



Open Universiteit



Generaties, Leeftijd, Levenfases en HR?

ZW-connect 22 Maart

Prof. dr Annet de Lange

- **Agenda**

1. De mythen en feiten over generaties, levensfase en levensgebeurtenissen op de werkvloer?
2. Wat betekent samenwerken op de werkvloer vanuit deze context?
3. Wat kun je hier mee als organisatie en als HR eindverantwoordelijke?
4. Welke rol kan ZWconnect hierin spelen?



Wetenschappelijke literatuur

Website:

www.annetdelange.nl/publications


- [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.](#)
- [De Lange, A. H., Schalk, R., Van der Heijden, B. I. J. M. \(2020\). Hoofdstuk 22: Succesvol ouder worden en duurzame inzetbaarheid op het werk. In: W. B. Schaufeli, A. Bakker \(Eds., in press\), *De Psychologie van Arbeid en Gezondheid*, 4e editie. Bohn Stafleu van Loghum.](#)

Google scholar:

<https://scholar.google.nl/citations?user=KnMjd7AAAAAJ&hl=en>

Research gate:

https://www.researchgate.net/profile/Annet_De_Lange?ev=hdr_xprf&_sg=wqWPNg7dMH-2TjhaEtTEfjYLYdilBAFhd25VlvdQlrii8zn4r7B2sdUs2RQ_kLL



Mythen en feiten over generaties, levensfase en levensgebeurtenissen op de werkvloer?



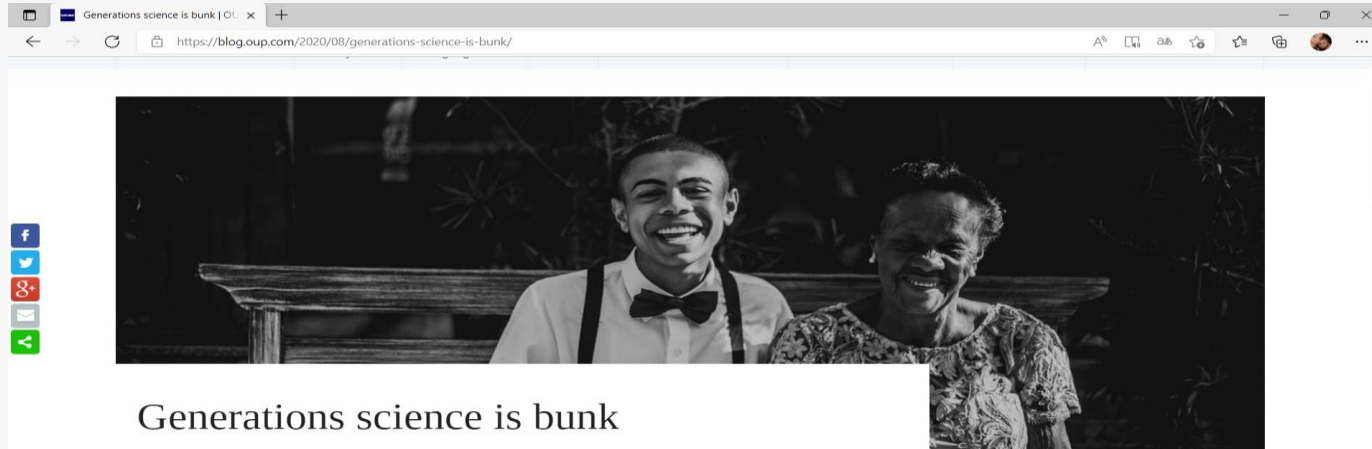
Mentimeter (www.menti.com):

**Bestaan er generatieverschillen
op het werk?**

- 1 NEE
- 2 JA



Generatieverschillen= Mythe



Generations science is bunk

BY CORT RUDOLPH, RACHEL RAUVOLA, DAVID COSTANZA, AND HANNES ZACHER

AUGUST 31ST 2020

The ideas of generations and generational differences are ubiquitous. Millennials are characterized as **job-hoppers**; Baby Boomers are painted as selfish and **materialistic**. Media accounts blame generations for everything from changes in **red meat consumption** to the declining popularity of **high-heeled shoes**, **doorbells**, and **nanorobots**. Generations are likewise accused

[Work Across the Lifespan - 1st Edition \(elsevier.com\)](https://www.elsevier.com/locate/S0165025419300001): Baltes, Rudolph, Zacher (2019)

Het lijken betekenisvolle groepen te zijn, maar er bestaat **totaal geen** wetenschappelijke basis voor. Specifieke generatie/cohort effecten worden niet terug gevonden.

Leeftijds- en
levensfase
verschillen:
wel evidentie
voor





Mentimeter (www.menti.com):

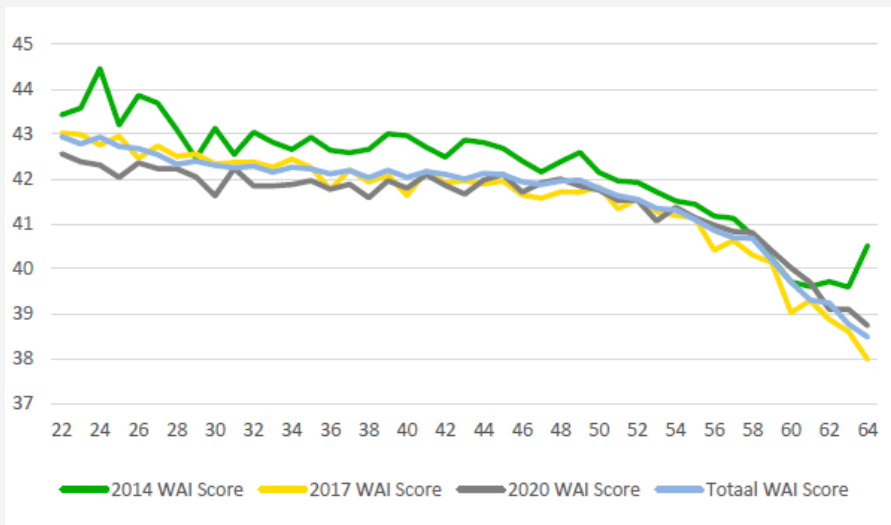
**Op welke leeftijd neemt ons
werkvermogen significant af?**

