

Behoud is het nieuwe goud! Aanpak life events

Visiedocument 'Aanpak life events'

Disclaimer: Dit document is opgesteld op basis van de op dat moment geldende CAO en wet- en regelgeving. Aan de inhoud kunnen geen rechten worden ontleend. Wij adviseren organisaties die dit document gebruiken om intern een verantwoordelijke aan te wijzen voor het periodiek controleren en actualiseren van de inhoud.



Inhoudsopgave

01	Probleemstelling & methode visiedocument ‘Aanpak life events’	<i>Pagina 3</i>
02	Wetenschappelijk kader aanpak life events & career shocks	<i>Pagina 4-6</i>
03	Aanpak life events op basis van marktontwikkelingen	<i>Pagina 7-8</i>
04	Belangrijkste aandachtspunten vanuit de sectoranalyse	<i>Pagina 9</i>
05	Conclusie: gedeelde NWb visie aanpak life events	<i>Pagina 10-12</i>
06	Appendix – Gebruikte wetenschappelijke literatuur & JD-R model (<i>Schaufeli & Bakker, 2004</i>)	<i>Pagina 13-15</i>

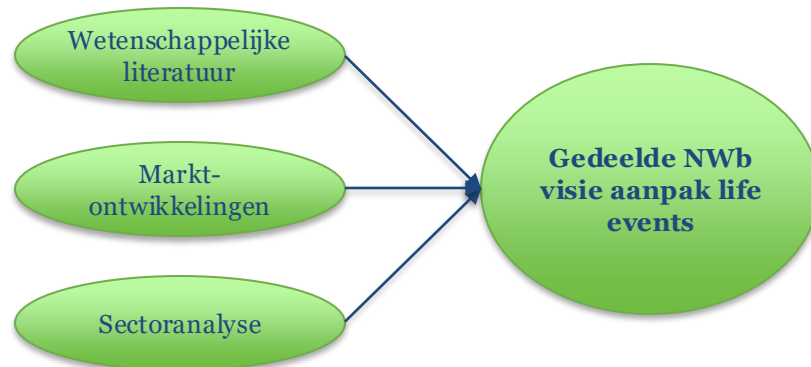
Probleemstelling & methode visiedocument ‘Aanpak life events’

Probleemstelling

- Werken binnen de netwerkbedrijven (hierna NWb) brengt diverse uitdagingen met zich mee. Vanuit de sectoranalyse ‘Duurzame inzetbaarheid en sociale veiligheid’ is binnen de netwerkbedrijven in kaart gebracht dat er een **verhoogde werkdruk, minder aandacht voor leefstijl en de fysieke gezondheid, een gebrek aan ondersteuning van oudere medewerkers en te weinig persoonlijke hulpbronnen** ervaren wordt.
- Afhankelijk van de levensfase waarin een medewerker zich bevindt kunnen de uitdagingen zowel op **professioneel als persoonlijk vlak in meer of mindere mate onder druk** komen te staan. Daardoor komt de mate waarin medewerkers veilig, een lange periode, gezond en gelukkig aan het werk zijn in het geding.
- Er zijn bij meerdere NWb **verschillende initiatieven geweest rondom de invulling van medewerkersreizen, gericht op life events** zoals het krijgen van een kind bij jonge ouders, mantelzorg en de professionele ontwikkeling van medewerkers binnen de organisatie.
- Nu is het zaak om een **volgende stap te zetten en een structurele aanpak van life events voor de NWb** als collectief te ontwikkelen.

Methode

Dit visiedocument belicht **de aanpak van life events** vanuit verschillende perspectieven, namelijk op basis van **wetenschappelijke literatuur**, **marktontwikkelingen** en de **sectoranalyse**. Voortbordurend op deze perspectieven is een gedeelde visie op de aanpak van life events voor de NWb geformuleerd, welke als strategisch kader dient voor de vervolgfases van dit project gericht op het realiseren van een structurele aanpak van life events voor de NWb.



