

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/343385746>

# De Lange, A. H. (2020). Succesvol ouder worden op het werk? Positief psychologische perspectieven op zelfmanagement op het werk. Gedrag en Organisatie, 33, no. 3, pp. 184-208.

Article in *Gedrag en Organisatie* · August 2020

CITATIONS

0

READS

383

1 author:



[Annet De Lange](#)

Open Universiteit Nederland

133 PUBLICATIONS 6,214 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:



Facing the angry client: the distribution of working memory space between interpersonal emotional labour and job task execution, and the role of executive control

[View project](#)



AGING AND HEALTH [View project](#)

Bedankt voor het downloaden van dit artikel. De artikelen uit de (online)tijdschriften van Uitgeverij Boom zijn auteursrechtelijk beschermd. U kunt er natuurlijk uit citeren (voorzien van een bronvermelding) maar voor reproductie in welke vorm dan ook moet toestemming aan de uitgever worden gevraagd.

# Boom

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikelen 16h t/m 16m Auteurswet 1912 jo. Besluit van 27 november 2002, Stb 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht te Hoofddorp (postbus 3060, 2130 KB, [www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)) of contact op te nemen met de uitgever voor het treffen van een rechtstreekse regeling in de zin van art. 16l, vijfde lid, Auteurswet 1912.

Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.cedar.nl/pro](http://www.cedar.nl/pro)).

*No part of this book may be reproduced in any way whatsoever without the written permission of the publisher.*

[info@boomamsterdam.nl](mailto:info@boomamsterdam.nl)  
[www.boomuitgeversamsterdam.nl](http://www.boomuitgeversamsterdam.nl)

# Succesvol ouder worden op het werk? Positief psychologische perspectieven op zelfmanagement op het werk<sup>\*</sup>

Annet H. de Lange\*\*

*Door lagere geboortecijfers, een hogere levensverwachting en een stijgende pensioenleeftijd is het thema succesvol ouder worden op het werk een belangrijk onderwerp geworden. In deze oratie-bewerking wordt het belang van het hanteren van een positief levensloopspsychologisch perspectief op het thema zelfmanagement en succesvol ouder worden op het werk benadrukt. Hierbij wordt aandacht besteed aan: (1) definities en theorievorming omtrent de begrippen zelfmanagement en succesvol ouder worden op het werk, (2) zelfmanagementshulpbronnen die ingezet kunnen worden door werkenden gedurende de beroepsloopbaan, en (3) mogelijke arbeids- en organisatiepsychologische interventies om zelfmanagement van werkenden positief te kunnen beïnvloeden. Tot slot (4) wordt een onderzoeksagenda gepresenteerd voor toekomstig (toegepast) wetenschappelijk onderzoek naar zelfmanagement en succesvol ouder worden op het werk.*

## 1 Inleiding

Werkenden moeten steeds meer zelfmanagement gedurende de levensloop ont-plooien om inzetbaar te kunnen blijven in een snel veranderende arbeidsmarkt met onverwachte wendingen door bijvoorbeeld toenemende technologische innovatie, toegenomen globalisering en flexibilisering van arbeid (De Lange, 2019). In de huidige bijdrage wordt eerst ingegaan op relevante definities met betrekking tot het concept zelfmanagement op het werk en op positief levensloopspsychologische theorievorming omtrent de begrippen zelfmanagement en succesvol ouder worden op het werk. Vervolgens wordt ingegaan op arbeids- en organisatiepsychologische interventies die ingezet kunnen worden om het vermogen en de bereidheid tot zelfmanagement van werkenden positief te beïnvloeden. Tot slot wordt een onderzoeksagenda voorgesteld voor toekomstig (toegepast) wetenschappelijk onderzoek naar zelfmanagement en succesvol ouder worden op het werk.

### 1.1 Zelfmanagement

Er bestaan diverse definities van zelfmanagement. Sommige definities benadrukken psychologische concepten als zelfbewustzijn, zelfbeeld, zelfanalyse, zelfcon-

\* Dit is een bewerking van de oratie van prof. dr. Annet de Lange, uitgesproken op 1 november 2019 aan de Open Universiteit in Heerlen.

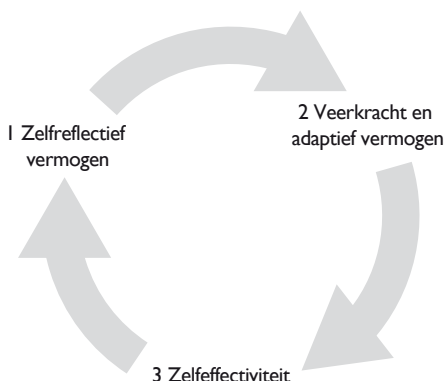
\*\* Annet de Lange is verbonden aan de Open Universiteit, departement Arbeids- en Organisationspsychologie. Correspondentieadres: Open Universiteit, Valkenburgerweg 177, 6419 AT Heerlen, e-mail: annet.delange@ou.nl.

trole, aandachts- en keuzeprocessen (Thoresen & Mahoney, 1974), terwijl andere meer de nadruk leggen op gedragsdomeinen die mensen wel of niet kunnen beheersen, zoals gezondheidsgedrag, leren en ontwikkelen (Detaille, 2012). Lorig en Holman (2003) noemen bijvoorbeeld dat mensen de volgende zelfmanagement-taken kunnen onderscheiden: problemen of uitdagingen selecteren en acties opstellen (bijvoorbeeld: 'Ik ga de komende periode gezonder leven of een nieuw vak leren'), beslissingen nemen ('Ik ga thuis fitness doen om gezonder te worden'), hulpbronnen onderhouden en toepassen ('Ik weet welke fysieke en sociale hulpbronnen ik kan inschakelen op en buiten het werk'), interpersoonlijke relaties aangaan, onderhouden ('Ik heb via mijn werk deskundige collega's leren kennen en werk graag met hen samen'), en acties opvolgen en volhouden ('Ik reserveer wekelijks tijd voor vrienden en relevante gesprekken met collega's').

De term 'zelfmanagement op het werk' verwijst dan ook naar een complex psychologisch proces dat raakvlakken heeft met concepten zoals zelfdeterminatie of zelfbepaling ('self-determination'; Burr & Cordery, 2001) en zelfeffectiviteit ('self-efficacy'; Bandura, 1994). Zelfdeterminatie (of zelfbepaling) is de mate waarin een individu ervaart dat hij of zij invloed kan uitoefenen op het initiëren en zelf reguleren van acties op het werk om aan te kunnen blijven sluiten bij het werk (bijv. inzake kennis, vaardigheden, motivatie, sociale relaties, fysiek en mentaal welzijn). Zelfeffectiviteit is het vertrouwen dat iemand heeft dat hij of zij bepaalde taken op het werk succesvol kan (blijven) uitvoeren (zie ook Bandura, 1994; 2006). Volgens de sociaal-cognitieve leertheorie liggen ons zelfbeeld, zelfconcept en onze zelfregulatie, onze sociale relaties op het werk en onze cognitieve vermogens aan de basis van effectief zelfmanagement tijdens de levensloop. Zelfmanagement (ook wel 'human agency' genoemd; Bandura, 2006) van werkenden impliceert dus dat werkenden zichzelf goed kennen, kunnen aansturen, zich kunnen (leren te) veranderen of aanpassen binnen en buiten de werkcontext om aan te kunnen blijven sluiten bij het werk. Zelfmanagement omvat zowel cognitieve, affectieve als gedragsmatige aspecten (Bandura, 2006; Piderit, 2000). Op basis van de voorgaande uiteenzetting kan de volgende definitie van zelfmanagement op het werk worden opgesteld: *Zelfmanagement op het werk is de mate waarin een werkende zelfreflectief vermogen, veerkracht en adaptief vermogen heeft en zelfeffectiviteit kent om eigen loopbaanbehoeftes en -doelen te kunnen onderscheiden en te bereiken* (De Lange, 2019; zie Figuur 1).

### 1.2 Zelfreflectief vermogen

Zelfreflectief vermogen houdt in dat een werkende cognitief zelfbewust is en weet wat hij of zij als zingevend of ideaal zelfbeeld op het werk over de tijd wil en kan ontwikkelen. Dit houdt dus in dat hij of zij zelfinzicht en een zelfconcept heeft (Grant, Franklin, & Langford, 2002). Daarnaast betekent het dat een werkende een analyse kan maken van beschikbare doelen, zelfregulatiestrategieën (waaronder emotie-regulatiestrategieën) en mogelijke acties die nodig zijn om een gewenst (toekomstig) doel of ideaal zelfbeeld op het werk te bereiken en te behouden. Ten slotte is het noodzakelijk dat de werkende de voortgang in de eigen ontwikkeling en zijn of haar aansluiting met het werk over de tijd kan monitoren en evalueren (via zelfmonitoring, interne zelfspraak en zelfevaluatie). Volgens Getliffe (1996) is het belangrijk dat een werkende zelfbewust nadenkt over ervaringen uit het eigen



**Figuur 1** *Zelfmanagement op het werk: drie relevante dimensies*

werkend leven en mentaal kan terug- en vooruitblikken (ook wel mentaal tijdreizen genoemd), en van deze mentale verhalen leert ('Wat zijn mijn sterke en eventueel zwakkere punten in het uitvoeren van het werk?'; zie ook Terrace & Metcalfe, 2005). Naast het ontwikkelen van mentale verhalen over het ideale zelfbeeld en mogelijke actieplannen om deze te realiseren, is het belangrijk dat werkenden veerkracht en adaptief vermogen hebben om met veranderingen om te kunnen gaan.

### 1.3 Veerkracht en adaptief vermogen

Veerkracht en adaptief vermogen wil zeggen dat de werkende eigen cognities of denkbeelden, emoties, zelfregulatiestrategieën en gedrag kan aanpassen in een veranderende context. Hij of zij heeft verander- of aanpassingsvermogen door het opstellen van nieuwe of aangepaste ontwikkeldoelen en zelfmanagementplannen (zelfontwikkeling; Van Dam, Bipp, & Van Ruyseveldt, 2015). Eerder onderzoek heeft positieve relaties gevonden tussen zelfreflectief vermogen en zelfinzicht enerzijds en veerkracht anderzijds in zowel de sport- als arbeidscontext (zie bijv. Cowden & Meyer-Weitz, 2016; Crane, Searle, Kangas, & Nwiran, 2019; Elliott & Coker, 2008). Deze studies wijzen op het belang van zelfreflectief vermogen en zelfinzicht als basis voor het ontwikkelen van veerkracht.

