

Succesvol ouder worden op het werk: een positief perspectief?

Prof. dr. Annet de Lange, Prof. dr. Dorien Kooij

Achtergrond:

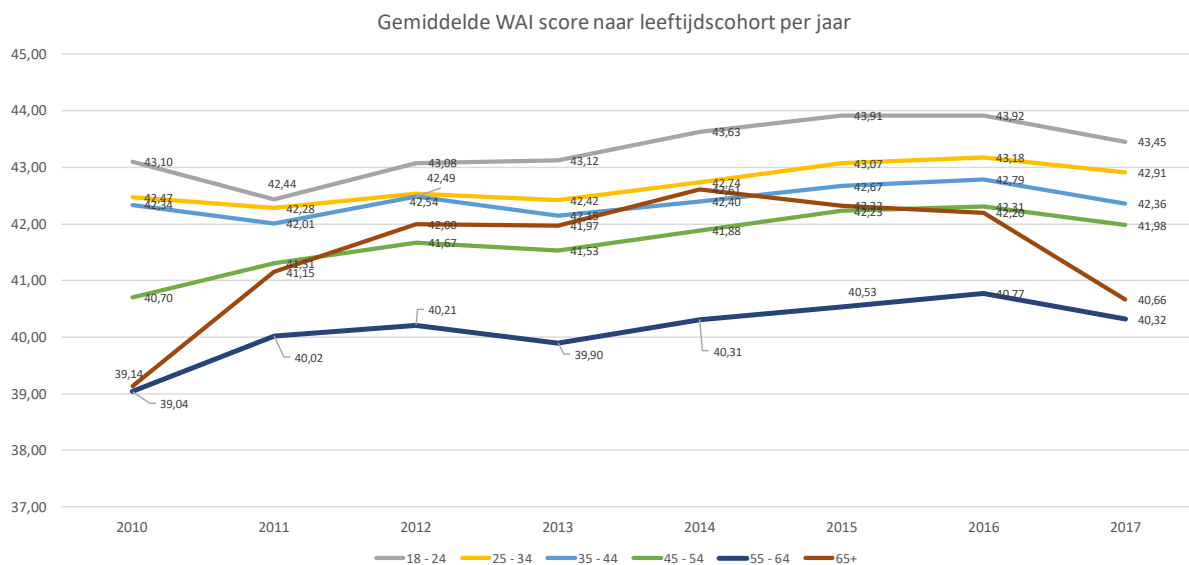
Cijfers en waarom belangrijk om thema te onderzoeken?

Door achterblijvende geboortecijfers, een hogere levensverwachting en een stijgende pensioenleeftijd is het thema succesvol ouder worden op het werk de afgelopen jaren een belangrijk thema geworden. Cijfers van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS, 2019) geven bijvoorbeeld weer dat steeds meer oudere werknemers van 55 jaar en ouder aan het werk zijn. Zo is de netto arbeidsparticipatie in de leeftijdscategorie 55 jaar tot 65 jaar gestegen van 63% in 2016 (1^e kwartaal) naar 67% in 2018 (1^e kwartaal) en ook het aantal ouderen dat na 65 jaar doorwerkt neemt elk jaar iets toe (van 10% in 2016 naar 12% in 2018). Uit de Nederlandse benchmark werkvermogen (blikopwerk, 2019) blijkt dat gemiddeld voor de betrokken leeftijdsgroepen het werkvermogen “goed” te noemen is (37 of hoger; zie figuur 1).

Kader uitleg werkvermogen

Het werkvermogen meet of werkenden psychisch, fysiek en sociaal in staat zijn om nu en in de toekomst te werken (Ilmarinen, 2006; 2007). De scores worden als volgt ingedeeld: een slechte werkvermogen (7-27 punten), een matig werkvermogen (28-36), een goed werkvermogen (37-43 punten) en een uitstekend werkvermogen (44-49) (Tuomi, Ilmarinen, & Jahkola, 1997) (zie www.blikopwerk.nl voor meer informatie).

