

# De rol van grote levensgebeurtenissen bij langer doorwerken

Karen Pak

*Door demografische ontwikkelingen worden organisaties uitgedaagd om hun werknemers langer door te laten werken. Een toenemend aantal onderzoeken richt zich op het bevorderen van doorwerken tot op latere leeftijd. Er zijn echter maar weinig empirische studies die de rol van grote levensgebeurtenissen hierin onderzoeken. Het doel van dit artikel was om te onderzoeken via welk proces grote levensgebeurtenissen het kunnen, willen en mogen doorwerken van medewerkers beïnvloeden. Om dit doel te bereiken zijn er 33 oudere medewerkers geïnterviewd. Dit artikel laat zien dat grote levensgebeurtenissen grote veranderingen in het kunnen, willen en mogen doorwerken kunnen veroorzaken. Grote levensgebeurtenissen kunnen leiden tot veranderingen in de hulpbronnen en taakeisen die de werknemer tot zijn beschikking heeft. Als deze veranderingen ervoor zorgen dat de persoon en de baan niet meer goed op elkaar aansluiten, dan worden het kunnen, mogen en/of doorwerken beïnvloed. Tenslotte geven werknemers die grote levensgebeurtenissen in hun privéleven meegemaakt hebben aan dat ze het belangrijk vonden om in die periodes toegang te hebben tot ontzie-activiteiten, terwijl werknemers die grote levensgebeurtenissen op het werk meegemaakt hebben aangaven dat ze het belangrijk vonden om in deze periodes toegang te hebben tot ontwikkel- en benut-activiteiten. Ongeacht het type levensgebeurtenis dat werknemers meemaken is het belangrijk dat werknemers tijdens deze periodes voldoende hulpbronnen tot hun beschikking hebben zoals de steun van de leidinggevende en collega's.*

## **Inleiding**

Doordat de levensverwachting steeds hoger wordt en het aantal geboortes afneemt, staat ons pensioenstelsel onder druk en worden er arbeidstekorten verwacht (United Nations, 2019). Overheden in veel Westerse landen hebben daarom maatregelen getroffen om medewerkers langer door te laten werken (OECD, 2019). Hierdoor moeten organisaties medewerkers helpen om tot op latere leeftijd door te werken (Kanfer & Ackerman, 2004; Phillips & Siu, 2012). Dit roept de vraag op wat bedrijven kunnen doen om hun medewer-

---

Karen Pak is universitair docent bij het instute for management research van de Radboud Universiteit in Nijmegen.

kers tot op latere leeftijd door te laten werken (De Lange, Kooij, & Van der Heijden, 2015; Truxillo, Cadiz, Rineer, Zaniboni, & Fraccaroli, 2012).

Eerder onderzoek geeft aan dat medewerkers voldoende persoonlijke en werkhulpbronnen nodig hebben om tot op latere leeftijd door te werken (De Lange et al., 2015; De Vos, Van der Heijden en Akkermans, 2020). Tijdens hun werkzame leven kunnen medewerkers echter grote levensgebeurtenissen op het werk (bijvoorbeeld een promotie of organisatieverandering) of in hun privéleven (bijvoorbeeld de geboorte van een kind of de dood van een geliefde) meemaken die tot een toename of afname in persoonlijke en werkhulpbronnen kunnen lijden (Akkermans, Seibert en Mol, 2018). Dit zou langer doorwerken kunnen bemoeilijken (De Vos et al., 2020). Het is daarom belangrijk om erachter te komen wat organisaties kunnen doen om het langer kunnen, willen en mogen doorwerken te stimuleren rondom grote levensgebeurtenissen. Er zijn echter maar weinig studies die hebben onderzocht wat de impact is van grote levensgebeurtenissen op uitkomsten gerelateerd aan langer doorwerken (Bakker, Du, & Derks, 2018; Hakanen en Bakker, 2017). Daarnaast is er weinig bekend over hoe organisaties reageren op grote levensgebeurtenissen en welke reacties van organisaties gewaardeerd worden door medewerkers of juist als ongewenst ervaren worden.

Het doel van dit artikel is om te onderzoeken door middel van welk proces grote levensgebeurtenissen uitkomsten gerelateerd aan langer doorwerken beïnvloeden en hoe medewerkers die grote levensgebeurtenissen meemaken de rol van de organisatie hierin ervaren. Op deze manier kan er inzicht verkregen worden in de manier waarop grote levensgebeurtenissen langer doorwerken kunnen beïnvloeden en kunnen praktische aanbevelingen gedaan worden aan organisaties over hoe zij het best met deze grote levensgebeurtenissen om kunnen gaan. Concreet wordt er antwoord gezocht op de volgende hoofdvraag:

Hoe ervaren medewerkers de invloed van grote levensgebeurtenissen op uitkomsten die gerelateerd zijn aan langer doorwerken en hoe ervaren medewerkers de reacties vanuit hun organisatie wanneer zij een grote levensgebeurtenis meemaken?

Deze vraag stond centraal in mijn proefschrift (Pak, 2020). In de volgende sectie zullen aan de hand van een literatuurbespreking de centrale begrippen in dit onderzoek gedefinieerd worden, vervolgens zal de methode toegelicht worden en zullen de belangrijkste resultaten besproken worden. Er wordt afgesloten met een conclusie en aanbevelingen voor de praktijk.

### **Literatuur**

#### *Langer kunnen, willen en mogen doorwerken*

Onderzoek naar langer doorwerken is de afgelopen jaren sterk toegenomen (zie bijvoorbeeld De Vos et al., 2020; Kooij, 2015; Zacher, 2015). Dit onderwerp wordt echter vanuit verschillende disciplines en perspectieven onder-

zocht (onder andere arbeidsgezondheidspsychologie, werk- en organisatiepsychologie en loopbaanmanagement). De onderzoeksresultaten uit deze disciplines zijn niet goed met elkaar geïntegreerd. De Ability-Motivation-Opportunity (AMO) theorie (Appelbaum, Bailey, Berg en Kalleberg, 2000) biedt de mogelijkheid om deze disciplines te verbinden en een overkoepelend perspectief te realiseren. De AMO-theorie suggereert dat organisaties er door middel van hun personeelsbeleid voor kunnen zorgen dat de prestaties van medewerkers op een positieve manier beïnvloed worden door hun vermogen, motivatie en de mogelijkheid om hun werk uit te voeren te verbeteren. In lijn met de assumpties van deze theorie stellen we in dit artikel voor dat organisaties langer doorwerken kunnen stimuleren door hun personeelsbeleid zo in te zetten dat het vermogen en de motivatie van medewerkers positief beïnvloed worden, en dat alle werknemers voldoende mogelijkheden krijgen om te werken. Medewerkers zullen dus langer doorwerken als ze dat kunnen, willen en mogen (Van Der Heijden, 2012; Ybema et al., 2014).

