid. De stereotypen zitten als het ware zo sterk verankerd in de hoofden van de managers dat ze nauwelijks te bestrijden zijn (Van der Heijden, in voorbereiding; Van der Heijden, Scholarios, Van der Schoot, Jędrejowicz, Bozionelos, Epitropaki, Knauth, Marzec, Mikkelsen, Van der Heijde, & the Indic@tor Study group, 2010).

#### ‘HOE LANG WIL IK NOG?’

Het aandeel oudere werknemers dat zegt tot hun vijftenzestigste jaar te willen doorwerken, is de laatste jaren gestegen van 21 procent in 2005 naar 36 procent in 2008. De toename

in de hoeveelheid 'doorwerkers' geldt zowel voor mannen als voor vrouwen. Het aandeel oudere werknemers dat zich ook daadwerkelijk in staat acht tot het vijfenzestigste jaar door te werken in de huidige functie is eveneens toegenomen, en wel van 41 procent (in 2005) naar 51 procent (in 2008). Deze toename vinden we zowel bij mannen als bij vrouwen. Vrouwen achten zichzelf wel minder in staat om het huidige werk voort te zetten tot hun 65<sup>ste</sup> dan mannen [(TNO/CBS (Centraal Bureau voor de Statistiek), NEA (Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden)].

Vroegtijdig vertrek (vóór de pensioengerechtigde leeftijd) van arbeidskrachten heeft in beginsel uiteraard een 'neutrale' waarde (Van der Heijden, 2010). Men moet bedenken dat het in sommige situaties, bijvoorbeeld indien een werknemer ernstige gezondheidsklachten heeft, of als zijn of haar loopbaan beter in een andere richting voortgezet kan worden, goed is als de werknemer uit zijn of haar functie stapt. Dit geldt voor de persoon zelf, in termen van welzijn en/of arbeidstevredenheid, en dan dus ook voor de arbeidsorganisatie, teneinde gemotiveerde, bekwame, en gelukkige medewerkers in dienst te hebben. Echter, in veel gevallen is vroegtijdig vertrek een gevolg van een ongewenst proces met – simultaan – verschillende onderliggende oorzaken, zogenaamde *push*- en *pull*-factoren (Hasselhorn, Tackenberg, & Müller, 2003), waar men beter wel gericht aandacht aan kan besteden. *Push*-factoren omvatten negatieve aspecten die ervoor zorgen dat mensen een negatieve perceptie ten aanzien van hun werk krijgen (bijvoorbeeld conflicten op het werk of een slechte relatie met de leidinggevende). *Pull*-factoren zijn aantrekkelijke prikkels van buiten (bijvoorbeeld, het verder willen studeren of aantrekkelijke pensioenvoorzieningen).

De verschillende onderliggende oorzaken voor iemands besluit om al dan niet uit het werk te stappen kunnen in vier categorieën worden samengevat (Hasselhorn, Müller, & Tackenberg, 2005): (1) eisen vanuit het werk en het privéleven; (2) de tijdsduur waarin mensen aan negatieve situaties worden blootgesteld; (3) de individuele bronnen die mensen hebben om met het werk om te gaan (zoals leeftijd, gezondheid, maar ook steun van de leidinggevende en van collega's, en loopbaanontwikkelingsmogelijkheden); en (4) mogelijke alternatieven (bijvoorbeeld een betere baan en/of betere beloning, mogelijkheden voor verdere scholing, arbeidsongeschiktheidsuitkering of een andere baan binnen de eigen instelling).

Laten we nog eens nader aandacht besteden aan een sector die kampt met enorme tekorten: de zorgsector. De meeste verzorgenden en verpleegkundigen hebben een dominante werkoriëntatie die gebaseerd is op de fundamentele wens tot het zorgen voor het welbevinden van hun patiënten. Zij geven zich daarom vaak 'met hart en ziel' voor hun werk en zijn mede hierdoor ook weer extra 'kwetsbaar'. In een situatie waarin de inhoud van hun werk, hun arbeidstevredenheid, en hun loopbaanontwikkeling niet goed 'gemonitord' worden, kunnen er ernstige gevolgen ontstaan, zowel voor de betreffende werknemer, alsook voor de arbeidsorganisatie (zie ook De Cuyper, Raeder, Wittekind, & Van der Heijden, onder review). Aandacht voor een duurzame inzetbaarheid van medewerkers in de zorgsector is daarom van groot belang.

Bij een negatieve werksituatie kan het verloop toenemen, vooral onder medewerkers die gemakkelijk elders aan de slag kunnen. Echter, indien de (bredere) inzetbaarheid van een specifieke medewerker gering is zal hij of zij, hoe nijpend ook, de situatie toch vol proberen te houden, maar niet vanuit een positieve grondhouding. Binding aan een arbeidsorganisatie moet uiteraard voortkomen uit een goede *fit* tussen individu en organisatie, en niet omdat er geen ‘ontsnappingsmogelijkheden’ zijn (zie ook Meyer, Allen, & Smith, 1993). Als werknemers gehecht zijn aan hun professie, maar hun werkklimaat als negatief ervaren, dan is er een reële kans dat ze op termijn uitvallen en – indien hun loopbaanontwikkeling en hiermee hun bredere inzetbaarheid, verwaarloosd is – misschien zelfs de arbeidsmarkt als geheel verlaten (Van der Heijden, 2005).

In een deelonderzoek van de eerder genoemde NEXT Studie onderzochten we hoe persoonlijke, team- en organisatorische kenmerken gerelateerd zijn aan vertrekintentie (een belangrijke voorspeller van daadwerkelijk vertrek) (Estryn-Béhar, Van der Heijden, Fry, & Hasselhorn, 2010), en wat de invloed van senioriteit in deze is (Estryn-Béhar, Le Nézet, Van der Heijden, Ogińska, Camerino, Conway, Fry, Hasselhorn, & the NEXT Study Group, 2007). Uit de resultaten van het onderzoek bleek dat de kwaliteit van het teamwork de belangrijkste voorspellende factor is van vertrekintentie in alle onderscheiden senioriteitsgroepen. Vijandige relaties binnen het team verdubbelden het risico op vertrek voor verzorgenden en verpleegkundigen die aan het einde van hun loopbaan stonden, terwijl voor de medewerkers die aan het begin van hun loopbaan stonden vooral het gebrek aan ontwikkelingsmogelijkheden een voorspellende waarde had. Ook bleken interpersoonlijke relaties met het management, en met collega’s en artsen, de mate van invloed die de medewerker heeft op het werk, en twijfels/onzekerheid over de juiste behandelingsmethode voor de patiënten, een significante rol te spelen in het voorspellen van de vertrekintentie.

Ten aanzien van persoonlijke beperkingen vonden we dat medewerkers met aandoeningen aan het bewegingsapparaat geen hogere vertrekintentie hadden, vermoedelijk vanwege hun verminderde employability. Het is schrijnend om te zien dat mensen op deze manier ‘vastzitten’ in hun werk, terwijl hun gezondheid ernstig gevaar loopt. Ergonomische interventies en vergroting van de kwaliteit van het teamwork zijn in deze van levensbelang (zie ook Savelsbergh, Van der Heijden, & Poell, 2009, 2010). Ook bleken de mate van tevredenheid met de beloning die de medewerkers kregen, en de prevalentie van burn-out, een rol te spelen in de besluitvorming om al dan niet de professie te verlaten (Estryn-Béhar, Van der Heijden, Ogińska, Camerino, Le Nézet, Conway, Fry, Hasselhorn, & the NEXT Study Group, 2007).

Een andere factor, die helaas veelvuldig blijkt voor te komen in de zorgsector, omvat psychologische en fysieke agressie en geweld op het werk, bijvoorbeeld van collega’s, leidinggevenden of patiënten en hun familieleden, alsook discriminatie (Camerino, Estryn-Béhar, Conway, Van der Heijden, & Hasselhorn, 2008). In ons grootschalige Europese onderzoek vonden we dat het meeste geweld gepleegd werd door patiënten en hun familieleden (22.7 procent), gevolgd door pesterijen en lastiggevallen worden door

leidinggeevenden (8.1 procent), door collega's (5.7 procent), en discriminatie (3.6 procent). Twijfels/onzekerheid over de juiste behandelmethode, het werken in nachtdienst, werken onder tijdsdruk, en een hoge fysieke belasting bleken geassocieerd te zijn met meer geweld, wat vervolgens weer voorspellend was voor burn-out, de intentie om van gezondheidszorginstelling te veranderen of de intentie om het beroep geheel te verlaten (Estryn-Béhar, Van der Heijden, Camerino, Fry, Le Nézet, Conway, Hasselhorn, & the NEXT Study Group, 2008).

Ook vonden we dat kwalitatieve baanonzekerheid samenhangt met vertrekintentie (Laine, Van der Heijden, Wickström, Hasselhorn, & Tackenberg, 2009), terwijl voor kwantitatieve baanonzekerheid de uitkomsten niet eensluidend waren, vermoedelijk als gevolg van verschillen in de arbeidsmarkt in de deelnemende landen. Kwantitatieve baanonzekerheid werd hier gemeten als de zorg om werkloos te worden of om een nieuwe baan te kunnen vinden indien nodig. Kwalitatieve baanonzekerheid betrof de zorg om naar een andere baan overgeplaatst te worden of om veranderingen in werkschema te krijgen.

In weer een andere deelstudie werd de voorspellende waarde van het Demand-Control-Support (DCS) model voor vertrekintentie getoetst, hierbij rekening houdend met de arbeidsmarktomstandigheden voor verpleegkundigen in verschillende Europese landen (Widerszal-Bazyl, Radkiewicz, Hasselhorn, Conway, Van der Heijden, & the NEXT Study Group, 2008). De resultaten van deze studie lieten zien dat werkeisen gerelateerd waren aan vertrekintentie, ongeacht de werkgelegenheid. Echter, de mate van controle over het eigen werk en de mate van sociale ondersteuning die men ervoer bleken sterker negatief gerelateerd te zijn aan vertrekintentie: (a) in landen met een lage (versus een hoge) werkloosheid; en (b) onder verpleegkundigen die veel (versus weinig) baanmogelijkheden zien. Over het geheel genomen bleek het DCS-model meer voorspellende waarde te hebben voor vertrekintentie in landen met een lage werkloosheid. In het geval van een tegenovergestelde externe situatie (weinig baanmogelijkheden), blijken negatieve werkkenmerken juist minder invloed te hebben op de vertrekintentie. Wederom een schrijnende uitkomst omdat medewerkers onder dergelijke omstandigheden blijkbaar geen mogelijkheden zien om 'de bakens te verzetten' teneinde te kunnen ontkomen aan deze negatieve werksituatie.

In een onderzoek waarin de eisen die in het werk gesteld worden centraal stonden (Van der Heijden, Demerouti, Bakker, & the NEXT Study Group coordinated by H.M. Hasselhorn, 2008), vonden we aanwijzingen voor de zogenaamde *loss spiral*-hypothese (Hobfoll, 1989, 2001). Meer specifiek, hoe hoger de werkeisen voor de verpleegkundigen, hoe hoger hun werk-thuisinterferentie, en hoe waarschijnlijker het is dat ze gezondheidsproblemen gaan ervaren. Deze gezondheidsproblemen kunnen op den duur leiden tot nog hogere werkeisen, en meer werk-thuisinterferentie, hetgeen tot nog meer gezondheidsproblemen kan leiden, enzovoorts.