Bovendien is in de benchmark een zogenaamd “healthy older worker effect” te zien, waarbij de groep 65plus werknemers een positief afwijkende score in werkvermogen weergeeft in vergelijking tot de 55-64 jarigen. Hoe kan deze selecte groep het eigen werkvermogen gemiddeld goed tot uitstekend houden? In dit artikel willen wij stil staan bij een positief psychologisch perspectief op het thema ouder worden op het werk door na te gaan wat er bekend is over succesvol ouder worden op het werk en welke definities, theorievorming en mogelijke interventies bekend zijn uit eerder onderzoek. Tot slot eindigen wij met een aantal lessons learned.



Figuur 1 relatie werkvermogen en leeftijd 2010-2017 (blikopwerk, 2019)

Definitie en theorieën

Volgens de World Health Organisation (2019, p. 4) kan succesvol ouder worden gedefinieerd worden als: *“the process of developing and maintaining the functional ability that enables wellbeing in older age. Functional ability is determined by the person’s intrinsic capacity (the combination of all the individual’s physical and mental capacities), relevant environmental factors, and the interaction between the two.”*

De eerste theorievorming rondom het concept succesvol ouder worden richtte zich oorspronkelijk meer op de laatste fase van de levensloop en legde geen directe focus op de rol van werk. Een voorbeeld theorie uit deze fase is het McArthur model van Rowe en Kahn (1987) waarin zij beschrijven dat de belangrijkste elementen van succesvol ouder worden zijn: 1) het voorkomen 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 over de levensloop. Recentere vertalingen van het model geven ook de rol van zingeving en spiritualiteit weer als belangrijk onderdeel in het succesvol ouder worden over de tijd. Vrij vertaald naar meer recentere definitie van positieve gezondheid (zie ook Gezondheidsraad, 2018; ZONMW, 2019) en de context werk kunnen wij de ideeën van Rowe en Kahn vertalen naar de basiselementen beschreven in Figuur 2.



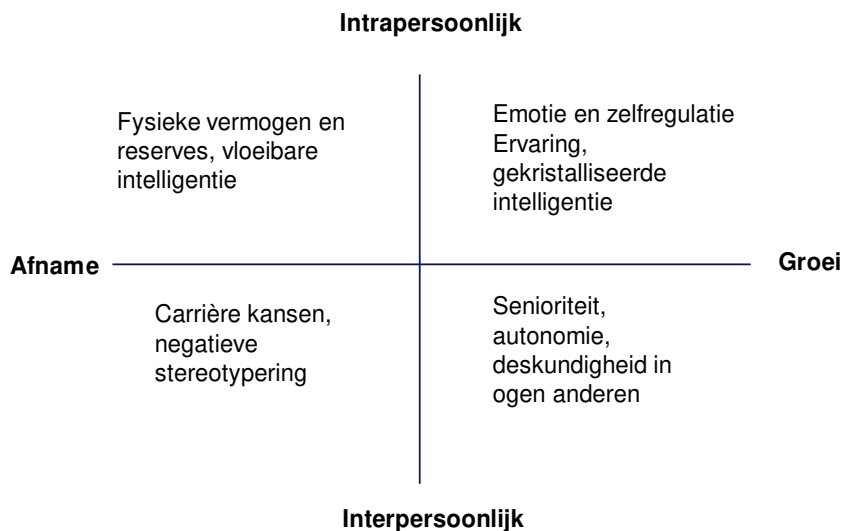
Figuur 2 *Elementen succesvol ouder worden* (gebaseerd op Rowe & Kahn, 1987; ZONMW, 2019)

Kader uitleg positieve gezondheid

Machteld Huber introduceerde het concept positieve gezondheid in Nederland in 2012 (ZONMW, 2019). In dit concept wordt gezondheid benaderd vanuit een integraal perspectief en niet meer gezien als de af- of aanwezigheid van ziekte, maar als het vermogen van mensen om met de fysieke, emotionele en sociale levensuitdagingen om te gaan en zoveel mogelijk eigen regie te voeren. Waarbij aandacht gevestigd wordt op het bespreken van lichaamsfuncties (zoals fitheid, klachten en pijn), mentaal welbevinden (zoals mate van zelfregie en zelfmanagement), zingeving, kwaliteit van leven, meedoen, dagelijks functioneren (inclusief kunnen werken en kennis van gezondheid). Dit perspectief is belangrijk omdat ook de gezondheidsraad (2018) in het advies gezondheid en langer doorwerken weergeeft dat ondanks dat onze levensverwachting toeneemt, ook de medische consumptie en het hebben van aandoeningen en ziektes toeneemt op latere leeftijd. Werken met een chronische ziekte of aandoening is dus meer gangbaar geworden.