Met het AMO-model worden de uitkomsten van drie van de eerder genoemde disciplines gecombineerd (werkvermogen vanuit arbeidsgezondheidspsychologie, motivatie om door te werken vanuit de werk- en organisatiepsychologie en inzetbaarheid vanuit loopbaanmanagement) om meer inzicht te krijgen in langer doorwerken. Werkvermogen wordt beschreven als de mate waarin iemand fysiek en mentaal in staat is om de werktaken uit te voeren (Ilmarinen, Tuomi en Klockars, 1997). De motivatie om door te werken reflecteert de intentie om tot aan of zelfs na de officiële pensioensleeftijd door te werken (Beier, LoPilato, Kanfer en Wang, 2018; Kanfer, Beier en Ackerman, 2013). Inzetbaarheid wordt gebruikt als indicator van het mogen doorwerken (De Vos et al., 2020; Le Blanc et al., 2017; Pak et al., 2019). De inzetbaarheid reflecteert namelijk de mogelijkheden die een werknemer heeft op de arbeidsmarkt (Vanhercke, De Cuyper, Peeters en De Witte, 2014).

#### *Grote levensgebeurtenissen*

Gedurende hun werkzame leven zullen werknemers een aantal grote levensgebeurtenissen meemaken, zowel privé (bijvoorbeeld het krijgen van kinderen of het overlijden van een dierbare) als op het werk (bijvoorbeeld een promotie of een reorganisatie) (Baltes, 1997; Elder, 1975). Eerdere studies geven aan dat deze levensgebeurtenissen wellicht een belangrijke rol kunnen spelen in de ontwikkeling van het kunnen, willen en mogen doorwerken (Akkermans et al., 2018; Bakker et al., 2018). Akkermans et al. (2018) verwachten dat deze gebeurtenissen onder bepaalde omstandigheden kunnen leiden tot een afname in persoonlijke hulpbronnen. Zij geven aan dat grote levensgebeurtenissen werkuitkomsten (zoals het kunnen, willen en mogen doorwerken) kunnen beïnvloeden als gebeurtenissen zowel ongewoon en ontwrichtend als oncontroleerbaar en onvoorspelbaar zijn. Daarnaast verwachten zij dat positieve gebeurtenissen, zoals een onverwachte promotie, een positief effect zullen hebben terwijl negatieve gebeurtenissen, zoals de dood van een dierbare, een negatief effect zullen hebben. In lijn met de Conservation of Resources theorie (Hobfoll, 1989, 2001) verwachten Akkermans et al. (2018)

dat grote levensgebeurtenissen onder deze omstandigheden kunnen leiden tot een afname of toename in hulpbronnen. Hulpbronnen zijn kenmerken van een baan, persoon of situatie die ervoor zorgen dat je doelen kunt behalen, goed om kunt gaan met de eisen die er aan je gesteld worden en nieuwe dingen kunt leren (Hobfoll, 2001). Aangezien een afname in hulpbronnen als stressvol ervaren wordt en hulpbronnen belangrijk zijn om tot op latere leeftijd door te werken (De Vos et al., 2020), verwachten wij dat grote levensgebeurtenissen veranderingen in het kunnen, willen en mogen doorwerken kunnen veroorzaken. Bakker et al. (2018) vonden inderdaad dat grote levensgebeurtenissen in de privésfeer konden leiden tot een afname in hulpbronnen en daardoor werkuitkomsten negatief beïnvloeden.

#### *Human Resource Management*

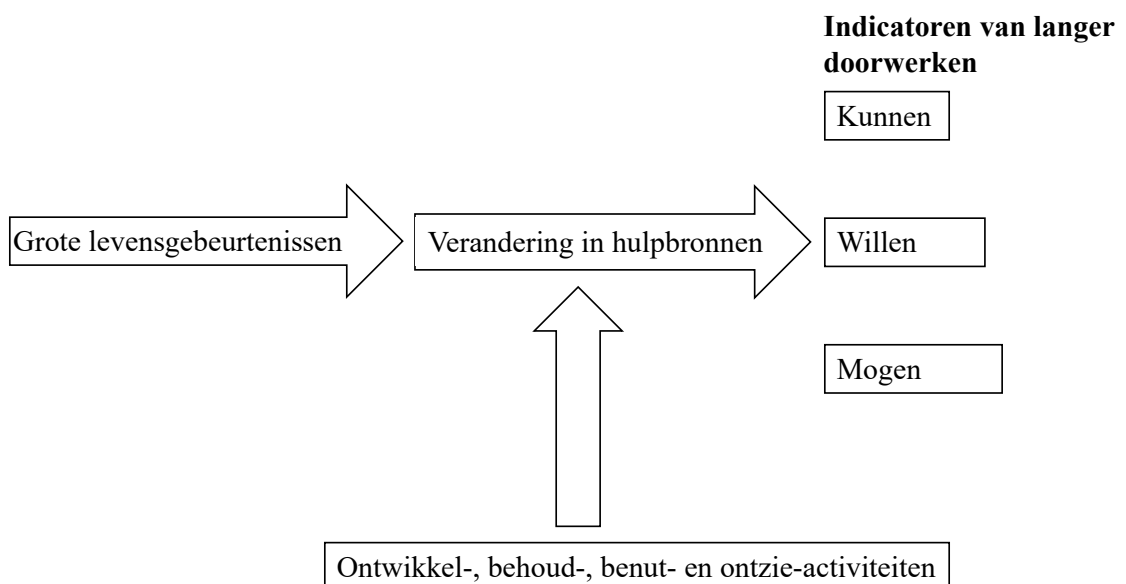
Eerder onderzoek laat zien dat organisaties langer doorwerken kunnen stimuleren door Human Resource Management activiteiten aan te bieden aan medewerkers en dat daarmee de negatieve effecten van een afname van persoonlijke hulpbronnen op werkuitkomsten kan worden voorkomen (Armstrong Stassen en Ursel, 2009). Deze activiteiten zijn wellicht ook geschikt om de negatieve effecten van een afname in persoonlijke hulpbronnen door grote levensgebeurtenissen tegen te gaan. Kooij, Jansen, Dijkers en de Lange (2014) hebben vier typen leeftijdgerelateerde HR-activiteiten onderscheiden, namelijk ontwikkel-, behoud-, benut-, en ontzie-activiteiten. Ontwikkel-activiteiten zijn HR-activiteiten die medewerkers helpen om op een hoger niveau te functioneren (bijvoorbeeld training en promoties). Behoud-activiteiten zijn activiteiten die medewerkers helpen om hun huidige niveau van kunnen, willen en mogen doorwerken te behouden ondanks (leeftijdgerelateerde) veranderingen (bijvoorbeeld beoordelingsgesprekken en ergonomische aanpassingen aan de werkplek). Benut-activiteiten maken gebruik van de kennis en vaardigheden van oudere medewerkers en kunnen gebruikt worden om na een afname in het kunnen, willen of mogen doorwerken weer het oude niveau te bereiken (bijvoorbeeld mentorrollen en laterale functieveranderingen). Ten slotte is het niet altijd mogelijk om terug te keren naar het oude niveau van kunnen, willen en mogen doorwerken. In dit geval kunnen ontzie-activiteiten gebruikt worden om iemand op een lager niveau te laten functioneren, maar wel te behouden in de arbeidsmarkt (bijvoorbeeld extra verlof en demoties).