Tot slot, leiderschapskwaliteiten en sociale ondersteuning door de direct leidinggevende blijken een belangrijke rol te spelen in loopbaangedrag (Van der Heijden, Kümmerling, Van Dam, Van der Schoot, Estryn-Béhar, & Hasselhorn, 2010; Van der Heijden, Van Dam, & Hasselhorn, 2009). De direct leidinggevende speelt namelijk een cruciale rol in het verschaffen van mogelijkheden om de werk-privébalans en de inzetbaarheid te kunnen bewaken, teneinde uitval, waarbij de professie of zelfs de arbeidsmarkt in zijn geheel wordt verlaten, te voorkomen (zie ook Van den Berg, Elders, & Burdorf, 2010).

Pas als de direct leidinggevende gelooft in de mogelijkheden voor het bevorderen van een duurzame inzetbaarheid wordt arbeidsparticipatie tot op hogere leeftijd gestimuleerd (Van der Heijden, 2005). Dit laatste is met het oog op de demografische ontwikkelingen van groot belang om te kunnen blijven voorzien in de behoefte aan arbeidspotentieel in de zorgsector, maar ook daarbuiten. Echter, uit een eerder gedeelte van mijn rede blijkt dat de invloed van negatieve effecten van leeftijdsstereotypering hardnekkig is (zie ook Van der Heijden, De Lange, Demerouti, & Van der Heijde, 2009), en zolang leidinggevendens oudere werknemers ‘op een zijspoor rangeren’, vanwege de vermeende afname in hun loopbaanpotentieel, is de kans klein dat de hoeveelheid *doorwerkers* toe zal nemen.

We hebben reeds aandacht besteed aan de rol die *kalenderleeftijd* speelt in duurzaam inzetbaarheidsbeleid, en dan met name via de negatieve invloed van leeftijdsstereotypering. We hebben de *leeftijd van de gezondheid* onder de loep genomen, door middel van het terugkoppelen van de resultaten van onderzoek naar werkvermogen. De *leeftijd van de professionaliteit* is aan de orde geweest door middel van de uitkomsten van onderzoek naar de individuele employability. Laten we nu eens kijken naar de invloed van de *psychosociale beleving van leeftijd* (Nauta, De Lange, & Görtz, 2010) in het kader van duurzaam inzetbaarheidsbeleid, meer in het bijzonder ten aanzien van de *wil* van mensen om te blijven werken.

Volgens de socio-emotionele selectiviteitstheorie van Carstensen (1995) ondergaan mensen naarmate zij ouder worden een verandering in waargenomen tijdsperspectief, die samenhangt met de door hen nagestreefde werkdoelen. Jongere werknemers ervaren een meer ‘open’ tijdsperspectief (tijd vanaf geboorte) en zij zullen gemotiveerd worden door doelen die te maken hebben met langetermijnkennis en groei (zoals het aanleren van nieuwe expertise). Oudere werknemers, daarentegen, ervaren een meer ‘gesloten’ tijdsperspectief (tijd tot de dood) en zullen meer gemotiveerd worden door doelen op de korte termijn en doelen die aan emoties gerelateerd zijn (zoals het verdiepen van bestaande sociale relaties).

Volgens de *Person-Environment fit*-theorie is het van belang dat de attitude en het gedrag van oudere werknemers overeenkomen met de doelen die in de werkomgeving worden gesteld. Onze werkmotivatie zal hoger zijn als de taakdoelen overeenkomen met ons eigen waargenomen tijdsperspectief en gerelateerde werkdoelen. Concreet, een manager moet dus rekening houden met het tijdsperspectief van zijn of haar medewerkers,

en dient aan een oudere werknemer taken aan te bieden die passen bij het gesloten tijdspectief, zoals een mentor- of coachende functie ten behoeve van jongere werknemers, terwijl een jongere werknemer vooral gedreven zal worden door taken die zijn of haar verdere loopbaanontwikkeling kunnen stimuleren (De Lange & Van der Heijden, 2011).

Recent onderzoek naar dominante doeloriëntaties van een 'unieke' groep van 172 Nederlandse oudere werknemers, die doorwerkten na hun pensioengerechtigde leeftijd (tussen de 62 en 79 jaar), wees uit dat deze zogenaamde *doorwerkers* met ontwikkelingsdoelen (langetermijndoelen) erg gemotiveerd waren om langer inzetbaar te blijven (De Lange, Van Yperen, Van der Heijden, & Bal, 2010). Deze ouderen bleken succesvol te zijn in het verruimen van hun eigen tijdspectief, en kunnen hiermee een belangrijke voorbeeldfunctie vormen voor andere ouderen. Bovendien bleek uit het onderzoek dat deze werknemers een hogere mate van werkbevoegenheid ervaren, meer persoonlijke betekenis aan hun werk geven, en meer positieve percepties hebben ten aanzien van de prestaties die ze leveren. Deze uitkomsten zijn zeer hoopvol omdat in dergelijke situaties de kans groot is dat, ingeval van een goede gezondheid, de medewerkers nog lang een actieve rol op de arbeidsmarkt willen spelen.

Ook blijkt tijdspectief een toegevoegde waarde te hebben, bovenop kalenderleeftijd, voor het voorspellen van intrinsieke en extrinsieke werkmotivatie van medewerkers, en voor hun motivatie om langer door te werken (Wessels, De Lange, Van der Heijden, Kooij, Jansen, & Dijkers, onder review). Het is daarom voor organisaties van groot belang om het tijdspectief van werknemers in de gewenste richting te beïnvloeden en om het ontwikkelingsbeleid dat veelal gekoppeld is aan kalenderleeftijd (zoals bijvoorbeeld prepensioenplanning, additioneel verlof, en verminderde werklast) (Remery, Henkens, Schippers, Van Doorne-Huiskes, & Ekamper, 2001; Thunnissen, 2005), veel meer te koppelen aan de mogelijkheden die mensen hebben, aan hun tijdspectief, en aan hun individuele wensen en motieven. Organisaties zouden gezonde en succesvolle oudere rolmodellen kunnen promoten, ze kunnen tijdspectiefverruimende trainingen of workshops implementeren, en ze kunnen de oudere werknemer bewustmaken van de langetermijndimensies in aangeboden taken (door bijvoorbeeld aan te geven dat een training volgend jaar direct toegepast kan worden in het werk) (De Lange & Van der Heijden, 2011). Het lijkt mij ook zeer nuttig om intergenerationele workshops en trainingen te organiseren, gericht op het uitwisselen van kennis en vaardigheden. Bovendien zijn deze intergenerationele bijeenkomsten een krachtig hulpmiddel voor het bestrijden van leeftijdsstereotypering. Immers, bekender maakt beminder ...

Het is raadzaam om deze ontwikkelingstrajecten wel vast te leggen in psychologische contracten (Rousseau, 1995), en om ervoor te waken dat deze niet geschonden worden. De Cuyper, De Witte en Van der Heijden (geaccepteerd) vonden dat het aantal wederzijdse afspraken positief samenhangt met arbeids- en levenssatisfactie, en negatief met vertrekintentie. In een longitudinaal onderzoek van De Lange, Bal, Van der Heijden,

De Jong en Schaufeli (geaccepteerd) vonden we dat psychologische contractbreuk samenhangt met een lagere werkmotivatie, en dat deze relatie sterker was als werknemers een open tijdspectief hadden. Met andere woorden, als mensen denken nog geruimere tijd actief te zijn op de arbeidsmarkt dan worden ze in sterkere mate geraakt door schending van de gemaakte afspraken. Hierdoor gaat mogelijk veel arbeidspotentieel verloren. Denkt U bijvoorbeeld eens aan de ouderen die als gevolg van contractbreuk de organisatie verlaten om vervolgens zeer succesvol te zijn in consultancywerk (voor mogelijke concurrenten), Raden van Advies en andere functies waarvoor een grote mate van senioriteit, expertise en wijsheid noodzakelijk is (zie ook Baltes & Staudinger, 2000; Sternberg, 2000). Wat een adering voor de vorige werkgever ...

Een laatste factor die ik in deze rede behandel, te weten de partner van de werknemer, valt in de categorie *leeftijd van de privésituatie* (Nauta, De Lange, & Görtz, 2010), en is ook van betekenis bij de beslissing om al dan niet door te werken. Uit eerder empirisch onderzoek (Van Dam, Van der Vorst, & Van der Heijden, 2009) blijkt dat medewerkers die een sterke druk van hun partner voelen om met vervroegd pensioen te gaan, ook een sterke neiging hebben om hun baan te verlaten voor de officiële pensioengerechtigde leeftijd. Onze onderzoeksresultaten wijzen hiermee uit dat arbeidsorganisaties de partner van de medewerker bij belangrijke loopbaanbesluiten, zoals de pensioneringsleeftijd, moeten betrekken en moeten zorgen voor een uitdagende en stimulerende omgeving om te voorkomen dat medewerkers vroegtijdig het werk verlaten. Ook is het belangrijk om te zorgen voor werkplekinterventies om de gezondheid van de oudere medewerker te beschermen, alsook om de zorg over zijn of haar gezondheid bij de partner weg te nemen.

Persoonlijk denk ik dat deeltijdpensioen een van de sleutels is om langer doorwerken een wenkend perspectief te laten zijn, zowel met het oog op de inkomenssituatie alsook op het beter bewaken van de belastbaarheid met het ouder worden. Het geeft de werknemer de kans om op een meer natuurlijke manier te wennen aan deze voor velen zeer ingrijpende levensgebeurtenis. In de laatste periode van werknemerschap zou dan de nadruk moeten liggen op kennisoverdracht aan jongere werknemers, hetgeen ook bij uitstek een manier is om de kracht van senioriteit voor het voetlicht te brengen, in plaats van het benadrukken van aftakeling en verlies.

Uiteraard moeten mensen, indien ze door willen werken onder een geringere belastbaarheid, bereid zijn om een deel van hun salaris in te leveren. Laten we deze onnozele discussie over ‘met behoud van salaris’ alstublieft niet meer voeren. Het geld kan immers maar een keer worden uitgegeven. Laten we liever na gaan denken over een respectabele term voor het begrip demotie, zodat meer mensen tegen zichzelf in bescherming kunnen worden genomen, en niet ten koste van alles willen volhouden onder de te grote druk. Wat vindt U van ‘duurzaamheidsambassadeur’ als nieuw label voor een oudere werknemer die, met het oog op zijn of haar duurzame inzetbaarheid, bereid en in staat is om, in geval van een afnemende belastbaarheid, ‘de bakens te verzetten’?

#### NAAR EEN DUURZAAM INZETBAARHEIDSBELEID

Zowel medewerkers zelf als het management in de verschillende geledingen van de arbeidsorganisatie hebben een breed arsenaal aan loopbaanstrategieën en -activiteiten tot hun beschikking (Van Dam, Van der Heijden, & Schyns, 2006). Echter, om maximaal voordeel te kunnen behalen uit deze strategieën en activiteiten is het van belang om zorgvuldigheid te betrachten in beoordelingssystematieken, en om gericht aandacht te besteden aan een goede invulling van het psychologisch contract (de uitwisselingsrelatie) tussen beide partijen (werkgever en werknemer). Een duurzaam inzetbaarheidsbeleid is alleen mogelijk indien het management het nuttig vindt om in een bepaalde medewerker te investeren (zie ook Scholarios, Van der Heijden, Van der Schoot, Bozionelos, Epitropaki, Jędrzejowicz, Knauth, Marzec, Mikkelsen, Van der Heijde, & the Indic@tor Study Group, 2008; Van Dam, Van der Heijden, & Schyns, 2006; Van der Heijden, Van der Schoot, Scholarios, Bozionelos, Epitropaki, Jędrzejowicz, Knauth, Marzec, Mikkelsen, Van der Heijde, & the Indic@tor Study Group, 2010). Bovendien is het uiteraard van belang dat mensen bereid en in staat zijn om zelf ook actief te investeren in het verder uitbouwen van hun expertise en employability.