1. 28
2. 48
3. 58
4. 68



WAI Scores

Gemiddelde WAI-scores naar leeftijd voor de jaren 2014, 2017 2020 en 2014-2020 (N=229.584)

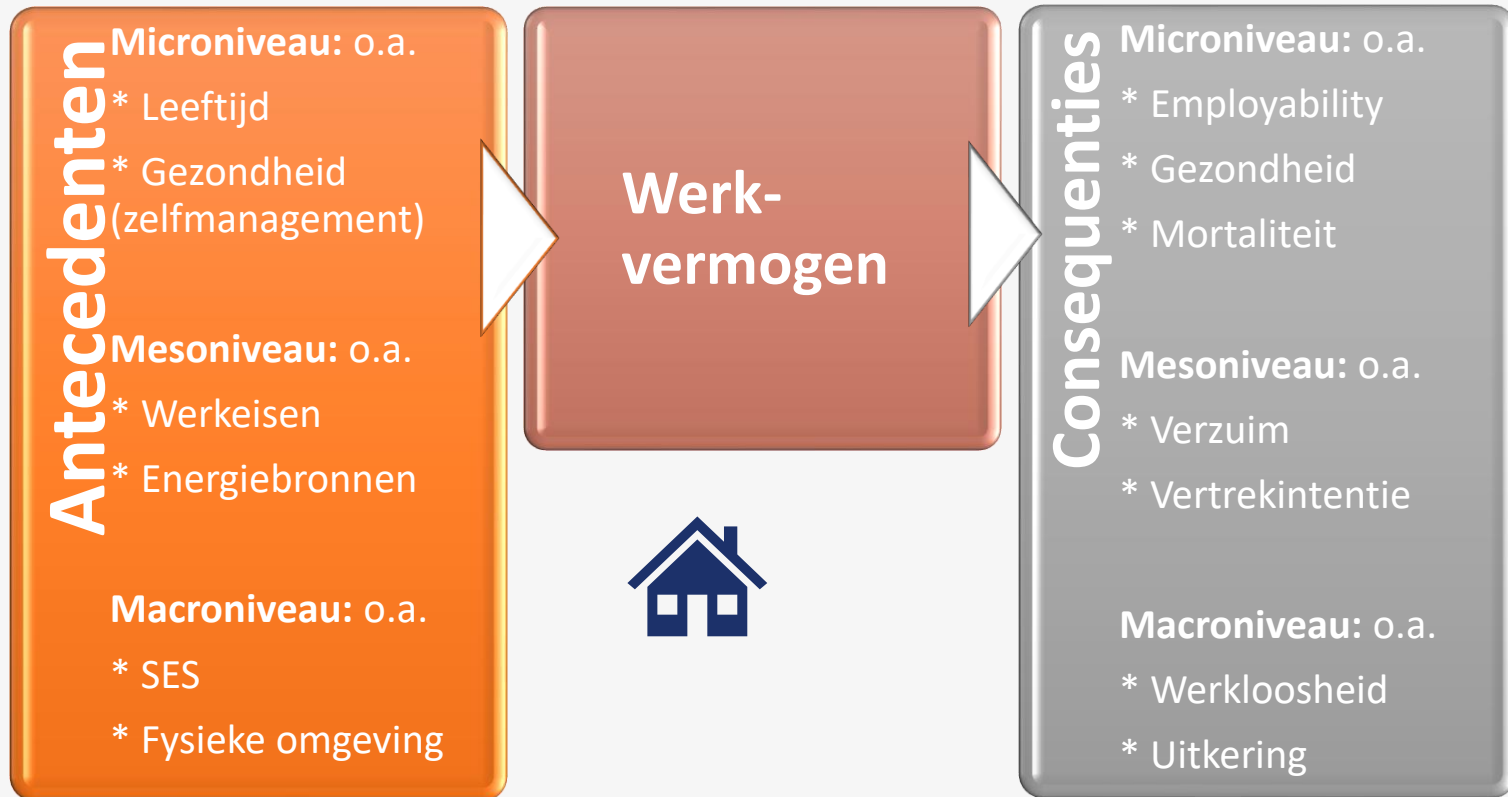


➤ Vanaf 60 jaar daalt werkvermogen sterk

➤ Gemiddelde WAI-score nadert op 64 jaar de grens van 37 (van goed naar matig)

Zelfmanagement: voorspeller inzetbaarheid

(Osagie, Wielenga-Meijer, De Lange, 2019; 89 studies)





Succesvol ouder worden:

