

Blijft de stuurman langer aan boord? Lagere uittrede-intentie bij vijftigplussers die hun loopbaan in eigen handen nemen

De Coen, A., Forrier, A., & Sels, L. Studying Retirement from a Career Perspective: How Self-Awareness and Adaptability Reduce the Intention to Retire. In A. De Vos & B. Van der Heijden (Eds.), *Handbook of Research on Sustainable Careers*, Edward Elgar Publishing (under review).

Activerend arbeidsmarktbeleid gaat er vaak van uit dat duurzame loopbanen ook langere loopbanen zijn: ze zouden immers gekenmerkt zijn door een hogere loopbaantevredenheid en een hogere inzetbaarheid op de arbeidsmarkt. Toch zijn er nauwelijks studies die deze veronderstellingen staven en de stap naar pensionering vanuit een loopbaanperspectief benaderen. Deze studie gaat na hoe twee loopbaancompetenties, namelijk zelfbewustzijn en aanpasbaarheid, inspelen op de uittrede-intentie van 50-plussers. Ze zouden immers zelfsturing van de loopbaan promoten, wat een hogere loopbaantevredenheid en een hogere inzetbaarheid op de interne en externe arbeidsmarkt zou teweegbrengen. Drie aspecten die op hun beurt voor een lagere uittrede-intentie zouden zorgen. Padanalyse op een steekproef van 285 werkende 50-plussers bevestigt dat een hogere mate van zelfbewustzijn en aanpasbaarheid ervoor zorgen dat men de loopbaan in eigen handen neemt. Dergelijke sterkere zelfsturing leidt tot een hogere loopbaantevredenheid en een hogere inzetbaarheid op de externe arbeidsmarkt, die op hun beurt voor een lagere uittrede-intentie zorgen. Er werd geen mediërende relatie gevonden voor interne inzetbaarheid. Aanpasbaarheid bleek bovendien ook rechtstreeks bij te dragen tot een lagere uittrede-intentie.

Situering

Oudere werknemers worden geacht langer te werken om de demografische veranderingen op de arbeidsmarkt en de toenemende levensverwachting op te vangen (European Commission, 2012). De afgelopen jaren heeft heel wat onderzoek zich toegelegd op het identificeren van factoren die de pensioenbeslissing beïnvloeden. De meeste studies keken naar persoonlijke factoren (bijvoorbeeld gezondheid en welvaart), familiale factoren (zoals de arbeidsmarktpositie van de partner), factoren gerelateerd aan de job of de organisatie (onder andere jobkenmerken of leeftijdsstereotypes op de werkvloer) en institutionele factoren (bijvoorbeeld schema's voor vervroegde pensionering) als beïnvloedende factoren (voor een overzicht verwijzen we naar Feldman, 1994; Schultz, Morton, & Weckerle, 1998; Wang & Schultz, 2010).

Opvallend weinig studies hebben de pensioenbeslissing vanuit een loopbaanperspectief bestudeerd, ook al is het een belangrijke loopbaantrap (De Vos & Segers, 2013). Bovendien wordt beweerd dat mensen met een duurzame loopbaan de pensioenbeslissing zouden uitstellen omdat dergelijke loopbanen beantwoorden aan de behoeften van de werkenden en hun werkgevers (Newman, 2011). Om een duurzame loopbaan uit te bouwen, zijn bepaalde competenties nodig om de loopbaan in eigen handen te nemen (Eby, Butts, & Lockwood, 2003). Zo kan men een loopbaan uitbouwen die voldoening geeft en toelaat om opportuniteiten op de interne en externe arbeidsmarkt na te jagen (Eby et al., 2003). Zowel deze loopbaantevredenheid (Hall & Mirvis, 1995) en inzetbaarheid (Armstrong-Stassen en Stassen, 2013) worden geacht loopbanen te verlengen. Het zijn deze veronderstellingen die aan de basis liggen van activerend arbeidsmarktbeleid (OECD, 2012; Walker & Maltby, 2012). Activerend arbeidsmarktbeleid geeft oudere werknemers de vrijheid om eigen keuzes te maken en versterkt hun aanpassingsvermogen zodat ze kunnen omgaan met veranderende omstandigheden in de arbeidsmarkt en zo inzetbaar blijven. Analooq steunt een leeftijdsbewust personeelsbeleid dat een ontwikkelklimaat promoot voor oudere werknemers op de veronderstelling dat hun competenties en zo ook hun inzetbaarheid verhoogt, waardoor ze langer zouden werken (Leisink & Knies, 2011; Thijssen & Rocco, 2010).