### 1.4 Zelfeffectiviteit

Zelfeffectiviteit verwijst naar het vermogen van de werkende om een zelfmanagementplan effectief om te zetten in concrete vervolgstappen, gedrag en acties (Bandura, 2006). Zelfeffectiviteit relateert positief met veerkracht, werkgerelateerde prestaties en welzijn en vormt een belangrijke voorspeller van de inzetbaarheid van werkenden (Choi, Dabelko-Schoeny, Lee, & Bunker, 2020; Stajkovic & Kuthans, 1998). De relatie tussen zelfeffectiviteit en werkuitkomsten wordt echter beïnvloed door de complexiteit van het werk (Chen, Casper, & Cortina, 2001). Wanneer de werkomgeving te stressvol of te complex is, kunnen de positieve effecten van zelfeffectiviteit afnemen. Daarom is het van belang dat het zelfma-

nagement past bij de speelruimte en hulpbronnen die het werk, de sociale omgeving en de privé-omgeving bieden (Bohlmeijer, Trompetter, & Bode, 2017).

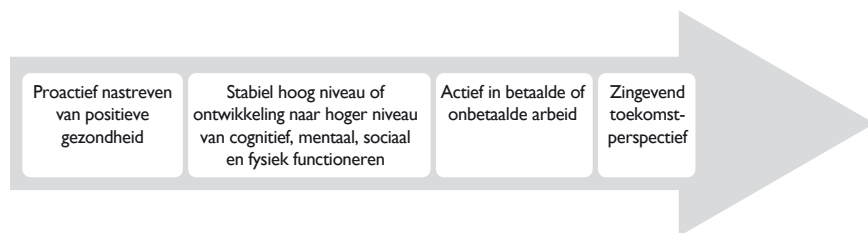
### *1.5 Centrale vraag in huidige bijdrage*

De vraag die in de huidige bijdrage centraal staat, is welke psychologische processen ten grondslag liggen aan zelfmanagement op het werk gedurende de levensloop en welke aspecten van het werk (zoals werkontwerp en werkomgeving, waaronder leiderschap, beschikbare arbeids- en organisatiepsychologische interventies) kunnen bijdragen aan het versterken van het zelfmanagement van werkenden in relatie tot succesvol ouder worden op het werk (Van Dam, Van Vuuren, & Kemps, 2017; Van Vuuren, 2012). De volgende paragraaf gaat in op de verschillende psychologische perspectieven die bruikbaar zijn om zelfmanagement en succesvol ouder worden op het werk te verklaren.

## **2 Psychologische perspectieven op zelfmanagement en succesvol ouder worden**

Er zijn in de arbeids- en organisatiepsychologie relatief weinig theorieën beschikbaar over de relatie tussen zelfmanagement en succesvol ouder worden op het werk. Ook het beschikbare empirische onderzoek naar zelfmanagement op het werk gedurende de levensloop is nog beperkt in omvang te noemen (zie De Lange, 2019 voor een overzicht). Door de introductie van de positieve psychologie aan het begin van de 21ste eeuw (Seligman & Csikszentmihalyi, 2014) kwam er meer aandacht voor de invloed van positieve levenslooppsychologische perspectieven op het zelfmanagement van werkenden, gericht op hun sterke punten en op vooruitgang, groei en ontwikkeling van menselijk gedrag in organisaties. Dit is terug te zien in nieuwe definities van succesvol ouder worden van werkenden.

De eerste theorievorming rondom het concept 'succesvol ouder worden' richtte zich op de laatste fase van de levensloop en legde geen directe nadruk op de rol van werk. Een voorbeeld van een theorie uit deze fase is het McArthur-model van Rowe en Kahn (1987). Hierin werden de belangrijkste elementen van succesvol ouder worden als volgt beschreven: (1) voorkómen van ziekte en/of fysieke beperkingen, (2) actief blijven via betaalde of onbetaalde activiteiten, en (3) een hoog niveau van cognitief en fysiek vermogen behouden gedurende de levensloop (zie ook Dikkers, De Lange, & Van der Heijden, 2017; Olsen & Shultz, 2019). In recentere vertalingen van dit model komt ook de rol van zingeving en spiritualiteit naar voren, als belangrijke onderdelen van succesvol ouder worden. Vrij vertaald naar meer recente definities van positieve gezondheid (zie ook Gezondheidsraad, 2018; ZonMw, 2019) hebben De Lange en Kooij (2019) onlangs de volgende basiselementen van succesvol ouder worden op het werk onderscheiden (zie Figuur 2; De Lange & Kooij, 2019).



**Figuur 2** Elementen van succesvol ouder worden (gebaseerd op Rowe & Kahn, 1987; ZonMw, 2019)

Meer specifiek betekent succesvol ouder worden op het werk dat werkenden zelf-effectief en handelingsvaardig weten om te gaan met zowel positieve als negatieve veranderingen door de tijd heen die van intra- of interpersoonlijke aard zijn. Succesvol ouder worden op het werk kan worden gedefinieerd (gebaseerd op De Lange, 2019, De Lange & Kooij, 2019; Kooij, 2015; Kooij, Zacher, Wang, & Heckhausen, in press; Zacher, Kooij, Beier, & Wang, 2018) als: *het proactief op peil houden van het werkvermogen of het adaptief herstel (na periodes van verlies) in ontwikkeling naar hoge(re) niveaus in werkvermogen, om een fit te kunnen houden met de werkomgeving.*

Succesvol ouder worden op het werk beschrijft het zelfmanagementproces van werkenden dat nodig is om inzetbaar te kunnen worden en te blijven in (veranderend) werk- en privécontext tijdens de beroepsloopbaan. Dit houdt in dat werkenden geen passieve toeschouwers in het verouderingsproces zijn, maar dat ze in staat zijn om via zelfmanagement en met de juiste ondersteuning of interventies vanuit de werkomgeving op niveau te blijven, te herstellen en te verbeteren door de tijd heen. Bovendien houdt het in dat zij psychologisch en fysiek gezien veerkracht kunnen ontwikkelen in en buiten het werk om zo een *fit* met de werkomgeving te kunnen houden.

### 3 Een positief levensloopspsychologisch perspectief op zelfmanagement

De positieve (levensloop)psychologie biedt inzicht in mogelijkheden voor onderzoek naar het herstel en de verbetering van het vermogen tot zelfmanagement van werkenden gedurende de levensloop. Daarnaast bieden de arbeids-, gezondheids- en organisatiepsychologie, de levensloopspsychologie en de sociale psychologie aanknopingspunten voor nieuw onderzoek (zie ook Cadiz, Brady, Rineer, Truxillo, & Wang, 2019a; Cadiz, Rineer, & Truxillo, 2019b; Rudolph, De Lange, & Van der Heijden, 2015). Deze inzichten zijn samen te vatten in een positief levensloopspsychologisch model voor succesvol ouder worden op het werk (zie Figuur 3). In Figuur 3 wordt weergegeven hoe inzetbaarheid van werkenden door de tijd heen het resultaat is van de (veranderende) dynamiek tussen de contextuele belasting en individuele belastbaarheid gedurende de levensloop (Van Dijk, Van Dormolen, Kompier, & Meijman, 1990).

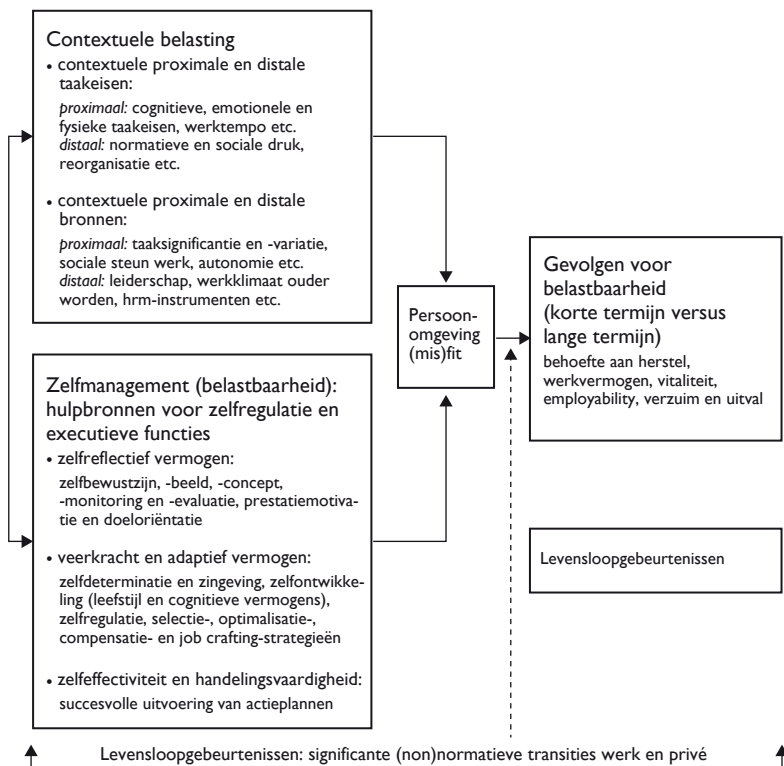
In dit model ligt de nadruk, in aanvulling op modellen als het ‘job-demands-resources’-model (lees voor meer achtergrond: Bakker en Demerouti, 2017) en het belasting-belastbaarheidsmodel (zie ook Van Dijk et al., 1990), expliciet op *het versterken van strategieën voor zelfmanagement* op en buiten het werk om de zelfeffectiviteit, handelingsvaardigheid en de totale belastbaarheid van ouder wordende werkenden door de tijd heen positief te kunnen beïnvloeden. De fit tussen de contextuele belasting en de belastbaarheid van de persoon (persoon-omgeving fit) vormt de basis van het model (Bakker & Demerouti, 2017; Edwards, 1991, 2007; Schaufeli, 2011). De persoon-omgeving fit bestaat uit twee dimensies. Ten eerste is het van belang dat de gezondheid en de kennis en vaardigheden van de werknemer passen bij de werkcontext in de zin van de eisen die het werk stelt. We spreken dan van een ‘demands-abilities’-fit (Edwards, 2007). Ten tweede moeten de attitude en motivatie van de werknemer (zoals diens zelfdeterminatie en zingeving) passen bij de werkcontext in de zin van de energiebronnen en bijvoorbeeld taaksignificatie die het werk opleveren. In dit laatste geval spreken we van een ‘needs-supply’-fit. De behoeften van de werkende (diens ‘needs’) en het aanbod vanuit het werk (‘supply’) passen dan bij elkaar.

Persoon-omgeving fit is een dynamisch proces, dat wordt gekenmerkt door transitieën die ontstaan door bijvoorbeeld verschillende typen levensloopgebeurtenissen. Er is nog weinig bekend over hoe levenslooptransities en -gebeurtenissen van invloed zijn op (de wisselwerking tussen) de contextuele belasting en de individuele belastbaarheid van werkenden op het werk (Bakker, Du, & Derks, 2019; Hakanen & Bakker, 2017). Vraag is dan ook wat precies verstaan kan worden onder levensloopgebeurtenissen en hoe deze een effect kunnen hebben op ons zelfmanagement op het werk.