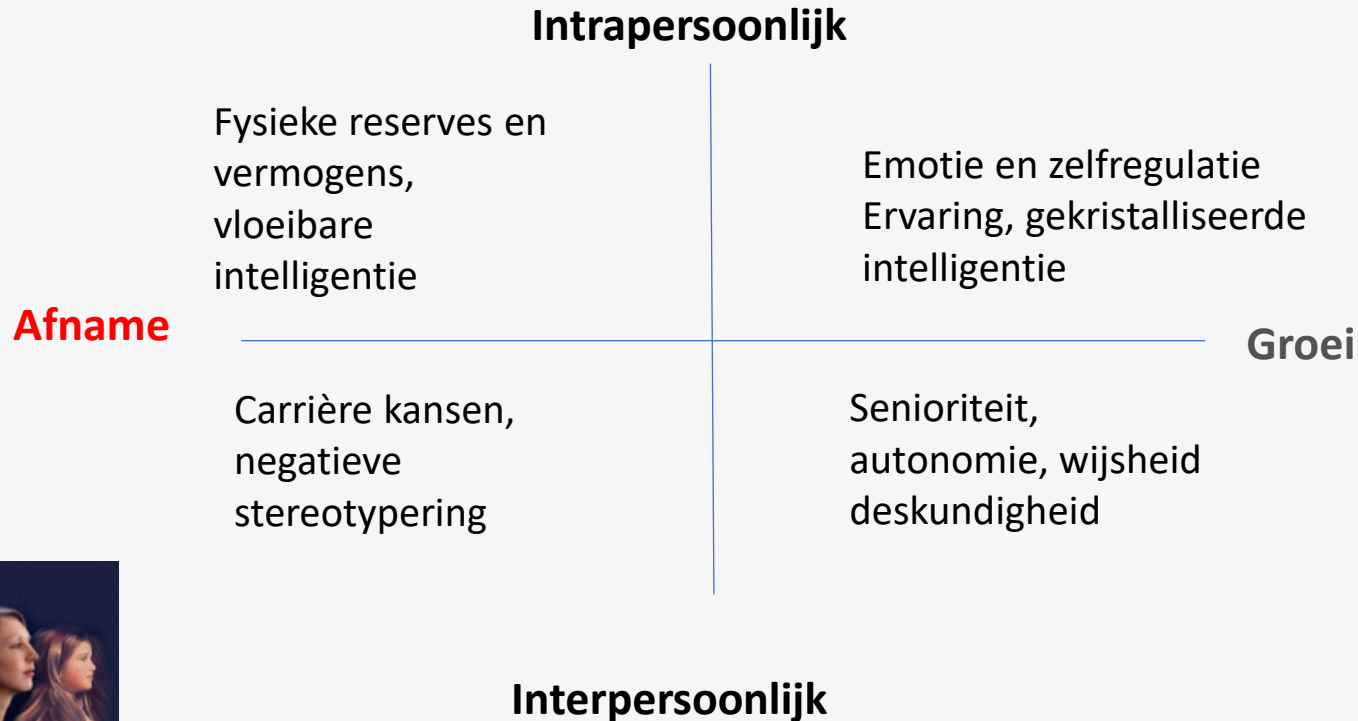
het proactief op peil houden van het werkvermogen of het adaptief herstel (na periodes van verlies) naar hoge(re) niveaus in werkvermogen, om een fit te kunnen houden met de werkomgeving (De Lange, 2020).

**Uitkomsten: Herstelbehoefte, Werkvermogen, Vitaliteit,
Employability**





Zelfmanagement en ouder worden?



Levensgebeurtenissen en levensfasen?

Significante levensgebeurtenissen (zoals sterfgeval, ziekte, baanverlies):

- Hebben effect op onze ervaren taakeisen en hulpbronnen op en buiten het werk;
- Onze Fit met de werkomgeving;
- Indien misfit ontstaat en minder hulpbronnen ervaren worden: verlaagd werkvermogen en motivatie om door te werken



[Pak, K.](#), [Kooij, D.](#), [De Lange, A.H.](#), [Meyers, M.C.](#) and [van Veldhoven, M.](#) (2021), "Unravelling the process between career shock and career (un)sustainability: exploring the role of perceived human resource management", *Career Development International*, Vol. 26 No. 4, pp. 514-539. <https://doi.org/10.1108/CDI-10-2018-0271>

Werkstress balans



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.

- Supporting Double Duty Caregiving and Good Employment Practices in Health Care Within an Aging Society
Introduction
Theoretical Framework
Materials and Methods
Methodological Theoretical Framework
Study 1: Scoping Review
Data Extraction
Study 2: Qualitative Research
Data-Collection and Target Group
Data Analysis Method
Results
Study 1: Scoping Review



Supporting Double Duty Caregiving and Good Employment Practices in Health Care Within an Aging Society

Sarah I. Detaille^{1,2}, Annet de Lange^{1,2,3,4,5}, Josephine Engels¹, Mirthe Pijnappels¹, Nathan Hutting¹, Eghe Osagie¹ and Adela Reig-Botella^{1,2*}

¹ Department of Human Resource Management, HAN University of Applied Sciences, Nijmegen, Netherlands, ² Department of Psychology, Universidade da Coruña, A Coruña, Spain, ³ Faculty of Psychology, Open University Heerlen, Heerlen, Netherlands, ⁴ Norwegian School of Hotel Management, University of Stavanger, Stavanger, Norway, ⁵ Faculty of Psychology, Norwegian University of Science and Technology, Trondheim, Norway

OPEN ACCESS

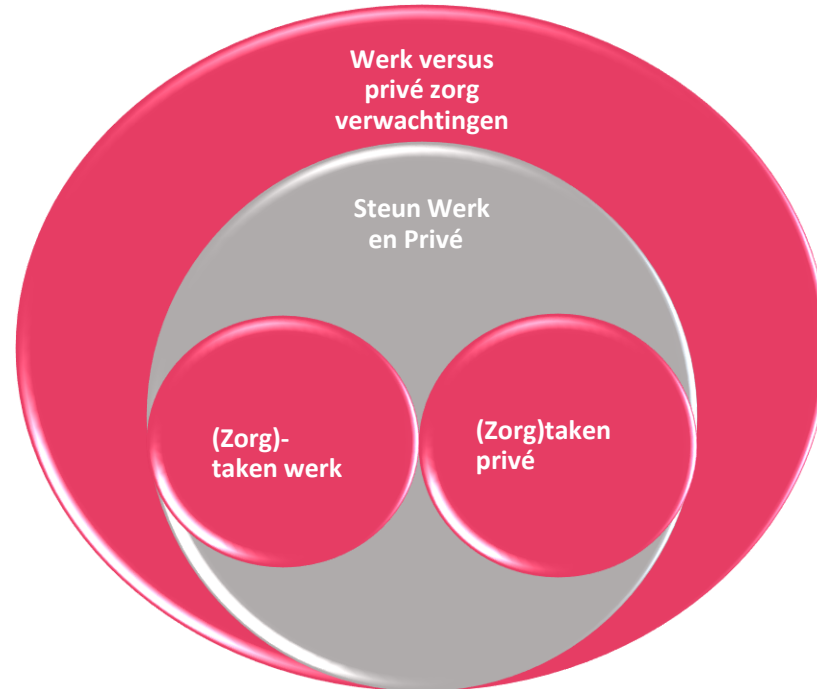
Edited by: Guendalina Graffigna, Catholic University of the Sacred Heart, Italy