Tabel 1 geeft een aantal voorbeelden van de verschillende HR-activiteiten. Systematisch literatuuronderzoek laat zien dat onderzoek naar HRM en langer doorwerken zich tot nu toe voornamelijk tot kenmerken van de baan heeft beperkt en dat er nog weinig bekend is over de invloed van de hiervoor genoemde HR-activiteiten op het kunnen, willen en mogen doorwerken (Pak et al., 2019). Pak et al. (2020) vonden dat ontwikkel-activiteiten een positief effect hadden op werkvermogen. Daarnaast hadden activiteiten die traditioneel aangeboden worden aan oudere medewerkers (ontzie-, behoud- en benut-activiteiten) geen of zelfs een negatief effect op het kunnen en willen doorwerken.

Ontwikkel-activiteiten	Behoud-activiteiten	Benut-activiteiten	Ontzie-activiteiten
Carrièreplanning	Ingekorte werkweek	Laterale functieveranderingen	Parttime werk/semi-pensioen
Ontwikkeling op de werkvloer	Ergonomische aanpassingen aan de werkplek	Participatie	Extra verlof
Promotie	Flexibele beloning	Tweede loopbaan	Demotie
Training	Beoordelingsgesprek	Taakverrijking	Vervroegd pensioen
	Prestatie afhankelijk loon		Vrijstelling van overwerken/nacht diensten
	Van uit huis werken		Verminderde werkbelasting
			Sabbatical

Tabel 1. Overzicht van de HR-activiteiten

Samenvattend gaan we ervan uit dat het om langer door te kunnen, willen en mogen werken belangrijk is om voldoende persoonlijke en werk hulpbronnen tot je beschikking te hebben. Door grote levensgebeurtenissen zouden deze hulpbronnen toe of af kunnen nemen waardoor uitkomsten rondom langer doorwerken beïnvloed zouden kunnen worden. Human Resource Management kan door middel van het bieden van hulpbronnen op het werk en HR-activiteiten medewerkers wellicht helpen om beter met grote levensgebeurtenissen om te gaan. In Figuur 1 wordt deze relatie geïllustreerd. We weten echter nog onvoldoende over de onderliggende mechanismes en randvoorwaarden van dit proces, en daar hebben we in dit onderzoek nader naar gekeken.



Figuur 1. Het veronderstelde proces waardoor grote levensgebeurtenissen uitkomsten rondom langer doorwerken zou kunnen beïnvloeden