*Levensloopgebeurtenissen* (‘life events’) verwijzen naar belangrijke momenten in iemands leven, zoals een geboorte, het behalen van een diploma, een huwelijk, et cetera. Ze kunnen ook verwijzen naar perioden of condities – zoals de studententijd, een carrière als topatleet, een periode als echtgenoot, of de periode na een scheiding – en eveneens naar de interpretatie van de ervaringen en percepties van (gemiste) kansen tijdens de levensloop: ‘Ik had graag kinderen willen krijgen’; ‘(...) meer van mijn kinderen willen genieten’; ‘(...) een liefdevolle partner willen hebben’; ‘(...) bijzonder hoogleraar willen worden.’ Levensloopercepties gaan dus niet alleen over de ontwikkeling door de tijd heen, maar kunnen ook gaan over de (gewenste) interactie met anderen en de omgeving gedurende de levensloop (Alwin, 2012).

Kenmerkend voor levensloopgebeurtenissen zijn een tijdsmoment of tijdsperiode én de positieve of negatieve subjectieve betekenis die eraan gegeven wordt. Recent kwalitatief onderzoek van Pak, Kooij, De Lange, Meyers en Van Veldhoven (2020) geeft weer dat de interpretatie van levensloopgebeurtenissen invloed heeft op de waargenomen duurzame inzetbaarheid op het werk. Daarbij kan de negatieve beoordeling van een levensloopgebeurtenis samengaan met een verlaagde inzetbaarheid, bijvoorbeeld via de vermindering van persoonlijke hulpbronnen voor zelfmanagement (Bakker et al., 2019).





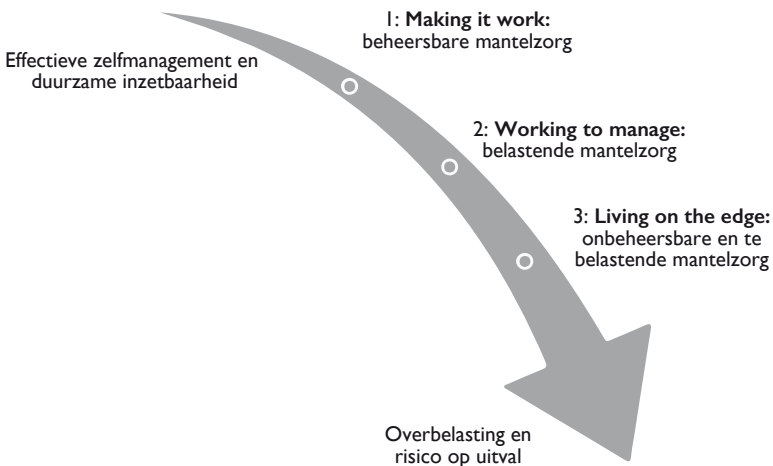
**Figuur 3** Een positief levensloopspsychologisch model voor zelfmanagement en succesvol ouder worden op het werk

*NB. De gestippelde lijn verwijst naar een modererend en/of mediërend effect afhankelijk van het type levensgebeurtenis. 'Proximaal' wil zeggen: dicht bij de betrokken werkende, en 'distaal': verder weg van de werkende. Elk beroep en elke praktijkcontext kent zijn eigen unieke proximale en distale taakeisen en hulpbronnen.*

De unieke veranderingen die een werkende ervaart tijdens zijn of haar levensloop, kunnen gradueel verlopen, of juist meer abrupt of stapsgewijs optreden. Normatieve levensloopveranderingen gaan op voor veel werkenden, zoals de menopauze voor vrouwen of de afname van fysieke reserves bij werkenden na hun vijftigste levensjaar. Non-normatieve invloeden treden meer op door toeval, voor sommige mensen, zoals de loterij winnen, ziek worden door een virus of een ongeluk krijgen (Cavanaugh & Blanchard-Fields, 2011). Onderzoekers verwijzen in deze context ook wel naar betekenisvolle levensloopgebeurtenissen of -transities, zoals een geboorte of huwelijk, het overlijden van een dierbare, of de start en het einde van een loopbaan. Ook levensschokken ('life shocks') vallen in deze categorie, wanneer veranderingen onverwachts komen en veel impact hebben of emotioneel zwaar zijn (zoals de effecten van Covid-19 in 2020; Azevedo, Martins, & Maia, 2017; Shors, 2006). Het voert te ver om in de

huidige bijdrage alle mogelijke onderzoeksvragen gebaseerd op Figuur 3 te beschrijven; daarom worden hier alleen een aantal relevante voorbeeldstudies besproken.

In eerdere studies is bijvoorbeeld de impact van mantelzorg onderzocht. Uit kwalitatief onderzoek van Ward-Griffin en collega's (2010) blijkt dat vrouwelijke verpleegkundigen met intensievere vormen van dubbele zorg (zorg op het werk en mantelzorg thuis) negatieve effecten rapporteren voor hun inzetbaarheid (Ward-Griffin, Brown, Vandervoort, McNair, & Dashnay, 2010), zoals verminderde kansen op promotie, een verhoogde kans op overbelasting en een verminderd werkvermogen door de tijd heen (Boumans & Dorant, 2014). In dit onderzoek onderscheidden de verpleegkundigen via zelfreflectie en in overleg met elkaar drie verschillende typen mantelzorgcondities en ervaren belasting, namelijk: 'Making It Work', 'Working to Manage' en 'Living on the Edge'. In de conditie 'Making It Work' konden mantelzorgers de ervaren druk goed zelf managen en konden zij hulp vragen aan anderen om de dubbele zorgtaken te kunnen uitvoeren. Als gevolg hiervan ervaarden deze verpleegkundigen met mantelzorgtaken een minimale grensvervaging in de zorgtaken op het gebied van werk en privé. De verwachtingen voor degenen die werkten om te managen, 'Working to Manage', waren meer belastend en namen in de loop van de tijd toe en daarmee ook de disbalans tussen werk en privé, met risico's op meer klachten en werkproblemen (zie Figuur 4). De meest belastende dubbele zorgconditie ervaarde de 'Living on the Edge'-categorie (Detaille, De Lange, Engels, 2019). Deze verpleegkundigen gaven aan dat de dubbele zorg te belastend was (te veel verwachtingen in werk en privé en weinig tot geen ondersteuning). Zij rapporteerden dat zij veel problemen ervaarden in hun fysieke en/of mentale welzijn en hierdoor risico op uitval hadden.



**Figuur 4** *Zelfreflectie van verpleegkundigen met een meer of minder intensieve vorm van mantelzorg, en de gevolgen daarvan voor hun inzetbaarheid*

Een ander voorbeeld betreft het onderzoek van Bakker et al. (2019). Zij vonden in een dagboekstudie onder 185 werkenden dat piekeren over significante levensgebeurtenissen een negatieve invloed had op de gerapporteerde relaties tussen zelfeffectiviteit (met name wanneer werk erg centraal stond) en bevoegenheid. Het denken aan andere (positieve) gebeurtenissen daarentegen had een positieve invloed op de zelfeffectiviteit en bevoegenheid van de betrokken werkenden. Er zijn echter nog weinig empirische studies naar de invloed van levensgebeurtenissen.

## 4 Zelfmanagementhulpbronnen en empirisch onderzoek

Vergeleken met het thema levensloopgebeurtenissen, is meer onderzoek gedaan naar de invloed van verschillende zelfmanagementhulpbronnen op het werk op werkkuitkomsten van werkenden. In deze paragraaf wordt daarom ingegaan op eerder onderzoek naar de invloed van de volgende zelfmanagementhulpbronnen op het werk: zelfreflectief vermogen, veerkracht en adaptief vermogen, en zelfeffectiviteit en handelingsvaardigheid (Figuur 3).

### 4.1 Onderzoek naar zelfreflectief vermogen

- *Zelfbewustzijn, zelfbeeld en zelfconcept*

Volgens de ‘possible selves’-theorie van Markus en Nurius (1986) zijn ons zelfbeeld en zelfconcept gebaseerd op verhalen en denkbeelden die wij mentaal opstellen. Daarbij hebben we ideaalbeelden van ons toekomstige zelfbeeld op het werk (‘ideal future self’) en zelfbeelden die we vrezen (‘feared self’). Wanneer werkenden zich bewust zijn van hun zelfbeeld, streven zij gedurende de levensloop actief het ideale zelfbeeld na en proberen zij het gevreesde zelfbeeld te voorkomen. Een positief of ideaal zelfbeeld gaat vaak samen met positieve zelspraak en een positief zelfconcept, in tegenstelling tot een negatief of gevreesd zelfbeeld. Door teleurstellingen en gemiste kansen gedurende de levensloop kunnen oudere werkenden een negatief zelfbeeld en meer negatieve zelspraak ontwikkelen: ‘Zie je wel: ik kan het toch niet.’ Ze verminderen de zelfeffectiviteit en proactieve handelingsvaardigheid op het werk. Een negatieve levensgebeurtenis (zoals het verlies van een baan of dierbare) kan een negatief zelfbeeld en zelspraak opleveren of versterken en hierdoor een slechtere kwaliteit zelfmanagement tot gevolg hebben (De Lange, 2019). In een review van Cotter en Gonzalez (2009) wordt dit beeld bevestigd en wordt duidelijk dat het behoud van een positief zelfconcept van ouderen significant positief samenhangt met een hogere eigenwaarde en mentaal welzijn.

- *Zelfmonitoring en zelfevaluatie*

Bandura (1994; 2006) geeft weer dat voor het doorontwikkelen van het zelfmanagement het van belang is dat werkenden leren zichzelf te observeren en te beoordelen in verschillende (sociale) werksituaties en het eigen gedrag leren te monitoren in verschillende contexten gedurende de tijd (is mijn gedrag bijvoorbeeld consistent met mijn zelfbeeld en hoe kan ik van anderen leren op het werk?).

Een relevante voorbeeldstudie is het onderzoek van Bono en Vey (2007), waaruit duidelijk werd dat respondenten die hoog scoorden op zelfmonitoring minder stressklachten (verminderde hartslag) en een betere emotieregulatie rapporteerden gedurende een gesimuleerde emotioneel zware experimentele taak in vergelijking tot respondenten met een lage mate van zelfmonitoring. Zelfmonitoring werd in deze studie gemeten als de mate waarin de werkende in staat was het eigen gewenste zelfbeeld te behouden in interactie met anderen door waar nodig het eigen gedrag aan te passen. In de effecten van zelfmonitoring speelt iemands eigenwaarde ook een rol. Werkenden met een hogere eigenwaarde zijn in zelfmonitoring volgens Baumeister en collega's (Baumeister, Heatherton, & Tice, 1993) beter in staat om op de eigen sterke punten te letten en een zelfbeeld versterkende monitoring te realiseren in vergelijking tot werkenden met een lage eigenwaarde.