In de wetenschap worden life events en career shocks erkend als verschillende gebeurtenissen die invloed hebben op medewerkers

In de wetenschappelijke literatuur¹ zijn er **twee dominante stromingen** welke aansluiten bij de term life events zoals door het O&O fonds geformuleerd, namelijk **life events** en **career shocks**. Onderzoek in diverse wetenschappelijke databases, aangevuld met een validatie van toonaangevend onderzoeker op het gebied van life events Prof. Dr. Jos Akkermans - Hoogleraar VU, toont dat beide termen betrekking hebben op significante gebeurtenissen, maar dat er verschillen te benoemen zijn. Zie hieronder een definitie van beide termen en veelvoorkomende gebeurtenissen in de persoonlijke en professionele context.

Een **life event** is een **geplande of ongeplande** significante gebeurtenis in de **persoonlijke of professionele** context van een individu waarop diegene in **meer of mindere mate** invloed heeft.

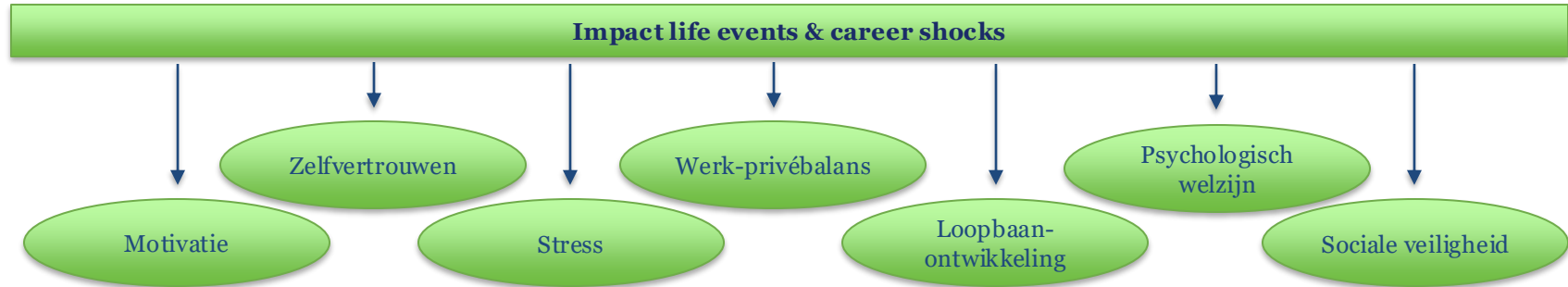
Een **career shock** is een **onverwachte** significante gebeurtenis in de **professionele** context waarop een individu zelf **weinig tot geen** invloed heeft.



¹Een overzicht van de geraadpleegde wetenschappelijke literatuur is opgenomen in de appendix (zie pagina 14).

De impact van life events en career shocks kan zowel positief als negatief zijn, afhankelijk van de individuele perceptie en context

De **impact** van life events en career shocks kan zowel **positief als negatief** zijn, afhankelijk van de **individuele perceptie** en de **context** waarin de gebeurtenissen plaatsvinden. De wetenschappelijke literatuur geeft aan dat levensgebeurtenissen niet even belangrijk zijn voor individuen en daarmee niet even relevant voor hun **gezondheid** en **welzijn**. Volgens de cognitieve beoordelingstheorie wordt de impact van een gebeurtenis bepaald door hoe een individu deze cognitief evalueert; de **emotionele reactie hangt af van de persoonlijke betekenis** die aan de gebeurtenis wordt toegekend. Career shocks die als **positief** worden ervaren, kunnen **zelfvertrouwen** en **kansen** vergroten. Career shocks, welke als negatief worden ervaren, kunnen deze juist ondermijnen. Er is nog beperkt onderzoek gedaan naar hoe life events en career shocks invloed hebben op productiviteit en inzetbaarheid van medewerkers. Wel valt er vanuit de literatuur te concluderen dat de veelvoorkomende life events en career shocks, zoals een echtscheiding of reorganisaties, een (sterke) invloed kunnen hebben op **motivatie, zelfvertrouwen, stress, werk-privébalans, loopbaanontwikkeling, psychologisch welzijn en sociale veiligheid**.



Organisaties spelen een cruciale rol in het managen van de impact door het versterken van welzijn en de weerbaarheid van medewerkers

Organisaties spelen een cruciale rol in het ondersteunen van medewerkers die te maken krijgen met life events en career shocks. Wetenschappelijke literatuur biedt diverse inzichten (en bijbehorende modellen) in hoe organisaties effectief kunnen omgaan met deze gebeurtenissen om zowel het **welzijn van medewerkers als organisatieprestaties** te waarborgen.