Deze duale verantwoordelijkheid noodzaakt tot goed overleg en veelvuldige interacties tussen werkgever en werknemer, vooral op het niveau van de dyade direct leidinggevende en medewerker. Wederzijds respect en openheid in de communicatie zijn nodig om te kunnen komen tot vruchtbare dialogen waarin individuele preferenties, capaciteiten en doelstellingen met betrekking tot werk en persoonlijke ontwikkeling in acht worden genomen, en uiteraard zorgvuldig worden afgestemd op de organisatie-doelstellingen (Van Dalen, Gründemann, & De Vries, 2003).

Gezien de enorme diversiteit in percepties die mensen hebben ten aanzien van levens- en loopbaansucces, moet hierbij een niet-normatief raamwerk worden gehanteerd. Niemand is in staat om voor anderen te beslissen wat successen in het leven en in het werk inhouden, en hoe en wanneer – dat wil zeggen, op welke leeftijd – die successen bereikt zouden moeten zijn. Om reden van de pluriforme arbeidsmarkt, grote individuele verschillen tussen mensen (denk bijvoorbeeld aan gezondheid,  *coping*-stijl, persoonlijkheid, werkcentraliteit, om maar een paar individuele factoren te noemen), en het toegenomen belang dat de nieuwe generaties werknemers hechten aan het hebben van meer regie in hun loopbaan, en aan andere levensgebieden (zoals ‘kwaliteitstijd’ met familie en vrienden, en andere vormen van vrije tijd) moeten we voorkomen dat we denken in termen van categorieën aangaande leerbehoeftes, motivatie, verantwoordelijkheden, loopbaanpieken, loopbaansucces, pensioenleeftijd, enzovoorts. Mensen hebben heel verschillende antwoorden op loopbaangerelateerde vragen, zoals: hoe lang *moet* ik nog doorwerken; hoe lang *kan* ik nog doorwerken; hoe lang *mag* ik nog doorwerken; en hoe lang *wil* ik nog doorwerken?

Bovendien denk ik dat het van groot belang is om te erkennen dat de belastbaarheid van mensen erg verschillend is, niet in de laatste plaats vanwege grote verschillen

in persoonlijke eigenschappen, maar ook in de mate van werk-thuisinterferentie en in de mogelijkheden om de werk-thuisbalans te bewaken. Ook is het belangrijk dat we ons realiseren dat er verschillende momenten in de loopbaan kunnen zijn waarop iemand belast kan en/of wil worden met zorgtaken (naast het betaalde werk); niet alleen tijdens de jaren van zorg voor kleine kinderen, maar ook tijdens de jaren van zorg voor zieke ouders (later in de loopbaan), die overigens door het enorme tekort aan verzorgenden en verpleegkundigen, nu reeds en in de nabije toekomst, voor veel mensen niet gering zullen zijn (zie ook Gautun & Hagen, 2010). Het is niet ondenkbaar, en ik spreek nu uit eigen ervaring, dat werknemers zelf deze zorg voor een zieke ouder als een zeer zinvolle bezigheid ervaren en vooral waardering hebben voor werkgevers die hun de flexibiliteit en ruimte geven om dit naast hun arbeidzame leven in te kunnen passen. De mogelijkheid die mij destijds door mijn werkgevers (Maastricht School of Management en Open Universiteit Nederland) werd geboden om mijn eerste inaugurele rede in het Antoni van Leeuwenhoekziekenhuis te kunnen schrijven, en alleen bij hoge noodzaak naar het diepe zuiden af te reizen, heeft ons in staat gesteld om de duurzame inzetbaarheid van de verschillende gezinsleden te kunnen behouden. Toeval speelt ook een rol, en ik was dan ook erg blij dat de behandelend arts van mijn vader net zelf een inaugurele rede had moeten schrijven, waardoor de druk die dit met zich meebrengt nog vers in zijn geheugen zat. Hij ging ‘overstag’ tijdens mijn onderhandelingen met hem, en ik kon dan ook snel ‘de bakens verzetten’, en zo werd het tafeltje aan het hoofdeinde van het bed met laptop en al ‘omgedoopt’ tot mijn bureau.

Maar gelukkig hangt duurzame inzetbaarheid niet alleen van toeval af. Naar mijn mening kunnen veel loopbaanproblemen aangepakt, en mogelijk opgelost, worden als medewerkers zelf, hun familieleden en het management in arbeidsorganisaties hun attitudes ten aanzien van leeftijd, loopbaanmodellen, en loopbaansucces veranderen. Omdat de percepties van de verschillende partijen ten aanzien van de mogelijkheden en beperkingen die medewerkers gedurende hun loopbaan ervaren, in sterke mate het loopbaangedrag van laatstgenoemden bepalen, moet het voorkómen van leeftijdsstereotypering (zie bijvoorbeeld Chiu, Chan, Snape, & Redman, 2001; Finkelstein & Burke, 1998; Rosen & Jerdee, 1976) een van de belangrijkste aandachtspunten zijn in employability-beleid.

Helaas kunnen we uit ons onderzoek afleiden dat veel oudere arbeidskrachten door hun leidinggevenden niet (meer) in staat worden geacht om te gaan met de hoge eisen die de moderne, complexe en competitieve arbeidsmarkt aan ze stelt. Bovendien zijn hun leidinggevenden van mening dat de bekwaamheid en motivatie om nieuwe kennis en vaardigheden te leren ook afgenomen zijn met de leeftijd. Ook is gebleken dat leidinggevenden consistent zijn in hun acties, blijkens hun geringe aandacht voor de loopbaanontwikkeling van de oudere werknemers. Veel leidinggevenden argumenteren dat de terugverdientijd te kort is (Boerlijst, 1994; Boerlijst & Van der Heijden, 1996). Echter, gegeven het feit dat de resulterende ‘verwaarlozing’ van de loopbaanontwikkeling

reeds waarneembaar is bij mensen van veertig jaar, terwijl ze dan nog minstens 25 (of binnenkort 27) jaar inzetbaar moeten zijn op de arbeidsmarkt, kunnen we ons afvragen of de meeste leidinggevenden, net zo min als de uitgevers van veel HR-bladen, wel zo goed kunnen rekenen ...

En, wat de zaak nog ernstiger maakt, is de zogenaamde zichzelf vervullende profetie die we denken te kunnen waarnemen in ons onderzoek. Bij een geringe aandacht voor verdere loopbaanontwikkeling door de leidinggevende, zien we ook een verslapping van de aandacht voor een actieve investering in de verdere loopbaangroei door de medewerker zelf. Hierdoor zien we dat met het ouder worden hun ontwikkeling vaak ook daadwerkelijk ernstig in gevaar komt. Om het fenomeen van de zichzelf vervullende profetie te doorbreken, is een integrale benadering nodig. In lijn met de tegenwoordig veel aangehangen benadering van de positieve psychologie (Bakker & Schaufeli, 2008; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000) zouden alle betrokken actoren in goed overleg gericht moeten zijn op het inrichten van gezonde, welvarende, aantrekkelijke, uitdagende en productieve loopbanen (zie ook Van der Heijden & Bakker, in druk). Laten we eens gaan kijken naar de rol die de verschillende actoren in deze zouden kunnen vervullen en de verantwoordelijkheden die zij zouden kunnen dragen.

In het op 12 juli 2010 gehouden *diner pensant*, dat door Expertisecentrum LEEFTijd georganiseerd werd, hebben we in een aangenaam gezelschap van wetenschappers en andere experts uit het veld gewerkt aan het formuleren van concrete suggesties voor actiepunten voor de verschillende actoren. Met het oog op de ruimte die ik in deze rede heb, geef ik U hier een korte samenvatting van onze bevindingen. Werknemers hebben duidelijk een eigen verantwoordelijkheid ten aanzien van hun duurzame inzetbaarheid, maar zijn daar nog onvoldoende op gericht. De oorsprong daarvan ligt in het gegeven dat men tot voor kort toch vaker een baan voor het leven had, een werkgever die voor je zorgde en waar je bleef tot aan het pensioen. Echter, de tijden zijn veranderd en dit patroon komt minder vaak voor; meer bewustwording over de eigen verantwoordelijkheid ten aanzien van de loopbaan is daarom noodzakelijk. Steeds meer arbeidsorganisaties willen aandacht geven aan duurzame inzetbaarheid in het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Zij stralen de overtuiging uit dat aandacht voor duurzame inzetbaarheid getuigt van goed werkgeverschap en erkennen dat investeringen in de twee P's, *planet* en *profit*, minder renderen als niet ook in de derde 'P' – van *people* – wordt geïnvesteerd.

Ten aanzien van het laatste, de 'p' van *people*, is het van belang dat we ons realiseren dat enkel en alleen als het leidinggevend middenkader in arbeidsorganisaties niet alleen op grond van output en productiviteit van de betreffende afdeling (het meer kortetermijngeoriënteerde instrumenteel leiderschap) wordt beoordeeld, maar ook op grond van de aandacht die het heeft voor Strategisch HRM, er daadwerkelijk sprake kan zijn van employability-bevordering van het arbeidspotentieel en een betere verdeling van talenten over organisatieonderdelen (Van der Heijden, 2005). Strategisch HRM vereist

dat het topmanagement in een organisatie HRM-systemen deugdelijk implementeert en dat het een continue en systematische training van het lijnmanagement (het leidinggevend middenkader) ondersteunt (Earnshaw, Rubery, & Cooke, 2002; Marchington & Wilkinson, 2002). Omdat leiderschapsgedragingen in zo geringe mate voorspeld worden door dispositionele eigenschappen (Judge & Bono, 2000) die erfelijk zijn (Ilies, Arvey, & Bouchard, 2006; Loehlin, McCrae, Costa, & John, 1998; Riemann, Angleitner, & Strelau, 1997), heb ik alle hoop dat stijlen en effectiviteit van leidinggevendenden positief beïnvloed kunnen worden door middel van rigoureuze leiderschapstraining (Barling, Weber, & Kelloway, 1996; Solansky, 2010).

Op het niveau van de sociale partners kan vooral gewerkt worden aan het verbeteren van de aansluiting tussen het macro- en het microniveau. Vanuit collectieve regelingen kunnen afspraken gemaakt worden om te investeren in de individuele werknemer. Het informeren van de leden over de gemaakte afspraken, zodat zij er effectief mee aan de slag kunnen gaan, hoort daarbij.

De overheid kan bijdragen door een integrale en langetermijnaanpak te hanteren. In de eerste plaats door het ontwikkelen van wet- en regelgeving die duurzame inzetbaarheid van de beroepsbevolking bevordert en stimuleert. Daarnaast kan de overheid zich sterk maken om de noodzaak van duurzame inzetbaarheid helder uit te dragen aan werkgevers, werknemers, en brancheorganisaties. Het faciliteren van bijeenkomsten en vernieuwende trainingen waardoor er meer aan de concrete implementatie gewerkt kan worden, zou ook onderdeel van het overheidsbeleid moeten uitmaken.

Tot slot, vanuit onze rol als wetenschappers: wanneer aan werkgevers wordt getoond, met *empirische* voorbeelden, dat oudere werknemers toegevoegde waarde hebben in een organisatie, en dat ze niet alleen maar nodig zijn omdat er een tekort aan arbeidskrachten is, kan er een attitudeverandering plaatsvinden. Het formuleren van aanbevelingen voor HR-beleid dat in het dagelijks management geïntegreerd kan worden, en waarvan is bewezen dat ‘dit vruchten afwerpt’, zal daaraan bijdragen.

#### ‘HOE LANG HEB IK NOG?’

In het een-na-laatste onderdeel van mijn rede ga ik in op de onderzoeksagenda die ik samen met promovendi en collega’s in de komende jaren mede vorm probeer te geven.