Reviewed by:

Background: Due to the aging society the number of informal caregivers is growing. Most informal caregivers are women working as nurses within a health organization (also labeled as double-duty caregiver) and they have a high risk of developing mental and physical exhaustion. Until now little research attention has been paid to the expectations and needs of double duty caregivers and the role of self-management in managing private-work balance.

Objective: The overall aim of this study was to investigate the expectations and needs of double duty caregivers in Netherlands, and to examine the meaning of

Levensloop: Dubbele zorgtaken



TRAINING ONDERSTEUNT VERZORGENDEN MET MANTELZORGTAKEN

HAN UNIVERSITY
OF APPLIED SCIENCES

PROBLEEM

1 op de 4 verzorgenden is naast het werk actief als mantelzorger. Door de werkdruk en zorglast is de kans op uitval groot. Zeker bij laagopgeleide professionals ouder dan 50 jaar. Die beschikken niet altijd over de middelen of vaardigheden om werk en privé in balans te brengen. Wat werkt om hen binnenboord te houden?

UITDAGING HAN HEALTH

ZELFMANAGEMENT BEVORDEREN

- Een interventie ontwikkelen om de eigen regie van verzorgenden te vergroten en zo gezondheid en vitaliteit te bevorderen.

AANPAK

SAMENWERKEN IN DE PRAKTIJK

- Samenwerken met werkgeversvereniging WZV en zorginstellingen.
- Input ophalen bij doelgroep, leidinggevenden en HR-medewerkers.
- Interventie ontwikkelen en direct testen.

RESULTAAT

TRAINING EN TOOLS

- 2-daagse in-company-training om zelfreflectie te bevorderen, behoeften te verkennen, ervaringen te delen, actieplan zelfmanagement op te stellen, hulpmiddelen te verkennen en awareness bij leidinggevenden en HR-medewerkers te vergroten.
- Handzaam boekje met overzicht cursussen, coaching en tools.



WISBEVELD: Werkgemeenschap Zorg en Welzijn in Huis en Zorginstelling, Zorgverzekering

ONDERZOEK: Human Resource Management, Tergoede psychologie

ONDERZOEK: Levens Human Resource Management, Levens Doel & Gezondheid

INCLUSIE DOELGROEP: 20+ verzorgenden met min. 1 #2



SAMEN GEZONDHEIDSVERSCHILLEN VERKLEINEN

Mensen met een lage opleiding of inkomens leven 7 jaar korter en voelen zich meer dan 1,5 jaar minder gezond. Het gaat om 20% van alle Nederlanders.

Wij werken met docenten, onderzoekers, studenten en professionals samen aan oplossingen om deze sociaal-economische gezondheidsverschillen te verkleinen.

han.nl/health

Dubbele zorg in levensfase met bijvoorbeeld mantelzorg





Zelfreflectie: voorbeeld zorgverlener met dubbele zorg

(Ward-Griffin et al., 2010; De Lange, 2019)

1: ***Making it work:***
beheersbare zorg

2: ***Working to manage:***
belastende zorg

3: ***Living on the edge:***
onbeheersbare en te
belastende zorg

Overbelast en risico
op uitval



Naam: Eva de Haan

Leeftijd: 51

Beroep: zorg- en welzijnsmedewerker

Woonplaats: Arnhem

Burgerlijke staat: gescheiden en
3 kinderen

Privésituatie: mantelzorger voor
moeder

Veerkracht in zowel de sport- als
arbeidscontext (zie bijvoorbeeld Crane,
Searle, Kangs, Nwiran, 2019; Cowden,
Meyer-Weitz, 2016, Elliot & Coker, 2008).

Werk-prive balans crafting strategieën

- **Selecteren:** kiezen van specifieke taken in werk of privé waar meer balans nodig is. Wat kan ik nog en waar moet ik extra hard voor werken?
- **Optimaliseren:** Leren, professionaliseren, slimmer worden.
- **Compenseren:** Hoe kan ik op mijn manier toch blijven werken op het werk of thuis? Denk aan ondersteuning of aanpassingen in werkomgeving.





**Wat betekent
samenwerken op de
werkvloer vanuit deze
context?**

Teamwerk:
Aandacht voor
levensfase en
levensloop





SOC strategieën voor succesvol en vitaal ouder worden

(SOC model, Baltes & Baltes, 1990)



Selecteren en eigenaarschap creëren voor eigen nieuwe zelfmanagement doel(en)



Optimaliseren van eigen gedrag, emoties, cognities, tijd management en sociale omgeving om doel te kunnen realiseren



Compenseren voor mogelijke obstakels of hindernissen onderweg naar nieuwe zelfmanagement doel



**Wat kun je hier mee als
organisatie en als HR
eindverantwoordelijke?**



Rol van HR in job crafting?