- *Prestatiemotivatie en doelorïëntatie*

In de keuze en selectie van onze doelen en zelfmanagementtaken voor prestaties op het werk hebben wij een bepaalde competitie-orïëntatie (De Lange, Van Yperen, Van der Heijden, & Bal, 2010; Van Yperen, Blaga, & Postmes, 2014). Meer specifiek kunnen werkenden primair worden gemotiveerd om te presteren door de vergelijking met anderen, of door vergelijking met de eigen ontwikkeling in de tijd. Werkenden kunnen vier prestatiedoelen nastreven, namelijk: competitie-streeforïëntatie: beter willen presteren dan anderen; competitie-vermijdorïëntatie: voorkomen om slechter te presteren dan anderen; taak-streefgeorïenteerdheid: gericht zijn op ontwikkeling van competenties door verwerving van nieuwe kennis en bekwaamheden die nodig zijn om moeilijke taken onder de knie te krijgen; taak-vermijdgeorïenteerdheid: voorkomen om er in kennis op achteruit te gaan, vaardigheden te verliezen of met een taak te moeten ophouden omdat die te moeilijk is (Poortvliet, Janssen, Van Yperen, & Van de Vliert, 2007). De Lange et al. (2010) vonden dat oudere werkenden (> 45 jaar) relatief meer taak-vermijgend georïenteerd waren in vergelijking met jongeren (De Lange et al., 2010). Er waren echter ook ouderen met taak-streefgeorïenteerde doelen. Uit het onderzoek bleek bovendien dat taak-streefgeorïenteerden betere scores weergaven voor een positieve ontwikkeling door de tijd heen en bij het ervaren van persoonlijke betekenis door het werk (zie ook Van Yperen et al., 2014). Om werkenden te ondersteunen in de zelfontwikkeling, is het dan ook belangrijk om positieve taak-streefgeorïenteerde doelen te stimuleren vanuit de werkomgeving.

#### 4.2 Onderzoek naar veerkracht en adaptief vermogen

- *Zelfdeterminatie en zingeving*

In de ontwikkeling van bronnen voor zelfmanagement speelt naast de zelfmonitoring en het zelfbeeld ook betekenisgeving een centrale rol. Volgens Park (2010) is het bij betekenisgeving van belang na te gaan hoe mensen omgaan met stressvolle levensgebeurtenissen. Betekenis geven verwijst volgens Park (2010) naar het op cognitief niveau verbanden leggen tussen gebeurtenissen en relaties met anderen (waaronder werkrelaties). Door betekenis te geven aan wat er is gebeurd, kunnen wij ons zelfconcept en (positief) zelfbeeld herstellen of behouden.

Bijvoorbeeld: een werknemer krijgt kanker en valt plotseling uit. In de eerste crisisfase is niet altijd ruimte voor betekenisgeving (Wielenga-Meijer, Künnen, Van Vlijmen, Heuvelink, & De Lange, 2019), maar wanneer de behandeling is ingezet en er meer ruimte en tijd zijn voor zelfobservatie en zelfreflectie, kan de betekenisgeving starten. ‘Wat betekent het ziek zijn voor mijn zelfmanagement en inzetbaarheid op en buiten het werk? Welke ondersteuning heb ik nodig om het werk weer uit te kunnen voeren; kan ik mijn werk blijven uitvoeren of moet ik een andere baan vinden?’ Dit zijn volgens Park (2010) voorbeelden van zelfreflectie en monitoringsvragen die de werkende en werkgever kunnen gebruiken om betekenis te geven aan de veranderde persoonlijke situatie en aan het vermogen tot zelfmanagement op het werk na de stressvolle levensgebeurtenis. Bij de betekenisgeving gaat het om een zelfmanagement-proces dat via verschillende fasen op het werk verloopt: via waarneming van de situatie, cognitieve evaluatie en her-evaluatie. Het proces wordt door onze werkwaarden in verhouding tot onze algemene culturele waarden en ideeën beïnvloed. Azevedo en collega’s geven aan dat nog meer empirisch onderzoek nodig is naar betekenisgeving in het werk, na afloop van ervaren levensgebeurtenissen, om de invloed van deze fasen verder te kunnen onderzoeken (Azevedo et al., 2017).

- *Zelfontwikkeling: leefstijl*

Wanneer we kijken naar zelfontwikkeling, is het van belang dat de werkende genoeg reflecteert op het eigen niveau van fysiek, mentaal en cognitief functioneren. Voor het creëren van fysieke en mentale veerkracht zijn gezonde leefgewoontes en gedrag van belang, zoals voldoende bewegen, gezond eten, niet roken, alcoholconsumptie matigen, zorgen voor voldoende slaap- en hersteltijd, emoties reguleren en voldoende cognitieve uitdaging zoeken (Fisher, Chaffee, Tetrick, Davalos, & Potter, 2017; Fisher, Chacon, & Chaffee, 2019; Aalbers & De Lange, 2016). Eerder onderzoek heeft bijvoorbeeld aangetoond dat fysieke beweging (met name vormen van cardiofitness en krachttraining, spier- en botversterkende activiteiten) bijdraagt aan een verbeterd cardiovasculair functioneren en een vertraagde achteruitgang in spier- en botkracht en ook werkvermogen tijdens het ouder worden (Aalbers & De Lange, 2016; Fisher et al., 2017, 2019; Hofstee, De Lange, Jansen, & Spisak, 2020; Lusa et al., 2020). Bovendien vermindert fysieke beweging leeftijdgerelateerd verlies van hersenweefsel, wat belangrijk is voor cognitieve prestaties (Aalbers & De Lange, 2016). Vanuit het oogpunt van zelfmanagement en voor succesvol ouder worden op het werk is het dus niet wenselijk om lange perioden zittend werk uit te voeren en weinig in beweging te zijn (Aalbers & De Lange, 2016; Lusa et al., 2020). Naast beweging is het van belang dat werkenden en werkgevers meer kennis krijgen over de effecten van (gezonde) voeding en (voldoende) hersteltijd via slaap en ontspanning gedurende de levensloop, om bijvoorbeeld het eigen cognitief functioneren te kunnen herstellen of te verbeteren.

- *Cognitief functioneren en wijsheid*

In relatie tot de zelfontwikkeling van onze cognitieve werkvermogens door de tijd heen is de ‘gebruik het’- of ‘verlies het’-hypothese relevant: ‘use it or lose it’ (Salthouse, 2006). Volgens deze theorie en gerelateerd onderzoek wordt ons cog-

nitief vermogen beïnvloed door ons niveau van mentale activiteit. Ouder wordende werkenden die veel gebruikmaken van verschillende cognitieve vaardigheden behouden deze door de tijd heen beter (gedifferentieerde preservatie), vergeleken met werkenden die geen variatie toepassen. Daarnaast is duidelijk dat mensen met hogere cognitieve vermogens op jonge leeftijd deze ook beter weten te behouden dan mensen met lagere vermogens. Bij cognitief functioneren is er ook steeds meer aandacht voor de positieve ontwikkeling van wijsheid op het werk (Zacher & Kunzmann, 2019). Wijsheid verwijst volgens Zacher en Kunzmann onder andere naar een op hoog niveau ontwikkelde ervaring en kwaliteit van zelfmanagement. Daardoor zijn wijze mensen zeer belastbaar en adaptief in veranderende omgevingen, bijvoorbeeld door een optimale emotieregulatie en een diep niveau van reflectie (Scheibe, Yeung, & Doerwald, 2019; Zacher & Kunzmann, 2019). Wijze werkenden kunnen hierdoor de intrapersoonlijke en interpersoonlijke veranderingen van het ouder worden beter reguleren dan minder wijze werkenden, doordat zij meer persoonlijke hulpbronnen hebben opgebouwd voor effectieve zelfregulatie. Er is evidentie dat een cognitief stimulerende werkomgeving preventief kan werken voor het behoud en de verdere ontwikkeling van onze cognitieve vermogens op het werk (Schooler, Mulatu, & Oates, 1999; Zacher, 2015). De volgende paragraaf beschrijft daarom mogelijke interventies vanuit de werkomgeving om het zelfmanagement van werkenden en hun duurzame inzetbaarheid te ondersteunen.

- *Zelfregulatie en veranderend tijdsperspectief*

Volgens de psychologische theorieën over levensloopontwikkeling streven werkenden naar het voorkómen van verlies en naar het behoud van beschikbare hulpbronnen voor zelfmanagement (Baltes & Baltes, 1990; Baltes, Rudolph, & Zacher, 2019; Müller, De Lange, Weigl, Oxfardt, & Van der Heijden, 2013; Rudolph, 2016). Volgens Kanfer en Ackerman (2005) moet iedere werkende gedurende de levensloop leren omgaan met de volgende ontwikkelingen: verlies, groei, reorganisatie en generatieve uitwisseling. Verlies verwijst naar het afnemen van bijvoorbeeld de cognitieve vermogens en de afname van vloeiende of 'fluid' intelligentie (Cattell, 1987). Groei verwijst naar de toename van bijvoorbeeld ervaringskennis als intra-individuele cognitieve hulpbron door de tijd heen (Cattell, 1987). Reorganisatie verwijst naar veranderingen in de prioriteit en aard van persoonlijke doelen, zoals verschuivingen van kennisverwerving of groeigerichte doelen op het werk naar sociale of emotionele doelen (vergelijkbaar met de socio-emotionele selectiviteitstheorie) wanneer men ouder wordt. De vierde ontwikkeling, generatieve uitwisseling, verwijst naar de levensloopgerelateerde toename in generativiteitsmotieven, dat wil zeggen de motivatie om kennis over te dragen aan jongere generaties (McAdams, De St. Aubin, & Logan, 1993).

Een relevante levenslooptheorie die informatie geeft over zelfregulatie en veroudering, is de socio-emotionele selectiviteitstheorie van Carstensen (2019; De Lange, 2019; Rudolph, Kooij, Rauvola, & Zacher, 2018). In deze theorie is het variabele tijdsperspectief een belangrijke factor die met leeftijd en doelgericht gedrag samenhangt. Volgens deze theorie ondergaan mensen een verandering in waargenomen tijdsperspectief naarmate zij ouder worden. Zij zullen doelen

nastreven die passen bij het waargenomen tijdsperspectief op een bepaald moment. Meer specifiek wordt verondersteld dat jongere werkenden met een open tijdsperspectief ('tijd vanaf geboorte') worden gemotiveerd door het bereiken van of het streven naar lange-termijnkennis en groeigerelateerde doelen, zoals het aanleren van nieuwe vaardigheden. Oudere werkenden daarentegen ervaren doorgaans een meer gesloten tijdsperspectief ('tijd tot de dood') met meer motivatie voor korte-termijn- en emotiegerelateerde doelen, zoals verdieping van bestaande sociale relaties. Eerder onderzoek heeft echter aangetoond dat het tijdsperspectief van werkenden door de tijd heen kan verruimen door onder meer positieve rolmodellen, meer autonomie en een complexe (cognitief) uitdagende werkomgeving (Rudolph et al., 2018). Zo werd in een studie van Fung en Carstenen (2003) bijvoorbeeld gewerkt met verschillende marketingteksten voor producten waaruit jongeren en ouderen konden kiezen. De marketingteksten benadrukten emoties ('Blijf gezond voor je dierbaren') of lange-termijntijdspanningen ('Blijf gezond voor een mooie toekomst'). Het onderzoek gaf aan dat ouderen significant meer informatie en typen producten wisten te onthouden wanneer de marketing emotiegericht was. In een follow-up-studie werden de ouderen echter geconfronteerd met een tekst die aangaf dat zij twintig jaar langer en gezond zouden kunnen leven. Na deze tijdsmanipulatie bleken de resultaten tussen de jongeren en ouderen over hun voorkeur voor emotiegericht marketing van producten niet meer significant verschillend. Dit onderzoek toont dus aan dat het tijdsperspectief een interessante leeftijdgerelateerde moderator is die de hierboven beschreven leeftijdsverschillen op het werk nader zou kunnen verklaren. Charles (2010; zie ook Zacher & De Lange, 2011) breidde het gedachtegoed van de socio-emotionele selectiviteitstheorie verder uit met de 'geïntegreerde kracht en kwetsbaarheid'-theorie. Volgens deze theorie kunnen werkenden tijdens hun leven een positieve emotieregulatie ontwikkelen wanneer zij leren van emotionele gebeurtenissen via zelfreflectie en betekenisgeving, zoals rouw om een dierbare, vreugde om een geboorte of promotie op het werk. Vervolgens zijn ze in staat negatieve emotionele situaties of gebeurtenissen te voorkomen of fysiek en emotioneel te ontspannen wanneer deze wel gebeuren, bijvoorbeeld met mindfulness, ontspanningstechnieken of rustgevende gedachten om vredigheid te creëren en een lagere spanning of opwinding van het lichaam.