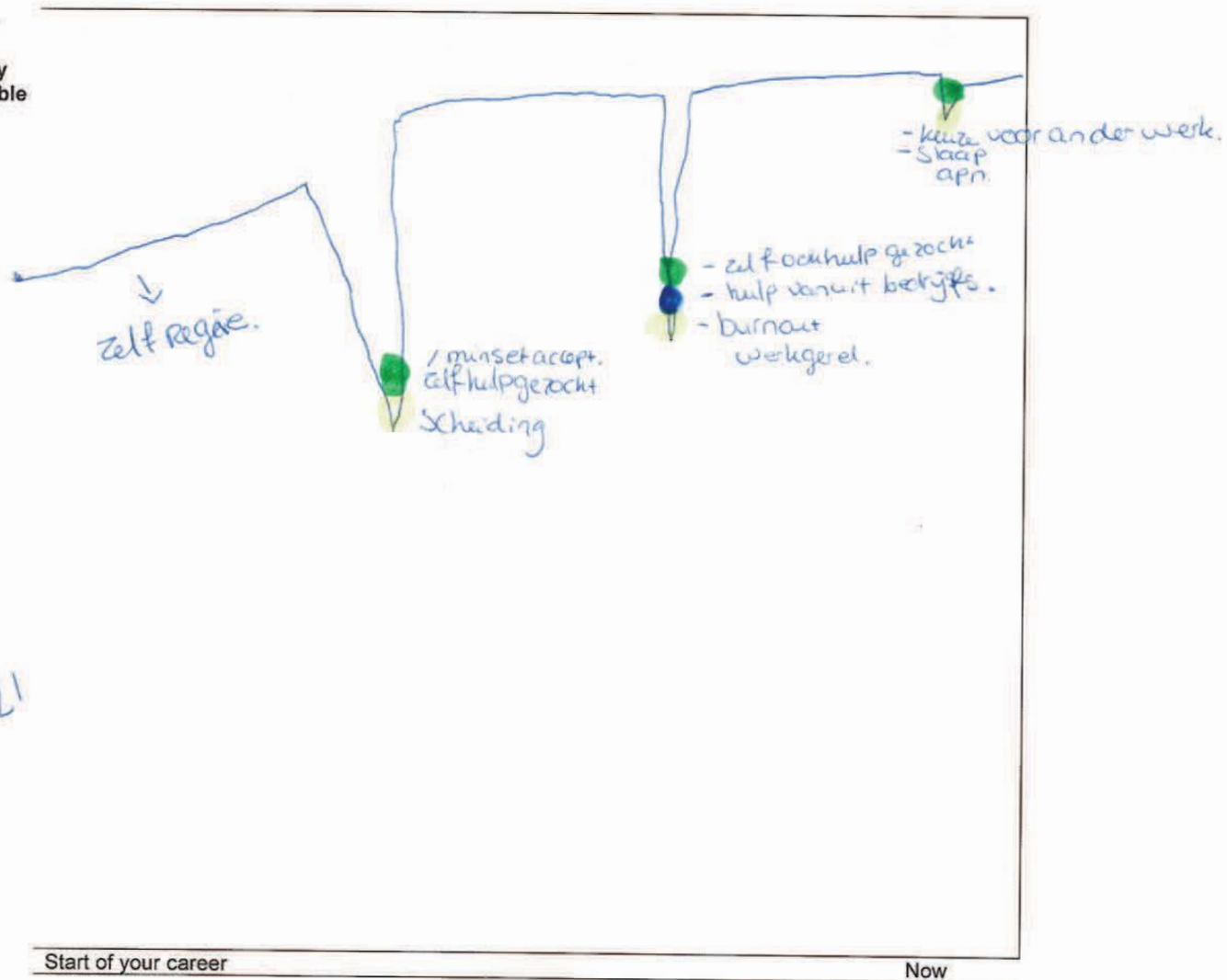
### **Methode**

Het doel van dit artikel is om te onderzoeken door middel van welk proces grote levensgebeurtenissen uitkomsten gerelateerd aan langer doorwerken beïnvloeden en hoe medewerkers die grote levensgebeurtenissen meemaken de rol van de organisatie hierin ervaren. Om dit doel te bereiken zijn in april en mei van 2019 33 oudere medewerkers geïnterviewd. Deelnemers aan deze studie moesten minimaal 50 jaar oud zijn zodat ze lang genoeg gewerkt hadden om te reflecteren op hun loopbaan. De interviews gingen over het gehele werkzame leven van de respondenten en alle levensgebeurtenissen die ze in deze periode meegemaakt hadden. Deelnemers uit deze studie kwamen uit het netwerk van de onderzoeker en onderzoeksassistenten. Hierbij is geprobeerd om een representatieve steekproef te vormen door een mix van mannen en vrouwen met verschillende typen werk te selecteren. Er is gebruikgemaakt van semigestructureerde retrospectieve interviews waarbij de deelnemers aan het begin van het gesprek gevraagd is om uit te tekenen hoe het kunnen, willen en mogen doorwerken voor hun veranderd is gedurende hun loopbaan.

Een voorbeeld van zo'n tekening wordt gegeven in Figuur 2. Zoals deze afbeelding laat zien hebben de deelnemers in deze tekeningen aangegeven wanneer grote levensgebeurtenissen plaats hadden gevonden (gele stipjes), wanneer HR-activiteiten aangeboden werden (blauwe stipjes) en wanneer geen HR-activiteiten aangeboden werden maar deze wel gewenst waren (groene stipjes). Op basis van deze tekeningen zijn de deelnemers geïnterviewd. De interviewer vroeg de deelnemer om de fluctuaties in de tekeningen en de stipjes toe te lichten om beter te kunnen begrijpen wat er precies gebeurde rondom grote levensgebeurtenissen.

De interviews zijn geanalyseerd met programma ATLAS.ti (Muhr en Friese, 2004) aan de hand van template analyse (King, 2004). Op basis van de literatuur is een initiële set met codes ontwikkeld. Gedurende de analyses zijn deze codes aangepast en aangevuld op basis van wat er uit de interviews naar voren kwam. Voor meer informatie over de methode van deze studie zie Pak et al. (2020).

To what extent are you able to work?  
(Are you physically and mentally capable of working?)



Figuur 2. Voorbeeld van een tekening

### Resultaten

De resultaten laten zien dat grote levensgebeurtenissen fluctuaties in het kunnen, willen en mogen doorwerken kunnen veroorzaken. Het is zelfs zo dat de grootste veranderingen in het kunnen, willen en mogen doorwerken rondom grote levensgebeurtenissen lijken plaats vinden en niet zo zeer door leeftijd veroorzaakt lijken te worden. Echter, grote levensgebeurtenissen hadden niet in alle gevallen invloed op het langer kunnen, willen en mogen werken. Vanuit de interviews konden er twee mechanismes onderscheiden worden via welke grote levensgebeurtenissen invloed hadden op het kunnen, willen en mogen doorwerken: (1) een verandering in hulpbronnen of (2) een verandering in taakeisen. Als deze veranderingen in hulpbronnen en/of taakeisen vervolgens leiden tot veranderingen in de mate van aansluiting tussen de persoon en de baan dan hadden grote levensgebeurtenissen een effect op het kunnen, willen en mogen doorwerken. Deze mechanismes zullen hieronder verder uitgelegd worden.

### *Veranderingen in hulpbronnen*

Zoals verwacht hadden grote levensgebeurtenissen in een aantal gevallen een positief effect op persoonlijke hulpbronnen. Zo leidden een nieuwe baan of een reorganisatie soms tot een toename in autonomie of support van collega's of leidinggevende. In de meeste gevallen leidden grote levensgebeurtenissen echter tot een afname in hulpbronnen. Grote levensgebeurtenissen in de privésfeer zoals scheiden of chronisch ziek worden zorgden in een aantal gevallen voor een afname in persoonlijke hulpbronnen (bijvoorbeeld energie en gezondheid). Zo gaf een deelnemer aan *'Ik begon fysieke klachten te krijgen. Ik kreeg de diagnose slaapapneu. Ik had het waarschijnlijk al een tijdje, maar het werd toen pas duidelijk omdat ik veel uren per dag werkte en ik veel moest reizen. De tweede of derde dag van de week was ik compleet uitgeput en ik had het hele weekend nodig om bij te komen'* (man, 57 jaar, restaurantmanager). Grote levensgebeurtenissen op het werk zoals een conflict met een collega of leidinggevende, een reorganisatie of ontslagen worden leidden in sommige gevallen tot afnames in persoonlijke en/of werkhulpbronnen. Het hebben van een conflict met een collega of leidinggevende werd vaak als energieverblindend ervaren. Zo gaf een deelnemer aan *'Ik sliep slecht. Ik voelde me rusteloos. Ik voelde me niet meer veilig op het werk'* (vrouw, 57 jaar, politieagente). Een reorganisatie leidde in veel gevallen tot baanonzekerheid. Veranderingen in persoonlijke hulpbronnen hadden voornamelijk invloed op het kunnen werken, terwijl veranderingen in werk hulpbronnen vooral invloed op het willen werken hadden.

### *Een verandering in taakeisen*

Onverwacht hadden levensgebeurtenissen in een aantal gevallen invloed op de taakeisen van de persoon. Taakeisen zijn aspecten van de baan of het familieleven die energie kosten of inspanning vereisen (Demerouti, 2001). Bij levensgebeurtenissen in de privésfeer, zoals het krijgen van kinderen, de ziekte van een geliefde of een scheiding namen de taakeisen thuis toe. Zo werd het krijgen van kinderen door een aantal geïnterviewden zowel op fysiek als mentaal vlak als veeleisend ervaren. Een deelnemer vertelde hierover *'Ja, je moet je weg vinden. Op een bepaald moment moet je je werk met je kinderen gaan combineren en dat vraagt een hoop van je'* (vrouw, 61 jaar, dagbestedingsmedewerker in een verzorgingstehuis). Grote levensgebeurtenissen op het werk leidden in sommige gevallen tot meer taakeisen op het werk. Een aantal deelnemers beschreven dat de werkdruk toenam na een reorganisatie. Zo beschreef een deelnemer *'toen we naar de gemeente werden overgeplaatst werd het personeelsbestand gehalveerd terwijl er meer werk was dan daarvoor. Ik kreeg wel wat hulp van andere organisaties, maar de rest van het werk moest ik allemaal zelf doen. Ja dat was echt heel veel werk'* (vrouw, 61 jaar, dagbestedingsmedewerker in een verzorgingstehuis). Veranderingen in taakeisen thuis hadden vooral invloed op het kunnen en willen werken, terwijl veranderingen in taakeisen op het werk invloed leken te hebben op het kunnen, willen én mogen werken.