StimulatingJobCraftingBehaviors: x +

Bestand | C:/Users/ahdel/Downloads/StimulatingJobCraftingBehaviorsofOlderWorkerstheInfluenceofOpportunityEnhancingHumanResourcePracti... | Wordt niet gesynchroniseerd

Inhoud 2 van 15

European Journal of Work and Organizational Psychology

ISSN: (Print) (Online) Journal homepage: <https://www.tandfonline.com/loi/pewo20>

Stimulating Job Crafting Behaviors of Older Workers: the Influence of Opportunity-Enhancing Human Resource Practices and Psychological Empowerment

Dorien T.A.M. Kooij, Annet H. De Lange & Karina Van De Voorde

To cite this article: Dorien T.A.M. Kooij, Annet H. De Lange & Karina Van De Voorde (2021): Stimulating Job Crafting Behaviors of Older Workers: the Influence of Opportunity-Enhancing Human Resource Practices and Psychological Empowerment, European Journal of Work and Organizational Psychology, DOI: [10.1080/1359432X.2021.1899161](https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1899161)

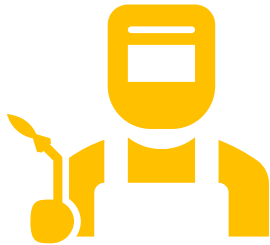
To link to this article: <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1899161>

© 2021 The Author(s). Published by Informa UK Limited, trading as Taylor & Francis

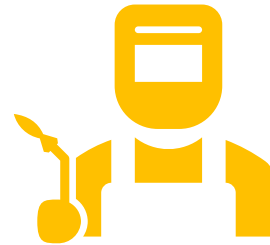
Typ hier om te zoeken

0136 10-6-2021

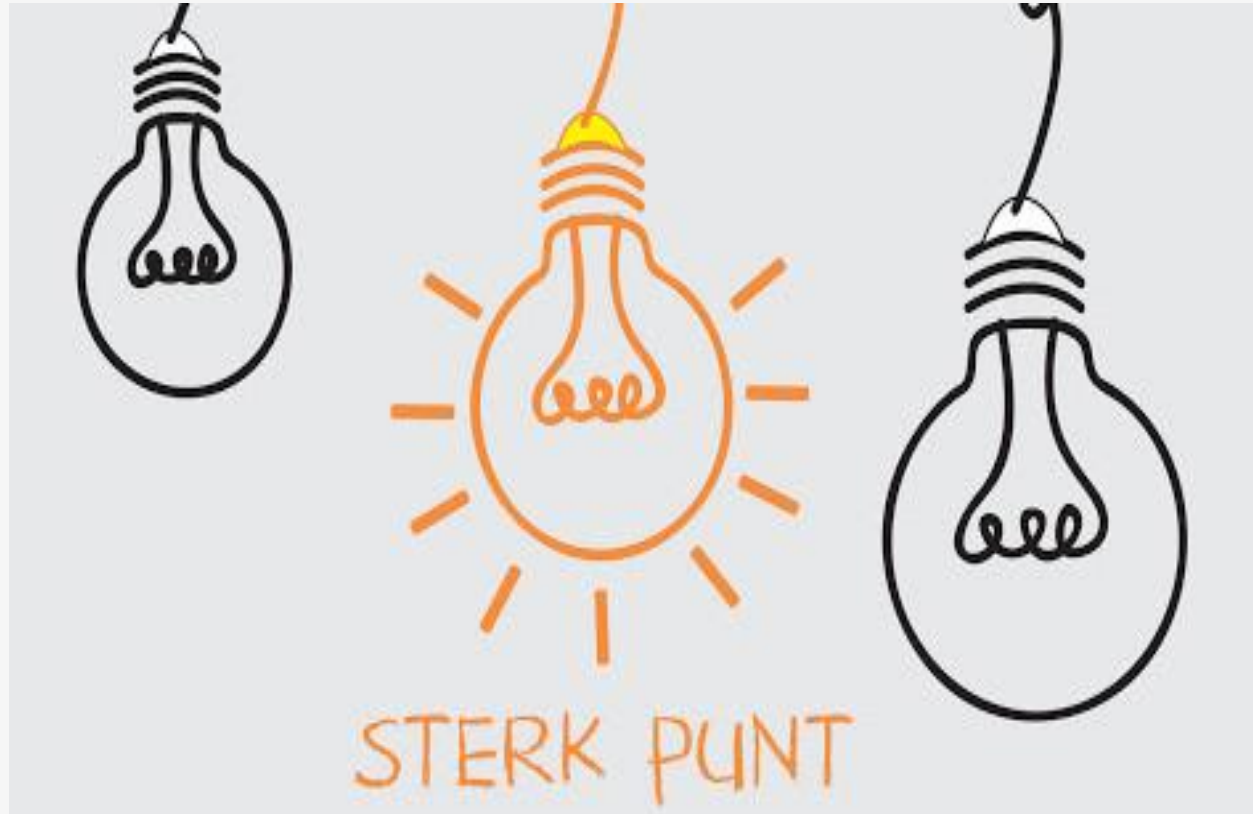
Job crafting (Wrzesniewski & Dutton, 2001; Kooij et al., 2017)



interesse craften ofwel het aanpassen van de baan aan de eigen interesses en



sterke punten craften ofwel het aanpassen van de baan aan de eigen sterke punten.



Kooij, D. T. A. M., van Woerkom, M., Wilkenloh, J., Dorenbosch, L., & Denissen, J. J. A. (2017). Job crafting towards strengths and interests: The effects of a job crafting intervention on person-job fit and the role of age. *Journal of Applied Psychology*, 102(6), 971-981. doi:10.1037/apl0000194

Betekenisvolle Human Resource Praktijken en achterliggende functie (De Lange, 2019; Pak et al., 2019)

Ontwikkel	Behoud of Flex HRM	Benut	Ontzie
<ul style="list-style-type: none"> • Training • Continue ontwikkeling in de functie • Promotie 	<ul style="list-style-type: none"> • Ergonomische aanpassingen • Flexibele arbeidsvoorwaarden • Prestatiebeloning 	<ul style="list-style-type: none"> • Taakverrijking • Participatie in besluitvorming • Horizontale baan verandering • Tweede loopbaan 	<ul style="list-style-type: none"> • Extra verlof • Sabbatical pensioen • Prepensioen • Demotie • Vrijstelling van overwerk • Parttime werken/deeltijd-pensioen
Versterken zelfmanagement	Stabiliseren zelfmanagement	Versterken zelfmanagement	Herstellen zelfmanagement

