

Omstreden treden

Op zoek naar duurzaam loopbaanengagement

Het lijkt ondertussen een uitgemaakte zaak: we zullen met z'n allen langer moeten werken, willen we de toekomst van onze welvaartsstaat veilig stellen. En, de vereiste inhaalbeweging is op zijn minst 'uitdagerend' te noemen. Getuige hiervan is de lage participatiegraad van 55-plussers in ons land. Met slechts 32% van de 55-plussers aan het werk¹ bengelt België onderaan de Europese lijst en staan we mijlenver van de Lissabon-norm. Welke hinderpalen staan een hogere participatiegraad in de weg? Een verouderde kijk op loopbanen? Hoe omstreden zijn onze verouderde loopbaanladders?

Deze vragen stonden aan de wieg van de Engagement Study 2010 van Hay Group en Antwerp Management School. De onderzoekers wilden meer inzicht verwerven in de mechanismen die doorheen een loopbaan spelen in het aanwakkeren van energie en enthousiasme op het werk. Wat maakt een loopbaan tot een engagerende loopbaan? Of nog: wat zijn determinanten van duurzaam loopbaanengagement? Naast de impact van leeftijd, werd de impact van relevante loopbaan-, individuele en organisatiekenmerken nagegaan.

Leeftijd, engagement en verloop

Engagement wordt met kenmerken in verband gebracht als vitaliteit (beschikken over grote veerkracht en doorzettingsvermogen), toewijding (sterke betrokkenheid bij het werk) en absorptie (volledig in het werk kunnen opgaan) (Schaufeli & Bakker, 2001). Kenmerken, zo suggereren althans de clichés, die niet onmiddellijk in verband worden gebracht met oudere werknemers. Toch wijzen internationale onderzoekgegevens vaak op een (licht

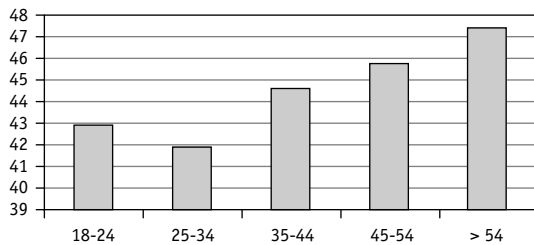
positief verband tussen leeftijd en engagement. Dus hoe ouder, hoe hoger het engagement (Schaufeli et al., 2004; McClure et al., 2009). Het cliché dat ouderen niet meer de nodige energie en betrokkenheid zouden kunnen opbrengen binnen een werkcontext, wordt hiermee meteen ontkracht. Benieuwd hoe dit zit in een Vlaamse context? We baseren ons op data verkregen vanuit de Engagement Study 2010. Deze peilt jaarlijks via

diverse online kanalen naar het werkengagement en de verlooptententies van Vlaamse werknemers. Ruim 2 500 werknemers vulden de vragenlijst in, met een mooie variatie naar leeftijd (6,9% 18-24 jaar; 25,9% 25-34 jaar; 26,4% 35-44 jaar; 29,7% 45-54 jaar en 11% > 54 jaar), functieniveau (52,2% uitvoerend bediende; 32,4% middenkader of professional; 7,4% directie of hoger kader; 9,1% arbeiders), geslacht (38,2% man; 61,8% vrouw) en sector (21,5% secundaire; 33,3% tertiaire en 45,2% quataire sector).

Uit figuur 1 blijkt duidelijk dat we ook in Vlaanderen een positief en significant verband vaststellen tussen engagement en leeftijd. En dat is goed nieuws, want als we straks met zijn allen langer moeten gaan werken, dan rekenen werkgevers natuurlijk op gemotiveerd en geëngageerd personeel. Het idee dat al die 55-plussers gewoon uitgeblust zitten te wachten op hun (brug)pensioen kan dus in de opberglade. Daarnaast blijkt dat leeftijd een rem zet op verlooptententie. Zoals verwacht neemt de intentie om van werkgever te veranderen af met de leeftijd. Of nog: naarmate men ouder wordt, wint stabiliteit in het werk aan belang.