Verschillende beleidsmaatregelen vinden inspiratie in de veronderstelling dat werknemers met duurzame loopbanen langer zouden werken, ook al bestaat er nauwelijks empirisch bewijs voor die gedachte. Deze studie komt tegemoet aan die behoefte door na te gaan hoe loopbaancompetenties de uittrede-intentie beïnvloeden door hun impact op het zelf sturen van de loopbaan, loopbaantevredenheid en inzetbaarheid. In de loopbaanliteratuur krijgen zelfbewustzijn en aanpasbaarheid steeds meer aandacht als loopbaancompetenties (Hall, 1996; Verbruggen & Sels, 2008). Hall (2004, 1996) beschouwde beide competenties noodzakelijk voor het zelf sturen van de eigen loopbaan ('*self directedness*'). In deze studie wordt onderzocht hoe beide loopbaancompetenties inspelen op zelfsturing van de loopbaan, en hoe loopbaantevredenheid net als inzetbaarheid op de interne en externe arbeidsmarkt optreden als mediator in de relatie tussen zelfsturing en uittrede-intentie.

Na de bespreking van het algemene onderzoeksmodel gaan we in op de gehanteerde methodologie. We besluiten met de voornaamste vaststellingen en beleidsimplicaties van het onderzoek.

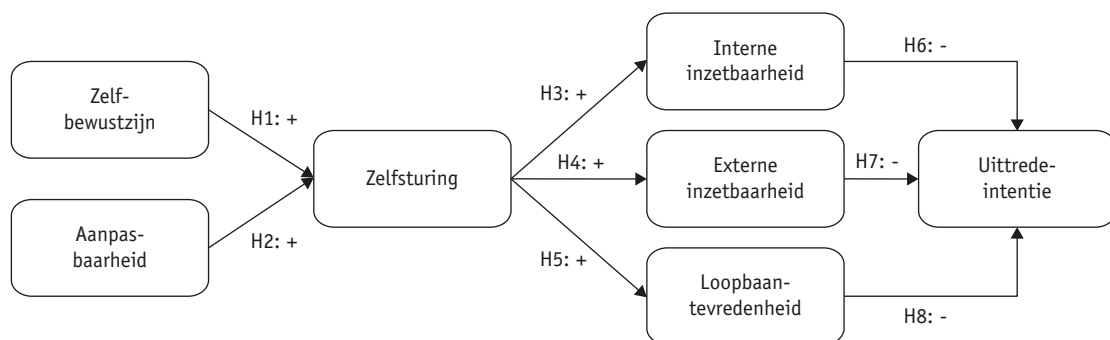
Theorie

Figuur 1 toont het onderzoeksmodel. Het geeft aan hoe zelfbewustzijn en aanpasbaarheid worden verondersteld de uittrede-intentie van 50-plussers te beïnvloeden via diverse paden.

In deze studie zien we met pensioen gaan als een loopbaantrap. Het uitgangspunt van het model is dat oudere werknemers die beter in staat zijn om hun loopbaan zelf richting te geven minder geneigd zijn om de arbeidsmarkt te verlaten (De Vos & Segers, 2013; Hall & Mirvis, 1995; Topa, Moriano, Depolo, Alcover, & Morales, 2009). Zelfsturing (*career self-directedness*) is een centrale dimensie van een 'protean' loopbaanoriëntatie; het weerspiegelt een gevoel van in staat zijn om zelf te handelen (Briscoe & Hall, 2006): personen die sterk staan op het vlak van zelfsturing voelen zich verantwoordelijk voor hun loopbaan en nemen het heft in handen om ze te sturen (Briscoe, Hall, & DeMuth, 2006). Om deze protean oriëntering te bekomen, zijn twee meta-competenties nodig, namelijk zelfbewustzijn en aanpasbaarheid

Figuur 1.

Het onderzoeksmodel



(Hall, 2004). In wat volgt, bespreken we de componenten van het model en hun onderlinge relaties.

Zelfbewustzijn en aanpasbaarheid beïnvloeden zelfsturing

Zelfbewustzijn slaat op de mate waarin mensen hun sterke en zwakke punten kennen, hun doelen en waarden (zoals de 'knowing why-dimensie' van DeFillippi & Arthur, 1994). Het vormt een intern loopbaan Kompas dat een richtlijn vormt om loopbaanbeslissingen te nemen (Hall, 2002). Aanpasbaarheid geeft de bereidheid weer om om te gaan met voorspelbare en onvoorspelbare werkgerelateerde taken (Savickas, 1997). Het omvat de bereidheid en capaciteit om gedrag, gevoelens en gedachten te veranderen als reactie op de eisen van de omgevingen (McArdle, Waters, Briscoe, & Hall, 2007). Het zorgt ervoor dat mensen zichzelf kunnen corrigeren.