Omgeving optimaliseren? Voorbeeld zorg en welzijn

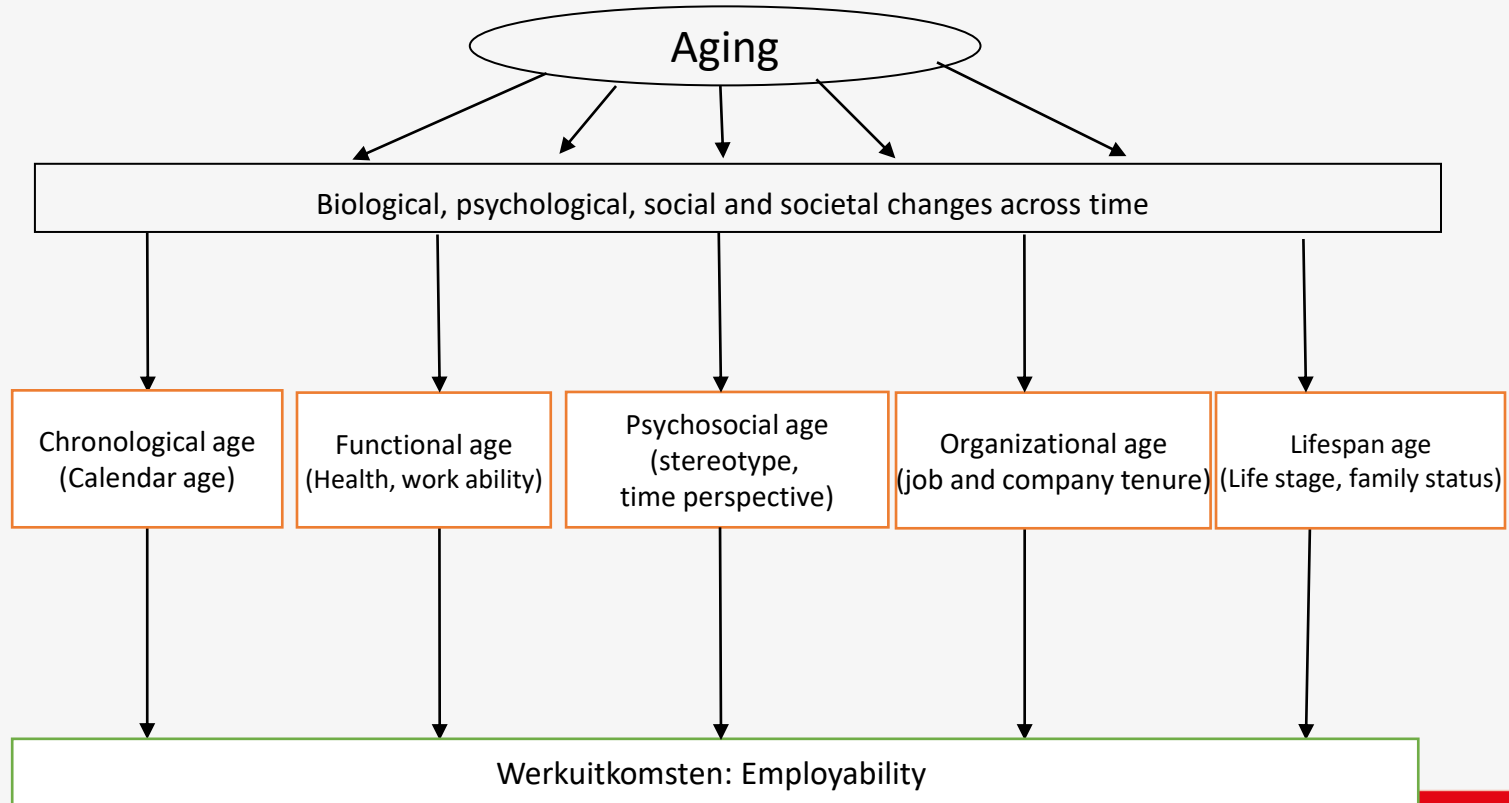


Stressoren:

- hoge werkbelasting
- gebrek aan formele beloningen en
- interferentie tussen werk en privéleven

Buffers:

- de steun van leidinggevenden en collega's
- eerlijk en authentiek management
- transformationeel leiderschap
- autonomie
- middelen voor professionalisering





Employability:
Competentie versus
Arbeidsmarkt



Step 1: Question

What are the relations between age conceptualizations and employability reported in earlier published empirical research?

Step 2: Library Search

PsycINFO, Academic Search Premier, Business Source Complete, CINAHL, ERIC, MEDLINE, Science Direct (6686)

Key words in Abstract: (Employability), AND/OR (Age and Employability), AND/OR (Organizational age and Employability), AND/OR (Tenure and Employability), AND/OR (Age and Lifelong learning Workers), AND/OR (Functional Age and Employability), AND/OR (Psychosocial age and Employability), AND/OR (Stereotype and Employability), AND/OR (employability AND lifelong AND learning), AND/OR (employability AND psychosocial AND age), AND/OR (employability AND functional AND age), AND/OR (employability AND lifelong AND learning), AND/OR (employability AND stereotype), AND/OR (employability AND career mobility), AND/OR (employability AND career AND mobility), AND/OR (employability AND career embeddedness)

Step 3:

Screening phase

Titles/Abstracts Abstracts (N = 6,686 + N = 14 from experts)

Excluded at this level:

k = 6,567 excluded due to no relation with age or workplace, k = 567 duplicates, non-english paper.

Step 4: Study Relevance

Full Articles (k = 124)

Excluded at this level

k = 83 excluded due to no empirical data, no relation with age or workplace, book, thesis or conference proceeding.

