

2012•2013
FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN
*master in de toegepaste economische wetenschappen:
innovatie en ondernemerschap*

Masterproef

Leefstijdsbewust personeelsbeleid in het kader van preventieonderzoek

Promotor :
Prof. dr. Hilda MARTENS

Roeland Stragier

*Masterproef voorgedragen tot het bekomen van de graad van master in de toegepaste
economische wetenschappen , afstudeerrichting innovatie en ondernemerschap*

2012•2013

FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE
WETENSCHAPPEN

*master in de toegepaste economische wetenschappen:
innovatie en ondernemerschap*

Masterproef

Leef tijdsbewust personeelsbeleid in het kader van
preventieonderzoek

Promotor :
Prof. dr. Hilda MARTENS

Roeland Stragier

*Masterproef voorgedragen tot het bekomen van de graad van master in de toegepaste
economische wetenschappen , afstudeerrichting innovatie en ondernemerschap*

Woord vooraf

Deze masterproef vormt het sluitstuk van mijn opleiding Toegepaste Economische Wetenschappen aan de faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen (BEW) aan de Universiteit Hasselt. In het kader van mijn afstudeerrichting Innovatie & Ondernemerschap, heb ik onderzoek gedaan omtrent leeftijdsbewust personeelsbeleid in het kader van preventieonderzoek. Het was geen gemakkelijke opdracht en daarom wil ik een aantal mensen oprecht bedanken die mij hebben bijgestaan bij de realisatie van het eindresultaat.

In eerste instantie wil ik een bijzonder dankwoord uitbrengen naar mijn promotor, Prof. Dr. Hilda Martens, voor haar deskundige begeleiding en uiterst nuttige suggesties. Door haar boeiende colleges van het afgelopen jaar is mijn interesse voor het vakgebied leeftijdsbewust personeelsbeleid sterk gegroeid. Zonder haar steun was het onmogelijk geweest om een bevredigend resultaat te bereiken. Ik zou ook een woord van dank willen richten naar mijn moeder Suzanne Van Assche. Zij bracht me op het idee om het medische aspect te betrekken bij het opzetten van een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Op basis van haar jarenlange ervaring als arbeidsgeneesheer stond ze me op elk ogenblik bij met deskundig advies.

Daarnaast ben ik de preventieadviseurs en arbeidsgeneesheren van Premed en IDEWE erg dankbaar voor de samenwerking en goede verstandhouding die wij de afgelopen maanden deelden. Hun ideeën en opvattingen waren zeer interessant en bruikbaar voor de totstandkoming van deze eindverhandeling

Tot slot ben ik mijn medestudenten, familieleden en vrienden enorm dankbaar voor de onvoorwaardelijke steun die ze me geboden hebben doorheen mijn volledige opleiding en bij de realisatie van deze eindverhandeling. Zonder hen had ik nooit de moed gehad om door te zetten en mijn gewenste doelen te bereiken. Bedankt voor alles.

Roeland Stragier

22 augustus 2013

Samenvatting

De gemiddelde levensverwachting van de bevolking is de laatste jaren sterk toegenomen en het ziet er niet naar uit dat deze trend spoedig zal stoppen. Het thema 'vergrijzing' is zowel op wereldvlak als binnen België op dit moment dan ook zeer actueel. Deze ontwikkelingsgang is het resultaat van een systematische afname in het geboortecijfer en de stijging van de levensverwachting. Mensen leven gemiddeld langer dankzij de realisatie van nieuwe inzichten op medisch gebied en een betere begeleiding op de werkvloer. Dit vormt een uitdaging voor de arbeidsmarkt, er bieden zich namelijk steeds meer oudere werknemers aan. Bedrijven moeten een goede manier vinden om hiermee om te gaan. Ze moeten voldoende aandacht besteden aan het welzijn van hun werknemers. Hierdoor zal de bevoegenheid toenemen en zullen ze langer inzetbaar zijn. Binnen deze eindverhandeling zal dieper worden ingegaan op het opzetten van een leeftijdsbewust personeelsbeleid, rekening houdend met het deskundig advies van preventiediensten.

Het afgelopen decennia werd gekenmerkt door werknemers die vroegtijdig stopten met werken vooraleer ze de pensioengerechtigde leeftijd hadden bereikt. Het is de gedeelde verantwoordelijkheid van de organisatie, preventiedienst en de werknemer zelf om ervoor te zorgen dat ze langer kunnen gaan werken en niet stoppen vooraleer ze de pensioengerechtigde leeftijd hebben bereikt. Als randvoorwaarde kan gesteld worden dat organisaties moeten zorgen voor kwaliteitsvol werk. Hierin kunnen ze bijgestaan worden door deskundig advies vanuit een preventiedienst. Tot slot blijft het de eigen verantwoordelijkheid van de werknemer om zorg te dragen voor zijn eigen (fysische en mentale) gezondheid. Bevoegenheid blijkt op basis van de literatuur een basisvoorwaarde te zijn voor de effectiviteit van de geleverde adviezen.

Om een antwoord te kunnen bieden op het vergrijzingsprobleem binnen organisaties kan men overgaan tot de implementatie van een leeftijdsbewust. Bedrijven moeten zich hierin laten bijstaan door een preventiedienst. Daarom heb ik mij binnen deze eindverhandeling gericht op de vraag hoe men door middel van preventief onderzoek een personeelsbeleid kan uitbouwen. Preventieadviseurs en arbeidsgeneesheren beschikken namelijk over een uitgebreide medische en/of psychologische achtergrond wat het beleid op een wetenschappelijke manier kan onderbouwen. Het doel van deze eindverhandeling bestaat uit het bepalen hoe preventief onderzoek een hulpmiddel kan zijn ter ontwikkeling en ondersteuning van een gericht leeftijdsbewust personeelsbeleid.

Vanuit deze problematiek formuleer ik dan ook volgende onderzoeksvraag:

"Welke rol kan de preventiedienst spelen bij het begeleiden van bedrijven in hun omgang met oudere werknemers?"

Om een antwoord te bieden op de centrale onderzoeksvraag en bijhorende deelvragen werd een uitgebreide literatuurstudie en praktijkonderzoek in de vorm van diepte-interviews uitgevoerd. Deze diepte-interviews vonden plaats bij vijf preventieadviseurs en vijf arbeidsgeneesheren.

In de literatuurstudie, het eerste onderdeel van deze eindverhandeling, worden drie onderwerpen behandeld. Het eerste deel geeft een beschrijving van de relevante theoretische modellen om naar werkvermogen te kijken vanuit het standpunt van de preventiedienst. Werkvermogen wordt in de literatuur gedefinieerd als de mate waarin iemand, zowel geestelijk als lichamelijk, zijn eigen werk op een waardevolle manier kan doen. Een goed werkvermogen is van cruciaal belang voor het welbevinden van de werknemer binnen de context van de organisatie en de productiviteit in het algemeen.

Per model zal er nagegaan worden wat de betekenis is, in welke context het gebruikt wordt en waarop de hoofdfocus ligt. Zo geef ik de lezer wat meer achtergrondinformatie omtrent het fysisch en psychologisch proces dat de werknemer ondergaat naarmate hij de pensioensgerechtigde leeftijd nadert. De vier theoretische modellen die worden besproken binnen het thema van deze eindverhandeling zijn:

- Work Ability Model (Ilmarinen);
- Belastbaarheidsmodel (Karasek);
- Werkstress Energiebronnen Belevingsmodel (Demerouti);
- Capability Model (Amartya Sen).

In het tweede onderdeel wordt een overzicht gegeven van de maatregelen die preventiediensten kunnen aanreiken aan ondernemingen die geconfronteerd worden met een steeds ouder wordend personeelsbestand. Aansluitend hierop zullen ook de potentiële effecten van de genomen maatregelen toegelicht worden om ze vervolgens te kunnen toetsen aan de theoretische modellen. Dit onderdeel zal behandeld worden in het kader van sociale innovatie. Binnen dit begrip staat de kwaliteit van arbeid centraal. Om de kwaliteit van arbeid te bepalen moet men de nodige aandacht besteden aan de "vier A's". Deze indeling maakt het mogelijk de factoren op een duidelijke en overzichtelijke manier te kunnen ordenen. Voor elk van die vier A's zal aangegeven worden wat het is, uit welke onderdelen het bestaat en welke maatregelen er kunnen genomen worden om ze te verbeteren. De "vier A's" zijn:

- Arbeidsinhoud;
- Arbeidsomstandigheden;
- Arbeidsvoorwaarden;
- Arbeidsverhoudingen.

De literatuurstudie zal worden afgesloten met een weergave van de resultaten van het CAPA-onderzoeksproject ter inleiding van het praktijkonderzoek. Het project CAPA (2005-2006) werd uitgevoerd met als doelstelling het in kaart brengen van stereotypes gelinkt aan leeftijd en deze te toetsen aan de wetenschappelijke literatuur om ze vervolgens te bevestigen, te ontcrachten en te bestrijden. Het CAPA document is opgesplitst in drie hoofdstukken:

- Evolutie fysieke capaciteiten van de oudere werknemer;
- Evolutie cognitieve capaciteiten van de oudere werknemer;
- Evolutie sociale capaciteiten van de oudere werknemer.

Deze structuur werd aangehouden bij het afnemen van mijn interviews. Voor elk onderdeel zullen dan ook de belangrijkste conclusies worden weergegeven. Dit deel heb ik opgenomen in mijn literatuurstudie en dient als achtergrond bij de uitvoering van mijn praktijkonderzoek.

De praktijkstudie vormt het tweede deel van deze eindverhandeling en vindt plaats in twee externe diensten voor preventie en bescherming op het werk. Binnen dit deel heb ik gebruik gemaakt van diepte-interviews bij preventieadviseurs en arbeidsgeneesheren van de externe preventiediensten Premed en IDEWE. Om na te gaan welke bijdrage preventiediensten kunnen leveren aan dit proces moet men een goed zicht hebben op hun rol binnen het leeftijdsbewust personeelsbeleid van een bedrijf. Daarom zal er in eerste instantie een overzicht gegeven worden van de functies en achtergrond van de geïnterviewde personen.

De thema's die vervolgens aan bod komen zijn de persoonlijke ervaring die ze hebben met de vier theoretische modellen, de eerste signalen vanwege oudere werknemers die een preventiedienst opmerkt en vervolgens als hefboom kunnen dienen voor een leeftijdsbewust personeelsbeleid (fysisch, cognitief, sociaal) en tot slot de mogelijke adviezen die ze kunnen aanreiken aan bedrijven zodat ze in staat zijn hun werknemers langer en met meer werkgoesting aan het werk te houden. Het is de gedeelde verantwoordelijkheid van de preventieadviseur/arbeidsgeneesheer om bedrijven bij te staan met deskundig advies inzake het voeren van een efficiënt gezondheidsbeleid. Aan de hand van de bevindingen die voortvloeien uit de diepte-interviews, heb ik de benodigde praktijkervaring opgedaan om de centrale onderzoeksvraag en bijhorende deelvragen te kunnen beantwoorden.