Figuur 1.

Gemiddelde score op schaal van engagement per leeftijdscategorie



Bron: Engagement Study 2010

Naast objectieve leeftijd, werd ook de variabele 'subjectieve leeftijd' in het onderzoek geïntroduceerd. Subjectieve leeftijd verwijst naar de gevoelsleeftijd, de perceptie van zichzelf en anderen over hoe oud of jong men zich voelt. De variabele verschijnt meer en meer in onderzoek (Johnson et al., 2009; Cadiz et al., 2009) omdat men verwacht dat vooral de gevoelsleeftijd impact heeft op werken loopbaangerelateerde uitkomsten als uitstroom (pensioenleeftijd), doorstroom (promotie), engagement, enzovoort. De gemiddelde leeftijd van de respondenten is 41 jaar, maar ze voelen zich gemiddeld 5 jaar jonger. Ook op de vraag hoe anderen hun leeftijd meestal inschatten, antwoordde meer dan de helft 'merkelijk jonger'. Ook psychologische leeftijd heeft een positief verband met engagement. Werknemers die zich jonger voelen dan hun werkelijke leeftijd, vertonen een hogere mate van engagement. Engagement houdt met andere woorden jong en dat straalt ook af op anderen.

Impact van loopbaanmerken: obsolescentie, loopbaanfase en veranderlijke loopbaan attitude

Naast de impact van (psychologische) leeftijd werd bijkomend de impact van een aantal loopbaanmerken onderzocht. Een eerste loopbaanmerk is de impact van obsolescentie. Obsolescentie verwijst naar waardevermindering van menselijke kapitaal, als menselijke kwaliteiten die niet zijn onderhouden (Thijssen & Walter, 2006). Uiteraard is er gewoonlijk sprake van fysiek ouder worden. Belangrijker is evenwel de veroudering van bepaald gedrag, het achterhaald zijn van iemands houding of attitude, en/of veroudering/achterhaald zijn van bepaalde kennis

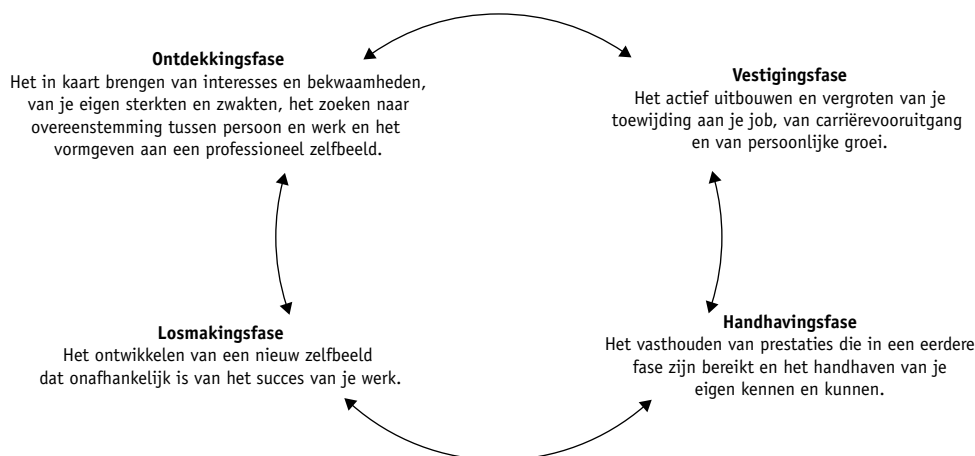
of vaardigheden (Van de Water, 1996). Kortom, het kan gaan om een diversiteit van arbeidsgerelateerde kwaliteiten die verouderd (outmoded, outdated) kunnen raken. Zo blijkt uit de enquête bijvoorbeeld dat 22% van de respondenten er voor vreest dat bij reorganisaties hun functie op de tocht komt te staan; 15% vindt dat de taken en werkwijzen in zijn of haar beroep zodanig zijn veranderd, dat men vaak moeite heeft om de laatste evoluties te volgen. Obsolescentie blijkt niet leeftijdsneutraal (er is een zwak positieve correlatie tussen leeftijd en obsolescentie $r = 0,096/p = 0,000$) en wordt tevens beïnvloed door het functie-niveau (arbeiders en uitvoerend bedienden blijken significant gevoeliger voor obsolescentie in vergelijking met middenkaders of directies).

