

Omstreden treden

Grootschalig onderzoek naar engagerende loopbanen



Omstreden treden
De resultaten, bevindingen en reflecties (*)

Prof. Dr Peggy De Prins – AMS
Sonja Brouwers – Hay Group

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

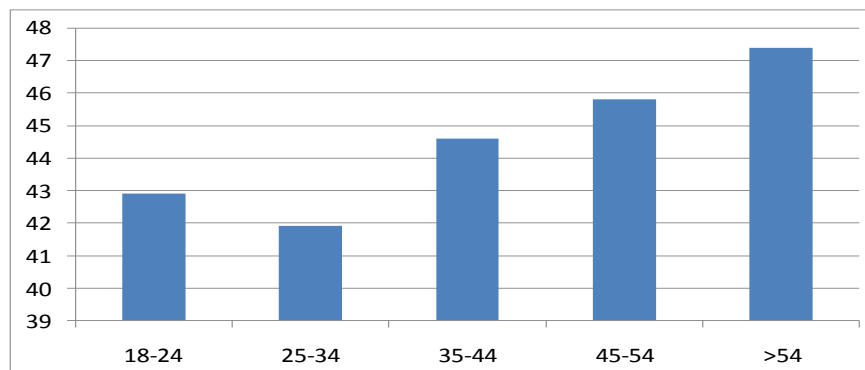
Deze vragen stonden aan de wieg van de Engagement Study 2010 van Hay Group en Antwerp Management School. De onderzoekers wilden meer inzicht verwerven in de mechanismen die doorheen een loopbaan spelen in het aanwakken van energie en enthousiasme op het werk. **Wat maakt een loopbaan tot een engagerende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

1. Leeftijd, engagement en verloop

Engagement wordt met kenmerken in verband gebracht als vitaliteit (beschikken over grote veerkracht en doorzettingsvermogen), toewijding (sterke betrokkenheid bij het werk) en absorptie (volledig in het werk kunnen opgaan) (Schaufeli en Bakker (2001)). Kenmerken, zo suggereren althans de cliché's, die niet onmiddellijk in verband worden gebracht met oudere werknemers. Toch wijzen internationale onderzoekgegevens vaak op een (licht) positief verband tussen leeftijd en engagement. Dus **hoe ouder, hoe hoger het engagement** (zie Schaufeli et al. (2004); McClure et al. (2009)). Het cliché dat ouderen niet meer de nodige energie en betrokkenheid zouden kunnen opbrengen binnen een werkcontext, wordt hiermee meteen ontkracht. Benieuwd hoe dit zit in een Vlaamse context?

We baseren ons op data verkregen vanuit de Engagement Study 2010. Deze peilt jaarlijks via diverse online kanalen naar het werkengagement en de verloopintenties van Vlaamse werknemers. Ruim 2500 werknemers vulden de vragenlijst in, met een mooie variatie naar leeftijd (6.9% 18-24 jaar, 25.9% 25-34 jaar, 26.4% 35-44 jaar, 29.7% 45-54 jaar en 11% > 54 jaar), functieniveau (52.2% uitvoerend bediende, 32.4% middenkader of professional, 7.4% directie of hoger kader, 9.1% arbeiders), geslacht (38.2% man, 61.8% vrouw) en sector (21.5% secundaire, 33.3% tertiaire en 45.2% quataire sector).

Grafiek 1. Gemiddelde score op schaal van engagement per leeftijdscategorie



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

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

2. Impact van **loopbaankenmerken**: obsolescentie, loopbaanfase en "protean carrière"-attitude

Naast de impact van (psychologische) leeftijd werd bijkomend de impact van een aantal loopbaankenmerken onderzocht.