Naarmate wij ouder worden op het werk veranderen onze fysieke, sociale, cognitieve en mentale capaciteiten, maar ook onze ontwikkelmogelijkheden op het werk. Deze veranderingen zijn zowel positief als negatief en vinden intrapersoonlijk of meer in interpersoonlijke context plaats (zie figuur 3). Zo gaan fysieke capaciteiten, zoals spierkracht en energie, en mentale capaciteiten, zoals informatie verwerkingssnelheid en werkgeheugen (“fluid intelligence”) achteruit en kunnen werknemers meer negatieve stereotypering of beeldvorming over ouder worden op het werk tegen komen.. Aan de andere kant vindt er een verbetering plaats in mentale capaciteiten die een beroep doen op ervaring en creativiteit (“crystallized intelligence”), zoals algemene kennis en ervaring, en in emotionele of mentale capaciteiten, zoals het reguleren van emoties (De Lange, 2019; Kooij, De Lange, Jansen, & Dijkers, 2008). Meer specifiek betekent het succesvol ouder worden op het werk dat werkenden succesvol weten om te gaan met zowel de positieve als negatieve veranderingen

die meer van intrapersoonlijke of interpersoonlijke aard zijn (zie figuur 2).



De Lange e.a., 2019

Figuur 3 *Ouder worden en verschillende typen intra- versus interpersoonlijke veranderingen over de tijd*

Succesvol ouder worden op het werk is in meer recent onderzoek gedefinieerd als het: *proactief behoud of adaptief herstel (na verlies) naar hoge(re) niveaus van (subjectieve) gezondheid, werkvermogen en motivatie om door te werken en tegelijkertijd een fit te houden met de werkomgeving* (gebaseerd op onder andere: de Lange e.a., 2019; Kooij, 2015; Zacher e.a. 2018).

Dit houdt in dat werknemers geen passieve toeschouwers in het verouderingsproces zijn, maar in staat zijn om te herstellen over de tijd en mentale en fysieke veerkracht kunnen ontwikkelen in en buiten het werk. Bovendien kunnen werknemers over de levensloop in positieve wijze gaan afwijken in de ontwikkeling van hun werkuitkomsten (zoals werkvermogen, vitaliteit en werkmotivatie) in vergelijking met zichzelf over de tijd (intra-individuele positieve ontwikkeling), maar ook in vergelijking met collega's uit dezelfde of jongere leeftijdsgroepen (inter-individuele positieve ontwikkeling).

Volgens theorieën uit de levensloopspsychologie zullen werkenden streven naar het voorkomen van verdere verliezen en behoud van hun beschikbare hulpbronnen en niveau van functioneren (Baltes & Baltes, 1990; Baltes e.a., 2019; Rudolph, 2016). Volgens het *Selection, Optimization with Compensation*-model uit de levensloopliteratuur van Baltes e.a. (2019) is succesvol ouder worden op het werk mogelijk via het inzetten van de juiste selectie- ('ik focus op specifieke werktaken'), optimalisatie- ('ik zorg voor ergonomische aanpassingen in mijn werksetting') en compensatie-strategieën ('ik neem meer tijd voor deze cognitieve taak'). Om succesvol ouder te kunnen worden, zullen ouderen dus meer compensatiegedrag vertonen of op zoek gaan naar andere mogelijkheden (bijv. minder fysieke intensieve taken uitzoeken of meer herstelmogelijkheden creëren) om hun