Zo blijft het (aangescherpte) **Job Demands-Resources (JD-R) model** van Schaufeli & Bakker (2004) een dominant raamwerk waarin wordt gesteld dat het succes van een organisatie afhangt van het **welzijn** van medewerkers. Dit welzijn wordt bepaald door de balans tussen **taakeisen² (job demands)** en de **beschikbare hulpbronnen³ (job resources)** om aan die taakeisen te voldoen. Hoewel life events en career shocks op zichzelf geen taakeisen of hulpbronnen zijn, kunnen zij deze wel beïnvloeden. Een voorbeeld hiervan is het wegvallen van sociale hulpbronnen na het vertrek van een collega, wat de werkdruk kan verhogen en het **welzijn van medewerkers** kan aantasten.

Naast het bieden van directe ondersteuning tijdens ingrijpende gebeurtenissen is het essentieel om de **sociale veiligheid** bij medewerkers te creëren om daarmee de **weerbaarheid van medewerkers** te versterken. Sociale veiligheid wordt gekenmerkt door een omgeving waarin medewerkers zich vrij voelen om hun mening te uiten en zich beschermd voelen, en heeft invloed op verzuim, retentie en prestaties. Onderzoek toont namelijk aan dat weerbare medewerkers beter in staat zijn om met onverwachte veranderingen om te gaan en sneller herstellen van tegenslagen. Dit is relevant omdat sommige veranderingen niet te voorspellen of te plannen zijn. Onvoorziene gebeurtenissen, zoals een onverwachte promotie of ontslag, kunnen een significante invloed hebben op hoe medewerkers hun loopbaankansen en inzetbaarheid ervaren. Organisaties die bewust inspelen op deze onverwachte wendingen en medewerkers helpen deze te benutten, **vergroten** niet alleen hun **weerbaarheid**, maar dragen ook bij aan een **duurzamere werkcultuur**.

²Taakeisen zijn de fysieke, mentale of emotionele inspanningen die het werk vereist en die, bij hoge belasting, kunnen leiden tot stress of uitputting.

³Hulpbronnen zijn fysieke, sociale of organisatorische factoren die medewerkers helpen om goed te functioneren en stress te verminderen, en die bijdragen aan motivatie en werkplezier.

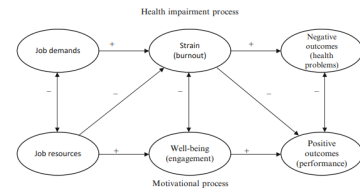


Fig. 4.1 The revised Job Demands-Resources (JD-R) model
JD-R model van Schaufeli & Bakker, 2004

Vanuit de markt wordt welzijn van medewerkers steeds meer integraal benaderd waarbij de gehele medewerkerservaring centraal staat

Aanvullend op de eerder besproken wetenschappelijke literatuur heeft KPMG onderzoek⁴ gedaan onder HR leiders, waaruit blijkt dat bij **85% van de organisaties** de aandacht voor **welzijn en de mentale gezondheid** van medewerkers in de afgelopen twee tot drie jaar is toegenomen. HR afdelingen introduceren steeds vaker **innovatieve en integrale benaderingen**, gericht op spirituele, fysieke, emotionele en sociale aspecten. Medewerkers – met name jongere generaties – stellen daarbij steeds hogere eisen aan werkgevers. Vooruitstrevende organisaties erkennen dit en passen hun aanpak hierop aan. Echter, slechts **28% van de organisaties plaatst welzijn daadwerkelijk op de eerste plaats**, wat wijst op aanzienlijke ruimte voor verbetering.