Een eerste loopbaanmerk is de impact van **obsolescentie**. *Obsolescentie verwijst naar waardevermindering van menselijke kapitaal, als menselijke kwaliteiten die niet zijn onderhouden. (Thijssen & Walter, 2006). Uiteraard is er gewoonlijk sprake van fysiek ouder worden. Belangrijker is evenwel de veroudering van bepaald gedrag, het achterhaald zijn van iemands houding of attitude, en/of veroudering/achterhaald zijn van bepaalde kennis of vaardigheden (Van de Water, 1996). Kortom, het kan gaan om een diversiteit van arbeidsgerelateerde kwaliteiten die verouderd (outmoded, outdated) kunnen geraken. Zo blijkt uit de enquête bijvoorbeeld dat 22% van de respondenten er voor vreest dat bij reorganisaties hun functie op de tocht komt te staan; 15% vindt dat de taken en werkwijzen in zijn of haar beroep zodanig zijn veranderd, dat men vaak moeite heeft om de laatste evoluties te volgen. Obsolescentie blijkt **niet leeftijdsneutraal** (er is een zwak positieve correlatie tussen leeftijd en obsolescentie $r=.096/p=.000$) en wordt tevens **beïnvloed door het functieniveau** (arbeiders en uitvoerend bedienden blijken significant gevoeliger voor obsolescentie in vergelijking met middenkaders of directies).*

Een tweede loopbaankenmerk dat meegenomen werd in het design van het onderzoek is de **loopbaanfase**, waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen de ontdekkings-, vestigings-, handhavings- en consolidatiefase (zie figuur 1).

Figuur 1. Vier loopbaanfasen



In een traditionele loopbaanvisie doorloopt de werknemer éénmaal de diverse stadia om zich finaal een tijd lang op een hoog prestatieniveau te handhaven (cfr. handhavingsfase). In een meer eigentijdse variant van bijvoorbeeld Hall & Kahn (2002) staat discontinuïteit centraal. Ze stellen een loopbaan voor als een opeenvolging van korte leercycli, waarbij elke leercyclus een mini-versie is van het oude loopbaanfasemodel. Het verschil zet hem vooral in time frame, die veel korter is geworden. Elke nieuwe leercyclus leidt hopelijk naar een hoger niveau van psychologisch succes. Of dat ook daadwerkelijk het geval zal zijn, is in grote mate afhankelijk van de identiteit ("weten wat ik wil en zoek in het werk"; "aanvoelen welk werk wel en niet fit") en het aanpassingsvermogen (Sels et al., 2006).

In het verlengde hiervan werd ten derde gepeild naar de impact van nieuwe **loopbaanattitudes** op engagement en verloopintentie, met name attitudes in het verlengde van de protean loopbaan. De term *protean*, soms ook *transformational* genoemd, is als adjectief afgeleid van de Griekse mythologische figuur Proteus, die de gave had om zichzelf van vorm te veranderen. In zekere zin doet een individu met een protean houding aan eigen loopbaanmanagement volgens zelfsturende en waardegebonden oriëntaties en laat hij de verantwoordelijkheid daarvoor niet meer over aan de organisatie waar hij werkt (De Vos & Soens, 2008). De protean loopbaan heeft twee dimensies. De persoon is waardegedreven, dit wil zeggen dat de persoonlijke waarden zorgen voor de opbouw en de beoordeling van de eigen loopbaan. Bovendien is hij 'self-directed' (zelfsturend) oftewel aanpasbaar naargelang van de prestaties en ontwikkeling die van hem gevraagd worden (Briscoe et al., 2006). Voorbeeld-item in de vragenlijst voor "waardengedrevenheid" is: "Ik bepaal mijn eigen loopbaan aan de hand van persoonlijke prioriteiten, ook al zijn ze tegenstrijdig met die van de organisatie". Voorbeeld-item voor "zelfsturing" is: "Om een nieuwe baan te vinden heb ik in het verleden meer op mijzelf vertrouwd dan op anderen". Uit de beschrijvende analyses blijkt dat "waardengedrevenheid" significant toeneemt met de leeftijd ($r=.052/p=.000$), terwijl zelfsturing leeftijdsneutraal is.

Brengen we de **drie loopbaanvariabelen** binnen in een regressiemodel met leeftijd als controlevariabele (zie tabel 1), dan blijkt dat

- **obsoletie** sterk engagement fruikend is en verloopintentie bevordert
- **zelfsturing** zowel engagement als verloopintentie bevordert
- én dat de **loopbaanfase** een belangrijke impact heeft op engagement en verloopintentie. Vooral tijdens de vestigings- en handhavingsfase is er sprake van hoog engagement en een lage verloopintentie.