controlegevoel en zelfconcept te behouden (Moghimi e.a., 2017). Vergelijkbaar geeft de “motivational theory of lifespan development” (Heckhausen, Wrosch, and Schulz, 2010) weer dat individuen ernaar streven om continue controle uit te oefenen op hun omgeving (zogenaamde “primaire controle capaciteit”) over de levensloop. Om deze controle uit te oefenen, gebruiken individuen een viertal strategieën: 1) primaire controle strategieën gericht op selectie: individuen investeren tijd en energie in het behalen van doelen gericht op het aanpassen van de omgeving aan hun behoeften (bijvoorbeeld het krijgen van een promotie); 2) primaire controle strategieën gericht op compensatie: individuen gebruiken externe hulpmiddelen zoals hulp van anderen of technische hulpmiddelen; 3) secundaire controle strategieën gericht op selectie: individuen vergroten hun toewijding aan een doel bijvoorbeeld door zich voor te stellen hoe blij ze zullen zijn als het doel behaald is en door te herhalen dat ze dit doel kunnen behalen; en 4) secundaire controle strategieën gericht op compensatie: individuen laten een onbereikbaar doel los en beschermen zichzelf, bijvoorbeeld door zichzelf met anderen te vergelijken die slechter af zijn.

Een andere invloedrijke levenslooptheorie is de *socio-emotionele selectiviteittheorie* van Carstensen (Carstensen, 2006; de Lange e.a., 2019). In deze theorie is de 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, en zullen zij doelen nastreven die passen bij het waargenomen tijdsperspectief dat zij op een bepaald moment hebben. Meer specifiek wordt verondersteld dat jongere werknemers met een open (‘tijd vanaf geboorte’) tijdsperspectief gemotiveerd worden door lange termijn kennis en groei-gerelateerde doelen (zoals het aanleren van nieuwe vaardigheden). Oudere werknemers, daarentegen, ervaren doorgaans een meer gesloten (‘tijd tot de dood’) tijdsperspectief, en zullen daardoor gemotiveerd worden door korte termijn- en emotie-gerelateerde doelen (zoals het verdiepen van bestaande sociale relaties). Eerder onderzoek heeft echter aangetoond dat door bijvoorbeeld positieve rolmodellen, meer autonomie en een complexe (cognitief) uitdagende werkomgeving het tijdsperspectief van werkenden over de tijd kan verruimen (Rudolph e.a., 2018).

Tot slot relevant in relatie tot de ontwikkeling van onze cognitieve vermogens over de tijd, is: “the use-it-or-lose-it hypothese” (Salthouse, 2006). Volgens deze theorie en gerelateerd onderzoek wordt ons cognitief vermogen beïnvloed door ons niveau van mentale activiteit. Individuen die veel gebruik maken van verschillende cognitieve vaardigheden behouden deze beter over de tijd (gedifferentieerde preservatie) in vergelijking tot individuen die geen variatie toepassen over de tijd. Daarnaast is duidelijk dat mensen met hogere cognitieve vermogens op jonge leeftijd deze ook beter weten te behouden over de tijd dan mensen met lagere vermogens. Er is echter ook steeds meer evidentie dat een cognitief stimulerende werkomgeving een preventief instrument kan zijn in het behouden en verder ontwikkelen van onze cognitieve vermogens (Zacher, 2015; Schooler e.a., 1999).

Positief ontwikkelen over de tijd via een positief perspectief

Voortbordurend op bovenstaande theorieën uit de psychologie, beargumenteren wij dat ouder wordende werknemers ook zelf reguleren in hun werk en bepaalde strategieën gebruiken om om te gaan met leeftijdsgelateerde veranderingen. Onderzoek laat bijvoorbeeld zien dat oudere werknemers selectie en compensatie strategieën toepassen, zoals het delegeren van taken, verminderen van doelen op het werk en het gebruiken van hulpmiddelen. Deze strategieën helpen oudere werknemers om hun competenties op peil te houden (Abraham & Hansson, 1995). Meer recent onderzoek naar zelfregulatie van oudere werknemers richt zich met name op job crafting gedrag van oudere werknemers. Job crafting is het op eigen initiatief van de werknemer aanpassen van de baan aan de motieven en