Een tweede loopbaanmerk dat meegenomen is in het design van het onderzoek is de loopbaanfase, waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen de ontdekkings-, vestigings-, handhavings- en consolidatiefase (zie figuur 2). In een traditionele loopbaanvisie doorloopt de werknemer eenmaal de diverse stadia om zich finaal een tijd lang op een hoog prestatieniveau te handhaven (cf. handhavingsfase). In een meer eigentijdse variant van bijvoorbeeld Hall en Kahn (2002) staat discontinuïteit centraal. Ze stellen een loopbaan voor als een opeenvolging van korte leercycli, waarbij elke leercyclus een miniversie is van het oude loopbaanfasemodel. Het verschil zit hem vooral in de tijdsduur, die veel korter is geworden. Elke nieuwe leercyclus leidt hopelijk naar een hoger niveau van psychologisch succes. Of dat het geval is, is in grote mate afhankelijk van de identiteit (weten wat ik wil en zoek in het werk; aanvoelen welk werk wel en niet fit) en het aanpassingsvermogen (Sels et al., 2006).

In het verlengde hiervan werd ten derde gepeild naar de impact van nieuwe loopbaanattitudes op engagement en verloopintentie, met name attitudes in het verlengde van de 'protean career' (een veranderlijke loopbaan). De term 'protean', soms ook 'transformational' genoemd, is als adjectief afgeleid van de Griekse mythologische figuur Proteus, die de gave had om zichzelf van vorm te veranderen. In zekere zin doet een individu met een protean houding aan eigen loopbaanmanagement volgens zelfsturende en waardegebonden oriëntaties en laat hij de verantwoordelijkheid daarvoor niet meer over aan de organisatie waar hij werkt (De Vos & Soens, 2008). De protean loopbaan heeft twee dimensies. De persoon is waardegedreven, dit wil zeggen dat

Figuur 2.

Vier loopbaanfasen



de persoonlijke waarden zorgen voor de opbouw en de beoordeling van de eigen loopbaan. Bovendien is hij zelfsturend oftewel aanpasbaar naargelang de prestaties en ontwikkeling die van hem gevraagd worden (Briscoe et al., 2006). Voorbeelditem in de vragenlijst voor waardegedrevenheid is: "Ik bepaal mijn eigen loopbaan aan de hand van persoonlijke prioriteiten, ook al zijn ze tegenstrijdig met die van de organisatie". Voorbeelditem voor zelfsturing is: "Om een nieuwe baan te vinden heb ik in het verleden meer op mijzelf vertrouwd dan op anderen". Uit de beschrijvende analyses blijkt dat waardegedrevenheid significant toeneemt met de leeftijd ($r = 0,052/p = 0,000$), terwijl zelfsturing leeftijdsneutraal is.

Tabel 1.

Impact van loopbaankenmerken: resultaten van lineaire regressie (β)

	Engagement	Verloopintentie
Leeftijd	0,210	-0,174
Obsoletie	-0,426	0,180
Loopbaanfase (referentie = ontdekkingsfase)		
Vestigingsfase	0,138	-0,139
Handhavingsfase	0,088	-0,230
Losmakingsfase	ns	ns
Zelfsturend	0,148	0,121
Waardegedrevenheid	ns	ns
R ²	0,259	0,118

Bron: Engagement Study 2010

Brengen we de loopbaanvariabelen binnen in een regressiemodel met leeftijd als controlevariabele (zie tabel 1), dan blijkt dat obsoletie sterk engagement fnuikend is en verloopintentie bevordert, zelfsturing zowel engagement als verloopintentie bevordert en dat de loopbaanfase een belangrijke impact heeft op engagement en verloopintentie. Vooral tijdens de vestigings- en handhavingsfase is er sprake van hoog engagement en een lage verloopintentie. Naast deze loopbaankenmerken blijft de impact van leeftijd overeind. De mate van waardegedrevenheid heeft geen impact.