Naast deze loopbaankenmerken blijft de impact van leeftijd overeind. De mate van “waardengedrevenheid” heeft geen impact.

Tabel 1. Impact van loopbaankenmerken: resultaten van lineaire regressie (β)

	Engagement	Verloopintentie
1. Leeftijd	.210	-.174
2. Obsoletie	-.426	.180
3. Loopbaanfase (referentie=ontdekkingsfase)	.138	-.139
a. Vestigingsfase	.088	-.230
b. Handhavingsfase	ns	ns
c. Losmakingsfase	.148	.121
4. Zelfsturend	ns	ns
5. Waardengedrevenheid		
R ² =	.259	.118

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

In tweede instantie onthouden we dat **(een gevoel van) autonomie over de eigen loopbaan enthousiasme in de hand werkt**. Maar er is ook een keerzijde aan de medaille: zelfsturing kan ook leiden tot uitstroom. Naast inzetten op zelfsturing, blijft het inzetten op gedegen retentiebeleid dus aangewezen.

Vervolgens is de impact van de loopbaanfase frappant. Na een “inwerkfase” gaan mensen een “groeifase” in en daarna een “consolidatiefase”. Die groei- en consolidatiefase zijn net de periodes dat mensen het grootste engagement vertonen in hun werk en het minst neigen naar verloop. In een klassieke loopbaan zullen deze 4 fasen elkaar chronologisch opvolgen (cfr. infra), waardoor de logische gevolgtrekking komt: hoe ouder, hoe dichter bij de losmakingsfase en ... dalend engagement. In een toekomstig meer dynamisch georiënteerd loopbaanmodel staan organisaties voor de uitdaging om **er voor te zorgen dat jonge werknemers niet langdurig in de verkenningsfase blijven hangen**. Even goed zullen we erover moeten waken, **dat werknemers niet vroegtijdig afglijden naar de “losmakingsfase”**, want dan neemt het engagement sterk af. We moeten m.a.w. **op zoek naar methoden waarbij rijpere werknemers opnieuw in een groei- en consolidatiefase terecht komen**, zo suggereren ons althans de resultaten.

3. Impact van **individuele kenmerken**: klassiek arbeidsethos en groeifactor

Op het niveau van het individu werd vooreerst de impact van **arbeidsethos** nagegaan, of nog "het geheel van normen en waarden die in onze samenleving gelden met betrekking tot arbeid" (De Witte, 2000). De kern van het arbeidsethos wordt de centraliteit van arbeid genoemd. Het gaat hierbij om ideeën die men heeft om de plaats van arbeid in verhouding tot andere levensdomeinen zoals familie, vrije tijd, godsdienst, ... In het traditionele arbeidsethos komt arbeid veelal op de eerste plaats. De tweede dimensie die meteen om de kern heen ligt is de normatieve dimensie. De aandacht is hier gericht op de plichten en rechten die men aan werk verbindt. In het klassieke arbeidsethos vindt men een zeer sterke nadruk op arbeid als plicht. Daarbij wordt een puriteins ascetisme benadrukt, waarin er enkel ruimte is voor sparen en investeren, in plaats van voor genot. Hoewel de scherpe kantjes van de oorspronkelijke invulling van het protestantse ethos in de hedendaagse metingen zijn verdwenen, en zeker de verwijzingen naar het religieuze aspect, blijven onderzoeksresultaten het draagvlak voor een klassiek arbeidsethos bevestigen. Ook in óns onderzoek is bijvoorbeeld 55% van de respondenten van mening dat werken een plicht is tegenover de samenleving en 37% van de respondenten vindt "dat men pas iemand is, als men werkt". Volgens Vanderweyden (2002) sluit dit soort resultaten echter niet uit dat er toch een nieuwe visie op arbeid ontstaat, met name het verfijnde arbeidsethos. Het traditionele ethos wordt binnen deze verfijnde versie niet radicaal afgewezen, wel wordt het puriteinse aspect van arbeid kritisch op de korrel genomen. Werk wordt niet langer aangezien voor een plicht; werk móet niet. Ofwel "werk doe(t) je goed, maar niet omdat het moet".