Daarnaast, blijkt uit de markt dat het **integraal verankeren van welzijn in de medewerkerservaring** (Employee Experience, EX) cruciaal is voor **werkgeluk** en het **aantrekken en behouden van talent**. Door te monitoren hoe medewerkers gedurende de gehele medewerkersreis (Employee Journey) life events en career shocks ervaren, en hierop beleid en interventies af te stemmen met focus op **maatwerk** en **personalisatie**, kunnen organisaties een ondersteunende werkomgeving creëren. Steeds meer organisaties erkennen het belang van een **positieve medewerkerservaring** en investeren in **dedicated EX-teams** die continu werken aan het welzijn en de betrokkenheid van medewerkers. Dit bevordert niet alleen het welzijn en de betrokkenheid van medewerkers, maar leidt ook tot **verbeterde prestaties, hogere tevredenheid** en een versterking van de **loyaliteit** aan de organisatie. Deze **maatwerkbenadering sluit aan op de wetenschappelijke inzichten**, waarin de impact van life events en career shocks afhankelijk is van individuele percepties en de context waarin ze plaatsvinden.

In lijn met de wetenschappelijke literatuur is er een aanvullende markttrend die laat zien dat **investeren in welzijn** nauw verbonden is met **sociale veiligheid**. Door afnemend vertrouwen in overheden en instituties zoeken medewerkers steeds vaker bij hun werkgever naar een **‘sense of belonging’** en een stabiele levensstandaard. Tegelijkertijd hebben maatschappelijke bewegingen zoals #MeToo en Black Lives Matter de nadruk gelegd op integriteit en veiligheid op de werkvloer. Hierdoor is **psychologische veiligheid** een **cruciaal thema** geworden en zijn investeringen in het bevorderen van een **inclusieve en veilige werkcultuur** de afgelopen jaren aanzienlijk toegenomen. Dit gebeurt vanuit de overtuiging dat een sterke inclusieve cultuur **retentie bevordert, verzuim verlaagt en een positief effect heeft op het werkgeversmerk**, wat de aantrekkelijkheid op de arbeidsmarkt vergroot.

⁴The future of HR: From flux to flow (2022)

Voor een integrale benadering van het welzijn van de medewerkers is sociale veiligheid het cruciale fundament

In de huidige maatschappelijke context vormt **sociale veiligheid het fundament onder de integrale benadering van welzijn**.⁵ Mentale en fysieke gezondheid, sociale omgeving, zingeving en individueel eigenaarschap zijn hierbij onlosmakelijk met elkaar verbonden. **Een hogere mate van sociale veiligheid bevordert prestaties, innovatie en medewerkerswelzijn**. Steeds meer organisaties meten dit systematisch, vaak via reguliere medewerkerstevredenheidsonderzoeken en ‘pulse surveys’. Dit stelt organisaties in staat om beleid te ontwikkelen of aan te scherpen en gerichte interventies op te stellen, zoals dit in de netwerkbedrijven reeds veelvuldig plaats vindt. Denk bijvoorbeeld aan initiatieven in de markt zoals **Mamamoon** en **Care for Women**, die specifiek gericht zijn op het bevorderen van de gezondheid van vrouwen tijdens life events zoals de geboorte van een kind. Een vergelijkbaar initiatief is **Pro Parents**, waarbij aanstaande en werkende ouders worden ondersteund bij het vinden van een balans tussen werk en gezinsleven. Daarnaast, zijn er diverse onderzoeksinitiatieven, zoals **The Workplace Vitality Hub** en **TNO**, die zich richten op bewustwording en concrete initiatieven ontwikkelen om stress – als gevolg van life events (zoals een verhuizing) – te helpen verminderen, bijvoorbeeld door speciale stoelen en bedden om te ontspannen tijdens het werk.

Organisaties die sociale veiligheid succesvol implementeren, versterken de weerbaarheid van medewerkers. Zij voelen zich veiliger om hun behoeften kenbaar te maken en lastige onderwerpen bespreekbaar te maken. Wanneer life events zich voordoen, stelt een veilig werkklimaat hen in staat beter om te gaan met de situatie. Deze focus op sociale veiligheid en welzijn stelt ook **andere eisen aan leidinggevend**. Zij moeten beschikken over de **sociale vaardigheden (empathisch leiderschap)** om het welzijn van medewerkers te bevorderen, de dialoog te faciliteren en aan te sluiten bij diverse doelgroepen en problematieken.



⁵Er loopt een parallel programma ‘Feel Be Act Safe’ met de DI werkgroep waarin het thema sociale veiligheid een centrale plek heeft.