Lukt het niet om gezonde emotionele of fysieke reacties op te bouwen na een emotionele gebeurtenis en blijft de gebeurtenis aanhouden, dan kan geleidelijk aan een neerwaartse spiraal in negatief affect en eigenwaarde ontstaan met verminderd zelfmanagement tot gevolg (Charles, 2010). Inmiddels zijn interessante tijdsperspectiefonderzoeken verschenen die dit idee bevestigen (Rudolph et al., 2018). Een voorbeeld betreft de verschillen in waargenomen reacties na een psychologische contractbreuk. Van psychologische contractbreuk is sprake als een werknemer het idee heeft dat de organisatie haar verplichtingen ten opzichte van de werknemer niet is nagekomen. Onderzoek naar psychologische contractbreuk onder oudere werkenden en de rol van toekomstperspectief hierbij heeft aangetoond dat een gesloten tijdsperspectief een verklaring kan bieden voor de minder sterke reacties van ouderen op psychologische contractbreuk. Zo vonden Zacher en De Lange (2011) dat een promotiefocus (gekenmerkt door het nastreven van



groei, ontwikkeling om eigen ideaal zelfbeeld te realiseren) een meer open tijds-perspectief verklaarde, terwijl een preventiefocus (gekenmerkt door het nastreven van behoud en veiligheid om gezichtsverlies te voorkomen) een beperkte perceptie van tijd bij oudere werkenden verklaarde, en niet andersom. De zelfregulatie-focus vormt dus een belangrijke antecedent voor het ervaren tijdspectief en de leeroriëntatie op het werk, maar er zijn nog meer relevante zelfmanagement-strategieën die een rol spelen bij het ontwikkelen van veerkracht en aanpassings- vermogen.

- *Selectie-, optimalisatie- en compensatiestrategieën*

Volgens het ‘Selection, Optimization and Compensation (SOC)-model’ van Baltes et al. (1990, 2019) kunnen werkenden veerkracht en aanpassingsvermogen ontwikkelen op het werk via de inzet van de juiste strategie voor selectie (‘ik focus op specifieke werktaken’), optimalisatie (‘ik zorg voor ergonomische aanpassingen in mijn werksetting’) en compensatie-zelfregulatie (‘ik neem meer tijd voor deze cognitieve taak’). Om succesvol ouder te kunnen worden, zullen ouderen meer compensatiegedrag moeten vertonen of op zoek moeten gaan naar andere mogelijkheden, door bijvoorbeeld taken uit te zoeken die fysiek minder intensief zijn, of door meer herstelmogelijkheden te creëren. Daarmee behouden ze hun controlegevoel en positieve zelfbeeld (Moghim, Scheibe, & Freund, 2019; Moghim, Zacher, Scheibe, & Van Yperen, 2017). Vergelijkbaar hiermee geeft de ‘Motivational theory of life-span development’ (Heckhausen, Wrosch, & Schulz, 2010) weer dat individuen ernaar streven om gedurende hun levensloop continu controle uit te oefenen op hun omgeving, de zogenaamde primaire controlecapaciteit. Primaire controlestrategieën gericht op compensatie zijn bijvoorbeeld het inschakelen van externe hulpmiddelen, zoals hulp van anderen of technische hulpmiddelen die bruikbaar zijn op het werk. Secundaire controlestrategieën gericht op selectie zijn meer gericht op het aanpassen van de eigen toewijding op het werk, bijvoorbeeld wanneer individuen hun toewijding aan een doel vergroten door zich voor te stellen hoe blij ze zullen zijn als het doel is behaald en door te herhalen dat ze dit doel kunnen behalen. Een ander voorbeeld is wanneer een werkende een onbereikbaar doel loslaat om zichzelf te beschermen (De Lange & Kooij, 2019).

- *Job crafting*

Meer recent onderzoek verwijst ook naar de ontwikkeling van veerkracht op het werk via job crafting (Semeijn, Caniëls, & Kooistra, 2019). Job crafting is het aanpassen van de baan aan de motieven en capaciteiten van de werknemer op diens eigen initiatief (Demerouti et al., 2020; Wrzesniewski & Dutton, 2001). Zhang en Parker (2019) geven aan dat werkenden zich naar hun ideaal zelfbeeld kunnen ontwikkelen door hun eigen gedrag en cognities op het werk te veranderen. Dit kunnen werkenden doen door bijvoorbeeld het verkrijgen of behouden van meer sociale steun of autonomie op het werk of door het eigen zelfmanagement te versterken via het creëren van een uitdagende werkomgeving met interessante taakeisen.

Kooij, Van Woerkom, Dorenbosch, Wilkenloh en Denissen (2017) onderscheiden aanpassingen van de baan door de werknemer aan de eigen interesses (‘interests



crafting’), en aanpassingen van de baan aan de eigen sterke punten (‘strengths crafting’). Beide vormen van job crafting hangen positief samen met een hoge fit tussen persoon en baan. Door op deze manieren proactief zelfregulerend met (intra- en interindividuele) veranderingen om te gaan met ouder worden op en buiten het werk, kan de ouder wordende werknemer mogelijk ook op de lange termijn een fit in termen van fysieke, sociale en mentale capaciteiten met het werk behouden (De Lange et al., 2019). Naar de aanpassing van gedrag kan nog meer onderzoek worden gedaan, bijvoorbeeld naar de invloed van levensloopveranderingen op het succesvol vormgeven van werk en privé om de belastbaarheid te verbeteren.

#### 4.3 Onderzoek naar zelfeffectiviteit en handelingsvaardigheid

Eerder onderzoek geeft consistente en sterk positieve verbanden weer tussen zelfeffectiviteit van werkenden en uitkomsten als prestatie (Stajkovic & Luthans, 1998), welzijn (Sadri & Robertson, 1993) en werkvermogen van werkenden (Brady, Truxillo, Cadiz, Rineer, Caughlin & Bodner, 2020). Zelfeffectiviteit vormt een belangrijke zelfmanagementbouwsteen voor succesvol ouder worden op het werk en kan vanuit de werkomgeving worden versterkt.

## 5 Arbeids- en organisatiepsychologische interventies

Organisaties en leidinggevenden kunnen werkenden ondersteunen door in de werkomgeving bronnen aan te bieden die het zelfmanagement kunnen verbeteren (zie Figuur 3: proximale en distale contextuele bronnen). Eerder onderzoek heeft laten zien dat bepaalde interventies op het werk effectief zijn in het versterken van het zelfmanagement van werkenden. Kooij et al. (2017) testten bijvoorbeeld het effect van een job crafting-interventie en vonden dat deelname aan een job crafting-workshop effectiever is bij het stimuleren van ‘sterke punten-crafting’ naarmate men ouder wordt. Verschillende studies tonen verder aan dat vitaliteitsinterventies gericht op het verbeteren van de leefstijl van werkenden positief kunnen bijdragen aan de gezondheid die oudere werkenden ervaren (zoals leefstijlcoaching en zelfmanagementtrainingen, zie bijv. Hughes et al., 2011; Osagie, Wielenga-Meijer, Detaille, & De Lange, 2019; Strijk, Proper, Van der Beek, & Van Mechelen, 2012).

Ook kan de werkomgeving zo worden ontworpen dat zelfmanagement beter mogelijk wordt. Gezond en uitdagend werk kenmerkt zich door een balans tussen taakeisen, autonomie en sociale steun, ofwel tussen werkstressoren en hulpbronnen (Bakker & Demerouti, 2017; De Lange, 2005; Taris, Kompier, De Lange, Schaufeli, & Schreurs, 2003). Langdurig werken in een situatie met een disbalans – te hoge taakeisen, gecombineerd met te weinig hulpbronnen (zoals autonomie en sociale steun) – zorgt voor de ontwikkeling van mentale en fysieke klachten en veroorzaakt verhoogde risico’s op verminderde inzetbaarheid na verloop van tijd. Succesvol ouder worden is dus niet in elke context even gemakkelijk. Het ontwerp van actieve en gezonde banen, waarin taakeisen in balans zijn met hulpbronnen en voldoende uitdaging, is dan ook van groot belang om zelfmanagement bij succesvol ouder worden in een werkcontext mogelijk te maken.

Uit eerder onderzoek is verder duidelijk geworden (zie bijv. De Lange, Kooij, & Van der Heijden, 2015; Kooij, Jansen, Dikkers, & De Lange, 2010; 2014; Pak, Kooij, De Lange, & Van Veldhoven, 2019; Veth, Van der Heijden, Korzilius, De Lange, & Emans, 2018) dat werkgevers bovendien betekenisvolle bundels van arbeids- en organisatiopsychologische (of human resource) interventies kunnen inzetten om het zelfmanagement van werkenden te ondersteunen gedurende de levensloop. Hierbij kan ten eerste worden gedacht aan interventies die werkenden helpen om hun zelfmanagement te ontwikkelen door het verbeteren van de fit tussen persoon en omgeving, bijvoorbeeld door training en promotie, om werkenden te helpen op een hoger niveau te functioneren. Daarnaast kunnen interventies zich richten op het behoud van het huidig niveau in zelfmanagement en functioneren op het werk. Doordat een werkgever bijvoorbeeld inzet op baanveiligheid en flexibele werktijden, worden werkenden in staat gesteld op hun huidige niveau te blijven functioneren. Ten slotte kunnen interventies bijdragen aan het ontzien van werkenden door regulering van verlies. Dit betreft het herstel van een misfit-situatie, bijvoorbeeld door hen te beschermen of te sparen via taakverlichting of extra verlof. Dergelijke interventies helpen werkenden om goed te functioneren op een lager niveau wanneer behoud of herstel niet langer mogelijk is. Een andere suggestie is het benutten van de bestaande ervaring, kennis en kunde van werkenden, door horizontale baanverandering of taakverrijking. Ten slotte is het in sommige gevallen denkbaar om niet eerder gebruikte kennis en vaardigheden van de werkende aan te boren via de start van een tweede loopbaan. Tabel 1 geeft de verschillende typen arbeids- en organisatiopsychologische interventies weer voor het ondersteunen van het zelfmanagement en het behouden van een goede fit tussen de persoon en omgeving.