Voor organisaties betekenen deze resultaten in eerste instantie een appél om er voor te zorgen dat mensen zo lang als mogelijk 'nog meekunnen' en dat veroudering van vaardigheden en competenties zo veel als mogelijk worden vermeden. Voor de HR-praktijk is het kunnen identificeren van obsoletie dan ook van eminent belang. Effectieve beleidsmatige interventies zijn immers afhankelijk van een zorgvuldige obsoletie-diagnose (Thijssen & Walter, 2006). Onderzoek wijst in dit verband uit dat de mate waarin obsoletie voorkomt, per organisatie uiteenloopt en door verschillende ontwikkelactiviteiten wordt beïnvloed. Thijssen (2006) maakt onderscheid tussen het (vroegtijdig) beïnvloeden van iemands scholingservaring, functie-ervaring en/of netwerkervaring om verdere toename van obsoletie te voorkomen of om reeds ontstane obsoletie weg te nemen. In tweede instantie onthouden we dat (een gevoel van) autonomie over de eigen loopbaan

enthousiasme in de hand werkt. Maar er is ook een keerzijde aan de medaille: zelfsturing kan ook leiden tot uitstroom. Naast inzetten op zelfsturing, blijft het inzetten op gedegen retentiebeleid dus aangewezen. Vervolgens is de impact van de loopbaanfase frappant. Na een inwerkfase gaan mensen een groeifase in en daarna een consolidatiefase. Die groei- en consolidatiefase zijn net de periodes dat mensen het grootste engagement vertonen in hun werk en het minst neigen naar verloop. In een klassieke loopbaan zullen deze vier fasen elkaar chronologisch opvolgen (zie infra), waardoor de logische gevolgtrekking komt: hoe ouder, hoe dichter bij de losmakingsfase en ... dalend engagement. In een toekomst meer dynamisch georiënteerd loopbaanmodel staan organisaties voor de uitdaging om ervoor te zorgen dat jonge werknemers niet langdurig in de verkenningfase blijven hangen. Even goed zullen we erover moeten waken, dat werknemers niet vroegtijdig afglijden naar de losmakingsfase, want dan neemt het engagement sterk af. We moeten met andere woorden op zoek naar methoden waarbij rijpere werknemers opnieuw in een groei- en consolidatiefase terecht komen, zo suggereren ons althans de resultaten.

Impact van individuele kenmerken: klassieke arbeidsethos en groeifactor

Op het niveau van het individu werd vooreerst de impact van arbeidsethos nagegaan, of nog "het geheel van normen en waarden die in onze samenleving gelden met betrekking tot arbeid" (De Witte, 2000). De kern van het arbeidsethos wordt de centraliteit van arbeid genoemd. Het gaat hierbij om ideeën die men heeft over de plaats van arbeid in verhouding tot andere levensdomeinen zoals familie, vrije tijd, godsdienst, enzovoort. In het traditionele arbeidsethos komt arbeid veelal op de eerste plaats. De tweede dimensie die meteen om de kern heen ligt is de normatieve dimensie. De aandacht is hier gericht op de plichten en rechten die men aan werk verbindt. In het klassieke arbeidsethos vindt men een zeer sterke nadruk op arbeid als plicht terug. Daarbij wordt een puriteins ascetisme benadrukt, waarin er enkel ruimte is voor sparen en investeren, in plaats van voor genot. Hoewel de scherpe kantjes van de oorspronkelijke invulling van het protestantse ethos in de hedendaagse metingen zijn verdwenen, en zeker de verwijzingen