Ik vind het van groot belang om de twee basisdisciplines waarop loopbaanonderzoek is gestoeld, te weten de ‘beroeps’-basis, gefundeerd vanuit de psychologie, en de ‘Strategisch HRM’-basis, gefundeerd vanuit de economie, te integreren (zie ook Inkson & King, 2011) in empirisch onderzoek. Pas dan kunnen we daadwerkelijk zowel de belangen van de individuele medewerker als die van de arbeidsorganisatie behartigen, en bijdragen aan een betere operationalisatie van Strategisch HRM (zie ook Huselid & Becker, 2011).

Binnen het kader van ons onderzoeksprogramma RESORG (the RESponsible ORganisation) zal ik aandacht gaan besteden aan zogenaamde *Responsible Careers* (Tams & Marshall, 2011), meer in het bijzonder ‘duale verantwoordelijkheid voor duurzame

inzetbaarheid in organisatorische settings'. U kunt hierbij denken aan onderzoek naar ethisch *werkgeverschap* en ethisch *leiderschap*, gericht op het bevorderen van duurzame inzetbaarheid van medewerkers gedurende hun gehele loopbaan, en aan onderzoek gericht op het bestuderen van mogelijkheden ter bestrijding van leeftijdsstereotypering door het inzetten van gevalideerde beoordelingsinstrumenten. Maar U kunt ook denken aan ethisch *werknemerschap*, zich uitend in het dragen van verantwoordelijkheid om de eigen expertise en employability, en het werkvermogen te bewaken, en hier actief in te investeren, niet alleen in werktijd, maar ook daarbuiten.

Een beperkt aantal auteurs heeft reeds gewezen op het belang van het concept *sustainability* voor het vakgebied HRM (zie bijvoorbeeld Boudreau & Ramstad, 2005; Ehnert, 2009; Docherty, Forslin, & Shani, 2008; Marriappandar, 2003; Wilkinson, Hill, & Gollan, 2001). *Sustainability* heeft als concept veel potentieel om een belangrijk HRM-onderwerp te worden, maar hiervoor is systematisch empirisch onderzoek nodig. *Sustainable development* werd door de Brundtland-commissie gedefinieerd als een ontwikkeling die in de hedendaagse behoefte voorziet zonder te compromitteren aan de bekwaamheid van toekomstige generaties om in hun eigen behoeftes te voorzien (World Commission on Environment and Development) (WCED, 1987, p. 43). Ik denk dat *sustainable development* een belangrijke uitdaging is voor ons vakgebied en ik doe dan ook graag mijn best om hieraan een bescheiden bijdrage te leveren door onderzoek op het terrein van *sustainable* en *reponsible careers*.

Ik ben verheugd dat ik als gevolg van het bekleden van mijn leerstoel bij de Radboud Universiteit Nijmegen nu ook samen met de andere collega-hoogleraren van het Nederlandse HRM-netwerk kan deelnemen aan het vormgeven van fundamenteel en maatschappelijk relevant, wetenschappelijk onderzoek op het terrein van de *employment relationship*, waarbij wij ons expliciet richten op multidisciplinair, multiactor en multi-niveau onderzoek. Er is nog veel meer inzicht nodig in de determinanten van duurzame inzetbaarheid en, in lijn met de 'HR-performancecyclus' (zie ook Boselie, Dietz, & Boon, 2005; Guest, 2011; Purcell & Kinnie, 2007; Van de Voorde, Paauwe, & Van Veldhoven, 2010; Wright & Boswell, 2002), in de effectiviteit van HR-maatregelen om de duurzame inzetbaarheid van (oudere) medewerkers te bevorderen. In dit kader noem ik een aantal van mijn promovendi op dit terrein: Claudia van der Heijde werkt aan een onderzoek naar verschillende determinanten van employability en loopbaansucces, en de modereerende rol van leeftijd in deze (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006; Van der Heijden, De Lange, Demerouti, & Van der Heijde, 2009). Jol Stoffers is gericht op de validering van een HRM-model voor het MKB, waarin de predictieve validiteit van employability voor organisatieprestaties, met innovatief werkgedrag als mediator, wordt onderzocht (Stoffers & Van der Heijden, 2009). Arnoud Evers doet onderzoek naar de determinanten van professionele ontwikkeling en employability van leerkrachten (zie Evers, Kreijns, Van der Heijden, & Gerrichhauzen, geaccepteerd; Evers, Van der Heijden, Kreijns, & Gerrichhauzen, 2011). Klaske Veth doet onderzoek naar duurzaam HRM-beleid, in het



bijzonder gericht op de vitaliteit van de oudere werknemer. Marjolein Wessels werkt aan een promotietraject over leeftijdsgerelateerde *push*- en *pull*-factoren ten aanzien van langer doorwerken. Maroesja Brouwer en Judith Meijer, twee recent gestarte promovendi binnen het RESORG-programma, gaan zich respectievelijk richten op de toegevoegde waarde van talentmanagement en mvo (Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen) binnen de gezondheidszorg. Ik heb hoge verwachtingen van hun studies, en geniet zeer van de samenwerking, die hopelijk na het behalen van de doctorstitels duurzaam voortgezet kan worden.

Samen met mijn nieuwe collega's van de kernleerstoelgroep SHRM, waaraan ik leiding mag geven, heb ik al een aantal veelbelovende projecten opgestart. Met Pascale Peters doe ik onderzoek naar de effecten van 'Het Nieuwe Werken' op organisatieuitkomsten. Het Nieuwe Werken kan gedefinieerd worden als 'een visie om werken effectiever, efficiënter maar ook plezieriger te maken voor zowel de organisatie als de medewerker. Die visie wordt gerealiseerd door die medewerker centraal te stellen en hem – binnen bepaalde grenzen – de ruimte en vrijheid te geven in het bepalen hoe hij werkt, waar hij werkt, wanneer hij werkt, waarmee hij werkt en met wie hij werkt' (Bijl, 2009, p. 27). Daarnaast werken Pascale en ik samen met Ria Nijhuis en Lizette Engelen van IQ Healthcare, Radboud Universiteit Nijmegen, aan een onderzoeksvoorstel gericht op de effecten van Het Nieuwe Werken voor de prestaties van professionals in de medische beroepsgroep.

Ik kijk er naar uit om in toekomstig onderzoek ook expliciet aandacht te besteden aan de rol die leeftijd in deze speelt. Ook hoop ik dat het mogelijk zal zijn om de kracht van flexibiliteit aan te tonen en te laten zien dat ieder uur uit de 24-uursritmiek gelijk gewaardeerd moet gaan worden, en dat meer persoonlijke vrijheid en regelruimte zullen leiden tot een verhoging van de productiviteit en duurzame inzetbaarheid. Immers, voor de 'Medewerker Nieuwe Stijl' en voor de 'Manager Nieuwe Stijl' zijn onderling vertrouwen en ethiek de sleutelwoorden.

Met Nicolette van Gestel werk ik aan het verder vormgeven van een promotievoorstel getiteld 'Duurzame inzetbaarheid in de gezondheidszorg'. Met Claudia Gross werk ik reeds samen op het terrein van 'Critical Management Studies' door middel van een tweetal coauteurschappen. Ik weet zeker dat ik veel van haar kan leren. Roel Schouteten en ik delen, onder andere, onze interesse voor de predictieve validiteit van de Werkvermogenindex. We zijn verheugd over de zojuist opgestarte samenwerking in deze met Lex Burdorf en andere collega's van het Erasmus Medisch Centrum. Ik hoop dat we in toekomstig onderzoek kunnen aantonen dat het combineren van de op competenties gebaseerde employability-meting (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006; Van der Heijden, De Lange, Demerouti, & Van der Heijde, 2009) en de op gezondheid gebaseerde Werkvermogenindex (Ilmarinen & Tuomi, 2004) kan bijdragen aan een nog betere voorspelling van loopbaanuitkomsten.

Naast de samenwerking met leden van de kernleerstoelgroep participeer ik in mooie projecten met collega's van binnen en buiten de Radboud Universiteit. Met Annet de

Lange en andere collega's werk ik aan meerdere empirische studies, mede als basis voor een Expertisecentrum voor Wetenschap en Praktijk op het terrein van 'Gezond ouder worden en duurzame inzetbaarheid', waarbij zowel cross-sectionele als ook longitudinale studies worden uitgevoerd, onder andere door middel van een unieke, experimentele setting waarin de werkplek van werknemers wordt gesimuleerd; de virtuele RIVERlab 'Kantooromgeving' (ontwikkeld door De Lange; cf. Dotsch & Wigboldus, 2008; [www.riverlab.nl](http://www.riverlab.nl)). Interventiestudies op het terrein van duurzame inzetbaarheid, om meer inzicht te krijgen in determinanten van de motivatie om langer door te werken, uitval, pensioengedrag, werkvermogen en welbevinden, zijn belangrijk om hiaten in de literatuur op te kunnen vullen. Annet, het plezier en succes waarmee wij samenwerken is hopelijk in sterke mate voorspellend voor onze duurzame inzetbaarheid.

Het is tevens van belang om meer onderzoek uit te voeren naar de betekenis van het psychologisch contract in relatie tot employability-gerelateerde aspecten (zie ook Thijssen, Van der Heijden, & Rocco, 2008). Hierbij kan een verschuiving van de inhoud en het karakter van het psychologisch contract over de tijd worden meegenomen, alsook verschillen in inhoud tussen verschillende categorieën werknemers, zoals oudere en jongere werknemers, medewerkers in de kern versus medewerkers in de flexibele schil (uitzendkrachten, oproepkrachten, zzp'ers), verschillen tussen hogere en lagere opgeleide medewerkers, en tussen medewerkers in hogere en lagere hiërarchische posities. Ook is het van belang om de invloed van verschillen in psychologisch contract op deelname aan opleidings- en ontwikkelingsactiviteiten en baantransities nader te bestuderen.

Een andere belangrijke ingang voor verder onderzoek betreft verschillen in employability-definities die in zwang zijn, en het bestuderen van de vraag of intra-organisatorische verschillen in percepties van employability een oorzaak kunnen zijn van implementatieproblemen ten aanzien van employability-beleid. En hiermee samenhangend, aandacht voor eventuele verschillen in employability-strategieën (generieke versus gemengde) voor verschillende beroepsgroepen van werknemers, en in verschillende typen organisaties.

Tot slot noem ik graag mijn heel recente en genoeglijke plan om samen met Josje Dijkers, Sibe Doosje en Annet de Lange de predictieve validiteit van humor op employability in verschillende leeftijdsfases te gaan onderzoeken. Het moge duidelijk zijn dat hier een zekere mate van veronderstelde ervaringsdeskundigheid van de onderzoekers bepalend is geweest in het kiezen van een nieuwe onderzoeksfocus.

Vanwege de sterk Angelsaksische *bias* in de literatuur over 'ouder worden en werk' (Shultz & Adams, 2007) pleit ik voor meer cross-nationaal onderzoek samen met wetenschappers uit andere delen van de wereld (zie bijvoorbeeld Guo & Van der Heijden, 2008; Nazar & Van der Heijden, in voorbereiding). Ik ben verheugd over het feit dat ik in de loop der jaren in meerdere landen solide onderzoeksrelaties heb weten op te bouwen.

Bovendien is het van belang om het thema 'ouder worden en werk' op verschillende niveaus te benaderen, te weten het individuele, groeps-, organisatorische en maatschap-

pelijke niveau (zie ook Schalk, Van Veldhoven, De Lange, De Witte, Kraus, Stamo-  
 Roßnagel, Tordera, Van der Heijden, Zappalà et al., 2010; Van der Heijden, Schalk, &  
 Van Veldhoven, 2008). Onderzoek naar duurzame inzetbaarheid moet bovendien vanuit  
 een levensloopperspectief worden gedaan, rekening houdend met de enorme verscheiden-  
 heid in individuele paden die mensen kunnen volgen in hun leven en loopbaan, en met  
 het feit dat de diversiteit toeneemt met het ouder worden (Arnold, 1997; Baruch, 2004).