Uit de literatuurstudie kan er besloten worden dat de theoretische modellen een goede basis vormen om te kijken naar de belastbaarheid van werknemers.

Binnen het Work Ability Model staat het begrip 'werkvermogen' centraal. Langdurige uitval en arbeidsongeschiktheid kunnen worden voorkomen door te investeren in het behoud en de verbeteringen van het werkvermogen. Dit zorgt ervoor dat werknemers langer, gezonder en met meer genoegen gaan werken. Het belastbaarheidsmodel van Karasek gaat na hoe men betere jobs kan creëren. Dit model geeft aan dat werkdruk op zichzelf niet leidt tot hoge psychische belasting, maar wel de combinatie van een hoge werkdruk met het gebrek aan regelmogelijkheden die de job te bieden heeft. Het Werkstress Energiebronnen Beleving model van Demerouti is een aanvulling

op het model van Karasek in de zin dat het wijst op de hulpbronnen waarover een individu kan beschikken. Volgens dit model kent elke beroepsgroep specifieke risicofactoren voor werkstress.

Tot slot werd er in de literatuur gesproken over het capability model van Sen.

Dit model stelt dat het er niet alleen om draait welke hulpbronnen er zijn en hoe een situatie subjectief door de betrokkenen wordt ervaren, maar ook omtrent de vraag welke mogelijkheden de leden van een samenleving werkelijk hebben, en hoe deze vervolgens verdeeld zijn.

Uit de literatuur is bovendien gebleken dat bedrijven voldoende aandacht moeten besteden aan de "vier A's". Men moet ervoor zorgen dat de kwaliteit van arbeid gewaarborgd wordt. Uit de literatuur kan besloten worden dat de arbeidsinhoud betrekking heeft op de mogelijkheden die het werk biedt om iets bij te leren. Het omvat het type taken dat men moet uitvoeren. Ook de vrijheid waarover men beschikt om zelf de werkwijze te bepalen of om mee belangrijke beslissingen te nemen, valt onder dit begrip. De arbeidsomstandigheden verwijzen naar de omgevingsfactoren tijdens het werk zoals de lichamelijke belasting of de mate van veiligheid en bescherming tegen ongevallen. Veiligheid en gezondheid zijn zeer belangrijke aspecten binnen dit onderdeel. De arbeidsvoorwaarden hebben betrekking op de afgesproken regeling waaronder arbeid moet worden gepresteerd. Dit heeft betrekking op zowel de verloning die men ontvangt in ruil voor de geleverde prestatie als de arbeidstijden en de mogelijkheden tot promotie.

Ten slotte zijn er de arbeidsverhoudingen die verband houden met het sociale klimaat binnen de onderneming, de inspraakmogelijkheden en het medezeggenschap.

Uit de praktijk kwamen de volgende aanbevelingen naar voor als meest als meest relevant:

Bedrijven moeten allerhande maatregelen nemen om oudere werknemers langer te laten werken. In dit kader moet er aandacht geschonken worden aan het beheer van de fysieke en psychische belasting, aangevuld met een aangepast werktempo en een aangename werksfeer. In de praktijk kan dit verwezenlijkt worden door oudere werknemers meer autonomie te geven in hun werk of door ze meer eenvoudige en minder fysiek belastende taken te laten uitvoeren.

Aangezien ze heel wat moeilijkheden hebben met het aanleren van nieuwe zaken moeten bedrijven de nodige empathie vertonen ten opzichte van hen. De aanbevolen oplossing bestaat erin het leerproces stapsgewijs te doorlopen, zo hebben ze voldoende tijd om hun eigen leerstrategie te ontwikkelen en kan er snel ingegrepen worden bij complicaties. Op arbeidsinhoudelijk gebied is het van belang dat men voor de verschillende functiegroepen de kritische vaardigheden identificeert. Bedrijven moeten werken aan de kwaliteit van de arbeid door ervoor te zorgen dat zowel binnen de functie, de werkomgeving als in de organisatie alle randvoorwaarden vervuld zijn om zich goed te voelen op het werk. Er moeten structurele maatregelen worden genomen met betrekking tot het aanpassen van de werkplaats aan de noden en wensen van de groep ouderen. De structurele maatregelen die genomen worden, moeten voldoende ingrijpend zijn. Bovendien moeten ze vooraf gegaan worden door een taakinventarisatie waarbij de grootste pijnpunten aan de oppervlakte komen. Er moet ook voldoende aandacht worden besteed aan de arbeidsverhoudingen. Werknemers moeten over de nodige inspraak kunnen beschikken in het algemene beleid van een onderneming. Medezeggenschap kan leiden tot een verbetering van de arbeidskwaliteit en bovendien kunnen werknemers aan de hand van dit concept de nadruk leggen op zaken die zij zelf als belangrijk beschouwen.

Inhoud

Woord vooraf

Samenvatting

Lijst van tabellen en figuren

Inleiding

Hoofdstuk 1	Probleemstelling	3
1.1.	Praktijkprobleem	3
1.1.1.	Algemene omschrijving en situering van het praktijkprobleem	3
1.1.2.	Consequenties van de veroudering	6
1.2.	Centrale onderzoeksvraag	7
1.2.1.	Afleiding van de deelvragen	7
1.3.	Deelvragen	8
1.3.1.	Wie merkt het verouderingsprobleem op?	8
1.3.2.	Wat zijn de eerste signalen vanwege oudere werknemers die als hefboom kunnen dienen om aan een leeftijdsbewust personeelsbeleid te doen?	8
1.3.3.	Wat zijn de mogelijke adviezen ter bevordering van de werkgoesting?	9
1.4.	Wat zijn preventiediensten?	10
Hoofdstuk 2	Onderzoeksopzet	13
2.1.	Literatuurstudie	14
2.1.1.	Soorten literatuur	14
2.1.2.	Bronnen voor het opzoeken van informatie	14
2.1.3.	Periode	14
2.1.4.	Geografisch gebied en taal	15
2.2.	Praktijkonderzoek	15
2.2.1.	Soort Onderzoek	15
Hoofdstuk 3	Literatuurstudie	19
	Inleiding	19
3.1.	Relevante modellen om naar werkvermogen te kijken	20
3.1.1.	Work Ability Model (Ilmarinen)	20
3.1.2.	Belastbaarheidsmodel (Karasek)	27
3.1.3.	Werkstress Energiebronnen Beleving model (Demerouti)	36
3.1.4.	Capability-model (Amartya Sen)	41

3.2.	Maatregelen van preventiediensten	47
3.2.1.	De arbeidsinhoud	49
3.2.2.	De arbeidsomstandigheden	53
3.2.3.	De arbeidsvoorwaarden	55
3.2.4.	De arbeidsverhoudingen	58
3.3.	Bevindingen CAPA-Onderzoeksproject	62
3.3.1.	Evolutie Fysische capaciteiten	62
3.3.2.	Evolutie cognitieve capaciteiten	63
3.3.3.	Evolutie sociale capaciteiten	65
Hoofdstuk 4	Praktijkonderzoek	69
4.1.	Onderzoeksmethodologie.....	69
4.1.1.	Onderzoeksmethode.....	69
4.1.2.	Kwalitatief onderzoek versus kwantitatief onderzoek	72
4.1.3.	Contactlegging	74
4.1.4.	Vragenlijst	74
4.1.5.	Geïnterviewde personen	76
4.2.	Verwerking van de interviews.....	80
4.2.1.	Toepassing belastbaarheidsmodellen in de praktijk.....	81
4.2.2.	Wat zijn de eerste signalen vanwege oudere werknemers die een preventiedienst opmerkt en die vervolgens als hefboom kunnen dienen om aan een leeftijdsbewust personeelsbeleid te doen?	82
4.2.3.	Aanbevolen adviezen ter ondersteuning van oudere werknemers	92
Hoofdstuk 5	Conclusies en adviezen	103
5.1.	Literatuurstudie versus praktijkonderzoek.....	104
5.1.1.	Gelijkenissen en verschillen tussen de resultaten uit de literatuurstudie en de conclusies van het praktijkonderzoek	104
5.2.	Adviezen.....	108
5.2.1.	Adviezen op fysisch gebied.....	108
5.2.2.	Adviezen op cognitief gebied	108
5.2.3.	Adviezen op sociaal gebied.....	109
5.2.4.	Adviezen ter verbetering van de arbeidsinhoud	110
5.2.5.	Adviezen ter verbetering van de arbeidsomstandigheden	110
5.2.6.	Adviezen ter verbetering van de arbeidsvoorwaarden	111

5.2.7. Adviezen ter verbetering van de arbeidsverhoudingen 111

Hoofdstuk 6 Algemeen besluit 113

Lijst van geraadpleegde werken

Bijlagen

Lijst van tabellen en figuren

Tabellen

Tabel 1: Voordelen en nadelen van een kwalitatief onderzoek	16
Tabel 2: Overzicht theoretische modellen.	45
Tabel 3: Tabel overzicht 4 A's.	60
Tabel 4: Overzicht functies en achtergrond geïnterviewde personen.	77

Figuren

Figuur 1: Leeftijdspyramide België (Statbel, 2010).	4
Figuur 2: Huis van Werkvermogen van Ilmarinen (bron: Blik op Werk, 2010)	21
Figuur 3: Het model arbeidsbelasting (bron: Van Dijk, Dormolen, Kompier & Meijman, 1990)	29
Figuur 4: Het WEB model (bron: Demerouti et al., 2001)	37
Figuur 5: Regelvereisten versus regelmogelijkheden (bron: http://www.flanderssynergy.be/actieve-jobs/)	50

Inleiding

Dit document kadert in het teken van mijn eindverhandeling van het masterjaar in de Toegepaste Economische Wetenschappen met als specialisatie 'Innovatie en Ondernemerschap'. Het onderzoeksplan dat is uitgewerkt in de volgende pagina's zal dienen als een richtlijn voor het definitieve ontwerp van mijn masterproef getiteld "Leeftijdsbewust personeelsbeleid in het kader van preventieonderzoek".

Gedurende het opleidingsonderdeel "Innovatief HRM", gedoceerd door Prof. Dr. Hilda Martens, ben ik reeds in contact gekomen met het onderwerp. Tijdens deze sessies kregen we de opdracht presentaties te geven omtrent de instroom, doorstroom en uitstroom van werknemers binnen bedrijven. De presentatie inzake inzetbaarheid en uitstroom van (oudere) werknemers na hun actieve carrière wekte meteen mijn interesse. We zitten momenteel in een overgangsfase gekenmerkt door een afname van het geboortecijfer en een toename van het aantal ouderen. Dit draagt heel wat (negatieve) gevolgen met zich mee. Het is een enorme uitdaging om mensen langer en met meer werkgoesting te laten werken. Deze uitdaging heeft mij aan het nadenken gezet. Na het zoeken van specifieke informatie op het internet en het raadplegen van enkele wetenschappelijke artikels was ik er al spoedig van overtuigd om mijn eindverhandeling te maken omtrent deze problematiek. Bovendien werd ik op 15 februari 2012 vriendelijk uitgenodigd op een lezing omtrent leeftijdsbewust personeelsbeleid in het domein "De Heerlijckyt van Elsmeren". Dit was een uitermate positieve ervaring. De inhoud van de presentatie heeft mijn aandacht getrokken en de ervaringen die ik heb kunnen uitwisselen mensen uit de praktijk hebben mij een bredere kijk gegeven op de problematiek.