*Een verandering in de match tussen de baan en het persoon*

In tegenstelling tot onze verwachtingen leidt een verandering in hulpbronnen en taakeisen door een levensgebeurtenis niet in alle gevallen tot een verandering in het kunnen, willen en mogen doorwerken van de werknemer. Er was pas sprake van een invloed op het kunnen, willen en mogen doorwerken als deze verandering tot een verandering in de match tussen de baan en het persoon leidde. In de literatuur wordt de match van de baan met het persoon ook wel de persoon-baan fit genoemd. Dit geeft aan in hoeverre de persoon en de baan bij elkaar aansluiten. Uit de interviews bleek dat veranderingen in persoonlijke hulpbronnen als gevolg van een levensgebeurtenis vaak leidde tot een verandering in de mate waarin iemands werktaken en capaciteiten op elkaar aansluiten. Zo vertelde de eerder geciteerde werknemer die last had van slaapapneu dat hij zijn baan waarbij hij veel moest reizen niet meer vol kon houden. Hij heeft er daarom voor gekozen om op een minder intensieve baan te solliciteren waarbij hij meer tijd had om tot rust te komen en toch kon blijven werken. Hij vertelt *'toen werd het duidelijk. Ik kon dit niet langer volhouden. Het bedrijf waar ik voor werkte was erg prestigieus. De lat lag erg hoog. Toen wist ik dat ik dat niet de komende 10 jaar zou volhouden'* (man, 57 jaar, restaurantmanager). Als de persoonlijke hulpbronnen juist toenamen, waren mensen beter in staat om hun werk uit te voeren. Zo vertelde een andere deelnemer dat hij zich beter in staat voelde om zijn werk goed uit te voeren nadat hij zijn huidige partner had ontmoet die hem uitdaagde om een nieuwe studie te gaan doen: *'ik bedoel op zo'n manier dat je een extra studie op je neemt en je extra kennis krijgt, maar ook dat je een partner hebt waarmee over je werk kan praten. Dat zorgt ervoor dat je meer zelfvertrouwen hebt op het werk'* (man, 61 jaar, consultant).

Als de hulpbronnen op het werk veranderden dan kon de balans tussen de behoeften van een persoon en het aanbod van organisatie veranderen. Als er in een nieuwe baan bijvoorbeeld beter voldaan werd aan de behoefte aan autonomie of ondersteuning dan voelden werknemers zich meer gemotiveerd. Zo zei een deelnemer *'dat was heel leuk. Ik kon daar meer mijn eigen ding doen, snap je?'* (vrouw, 57 jaar, verpleegster). Als een gebeurtenis er juist toe leidde dat de hulpbronnen op het werk afnamen dan nam vaak ook de motivatie op het werk af omdat de behoeften niet meer goed overeen kwamen met het aanbod van de organisatie. Een deelnemer vertelde: *'ik werkte toen voor een Belgische werkgever en om de een of andere reden klikte dat niet en dat was heel onprettig. Ik werkte voor een bureau en er was daar iemand die mij niet mocht. Ik weet niet precies wat er gebeurde, maar het liep niet goed af'* (vrouw, 63 jaar, verzuimspecialist).

Een toename in taakeisen (thuis of op het werk) was niet altijd problematisch. Dit zorgde alleen voor problemen als de hulpbronnen niet evenredig toenamen. Zo beschreef een persoon dat een nieuw project veel intensiever was dan zijn oude werk, maar dat hij zo veel vrijheid had om dit project vorm te geven dat dit geen probleem was. Hij vertelde: *'ik greep die mogelijkheid meteen aan. Ik vond het heel leuk om dat te doen. Fantastisch! Het gaf me zoveel*

*energie en het was leuk om dat te doen binnen een tijdsplanning, budget, financiële middelen, noem het maar op!* (man, 57 jaar, restaurantmanager). In sommige gevallen was er echter geen evenredige toename in hulpbronnen en dan nam de mate waarin iemands werktaken en capaciteiten op elkaar aansluiten af. Zo beschreef een geïnterviewde dat toen zijn partner ziek was hij veel extra taken thuis op moest pakken. In combinatie met een nieuwe baan werd dit te veel waardoor hij een burn-out kreeg: *'Toen stortte ik in (burn-out). Het was de combinatie met het lesgeven voor volle klassen als beginnende docent met een fulltime baan. Dat allemaal samen was gewoon te veel'* (man, 61 jaar, financieel adviseur).