Naast de impact van het arbeidsethos, werd tevens de impact van **persoonlijke groeifactoren** nagegaan. Welke bereidheid is er om als persoon te groeien en welk effect heeft dit op de mate van engagement en verloopintentie?

Hay Group (2008) onderscheidt vier groei-factoren

1. emotionele maturiteit met als voorbeeld-item "Ik beschouw tegenglagen als een kans om eruit te leren" (60.6 % eens)
2. openheid van geest met als voorbeeld-item "Ik bekijk een situatie vanuit verschillende hoeken" (74.5 % eens)
3. leergierigheid met als voorbeeld-item "Ik treed geregeld uit mijn professionele "comfortzone" (47.7% eens)
4. en empathie met als voorbeeld-item "Ik wil begrijpen waarom mensen handelen zoals ze handelen. (71.9% eens).

Opvallend is dat de derde factor "leergierigheid" in tegenstelling tot de clichés die hierover bestaan leeftijdsneutraal is. Leergierigheid blijkt niet significant af te nemen wanneer men ouder wordt. Bij de andere factoren is er een positief verband met leeftijd.

Brengen we **de twee individuele variabelen** binnen in een multivariaat model met leeftijd als controle-variabele (zie tabel 2), dan zien we een sterke impact van leergierigheid, emotionele maturiteit en het klassieke arbeidsethos op engagement en verloopintentie. Weerom blijft de impact van leeftijd overeind. **Emotionele maturiteit en het klassieke arbeidsethos een positief effect op engagement en een negatief effect op verloopintentie. Leergierigheid bevordert het enthousiasme op het werk, maar ... leergierigheid kan ook leiden tot uitstroom.**

Tabel 2. Impact van individuele kenmerken: resultaten van lineaire regressie (β)

	Engagement	Verloopintentie
1. Leeftijd	.127	.118
2. Klassiek arbeidsethos	.327	-.130
3. Groeifactor		
a. Emotionele maturiteit	.171	-.061
b. Openheid van geest	ns	ns
c. Leergierigheid	.167	.162
d. Empathie	.094	ns
R ² =	.319	.067

Welke managementlessen vallen hieruit te trekken?

Leergierigheid is niet leeftijdsafhankelijk, zo bleek eerder. Aangezien leergierige mensen ook hoger scoren op engagement, komt het er dus op aan om die **leergierigheid blijvend te prikkelen**; niet alleen aan het begin van de carrière, maar doorheen de hele loopbaan. Net zoals bij zelfsturing zal dit simultaan en geïntegreerd moeten gebeuren met inzet op retentie. Anders blijft de kans op vertrek reëel.

Het **klassiek arbeidsethos is engagementbevorderend en zet een rem op verloop**. Betekent dit dat we terug moeten naar de visie dat "werken een plicht is"? Neen, uit ander onderzoek (De Witte, 2000) blijkt immers dat zo'n visie ook nefast kan zijn. Klassiek arbeidsethos komt bv. sterk tot uiting bij herstructureringen of sluitingen van bedrijven: werknemers beschouwen het verlies van hun job als een persoonlijk falen (of zijn bang dat "anderen" dit zo percipiëren). Die perceptie van persoonlijk falen kan dusdanige vormen aannemen dat ze herintegratie tot de arbeidsmarkt belemmert. Vanuit die redenering zou men kunnen stellen dat "klassiek arbeidsethos" nefast is. Nochtans nuanceert dit onderzoek één en ander, door het verband bloot te leggen met engagement. Precies daarom kan een lans gebroken worden voor **een "verfijnd" arbeidsethos, waarbij werken belangrijk is, maar niet op eender welke manier**.

4. Impact van **organisatiekenmerken**: leeftijdsklimaat, diversiteit & loopbaanmanagement

Last but not least werden een aantal organisatiekenmerken opgenomen.