Deze eindverhandeling is opgedeeld in zes hoofdstukken:

In het eerste hoofdstuk zal de probleemstelling van het onderzoek behandeld worden. Hierbij zal het praktijkprobleem omschreven worden. Ook de consequenties van veroudering zullen beknopt toegelicht worden. Aansluitend hierop zal de centrale onderzoeksvraag worden vastgelegd en de bijhorende deelvragen worden bepaald. Het eerste hoofdstuk zal afgesloten worden met overzicht van de werking en het takenpakket van preventiediensten in het algemeen. Het dient als basis voor het verdere verloop van deze verhandeling.

In het tweede hoofdstuk zal het onderzoeksopzet besproken worden. Hierin zal aangegeven worden uit welke delen de literatuurstudie is opgebouwd en hoe ik aan de resultaten gekomen ben. Aansluitend hierop zal er een toelichting gegeven aangaande de uitwerking van het praktijkgedeelte.

Het derde hoofdstuk omvat de literatuurstudie. Deze studie zal uitgevoerd worden om meer kennis en inzicht te verwerven in het praktijkprobleem. Bovendien dient het als basis voor het afnemen van de diepte-interviews.

In het vierde hoofdstuk zal ik mijn praktijkonderzoek beschrijven en uitwerken aan de hand van diepte-interviews bij vijf preventieadviseurs en vijf arbeidsgeneesheren.

Tot slot zullen de resultaten uit het praktijkonderzoek getoetst worden aan de bevindingen uit de literatuur. Aansluitend hierop zullen er adviezen geformuleerd worden die afgeleid kunnen worden van de onderwerpen uit de interviews. De vergelijking tussen de literatuurstudie en het praktijkonderzoek zal samen met de adviezen beschreven worden in het vijfde en laatste hoofdstuk.

Hoofdstuk 1 Probleemstelling

Binnen dit hoofdstuk zal het praktijkprobleem besproken worden. Daarna volgen aan de hand van de centrale onderzoeksvraag drie belangrijke deelvragen. Tot slot zal er een definiëring volgen van wat een preventiedienst is, welke twee soorten er zijn en waar ze zich hoofdzakelijk op focussen.

1.1. **Praktijkprobleem**

1.1.1. **Algemene omschrijving en situering van het praktijkprobleem**

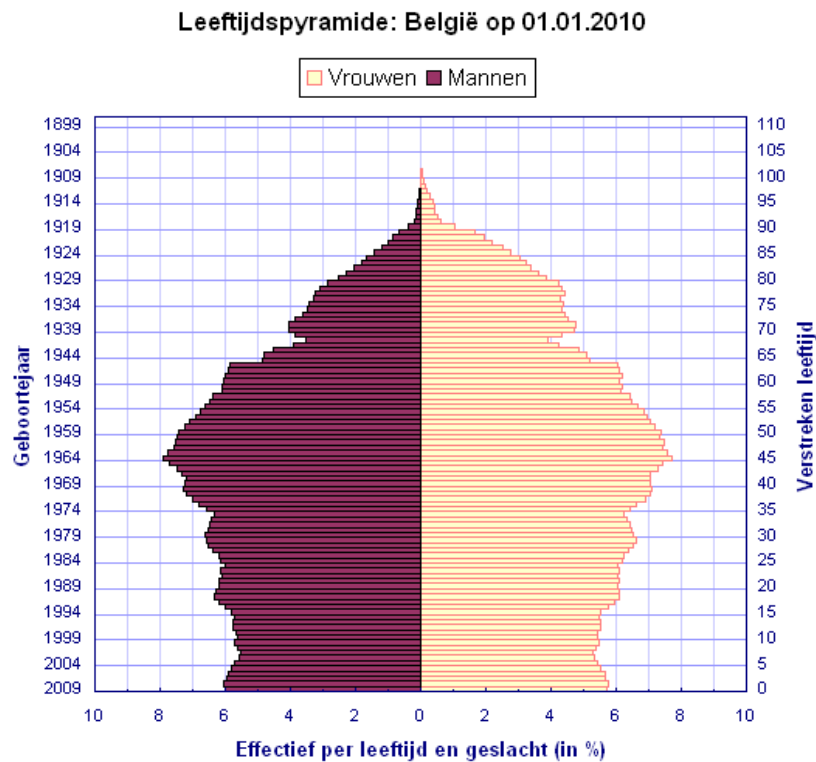
Veel mensen willen door het verrichten van arbeid een aantal levenswaarden verwezenlijken, zoals 'creativiteit, ontplooiing, materiële welvaart en levensgeluk' (Mok, 1994). Arbeid wordt gezien als iets dat belangrijk is voor de maatschappij in zijn geheel en voor de werkende mens in het bijzonder. Niet alleen vanuit economisch oogpunt, maar ook vanwege de intermenselijke relaties die dankzij arbeid tot stand komen (Koolhaas, 2009). De betekenis van arbeid voor een individu wordt bepaald door vijf factoren: de betrokkenheid bij het werk, de beroepsgeschiedenis, de verantwoordelijkheid ten opzichte van de te verrichten werkzaamheden, de autonomie en de sociale contacten op het werk. Uit onderzoek van Meerman (1981) blijkt dat ouderen zich meer verantwoordelijk voelen dan jongere werknemers door hun sterke identificatie met het bedrijf of de afdeling. Ouderen presteren goed en vertonen doorgaans meer tevredenheid in hun werk. Toch is gebleken dat de belangstelling om te stoppen met werken voor de officiële pensioensleeftijd de laatste jaren sterk toegenomen is (Henkens en Van Solinge, 2003).

Al geruime tijd duikt het thema 'vergrijzing' op in diverse sociaal-economische discussies. Daar is alle reden toe: op dit moment is één op zes Europeanen ouder dan 65 jaar. Over vijftien jaar zou dit voor maar liefst één op de vijf Europeanen gelden. Vrijwel alle beleidssectoren worden geconfronteerd met de gevolgen van de veroudering. Hierbij denken we aan de gezondheidszorg, de pensioenen en de sociale zekerheidsstelsel, de maatschappelijke dienstverlening, het onderwijs en de volkshuisvesting (Ekamper, 2003).

In hun boek '*Naar Grijsland*' komen Koen De Leus en Paul Huybrechts (2006) tot de conclusie dat de babyboomers geboren tussen 1945 en 1964, de grootste generatie ooit, uitkijken naar hun pensionering. Dit zorgt voor een onevenwicht tussen de inkomsten en uitgaven van de sociale zekerheid. De pensioenkosten nemen toe en de sociale bijdragen verminderen. Naarmate de babyboomers ouder worden, nemen ook de gezondheidsuitgaven toe. De lage nataliteit zorgt voor een inkrimpende beroepsbevolking en een tragere economische groei. Nochtans speelde de toename van de bevolking in de geschiedenis altijd een belangrijke (positieve) rol voor de economische groei. De bevolkingstoename lag in veel gevallen aan de basis van technologische innovaties. Dit heeft geleid tot een drastische stijging van de welvaartstoestand. Er kan gesteld worden dat politici een belangrijke rol hebben. Spelen zij het spel verkeerd, dan is een forse vertraging van de economie met enorme overcapaciteit en werkloosheid het logische gevolg (De Leus & Huybrechts, 2006).

Omwille van de toegenomen vergrijzing binnen West-Europa worden de maatschappelijke gezagsdragers voor nieuwe uitdagingen gesteld. De bevolking op beroepsactieve leeftijd zal met 10% dalen tussen 2010 en 2030. De vergrijzing van de beroepsbevolking is reeds langere tijd ingezet. Het smeuulende generatieconflict zal zorgen voor heel wat problemen. Indien er geen maatregelen genomen worden zullen de generaties volgend op de babyboomers de zware gevolgen moeten dragen (De Leus & Huybrechts, 2006). Bovendien worden België en de andere Europese lidstaten geconfronteerd met een tweede probleem, namelijk de ontgroening van de bevolking. Het aantal jongeren neemt af ten opzichte van het aantal ouderen wat de instroom op de arbeidsmarkt gevoelig zal doen afnemen. Dit zal leiden tot een onevenwicht tussen de instroom van nieuwe arbeidskrachten en de uitstroom van de babyboomgeneratie (Ekamper, 2003)

Volgens Ekamper (2003) zal een kleinere groep werkenden moeten zorgen voor een groter wordende groep niet-werkenden. In de leeftijdspiramide is dit fenomeen ook duidelijk herkenbaar in de vorm van een smalle basis en een breder wordende top wat ook wel eens de paddenstoelformatie genoemd wordt (De Grootte et al., 2003). We merken op dat het percentage 45-plussers zeer hoog ligt. De belangrijkste oorzaken van dit fenomeen kunnen gezocht worden in de verbetering van de volksgezondheid en de levensstandaard, de daling van het geboortecijfer en de babyboom na de Tweede Wereldoorlog. Een ruwe schatting stelt dat het aantal gepensioneerden in België tussen 2000 en 2030 zal toenemen met 900 000 (De Grootte et al., 2003).



Figuur 1 Leeftijdspiramide België (Statbel, 2010).

Het is een wereldwijd probleem, gaande van de meest rijke landen tot de meest arme landen. De gelijktijdige ontgroening en vergrijzing kunnen leiden tot negatieve economische gevolgen zoals de moeilijke betaalbaarheid van de (brug-)pensioenen en een dreigende krapte op de arbeidsmarkt.

Er dienen dus met zekerheid dringende structurele maatregelen ondernomen te worden om deze dreigende probleemsituaties te voorkomen (De Leus & Huybrechts, 2006). Om ervoor te zorgen dat de pensioenen betaalbaar blijven, zal de actieve periode terug moeten toenemen en de pensioensleeftijd moeten stijgen. Zo bedroeg de gemiddelde pensioenleeftijd voor mannen en vrouwen in 2000 respectievelijk 58,3 en 56,9 jaar (Ester, 2003). Tot 2010 leverde de betaling van de pensioenen geen probleem op. Deze conclusie werd getrokken op basis van een rapport dat door de overheid werd opgesteld in het kader van het sociale zekerheidsstelsel. Tot dan hielden de inkomsten op arbeid (belastingen) gelijke tred met de pensioenlast. Een minimum aan begrotingsdiscipline kon de overheidsschulden in die periode snel een heel stuk lager duwen. Zo bouwde men een stootkussen op om de oplopende kost van de vergrijzing in de daaropvolgende decennia op te vangen. Dit werd opgenomen in het generatiepact. Door de stijgende levensverwachting is langer werken een noodzaak.