naar het religieuze aspect, blijven onderzoeksresultaten het draagvlak voor een klassiek arbeidsethos bevestigen. Ook in ons onderzoek is bijvoorbeeld 55% van de respondenten van mening dat werken een plicht is tegenover de samenleving en 37% van de respondenten vindt dat men pas iemand is als men werkt. Volgens Vanderweyden (2002) sluit dit soort resultaten echter niet uit dat er toch een nieuwe visie op arbeid ontstaat, met name het verfijnde arbeidsethos. Het traditionele ethos wordt binnen deze verfijnde versie niet radicaal afgewezen, wel wordt het puriteinse aspect van arbeid kritisch op de korrel genomen. Werk wordt niet langer gezien als een plicht; werk moet niet. Ofwel "werk doe(t) je goed, niet omdat het moet".

Naast de impact van het arbeidsethos, werd tevens de impact van persoonlijke groeifactoren nagegaan. Welke bereidheid is er om als persoon te groeien en welk effect heeft dit op de mate van engagement en verloopintentie? Hay Group (2008) onderscheidt vier groeifactoren: (1) emotionele maturiteit met als voorbeelditem "Ik beschouw tegenslagen als een kans om eruit te leren" (60,6% eens); (2) openheid van geest met als voorbeelditem "Ik bekijk een situatie vanuit verschillende hoeken" (74,5% eens); (3) leergierigheid met als voorbeelditem "Ik treed geregeld uit mijn professionele comfortzone" (47,7% eens) en (4) empathie met als voorbeelditem "Ik wil begrijpen waarom mensen handelen zoals ze handelen" (71,9% eens). Opvallend is dat de derde factor leergierigheid in tegenstelling tot de clichés die hierover bestaan leeftijdsneutraal is. Leergierigheid blijkt niet significant af te nemen wanneer men ouder wordt. Bij de andere factoren is er een positief verband met leeftijd.

Tabel 2.

Impact van individuele kenmerken: resultaten van lineaire regressie (β)

	Engagement	Verloopintentie
Leeftijd	0,127	0,118
Klassieke arbeidsethos	0,327	-0,130
Groeifactor		
Emotionele maturiteit	0,171	-0,061
Openheid van geest	ns	ns
Leergierigheid	0,167	0,162
Empathie	0,094	ns
R ²	0,319	0,067

Bron: Engagement Study 2010

Brengen we de twee individuele variabelen binnen in een multivariaat model met leeftijd als controlevariabele (tabel 2), dan zien we een sterke impact van leergierigheid, emotionele maturiteit en het klassieke arbeidsethos op engagement en verloopintentie. Wederom blijft de impact van leeftijd overeind. De variabelen hebben allen een positief effect op engagement en een negatief effect op verloopintentie, behoudens leergierigheid. Leergierigheid bevordert het enthousiasme op het werk, maar dat niet alleen, leergierigheid kan ook leiden tot uitstroom.

Welke managementlessen vallen hieruit te trekken? Leergierigheid is niet leeftijdsafhankelijk, zo bleek eerder. Aangezien leergierige mensen ook hoger scoren op engagement, komt het er dus op aan om die leergierigheid blijvend te prikkelen; niet alleen aan het begin van de carrière, maar doorheen de hele loopbaan. Net zoals bij zelfsturing zal dit simultaan en geïntegreerd moeten gebeuren met inzet op retentie, anders blijft de kans op vertrek reëel. Het klassieke arbeidsethos is engagementbevorderend en zet een rem op verloop. Betekent dit dat we terug moeten naar de visie dat “werken een plicht is”? Neen, uit ander onderzoek (De Witte, 2000) blijkt immers dat zo'n visie ook nefast kan zijn. Klassiek arbeidsethos komt bijvoorbeeld sterk tot uiting bij herstructureringen of sluitingen van bedrijven: werknemers beschouwen het verlies van hun job als een persoonlijk falen (of zijn bang dat ‘anderen’ dit zo percipiëren). Die perceptie van persoonlijk falen, kan dusdanige vormen aannemen dat ze herintegratie tot de arbeidsmarkt belemmert. Vanuit die redenering zou men kunnen stellen dat klassieke arbeidsethos nefast is. Nochtans nuanceert dit onderzoek een en ander, door het verband bloot te leggen met engagement. Precies daarom kan een lans gebroken worden voor een ‘verfijnde’ arbeidsethos, waarbij werken belangrijk is, maar niet op eender welke manier.