Ik hoop volgend jaar, in het Europees Jaar voor Actief Ouder Worden de eerste  
 resultaten van al deze gezamenlijke onderzoeksinspanningen met U te kunnen delen.

#### DANKWOORD

*Heren van het College van Bestuur van de Radboud Universiteit Nijmegen, leden van de  
 Benoemingsadviescommissie, en het bestuur van de Faculteit der Managementwetens-  
 chappen,*

Ik wil U allen heel hartelijk danken voor het vertrouwen dat ik van U heb gekregen om  
 mijn leerstoel inhoud te mogen geven. In het bijzonder dank ik onze vorige decaan Hans  
 Mastop en onze huidige decaan Rob van der Heijden voor hun enthousiasme en open-  
 heid tijdens de procedure die me heeft doen besluiten om de overstap naar mijn ‘alma  
 mater’ te maken.

*Collega's van de Faculteit der Managementwetenschappen,*

Bedankt voor de enorm warme ontvangst waardoor ik me heel snel als een vis in  
 het water voelde bij onze faculteit. Het is ongekend met wat voor een snelheid en  
 enthousiasme jullie me in allerlei activiteiten hebben betrokken, en welke gezamenlijke  
 onderzoeksprojecten en coauteurschappen er reeds zijn opgericht. Onze faculteit is een  
 toonbeeld van multidisciplinaire samenwerking, en dat in een heel fijne sfeer. Ik ben er  
 trots op en blij over om hier deel van uit te mogen maken.

*Hooggeleerde Vennix, beste Jac,*

Ik had me geen betere sectievoorzitter kunnen wensen. Mede dankzij jouw stimulerende  
 en betrokken houding kunnen wij bergen verzetten. Ik hoop nog heel lang met je te  
 mogen samenwerken. Niet in de laatste plaats vanwege onze, naar ik meen, gedeeltelijke  
 overlap in gevoel voor humor, en jouw integriteit.

*Hooggeleerde Van Riel, beste Allard,*

We hebben elkaar beter leren kennen tijdens de cursus ‘Financieel management voor  
 niet-financiële managers’, waarvoor we zelfs op zaterdag, en ik op krukken, een dag op  
 de universiteit onderwijs genoten. Het was het dubbel en dwars waard, zelden hebben  
 we zo gelachen. Wat was ik verheugd toen ik vernam dat je onze nieuwe vicedecaan  
 onderzoek was geworden. Niet in de laatste plaats omdat ik enorm veel vertrouwen heb  
 in jouw visie op onderzoek.

*Hooggeleerde Van Kranenburg, beste Hans,*

Ik heb erg veel gehad aan onze gesprekken na mijn indiensttreding waarin je me meer inzicht gaf in de 'ins en outs' van de faculteit. Ik zal mijn best doen om de onderzoekslijn van de sectie Bedrijfskunde in de komende jaren verder mee vorm te gaan geven, en heb er alle vertrouwen in dat het door jou opgestarte veelbelovende RESORG-programma wereldwijd bekendheid zal krijgen.

*Hooggeleerde Benschop, beste Yvonne,*

Het is een feest om met je te werken, en om 'buurtjes' te zijn op de gang. Niet in de laatste plaats omdat we hierdoor zo snel kunnen schakelen, en op gezette tijden elkaar van koffie kunnen voorzien. Wij begrijpen feilloos van elkaar wanneer er wel tijd is voor een onderbreking of wanneer er de noodzaak is voor goed overleg, en wanneer dit niet in het dagschema past.

*Hooggeleerde Lauche, beste Kristina,*

Wen zijn zo'n beetje tegelijk gestart als nieuwe kernleerstoelhouders. Het is erg leuk en nuttig om met jou van gedachten te wisselen over de invulling van onze managementtaken. Ook hebben we al een dubbelinterview voor *FM Quarterly* gehad, waarover gerapporteerd is door Anne Dohmen in het artikel 'Ineens is de baas een vrouw'. Laten we samen proberen te bewijzen dat onze psychologiestudie en onze persoonlijkheden een prima basis vormen om 'goede baasjes' te kunnen zijn.

*Medewerkers van de kernleerstoelgroep Strategic HRM,*

Het is erg fijn om aan jullie leiding te mogen geven. Ik hoop dat jullie mij als een 'mee-werkend voorvrouw' ervaren en dat we samen verder kleur en inhoud kunnen geven aan de onderzoeksspeerpunten van sHRM Radboud Universiteit Nijmegen. Met dit team zijn er volop mogelijkheden, niet in de laatste plaats vanwege de bijzonder plezierige onderlinge samenwerking. Hopelijk zijn er ook nog veel gelegenheden om bijvoorbeeld tijdens gezamenlijke dienstreizen onze taalvaardigheden te vergroten. Jullie hebben van mij al wat Brabants kunnen leren tijdens een telefoongesprek met 'onze' Geffense taxi-chauffeur Tonny Jansen. Ik sta ook zeer open voor Gronings, Limburgs, Nijmeegs, en wat dies meer zij...

*Hooggeleerde Boerlijst, beste Ger,*

Wat was ik blij met je warme reactie op mijn benoeming in Nijmegen en ik citeer jou: 'Lieve Beate, natuurlijk komen Elsje en ik graag naar je bekroning en investituur als hoogleraar aan de universiteit waar Albert van Assen en ik je ooit vandaan hebben weten te plukken. We vinden het buitengewoon jammer dat hij dat niet kan meemaken.' Het doet mij ook verdriet, Ger, dat we deze blijdschap niet met Albert kunnen delen.

Ger, ik ben jou enorm dankbaar voor alles wat ik van je heb geleerd en voor onze jarenlange vriendschap.

*Hooggeleerde Verhelst, beste Norman,*

Ook jou ben ik heel veel dank verschuldigd voor de academische vorming die je me hebt gegeven, en vooral ook de passie voor kwantitatief onderzoek die jij me hebt bijgebracht. Reeds op de Universiteit Twente deelden we onze voorkeur voor het ongestoord kunnen werken aan kwantitatieve analyses, en de interpretatie daarvan, in de late uren. Ik koester ook de herinnering aan jouw morele steun tijdens mijn promotieonderzoek.

*Hooggeleerde Schaufeli, beste Wilmar,*

Bij jou ben ik afgestudeerd in de psychologie van arbeid en organisatie aan deze universiteit. Ik ben blij dat we nog steeds samenwerken aan artikelen en veel plezier op conferenties beleven. Je bent en blijft mijn rolmodel en je begrijpt dat ik vaak en veelvuldig refereer aan het feit dat ik bij jou mocht afstuderen.

*Hooggeleerde Tuninga, beste Ron,*

Je hebt enorm veel betekend voor mijn loopbaan, en doet dat nog steeds. Nooit zal ik jouw steun vergeten tijdens het ziekbed van mijn vader. Onze dyade was exemplarisch voor een constructieve invulling van het ‘psychologisch contract’ tussen werkgever en werknemer, en een toonbeeld van ‘Het Nieuwe Werken’ in de praktijk. Ron, ik dank je nogmaals oprecht voor je vertrouwen en je steun.

*Hooggeleerde Van den Bosch, beste Herman,*

Wat vond ik het moeilijk om te vertellen dat ik door Nijmegen benaderd was, maar ik wilde dit meteen eerlijk met je delen. En wat heb je me geholpen door de volgende uitspraak en ik citeer: ‘Beate, ik vind het heel erg dat je weggaat, maar je moet dit doen. Je past daar zo goed. Als je nee zegt, dan ga ik ingrijpen.’ De last viel van mijn schouders en ik kon met goede moed verder. Sterker nog, mijn nulbenoeming als hoogleraar SHRM aan de Open Universiteit Nederland stelt ons in staat om onze plezierige en nuttige samenwerking gewoon voort te zetten. Ik dank ook graag en van harte het College van Bestuur van de Open Universiteit Nederland voor het continueren van mijn leerstoel.

*Hooggeleerde Looise, beste Jan Kees,*

We hebben nu reeds 21 jaar een werk- en persoonlijke relatie. Jij was degene die me vroeg om universitair docent te worden, en die dus aan de basis van mijn academische loopbaan heeft gestaan. Ik ben erg blij met het vertrouwen dat je in me had, en verheugd over het feit dat mijn nulaanstelling in Twente ook onze samenwerkingsrelatie in stand houdt. Het is ook fijn om nu samen met jou in het HRM-netwerk zitting te hebben. We blijven er voor gaan Jan Kees!

*Beste medewerkers van NWO (Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek),*

Graag spreek ik mijn dank uit voor het vertrouwen in mijn onderzoekslijn, en voor het in het jaar 2000 honoreren van mijn Aspasiavorstel getiteld 'Age-related managerial attention and individual initiatives aimed at the development of professional expertise, and their significance for employability management within the context of ICT industry', hetgeen ook leidde tot mijn bevordering tot universitair hoofddocent. Ik hoop van harte dat mijn inaugurele rede aan de verwachtingen voldoet en dat de door mij geformuleerde onderzoeksagenda ook eer doet aan de onderzoeksdoelen die ik destijds heb geformuleerd.

*Beste medewerkers van het LTP (Instituut voor de Toegepaste Psychologie), LEEftijd, NITPB (Nederlands Instituut voor de Toegepaste Psychologie en Bedrijfspsychologie), Stichting Management Studies, AWWN (Algemene Werkgevers Vereniging Nederland),*

Ik hoop van harte dat de aan mij verleende subsidies en awards naar Uw mening tot een toegevoegde waarde voor de door U gestimuleerde onderzoeksgebieden hebben geleid. Ik vind het op zijn plaats om U allen nogmaals te danken voor het vertrouwen in mijn wetenschappelijk onderzoek.

*European Commission and respondents to my EU-funded research projects,*

I wish to gratefully acknowledge the support received by the European Commission for the Indic@tor study and for the NEXT study. I would also like to thank all the ICT professionals and all the nurses all over Europe who have been willing to set aside time to answer all the questionnaire items. Hopefully, their personal career development will also have benefited, by reflecting on the numerous career aspects that are dealt with in these studies.

*Heren en dame van LPM Advies bv, beste Gerard, Paul, Jan, Lilian en Wil,*

Ik spreek mijn wens uit om de samenwerking die zowel gericht is op grootschalige dataverzameling voor mijn onderzoek als op individuele loopbaanadviezen verder uit te bouwen. Mijn commitment in deze is groot en ik streef ernaar om samen met studenten en collega's te helpen de kloof tussen wetenschap en praktijk verder te dichten.

*Ladies and gentlemen, dear colleagues,*

Also a word of thanks to my colleagues at the Open Universiteit Nederland, the University of Twente, the Maastricht School of Management, CMI (Career Management Institute), and to all the consortium partners of the Indic@tor and the NEXT Study projects. Thanks to my colleagues of the Editorial Boards of Gedrag en Organisatie, Loopbaanvisie, Career Development International, Human Resource Development

International, *SAM*: Advanced Management Journal, and Systems Practice and Action Research. A special 'thank you' for Vicente González-Romá for his trust in me, and for my recent appointment as associate editor for the European Journal of Work and Organizational Psychology. Thanks to all other colleagues in psychology and (HR) management science with whom I have collaborated and enjoyed conferences all over the world.