Step 5: Data Extraction

Data Extraction (k = 41 studies)

Step 6: Evidence Synthesis

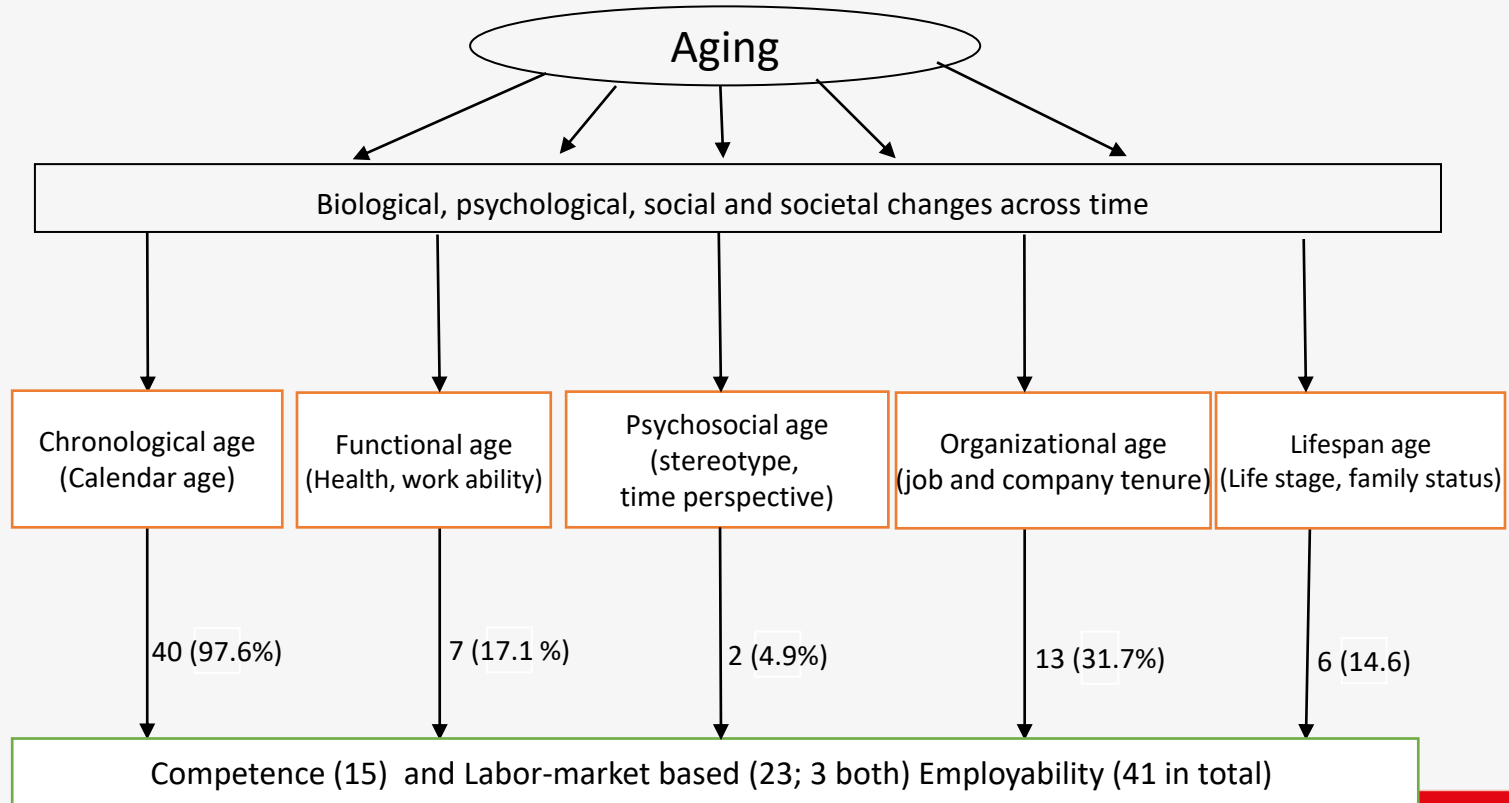
Evidence Synthesis of N = 41

Step 7: Report Results

Report Results & Conclusions

De Lange, A. H., Furunes, T., Van der Heijden, B. I. J. M, Van Vuuren, T., De Lange, C., Dijkers, J. (2021). Employability: a question of aging? A systematic review examining relations between age conceptualizations and indicators of employability. *Frontiers in Psychology*