Volgens het wetenschappelijke tijdschrift 'EuropaNu' stelde de Lissabonstrategie als doestelling voorop de houdbaarheid van de overheidsfinanciën te garanderen in het licht van de vergrijzing. De strategie richtte zich hoofdzakelijk op drie domeinen:

- Een economische pijler: Europa moest de meest concurrerende en dynamische kenniseconomie ter wereld worden. Om dit te realiseren moest er meer worden geïnvesteerd in de sociale pijler van het verdrag;
- Een sociale pijler: investeren in menselijk kapitaal, opleiding, scholing en nieuwe werkgelegenheidskansen moesten een overgang naar een kenniseconomie vergemakkelijken. Wat de werkgelegenheid betrof, stelde de Europese Unie het streefcijfer van een werkzaamheidsgraad van 70% voorop;
- Een milieupijler: er moet meer rekening gehouden worden met de duurzaamheid van nieuwe ontwikkelingen, met aandacht voor het milieu en de eindigheid van natuurlijke hulpbronnen.

Vanaf 2015 geven voorspellingen aan dat de vergrijzing wel een probleem zal vormen op uiteenlopende gebieden. Het aantal babyboomers dat dan met pensioen gaat, groeit geleidelijk terwijl de instroom blijvend zal afnemen. Vanaf 2015 voorspelt men dat de uitgaven ten gevolge van de vergrijzing met één procentpunt van het BBP zullen toenemen. Twee derde van deze toename is het gevolg van de stijgende pensioenlast. Eén derde is het gevolg van een toename van de gezondheidsuitgaven (Van Ewijk, 2000).

1.1.2. Consequenties van de veroudering

Bij het bestuderen van de consequenties van vergrijzing wordt er doorgaans in de eerste plaats gedacht aan de betaalbaarheid van de pensioenen en de gezondheidszorg. Volgens Peter Ekamper (2003) is de sterke toename van het aantal vijftenzestigplussers begonnen rond 2001 wanneer de grote naoorlogse geboortecohorten de pensioensgerechtigde leeftijd bereikten. Tot die periode had de veroudering vooral consequenties op de arbeidsmarkt. Momenteel zal er bij een ongewijzigd uitstroombesluit het aantal niet-actieven in de potentiële beroepsbevolking sterk toenemen. Jongere werknemers blijken minder bereidheid te vertonen tot het betalen van premies voor niet-actieve ouderen (Ester, 2003).

Op het organisatieniveau speelt dit probleem nauwelijks een rol. De kosten die het gevolg zijn van de inactiviteit worden immers maar voor een deel door de bedrijven betaald. Het andere deel van de kosten kan afgewenteld worden op de maatschappij in zijn geheel. De toekomstige vervangingsvraag kan evenwel grote gevolgen hebben voor het functioneren van organisaties. Ondernemingen waar een kwart van de werknemers ouder is dan vijftig jaar, zien in een periode van tien jaar een belangrijk deel van hun personeel vertrekken. Samen met het vertrek van dit personeel vertrekken ook de daarin besloten kennis en vaardigheden. Daarom is het van belang dat men in staat is ouderen te vervangen door gekwalificeerd nieuw personeel. Een groter aandeel ouderen in de organisatie heeft mogelijk consequenties voor de totale productiecapaciteit van de organisatie en de kosten die daar tegenover staan indien er geen maatregelen genomen worden (Ester, 2003).

Deze gebeurtenissen hebben tot gevolg dat er op organisatieniveau een stijgende vraag is naar zorgmaatregelen voor de oudere werknemer. In het verleden werd de nadruk hoofdzakelijk gelegd op prestaties en resultaten, het welzijn en de gezondheid van de werknemer was van een ondergeschikt belang. Mede door de opkomst van vakbonden en de democratisering van de bedrijfswereld is men steeds meer aandacht gaan schenken aan het welzijn van de werknemer. Het maximaliseren van de inzetbaarheid werd een belangrijk agendapunt voor veel bedrijfsleiders (Ester, 2003).

De organisaties dienen de grote groep 55-plussers aan het werk te houden om zo de problemen op de arbeidsmarkt tegen te gaan. Ze gaan daarvoor hoofdzakelijk hun 55-plussers moeten motiveren om hen zo lang en vitaal mogelijk inzetbaar te houden gedurende hun loopbaan. Het is niet voldoende om enkel te focussen op de oudere werknemers. Organisaties moeten zorgen dat alle leeftijdsgroepen blijvend gemotiveerd worden want een succesvolle onderneming is een geïntegreerd geheel van werknemers op alle niveau's en binnen alle leeftijdscategorieën (Vanmullen & Hondeghem, 2005). De ontwikkeling van een leeftijdsbewust personeelsbeleid moet gepaard gaan met aandacht voor de gezondheid, het welzijn en het werkvermogen van alle werknemers (Vanmullen & Hondeghem, 2005). Binnen deze eindverhandeling beschouwen we de bedrijfsleiding als de probleemeigenaar. Zij worden geconfronteerd met de gevolgen van het ouder wordend personeel. De preventiedienst, de overheid en de werknemers zijn de betrokken partijen. Zij hebben een invloed op de mate waarin de bedrijfsleiding hinder ondervindt van de veroudering (Ester, 2003).

Volgens De Leus & Huybrechts zal het groeiritme van de bevolking de volgende vijftig jaar echter sterk blijven afnemen. In sommige Europese landen neemt de daling van de totale arbeidspopulatie rampzalige proporties aan. Het aantal potentieel actieve inwoners evolueert in Spanje en Italië naar 60 procent van het peil van vandaag. In Rusland en Japan zijn de cijfers vergelijkbaar. Gelukkig wordt de economische groei niet enkel bepaald door de toe- of afname van de arbeidspopulatie maar zijn er ook nog heel wat andere factoren.

1.2. Centrale onderzoeksvraag

"Welke rol kan de preventiedienst spelen bij het begeleiden van bedrijven in hun omgang met oudere werknemers?"

Het is van belang strategieën te ontwikkelen opdat oudere werknemers in goede gezondheid kunnen blijven werken. De biologische leeftijd wordt vaak bestempeld als een maat voor onvermogen van de oudere werknemer. Oudere werknemers kunnen de vermindering van een aantal fysieke en mentale functies compenseren door de ervaring, kennis en vaardigheden waarover ze beschikken. Het is dus belangrijk om de sterktes van werknemers in de verschillende leeftijdscategorieën vast te stellen en vervolgens optimaal te gebruiken.

Vermits oudere werknemers meer onderhevig zijn aan tal van gezondheidsrisico's is het belang van preventieve maatregelen duidelijk aanwezig. In deze eindverhandeling richt ik mij hoofdzakelijk op de rol van preventieadviseurs en arbeidsgeneesheren inzake het verlenen van advies aan bedrijven. Het is van belang dat bedrijven worden bijgestaan met deskundig advies in hun omgang met oudere werknemers.

1.2.1. Afleiding van de deelvragen

Allereerst ga ik op basis van een uitgebreide literatuurstudie de centrale onderzoeksvraag proberen te beantwoorden. Als dit onderdeel afgerond is zal de centrale onderzoeksvraag aan de hand van een praktijkgericht onderzoek toegelicht worden.

De volgende deelvragen zullen helpen om de literatuur uit te diepen en de centrale onderzoeksvraag te beantwoorden:

- a) De *eerste deelvraag* luidt: "Wie merkt het verouderingsprobleem op en welke rol speelt de preventiedienst in de proces?"
- b) De *tweede deelvraag* zal handelen omtrent de eerste signalen vanwege oudere werknemers die een preventiedienst kan opmerken en die vervolgens als hefboom kunnen dienen om aan een leeftijdsbewust personeelsbeleid te doen.
- c) Als *derde en laatste deelvraag* gaan we na op welke wijze de preventiedienst proactief veroudering kan voorkomen en welke maatregelen hij hiertoe kan nemen.

1.3. Deelvragen

1.3.1. Wie merkt het verouderingsprobleem op?

Op organisatorisch niveau speelt de interne preventieadviseur een belangrijke rol ten aanzien van de relatie tussen de werkgever en werknemer. Hij is permanent aanwezig binnen de organisatie en heeft een duidelijk zicht op de knelpunten. Zijn opdracht situeert zich in het opvangen van signalen en het bieden van een oplossing voor zowel fysieke als mentale problemen. Om dit op een effectieve en efficiënte wijze te kunnen uitvoeren is het van belang dat hij op de hoogte is van wat er leeft op het terrein. Hij/zij kan ertoe bijdragen werknemers van 45 jaar of ouder gemotiveerd aan het werk te houden door adviezen te formuleren ten aanzien van het personeelsbeleid dat gevoerd wordt door de bedrijfsleiding binnen het bedrijf (FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, *Psychosociale aspecten*, 2010). De preventieadviseur dient de werksituatie in kaart te brengen. Hierbij moet hij de centrale vraag stellen:

"Wat betekent het voor de werknemer ouder te worden binnen de context van zijn huidige arbeidsomstandigheden" (Vanmullen & Hondeghem, 2005).

Hij moet oog hebben voor mensgebonden factoren zoals gezondheid, kennis en vaardigheden. Werkgebonden factoren slaan op elementen zoals ergonomie, veiligheid, functie-eisen en psychosociale belasting.

1.3.2. Wat zijn de eerste signalen vanwege oudere werknemers die als hefboom kunnen dienen om aan een leeftijdsbewust personeelsbeleid te doen?

Volgens Keijzer (2006) beschikt een bedrijf van een bepaalde grootte veelal over één of meer eigen bedrijfsartsen of is het aangesloten bij een gezamenlijke bedrijfsgezondheidsdienst. Op het bedrijfsgeneeskundig spreekuur verschijnen medewerkers met problemen zoals een dreigende verstoring van het evenwicht tussen belasting en belastbaarheid. De problemen kunnen te maken hebben met de gezondheid en het werk, maar meestal komen ook 'gewone' gezondheidsproblemen of problemen in de privésfeer aan bod.

Het is moeilijk om uit te maken of het om een algemeen gezondheidsprobleem gaat of een gezondheidsprobleem dat specifieke moeilijkheden geeft binnen de context van het werk. Uit de literatuur is gebleken dat oudere werknemers hoofdzakelijk te lijden hebben onder een afname van hun fysieke capaciteiten.

Indien er sprake is van een te grote belasting, verwijst de klacht van de cliënt naar de bedrijfsomgeving waar objectieve factoren te zwaar mogen worden genoemd (Boerlijst, J.G., Van Der Flier, H., Van Vianen, A.E.M., 1993). Er kan gesproken worden over drie verouderingsprocessen :

- Biologisch verouderen is het resultaat van processen die het lichaam kwetsbaarder en minder levensvatbaar maken;
- Psychologische veroudering kan gekoppeld worden aan de geheugenfunctie, de leerfunctie en de mogelijkheid tot aanpassing;
- Bij de sociale veroudering gaat het om de plaats die de oudere in de samenleving inneemt en de interactie met anderen.