Vanuit de sectoranalyse zijn verschillende aandachtspunten geïdentificeerd waar bij de aanpak van life events rekening mee dient te worden gehouden

Uit de sectoranalyse blijkt dat de NWb over het algemeen **goed scoren op duurzame inzetbaarheid**. Het belang van **sociale en professionele hulpbronnen** wordt benadrukt en de sector zet in op diverse maatregelen om duurzame inzetbaarheid te bevorderen, zoals preventieve gezondheidsprogramma's, flexibele werkregelingen en scholingsmogelijkheden. Duurzame inzetbaarheid betekent dat je met plezier, gezond en optimaal presterend aan het werk blijft. Dit kan door veel factoren worden beïnvloed, zoals werkdruk, werk-privé balans, leefstijl en fysieke gezondheid. Daarnaast hebben **life events** zoals ouderschap en mantelzorg, en **career shocks** zoals een reorganisatie, ook invloed op duurzame inzetbaarheid. Beiden kunnen de werk-privé balans negatief beïnvloeden of stress, burn-out en verminderde productiviteit opleveren. Als we de uitkomsten van de sectoranalyse bekijken in het licht van life events binnen de NWb, dan zien we de volgende **aandachtspunten**:

- **51% van de medewerkerspopulatie is tussen 25-45 jaar** en er zijn **relatief weinig jonge medewerkers (<25 jaar)**: In de leeftijdscategorie tussen 25-45 jaar **kunnen relatief veel life events plaatsvinden**, denk aan trouwen, samenwonen, kinderen krijgen, verhuizen, mantelzorg (in verband met oudere ouders), ziekte en scheiding. Mede omdat het verloop van jonge medewerkers (<25 jaar) hoog is, is het interessant om te onderzoeken hoe de aanpak van life events kan bijdragen aan het behoud van deze groep, dan wel het in de toekomst meer aantrekken van deze doelgroep.
- **Het aandeel vrouwen is licht gestegen tot 21% van het totaal aantal medewerkers**: Dit gegeven kan impact hebben op bijvoorbeeld de aanpak inzake life events als kinderen krijgen en welzijn gedurende de menopauze. Ook wordt in de sectoranalyse aangegeven dat vrouwen **extra aandacht vragen** als het gaat om **mantelzorg** en mannen niet.
- **Medewerkers in de NWb-sector kennen een positievere inschatting om langer door te kunnen werken dan gemiddeld het geval is in Nederland**: Dit betekent naar alle waarschijnlijkheid dat het **life event pensioen** zal opschuiven in de tijd voor medewerkers. Wel willen ze minder uren werken als ze langer blijven doorwerken. Dit kan dus een trigger zijn bij deze doelgroep.
- Een **hoge werkdruk, emotionele belasting** en **werk-privé conflict** vormen de belangrijkste knelpunten voor duurzame inzetbaarheid in de sector: Bepaalde life events kunnen bijdragen aan (extra) stress in de privésituatie en daarmee een werk-privé conflict versterken.

In de sectoranalyse wordt de term 'life events' niet expliciet genoemd. Echter bevestigen de aandachtspunten vanuit de sector analyse de trend in de markt waarin **een maatwerk aanpak voor life events wordt aanbevolen**, zodat goed kan worden aangesloten bij de specifieke wensen en behoeftes van de betreffende doelgroepen.



Strategisch kader: een integrale en gepersonaliseerde benadering voor de aanpak van life events (1/3)

Voor het project 'Aanpak life events' is ons gevraagd om een **gezamenlijke visie** te ontwikkelen met betrekking tot de aanpak van life events, als kader waarbinnen de hierna volgende fases worden uitgevoerd. Deze visie omvat een eenduidige definitie van life events, een totaal overzicht van zowel persoonlijke als professionele life events tijdens de reis van de medewerker (Employee Journey), inspiratie vanuit de wetenschappelijke literatuur, de markt en inzicht in de belangrijkste knelpunten uit de sectoranalyse. Hiermee streven we naar een duidelijke focus en structurele aanpak van life events voor de NWb.