If I were to try to make a list of all colleagues with whom I have worked together successfully and enjoyably since my graduation I would certainly forget some of them. I am sure that you'll be able to work out for yourself whether this warm 'thank you' applies to you ... YOU are the main predictors of my high degree of career involvement. Thank you for all the lively discussions, for sharing the pros and cons of certain research approaches, for all the dinners, for all the phone calls, skype sessions, and for now and then referring to my own work-home balance needs ...

*Ladies and gentlemen, dear bachelor, master, and doctoral students at the Radboud University Nijmegen, the Open Universiteit Nederland, the University of Twente and the Maastricht School of Management,*

Thank you for sharing our passion for research and education in the domain of Business Administration. In consideration of the large number of students who have approached me over the years for thesis supervision, I am inclined to conclude that my field of research is an attractive one for future managers. Hopefully, and given the need for attention to career management, the graduates and (future) managers that I have educated will be better able to translate career management requirements into feasible company policies and measures aimed at individual career development.

Dear international students, I am grateful to be able to work with all of you. You are the ones who enable me to broaden my expertise on successful professional behavior across the globe. Cross-cultural testing of the psychometric qualities of the expertise and employability measurement scales is well worth spending time on. Only in case there is a high degree of openness to diversity can we grow together. Be assured that my contribution is guaranteed. I am most eager to learn from all of you, and to share our moments of knowledge exchange, friendship and the wonderful experiences travelling brings us.

*Lieve vrienden,*

Er is weer een boekje af, en ik weet het, ik heb mijn belofte in mijn vorige inaugurele rede nog niet echt waargemaakt. Er moet echt meer tijd voor andere belangrijke dingen in het leven komen en ik hoop dat jullie er nog in geloven. Ik wel, omdat ik weet dat echte vriendschap voor ons ook betekent: elkaar laten zijn zoals we zijn en datgene te laten doen waar we in geloven, en waar we gelukkig van worden.

*Lieve familie,*

Lieve ooms en tantes, neven en nichten, bedankt voor jullie niet aflatende belangstelling. Lieve Pierre en Jolanda, ik ben zo blij met mijn nieuwe meubels. Er volgen nog heel veel uitnodigingen voor gezellige diners waarbij we met de hele familie kunnen loungen op mijn nieuwe leren hoekbank. Lieve François, Willem en Hannah, tante Beate heeft haar boekje weer af. Pak jullie agenda's en plan maar weer veel logeerpartijen in. Het kan weer! En jullie weten, bij mij mogen jullie stiekem tot diep in de nacht 'haaienfilms' kijken, in bed met chips kruimelen, en 's ochtends Brabantse worstenbroodjes in de oven bakken. Maar er wordt ook samen huiswerk gemaakt, anders kunnen jullie nooit professor worden, als je dat al zou willen ...

*Lieve Papa en Mama,*

Bedankt voor de onvoorwaardelijke liefde die jullie me geven. Het is zo moeilijk om samen te vatten wat ik voel. We hoeven er ook echt niet over te praten, we weten het. Maar toch wil ik jullie hier expliciet bedanken voor de niet aflatende steun en jullie enorme doorzettingsvermogen. Het is niet alleen toeval of geluk dat iemands leven bepaalt. De bagage die wij meegekregen hebben van thuis, is ook zeer bepalend. Er is geen betere antecedent voor duurzame inzetbaarheid en loopbaansucces dan de opvoeding die wij hebben mogen genieten. Lieve Papa, je had mijn eerste inaugurele rede, al bijna zes jaar geleden, niet mee kunnen maken als je 'de bakens niet had verzet'. En nu, na de *second opinion* en ongelooflijk zware en vele operaties, zit je hier pontificaal vooraan bij mijn tweede oratie. Ik ben zo trots op je, maar ik ga geen derde doen Papa, ik kan zoveel mooie en goede dingen doen met mijn collega's op de Radboud Universiteit. Het is hier heel fijn werken. We kijken gewoon samen over zes jaar nog eens terug op deze dag. Lieve Mama, we hadden het nooit gered zonder jou. Jij betekent zo veel voor mij. Ik weet hoe blij je bent dat ik weer in de buurt werk, nu ook nog wat minder werken zodat ik ook in de buurt kan zijn ... Ik ga nu stoppen want als ik nu verder in detail tred moet ik zeker mijn make-up bijwerken, als ik het überhaupt al heb gered, en niet al eerder de 'bakens heb moeten verzetten' om dit dankwoord tot een goed einde te kunnen uitspreken ... Papa en Mama, jullie hebben allebei zo'n ongelooflijke kracht. Pierre, wij moeten wel heel goede genen hebben in dit opzicht. 'Ons Pap en ons Mam', jullie zijn ons alles!

*Ik heb gezegd.*



## REFERENTIES

- Arnold, J. (1997). *Managing careers in the 21st Century*. London, United Kingdom: Paul and Chapman Publishing.
- Aroneca, P., Nunez, I., & Villanueva, M. (2007). The effects of enhancing workers' employability on small and medium enterprises: Evidence from Spain. *Small Business Economics*, 29, 191-201.
- Arthur, M.B., & Rousseau, D.M. (1996). Introduction: The boundaryless career as a new employment principle. In M.B. Arthur & D.M. Rousseau (Eds.), *The boundaryless career* (pp. 3-20). New York, NY: Oxford University Press.
- Bakker, A.B., & Schaufeli, W.B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. [Editorial]. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 147-154.
- Baltes, P.B., & Staudinger, U.M. (2000). Wisdom: A metaheuristic (pragmatic) to orchestrate mind and virtue toward excellence. *American Psychologist*, 55, 122-136.
- Barling, J.E., Weber, T., & Kelloway, E.K. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 81, 827-833.
- Baruch, Y. (2004). Transforming careers: from linear to multidirectional career paths: Organizational and individual perspectives. *Career Development International*, 9(1), 58-73.
- Bijl, D. (2009). *Aan de slag met Het Nieuwe Werken*. Zeewolde, Nederland: ParCC.
- Boerlijst, J.G. (1994). The neglect of growth and development of employees over 40 in organizations: a managerial and training problem. In J. Snel & R. Cremer (Eds.), *Work and aging* (pp. 251-271). London, United Kingdom: Taylor & Francis Ltd.
- Boerlijst, J.G., & Van der Heijden, B.I.J.M. (1996). Human Resources Management in Distress: Pitfalls for gifted workers in organizations. In U. Munandar & C. Semiawan (Eds.), *Optimizing Excellence in Human Resource Development*. Proceedings of the Fourth Asia Pacific Conference on Giftedness (pp. 473-480). Jakarta, 4-8 August 1996. Jakarta, Indonesia: University of Indonesia Press (ISBN 979-459-169-X).
- Boerlijst, J.G., & Van der Heijden, B.I.J.M. (2002). Leeftijd diversiteit in arbeidsorganisaties. In J.J.F. Schroots (Ed.), *Handboek Psychologie van de Volwassen Ontwikkeling & Veroudering* (pp. 467-492). Assen, Nederland: Koninklijke Van Gorcum BV.
- Boerlijst, J.G., Van der Heijden, B.I.J.M., & Van Assen, A. (1993). *Veertig-plussers in de onderneming*. Assen, Nederland: Van Gorcum/Stichting Management Studies.
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Communalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94.
- Boudreau, J.W., & Ramstad, P.M. (2005). Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management*, 44(2), 129-136.
- Briscoe, J.P., Hall, D.T., & Frautschy DeMuth, R.L. (2006). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 30-47.
- Burdorf, L. (2010). Langer gezond werken: Uitdagingen en noodzakelijke maatregelen. In Verbond Sectorwerkgevers Overheid Samenwerkende Centrales Overheidspersoneel Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. *De Grote Uittocht: Negen essays over de arbeidsmarkt van de onderwijs- en overheidssectoren* (pp. 165-195). Den Haag, Nederland: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

- Camerino, D., Conway, P.M., Van der Heijden, B.I.J.M., Estryn-Béhar, E., Consonni, D., Gould, D., Hasselhorn, H.M., & the NEXT Study Group (2006). Low-perceived work ability, ageing and intention to leave nursing: A comparison among 10 European countries. *Journal of Advanced Nursing*, 56(5), 542-552.
- Camerino, D., Conway, P., Van der Heijden, B.I.J.M., Estryn-Béhar, M., Costa, G., & Hasselhorn, H.M. (2008). Age-dependent relationships between work ability, thinking of quitting the job, and actual leaving among Italian nurses: A longitudinal study. *International Journal of Nursing Studies*, 45, 1645-1659.
- Camerino, D., Estryn-Béhar, M., Conway, P.M., Van der Heijden, B.I.J.M., & Hasselhorn, H.M. (2008). Work-related factors and violence among nursing staff in the European NEXT Study: A longitudinal cohort study. *International Journal of Nursing Studies*, 45(1), 35-50.
- Carstensen, L.L. (1995). Evidence for a life-span theory of socioemotional selectivity. *Current Directions in Psychological Science*, 4, 151-156.
- Cascio, W.F. (1991). *Applied psychology in personnel management*. London, United Kingdom: Prentice-Hall International.
- Chiu, W.C.K., Chan, A.W., Snape, E., & Redman, T. (2001). Age stereotypes and discriminatory attitudes towards older workers: An east-west comparison. *Human Relations*, 54(5), 629-661.
- Claus, L. (2003). Similarities and differences in human resource management in the European Union. *Thunderbird International Review*, 45(6), 729-755.
- Cooper, W. (1981). Ubiquitous halo. *Psychological Bulletin*, 90, 218-244.
- De Cuyper, N., De Witte, H., & Van der Heijden, B.I.J.M. (geaccepteerd). Associations between employability and employee and organizational outcomes: A matter of psychological contracts? *International Journal of Human Resource Management*.
- De Cuyper, N., Raeder, S., Wittekind, A., & Van der Heijden, B.I.J.M. (onder review). Employability and burnout in a Swiss restructuring context: Longitudinal evidence.
- DeFillippi, R.J., & Arthur, M.B. (1994). The boundaryless career: A competency-based perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 307-324.
- De Lange, A.H., Bal, P.M., Van der Heijden, B.I.J.M., De Jong, N., & Schaufeli, W.B. (geaccepteerd). Psychological contract breach and work motivation: The moderating role of time perspective and regulatory focus. *Work & Stress*.
- 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 survey. In J. Houdmont & S. McIntyre (Eds.), *Occupational health psychology: European perspectives on research, education and practice*, 1 (pp. 21-45). Maia, Portugal: ISMAI Publications.
- De Lange, A.H., & Van der Heijden, B.I.J.M. (2011). Levenslang gemotiveerd en vitaal aan het werk? *Loopbaanvisie*, 1, 73-78.
- 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 relations with motivation-related outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 77, 118-125.
- Dirken, J.M. (1972). *Functional age of industrial workers*. Groningen: Wolters Noordhoff.
- Docherty, P., Forslin, J., & Shani, A.B. (Eds.). (2008). *Creating sustainable work systems: Emerging perspectives and practice* (2nd ed.). London, United Kingdom: Routledge.