**Tabel 1** *Arbeids- en organisatiopsychologische interventies voor zelfmanagement en fit tussen persoon en omgeving*

<b>Interventies gericht op:</b>	<b>Ontwikkeling</b>	<b>Behoud</b>	<b>Benutten</b>	<b>Ontzien</b>
Specifieke voorbeeldinterventies	training continue ontwikkeling in de functie promotie	ergonomische aanpassingen flexibele arbeidsvoorwaarden prestatiebeloning werkweek van 4x9 uur	taakverrijking participatie in besluitvorming horizontale baanverandering tweede loopbaan	extra verlof sabbatical prepensioen demotie vrijstelling van overwerk deeltijdpensioen
Doel in relatie tot persoon-werk fit	verbeteren persoon-werk fit (preventie en amplitie (versterken))	stabiliseren of herstellen persoon-werk fit (preventie)	verbeteren persoon-werk fit (amplitie (versterken))	herstellen van persoon-werk misfit-situatie (curatie)

Van der Mark-Reeuwijk et al. (2019) hebben een review uitgevoerd naar werkgerelateerde interventies om langer doorwerken in goede gezondheid mogelijk te maken. Zij vonden zeven ‘evidence-based’-interventies, namelijk: (1) workshops voor loopbaanontwikkeling, (2) gezondheidsbevordering op het werk (zoals door

yoga, fitness, beschikbaarheid van gratis fruit), (3) preventief overleg met een bedrijfsarts, (4) online gezondheidsrisicobeoordeling, (5) mentale coaching per telefoon, (6) regelmatige lichaamsbeweging en (7) tai chi. Over het algemeen lijken deze interventies kleine positieve effecten te hebben. De studies gaven bijvoorbeeld significant positieve veranderingen weer in afname van de herstelbehoefte, verbeterd werkvermogen, verminderd ziekteverzuim en een lagere uitval uit het arbeidsproces.

Daarnaast voerden Pak et al. (2019) een systematisch literatuuronderzoek uit naar de relaties tussen werkkernmerken, hrm-interventies en duurzame inzetbaarheid. Zij vonden dat vooral baanhulpbronnen, zoals autonomie, sociale steun, feedback en leiderschap, maar ook arbeids- en organisatiepsychologische (hrm-)interventies, zoals gezondheids promotie en stimulerende loopbaanbegeleiding, significant positief samenhangen met werkvermogen, employability en langer gemotiveerd doorwerken. Het ontwerpen van een gezonde werkomgeving en het verstandig gebruik maken van diverse arbeids- en organisatiepsychologische interventies kunnen werkgevers dus helpen om het zelfmanagement van werkenden gedurende de levensloop op positieve wijze te ondersteunen.

Ten slotte is een belangrijk onderdeel van de werkomgeving voor werkenden in loondienst ook de leidinggevende. Leidinggevendens spelen een rol bij de bevordering van zelfmanagement door bijvoorbeeld gezondheids promotie of coachend leiderschap toe te passen, of door werkenden meer autonomie te geven via transformationeel leiderschap (Akerjordet, Furunes, & Haver, 2018; Den Hartog & Belschak, 2012; Tavis & Nielsen, 2019). Er is echter nog weinig onderzoek gedaan naar de invloed van leiderschap op zelfmanagement, en meer onderzoek is dan ook wenselijk. De volgende paragraaf ten slotte biedt een onderzoeksagenda voor toekomstig onderzoek.

## 6 Onderzoeksagenda

Zoals het voorgaande overzicht van het vakgebied laat zien, is er nog veel onbekend over de relatie tussen zelfmanagement en succesvol ouder worden op het werk. Toekomstig onderzoek kan ten eerste nieuwe onderzoeksvragen formuleren die uitgewerkt kunnen worden via kwalitatief onderzoek (zoals focusgroepen, narratief onderzoek, levensverhalen) en kwantitatief onderzoek (zoals longitudinaal vragenlijstonderzoek, dagboekstudies). Kwalitatief onderzoek is bijvoorbeeld welkom naar de effecten van positieve of negatieve levensgebeurtenissen op de kwaliteit van het waargenomen zelfmanagement op het werk (zoals de ervaren zelfreflectie of de ervaren veerkracht en zelfeffectiviteit van de werkende op en buiten het werk; Zacher, Kooij, & Beier, 2018).

Toekomstig longitudinaal panel- of dagboekonderzoek kan bovendien meer aandacht besteden aan welke typen levensloopgebeurtenis abrupt of soepel verlopen en hoe men dit het beste over langere tijd methodologisch kan onderzoeken (Zacher et al., 2018). Daarnaast zijn de positieve en negatieve veranderingen bij het ouder worden op het werk relatief meer (bijvoorbeeld rimpels, grijs haar) of minder zichtbaar (bijvoorbeeld een chronische ziekte en de afname van fysieke

en bepaalde cognitieve functies) en van meer of minder betekenis voor het individu zelf en voor zijn of haar collega's en klanten. Juist de minder zichtbare processen in een sociale context zijn tot dusverre relatief onderbelicht gebleven, maar worden van grote invloed geacht op de mogelijkheden voor zelfmanagement en inzetbaarheid van werkenden (Rauvola & Rudolph, in press). Vooral oudere werkenden krijgen nogal eens te maken met minder zinvolle en minder gewaardeerde taken, mede vanwege persistente negatieve stereotyperingen door bijvoorbeeld hun leidinggevenden en collega's (Van Dam et al., 2017). Daarom zijn nieuwe studies welkom naar de complexe interpersoonlijke psychologische processen in de sociale werkcontext rondom succesvol ouder worden gedurende de beroepsloopbaan.

Zoals duidelijk werd uit voorgaand overzicht, is er nog weinig onderzoek beschikbaar naar zelfmanagementinterventies om succesvol ouder worden op het werk te ondersteunen. Meer quasi-experimenteel of 'randomized control trial'- en procesevaluatieonderzoek (Nielsen & Noblet, 2018) naar zelfmanagementinterventies op het werk is dus welkom om meer gedegen advies te kunnen geven aan werkenden en werkgevers.

Samenvattend biedt deze onderzoeksagenda aanzetten tot nieuw wetenschappelijk onderzoek naar zelfmanagement en succesvol ouder worden op het werk.

### **Praktijkbox**

Wat betekenen de resultaten voor de praktijk?

- Een belangrijke basis voor succesvol ouder worden op het werk wordt gelegd door het zelfmanagement van werkenden gedurende de beroepsloopbaan.
- Zelfmanagement is niet eenvoudig te ontwikkelen en omvat een complex psychologisch proces. Belangrijke bouwstenen van zelfmanagement zijn: (1) het eigen zelfreflectief vermogen, (2) de veerkracht en het aanpassingsvermogen, en (3) de ervaren zelfeffectiviteit.
- Levensloopgebeurtenissen kunnen het zelfmanagement en de ervaren fit tussen de werkende en diens werkomgeving positief of negatief beïnvloeden.
- Werkenden kunnen leren om sterke punten te herkennen in hun zelfmanagement en deze toe te passen in de werkcontext.
- Arbeids- en organisatiepsychologische interventies (zoals psychologische coaching, loopbaanbegeleiding, job crafting) kunnen worden ingezet om het zelfmanagement van werkenden tijdens de beroepsloopbaan positief te beïnvloeden.

### **Literatuur**

Aalbers, T. & De Lange, A. H. (2016). De Brain aging monitor als interventie. In A. de Lange, & B. van der Heijden (Eds.), *Een leven lang inzetbaar? Duurzame inzetbaarheid op*

- het werk: interventies, best practices en integrale benaderingen* (pp. 411-445). Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.
- Akerjordet, K., Furunes, T., & Haver, A. (2018). Health-promoting leadership: An integrative review and future research agenda. *Journal of Advanced Nursing*, *74*, 1505-1516. doi:10.1111/jan.13567
- Alwin, D. F. (2012). Integrating varieties of life course concepts. *Journals of Gerontology*, *67B*, 206-220. doi:10.1093/geronb/gbr146
- Azevedo, V., Martins, C., & Maia, Â. (2017). Life experiences throughout the lifespan: What do people say (or not) about them? *Journal of Adult Development*, *25*, 69-85. doi:10.1007/s10804-017-9277-6
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, *22*, 273-285. doi:10.1037/ocp0000056
- Bakker, A. B., Du, D., & Derks, D. (2019). Major life events in family life, work engagement, and performance: A test of the work-home resources model. *International Journal of Stress Management*, *26*, 238-249. doi:10.1037/stro000108
- Baltes, P. B., & Baltes, M. M. (1990). Psychological perspectives on successful aging: The model of selective optimization with compensation. In P. B. Baltes & M. M. Baltes (Eds.), *Successful aging: Perspectives from the behavioral sciences* (pp.1-34). Cambridge University Press. doi:10.1017/CBO9780511665684.003
- Baltes, B. B., Rudolph, C. W., & Zacher, H. (Eds.). (2019). *Work across the lifespan*. London: Elsevier Publishers.
- Bandura, A. (1994). Self-efficacy. In V. Ramachaudran (Ed.), *Encyclopedia of human behavior* (Vol. 4, pp. 71-81). New York: Academic Press. (Reprinted in H. Friedman [Ed.], *Encyclopedia of mental health*. San Diego: Academic Press, 1998).
- Bandura, A. (2006). Toward a psychology of human agency. *Perspectives on Psychological Science*, *1*, 164-180. doi:10.1111/j.1745-6916.2006.00011.x
- Baumeister, R. F., Heatherton, T. F., & Tice, D. M. (1993). When egothreats lead to self-regulation failure: Negative consequences of high self-esteem. *Journal of Personality and Social Psychology*, *64*, 141-156. doi:10.1037/0022-3514.64.1.141
- Bohlmeijer, E. T., Trompetter, H., & Bode, C. (2017). *Positieve psychologie en zelfmanagement van chronisch lichamelijke aandoeningen. Een kennissynthese*. Den Haag: ZonMW.
- Bono, J. E., & Vey, M. A. (2007). Personality and emotional performance: Extraversion, neuroticism, and self-monitoring. *Journal of Occupational Health Psychology*, *12*, 177-192. doi:10.1037/1076-8998.12.2.177
- Boumans, N. P. G., & Dorant, E. (2014). Double-duty caregivers: Healthcare professionals juggling employment and informal caregiving. A survey on personal health and work experiences. *Journal of Advanced Nursing*, *70*, 1604-1615. doi:10.1111/jan.12320
- Brady, G. M., Truxillo, D. M., Cadiz, D. M., Rineer, J. R., Caughlin, D. E., & Bodner, T. (2020). Opening the black box: Examining the nomological network of work ability and its role in organizational research. *Journal of Applied Psychology*, *105*, 637-670. doi:10.1037/apl0000454
- Burr, R., & Cordery, J. L. (2001). Self-management efficacy as a mediator of the relation between job design and employee motivation. *Human Performance*, *14*, 27-44. doi:10.1207/S15327043HUP1401\_03
- Cadiz, D. M., Brady, G., Rineer, J. R., Truxillo, D. M., & Wang, M. (2019a). A review and synthesis of the work ability literature. *Work, Aging and Retirement*, *5*, 114-138. doi:10.1093/workar/wayo10
- Cadiz, D. M., Rineer, J. R., & Truxillo, D. M. (2019b). Lifespan perspectives on job and work design. In B. Baltes, C. Rudolph, & H. Zacher (Eds.), *Work across the lifespan* (pp. 261-285). London: Elsevier.