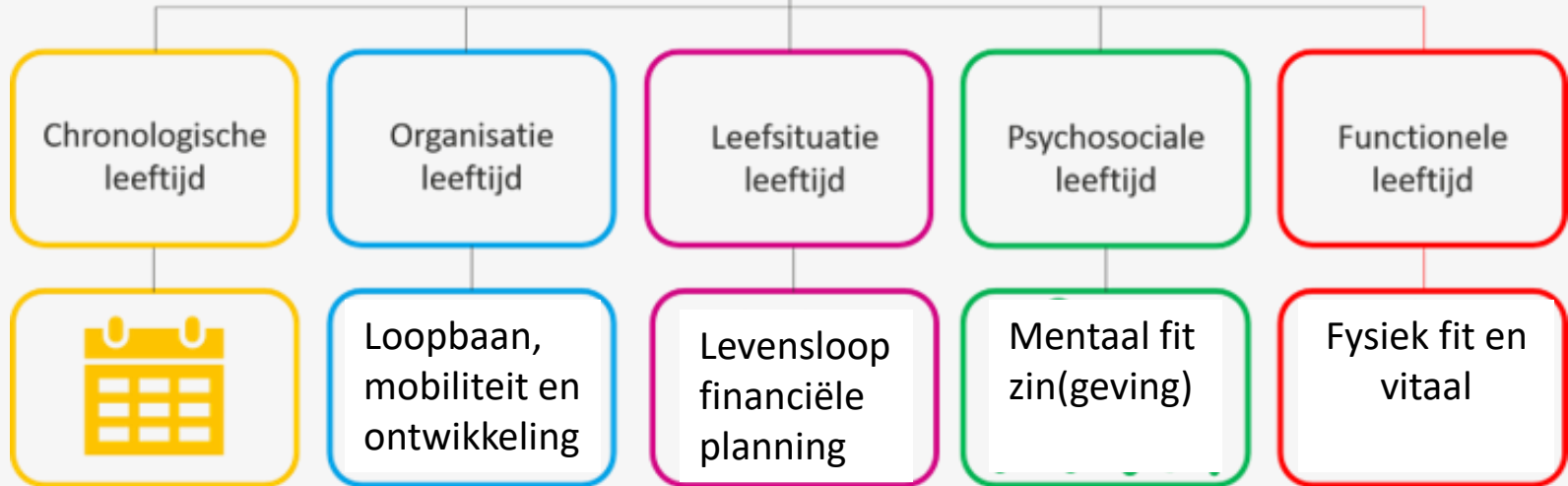
82.9% cross-sectional



Radboud UMC programma Vitaal in de latere loopbaanfase

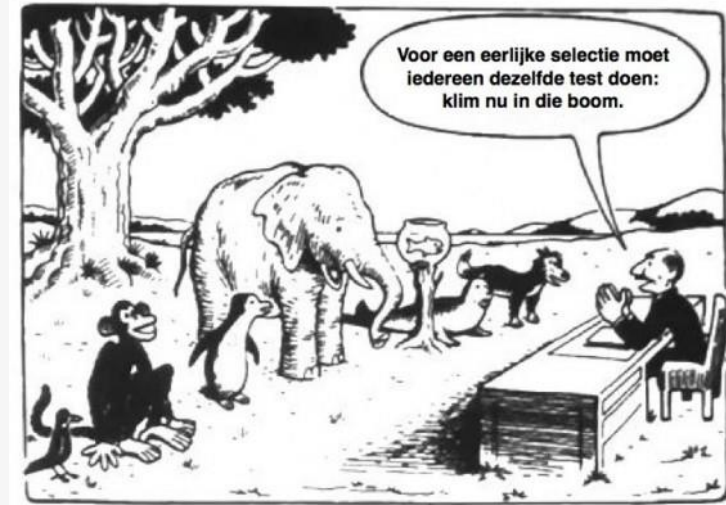
‘Vitaal en met plezier aan het werk in de latere loopbaanfase’

- - Module 1; Fysiek fit en vitaal in de latere loopbaanfase
- - Module 2; Mentaal fit en vitaal in de latere loopbaanfase
- - Module 3; Zin(geving) in het werk in de latere loopbaanfase
- - Module 4; Leven lang leren?!
- - Module 5 Financiële planning en keuzes
- - Module 6 Loopbaan en mobiliteit in de latere loopbaanfase



Individualisering van HRM

- Focus op zelfmanagement behoeften, sterke punten en doelen van de individuele mens (Kooij, Bal & De Lange, 2022)
- I-deals
- Zelf- en co-management loopbaangesprek
- Tijd voor zelf- en teamreflectie





**Welke rol kan ZWconnect
hierin spelen?**

Meetbaar maken Duurzame inzetbaarheid (bepaal ken- en stuurgetallen voor relevante thema's DI):



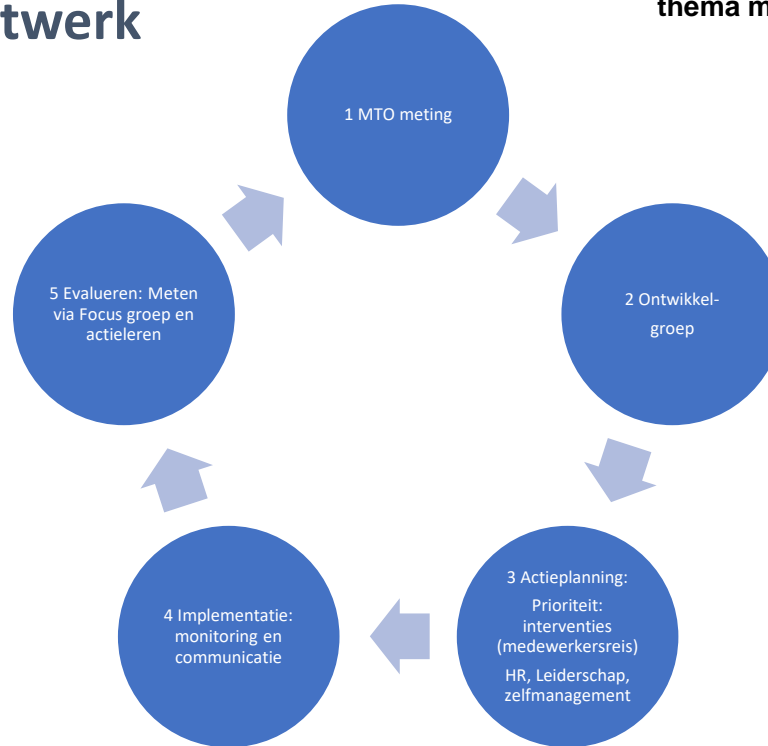
*Bijvoorbeeld onderzoek duurzame inzetbaarheid geeft als urgent thema: **werkdruk** weer*

Zie [Handreiking VHPG – NKDI](#)

Fitmodel (De Lange & Van der Heijden, 2022)

Doorlopend leren: Aanpak actielearnetwerk

Welke strategische, tactische en operationale doelen wil de ontwikkelgroep per relevant DI thema meetbaar maken?



Wat is een community of practice?

‘Een community of practice (CoP) is een groep mensen die een probleemstelling of passie delen voor een bepaald onderwerp waarin ze leren hoe ze hun vak beter kunnen uitoefenen door in interactie te komen middels bijeenkomsten’ (Wenger, 1998; Andringa & Reyn, 2014; Seibert, 2015).



**BEDANKT
VOOR
UW
AANDACHT**

Open Universiteit



WWW.OU.NL