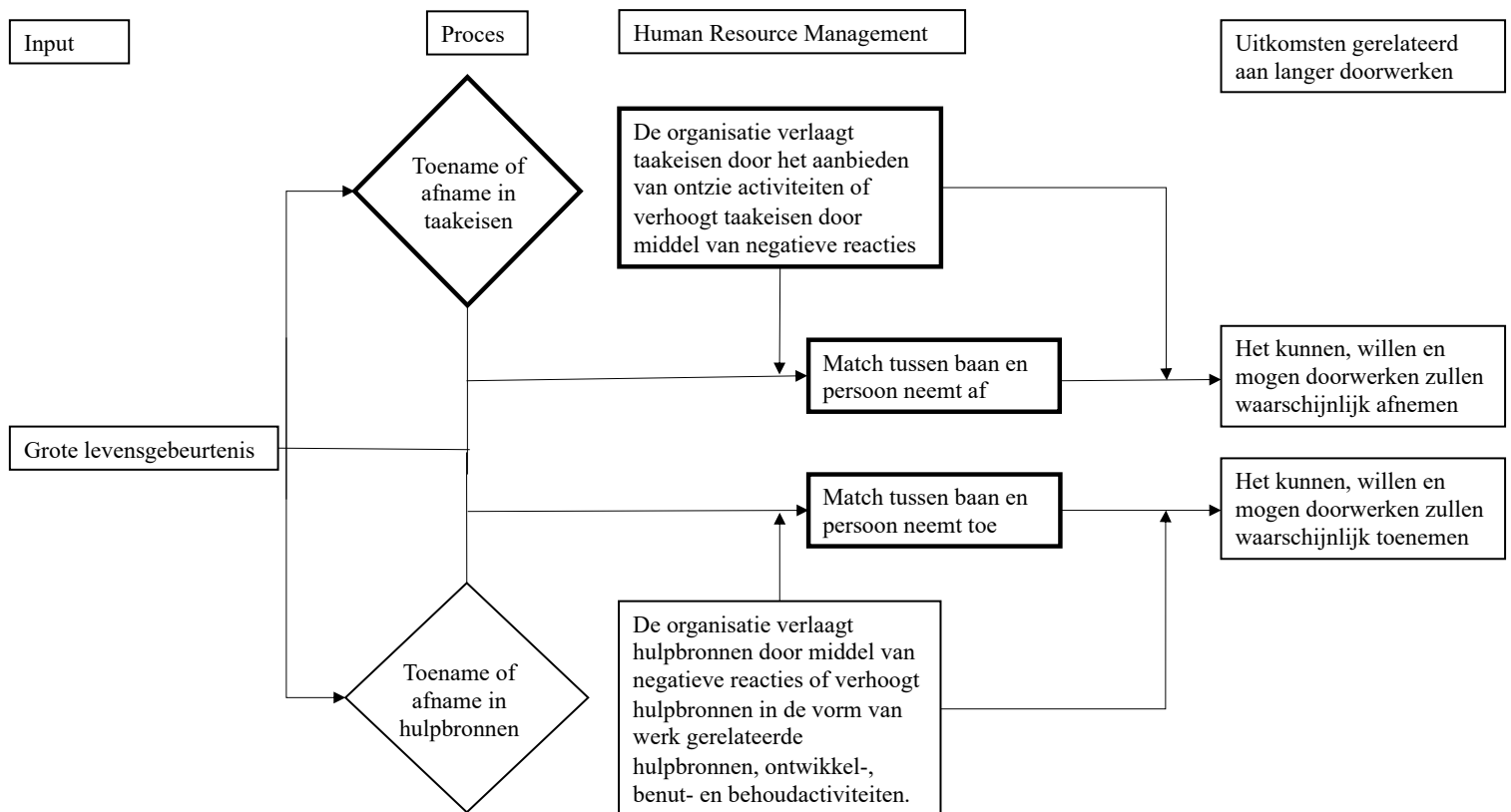
#### *De rol van de organisatie*

De geïnterviewden die behoefte hadden om privé levensgebeurtenissen met hun werkgever te delen, stelden het zeer op prijs als de organisatie hulp aanbood. Dit kon zowel in de vorm van hulpbronnen of HR-activiteiten zijn. In sommige gevallen konden deze hulpbronnen of HR-activiteiten ervoor zorgen dat er geen misfit tussen de persoon en de baan ontstond, waardoor negatieve effecten op het kunnen, willen en mogen doorwerken voorkomen konden worden. Als er toch een misfit ontstond konden hulpbronnen en HR-activiteiten ervoor zorgen dat werknemers sneller herstelden van deze misfit: *'Ze lieten zien dat ze geïnteresseerd waren in hoe het met me ging, maar er was geen druk om terug te komen en mijn werk te doen. Dat gaf me het gevoel dat ik gewaardeerd werd en dat het oké was om ziek te zijn'* (man, 62 jaar, muziekdocent). Bij levensgebeurtenissen in het privéleven gaven respondenten aan dat ze met name ontziet-activiteiten erg waardeerden. Bij levensgebeurtenissen op het werk gaven respondenten aan dat ze vooral ontwikkel- en benutactiviteiten erg waardeerden. Ongeacht het type levensgebeurtenis was support van collega's en de leidinggevende belangrijk om misfit te voorkomen of van misfit te herstellen. Support van de leidinggevende maakte het daarnaast ook mogelijk om naar oplossingen op maat te zoeken. Er werd echter niet in alle gevallen support aangeboden door de werkgever. Zo gaf één van de deelnemers van het onderzoek aan dat zij na een gewelddadig incident met een cliënt geen enkele steun ervaarde van haar leidinggevende of collega's. Het hele incident werd genegeerd, wat haar het gevoel gaf dat ze er alleen voor stond. Als medewerkers een zekere mate van support verwachtten maar niet ontvingen, dan werd het effect van de levensgebeurtenis versterkt. In sommige gevallen was het zelfs zo dat het ontbreken van support de reden was dat de levensgebeurtenis effect had op het kunnen, willen en mogen doorwerken.

De negatieve effecten van levensgebeurtenissen werden nog verder versterkt als de organisatie negatief reageerde op de levensgebeurtenis. Zo vertelde één van de deelnemers dat haar werkgever haar een ontaarde moeder noemde nadat ze aangaf dat ze graag door wilde werken na het krijgen van haar tweede kind. Dit soort negatieve reacties van de werkgever zorgde voor veel stress, baanonzekerheid en een sterke afname in persoonlijke en werk gerelateerde hulpbronnen. Dit zorgde vaak voor grote en langdurige afnames in het willen en mogen doorwerken.

### Conclusie

Dit artikel laat zien dat levensgebeurtenissen grote fluctuaties in het kunnen, willen en mogen doorwerken kunnen veroorzaken. Grote levensgebeurtenissen kunnen, zoals verwacht, tot afnames of toenames in hulpbronnen (zowel privé als op het werk) leiden. Daarnaast bleek echter ook dat grote levensgebeurtenissen tot toenames of afnames in taakeisen (zowel privé als op het werk) konden leiden. Vervolgens bleek dat als deze veranderingen tot een betere match tussen de baan en persoon leiden, het kunnen, willen en/of mogen doorwerken ook toenemen. Als deze veranderingen tot een slechtere match tussen de baan en persoon leiden dan nemen het kunnen, willen en/of mogen doorwerken ook af. Daarnaast bleek uit deze studie dat de organisatie misfit kan voorkomen of de misfit enigszins af kan laten nemen door taakeisen te verminderen of werk-gerelateerde hulpbronnen te verhogen. Als de werkgever echter geen support biedt of zelfs een negatieve reactie geeft kan misfit ontstaan of versterkt worden. Dit proces wordt samengevat in Figuur 3.



Figuur 3. Overzicht van het proces waardoor grote levensgebeurtenissen het willen, kunnen en mogen doorwerken beïnvloeden

### Theoretische implicaties

Dit artikel heeft bijgedragen aan de literatuur over langer doorwerken door een eerste inzicht te geven in de wijze waarop grote levensgebeurtenissen uitkomsten gerelateerd aan langer door werken kunnen beïnvloeden en hoe werkgevers hierop reageren. In lijn met de Conservation of Resources the-

orie (Hobfoll, 1989, 2001) werd er verwacht dat grote levensgebeurtenissen tot veranderingen in hulpbronnen konden leiden en door middel van deze veranderingen het kunnen, willen en mogen doorwerken zouden beïnvloeden (De Vos et al., 2020; De Lange et al., 2015). We vonden inderdaad dat grote levensgebeurtenissen tot toe- en afnames in hulpbronnen konden leiden. Veranderingen in persoonlijke hulpbronnen hadden voornamelijk invloed op het kunnen werken, terwijl veranderingen in werk hulpbronnen vooral invloed op het willen werken hadden. Daarnaast vonden we echter nog twee aanvullingen op dit proces. Ten eerste vonden we dat veranderingen in hulpbronnen alleen samenhangen met veranderingen in het langer kunnen, willen en mogen werken als ze veranderingen in de match tussen de persoon en de baan op gang brachten. Ten tweede vonden we dat grote levensgebeurtenissen, naast veranderingen in hulpbronnen, ook voor veranderingen in taakeisen konden zorgen. De invloed van deze taakeisen op het langer kunnen, willen en mogen werken was alleen zichtbaar als ze tot veranderingen in de mate van fit tussen de persoon en de baan op gang brachten. Veranderingen in taakeisen thuis hadden vooral invloed op het kunnen en willen werken, terwijl veranderingen in taakeisen op het werk invloed leken te hebben op het kunnen, willen én mogen werken. Deze twee aanvullingen geven aan dat de person-environment fit theorie (Edwards et al., 1988) en het Job Demands-Resources model (Demerouti et al., 2001) gebruikt kunnen worden om de mechanismen via welke grote levensgebeurtenissen tot het langer kunnen, willen en mogen doorwerken kunnen leiden te verklaren.