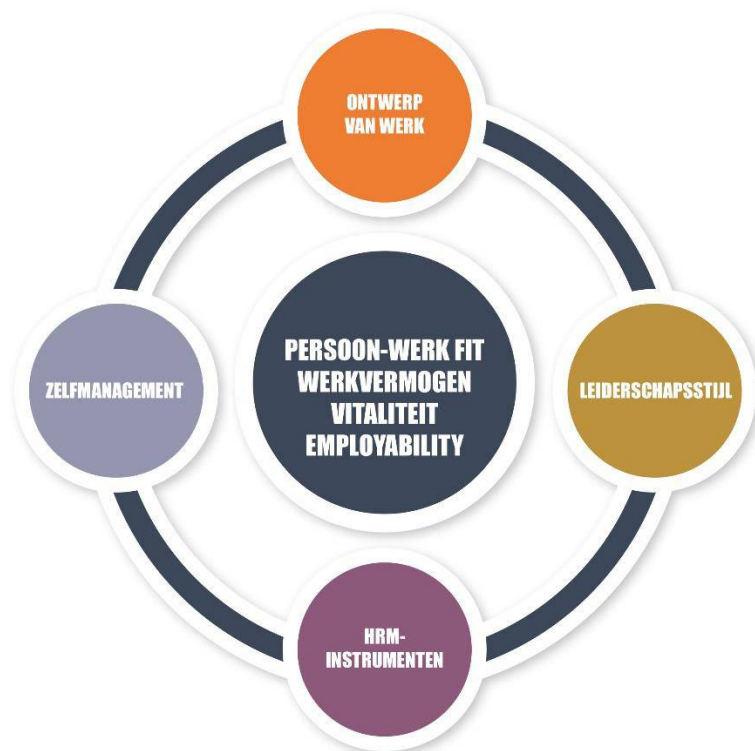
capaciteiten van de werknemer (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Kooij, Van Woerkom, Wilkenloh, Dorenbosch en Denissen (2017) onderscheiden *interesse craften* ofwel het aanpassen van de baan aan de eigen interesses en *sterke punten craften* ofwel het aanpassen van de baan aan de eigen sterke punten wat beide positief samenhangt met een hoge persoon-baan fit. Door op deze manieren proactief zelfregulerend met (intra- en interindividuele) veranderingen in het ouder worden op en buiten het werk om te gaan kan de ouder wordende werknemer een blijvende fit (in termen van fysieke, sociale en mentale capaciteiten) met het werk behouden over de tijd (de Lange e.a., 2019).

Evidence-based interventies voor succesvol ouder worden op het werk

Zelfregulatie en proactief en adaptief gedrag is dus belangrijk om succesvol oud te worden op het werk. Echter, niet iedere (oudere) werknemer is hiertoe in staat en dus is het van groot belang dat de overheid en organisaties dit gedrag helpen ontwikkelen, stimuleren en faciliteren. Er is een aantal studies die factoren onderzoeken die bijdragen aan succesvol ouder worden op het werk. Pak, Kooij, De Lange en Van Veldhoven (2018) hebben een systematisch literatuuronderzoek gedaan en gevonden dat met name baan hulpbronnen zoals autonomie, sociale steun, feedback en leiderschap, maar ook HRM-instrumenten als gezondheidspromotie en stimulerende loopbaan begeleiding bijdragen aan succesvol oud worden op het werk (zie ook gezondheidsraad, 2018). Bovendien heeft onderzoek laten zien dat een aantal interventies effectief zijn in het faciliteren van zelfregulerend gedrag. Kooij et al. (2017) hebben bijvoorbeeld het effect van een job crafting interventie getest en gevonden dat deelname aan een job crafting workshop effectiever is in het stimuleren van sterke punten craften naarmate men ouder wordt. Interventies zijn ook effectief in het vergroten van persoonlijke hulpbronnen die belangrijk zijn voor werknemers om te zelf reguleren.