Impact van organisatiekenmerken: leeftijdsklimaat, diversiteit en loopbaanmanagement

Last but not least werden een aantal organisatiekenmerken opgenomen. Een eerste betreft het leeftijdsklimaat. Dit concept refereert naar de percepties die leven binnen de organisatie met betrekking tot

jongere en oudere werknemers. Wordt er vooral in negatieve clichés nagedacht of wordt leeftijd vooral positief geconnoteerd (Noack et al., 2009)? De resultaten wijzen op ambivalenties. Enerzijds worden oudere werknemers vaak gezien als competent, loyaal en betrouwbaar. Anderzijds blijven een aantal clichés hardnekkig bestaan. Zo percipieert een op de drie dat oudere werknemers trager leren en vindt 34% dat een baas best ouder is dan het merendeel van zijn/haar collega's. Naast leeftijdsklimaat is tevens de mate van aanwezige diversiteit bevroegd. Aandacht ging uit naar geslacht, leeftijd, opleidingsniveau, expertise, werkregime, allochtone afkomst, andere nationaliteiten, anderstaligen en personen met een handicap. Een diversiteitsindex van nul tot tien werd samengesteld. Het gemiddelde in de steekproef bedroeg vijf op tien. Tot slot was er aandacht voor de mate van loopbaanondersteuning, of nog: de diverse HR-praktijken ontwikkeld door organisaties om effectievere loopbanen voor hun werknemers te organiseren. Dit kan bijvoorbeeld resulteren in persoonlijke ontwikkelingsplannen, individuele loopbaanplannen en loopbaanbegeleiding in de diverse loopbaanfasen. Uit het onderzoek blijkt dat het draagvlak voor deze HR-praktijken eerder gering is. Zo is slechts 19% akkoord met de stelling “Ik kreeg loopbaanadvies als ik dat nodig had” (bijvoorbeeld advies over opleidingen, promotiestappen, enzovoort), slechts 12% had een mentor die hielp bij de loopbaan, 34% kreeg duidelijke feedback over de prestaties en 38% kreeg werk toegewezen waardoor vaardigheden voor de toekomst konden worden ontwikkeld.

Tabel 3.

Impact van organisatiekenmerken: resultaten van lineaire regressie (β)

	Engagement	Verloopintentie
Leeftijd	0,149	-0,236
Positief leeftijdsklimaat	0,216	ns
Diversiteitsindex	0,058	0,121
Loopbaanondersteuning	0,291	-0,318
R ²	0,190	0,139

Bron: Engagement Study 2010

Het inzetten op een positief leeftijdsklimaat blijkt te lonen, gezien de positieve samenhang met engagement. Dit pleit voor het stimuleren van een cliché-doorbrekend klimaat waarbij werknemers elkaar