Daarnaast draagt dit onderzoek bij aan de literatuur door te beschrijven hoe medewerkers de reacties op grote levensgebeurtenissen vanuit hun organisaties ervaren. In lijn met de Conservation of Resources theorie (Hobfoll, 1989; Hobfoll, 2001) bleek uit de interviews dat de deelnemers hulpbronnen op het werk en HR-activiteiten die ze aangeboden kregen als behulpzaam ervaren. We vonden daarnaast echter ook dat het type levensgebeurtenis bepaalde welke HR-activiteiten als meest behulpzaam ervaren werden. Na levensgebeurtenissen op het werk gaven deelnemers aan dat ze ontwikkel en benut-activiteiten het meest waardeerden. Na levensgebeurtenissen in het privéleven gaven deelnemers aan dat ze ontziet-activiteiten het meest waardeerden. Bij alle type levensgebeurtenissen gaven deelnemers aan dat ze steun van de leidinggevenden erg belangrijk vonden en het erg waardeerden wanneer ze deze steun kregen. Aangezien alle deelnemers uiteenlopende behoeften hadden na grote levensgebeurtenissen hebben leidinggevenden een belangrijke rol in het creëren van op maat gemaakte oplossingen (Brzykcy, Boehm en Baldrige, 2019; Rofcanin et al., 2017). Daarnaast laat deze studie ook zien dat als werknemers geen steun ervaren vanuit hun organisatie of zelfs actief benadeeld worden door hun werkgever na grote levensgebeurtenissen dit zeer ernstige en langdurige impact op het kunnen, willen en mogen werken kan hebben. Het is daarom belangrijk om te erkennen dat een gebrek aan steun vanuit de organisatie een grote negatieve invloed op de loopbaan van individuele werknemers kan hebben.

### **Praktische aanbevelingen**

Deze studie heeft een aantal belangrijke implicaties voor de praktijk. Ten eerste geven de resultaten van dit artikel aan dat organisaties zich bewust moeten zijn dat grote levensgebeurtenissen het kunnen, willen en mogen doorwerken kunnen beïnvloeden. In deze periodes hebben medewerkers meer aandacht van hun leidinggevende nodig. Deze steun geeft medewerkers het gevoel dat ze gewaardeerd worden. Daarnaast hebben medewerkers hele uiteenlopende behoeftes na grote levensgebeurtenissen. De leidinggevende speelt een cruciale rol bij het vinden van op maat gemaakte oplossingen. In sommige gevallen is training nodig om leidinggevenden de juiste vaardigheden aan te leren om een dergelijk gesprek aan te gaan. Zo'n training zou zich bijvoorbeeld kunnen focussen op de manier waarop leidinggevenden het gesprek over grote levensgebeurtenissen het best kunnen structureren en het type HR-activiteiten die beschikbaar zijn binnen de organisatie.

Tot slot helpt het werknemers die grote levensgebeurtenissen in de privé-sfeer meemaken als de werkgever hen ontziet-activiteiten zoals extra verlof aanbiedt, terwijl medewerkers die grote levensgebeurtenissen op het werk meemaken vooral geholpen worden als hun werkgever hen ontwikkel- en benut-activiteiten aanbiedt zodat zij hun vaardigheden verder kunnen ontwikkelen of beter in kunnen zetten voor hun werkzaamheden. Medewerkers die grote levensgebeurtenissen meemaken, ongeacht het type levensgebeurtenis, zijn erbij gebaat als zij extra hulpbronnen op het werk krijgen zoals steun van de leidinggevende en collega's.

### **Beperkingen en vervolgonderzoek**

Dit onderzoek heeft ook een aantal beperkingen. Ten eerste zijn de interviews op een retrospectieve manier afgenomen. Het zou moeilijk kunnen zijn voor deelnemers van 50 jaar en ouder om terug te blikken op ervaringen aan het begin van hun loopbaan (Bleijenbergh, 2005). Pillemer (2009) geeft echter aan dat grote levensgebeurtenissen makkelijker te herinneren zijn dan alledaagse ervaringen. Toch vonden respondenten het lastig om zich te herinneren welke type HR-activiteiten aangeboden werden na grote levensgebeurtenissen. Daarom zou het in vervolgonderzoek interessant zijn om mensen korter na levensgebeurtenissen te interviewen. Ten tweede kunnen de bevindingen van deze studie niet gegeneraliseerd worden door de kleine steekproef en de kwalitatieve aanpak. De bevindingen geven echter wel veel interessante richtingen voor vervolgonderzoek aan. Zo zou het model in Figuur 3 in kwantitatief onderzoek getest kunnen worden. Ten derde focuste deze studie zich op de rol van werkgerelateerde hulpbronnen en HR-activiteiten in het proces via welke grote levensgebeurtenissen het willen, kunnen en mogen doorwerken beïnvloeden. Uit de interviews bleek echter dat individuen hier zelf ook een grote rol in spelen via proactief gedrag. Het zou daarom interessant zijn om in vervolgstudies meer aandacht te besteden aan de

---

## SUMMARY

Due to demographic trends organizations are challenged to extend the working lives of their employees. Therefore, research in to the extension of working lives is increasing. However, there are few empirical studies that study the role of major life events in this process. The goal of this article is to examine through which process major life events can influence the ability, motivation, and opportunity to continue working. To meet this goal 33 employees were interviewed. This article shows that major life events can have a major impact on the ability, motivation, and opportunity to continue working. Major life events can cause changes in the resources and demands that an individual faces. When these fluctuations lead to changes in person-job fit the ability, motivation, and opportunity to continue working are influenced. Employees who experience major life events in their private lives find it important to have access to accommodative practices, whereas employees who experience major life events at work find it important to have access to developmental and utilization practices. It is always important that employees who experience major life events receive sufficient job resources such as the support of colleagues and the supervisor, regardless of the type of life event that they experience.