1.3.3. Wat zijn de mogelijke adviezen ter bevordering van de werkgoesting?

Als preventiedienst sta je dicht bij het gebeuren op de werkvloer. Na het analyseren van de actuele problemen heb je als preventiedienst de opdracht proactief maatregelen te treffen ter bevordering van de arbeidsprestaties. Bedrijven en preventieadviseurs proberen een bijdrage te leveren aan een optimale competentierelevante en kwantitatieve personeelsbezetting om de missie en strategie van de onderneming te ondersteunen (Henderickx et al., 2011).

1.4. Wat zijn preventiediensten?

Volgens een studierapport van Adhesia, een externe dienst voor preventie en bescherming op het werk, heeft iedere werkgever de verplichting een interne dienst voor preventie en bescherming op het werk op te richten. Deze dienst zal hen bijstaan bij het nemen van de noodzakelijke maatregelen in functie van het welzijn van de werknemers bij de uitvoering van hun activiteiten.

Indien deze dienst niet in staat is de hem opgelegde taken te vervullen, moet de werkgever aanvullend beroep doen op een erkende externe dienst voor preventie en bescherming op het werk. De officiële benamingen voor de interne en externe preventiediensten luiden als volgt:

- Interne Dienst voor Preventie en Bescherming op het Werk (IDPBW);
- Externe Dienst voor Preventie en Bescherming op het Werk (EDPBW).

Vervolgens worden binnen de interne en externe preventiediensten professionele preventieadviseurs aangesteld die specifieke opdrachten krijgen toegewezen.

Grote bedrijven zoals Nike hebben een interne preventiedienst. Ze hebben een aparte dienst die zich zal bezig houden met het mentaal, psychologisch en fysiologisch begeleiden van de werknemers van de organisatie gaande van arbeiders tot kaderleden. Deze dienst bestaat uit preventieadviseurs die deskundig advies verlenen over arbeidsveiligheid, arbeidsgeneeskunde, ergonomie, arbeidshygiëne en psychosociale belasting.

Kleinere bedrijven (meestal KMO's) kunnen zich aansluiten bij een externe preventiedienst (EDPBW). De EDPBW's bestaan uit twee afdelingen:

- De afdeling belast met het *medisch toezicht* bestaat uit preventieadviseurs en arbeidsgeneesheren die worden bijgestaan door het paramedisch personeel en administratief personeel;
- De afdeling belast met *risicobeheersing* bestaat uit preventieadviseurs die deskundig zijn in de onderdelen arbeidsveiligheid, ergonomie, arbeidshygiëne en psychosociale belasting. Omdat het medische aspect hier, in tegenstelling tot het economische aspect, minder aan bod komt zal de arbeidsgeneesheer in dit proces niet aanwezig zijn.

Een interne preventieadviseur zal een kernactiviteit verrichten die binnen een onderneming moet worden uitgevoerd en waarvoor er minimum één persoon aanwezig moet zijn binnen de organisatie. Indien we spreken over een IDPBW kunnen we stellen dat dit in principe steeds een werknemer is die deze taak zal vervullen.

Indien de onderneming uit minder dan twintig werknemers bestaat kan de werkgever in eigen persoon de rol van preventieadviseur op zich nemen (FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, 2009).

Een externe preventieadviseur werkt voor een externe preventiedienst. Zij zullen dezelfde functies verrichten als de interne preventieadviseur, maar dit op onafhankelijke basis van het bedrijf in kwestie en in opdracht van de externe dienst waar ze bij aangesloten zijn. De externe dienst is op zulke wijze georganiseerd dat bij eenzelfde werkgever, de verschillende opdrachten van die dienst, steeds worden vervuld door dezelfde ploeg van preventieadviseurs.

De arbeidsgeneesheer is belast met een preventieve functie. De taken die hij moet uitvoeren situeren zich in het houden van consultaties, het uitvoeren van bedrijfsbezoeken en het deelnemen aan comités. De arbeidsgeneesheer geeft advies om de arbeidsomstandigheden te optimaliseren, de inzetbaarheid van de werknemer te verhogen en de veiligheid van de werkomgeving te garanderen (IIDP & AristA).

We kunnen dus algemeen concluderen dat een preventiedienst (intern en extern) bestaat uit preventieadviseurs en arbeidsgeneesheren. Beide deelgroepen behandelen dezelfde problematiek vanuit hun eigen perspectief. Ze zullen bijgevolg deskundig advies geven vanuit hun persoonlijke kennis en achtergrond.

Hoofdstuk 2 Onderzoeksopzet

In dit onderzoek zal ik trachten een zo compleet mogelijk beeld te schetsen van de rol van de preventiedienst binnen het leeftijdsbewust personeelsbeleid van een organisatie. Om de centrale onderzoeksvraag goed te kunnen beantwoorden, werd er gebruik gemaakt van een aantal deelvragen die gebaseerd zijn op de centrale onderzoeksvraag zodoende de lezer een duidelijk beeld te geven van alle aspecten van het probleem. Het verdere verloop van de eindverhandeling zal bestaan uit een uitgebreide literatuurstudie. Het onderzoeken en samenbrengen van de relevante literatuur dient als basis voor het uitvoeren van mijn praktijkonderzoek. De literatuurstudie zal bestaan uit een overzicht van de relevante modellen om het verouderingsprobleem aan te pakken. Aan de hand van deze informatie zal duidelijk worden welke rol preventiediensten spelen in het opzetten van een doelgericht leeftijdsbewust personeelsbeleid.

In eerste instantie zal een overzicht gegeven worden van de vier theoretische belastingsmodellen om naar werkvermogen te kijken. Deze modellen zullen gedetailleerd toegelicht worden op diverse domeinen.

Om het hele verhaal zo grondig mogelijk te kunnen weergeven, zal er een onderzoek plaatsvinden naar de eerste signalen die de preventiedienst opmerkt en die vervolgens kunnen dienen als hefboom voor een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Indien we het antwoord op deze vraag kennen, kunnen we nagaan wie het vergrijzingsprobleem opmerkt en welke rol de preventiedienst hierin kan spelen.

Aansluitend hierop zullen mogelijke maatregelen aangehaald worden die bedrijven kunnen nemen om werknemers langer aan het werk te houden. Deze maatregelen worden besproken in het kader van sociale innovatie met focus op de vier "A's".

In het tweede deel wordt een praktijkonderzoek uitgevoerd. Dit vindt plaats bij de Premed en IDEWE, twee externe diensten voor preventie en bescherming op het werk. Ik maak samen met vijf arbeidsgeneesheren en vijf preventieadviseurs een huidige stand van zaken op betreffende de omgang van bedrijven met oudere werknemers. Er zullen ook maatregelen besproken worden die preventiediensten kunnen voorleggen aan bedrijven om hun oudere werknemers langer aan het werk te houden. Vervolgens zal ik op basis van conclusies uit de interviews de nodige adviezen formuleren op relevante domeinen. De centrale onderzoeksvraag en deelvragen die tijdens deze eindverhandeling voor ogen worden gehouden komen in het volgende punt aan bod.

2.1. Literatuurstudie

Om de centrale onderzoeksvraag en de deelvragen te beantwoorden zal ik een literatuurstudie uitvoeren. Met deze literatuurstudie heb ik als doel het onderzoek theoretisch te onderbouwen door gebruik te maken van wetenschappelijke literatuur en andere onderzoeken omtrent mijn onderwerp zoals het CAPA-onderzoek. In dit onderdeel zal de onderzoeksmethode bepaald worden die ik zal hanteren in mijn praktijkonderzoek.

Deze wetenschappelijke literatuur zal enerzijds gezocht worden met behulp van de elektronische databanken die ter beschikking gesteld worden door de Universiteit Hasselt en de zoekmachine Google Scholar. Anderzijds zal er ook literatuur uit universitaire bibliotheken geraadpleegd worden om de wetenschappelijkheid van het onderzoek te kunnen waarborgen.

2.1.1. Soorten literatuur

Voor de uitvoering van mijn literatuuronderzoek zal ik gebruik maken van primaire en secundaire bronnen. Voorbeelden van primaire bronnen zijn onderzoeksrapporten, eindverhandelingen, wetenschappelijke papers en doctoraatsverhandelingen. Secundaire bronnen bevatten wetenschappelijke, professionele en vaktijdschriften.

2.1.2. Bronnen voor het opzoeken van informatie

Het is noodzakelijk om veel opzoekwerk te verrichten op het internet en daarbuiten. Bij het zoeken naar voldoende relevante informatie zal het 'sneeuwbaaleffect' optreden. In de ene publicatie staan verwijzingen naar instanties of documenten, waarin ook weer verwijzingen staan naar andere publicaties. Na enige tijd zal dit effect stoppen, verwijzingen en instanties zullen dan niet meer nieuw zijn. Dit zal erop wijzen dat een bepaald gebied 'afgedekt' is. Ik zal gebruik maken van zoekmachines zoals Google, Google Scholar, Altavista, Antilope, Web of Knowledge, Elsevier, ScienceDirect en EBSCOhost. Via het vaktijdschrift "Federale Overheidsdienst, Arbeid en Sociaal Overleg" heb ik reeds nuttige informatie verkregen. Al diende deze informatie louter als startpunt voor de eerste kennismaking met mijn onderwerp.

2.1.3. Periode

Het onderwerp "leeftijdsbewust personeelsbeleid" heeft de laatste jaren enorm aan belang gewonnen. Sinds de jaren '90 wordt er steeds meer aandacht verleend aan preventief onderzoek om potentieel negatieve gevolgen in de toekomst te vermijden. Daarom probeer ik mij in mijn onderzoek te richten op gegevens afkomstig uit de laatste 20 jaar.

2.1.4. Geografisch gebied en taal

Bij de uitvoering van mijn onderzoek focus ik mij hoofdzakelijk op Europa en meerbepaald op België. Ook een vergelijkende studie met andere landen waar reeds een dergelijk beleid met succes is uitgewerkt zal tot de mogelijkheden behoren die ik tot mijn beschikking heb. In mijn onderzoek zal ik mij hoofdzakelijk richten op Engelstalige en Nederlandstalige literatuur.

2.2. Praktijkonderzoek

De eerste deelvraag gaat na in welke mate preventieadviseurs en arbeidsgeneesheren gebruik maken van de vier theoretische belastbaarheidsmodellen die besproken werden in de literatuur. Om hierop een antwoord te kunnen bieden zal er aan de hand van open vragen gepolst worden naar de theoretische modellen die als achtergrond gebruikt worden bij het controleren van (oudere) werknemers en het adviseren van mogelijke maatregelen naar bedrijven.

Deelvraag twee handelt over de eerste signalen die een preventiedienst opmerkt en die vervolgens als hefboom kunnen dienen voor een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Deze deelvraag zal onderzocht worden door middel van diepte-interviews met twee externe preventiediensten. Uit het nodige desk-research zal moeten blijken of de gegeven antwoorden overeen stemmen met de bevindingen uit de literatuur (CAPA Onderzoeksproject).