Zowel zelfbewustzijn als aanpasbaarheid kunnen zelfsturing beïnvloeden (Hall, 2004, 1996). Te weinig zelfbewustzijn kan mensen ervan weerhouden om eigen loopbaanbeslissingen te maken wegens een gebrek aan richting en waarden om dat te doen. Te weinig aanpasbaarheid kan hen ervan weerhouden om om te gaan met tegenslagen of veranderingen waarmee ze geconfronteerd worden. Verbruggen en Sels (2008) stelden eerder vast dat zelfbewustzijn en aanpasbaarheid positief samenhangen met zelfsturing in een relatief jonge steekproef. We verwachten deze verbanden ook bij oudere werknemers. Hall en Mirvis (1995) gaven

immers aan dat oudere werknemers die over zichzelf kunnen reflecteren, en hun gedrag, gevoelens en gedachten kunnen aanpassen zich, meer baas voelen over hun loopbaan in vergelijking met andere oudere werknemers die in mindere mate over deze competenties beschikken.

Zelfsturing hangt samen met gepercipieerde inzetbaarheid

We stellen een positieve relatie voorop tussen zelfsturing en gepercipieerde inzetbaarheid, zijnde de gepercipieerde kans om een job te vinden of te houden – bij de huidige organisatie (interne inzetbaarheid) of bij een andere werkgever (externe inzetbaarheid) (Forrier & Sels, 2003; Berntson, Sverke, & Marklund, 2006). Twee factoren geven aan waarom het aangewezen is om de gepercipieerde inzetbaarheid te bestuderen. Eerst en vooral omvat de gepercipieerde inzetbaarheid zowel de interpretatie van de arbeidsmarkt als van de eigen vaardigheden en attitudes. Op die manier vat het zowel de contextuele als individuele dimensies van inzetbaarheid (Forrier, Sels, & Stynen, 2009). Daarnaast worden individuele acties vaak meer aangestuurd door de eigen perceptie van een situatie dan door de realiteit (De Witte & Näswall, 2003).

Personen die zich verantwoordelijker voelen voor hun loopbaan, zullen wellicht meer aandacht besteden aan het identificeren en creëren van loopbaanopportuniteiten. Bovendien zijn ze actiever op de arbeidsmarkt, waardoor de kans groter is dat ze realistische verwachtingen hebben en openstaan

voor nieuwe ervaringen. Dit kan zowel de interne als externe inzetbaarheid ten goede komen (Zacher & Frese, 2011). Bovendien kunnen oudere werknemers met een zelfsturende attitude tonen dat ze openstaan voor verandering en niet bezig zijn met het afbouwen van hun loopbaan, zoals vaak stereotiep gedacht wordt (Claes & Van Loo, 2011), wat hun gepercipieerde inzetbaarheid ten goede komt.

Zelfsturing hangt samen met loopbaantevredenheid

Hall (2004, 2002) stelde dat mensen de verantwoordelijkheid opnemen om hun loopbaan zelf te sturen om zo psychologisch succes te realiseren. Vanuit dat opzicht wordt verwacht dat zelfsturing positief gerelateerd is met loopbaantevredenheid (Briscoe, Hall, & DeMuth, 2006). De kans is immers reëel dat ze die loopbaanpaden selecteren die hen helpen doelstellingen te realiseren die ze zelf waardevol vinden. Empirische studies bevestigen de positieve relatie tussen zelfsturing en loopbaantevredenheid (De Vos & Soens, 2008; Verbruggen & Sels, 2008). Bovendien veronderstellen Hall en Mirvis (1995) dat zelfsturing de sleutel is voor psychologisch succes op het einde van de loopbaan omdat het oudere werknemers beter toelaat om hun loopbaan de richting uit te sturen die hen het meest voldoening geeft.

Gepercipieerde inzetbaarheid en uittrede-intentie

In lijn met vorig onderzoek beschouwen we de gepercipieerde interne en externe inzetbaarheid als persoonlijke middelen (*resources*) (De Cuyper, Raeder, Van der Heijden, & Wittekind, 2012). Volgens de 'Conservation of Resources Theory' (COR), hebben mensen met meer middelen een sterker gevoel van controle over de omgeving (Hobfoll, Johnson, Ennis, & Jackson, 2003). Werkenden met een hogere interne of externe inzetbaarheid zouden zich bijgevolg meer in controle voelen met betrekking tot hun loopbaan en daardoor minder geneigd zijn om ze te beëindigen (Wang, Olsen, & Shultz, 2013). Anderzijds worden personen met weinig (of een daling in) middelen verwacht om hun aandacht te verschuiven naar wat ze zouden kunnen winnen in

plaats van wat ze verliezen in een bepaalde situatie (Hobfoll, 1989). Voor oudere werknemers met een lage interne of externe inzetbaarheid betekent dat een verschuiving in aandacht van werk naar pensioen.