respecteren ongeacht leeftijd en andere diversiteitskenmerken. De mate van diversiteit bevordert immers bijkomend engagement. Merk wel op dat er een licht positief verband is met verloopintentie. Een sterk heterogene werknemerspopulatie verhoogt met andere woorden de uitstroomintentie. Of nog: diversiteit stimuleert energie en enthousiasme op het werk, maar fungeert niet als retentiefactor. Loopbaanondersteuning heeft ten slotte een sterk positief verband met engagement en heeft een remmend effect op verloopintentie. Dit resultaat pleit ervoor om het draagvlak voor loopbaanondersteuning te vergroten in organisaties, hierbij rekening houdend met de behoeften van werknemers in hun specifieke loopbaanfase. Bivariate analyses wijzen trouwens uit dat dit perfect binnen een wederzijdse initiatiefname kan. Loopbaanondersteuning en een protean zelfsturende houding sluiten elkaar immers niet uit. Integendeel, er is sprake van een significant positief verband ($r = 0,187/p = 0,000$). Dit is in lijn met wat Sturges et al. (2002) vond. Hun onderzoeksresultaten wezen eveneens op het bestaan van een vicieuze cirkel tussen beide concepten: wanneer werknemers zelf loopbaanondersteuning of feedback vragen, verhoogt dit de HR-inspanningen op het vlak van loopbaanmanagement en vice versa. Voorts blijkt uit het onderzoek een negatief verband tussen leeftijd en loopbaanondersteuning ($r = -0,156/p = 0,000$). Het lijkt erop dat vooral werknemers op middelbare leeftijd uit de boot dreigen te vallen van actief loopbaanmanagement (zie ook Devos, 2008). Zij worden geparkeerd in hun job en de aandacht van HRM verschuift naar de jongere collega's. Wat de precieze causale relatie tussen beide vaststellingen is, daarover kan discussie worden gevoerd, maar dat beide tendensen met mekaar verband houden, kan moeilijk worden ontkend.

Tot slot

Hoe maken we loopbanen meer engagerend? En hoe zorgen we ervoor dat mensen duurzaam aan het werk blijven? Dit vormde de basisinstek van de Engagement Study 2010. De onderzoekers identificeerden hiertoe vijf sterren en drie medailles. Een ster stimuleert engagement en remt verloopintentie, je slaat hiermee dus twee vliegen in een klap. Die sterren zijn leeftijd, klassieke arbeidsethos, actieve loopbaanondersteuning met

specifieke aandacht voor de vestigings- en de handhavingsfase en met als doel obsoletie tegen te gaan. Een medaille verhoogt engagement, maar heeft een keerzijde: ze bevordert ook uitstroom. Dit is het geval voor zelfsturing, leergierigheid en diversiteit.

Organisaties hebben hiermee direct handvaten voor het voeren van een toekomstig engagement- en retentiebeleid waarin de insteek van nieuwe loopbanen, nieuwe loopbaanattitudes, toenemende diversiteit en (nog) snelle(re) verandering in de eisen gesteld aan menselijk kapitaal, centraal staan. Betekent dit dat organisaties hiermee voldoende gewapend zullen zijn om onze werknemers langer of meer duurzaam op de arbeidsmarkt te houden? Neen, hiervoor zijn er immers veel meer variabelen in het spel. Zo wijst Hay Group (2010) op het feit dat de Belgische lonen heel erg 'leeftijdsgebonden' zijn. Een Belgisch bediende van 56 jaar verdient al snel 35% meer dan zijn jongere collega van pakweg 26 jaar. In Nederland is dat verschil slechts 17% en in Zweden 10%. Opmerkelijk is dat deze verschillen het spiegelbeeld zijn van de participatie van 55-plussers. De landen met de hoogste arbeidsparticipatie, zijn die landen met de 'laagste' loonkloof tussen ouderen en jongeren voor eenzelfde functie(niveau). Om de zo noodzakelijke arbeidsparticipatie van 55-plussers in België naar een vergelijkbaar niveau te tillen als andere Europese landen, zal dus ook aan onze loonsystematiek moeten gesleuteld worden.

Inzet op verschillende fronten blijft hoe dan ook noodzakelijk. Het conceptueel, empirisch en beleidsmatig koppelen van loopbanen, engagement en duurzaamheid kan hierbij helpen. De Engagement Study 2010 deed een voorzet. Hopelijk met gevolg.