- Dotsch, R., & Wigboldus, D.H.J. (2008). Virtual prejudice. *Journal of Experimental Social Psychology*, 44, 1194-1198.
- Earnshaw, J., Rubery, J., & Cooke, F. (2002). *Who is the employer?* London, United Kingdom: Institute of Employment Rights.
- Ehnert, I. (2009). *Sustainable human resource management: a conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective. Contributions to management science.* Berlin Heidelberg, Germany: Physica-Verlag, a Springer Company.
- Estry-Béhar, M., Le Nézet, O., Van der Heijden, B.I.J.M., Ogińska, H., Camerino, D., Conway, P.M., Fry, C., Hasselhorn, H.M., & the NEXT Study Group (2007). Inadequate teamwork and burnout as predictors of intent to leave nursing according to seniority. Stability of associations in a one-year interval in the European NEXT Study. *Ergonomia. An international Journal of Ergonomics and Human Factors*, 29(3/4), 225-233.
- Estry-Béhar, M., Van der Heijden, B.I.J.M., Camerino, D., Fry, C., Le Nézet, O., Conway, P.M., Hasselhorn, H.M., & the Next Study Group (2008). Violence risk in nursing. Results from the European ‘NEXT’ Study. *Occupational Medicine*, 58(2), 107-114.
- Estry-Béhar, M., Van der Heijden, B.I.J.M. Fry, C., & Hasselhorn, H.M. (2010). Longitudinal analysis of personal and work-related factors associated with turnover among nurses. *Nursing Research*, 59(3), 166-177.
- Estry-Béhar, M., Van der Heijden, B.I.J.M., Ogińska, H., Camerino, D., Le Nezet, O., Conway, P.M., Fry, C., Hasselhorn, H.M., & the NEXT Study Group (2007). The impact of social work environment, teamwork characteristics, burnout and personal factors upon intent to leave among European nurses. *Medical Care*, 45(10), 939-950.
- Evers, A.T., Kreijns, K., Van der Heijden, B.I.J.M., & Gerrichhauzen, J.T.G. (geaccepteerd). Modeling an organizational perspective on teachers’ professional development. *Human Resource Development Review*
- Evers, A.T., Van der Heijden, B.I.J.M., Kreijns, K., & Gerrichhauzen, J.T.G. (2011). Organisational factors and teachers’ professional development in Dutch secondary schools. *Journal of European Industrial Training*, 35(1), 24-44.
- Feldman, D.C., & Ng, T.W.H. (2007). Careers: Mobility, embeddedness, and success. *Journal of Management*, 33(3), 350-377.
- Finkelstein, L.M., & Burke, M.J. (1998). Age stereotyping at work: The role of rater and contextual factors on evaluations of job applicants. *Journal of General Psychology*, 125(4), 317-345.
- Forrier, A., & Sels, L. (2003). The concept employability: A complex mosaic. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3(2), 102-124.
- 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.
- Gautun, H., & Hagen, K. (2010). How do middle-aged employees combine work with caring for elderly parents? *Community, Work & Family*, 13(4), 393-409.
- Golden, B.R. (1992). The past is the past? – Or is it? The use of retrospective accounts as indicators of past strategy. *Academy of Management Journal*, 35, 848-860.
- Greenhaus, J.H., Callanan, G.A., & DiRenzo, M. (2008). A boundaryless perspective on careers. In J. Barling, & C.L. Cooper (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Behavior* (Vol. 1 Micro Approaches, pp. 277-299). London, United Kingdom: Sage Publications.

- Guest, D.E. (2011). Human resource management and performance: still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1), 3-13.
- Guo, Z., & Van der Heijden, B.I.J.M. (2008). Employability enhancement of business graduates in China: Reacting upon challenges of globalization and labour market demands. *Education + Training*, 50(4), 289-304.
- Hall, D.T., & Mirvis, P.H. (1995). The new career contract: Developing the whole person at midlife and beyond. *Journal of Vocational Behavior*, 47, 269-289.
- Hasselhorn, H.M., Müller, B.H., & Tackenberg, P. (Eds.). (2005). *Second official NEXT scientific report* (pp. 57-59). A research project funded by the European Commission (QLK6-CT-2001-00475). NEXT (Nurses' Early Exit) Scientific Report, Key Action Number 6.3 "The ageing population and disabilities". Quality of Life and Management of Living Resources. EU-Project Number QLK6-CT-2001-00475. Stockholm, Sweden: National Institute for Working Life and authors.
- Hasselhorn, H., Tackenberg, P., & Müller, B. (Eds.) (2003). *Working conditions and intent to leave the profession among nurses' staff in Europe*. Report no. 2003: 7. A research project initiated by SALTSA (Joint Programme for Working Life Research in Europe) and funded by the European Commission (QLK6-CT-2001-00475). Sustaining work ability in the nursing profession – Investigation of premature departure from work. (Nurses' Early Exit Study – NEXT). Wuppertal, Germany: University of Wuppertal.
- Heneman, R.L., Tansky, J.W., & Camp, S.M. (2000). Human resource management practices in small and medium-sized enterprises: Unanswered questions and future research perspectives. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 25(1), 11-26.
- Hillage, J., & Pollard, E. (1998). *Employability: Developing a framework for policy analysis*. Research Brief 85, DFEE (Department for Education and Employment). Brighton, UK: the Institute for Employment Studies.
- Hobfoll, S.E. (1989). Conservation of resources: A new approach at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44, 513-524.
- Hobfoll, S.E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology: An International Review*, 50, 337-421.
- Hoffman, C.C., Nathan, B.R., & Holden, L.M. (1991). A comparison of validation criteria: objective versus subjective performance measures and self- versus supervisor ratings. *Personnel Psychology*, 44, 601-619.
- Holzbach, R.L. (1978). Rater bias in performance ratings: Superior, self-, and peer ratings. *Journal of Applied Psychology*, 63(5), 579-588.
- Huber, G.P., & Power, D.J. (1985). Retrospective reports of strategic level managers: Guidelines for increasing their accuracy. *Strategic Management Journal*, 6, 171-180.
- Huselid, M.A., & Becker, B.E. (2011). Bridging micro and macro domains: Workforce differentiation and strategic human resource management. *Journal of Management*, 37(2), 395-403.
- Ilies, R., Arvey, R.D., & Bouchard, T.J. (2006). Darwinism, behavioral genetics, and organizational behavior: a review and agenda for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 27(2), 121-141.
- Ilmarinen J., & Tuomi K. (2004). Past, present and future of work ability. In J. Ilmarinen & S. Lehtinen (Eds.), *People and work – (Research Reports no. 65, pp. 1-25)*. Helsinki, Finland: National Institute of Occupational Health.
- Inkson, K., & King, Z. (2011). Contested terrain in careers: A psychological contract model. *Human Relations*, 64(1), 37-57.

- Judge, T.A., & Bono, J.E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85, 751-765.
- Kaliterna, L., Larsen, Z.P., & Brkljacic, T. (2002). Chronological and subjective age in relation to work demands survey of Croatian workers. *Experimental Aging Research*, 28, 39-49.
- Knipscheer, K., & Heldens, J. (2009). De toekomst van de late middenjaren, naar een seniore keuzebiografie. In C. Bode & L. Consoli (Eds.), *Oud en jong, verschillende generaties in Nederland*. Nijmegen, Nederland: Uitgeverij Valkenhof Pers.
- Knol, H., & Van Riemsdijk, M. (2009). Is HRM er ook in kleine maten? Een verkenning van 'best fits' in kleine bedrijven. *Tijdschrift voor HRM*, september 2009, 37-61.
- Kooij, D., De Lange, A.H., Jansen, P.G.W., & Dijkers, J. (2008). Older workers' motivation to continue work: Five meanings of age. A conceptual review. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 364-394.
- Laine, M., Van der Heijden, B.I.J.M., Wickström, G., Hasselhorn, H.M., & Tackenberg, P. (2009). Job insecurity and intent to leave from the nursing profession in Europe. *International Journal of Human Resource Management*, 20(2), 420-438.
- Lazarova, M., & Taylor, S. (2009). Boundaryless careers, social capital, and knowledge management: Implications for organizational performance. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 119-139.
- Loehlin, J.C., McCrae, R.R., Costa, P.T., & John, O.P. (1998). Heritabilities of common and measure-specific components of the Big Five personality factors. *Journal of Research in Personality*, 32, 431-453.
- Marchington, M., & Wilkinson, A. (2002). *People management and development: Human resource management at work* (2nd ed.). London, United Kingdom: Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD).
- Mariappandar, S. (2003). Sustainable human resource strategy: The sustainable and unsustainable dilemmas of retrenchment. *International Journal of Social Economics*, 30(8), 906-923.
- Meyer, J.P., Allen, N.J., & Smith, C.A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2009). Circulaire: *Doorwerken na 65 jaar bij de sector Rijk*. Den Haag, Nederland: Ministerie van Binnenlandse Zaken (BZK).
- Nauta, A., De Bruin, M., & Cremer, R. (2004). *De mythe doorbroken. Een inventarisatie van beelden, feiten en maatregelen over gezondheid en inzetbaarheid van oudere werknemers*. Hoofddorp, Nederland: TNO Arbeid.
- Nauta, A., De Lange, A., & Görtz, S. (2010). Lang zullen ze leven, werken en leren. Een schema voor het begrijpen en beïnvloeden van inzetbaarheid gedurende de levensloop. *Gedrag & Organisatie*, 23(2), 136-157.
- Nazar, G., & Van der Heijden, B.I.J.M. (in voorbereiding). Career identity and its impact upon mobility, and employability among middle-aged managers in Chile.
- Oosterveld, P., & Vorst, H.C.M. (1996). Testconstructie en testonderzoek. Methoden van vragenlijstconstructie. Amsterdam, Nederland: Universiteit van Amsterdam (UVA).
- Otten, F., Arts, K., Siermann, C., & Ybema, J.F. (2010). Ouderen op de arbeidsmarkt. In J. Sanders, H. Lautenbach, P. Smulders, & H. Dirven (Eds.), *TNO/CBS Rapport. Alle hens aan dek. Niet-werkenden in beeld gebracht*. Hoofddorp/Heerlen, Nederland: TNO/CBS.
- Purcell, J., & Kinnie, N. (2007). HRM and business performance. In P. Boxall, J. Purcell, & P. Wright (Eds.), *The Oxford handbook of human resource management* (pp. 533-551). Oxford, United Kingdom: Oxford University Press.

- Remery, C., Henkens, K., Schippers, J., Van Doorne-Huiskes, J., & Ekamper, P. (2001). *Organisaties, veroudering en management: Een onderzoek onder werkgevers*. Den Haag, Nederland: Nederlands Interdisciplinair Demografisch Instituut (NIDI).
- Riemann, R., Angleitner, A., & Strelau, J. (1997). Genetic and environmental influences on personality: A study of twins using the self- and peer report NEO-FFI scales. *Journal of Personality*, 65, 449-475.
- Rosen, B., & Jerdee, T.H. (1976). The nature of job-related age stereotypes. *Journal of Applied Psychology*, 61(2), 180-183.
- Rothwell, A., & Arnold, J. (2007). Self-perceived employability: Development and validation of a scale. *Personnel Review*, 36(1), 23-41.
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. London, United Kingdom: Sage Publications.
- Savelsbergh, C., Van der Heijden, B.I.J.M., & Poell, R.F. (2009). The development and empirical validation of a multi-dimensional measurement instrument for team learning behaviors. *Small Group Research*, 40(5), 578-607.
- Savelsbergh, C., Van der Heijden, B.I.J.M., & Poell, R.F. (2010). Attitudes towards factors influencing team performance: A multi-rater approach aimed at establishing the relative importance of team learning behaviors in comparison with other predictors of team performance. *Team Performance Management*, 16(7/8), 451-474.
- Schalk, R., Van Veldhoven, M., De Lange, A., De Witte, H., Kraus, K., Stamov-Roßnagel, C., Tordera, N., Van der Heijden, B., & Zappalà, S. in collaboration with Bal, M., Bertrand, F., Claes, R., Crego, A., Dorenbosch, L., De Jonge, J., Desmette, D., Gellert, F.J., Hansez, I., Iller, C., Kooij, D., Kuipers, B., Linkola, P., Van den Broeck, A., Van der Schoot, E., & Zacher, H. (2010). Moving European research on work and ageing forward: Overview and agenda [Position paper]. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(1), 76-101.
- Scholarios, D., Van der Heijden, B.I.J.M., Van der Schoot, E., Bozionelos, N., Epitropaki, O., Jędrzejowicz, P., Knauth, P., Marzec, I., Mikkelsen, A., Van der Heijde, C.M., & the Indic@tor Study Group. (2008). Employability and the psychological contract in European ICT sector SMEs. *International Journal of Human Resource Management*, 19(6), 1035-1055.
- Seligman, M.E.P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14.
- Shore, L.M., & Thornton, G.C. III (1986). Effects of gender on self- and supervisory ratings. *Academy of Management Journal*, 29, 115-129.
- Shultz, K.S., & Adams, G.A. (Eds.). (2007). *Aging and work in the 21st century*. London, United Kingdom: Lawrence Erlbaum Associates.
- Smeenk, S., Van Wersch, F., & Roman, B. (2010). De inzetbaarheid van de oudere werknemer. Een onderzoek naar toepassing van instrumenten en maatregelen. *Tijdschrift voor HRM*, 2, 85-95.
- Smits, J.M.P., Beekma, M., Feenstra, P.W., & Junger-Van Hoorn, E.C. (2010). *Perspectief op langer doorwerken (2010). Een onderzoek naar CAO-afspraken tussen sociale partners met betrekking tot langer doorwerken*. Den Haag, Nederland: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Directie Uitvoeringstaken Arbeidsvoorwaardenwetgeving.
- Smulders, P., Houtman, I., & Van den Bossche, S. (2009). Zwaar werk en vervroegd pensioen. *Economisch-Statistische Berichten*, 94(4572), 682-684.