Loopbaantevredenheid en uittrede-intentie

De loopbaanstap naar pensioen wordt vaak beschouwd als een vorm van verloop (Adams & Beehr, 1998), ook al gaat deze specifieke transitie niet enkel om het verlaten van de organisatie of de huidige job, maar ook over het verlaten van de eigen loopbaan (Munderlein, Ybema, & Koster, 2013). Volgens de 'work role attachment theory' betekent pensionering het loskomen van alle werkrollen: de job, de organisatie en de loopbaan (Adams, Prescher, Beehr, & Lepisto, 2002). Hoe meer men aan een werkrol gehecht is, hoe meer men in die rol wil blijven. Het verlaten van de rol in kwestie kan een sterk identiteitsverlies inhouden. Volgens deze logica veronderstellen we dat mensen die meer tevreden zijn met hun loopbaan, sterker gehecht zullen zijn aan hun loopbaan en daardoor een lagere uittrede-intentie zouden hebben. Deze redenering sluit aan bij de empirische vaststellingen van Templer, Armstrong-Stassen en Cattaneo (2010) dat oudere werknemers met hogere loopbaantevredenheid meer gemotiveerd waren om te blijven werken. De veronderstelling dat een hogere tevredenheid een lagere uittrede-intentie zou impliceren, sluit bovendien aan bij de centrale gedachte van de verloopliteratuur, namelijk dat een hogere jobtevredenheid de intentie om de job te verlaten, verlaagt (March & Simon, 1958).

Methode

Procedure en steekproef

De analyses in deze studie maken gebruik van de dataset 'Loopbanen in Vlaanderen', verzameld door het Steunpunt Werk en Sociale Economie (WSE). Deze dataset is representatief voor de Vlaamse bevolking in termen van leeftijd, geslacht en geografische spreiding (op het niveau van gemeenten). Er vonden gestructureerde interviews plaats met 1518 personen over hun arbeidsmarktpositie en loopbaanattitudes. De meerderheid van de

respondenten was aan het werk op het moment van het interview (namelijk 1114 van de 1518 respondenten, of 73%).

Voor de afbakening van de groep ‘oudere werknemers’ werden twee aspecten in rekening genomen. Enerzijds de wettelijke pensioenleeftijd die in België 65 jaar is. Anderzijds de vaststelling dat pensionering in internationale studies doorgaans bestudeerd wordt op het einde van de loopbaan, bij 50-plussers (Chan & Stevens, 1999; Claes & Van Loo, 2011). Bijgevolg worden in deze studie de gegevens gebruikt van de 285 werkende respondenten van 50 tot en met 64 jaar oud, waarvoor alle gegevens van de bestudeerde variabelen beschikbaar zijn. Tabel 1 toont enkele kenmerken van de steekproef.

Maatstaven

Zelfbewustzijn werd gemeten via de zes itemschaal van Verbruggen en Sels (2008). Respondenten gaven op een vijfpuntenschaal (1 = helemaal niet akkoord; 5 = helemaal akkoord) aan in welke mate ze zich bewust waren van hun sterkten, zwaktes, waarden en doelen. Een voorbeelditem is ‘Ik ken mijn sterke en zwakke punten’.

Om *aanpasbaarheid* te meten, scoorden de respondenten vijf items (London, 1993) op een

vijfpuntenschaal gaande van 1 (laag) tot 5 (hoog). De schaal meet de ingeschatte capaciteit en bereidheid van personen om zich aan te passen aan veranderende omstandigheden, onder andere via de vraag ‘In welke mate kan u zich aanpassen aan veranderingen in uw loopbaan?’

Zelfsturing werd gemeten met de schaal van Briscoe et al. (2006). De respondenten gaven op een vijfpuntenschaal (1 = helemaal niet akkoord; 5 = helemaal akkoord) aan in welke mate ze akkoord gingen met zeven stellingen, waaronder: ‘Ik ben zelf verantwoordelijk voor het slagen of mislukken van mijn loopbaan’.

Als maatstaf voor *interne inzetbaarheid* gebruikten we de schaal van De Cuyper en De Witte (2010). De respondenten scoorden vier items op een vijfpuntenschaal gaan van de 1 (helemaal niet akkoord) tot 5 (helemaal akkoord). Een voorbeelditem is: ‘Ik heb een grote kans om in mijn huidige organisatie een andere functie te krijgen, als ik daarnaar zou zoeken’.