Een eerste betreft het **leeftijdsklimaat**. Dit concept refereert naar de percepties die leven binnen de organisatie m.b.t. jongere en oudere werknemers. Wordt er vooral in negatieve clichés nagedacht of wordt leeftijd vooral positief geconnoteerd? (Noack et al., 2009) *De resultaten wijzen op ambivalenties. Enerzijds worden oudere werknemers vaak aangezien voor competent, loyaal en betrouwbaar. Anderzijds blijven een aantal clichés hardnekkig bestaan. Zo percipieert één op drie dat oudere werknemers trager leren en vindt 34% dat een baas best ouder is dan het merendeel van zijn/haar collega's.*

Naast leeftijdsklimaat is tevens de mate van aanwezige **diversiteit** bevestigd. Aandacht ging uit naar geslacht, leeftijd, opleidingsniveau, expertise, werkregime, allochtone afkomst, andere nationaliteiten, anderstaligen en personen met een handicap. Een diversiteitsindex van 0 tot 10 werd samengesteld. Het gemiddelde in de steekproef bedroeg 5 op 10.

Tot slot was er aandacht voor de mate van **loopbaanondersteuning**, of nog: de diverse HR-praktijken ontwikkeld door organisaties om effectievere loopbanen voor hun werknemers te organiseren. Dit kan bijvoorbeeld resulteren in persoonlijke ontwikkelingsplannen, individuele loopbaanplannen en loopbaanbegeleiding in de diverse loopbaanfasen. *Uit het onderzoek blijkt dat het draagvlak voor deze HR-praktijken eerder gering is. Zo is slechts 19% akkoord met de stelling "Ik kreeg loopbaanadvies als ik dat nodig had (b.v. advies over opleidingen, promotiestappen, ...) en slechts 12% had een mentor die hielp bij de loopbaan. 34% kreeg duidelijke feedback over de prestaties en 38% kreeg werk toegewezen waardoor vaardigheden voor de toekomst konden worden ontwikkeld.*

Tabel 3. Impact van organisatiekenmerken: resultaten van lineaire regressie (β)

	Engagement	Verloopintentie
1. Leeftijd	.149	-.236
2. Positief leeftijdsklimaat	.216	ns
3. Diversiteitsindex	.058	.121
4. Loopbaanondersteuning	.291	-.318
R ² =	.190	.139

Het inzetten op een **positief leeftijdsklimaat** blijkt te lonen, gezien de positieve samenhang met engagement. Dit pleit voor het stimuleren van een clichédoorbrekend klimaat waarbij werknemers elkaar respecteren ongeacht leeftijd en andere diversiteitskenmerken.

De mate van diversiteit bevordert immers bijkomend engagement. Merk wel op dat er een licht positief verband is met verloopintentie. Een sterk heterogene werknemerspopulatie verhoogt met andere woorden de uitstroomintentie. Of nog: **diversiteit stimuleert energie en enthousiasme op het werk, maar fungeert niet als retentiefactor.**

Loopbaanondersteuning heeft ten slotte een sterk positief verband met engagement én heeft een remmend effect op verloopintentie. Dit resultaat pleit ervoor om het platform voor **loopbaanondersteuning te vergroten in organisaties, hierbij rekening houdende met de behoeften van werknemers in hun specifieke loopbaanfase.**

Bivariate analyses wijzen trouwens uit dat dit perfect kan binnen een wederzijdse initiatiefname. Loopbaanondersteuning en een protean zelfsturende houding sluiten elkaar immers niet uit. Integendeel, er is sprake van een significant positief verband ($r=.187/p=.000$). Dit is in lijn met wat Sturges et al. (2002) vonden. Hun onderzoeksresultaten wezen eveneens op het bestaan van een vicieuze cirkel tussen beide concepten: wanneer werknemers zelf loopbaanondersteuning of feedback vragen, verhoogt dit de HR-inspanningen op het vlak van loopbaanmanagement en vice versa. Voorts blijkt uit het onderzoek een negatief verband tussen leeftijd en loopbaanondersteuning ($r=-.156/p=.000$). Het lijkt erop dat vooral werknemers op middelbare leeftijd uit de boot dreigen te vallen van actief loopbaanmanagement (zie ook Devos, 2008). Zij worden geparkeerd in hun job en de aandacht van HRM verschuift naar de jongere collega's. Wat de precieze causale relatie tussen beide vaststellingen is, daarover kan discussie worden gevoerd, maar dat beide tendensen met mekaar verband houden, kan moeilijk worden ontkend.