In de derde en laatste deelvraag wordt bepaald wat de mogelijke adviezen zijn die preventiediensten kunnen aanreiken aan de bedrijfsleiding om de werkgoesting bij oudere werknemers te behouden of te versterken. Deze vraag zal beantwoord worden aan de hand van de een open interview en kaderen binnen sociale innovatie.

2.2.1. Soort Onderzoek

Bij het bestuderen en analyseren van de centrale onderzoeksvraag en aangrenzende deelvragen kunnen we gebruik maken van de kwalitatieve onderzoeksmethode of de kwantitatieve onderzoeksmethode. Ik heb gekozen om gebruik te maken van de kwalitatieve onderzoeksmethode. De kwantitatieve onderzoeksmethode is bestemd om gegevens te krijgen over percentages en verhoudingen binnen de totale doelgroep. Respondenten zijn niet vrij om hun verhaal te vertellen en de antwoorden zijn grotendeels voorgeprogrammeerd. Bovendien kan er niet ingegaan worden op vragen buiten de vragenlijst, er kan dus maar in beperkte mate worden doorgevraagd. Er is slechts ruimte voor een klein aantal open vragen. Omwille van voorgaande redenen heb ik ervoor gekozen om hoofdzakelijk gebruik te maken van de kwalitatieve onderzoeksmethode binnen mijn eindverhandeling. Naargelang het verloop van het onderzoek kan dit nog veranderen.

a. Wat is een kwalitatief onderzoek?

Volgens Reulink & Lindeman (2005) is kwalitatief onderzoek een vorm van empirisch onderzoek waarbij overwegend gebruik wordt gemaakt van gegevens van kwalitatieve aard en dat als doel heeft onderzoeksproblemen van situaties, gebeurtenissen en personen te beschrijven en te interpreteren. Binnen het kwalitatief onderzoek richt men zich dus hoofdzakelijk op het verkennen en inzichtelijk maken van een thema of vraagstuk. Men wil een beschrijving en interpretatie geven van de problemen aan de hand van nominale en ordinale gegevens.

Kwalitatief onderzoek heeft betrekking op hypothesevorming. Zo kunnen we inzichten verwerven over hoe mensen denken over een bepaald onderwerp. Men gaat zoeken naar ideeën, achtergronden, motieven, weerstanden en beweegredenen. Het is uiterst geschikt voor 'waarom-vragen'. Kwalitatief onderzoek wordt bovendien ook gebruikt om alledaagse omstandigheden te onderzoeken, zoals in een bedrijf, winkelcentrum of stadswijk. Hierin kan ik mijn onderzoek naar de fysieke en mentale klachten van oudere werknemers perfect plaatsen.

Er kan een onderscheid gemaakt worden tussen de 'technische' en 'argumentatieve' betrouwbaarheid van een kwalitatief onderzoek. Technische betrouwbaarheid is hoofdzakelijk gericht op de exacte vaststelling van de mate van herhaalbaarheid van een bepaald facet van het onderzoek. Argumentatieve betrouwbaarheid duidt op waarborgen voor herhaalbaarheid die de onderzoeker tijdens het verzamelen van de gegevens heeft ingebouwd. Nog volgens de auteurs heeft betrouwbaarheid betrekking op verschillende fasen in het onderzoeksproces. Zowel het verzamelen van de data als het interpreteren van gegevens kan aan vertekening onderhevig zijn. Bijgevolg geldt de eis van herhaalbaarheid voor beide fasen (Reulink et al., 2005).

b. Vormen van kwalitatief onderzoek

Er zijn verschillende methoden om aan kwalitatief onderzoek te doen, zoals:

- **Individuele diepte-interviews:** wanneer men een persoonlijke mening van een persoon over een bepaald onderwerp wil achterhalen. Deze methode is geschikt indien men in de diepte wil gaan;
- **Groepsgesprekken:** richten zich op het inventariseren van ideeën en meningen over bepaalde onderwerpen. De discussie die er mogelijks tussen de groepsleden kan ontstaan, zal het genereren van argumentatie en motieven ondersteunen. Groepsgesprekken zijn geschikt voor doelgroepenonderzoek waarbij opinies en associaties onder de doelgroep worden achterhaald.
- **Deskresearch:** wijst op het verzamelen van gegevens die al beschikbaar zijn over een bepaald onderwerp. Dit kan men inzetten om te voorkomen dat men een nieuw onderzoek moet achterhalen wat feitelijk al bekend was en om structuur aan te brengen in een grote hoeveelheid van gegevens.

c. Voordelen en nadelen van kwalitatief onderzoek

Tabel 1: Voordelen en nadelen van een kwalitatief onderzoek

Voordelen	Nadelen
<p>Betekeningen kunnen achterhalen die betrokkenen zelf aan hun situatie geven, m.a.w. praktijktheorieën die betrokkenen zelf hebben ontwikkeld.</p> <p>(Reulink & Lindeman, 2005)</p>	<p>Denkbeelden, motieven en handelingen van betrokkenen kunnen te vaak niet worden verklaard door wetenschappelijke theorie.</p> <p>(Philipsen & Vernooij-Dassen, 2004)</p>
<p>Onderzoeksthema's waarbij niet alleen veranderingen bestudeerd worden, maar waarbij het onderzoek ook bijdraagt aan verbetering van de situatie.</p> <p>(Reulink & Lindeman, 2005)</p>	<p>Door de open methodologie bestaat de kans op verwaarlozing van de regels van methoden en technieken.</p> <p>(Philipsen & Vernooij-Dassen, 2004)</p>
<p>Er kan veel informatie bekomen worden van individuele respondenten. Dit kan nieuwe inzichten opleveren die als basis kunnen dienen voor later kwantitatief onderzoek.</p> <p>(Philipsen & Vernooij-Dassen, 2004)</p>	<p>Kwalitatief onderzoek is erg tijds- en arbeidsintensief.</p> <p>(Reulink & Lindeman, 2005)</p>
<p>Onderzochten krijgen veel ruimte en vertrouwen om hun opvattingen te verwoorden. Dit is vaak nuttig wanneer men terughoudend is met het geven van informatie. (Reulink & Lindeman, 2005)</p>	<p>De open methodologie houdt in dat men niet op voorhand kan zeggen welke technieken men gaat gebruiken en hoeveel mensen men gaat interviewen. (Philipsen & Vernooij-Dassen, 2004)</p>

Hoofdstuk 3 Literatuurstudie

Inleiding

Ten gevolge van voortdurende economische en technologische veranderingen is de aard van de arbeid sterk gewijzigd. Onze samenleving evolueerde van een industriële samenleving naar een postindustriële samenleving. In het midden van de vorige eeuw was ongeveer 80% van de bevolking tewerkgesteld in de industriële en agrarische sector met als hoofdkenmerk een zware fysieke belasting van de mens. Momenteel werkt datzelfde percentage van de mensen in de dienstensector, waar psychosociale belasting de plaats van fysieke belasting heeft overgenomen (Van der Klink et al., 2011).

Daarnaast worden organisaties ook steeds meer geconfronteerd met een werknemersbestand waarin de oudere werknemer sterker vertegenwoordigd is dan voorheen. Het is maar één van de gevolgen van de demografische evolutie waarbij mensen alsmear ouder worden (Koolhaas e.a., 2009). Om hier goed mee om te gaan, is het belangrijk dat ze bijgestaan worden door een (externe) preventiedienst die professioneel advies ter beschikking stelt. Die preventiedienst zal na een grondige doorlichting overgaan tot de formulering van noodzakelijke adviezen om een duurzaam inzetbaarheidsbeleid te ontwikkelen.

Deze literatuurstudie is opgebouwd uit twee hoofdstukken die uitgebreid besproken en vergeleken zullen worden. Om het geheel overzichtelijk te maken kan de lezer aan het einde van elk hoofdstuk een vergelijking terugvinden in de vorm van een tabel. In het eerste onderdeel worden vier theoretische modellen beschreven die relevant zijn om naar het werkvermogen te kijken:

- Work Ability Model;
- Belastbaarheidsmodel;
- Werkstress Energiebronnen Belevingsmodel;
- Capability Model.

Bij de beschrijving van de modellen zal uiteengezet worden wat hun betekenis is, in welke context het gebruikt wordt en welke rol ze kunnen spelen voor de werkgever in hun omgang met oudere werknemers. Zoals aangegeven zal dit hoofdstuk afgerond worden met een vergelijkende tabel waarin de vier modellen aan elkaar getoetst worden op de diverse gebieden die relevant zijn binnen het kader van deze masterproef.

In het tweede hoofdstuk worden de maatregelen behandeld die preventiediensten kunnen aanreiken aan ondernemingen die geconfronteerd worden met een steeds ouder wordend personeelsbestand. Aansluitend hierop zullen ook de potentiële effecten van de genomen maatregelen besproken worden om ze vervolgens te toetsen aan de theoretische modellen.

De literatuurstudie zal worden afgesloten met een weergave van de resultaten van het CAPA-onderzoeksproject ter inleiding van het praktijkonderzoek.

3.1. Relevante modellen om naar werkvermogen te kijken

3.1.1. Work Ability Model (Ilmarinen)

Binnen het "Work Ability Model" staat het begrip 'werkvermogen' centraal. Daarom zal er eerst een definitie van werkvermogen geformuleerd worden. In de literatuur wordt werkvermogen schematisch voorgesteld aan de hand van het "Huis van Werkvermogen". Deze schematische voorstelling vormt het tweede onderdeel van de analyse. Als derde onderdeel zal de Work Ability Index (WAI) besproken worden. Het is de maatstaf die bedrijven toepassen om het werkvermogen van werknemers binnen de context van hun functie te meten. Tot slot zal aangetoond worden wat het nut is van de index voor de individuele werknemer, evenals de toegevoegde waarde voor de werkgever. De spelregels die toegepast moeten worden om de tool op een correcte manier te hanteren, worden in het laatste onderdeel geïllustreerd.

a. Wat is het werkvermogen?

Werk is een centrale activiteit in het leven van een volwassen persoon. Het dient als basis om te voldoen aan onze sociale en economische behoeften. Fysieke en psychologische jobeisen beïnvloeden onze gezondheidstoestand, ons welzijn en onze vitaliteit op zowel korte als lange termijn (Bonsdorff et al., 2011).