Externe inzetbaarheid werd analoog gemeten via vier items van De Cuyper en De Witte (2010), waaronder ‘Ik heb een grote kans om elders (in een andere organisatie) werk te vinden, als ik daarnaar zou zoeken’. Ook deze stellingen werden gescoord op een vijfpuntenschaal gaande van 1 (helemaal niet akkoord) tot 5 (helemaal akkoord).

Tabel 1.
Steekproefkenmerken

Demografische kenmerken		Percentage
Geslacht	Man	52,5
	Vrouw	47,6
Leeftijd	50-54	53,7
	55-59	37,1
	60-64	9,2
Scholingsgraad	Geen secundair diploma	7,4
	Diploma secundair onderwijs	52,3
	Bachelor of Master diploma	40,4
Functieniveau	Uitvoerend personeel	50,5
	Administratief ondersteunend personeel	16,5
	Professioneel medewerker (zoals expertrol, consultant)	11,9
	Middenkader	14,0
	Senior management	7,0

Bron: Loopbanen in Vlaanderen (Steunpunt WSE)

In lijn met Heslin (2003) werd *loopbaantevredenheid* gemeten via één algemeen item. Respondenten scoorden de volgende vraag op een tienpuntschaal (1 = uiterst ontevreden; 10 = uiterst tevreden): ‘Alles bij elkaar genomen, hoe tevreden of ontevreden bent u met uw loopbaan?’.

Om *uittrede-intentie* te meten, ontwikkelden de onderzoekers vier items: (1) ‘Als men mij morgen voorstelt om definitief te stoppen met werken zal ik dat ernstig overwegen’, (2) ‘Ik wil graag zo lang mogelijk actief blijven op de arbeidsmarkt’ (omgekeerd gescoord), (3) ‘Voor mij komt werken al lang niet meer op de eerste plaats’ en (4) ‘Als men mij zou ontslaan, zal ik onmiddellijk naar een andere job zoeken’ (omgekeerd gescoord). Deze stellingen werden gescoord op een vijfpuntschaal (1 = helemaal niet akkoord; 5 = helemaal akkoord).

Geslacht werd gemeten via een dummyvariabele (1 = man). Bovendien controleerden we in de analyse voor loopbaanlengte en functieniveau omwille van de gekende effecten op de beslissing om te stoppen met werken (Wang & Schultz, 2010). *Loopbaanlengte* werd gemeten als het aantal jaren dat verstreek sinds de start in de eerste job (na af te studeren). Er werden vijf functieniveaus onderscheiden: senior management, middenkader, professioneel

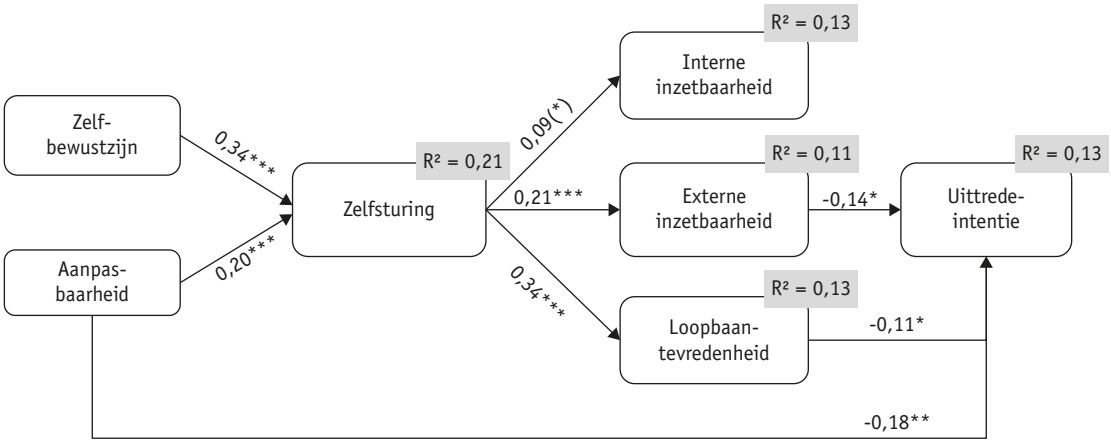
medewerker, administratief ondersteunend personeel en uitvoerend personeel.

Resultaten

De resultaten bevestigen dat zowel zelfbewustzijn als aanpasbaarheid positief gerelateerd zijn met zelfsturing (figuur 2). Bovendien blijkt zelfsturing positief gerelateerd te zijn met externe inzetbaarheid en interne inzetbaarheid, al is de laatste relatie slechts randsignificant. De resultaten tonen ook een positieve relatie tussen zelfsturing en loopbaantevredenheid. Verder blijkt de uittrede-intentie negatief gerelateerd te zijn met de externe inzetbaarheid en de loopbaantevredenheid. We vinden echter geen relatie tussen interne inzetbaarheid en uittrede-intentie. De analyseresultaten gaven bovendien aan dat er naast het onrechtstreekse effect van aanpasbaarheid op de uittrede-intentie ook een rechtstreeks negatief verband is.