Definitie life events: duidelijke onderscheiding van career shocks en de relatie met zorgplicht van organisaties

Op basis van de wetenschappelijke literatuur, sectoranalyse en marktontwikkelingen concluderen we dat er een onderscheid wordt gemaakt tussen **life events** en **career shocks**, die beiden impact hebben op het welzijn van medewerkers.

- Een **life event** is een **geplande of ongeplande** significante gebeurtenis in de **persoonlijke of professionele** context van een individu, waarop diegene in **meer of mindere mate** invloed heeft.
- Een **career shock** is een **onverwachte** significante gebeurtenis in de **professionele** context waarop een individu zelf **weinig tot geen** invloed heeft.

Beide gebeurtenissen kunnen zowel **positief** als **negatief** worden ervaren en beïnvloeden de **werkervaring, prestaties en het welzijn** van medewerkers. Ook geldt voor beiden dat er sprake is van een **zorgplicht** richting medewerkers, hoewel het handelingsperspectief vanuit de organisatie verschilt. Bij **life events**, zoals ouderschap of een verhuizing, ligt de trigger primair in de persoonlijke sfeer. Om te bepalen welk beleid passend is ter ondersteuning van medewerkers, naast wettelijke kaders (zoals rondom verzuimmanagement), is afstemming op de **kernwaarden** van de organisatie en de **samenstelling** van het **personeelsbestand** essentieel. De ondersteuning dient te passen bij waar de organisatie voor staat en waar zij in de markt om bekend wil staan (**employer branding**). Voor **career shocks**, zoals reorganisatie of ontslag, ligt de trigger primair bij de organisatie in de professionele sfeer. De zorgplicht van de organisatie richt zich in dit geval met name op **goed werkgeverschap** om de consequenties van het organisatiebesluit (reorganisatie) passend te faciliteren (bijvoorbeeld met herplaatsingstrajecten en loopbaanbegeleiding). Dit is niet alleen vanuit moreel oogpunt van belang, maar vaak ook **juridisch noodzakelijk**.

Voor de uitvoering van dit project houden we de definitie van life events uit de wetenschap aan. Gezien de context van de NWb kan het ook waardevol zijn om een aantal career shocks in scope van de opdracht te betrekken. Dit bepalen we gezamenlijk.

Strategisch kader: een integrale en gepersonaliseerde benadering voor de aanpak van life events (2/3)

Inzichten vanuit de wetenschap, marktontwikkelingen alsmede inzicht in de belangrijkste knelpunten vanuit de sectoranalyse

De wetenschapsstudie heeft met name voorzien in een aanscherping van de definitie van life events. Daarnaast worden over de aanpak van life events diverse inzichten (en bijbehorende modellen) geboden over hoe organisaties effectief kunnen omgaan met deze gebeurtenissen. Bovendien komt vanuit zowel de wetenschappelijke literatuur als de marktontwikkelingen naar voren dat het hanteren van een **integrale benadering van welzijn essentieel** is om medewerkers optimaal te ondersteunen bij **life events** en **career shocks** én om te werken aan de **weerbaarheid** van medewerkers. **Psychologische veiligheid speelt hierin een cruciale rol**: een werkomgeving waarin medewerkers zich veilig voelen om uitdagingen te bespreken en hulp te vragen draagt bij aan duurzame inzetbaarheid en weerbaarheid. Het onderwerp psychologische veiligheid wordt in dit project niet verder uitgewerkt; dit heeft, zoals eerder vermeld, een centrale plek binnen het project 'Feel Be Act Safe'. Desalniettemin is een goed begrip van de totale context essentieel om de impact van life events gedurende de employee journey te kunnen begrijpen en gerichte interventies te kunnen implementeren.

Zowel de marktontwikkelingen als de sectoranalyse tonen ons dat een 'one size fits all' aanpak niet wenselijk is als het gaat om een effectieve aanpak van life events. Life events verschillen per leeftijdscategorie én de wensen en behoeftes van medewerkers in deze leeftijdscategorieën verschillen onderling. Daarom zien we ook een trend in het toepassen van een meer **gepersonaliseerde en maatwerk aanpak van life events**.