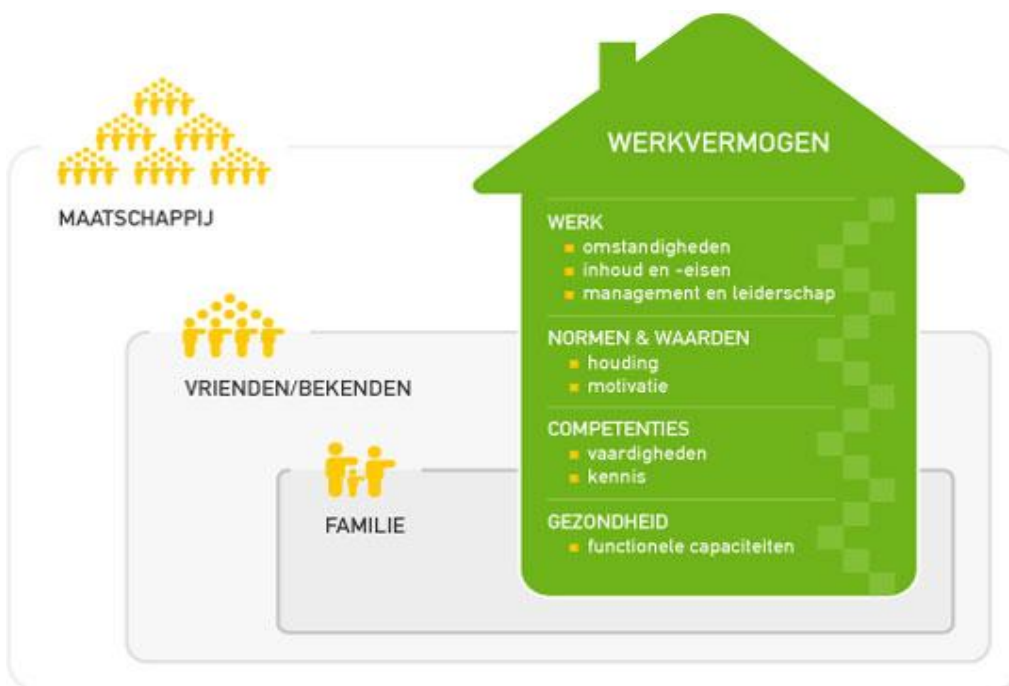
Duurzame inzetbaarheid van werknemers wordt hoofdzakelijk bepaald door de mate waarin iemand, zowel geestelijk als lichamelijk, zijn eigen werk op een waardevolle manier kan doen (Van Rossum, 2010). Een goed werkvermogen vormt één van de basisvoorwaarden voor het welbevinden van medewerkers en de productiviteit van organisaties

J. Ilmarinen (1999) stelt dat een optimaal werkvermogen een cruciale basisvoorwaarde is voor het welzijn van iedere werknemer. Langdurige uitval en arbeidsongeschiktheid kunnen worden voorkomen door te investeren in het behoud en de verbeteringen van het werkvermogen. Dit zorgt ervoor dat werknemers langer, gezonder en met meer genoegen gaan werken waardoor ze later in een betere gezondheidstoestand van hun welverdiend pensioen kunnen genieten. In zijn onderzoek stelt Ilmarinen (1999) vast dat er verschillende factoren zijn die een invloed uitoefenen op het behoud en het verbeteren van het individuele werkvermogen. De individuele capaciteiten en kenmerken hebben zowel betrekking op de lichamelijke, psychische als sociale eigenschappen van een persoon. De dimensie 'werk' omvat dan ook de lichamelijke en psychische eisen van de functie, de werkomstandigheden en de sociale werkomgeving (Van Rossum, 2010).

b. Het Huis van Werkvermogen

Ter verduidelijking van het begrip 'werkvermogen' heeft Ilmarinen de vergelijking met een huis gemaakt, waar verschillende verdiepingen het dak dragen. Dit model wordt het 'Huis van Werkvermogen' genoemd.

De vier 'verdiepingen' duiden op de verschillende onderdelen van het individuele werkvermogen en staan specifiek in verhouding tot elkaar. Het werkvermogen en de factoren die er een invloed op hebben, worden samengevat in het 'Huis van Werkvermogen'. Zoals kan worden afgeleid uit onderstaande figuur, beduidt het dak het werkvermogen en wordt het ondersteund door vier verdiepingen. Het dak kan enkel gedragen worden als alle verdiepingen vlekkeloos op elkaar aansluiten. Indien dit niet het geval is, neemt het werkvermogen af en zal men 'renovatiewerken' moeten uitvoeren om het geheel weer operationeel te krijgen. Indien de vier verdiepingen in evenwicht zijn, zal dit resulteren in een goed werkvermogen. De eerste drie verdiepingen staan voor wat de werknemer kan en wil, terwijl de laatste verdieping aangeeft wat de organisatie verwacht van haar personeel. In wat volgt zal elke verdieping meer in detail worden besproken (Ilmarinen et al., 2004).



Figuur 2: Huis van Werkvermogen van Ilmarinen (bron: Blik op Werk, 2010)

- De lichamelijke en psychische gezondheid van de werknemer vormen de basis van het huis en staan symbool voor het fundament van een goed werkvermogen, waarop de rest van het huis gebouwd is. Sportfaciliteiten, rugtrainingen en andere gezondheidswerken zijn enkele belangrijke ergonomische maatregelen om de fysieke conditie van de werknemers te verbeteren. Ondanks de kosten die hieraan verbonden zijn, is het belangrijk dat bedrijven er toch de nodige aandacht aan besteden (Ilmarinen et al., 2004);

- De 'begane grond' kan de eisen van het werk enkel dragen indien er op de eerste verdieping adequate, toereikende en beroepsspecifieke competenties aanwezig zijn. De eerste verdieping omvat deze competenties. Dit stadium is gerelateerd aan de bekwaamheid van de werknemer om een specifieke beroepstaak op de juiste wijze uit te oefenen. Die bekwaamheid vraagt om een goede, coherente samenstelling van kennis, vaardigheden en houding. De functievereisten die verbonden zijn aan een job zullen in de toekomst continu veranderen. Daarom is het belangrijk dat deze competenties blijvend ontwikkeld worden. Indien de competenties van een werknemer niet meer aansluiten bij de eisen van de functie, kunnen er diverse problemen en gezondheidsklachten ontstaan (Ilmarinen et al., 2004);
- De tweede verdieping impliceert de morele en sociale normen van de medewerkers. Deze factoren zijn in grote mate bepalend voor de organisatiecultuur. Ze bevatten de dieperliggende drijfveren zoals waardigheid, respect, waardering en rechtvaardigheid. Indien de persoonlijke waarden van de werknemer overeenstemmen met die van zijn of haar collega's en het bedrijf, zullen deze elkaar versterken. Als ze elkaar tegenspreken kan dit leiden tot discussies en rolconflicten. Derhalve is het belangrijk dat bedrijven er alles aan doen om de waarden en normen van de personeelsleden op één lijn te krijgen. Ook het leervermogen en de bereidheid om zich blijvend verder te ontwikkelen binnen de context van de organisatie, zullen in grote mate bepaald worden door de waarden en normen van de werknemer. Werknemers die de mogelijkheid hebben om zich verder te ontwikkelen zijn vooruitstrevend en zijn een meerwaarde voor de organisatie. Ze willen hogerop en zijn bereid hiertoe de nodige inspanningen te leveren. Uiteraard zal dit een positieve weerslag hebben op hun werkvermogen (Ilmarinen et al., 2004);
- De derde en laatste verdieping van het huis heeft betrekking op de werkomstandigheden, de functie-eisen en het management. Het werk wordt gepositioneerd met alle bijhorende aspecten zoals de werkinhoud (lichamelijke, psychische en sociale eisen van het werk), de werkomstandigheden en de sociale werkomgeving. De werklast, de taakverdeling en de manier waarop de leidinggevende het werkproces aanstuurt, zijn van invloed op het werkvermogen van de werknemers. Het werkvermogen kan toenemen naargelang de werklast tot een minimum beperkt wordt en de taken evenwichtig verdeeld worden. Bij de taakverdeling is het van belang dat er gekeken wordt naar de kwaliteiten van het aanwezige personeel en de mogelijke functies die het best aansluiten bij deze kwaliteiten. Het management en de leidinggevendenden bezitten hierin een controlerende positie, aangezien ze een grote invloed hebben op de samenstelling van het takenpakket en bijgevolg ook op het werkvermogen van hun medewerkers. Het is hun verantwoordelijkheid om de werknemers voldoende gericht aan te sturen zodat er geen discussie kan ontstaan omtrent de inhoud van hun job. Ook de wijze waarop het personeel begeleid wordt, speelt een belangrijke rol. Een constructieve samenwerking waarbij zowel werknemer als werkgever hun inbreng hebben, zal een positieve invloed hebben op de resultaten van de organisatie.

De werknemer moet het gevoel hebben dat er naar hem geluisterd wordt en dat hij een belangrijke schakel vormt binnen de organisatie. Dit zal zijn welbevinden bevorderen en zijn persoonlijke werkvermogen doen toenemen (Ilmarinen et al., 2004).

Familie, vrienden en kennissen zijn andere sociale groepen buiten de werkomgeving die een directe of indirecte invloed op het werkvermogen hebben. De uitdaging bij het behoud en het verbeteren van het werkvermogen bestaat erin de verschillende verdiepingen met elkaar in balans te brengen. Niet alleen de werknemers, maar ook de werkgevers zijn verantwoordelijk voor het in stand houden en optimaliseren van deze balans gedurende de volledige loopbaan.

De vereiste tussenkomsten, maatregelen en stimuli die noodzakelijk zijn om dit te realiseren kunnen weliswaar verschillen van persoon tot persoon (Van Rossum, 2010).

c. Work Ability Index

Deze maatstaf meet het werkvermogen van werknemers binnen de context van hun functie. De index geeft weer in welke mate een werknemer met zijn actuele lichamelijke en geestelijke gezondheid (ongeacht of die nu goed of minder goed is) en met zijn individuele attitudes en belevingen (motivatie, jobtevredenheid, enz.) de arbeidsgebonden belasting (nog) aankan (Van Rossum, 2010).

Ilmarinen (2005) definieert de Work Ability Index als 'een instrument dat gebruikt wordt binnen de arbeidsgezondheidszorg om het werkvermogen van een werknemer in de context van zijn functie te meten'. De index wordt bepaald op basis van antwoorden die gegeven worden op een serie vragen betreffende jobvereisten en gezondheidskenmerken. Om het werkvermogen van een persoon te bepalen worden er scores gegeven tussen 0 (niet in staat te functioneren) en 10 (maximum werkvermogen). Vervolgens zal de schaal in drie delen geclassificeerd worden:

- Excellent (hoog werkvermogen met een score van 9 of 10);
- Gemiddeld (matig werkvermogen met een score van 7 of 8);
- Zwak (laag werkvermogen met een score van 0 tot 6).

Individuele factoren zoals de persoonlijke gezondheidstoestand, de conditie of de levensstijl van een persoon beïnvloeden de maatstaf en kunnen als een predictor voor vervroegde uittreding functioneren.

De Work Ability Index (WAI) is een uitgebreide vragenlijst die het werkvermogen van de werknemer meet en toetst aan vooraf bepaalde maatstaven. De index is in de jaren tachtig van de vorige eeuw ontwikkeld door het 'Finnish Institute for Occupational Health (FIOH)' te Helsinki. De vragenlijst vindt haar oorsprong in een onderzoek naar nieuwe concepten rond werk en pensionering en het bepalen van nieuwe criteria voor de onderbouwing van de pensioenleeftijd. Om de gewenste doelstellingen te bereiken werden door Finse wetenschappers arbeidsfysiologische en epidemiologische studies uitgevoerd. Met de WAI-vragenlijst maakt de werknemer op vrijwillige basis een inschatting van zijn/haar werkvermogen.