Peggy De Prins
Departement Management TEW – Universiteit
Antwerpen

Sonja Brouwers
Hay Group

Noot

1. Zie FOD Economie – Algemene Directie Statistiek – EAK/Eurostat (Bewerking Departement WSE)

Bibliografie

- Briscoe, J.P., Hall, D.T. & DeMuth, R.L.F. 2006. Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 30–47.
- Cadiz, D., Truxillo, D. & Sinclair, R. 2009. *Subjective age, core self-evaluations, and Workplace Outcomes among nurses*. Paper presented at the 25th annual conference of the society for industrial and organizational psychology. Atlanta.
- De Vos, A. & Soens, N. 2008. Protean career attitude and career success: The mediating role of self-management. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 449-456.
- De Vos, A. 2008. Opportuniteiten voor een leeftijdsbewust HRM. *Over.Werk. Tijdschrift van het Steunpunt Werk en Sociale Economie*, 18(1), 56 -59.
- De Witte, H. 2000. Arbeidsethos en jobonzekerheid: Meting en gevolgen voor welzijn, tevredenheid en inzet op het. In R. Bouwen, K. De Witte, H. De Witte, & T. Taillieu (Eds.), *Van groep naar gemeenschap. Liber amicorum Prof. Dr. Leo Lagrou*: 325-350. Leuven: Garant.
- De Witte, H. 2000. Houdingen tegenover arbeid in België op de drempel van de eenentwintigste eeuw. In K. Dobbelaere, M. Elchardus, J. Kerkhofs, L. Voyé & B. Bawin-Legros (Eds), *Verloren zekerheid. De Belgen en hun waarden, overtuigingen en houdingen*: 77-116. Tielt: Uitgeverij Lannoo.
- Hall, D.T. & Kahn, W.A. 2002. Developmental relationships at work: a learning perspective. In C.L. Cooper & R.J. Burke (Eds), *The New World of Work: Challenges and Opportunities*. Malden: Blackwell Publishers.
- Hay group. 2008. *Growth factor index*. Hay Acquisition Company.
- Johnson, N.C., Mcgonagle A.K., Barnes-Farrel, J.L. & Morrow, S.L. 2009. *Drivers of psychological Age among Working adults: age-dependent phenomena*. Atlanta: Paper presented at the 25th annual conference of the society for industrial and organizational psychology.
- Noack, C.M.G., Bowen, C.E. & Staudinger, U.M. 2009. *Age climate scale PACS-10*. Bremen: Jacobs Center on Lifelong Learning and Institutional Development, Jacobs University Bremen.
- McClure, T. & Chambers, B.A. 2009. *Driving Engagement among Older and younger Workers – Not all drivers are created equal*. Atlanta: Paper presented at the 25th annual conference of the society for industrial and organizational psychology.
- Schaufeli, W. & Bakker, A. 2001. Werk en welbevinden. Naar een positieve benadering in de arbeids- en gezondheidspsychologie. *Gedrag en organisatie*, 14(15), 22-253.
- Schaufeli, W. & Bakker, A. 2004. Bevlogenheid: een begrip gemeten. *Gedrag en organisatie*, 17(2), 89-112.
- Sels, L., Forrier, A. & Verbruggen, M. 2006. Loopbaanperspectieven op werk: wat we (niet) weten over loopbanen in Vlaanderen. *Tijdschrift voor Economie en Management*, LI 4, 349-383.
- Sturges, J., Guest, D., Conway, N. & Mackenzie Davy K. 2002. A longitudinal study of the relationship between career management and organizational commitment among graduates in the first ten years at work. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 731-748.
- Tijssen, J. & Walter, E. 2006. Obsolete van oudere personeelsleden. *Tijdschrift voor HRM*, 9, 45-60.
- Tijssen, J. 2006. *De tweede loopbaanbelft, Het nut van nuanceringen in het gegroeide HRM-beleid*. Utrecht: BVE-congres Ambrosia.
- Van de Water 1996. *Management van stagnerende medewerkers. Signaleren en revitaliseren*. De Praktijkmanager.
- Vanderweyden, K. 2002. *Is er leven zonder werk? Over minder werken en sociale integratie in de 21 ste eeuw*. Leuven/Leusden: Acco.