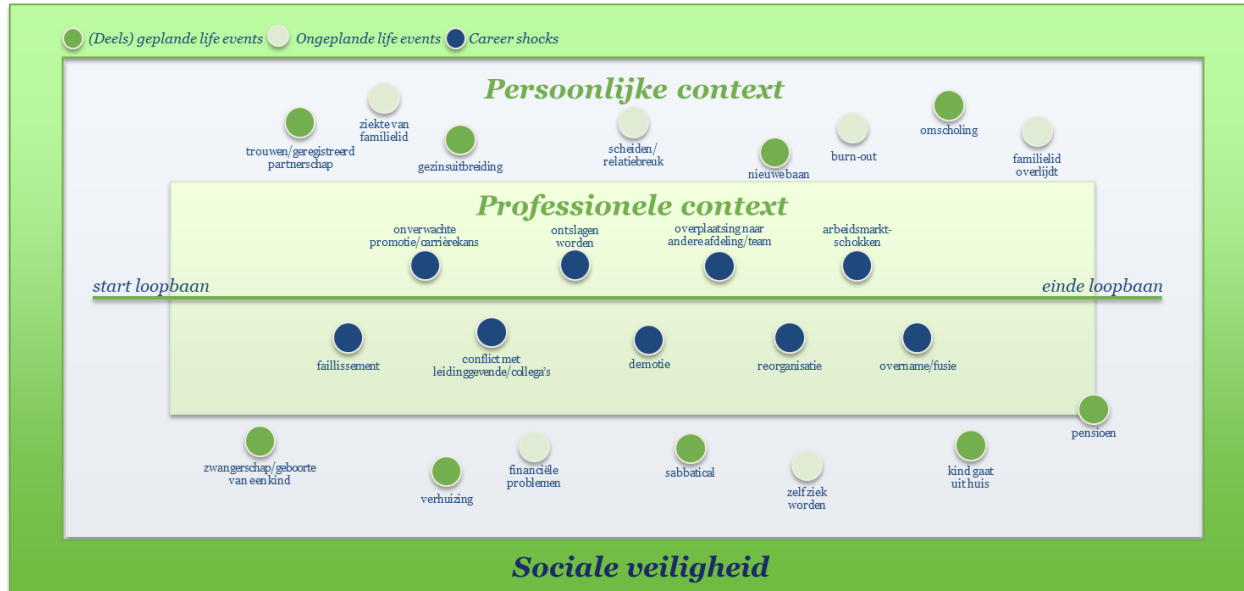
Conclusie: een integrale en gepersonaliseerde benadering voor de aanpak van life events

Kortom, alles overwegende komen zowel life events als career shocks voor in de medewerkersreis en hebben zij invloed op de **werkervaring, prestaties en het welzijn van medewerkers**. Als het specifiek gaat om life events, dan ligt de trigger hiervan in de persoonlijke sfeer. Binnen de wettelijke kaders is het vervolgens aan de NWb zelf om te beslissen welke ondersteuning zij hun medewerkers op dat vlak willen bieden (zorgkeuze). Dit is onder meer afhankelijk van de leeftijdsopbouw van het personeelsbestand, waar je als werkgever voor staat (waarden) en waarvoor je in de markt herkend wil worden (employer branding). Wat betreft career shocks is de organisatie voornamelijk de trigger en heeft zij daarom ook een zorgplicht vanuit goed werkgeverschap om de benodigde ondersteuning aan haar medewerkers te bieden.

Strategisch kader: een integrale en gepersonaliseerde benadering voor de aanpak van life events (3/3)

Het onderstaande model biedt een visueel totaaloverzicht van **life events** en **career shocks** die op verscheidene momenten in een loopbaan van een medewerker kunnen plaatsvinden binnen de **persoonlijke en professionele context** zoals beschreven in de wetenschappelijke literatuur, ondersteund door het fundament **sociale veiligheid** om medewerkers weerbaarder te maken.

In de volgende fase besluiten we met elkaar welke life events en eventueel aanvullende career shocks worden gekozen voor verdere verdieping in de daaropvolgende fases.