De effecten van zelfbewustzijn en aanpasbaarheid op de uittrede-intentie zijn beperkt qua grootte, maar significant. De rechtstreekse relatie tussen aanpasbaarheid en uittrede-intentie zorgt er evenwel voor dat er in totaal een aanzienlijk groter effect uitgaat van aanpasbaarheid.

Figuur 2.
Resultaten van de padanalyse



Noot: (*) p < 0,10; * p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,001

Bron: Loopbanen in Vlaanderen (Steunpunt WSE)

Discussie

De resultaten van deze studie tonen dat een hogere mate van zelfbewustzijn en aanpasbaarheid bijdragen tot een lagere uittrede-intentie bij 50-plussers en dit op verschillende manieren. Eerst en vooral stelden we in lijn met vorig onderzoek (Hall, 2004, 1996; Verbruggen & Sels, 2008) vast dat zowel zelfbewustzijn als aanpasbaarheid positief gerelateerd zijn met de mate waarin werkenden de eigen loopbaan sturen. Die zelfsturing is op haar beurt positief gerelateerd met de gepercipieerde inzetbaarheid op de externe arbeidsmarkt aangezien het toelaat om loopbaanopportuniteiten te identificeren en te creëren. Zoals verwacht daalt de uittrede-intentie van oudere werknemers naarmate hun gepercipieerde inzetbaarheid toeneemt. De resultaten gaan echter uitsluitend op voor externe inzetbaarheid; de relatie tussen zelfsturing en interne inzetbaarheid is slechts randsignificant. Mogelijk is de relatie in de interne arbeidsmarkt zwakker omdat de attitude van leidinggevend en strakke loopbaanpaden weinig ruimte laten voor werknemers om andere loopbaanopportuniteiten binnen de onderneming na te jagen. We vonden ook geen relatie tussen interne inzetbaarheid en uittrede-intentie. Mogelijk kwamen oudere werknemers doorheen de jaren terecht in de baan die het best aansluit bij hun kennis en vaardigheden, waardoor andere functies binnen de organisatie niet aantrekkelijk genoeg lijken om hun pensioen uit te stellen. Bijgevolg vinden we gedeeltelijk bevestiging voor de basisgedachte achter maatregelen die kaderen binnen activerend arbeidsmarktbeleid en ontwikkelgerichte HR-praktijken. Het principe dat investeren in de inzetbaarheid van oudere werknemers ervoor zal zorgen dat ze langer werken, gaat enkel op voor externe inzetbaarheid. Toch moet dit enigszins in perspectief geplaatst worden. We peilden immers enkel naar andere functies en niet naar de ingeschatte kans om de huidige baan te behouden. Toekomstig onderzoek kan nagaan in welke mate dat laatste aspect meespeelt in de pensioenbeslissing.

In tweede instantie vonden we een positieve relatie tussen zelfsturing en loopbaantevredenheid, wat consistent is met de resultaten uit eerder onderzoek (Colakoglu, 2011; De Vos, Dewettinck, & Buyens, 2009; Verbruggen & Sels, 2008). Een hogere loopbaantevredenheid blijkt gepaard te gaan met een lagere uittrede-intentie. Anderzijds kan een lage

tevredenheid het zelfbeeld van oudere werknemers schaden, wat hen richting pensioen kan duwen (Kanfer & Ackerman, 2004).

Naast het indirecte effect van aanpasbaarheid op uittrede-intentie via externe inzetbaarheid en loopbaantevredenheid, vonden we ook een rechtstreekse, negatieve relatie. Personen met een hogere aanpasbaarheid zien een veranderende werkomgeving wellicht eerder als een uitdaging in plaats van een bedreiging. Zij kunnen omgaan met factoren die andere 50-plussers doorgaans richting pensioen duwen (zoals hogere jobeisen of een slechter wordende gezondheid). Bijgevolg kan de bereidheid en capaciteit om om te gaan met persoonlijke of professionele veranderingen, de gepercipieerde nood om met pensioen te gaan, reduceren.