5. Tot slot

Hoe maken we loopbanen meer engagerend? En hoe zorgen we ervoor dat mensen duurzaam aan het werk blijven? Dit vormde de basisinstek van de Engagement Study 2010. De onderzoekers identificeerden hiertoe **5 sterren en 3 medailles**.

Een ster stimuleert engagement en remt verloopintentie, je slaat hiermee dus 2 vliegen in 1 klap. Die sterren zijn:

- leeftijd
- klassiek arbeidsethos
- actieve loopbaanondersteuning met specifieke aandacht voor de vestigings- en de handhavingfase
- en met als doel obsoletie tegen te gaan

Een medaille verhoogt engagement, maar heeft een keerzijde: ze bevordert ook uitstroom. Dit is het geval voor

- zelfsturing
- leergierigheid
- en diversiteit

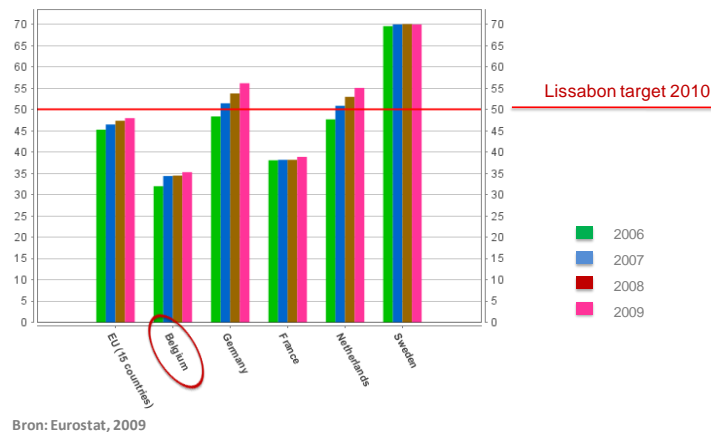
Figuur 2. Engagerende loopbanen: 5 sterren en 3 medailles



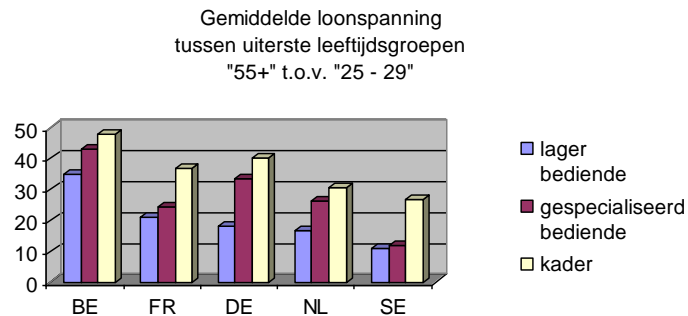
Organisaties hebben hiermee direct handvatten voor het voeren van een toekomstig engagement- en retentiebeleid waarin de instek van nieuwe loopbanen, nieuwe loopbaanattitudes, toenemende diversiteit en (nog) snelle(re) verandering in de eisen gesteld aan menselijk kapitaal, centraal staan.

Betekent dit dat organisaties hiermee voldoende gewapend zullen zijn om onze werknemers langer of meer duurzaam op de arbeidsmarkt te houden? Helaas niet, hiervoor zijn er immers veel meer variabelen in het spel. Zo wijst Hay Goup (2010) op het feit dat de Belgische lonen heel erg "leeftijdsgebonden" zijn. Een Belgisch bediende van 56 jaar verdient al snel 35% meer dan zijn jongere collega van pakweg 26 jaar. In Nederland is dat verschil slechts 17% en in Zweden 10%. Opmerkelijk is dat deze verschillen het spiegelbeeld zijn van de participatie van 55-plussers. De landen met de hoogste arbeidsparticipatie, zijn die landen met de "laagste" loonkloof tussen ouderen en jongeren voor eenzelfde functie(-niveau).

Grafiek 2. Participatiegraad 55+



Grafiek 3. Loonspanning tussen oudere en jongere werknemers in 3 groepen van functie-niveaus



Om de zo noodzakelijke arbeidsparticipatie van 55-plussers in België naar een vergelijkbaar niveau te tillen met andere Europese landen, zal dus ook aan onze **loonsystematiek** moeten gesleuteld worden.