Appendix

APA bronnen

- Ahmad, B., & Nasir, N. (2021). Positive career shocks and career optimism: testing the mediating role of career decision-making self-efficacy. *Journal of Asian Business and Economic Studies*, 30(2), 105–125. <https://doi.org/10.1108/jabes-07-2021-0110>
- Akkermans, J., Seibert, S. E., & Mol, S. T. (2018). Tales of the unexpected: Integrating career shocks in the contemporary careers literature. *SA Journal of Industrial Psychology*, 44. <https://doi.org/10.4102/sajip.v44i0.1503>
- Akkermans, J., Collings, D. G., Da Motta Veiga, S. P., Post, C., & Seibert, S. (2021). Toward a broader understanding of career shocks: Exploring interdisciplinary connections with research on job search, human resource management, entrepreneurship, and diversity. *Journal of Vocational Behavior*, 126, 103563. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103563>
- Akkermans, J., Rodrigues, R., Mol, S. T., Seibert, S. E., & Khapova, S. N. (2021). The role of career shocks in contemporary career development: key challenges and ways forward. *Career Development International*, 26(4), 453–466. <https://doi.org/10.1108/cdi-07-2021-0172>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2018). Multiple levels in job demands-resources theory: implications for employee well-being and performance. In E. Diener, S. Oishi, & L. Tay (Eds.), *Handbook of well-being* Noba Scholar.
- Blokker, R., Akkermans, J., Tims, M., Jansen, P., & Khapova, S. (2019). Building a sustainable start: The role of career competencies, career success, and career shocks in young professionals' employability. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 172–184. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.02.013>
- Clark, T. R. (2020). The 4 stages of Psychological safety: Defining the Path to Inclusion and Innovation. Berrett-Koehler Publishers.
- De Vos, A., Van Der Heijden, B. I., & Akkermans, J. (2018). Sustainable careers: Towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 103196. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.06.011>
- Edmondson, A. C. (2018). The Fearless Organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth. <https://ci.nii.ac.jp/ncid/B2750129X>
- The Future of HR: From flux to flow (2022). *KPMG*. <https://kpmg.com/nl/en/home/insights/2023/03/the-future-of-hr-from-flux-to-flow.html>
- Salciukaite-Zukauskiene, I., & Savaneviciene, A. (2024). Leader-induced career shock. *Public Security and Public Order*, 35. <https://doi.org/10.13165/pspo-24-35-18>
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the Job Demands-Resources Model: Implications for Improving Work and Health. In G.F. Bauer and O. Hämmig, Bridging Occupational, Organizational and Public Health: *A Transdisciplinary Approach*. https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_4
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Heslin, P. A. (2016). Developing career resilience and adaptability. *Organizational Dynamics*, 45(3), 245–257. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2016.07.009>
- Crawford, W. S., Thompson, M. J., & Ashforth, B. E. (2018). Work-Life Events Theory: Making sense of shock events in Dual-Earner couples. *Academy of Management Review*, 44(1), 194–212. <https://doi.org/10.5465/amr.2016.0432>
- Udayar, S., Canzio, L. I., Urbanaviciute, I., Masdonati, J., & Rossier, J. (2021). Significant Life Events and Career Sustainability: A Three-Wave Study. *Sustainability*, 13(23), 13129. <https://doi.org/10.3390/su132313129>
- Van Der Heijden, B., De Vos, A., Akkermans, J., Spurk, D., Semeijn, J., Van Der Velde, M., & Fugate, M. (2019). Sustainable careers across the lifespan: Moving the field forward. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 103344. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103344>
- Van Woerkom, M., Kooij, D., & Kanfer, R. (2023). Growth Motives and learning Behaviors among Older Workers: Toward a more Comprehensive assessment. *Human Resource Development Review*, 22(4), 524–553. <https://doi.org/10.1177/15344843231199129>
- Visentini, A. P., Müller, C. V., & Scheffer, A. B. (2023). Resignifying the Unexpected: Career Shocks and its Impacts on the Trajectories of Executive Women. *Brazilian Business Review*, 20(5), 500–517. <https://doi.org/10.15728/bbr.2021.1149.en>
- Yang, C., Chen, Y., Zhao, X., Miao, L., Leong, A. M. W., & Cui, Z. (2023). An integrated investigation into the impact of workplace shocks on employee turnover. *Cornell Hospitality Quarterly*, 65(2), 200–216. <https://doi.org/10.1177/19389655231214713>

JD-R model van Schaufeli & Bakker, 2004