Aangezien het energie en moeite kost om te zelf reguleren is gezondheid een belangrijke hulpbron voor zelfregulatie. Verschillende studies tonen aan dat interventies gezondheid van oudere werknemers kunnen verbeteren (een vitaliteitsinterventie; Strijk, Proper, Van der Beek & Van Mechelen, 2012 en een gezondheidsbevorderende interventie; Hughes, Seymour, Campbell, Shaw, Fabiyi & Sokas, 2011). Organisaties kunnen zelf regulatie ook stimuleren door bepaalde HRM-instrumenten aan te bieden aan hun oudere werknemers. Zo weten we uit onderzoek dat "high involvement" HRM-instrumenten - zoals baanrotatie, flexibele taken, breed gedefinieerde banen, gedecentraliseerde besluitvorming, suggestie systeem en goede informatievoorziening - proactief gedrag bevorderen (Vandenberg, Richardson, & Eastman, 1999). Leidinggevendens spelen ook een belangrijke rol in het stimuleren van zelfregulerend gedrag door bijvoorbeeld participatief leiderschap te laten zien of door hun werknemers meer autonomie te geven (Den Hartog & Belschak, 2012).

Samenvattend geeft bovenstaand literatuuroverzicht weer dat positief psychologische perspectieven op het ouder worden op het werk zeer waardevol zijn en een integrale aanpak verdienen (de Lange e.a., 2015; zie Figuur 4 Fitmodel). Hierin moet aandacht zijn voor: a) de invloed van het werk (is er bijvoorbeeld genoeg cognitieve uitdaging, autonomie op het werk?), voor het zelfmanagement van ouder wordende werknemers (is er zelfregie mogelijk of kunnen werkenden geholpen worden met job crafting of selectie, compensatie en optimalisatie strategieën en keuzes op en buiten het werk?), HRM-instrumenten (met name HRM-instrumenten gericht op ontwikkeling en gezondheidsmanagement zijn preventief en curatief van belang), en tot slot leiderschap op het werk (is de leidinggevende zelf een goed voorbeeld en in staat om coachend en zingevend de medewerker tegemoet te treden?).



Figuur 4 Fitmodel: een positief integraal perspectief op succesvol ouder worden op het werk

6 Referenties

Abraham, J. D., & Hansson, R. O. (1995). Successful aging at work: An applied study of selection, optimization, and compensation through impression management. *Journals of Gerontology Series B*, 50, 94-103.

Baltes, P. B., & Baltes, M. M. (1990). Psychological perspectives on successful aging: The model of selective optimization with compensation. *Successful aging: Perspectives from Behavioral Sciences*, 1, 1-34.

Baltes, B. B., Rudolph, C. W., Zacher, H. (Eds., 2019). *Work Across the Lifespan*. London: Elsevier

Blikopwerk (2019). Verkregen op 19-04-2019 via:

<https://www.blikopwerk.nl/dienstverlener/duurzame-inzetbaarheid/work-ability-index>

Carstensen, L. L., Isaacowitz, D. M., & Charles, S. T. (1999). Taking time seriously: A theory of socioemotional selectivity. *American Psychologist*, 54, 165–181. doi:10.1037/0003-066X.54.3.165

CBS (2019). Verkregen op 16-04-2019 via:

<https://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=82309ned&D1=1-20,22-23&D2=0&D3=0,6,9-10&D4=0&D5=65-68,70-73,75-78&HDR=G4,G2&STB=G1,G3,T&VW=T>

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.

Dikkers, J., De Lange, A., & Van der Heijden, B. (2017). An Integrative Psychological Perspective on (Successful) Ageing at Work. In J. McCarthy (Eds.), *The Palgrave Handbook of Age Diversity and Work* (pp. 67-88).

Gezondheidsraad (2018). Advies Gezondheid en langer doorwerken. Verkregen op 19-04-2019 via:

<https://www.gezondheidsraad.nl/organisatie/leefstijl/documenten/adviezen/2018/06/26/gezondheid-en-langer-doorwerken>

Heckhausen, J., Wrosch, C., & Schulz, R. (2010). A motivational theory of life-span development. *Psychological Review*, 117(1), 32-60. doi:10.1037/a0017668

Hughes, S. L., Seymour, R. B., Campbell, R. T., Shaw, J. W., Fabiyi, C., & Sokas, R. (2011). Comparison of two health-promotion programs for older workers. *American Journal of Public Health*, 101(5), 883-890. Doi: 10.2105/AJPH.2010.300082