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

Bibliografie

Briscoe, J.P., Hall, D.T. and DeMuth R.L.F. (2006). Protean and Boundaryless Careers: an empirical exploration, *Journal of Vocational Behavior*. 69, 30–47.

Cadiz, D., Truxillo D. & Sinclair, R. (2009). Subjective Age, Core Self-evaluations, and Workplace Outcomes among Nurses. Paper presented at the the 25th annual conference of the society for industrial and organizational psychology. Atlanta.

De Vos, A. & Soens, N. (2008). Protean Career Attitude and Career Success: The Mediating Role of Self-Management, *Journal of Vocational Behavior*. 73, 449 -456.

De Vos A. (2008). Opportuniteiten voor een leeftijdsbewust HRM. *Over.Werk*. 18, 1, 56 -59.

De Witte, H. (2000). Arbeidsethos en jobonzekerheid: Meting en gevolgen voor welzijn, tevredenheid en inzet op het werk [Work ethic and job insecurity: Measurement and consequences for well-being, satisfaction and productivity]. In R. Bouwen, K. De Witte, H. De Witte, & T. Taillieu (Eds.), *Van groep naar gemeenschap. Liber amicorum Prof. Dr. Leo Lagrou*, 325–350, Leuven, Belgium: Garant.

De Witte, H. (2000), Houdingen tegenover arbeid in België op de drempel van de eenentwintigste eeuw. In: K. Dobbelaere, M. Elchardus, J. Kerkhofs, L. Voyé & B. Bawin-Legros, *Verloren zekerheid. De Belgen en hun waarden, overtuigingen en houdingen*. Tielt: Uitgeverij Lannoo, 77-116.

Hall, D.T., Kahn, W.A. (2002), "Developmental Relationships at Work: a Learning Perspective", in Cooper, C.L., Burke, R.J. (Eds), *The New World of Work: Challenges and Opportunities*, Blackwell Publishers, Malden. MA.

Hay Group (2008), *Growth Factor Index*. Hay Acquisition Company.

Johnson, N.C., Mcgonagle A.K., Barnes-Farrel, J.L. & Morrow, S.L. (2009), Drivers of Psychological Age among Working Adults: age-dependent phenomena. Paper presented at the 25th annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology. Atlanta.

Noack, C.M.G., Bowen, C.E. & Staudinger, U.M. (2009). *Age Climate Scale PACS-10*. Bremen: Jacobs Center on Lifelong Learning and Institutional Development. Jacobs University Bremen.

McClure, T., Chambers B.A. (2009). Driving Engagement among Older and Younger Workers – Not all drivers are created equal. Paper presented at the the 25th annual conference of the society for industrial and organizational psychology. Atlanta.

Schaufeli, W. & Bakker, A. (2001), Werk en welbevinden. Naar een positieve benadering in de arbeids- en gezondheidspsychologie. In: *Gedrag en organisatie*, 14, 15, 22-253.

Schaufeli, W. & Bakker, A. (2004), Bevlogenheid: een begrip gemeten. In: *Gedrag & organisatie*, 17, 2, 89-112.

Sels, L., Forrier, A., Verbruggen, M. (2006). Loopbaanperspectieven op werk: wat we (niet) weten over loopbanen in Vlaanderen. *Tijdschrift voor Economie en Management*, LI 4, 349-383.

Sturges, J., Guest, D., Conway, N. & Mackenzie Davy K., (2002). A Longitudinal Study of the Relationship between Career Management and Organizational Commitment among Graduates in the First Ten Years at Work. In: Journal of Organizational Behavior, 23, 731-748.

Thijssen, J. & Walter, E. (2006). Obsolete van oudere personeelsleden. Tijdschrift voor HRM, 9, 45-60.

Thijssen, J. (2006). De tweede loopbaanhelft, Het nut van nuanceren in het gegroeide HRM-beleid. Utrecht: BVE-congres Ambrosia.

Van de Water (1996). Management van stagnerende medewerkers. Signaleren en revitaliseren. De Praktijkmanager.

Vanderweyden, K. (2002). Is er leven zonder werk? Over minder werken en sociale integratie in de 21ste eeuw. Leuven/Leusden: Acco.