Implicaties voor het beleid

De resultaten benadrukken het belang om zowel zelfbewustzijn als aanpasbaarheid te ontwikkelen om zo de intentie van 50-plussers te verkleinen om de arbeidsmarkt te verlaten. Vooral aanpasbaarheid blijkt een sleutelcompetentie te zijn in deze context. Nochtans wordt algemeen aangenomen dat oudere werknemers niet flexibel zijn en niet bereid of niet in staat om om te gaan met veranderingen (Posthuma & Campion, 2009). Die stereotiepe redenering zorgt ervoor dat aanpasbaarheid vaak ter sprake komt in de eindeloopbaanproblematiek. Aangezien aanpasbaarheid, en in mindere mate ook zelfbewustzijn, de intentie om de arbeidsmarkt te verlaten kunnen doen dalen, is het belangrijk om beide loopbaancompetenties doorheen de volledige loopbaan te ontwikkelen. Dat kan op verschillende manieren gebeuren. Naast loopbaanbegeleiding (Savickas et al., 2009; Verbruggen & Sels, 2008) wordt bijvoorbeeld ook opleiding naar voor geschoven als een doeltreffende actie om iemands zelfbewustzijn en aanpasbaarheid te verhogen (Clarke, 2008; Soresi, Nota, & Ferrari, 2012). Ook voldoende afwisseling op het werk kan de aanpasbaarheid verhogen (Hall & Mirvis, 1995; Karaevli & Hall, 2006). De resultaten tonen duidelijk de nood om te investeren in dergelijke interventies om de aanpasbaarheid van oudere werknemers te verbeteren. Het zou een win-win situatie opleveren voor werknemers en werkgevers: daar waar oudere werknemers wel varen bij de hogere externe

inzetbaarheid en loopbaantevredenheid, strekt de lagere uittrede-intentie de werkgevers tot voordeel.

An De Coen
IDEA Consult

Anneleen Forrier
Luc Sels
KU Leuven

Bibliografie

- Adams, G.A., & Beehr, T.A. (1998). Turnover and retirement: a comparison of their similarities and differences. *Personnel Psychology*, 51, 643-665.
- Adams, G.A., Prescher, J., Beehr, T.A., & Lepisto, L. (2002). Applying work role attachment theory to retirement decision making. *International Journal of Aging and Human Development*, 54, 125-137.
- Armstrong-Stassen, M., & Stassen, K. (2013). Professional development, target-specific satisfaction, and old nurse retention. *Career Development International*, 18, 673-693.
- Berntson, E., Sverke, M., & Marklund, S. (2006). Predicting perceived employability: Human capital or labour market opportunities. *Economic and Industrial Democracy*, 27, 223-244.
- Briscoe, J.P., & Hall, D.T. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 4-18.
- 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.
- Chan, S., & Stevens A.H. (1999). Employment and retirement following a late-career job loss. *The American Economic Review, Papers and Proceedings of the One Hundred Eleventh Annual Meeting of the American Economic Association*, 89 (2), 211-216.
- Claes, R., & Van Loo, K. (2011). Relationships of proactive behavior with job-related affective well-being and anticipated retirement age: An exploration among older employees in Belgium. *European Journal of Ageing*, 8, 233-241.
- Clarke, M. (2008). Understanding and managing employability in changing career contexts. *Journal of European Industrial Training*, 32(4), 258-284.
- Colakoglu, S.N. (2011). The impact of career boundarylessness on subjective career success: the role of career competencies, career autonomy and career insecurity. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 47-59.
- De Cuyper, N., & De Witte, H. (2010). Temporary employment and perceived employability: Mediation by impression management. *Journal of Career Development*, 37(3), 635-652.
- De Cuyper, N., Raeder, S., Van der Heijden, B., & Wittekind, A. (2012). The association between workers' employability and burnout in a reorganization context: Longitudinal evidence building upon the conservation of resources theory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17, 162-174.
- De Vos, A., & Segers, J. (2013). Self-directed career attitude and retirement intentions. *Career Development International*, 18(2), 155-172.
- De Vos, A., & Soens, N. (2008). Protean attitude and career success: The mediating role of self-management. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 449-456.
- De Vos, A., Dewettinck, K., & Buyens, D. (2009). The professional career on the right track: A study on the interaction between career self-management and organizational career management in explaining employee outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(1), 55-80.
- De Witte, H., & Näswall, K. (2003). 'Objective' vs. 'subjective' job insecurity: Consequences of temporary work for job satisfaction and organizational commitment in four European countries. *Economic and Industrial Democracy*, 24, 147-186.
- DeFillippi, R., & Arthur, M. (1994). The boundaryless career: A competency-based perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 15(5), 307-324.
- Eby, L.T., Butts, M., & Lockwood, A. (2003). Predictors of success in the era of the boundaryless career. *Journal of Organizational Behaviour*, 24, 689-708.
- European Commission. (2012). *The 2012 Ageing Report. Economic and budgetary projections for the 27 EU Member States*. European Union.
- Feldman, D.C. (1994). The decision to retire early: A review and conceptualization. *The Academy of Management Review*, 19(2), 285-311.
- Forrier, A., & Sels, L. (2003). The concept employability: A complex mosaic. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3(2), 102-214.
- Forrier, A., Sels, L., & Stynen, D. (2009). Career mobility at the intersection between agent and structure: A conceptual model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 739-759.
- Hall, D.T. (1996). Protean careers in the 21st century. *Academy of Management Executive*, 10(4), 8-16.
- Hall, D.T. (2002). *Protean careers in and out of organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hall, D.T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65 (1), 1-13.
- 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.
- Heslin, P.A. (2003). Self- and other-referent criteria of career success. *Journal of Career Assessment*, 11, 262-286.
- Hobfoll, S.E. (1989). Conservation of resources. A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44, 513-524.