- Solansky, S.T. (2010). The evaluation of two key leadership development program components: Leadership skills assessment and leadership mentoring. *The Leadership Quarterly*, 21(4), 675-681.
- Sternberg, R.J. (2000). Intelligence and wisdom. In R.J. Sternberg (Ed.), *Handbook of intelligence* (pp. 631-649). Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press.
- Sterns, H.L., & Doverspike, D. (1989). Aging and the retraining and learning process in organizations. In I. Goldstein & R. Katzell (Eds.), *Training and development in work organizations* (pp. 229-332). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Sterns, H.L., & Miklos, S.M. (1995). The aging worker in a changing environment: Organizational and individual issues. *Journal of Vocational Behavior*, 47, 248-268.
- Stoffers, J.M.M., & Van der Heijden, B.I.J.M. (2009). Towards an HRM model predicting organizational performance by enhancing innovative work behavior: A study among Dutch SMEs in the Province of Limburg. *Business Leadership Review*, VI-IV, 1-13.
- Stoffelsen, J., & Diehl, P. (2007). *Handboek levensfasebewust personeelsbeleid*. Alphen aan den Rijn, Nederland: Kluwer.
- Stoker, J.I., & Van der Heijden, B.I.J.M. (2001). Competence development and appraisal in organizations. *Journal of Career Development*, 28(2), 97-113.
- Sullivan, S.E. (1999). The changing nature of careers: A review and research agenda. *Journal of Management*, 25, 457-484.
- Tams, S., & Marshall, J. (2011). Responsible careers: Systemic reflexivity in shifting landscapes. *Human Relations*, 64(1), 109-131.
- Thijssen, J.G.L., Van der Heijden, B.I.J.M., & Rocco, T. (2008). Toward the employability-link model: Current employment transition to future employment perspectives. *Human Resource Development Review*, 7(2), 165-183. Elwood F. Holton, III Research Excellence Award for the publication.
- Thornton, G. (1980). Psychometric properties of self-appraisal of job performance. *Personnel Psychology*, 33, 262-271.
- Thunnissen, M. (2005). Leeftijdswaardig personeelsbeleid. In F. Kluytmans (Ed.), *Leerboek personeelsmanagement* (pp. 581-610). Groningen, Nederland: Wolters-Noordhoff.
- Tsui, A.S., & Ohlott, P. (1988). Multiple assessment of managerial effectiveness: interrater agreement and consensus in effectiveness models. *Personnel Psychology*, 41, 779-803.
- Van Dalen, E., Gründemann, R., & De Vries, S. (2003). Onderweg naar morgen: ontwikkelingen en hun betekenis voor toekomstig HRM. *Tijdschrift voor HRM*, 3, 63-92.
- Van Dalen, H.P., Henkens, K., & Schippers, J. (2010). Beelden van de productiviteit van ouderen bij werkgevers en werknemers. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 25(1), 6-19.
- Van Dam, K., Van der Heijden, B.I.J.M., & Schyns, B. (2006). Employability en individuele ontwikkeling op het werk. Reeks 'Individuele ontwikkeling en employability in organisaties'. *Gedrag & Organisatie. Tijdschrift voor Sociale, Arbeids- en Organisationspsychologie*, 19(1), 53-68.
- Van Dam, K., Van der Vorst, J., & Van der Heijden, B.I.J.M. (2009). Employees' intentions to retire early: A case of planned behavior and anticipated work conditions. *Journal of Career Development*, 35(3), 265-289.
- Van den Berg, T., Elders, L.A., & Burdorf, A. (2010). Influence of health and work on early retirement. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 52(6), 576-583.

- Van der Heijde, C.M., & Van der Heijden, B.I.J.M. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45(3), 449-476.
- Van der Heijden, B.I.J.M. (1998). *The measurement and development of professional expertise throughout the career. A retrospective study among higher level Dutch professionals*. PhD-thesis. University of Twente, Enschede, the Netherlands: PrintPartners Ipskamp. Crowned with the NITPB-price 1998 (Northern Institute for Applied Psychology and Organizational Psychology in the Netherlands).
- Van der Heijden, B.I.J.M. (2000). The development and psychometric evaluation of a multi-dimensional measurement instrument of professional expertise. *High Ability Studies. The Journal of the European Council for High Ability*, 11(1), 9-39.
- Van der Heijden, B.I.J.M. (2001). Age and assessments of professional expertise. The relationship between higher level employees' age and self-assessments or supervisor ratings of professional expertise. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(4), 309-324.
- Van der Heijden, B.I.J.M. (2002a). Prerequisites to guarantee life-long employability. *Personnel Review*, 31(1&2), 44-61. Awarded with the Literati Club 2003 Highly Commended Award.
- Van der Heijden, B.I.J.M. (2002b). Age and assessments of professional expertise in small and medium-sized enterprises: Differences between self-ratings and supervisor ratings. *International Journal of Human Resource Development and Management*, 2(3/4), 329-343.
- Van der Heijden, B.I.J.M. (2005). "No one has ever promised you a rose garden" On shared responsibility and employability enhancing strategies throughout careers. Inaugurele rede in verkorte vorm uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van hoogleraar Strategic HRM, in particular aimed at the dynamics of individual career development aan de Open Universiteit Nederland. Assen, the Netherlands: Van Gorcum.
- Van der Heijden, B.I.J.M. (2010). Aantrekkelijk loopbaanbeleid. In Verbond Sectorwerkgevers Overheid Samenwerkende Centrales Overheidspersoneel Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. *De grote uittocht: Negen essays over de arbeidsmarkt van de onderwijs- en overheidssectoren* (pp. 197-228). Den Haag, Nederland: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- Van der Heijden, B.I.J.M. (in voorbereiding). Can we buffer age-related stereotyping at the workplace? A study into social work environment as a moderator for supervisor-subordinate age dissimilarity effects.
- Van der Heijden, B.I.J.M., & Bakker, A.A. (in druk). Towards a model of employability enhancement. *Career Development Quarterly*.
- Van der Heijden, B.I.J.M., De Lange, 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 Heijden, B.I.J.M., Demerouti, E., Bakker, A.B., & the NEXT Study Group coordinated by Hans-Martin Hasselhorn (2008). Work-home interference among nurses: reciprocal relationships with job demands and health. *Journal of Advanced Nursing*, 62(5), 572-584.
- Van der Heijden, B.I.J.M., Kümmerling, A., Van Dam, K., Van der Schoot, E., Estryn-Béhar, M., & Hasselhorn, H.M. (2010). The impact of social support upon intention to leave among female nurses in Europe: Secondary analyses of data from the NEXT survey. *International Journal of Nursing Studies*, 47, 434-445.
- Van der Heijden, B.I.J.M., & Nijhof, A.H.J. (2004). The value of subjectivity: Problems and prospects for 360-degree appraisal systems. *International Journal of Human Resource Management*, 15(3), 493-511.



- Van der Heijden, B.I.J.M., Schalk, R., & Van Veldhoven, M.J.P.M. (2008). Ageing and careers: European research on long-term career development and early retirement [Guest editorial]. *Career Development International*, 13(2), 85-94.
- Van der Heijden, B.I.J.M., Scholarios, D., Van der Schoot, E., Jędrzejowicz, P., Bozionelos, N., Epitropaki, O., Knauth, P., Marzec, I., Mikkelsen, A., Van der Heijde, C., & the Indic@tor Study Group (2010). Can we buffer age-related stereotyping at the workplace? *International Journal of Aging & Human Development*, 71(3), 231-258.
- Van der Heijden, B.I.J.M., Van Dam, K., & Hasselhorn, H.M. (2009). Intention to leave nursing: The importance of interpersonal work context, work-home interference, and job satisfaction beyond the effect of occupational commitment. *Career Development International*, 14(7), 616-635.
- Van der Heijden, B.I.J.M., Van der Schoot, E., Scholarios, D., Bozionelos, N., Epitropaki, O., Jędrzejowicz, P., Knauth, P., Marzec, I., Mikkelsen, A., Van der Heijde, C.M., & the Indic@tor Study Group (2010). Employability Management Needs Analysis within the European ICT sector in Europe. *The Journal of Centrum Cathedra*, 3(2), 182-200.
- Van der Heijden, B.I.J.M., & Verhelst, N.D. (2002). The psychometric evaluation of a multi-dimensional measurement instrument of professional expertise. Results from a study in small and medium-sized enterprises in the Netherlands. *European Journal of Psychological Assessment*, 18(2), 165-178.
- Van der Heijden, B.I.J.M., Vlerick, P., & Van der Velde, M. (2008). Personeel en arbeid in beweging: Introductie op het thema. *Special Issue Gedrag en Organisatie*, 21(4), 335-343.
- Van de Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M. (2010). Predicting business unit performance using employee surveys: Monitoring HRM-related changes. *Human Resource Management Journal*, 20, 1, 44-63.
- Van Duin, C. (2009). Bevolkingsprognose 2008-2050: naar 17,5 miljoen inwoners. *Bevolkingstrends*, 57(1), 15-22.
- Veldhuis, V., & De Zwart, B.C.H. (2009). *Personeelsbeleid in de publieke sector: Van ontzien naar activeren*. Paper voor de Nederlandse Arbeidsmarktdag 2009. Leiden, Nederland: Astri.
- Wessels, M.M., De Lange, A.H., Van der Heijden, B.I.J.M., Kooij, T.A.M., Jansen, P.G.W., & Dikkers, J.S.E. (onder review). What about time? Effects of age-related factors on work motivation.
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) (1990). *Een werkend perspectief: Arbeidsparticipatie in de jaren '90* (rapport 38). Den Haag, Nederland: WRR.
- Widerszal-Bazyl, M., Radkiewicz, P., Hasselhorn, H., Conway, P., Van der Heijden, B., & the NEXT Study Group (2008). The Demand-Control-Support model and intent to leave across six European countries: The role of employment opportunities. *Work and Stress*, 22(2), 166-184.
- Wilkinson, A., Hill, M., & Gollan, P. (2001). The sustainability debate. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(12), 1492-1502.
- World Commission on Environment and Development (WCED) (1987). *Our common future*. Oxford, United Kingdom: Oxford University Press.
- Wright, P.M., & Boswell, W.R. (2002). Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of Management*, 28(3), 247-276.