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/wav018

Kooij, T.A.M., De Lange, A.H. de, Jansen, P.G.W., & Dikkers, J.S.E. (2008). Older workers' motivation to continue to work: five meanings of age. A conceptual review. *Journal of Managerial Psychology*, 23 (4), 364–394

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(6), 971-981. doi:10.1037/apl0000194

De Lange, A. H., Kooij, D, Van der Heijden, & B. I. J. M. (2015). Human Resource Management and Sustainability at Work Across the Lifespan: An Integrative Perspective. In: L. M. Finkelstein, D. Truxillo, F. Fraccaroli, R. Kanfer (Eds.), *Facing the Challenges of a Multi-Age Workforce: A Use-Inspired Approach*, 50-79. London: Routledge.

De Lange, A. H., Schalk, R., Van der Heijden, B. I. J. M. (2019). Hoofdstuk 22: Succesvol ouder worden en duurzame inzetbaarheid op het werk? In: W. B. Schaufeli, A. Bakker (Eds.), *De Psychologie van Arbeid en Gezondheid* (pp. 381-398). Bohn Stafleu: Houten.

Ilmarinen, J. (2007). The work ability index (WAI). *Occupational medicine*, 57(2), 160-160.

Ilmarinen, J. E. (2006). The ageing workforce - challenges for occupational health. *Occupational Medicine*, 56(6), 362-364.

Moghimi, D., Zacher, H., Scheibe, S., & Van Yperen, N. W. (2017). The selective, optimization, and compensation model in the work context: A systematic review and meta-analysis of two decades of research. *Journal of Organizational Behavior*, 38 (2), 247-275.

Pak, K., Kooij, D. T. A. M., De Lange, A. H., & Van Veldhoven, M. J. P. M. (2018). Human Resource Management and the ability, motivation and opportunity to continue working: A review of quantitative studies. *Human Resource Management Review*. doi:10.1016/j.hrmr.2018.07.002

- Rudolph, C. W. (2016). Lifespan Developmental Perspectives on Working: A Literature Review of Motivational Theories. *Work, Aging and Retirement*, 2(2), 130-158. doi:10.1093/workar/waw012
- 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(2), 229-248. doi:10.1002/job.2264
- 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.
- 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.
- 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(11), 1071-1078. Doi: 10.1136/jech-2011-200626
- Tuomi, K., Ilmarinen, J., Jahkola, A., e.a. (1997). *Work Ability Index*. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.
- UWV (2019). Verkregen op 16-04-2019 via: <https://www.uwv.nl/overuwv/kennis-cijfers-en-onderzoek/arbeidsmarktinformatie/moeilijk-vervulbare-vacatures-landelijk-overzicht-van-beroepen.aspx>
- Vandenberg, R. J., Richardson, H. A., & Eastman, L. J. (1999). The impact of high involvement work processes on organizational effectiveness: A second-order latent variable approach. *Group and Organization Management*, 24, 300-309.
- World Health Organisation (2019, p. 4). Verkregen op 19-04-2019 via: <https://www.who.int/ageing/GSAP-Summary-EN.pdf?ua=1>
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.
- Zacher, H. (2015). The Importance of a Precise Definition, Comprehensive Model, and Critical Discussion of Successful Aging at Work. *Work, Aging and Retirement*, 1(4), 320-333. doi:10.1093/workar/wav020
- 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(2), 123-128. doi:10.1093/workar/way002
- ZONMW (2019). Verkregen op 19-04-2019 via: <https://www.zonmw.nl/nl/over-zonmw/positieve-gezondheid/>

Auteurs:

Prof. dr. Annet de Lange is bijzonder hoogleraar Succesvol ouder worden op het werk bij de afdeling arbeids- en organisatiepsychologie aan de Open Universiteit en lector HRM aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. Haar onderzoek richt zich op succesvol ouder worden op het werk, (inclusief) HRM en duurzame inzetbaarheid.

Prof. Dr. Dorien Kooij is hoogleraar Human Resource Studies aan de afdeling Human Resource Studies, Tilburg School of Social and Behavioral Sciences, Tilburg Universiteit. Haar onderzoek richt zich op leeftijd, oudere werknemers, job crafting en human resource management.