- Hobfoll, S.E., Johnson, R.J., Ennis, N., & Jackson, A.P. (2003). Resource loss, resource gain and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 632-643.
- Kanfer, R., & Ackerman, P.L. (2004). Aging, adult development and work motivation. *The Academy of Management Review*, 29(3), 440-458.
- Karavli, A., & Hall, D.T. (2006). How career variety promotes the adaptability of managers: A theoretical model. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 359-373.
- Leisink, P., & Knies, E. (2011). Line managers' support for older workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 22, 1902-1917.
- London, M. (1993). Relationship between career motivation, empowerment and support for career development. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, 55-69.
- March, J.G., & Simon, H.A. (1958). *Organizations*. New York, US: Wiley.
- McArdle, S., Waters, L., Briscoe, J.P., & Hall, D.T. (2007). Employability during unemployment: Adaptability, career identity and human and social capital. *Journal of Vocational Behavior*, 71, 247-264.
- Munderlein, M., Ybema, J.F., & Koste, F. (2013). Happily ever after? Explaining turnover and retirement intentions of older workers in the Netherlands. *Career Development International*, 18, 548-568.
- Newman, K.L. (2011). Sustainable careers: Lifecycle engagement in work. *Organizational Dynamics*, 40, 136-143.
- OECD. (2012). *Economic Policy Reforms 2012: Going for Growth*. Paris: OECD.
- Posthuma, R.A., & Campion, M.A. (2009). Age stereotypes in the workplace: Common stereotypes, moderators and future research directions? *Journal of Management*, 35, 158-188.
- Savickas, M.L., Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J.P., Duarte, M.E., Guichard, J., Soresi, S., Van Esbroeck, R., & van Vianen, A.E.M. (2009). Life designing: A paradigm for career construction in the 21st century. *Journal of Vocational Behavior*, 75, 239-250.
- Savickas, M.L. (1997). Career adaptability: An integrative construct for life-span, life-space theory. *Career Development Quarterly*, 45, 247-259.
- Shultz, K.S., Morton, K.R., & Weckerle, J.R. (1998). The influence of push and pull factors on voluntary and involuntary early retirees' retirement decision and adjustment. *Journal of Vocational Behavior*, 53(1), 45-57.
- Soresi, S., Nota, L., & Ferrari, L. (2012). Career Adapt-Abilities Scale-Italian Form: Psychometric properties and relationships to breadth of interests, quality of life and perceived barriers. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 705-711.
- Templer, A., Armstrong-Stassen, M., & Cattaneo, J. (2010). Antecedents of older workers' motives for continuing to work. *Career Development International*, 15(5), 479-500.
- Thijssen, J., & Rocco, T. (2010). Development of older workers: Revisiting policies. In European Centre for the Development of Vocational Training (CEDEFOP). *Working and ageing. Emerging theories and empirical perspectives*, 13-27. Luxembourg; Publications Office of the European Union.
- Topa, G., Moriano, J.A., Depolo, M., Alcover, C.-M., & Morales, J.F. (2009). Antecedents and consequences of retirement planning and decision-making: A meta-analysis and model. *Journal of Vocational Behavior*, 75(1), 38-55.
- Verbruggen, M., & Sels, L. (2008). Can career self-directedness be improved through counseling? *Journal of Vocational Behavior*, 73, 318-327.
- Walker, A., & Maltby, T. (2012). Active ageing: A strategic policy solution to demographic ageing in the European Union. *International Journal of Social Welfare*, 21, S117 – S130.
- Wang, M., Olson, D.A., & Shultz, K. (2013). *Mid and late career issues*. New York, US, and London, UK: Routledge.
- Wang, M., & Shultz, K.S. (2010). Employee retirement: A review and recommendations for future investigation. *Journal of Management*, 36, 172-206.
- Zacher, H., & Frese, M. (2011). Maintaining a focus on opportunities at work: The interplay between age, job complexity and the use of selection, optimization and compensation strategies. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 291-318.