---

## Literatuur

- Akkermans, J., Seibert, S. E., & Mol, S. T. (2018). Tales of the unexpected: Integrating career shocks in the contemporary careers literature. *South African Journal of Industrial Psychology*, 44(1), 1-10. doi: 10.4102/sajip.v44i0.1503
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing competitive advantage: The effects of high performance work systems on plant performance and company outcomes*. New York: Cornell University Press.
- Armstrong Stassen, M., & Ursel, N. D. (2009). Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 201-220. doi: 10.1348/096317908X288838
- Bakker, A. B., Du, D., & Derks, D. (2018). Major life events in family life, work engagement, and performance: A test of the work-home resources model. *International Journal of Stress Management*, 26(3), 238-249. doi: 10.1037/stro000108
- Baltes, P. B. (1997). On the incomplete architecture of human ontogeny: Selection, optimization, and compensation as foundation of developmental theory. *American Psychologist*, 52(4), 366-380. doi: 10.1037/0003-066X.52.4.366
- Beier, M. E., LoPilato, A. C., Kanfer, R., & Wang, M. (2018). Successful Motivational Aging at Work: Antecedents and Retirement-Related Outcomes. *Work, Aging and Retirement*.

- Bleijenbergh, I. (2005). *Kwalitatief onderzoek doen in organisaties*, Boom Lemma, Amsterdam.
- Brzykcy, A. Z., Boehm, S. A., & Baldrige, D. C. (2019). Fostering sustainable careers across the lifespan: The role of disability, idiosyncratic deals and perceived work ability. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 185-198.
- De Lange, A. H., Kooij, D., & Van der Heijden, B. (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.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- De Vos, A., Van der Heijden, B. I., & Akkermans, J. (2020). Sustainable careers: towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior*, 117. doi: 10.1016/j.jvb.2018.06.011
- Edwards, J. R., Caplan, R. D. & Van Harrison, R. 1998. Person-environment fit theory. In: Cooper, C. L. (ed.) *Theories of organizational stress*. Oxford University Press, Oxford.
- Elder, G. H. (1975). Age differentiation and the life course. *Annual review of sociology*, 1(1), 165-190. doi: 10.1146/annurev.so.01.080175.001121
- Hakanen, J. J., & Bakker, A. B. (2017). Born and bred to burn out: A life-course view and reflections on job burnout. *J Occup Health Psychol*, 22(3), 354-364. doi: 10.1037/ocp0000053
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524. doi: 10.1037/0003-066X.44.3.513
- Hobfoll, S. E. (2001). Conservation of resources theory: Applications to stress and management in the workplace. In S. E. Hobfoll, A. Shirom & R. T. Golembiewski (Eds.), *Handbook of organizational behavior* (2nd ed., pp. 57-80). New York, US: Marcel Dekker.
- Ilmarinen, J., Tuomi, K., & Klockars, M. (1997). Changes in the work ability of active employees over an 11-year period. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 23(1), 49-57.

- Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (2004). Aging, adult development, and work motivation. *Academy of management review*, 29(3), 440-458. doi: 10.5465/AMR.2004.1367096
- Kanfer, R., Beier, M. E., & Ackerman, P. L. (2013). Goals and motivation related to work in later adulthood: An organizing framework. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(3), 253-264. doi: 10.1080/1359432X.2012.734298
- King, N. (2004). 21-----Using Templates in the Thematic Analysis ofText-----. *Essential guide to qualitative methods in organizational research*, 256.
- Kooij, D. T., Jansen, P. G., Dijkers, J. S., & 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(15), 2192-2212. doi: 10.1080/09585192.2013.872169
- Kooij, D. T. A. M. (2015). Successful Aging at Work: The Active Role of Employees. *Work, Aging and Retirement*, 1(4), 309-319. doi: 10.1093/workar/wavo18
- Le Blanc, P. M., Van Der Heijden, B. I. & Van Vuuren, T. (2017). "I WILL SURVIVE" A Construct Validation Study on the Measurement of Sustainable Employability Using Different Age Conceptualizations. *Frontiers in psychology*, 8, 90-110.
- Muhr, T., & Friese, S. (2004). *User's Manual for ATLAS. ti 5.0*. Berlin: ATLAS. ti Scientific Software Development GmbH.
- OECD. (2019). *Pensions at a Glance 2019*. Paris: OECD Publishing.
- Pak, K. (2020). Human resource management and the extension of working lives: Examining the role of job demands, job resources, HR practices, and major life events in the maintenance and development of the ability, motivation, and opportunity to continue working. Ridderprint.
- 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 (3), 336-352.
- Pak, K., Kooij, D., De Lange, A. H., Meyers, M. C., & van Veldhoven, M. (2020). Unravelling the process between career shock and career (un) sustainability: exploring the role of perceived human resource management. *Career Development International* (in press).



- Phillips, D. R., & Siu, O. (2012). Global aging and aging workers. In J. W. Hedge & W. C. Bormans (Eds.), *The Oxford handbook of work and aging* (pp. 11-32). Oxford: Oxford University Press.
- Pillemer, D. B. (2009). *Momentous events, vivid memories*, Harvard University Press, Harvard.
- Rofcanin, Y., Kiefer, T. & Strauss, K. (2017). What seals the I-deal? Exploring the role of employees' behaviours and managers' emotions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90, 203-224.
- Truxillo, D. M., Cadiz, D. M., Rineer, J. R., Zaniboni, S., & Fraccaroli, F. (2012). A lifespan perspective on job design: Fitting the job and the worker to promote job satisfaction, engagement, and performance. *Organizational Psychology Review*, 2(4), 340-360. doi: 10.1177/2041386612454043
- United Nations. (2019). *World Population Ageing 2019: Highlights*: Department of Economic and Social Affairs, Population Division.
- Van Der Heijden, B. (2012). 'Als het getij verloopt, verzet men de bakens'. Sustainable employability policy as being part of Strategic Human Resource Management. *Gedrag en Organisatie*, 25(2), 117-137.
- Vanhercke, D., De Cuyper, N., Peeters, E., & De Witte, H. (2014). Defining perceived employability: a psychological approach. *Personnel Review*, 43(4), 592-605. doi: 10.1108/PR-07-2012-0110
- Ybema, J. F., Geuskens, G. A., van den Heuvel, S. G., Wind, A. d., Leijten, F. R., Joling, C., . . . Bongers, P. M. (2014). Study on Transitions in Employment, Ability and Motivation (STREAM): The Design of a Four-year Longitudinal Cohort Study among 15,118 Persons Aged 45 to 64 Years. *British Journal of Medicine and Medical Research*, 4(6), 1383-1399.
- Zacher, H. (2015). Successful aging at work. *Work, Aging and Retirement*, 1(1), 4-25. doi: 10.1093/workar/wau006