- Carstensen, L. L. (2019). Integrating cognitive and emotion paradigms to address the paradox of aging. *Cognition and Emotion*, 33, 119-125. doi:10.1080/02699931.2018.1543181
- Cattell, R. B. (1987). *Intelligence: Its structure, growth, and action*. Amsterdam: North Holland.
- Cavanaugh, J.C., & Blanchard-Fields, F. (2011). *Adult Development and Aging* (6th ed.). CA: Wadsworth.
- Charles, S. T. (2010). Strength and vulnerability integration: a model of emotional well-being across adulthood. *Psychological Bulletin*, 136, 1068-1091. <https://doi.org/10.1037/a0021232>
- Chen, G., Casper, J., & Cortina, J. (2001). The roles of self-efficacy and task complexity in the relationships among cognitive ability, conscientiousness, and work-related performance: A meta-analytic examination. *Human Performance*, 14, 209-230.
- Choi, M. S., Dabelko-Schoeny, H., Lee, M. Y., & Bungler, A. C. (2020). Does self-efficacy and team leader equity matter for older workers' mental health? *The Gerontologist*, gnz191, doi:10.1093/geront/gnz191
- Cotter, V. T., & Gonzalez, E. W. (2009). Self-concept in older adults: An integrative review of empirical literature. *Holistic Nursing Practice*, 23, 335-348. doi:10.1097/HNP.obo13e3181bf37ea
- Cowden, R. G., & Meyer-Weitz, A. (2016). Self-reflection and self-insight predict resilience and stress in competitive tennis. *Social Behavior and Personality: an International Journal*, 44, 1133-1149. doi:10.2224/sbp.2016.44.7.1133
- Crane, M. F., Searle, B. J., Kangas, M., & Nwiran, Y. (2019). How resilience is strengthened by exposure to stressors: The systematic self-reflection model of resilience strengthening. *Anxiety, Stress, & Coping*, 32, 1-17. doi:10.1080/10615806.2018.1506640
- De Lange, A. H. (2005). *What about causality? Examining longitudinal relations between work characteristics and mental health*. PHD thesis. Nijmegen: Offsetdrukkerij Ridderprint.
- De Lange, A. H. (2019). *Succesvol ouder worden op het werk: Psychologische perspectieven op zelfmanagement en duurzame inzetbaarheid van werkenden tijdens de levensloop*. Oratie Open Universiteit. Heerlen: Bureau Ketel.
- De Lange, A. H., & Kooij, D. T. A. M. (2019). Succesvol ouder worden op het werk: Een positief perspectief. *Tijdschrift voor Positieve Psychologie*, 3, 27-34.
- De Lange, A. H., Kooij, D. T. A. M., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2015). Human resource management and sustainability at work across the lifespan: An integrative perspective. In L. Finkelstein, D. Truxillo, F. Fraccaroli, & R. Kanfer (Eds.), *Facing the challenges of a multi-age workforce: A use-inspired approach* (pp. 50-79). New York: Routledge.
- De Lange, A. H., Van Yperen, N. W., Van der Heijden, B. I. J. M., & Bal, P. M. (2010). Dominant achievement goals of older workers and their relationship with motivation-related outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 77, 118-125. doi:10.1016/j.jvb.2010.02.013
- Demerouti, E., Hewett, R., Haun, V., De Gieter, S., Rodríguez-Sánchez, A., & Skakon, J. (2020). From job crafting to home crafting: A daily diary study among six European countries. *Human Relations*, 73, 1010-1035. doi:10.1177/0018726719848809
- Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2012). When does transformational leadership enhance employee proactive behavior? The role of autonomy and role breadth self-efficacy. *Journal of Applied Psychology*, 97, 194-202. doi:10.1037/a0024903
- Detaille, S. I. (2012). *Building a self-management intervention for workers with a chronic somatic disease* (proefschrift Universiteit van Amsterdam). Enschede: Ipskamp Drukkers.
- Detaille, S., De Lange, A. H., & Engels, J. (2019). Verpleegkundige en mantelzorger. *Tijdschrift voor Verpleegkundige Zorg (TVZ)*, 6, 25-26.



- Dijkers, J., De Lange, A. H., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2017). An integrative psychological perspective on (successful) aging at work. In E. Parry & J. McCarthy (Eds.), *The Palgrave handbook of age diversity and work* (pp. 67-88). London: Springer.
- Edwards, J. R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 6, pp. 283-357). John Wiley & Sons.
- Edwards, J. R. (2007). The relationship between Person-Environment Fit and outcomes: An integrative theoretical framework. In C. Ostroff & T. Judge (Eds.), *Perspectives on organizational fit* (pp. 209-258). San Francisco, Jossey-Bass.
- Elliott, I., & Coker, S. (2008). Independent self-construal, self-reflection, and self-rumination: A path model for predicting happiness. *Australian Journal of Psychology*, 60(3), 127-134. doi:10.1080/00049530701447368
- Fisher, G. G., Chacon, M., & Chaffee, D. S. (2019). Theories of cognitive aging and work. In B. Baltes, C. Rudolph, & H. Zacher (Eds.), *Work across the lifespan* (pp. 17-38). London: Elsevier.
- Fisher, G. G., Chaffee, D. S., Tetrick, L. E., Davalos, D. B., & Potter, G. G. (2017). Cognitive functioning, aging, and work: A review and recommendations for research and practice. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22, 314-336. doi:10.1037/ocp0000086
- Fung, H., & Carstensen, L. (2003). Sending memorable messages to the old: Age differences in preferences and memory for advertisements. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85, 163-178. doi:10.1037/0022-3514.85.1.163
- Getliffe, K. A. (1996). An examination of the use of reflection in the assessment of practice for undergraduate nursing students. *International Journal of Nursing Studies*, 33, 361-374. doi: 10.1016/0020-7489(96)00006-5
- Grant, A. M., Franklin, J., & Langford, P. (2002). The self-reflection and insight scale: A new measure of private self-consciousness. *Social Behavior and Personality: an International Journal*, 30, 821-835. doi:10.2224/sbp.2002.30.8.821
- Hakanen, J. J., & Bakker, A. B. (2017). Born and bred to burn out: A life-course view and reflections on job burn-out. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22, 354-364. doi:10.1037/ocp0000053
- Heckhausen, J., Wrosch, C., & Schulz, R. (2010). A motivational theory of life-span development. *Psychological Review*, 117(1), 32-60. doi:10.1037/a0017668
- Hofstee, G., De Lange, A., Jansen, P., & Spisak, B. R. (2020). The cognitive costs of a forced smile: A systematic review of the adverse effects of emotional display rules on cognitive performance. Manuscript resubmitted for publication.
- Hughes, S. L., Seymour, R. B., Campbell, R. T., Shaw, J. W., Fabiya, C., & Sokas, R. (2011). Comparison of two health-promotion programs for older workers. *American Journal of Public Health*, 101, 883-890. doi: 10.2105/AJPH.2010.300082
- Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (2005). Work competence: A person-oriented perspective. In A. J. Elliot & C. S. Dweck (Eds.), *Handbook of competence and motivation* (pp. 336-353). Guilford Publications.
- Kim, S., & Feldman, D. C. (2000). Working in retirement: The antecedents of bridge employment and its consequences for quality of life in retirement. *Academy of Management Journal*, 4, 1195-1210. doi:10.2307/1556345
- Kooij, D. T. A. M. (2015). Successful aging at work: The active role of employees. *Work, Aging and Retirement*, 1, 309-319. doi:10.1093/workar/wav018
- Kooij, D. T. A. M., Jansen, P. G. W., Dijkers, J. S. E., & De Lange, A. H. (2010). The influence of age on the associations between HR practices and both affective commitment and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 1111-1136. doi:10.1002/job.666

- Kooij, D. T. A. M., Jansen, P. G. W., Dijkers, J. S. E., & de Lange, A. H. (2014). Managing aging workers: A mixed methods study on bundles of HR practices for aging workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 25, 2192-2212. doi:10.1080/09585192.2013.872169
- Kooij, D. T. A. M., Van Woerkom, M., Dorenbosch, L., Wilkenloh, J., & Denissen, J. J. A. (2017). Job crafting towards strengths and interests: The effects of a job crafting intervention on person-job fit and the role of age. *Journal of Applied Psychology*, 102, 971-981. doi:10.1037/apl0000194
- Kooij, D. T. A. M., Zacher, H., Wang, M., & Heckhausen, J. (in press). Successful aging at work: A process model to guide future research and practice. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*.
- Lorig, K. R., & Holman, H. (2003). Self-management education: History, definition, outcomes, and mechanisms. *Annals of Behavioral Medicine*, 26, 1-7. doi:10.1207/S15324796ABM2601\_01
- Lusa, S., Punakallio, A., Manttari, S., Korkiakangas, E., Oksa, J., Oksanen, T., & Laitinen, J. (2020). Interventions to promote work ability by increasing sedentary workers' physical activity at workplaces – A scoping review. *Applied Ergonomics*, 82, 102962. doi:10.1016/j.apergo.2019.102962
- Markus, H., & Nurius, P. (1986). Possible selves. *American Psychologist*, 41, 954-969. doi:10.1037/0003-066X.41.9.954
- McAdams, D. P., De St. Aubin, E., & Logan, R. L. (1993). Generativity among young, mid-life, and older adults. *Psychology and Aging*, 8, 221-230. doi:10.1037/0882-7974.8.2.221
- Moghimi, D., Scheibe, S., & Freund, A. M. (2019). The model of selection, optimization, compensation. In B. Baltes, C. Rudolph, & H. Zacher (Eds.), *Work across the lifespan* (pp. 81-102). London: Elsevier.
- Moghimi, D., Zacher, H., Scheibe, S., & Van Yperen, N. W. (2017). The selection, optimization, and compensation model in the work context: A systematic review and meta-analysis of two decades of research. *Journal of Organizational Behavior*, 38, 247-275. doi:10.1002/job.2108
- Müller, A., De Lange, A. H., Weigl, M., Oxfardt, C., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2013). The relations between health and selection, compensation and optimization strategies of post-retired workers. *Journal of Vocational Behavior*, 83, 68-77. doi:10.1016/j.jvb.2013.03.002
- Nielsen, K., & Noblet, A. (2018). *Organizational interventions for health and well-being: A handbook for evidence-based practice*. New York: Routledge Psychological Interventions.
- Olsen, D. A., & Shultz, K. S. (2019). Lifespan perspectives on successful aging at work. In B. B. Baltes, C. W. Rudolph, & H. Zacher (Eds.), *Work across the lifespan* (pp. 215-230). London: Elsevier.
- Osagie, E. R., Wielenga-Meijer, E., Detaille, S., & De Lange, A. H. (2019). Het concept werkvermogen: een literatuuroverzicht van antecedenten en consequenties. *Tijdschrift voor HRM*, 22, 42-73. doi:10.5117/THRM2019.1
- Pak, K., Kooij, D. T. A. M., De Lange, A. H., Meyers, M. C., & Van Veldhoven, M. J. P. M. (2020, revise and resubmit). The perceived influence of career shocks on one's career: a qualitative study among older workers. *Career Development Quarterly*.
- Pak, K., Kooij, D. T. A. M., De Lange, A. H., & Van Veldhoven, M. J. P. M. (2019). Human resource management and the ability, motivation and opportunity to continue working: A review of quantitative studies. *Human Resource Management Review*, 29, 336-352. doi:10.1016/j.hrmr.2018.07.002
- Park, C. L. (2010). Making sense of the meaning literature: An integrative review of meaning making and its effects on adjustment to stressful life events. *Psychological Bulletin*, 136, 257-301. doi:10.1037/a0018301



- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25, 783-794. doi:10.5465/amr.2000.3707722
- Poortvliet, M. P., Janssen, O., Van Yperen, N. W., & Van de Vliert, E. (2007). Achievement goals and interpersonal behavior: How mastery and performance goals shape information exchange. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 33, 1435-1447. doi.org/10.1177/0146167207305536
- Rauvola, R. S., & Rudolph, C. W. (in press). On the limits of agency for successful aging at work. *Industrial and Organizational Psychology*.
- Rowe, J., & Kahn, R. (1987). Human aging: usual and successful. *Science*, 237, 143-149. doi:10.1126/science.3299702
- Rudolph, C. W. (2016). Lifespan developmental perspectives on working: A literature review of motivational theories. *Work, Aging and Retirement*, 2, 130-158. doi:10.1093/workar/waw012
- Rudolph, C. W., De Lange, A. H., & Van der Heijden, B. (2015). Adjustment processes in bridge employment: Where we are and where we need to go. In P. Bal, D. Kooij, & D. Rousseau (Eds.), *Aging workers and the employee-employer relationship* (pp. 221-242). New York, NJ: Springer.
- Rudolph, C. W., Kooij, D. T. A. M., Rauvola, R. S., & Zacher, H. (2018). Occupational future time perspective: A meta-analysis of antecedents and outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 39, 229-248. doi:10.1002/job.2264
- Sadri, G., & Robertson, I. T. (1993). Self-efficacy and work-related behaviour: A review and meta-analysis. *Applied Psychology*, 42, 139-152. doi:10.1111/j.1464-0597.1993.tb00728.x
- Salthouse, T. A. (2006). Mental exercise and mental aging: Evaluating the validity of the 'use it or lose it' hypothesis. *Psychological Review*, 103, 403-428. doi:10.1111/j.1745-6916.2006.00005.x
- Schaufeli, W. B. (2011). Duurzaamheid vanuit psychologisch perspectief: Een kwestie van fit. In Schouten & Nelissen (Eds.), *Ten minste houdbaar tot: Over de urgentie van duurzame inzetbaarheid in Nederland* (pp. 1-10). Zaltbommel: Thema.
- Scheibe, S., Yeung, D. Y., & Doerwald, F. (2019). Age-related differences in levels and dynamics of workplace affect. *Psychology and Aging*, 34, 106-123. doi:10.1037/pag0000305
- Schooler, C., Mulatu, M. S., & Oates, G. (1999). The continuing effects of substantively complex work on the intellectual functioning of older workers. *Psychology and Aging*, 14, 483-506.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2014). Positive psychology: An introduction. In M. Csikszentmihalyi (Ed.), *Flow and the foundations of positive psychology: The Collected Works of Mihaly Csikszentmihalyi* (pp. 279-298). Dordrecht: Springer Netherlands.
- Semeijn, J. H., Caniëls, M., & Kooistra, D. (2019). Cross-lagged effects of resilience and indicators of sustainable employability; a study among Dutch police officers. *Policing An International Journal*, 42, 961-975. doi.org/10.1108/PIJPSM-01-2019-0003.
- Shors, T. J. (2006). Stressful experience and learning across the lifespan. *Annual Review of Psychology*, 57, 55-85. doi:10.1146/annurev.psych.57.102904.190205
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124, 240-261. doi:10.1037/0033-2909.124.2.240
- Strijk, J. E., Proper, K. I., Van der Beek, A. J., & Van Mechelen, W. (2012). A worksite vitality intervention to improve older workers' lifestyle and vitality-related outcomes: Results of a randomised controlled trial. *Journal of Epidemiological Community Health*, 66, 1071-1078. doi:10.1136/jech-2011-200626.

- Taris, T. W., Kompier, M. A. J., De Lange, A. H., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. G. (2003). Learning new behaviour patterns: A longitudinal test of Karasek's active learning hypothesis among Dutch teachers. *Work & Stress, 17*, 1-20. doi:10.1080/0267837031000108149
- Taris, T. W., & Nielsen, K. (2019). Leadership in occupational health psychology. *Work & Stress, 33*, 105-106. doi: 10.1080/02678373.2019.1592262
- Terrace, H., & Metcalfe, J. (eds.) (2005). *The missing link in cognition: Origins of selfreflective consciousness*. Oxford: University Press
- Thoresen, E. E., & Mahoney, M. J. (1974). *Behavioral self-control*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Van Dam, K., Bipp, T., & Van Ruyseveldt, J. (2015). The role of employee adaptability, goal striving and proactivity for sustainable careers. In A. de Vos & B. Van der Heijden (Eds.), *Handbook of research on sustainable careers* (pp. 190-204). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Van Dam, K., Van Vuuren, T., & Kemp, S. (2017). Sustainable employment: The importance of intrinsically valuable work and an age-supportive climate. *International Journal of Human Resource Management, 28*, 2449- 2472. doi:10.1080/09585192.2015.1137607
- Van der Mark-Reeuwijk, K., Weggemans, R. M., Bultmann, U., Burdorf, A., Deeg, D., Geuskens, G., Kant, I.J., De Lange, A. H., Lindeboom, M., & Van Rhenen, W. (2019). Health and prolonging working lives: An advisory report of the Health Council of the Netherlands. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health, 5*, 514-519. doi:10.5271/sjweh.3828
- Van Dijk, F., Van Dormolen, M., Kompier, M. I., & Meijman, T. F. (1990). Herwaardering model belastbaarheid. *Tijdschrift Sociale Gezondheidszorg, 68*, 3-10. doi: <https://repository.tudelft.nl/view/tno/uuid%3Aeddb89e17-0af3-4ba5-8f7a-a2b47f1ede61>
- Van Vuuren, T. (2012). Vitaliteitsmanagement: Je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden. *Gedrag & Organisatie, 25*, 400-418.
- Van Yperen, N. W., Blaga, M., & Postmes, T. (2014). A meta-analysis of self-reported achievement goals and nonself-report performance across three achievement domains (work, sports, and education). *PLoS ONE, 9*(4), [e93594]. doi:10.1371/journal.pone.0093594
- Veth, K. N., Van der Heijden, B., Korzilius, H., De Lange, A. H., & Emans, B. J. M. (2018). Bridge over an aging population: Examining longitudinal relations among human resource management, social support, and employee outcomes among bridge workers. *Frontiers in Psychology, 9*, 574. doi:10.3389/fpsyg.2018.00574
- Ward-Griffin, C., Brown, J. B., Vandervoort, A., McNair, S., & Dashnay, I. (2010). Double-duty caregiving: Women in the health professions. *Canadian Journal on Aging / La Revue Canadienne du Vieillessement, 24*, 379-394. doi:10.1353/cja.2006.0015
- Wielenga-Meijer, E., Künne, K., Van Vlijmen, J., Heuvelink, G., & De Lange, A. H. (2019). *Geen winst meer te behalen? De relatie tussen zingeving, kanker en werk. Lessen voor Human Resource Management* (onderwijsmodule). Hilversum: Instituut Gak.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review, 26*, 179-201. doi:10.2307/259118
- Zacher, H. (2014). Successful aging at work. *Work, Aging and Retirement, 1*, 4-25. doi:10.1093/workar/wau006
- Zacher, H. (2015). The importance of a precise definition, comprehensive model, and critical discussion of successful aging at work. *Work, Aging and Retirement, 1*, 320-333. doi:10.1093/workar/wavo20

- Zacher, H., & De Lange, A. H. (2011). Relations between chronic regulatory focus and future time perspective: Results of a cross-lagged structural equation model. *Personality and Individual Differences*, 50, 1255-1260. doi:10.1016/j.paid.2011.02.020
- Zacher, H., Kooij, D. T. A. M., Beier, M. E., & Wang, M. (2018). Successful aging at work: Empirical and methodological advancements. *Work, Aging and Retirement*, 4, 123-128. doi:10.1093/workar/way002
- Zacher, H., Kooij, D. T. A. M., & Beier, M. (2018). Active ageing at work: Contributing factors and implications for organizations. *Organizational Dynamics*, 47, 37-45. doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.08.001
- Zacher, H., & Kunzmann, U. (2019). Wisdom in the workplace. In R. Sternberg, H. Nusbaum, & J. Glück (Eds.), *Applying wisdom to contemporary world problems* (pp. 255-292). Palgrave Macmillan. doi.org/10.1007/978-3-030-20287-3\_10
- Zhang, F., & Parker, S. K. (2019). Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review. *Journal of Organizational Behavior*, 40, 126-146. doi:10.1002/job.2332
- ZonMw. (2019). *Beleidspeerpunt Positieve gezondheid: Brede integrale kijk op gezondheid* (website). Retrieved from [www.zonmw.nl/nl/over-zonmw/positieve-gezondheid/](http://www.zonmw.nl/nl/over-zonmw/positieve-gezondheid/)

### **Aging successfully at work? Positive psychological perspectives on self-management at work**

*De Lange, A. H. (2020), Gedrag & Organisatie, volume 33, no. 3, pp. 184-208.*

Due to lower birth rates, higher life expectancy and a rising retirement age the topic of successful aging at work has become a popular research theme. In this short version of my inaugural lecture, the importance of using a positive life-course psychological perspective on the relations between self-management and successful aging at work is emphasized. More specifically, the following topics are discussed: (1) definitions and theories concerning self-management and successful aging at work, (2) various self-management resources that can be used by workers during the life course to maintain a person-work fit, (3) evidence-based work and organizational interventions to facilitate successful aging at work, and finally, (4) a research agenda for future (applied) research on successful aging at work.

*Keywords:* successful aging, self-management, positive life-course psychology, work and organizational interventions