Onderwerpen van de vragenlijst zijn het werk dat iemand doet, de kennis en vaardigheden die een persoon bezit en de waarden en normen waarover iemand beschikt.

De totaliteit van deze onderdelen bepaalt het werkvermogen van een persoon. Uit de antwoorden op de vragen volgt een individuele score, die als indicator dient voor het werkvermogen van een persoon. Hoe hoger deze score, hoe beter het werkvermogen. De uitkomst van de WAI is een goede predictie van de inzetbaarheid van iemand in de eigen functie, zowel nu als in de toekomst. Met de WAI worden zeven verschillende 'dimensies' van het werkvermogen gemeten. Vervolgens kan men voor iedere vraag een aantal punten verkrijgen. Door de punten van alle vragen met elkaar op te tellen, krijg je uiteindelijk de persoonlijke WAI-score van een werknemer (Ilmarinen, 1999).

De zeven dimensies die in bovenstaande tekst aangegeven worden zijn (Blik op het werk, 2010) :

- Het huidige werkvermogen in relatie tot het beste werkvermogen;
- Het werkvermogen in relatie tot de eisen van het werk;
- Huidige aandoeningen;
- Ervaren beperkingen door aandoeningen;
- Ziekteverzuim tijdens het afgelopen jaar;
- Prognose werkvermogen voor de komende jaren;
- Psychische vitaliteit.

De WAI is een hulpmiddel om de dialoog tussen werkgever en werknemer op gang te brengen zodoende na te gaan of de balans tussen werk en draaglast nog in evenwicht is. Indien de balans niet in evenwicht is, dienen de nodige aanpassingen aangebracht te worden in het systeem. Hiertoe kan besloten worden dat het instrument een noodzakelijk onderdeel is van het totaalbeleid.

De WAI score kan vergeleken worden met de uitslag van een koortsthermometer. Daarmee kan men vaststellen of iemand koorts heeft, maar het vertelt je niet wat er precies aan de hand is. De WAI is dus geen diagnose-instrument. Indien medewerkers een slechte of matige score behalen op de vragenlijsten is het van belang dat ze in interactie treden met een professional die door middel van nader onderzoek een diagnose zal opmaken. Indien de oorzaken gekend zijn, is het aangewezen om een plan van aanpak op te stellen voor het verbeteren van het werkvermogen. Uit de praktijk blijkt dat het zeer zinvol is om ook werknemers met een goede en uitstekende score de mogelijkheid te bieden de resultaten van het onderzoek met een professional te bespreken. Indien er meerdere werknemers binnen een bedrijf de WAI invullen, is het mogelijk rapporten te maken op groepsniveau zoals het niveau van een functie, afdeling, bedrijf of sector. Om ontwikkelingen in de tijd te achterhalen is het aangewezen het onderzoek regelmatig te herhalen (Ilmarinen, 1999).

d. Waarde van de index voor de werknemer, het bedrijf en de sector?

De werknemer kan aan de hand van de index bepalen of zijn werkvermogen nog aansluit bij de functie die hij uitoefent. Bovendien kan het de werknemer er ook op wijzen dat hij actie moet ondernemen door bijvoorbeeld iets te doen aan zijn levensstijl, zijn werksituatie of zijn loopbaan zodoende te voorkomen dat hij arbeidsongeschikt wordt. Een goed inkomen kan verkregen worden door gezond en met plezier aan het werk te blijven in de eigen functie of in ander werk. Aan de hand van de WAI kan hij zelf een idee vormen over zijn inzetbaarheid. Bovendien kunnen bedrijven aan de hand van deze index een beeld vormen van het individuele werkvermogen van werknemers in een specifieke functie, afdeling of bedrijfsonderdeel.

Aan de hand van deze bronnen kan men informatie verzamelen om vervolgens te gebruiken voor het ontwikkelen of evalueren van het beleid en voor het uitvoeren van interventies. Bij het vastleggen van deze maatregelen kan men de keuze maken om dit te doen op individueel niveau of voor alle werknemers van een bedrijf. Een bedrijfsfitness, levensstijladvies of werkplekaanpassingen zijn enkele voorbeelden van gerichte maatregelen.

Indien de onderzoeken op regelmatige basis herhaald worden, kan men ontdekken hoe het werkvermogen in een organisatie zich ontwikkelt en of de ingezette maatregelen hun gewenste effect bereiken. Dit kan eventueel ook gebeuren in combinatie met ander (preventief) onderzoek. Op deze manier kan er een beeld gevormd worden van het werkvermogen en de gezondheidsontwikkeling van werknemers in specifieke functies. Dit biedt kansen om binnen arbeidsovereenkomsten de pijnpunten aan te pakken omtrent inzetbaarheid of risico's op langdurige uitval. Relevante gegevens kunnen aldus verzameld worden in een database die op regelmatige basis onderhouden moet worden. Aan de hand van deze database kan een bedrijf zijn totaalscore vergelijken met soortgelijke bedrijven in de sector om vervolgens de nodige stappen te ondernemen bij een negatief resultaat. Dit motiveert bedrijven om net dat tikkeltje meer te doen voor hun werknemers (Ilmarinen, 2005).

e. Regels bij gebruik en inzet van de Work Ability Index

De resultaten van de WAI bevatten specifieke informatie over de gezondheidstoestand en werkbeleving. Indien de index op een foutieve manier gebruikt of geïnterpreteerd wordt, kan dit schade toebrengen aan de werknemers of het bedrijf. De naleving van de spelregels wordt getoetst door middel van een doorgedreven audit. De belangrijkste spelregels uit de gebruikersovereenkomst zijn (Van Rossum, 2010):

- Werknemers dienen vooraf geïnformeerd te worden over het doel en de uitvoering van de index. Dit heeft betrekking op onderwerpen als de vrijwillige deelname van het personeel, de vertrouwelijkheid van gegevens en de vervolgactiviteiten na afname van de vragenlijst;
- De ondernemingsraad of medezeggenschapsraad in het bedrijf moet op de hoogte gebracht worden over het gebruik van de index;

- Bij rapportages naar de werkgever op groepsniveau geldt een minimale groepsgrootte van vijftien personen en vallen de groepsgegevens niet te herleiden tot individuele werknemers.

f. Hoofdpijnen voor succesvolle uitvoering

Bedrijven hebben naast het naleven van de officiële spelregels, ook de mogelijkheid om de index volgens persoonlijke voorkeur toe te passen. Op basis van praktijkervaringen van verschillende bedrijven uit de afgelopen jaren zijn de volgende richtlijnen voor een succesvolle toepassing van de index verzameld (Van Rossum, 2010):

- Doelstelling;
Ondernemingen die overwegen om over te gaan tot de integratie van de index worden aangeraden goed na te denken over de doelen die men hiermee wil bereiken. De index moet een middel zijn, geen doel op zich. Er moet nagegaan worden in welke mate de toepassing ervan de bestaande beleidskaders en -activiteiten kan ondersteunen, bijvoorbeeld in het kader van de vormgeving en implementatie van een leeftijdsbewust personeelsbeleid of duurzaam inzetbaarheidsbeleid;
- Multidisciplinair projectteam;
Het is van belang om het team dat het project uitvoert, op multidisciplinaire wijze samen te stellen. Dit kan men verwezenlijken door vertegenwoordigers uit het management, personeelszaken of werknemersvertegenwoordigers op te nemen wat zal zorgen voor een breder draagvlak binnen de organisatie. Bij onvoldoende expertise wordt het inhuren van externe professionals aangeraden;
- Vertrouwelijkheid;
De WAI kan enkel toegepast worden als basis voor interventies die een preventieve en positieve invloed hebben op het werkvermogen van (groepen en individuele) medewerkers en kan niet voor andere doeleinden dienen.
Gegevens mogen op individueel niveau enkel toegankelijk zijn voor de individuen zelf of voor professionals, die vanwege hun job vertrouwd zijn met het behandelen van vertrouwelijke gegevens. Ook tijdens het analyseren en presenteren van informatie op groepsniveau moet de privacy van de individuele werknemer gewaarborgd worden. Men kan dit realiseren door voor een specifieke groepsomvang te kiezen waarbij de groepsgegevens niet te herleiden zijn tot individuele personen;
- Informatievoorziening medewerkers.
Medewerkers moeten tijdig geïnformeerd worden over het doel en de uitvoering van het project. Bij grotere bedrijven en organisaties informeert men hierover ook de ondernemingsraad. Door werknemers tijdig te informeren is de kans groter dat het gewenste effect bereikt zal worden.

3.1.2. Belastbaarheidsmodel (Karasek)

Het is van belang om na te gaan hoe er betere jobs gecreëerd kunnen worden. Daartoe kan beroep gedaan worden op het stressmodel van Karasek (1979). Dit model geeft aan dat werkdruk op zichzelf niet leidt tot hoge psychische belasting, maar wel de combinatie van een hoge werkdruk met het gebrek aan regelmogelijkheden die de job te bieden heeft. In het eerste deel zal aangegeven worden wat het model betekent. In 1990 werd het oorspronkelijke model herzien tot een nieuw revolutionair model. Dit zal in het tweede onderdeel besproken worden. Vervolgens zal beschreven worden hoe het model in de praktijk gebruikt kan worden. Tot slot zullen de twee belangrijkste gevolgen van een te hoge belasting uiteengezet worden, namelijk: burnouts en ziekteverzuim.

a. Wat is het belastbaarheidsmodel ?

Binnen het belasting-belastbaarheidsmodel staat de combinatie tussen belastende factoren en de belastbaarheid van het individu centraal (Meijman, 1992). Bij een verstoord evenwicht tussen belasting en belastbaarheid ontstaat er ongezonde werkdruk.

Van Hootegem et. al (2008) stellen vast dat werkdruk op zichzelf niet leidt tot hoge psychische belasting, maar dat dit het resultaat is van een combinatie van hoge werkdruk met het gebrek aan regelmogelijkheden die de job biedt. Indien een werknemer over beperkte regelmogelijkheden beschikt, zal hij niet in staat zijn de werkdruk aan te pakken. Dit kan aanleiding geven tot stressklachten en burnouts. Deze logica werkt ook in omgekeerde richting: indien er voldoende regelmogelijkheden zijn om constructief met werkdruk om te gaan, wordt werkdruk veeleer gezien als uitdagend en motiverend. Bedrijven moeten streven naar werkbare jobs waaruit veel geleerd kan worden.

Ettema (1973) heeft de termen 'belasting' en 'belastbaarheid' geïntroduceerd en verwerkt in het belasting-belastbaarheidsmodel. Belasting staat voor de eisen die het werk aan iemand stelt. Belastbaarheid is daarbij het vermogen van de werknemer om aan deze eisen te voldoen. Er kunnen zich problemen voordoen indien de belasting van een persoon hoger is dan zijn of haar persoonlijke belastbaarheidsgraad (Ettema, 1973).

Onder uitwendige belasting (draaglast) worden de taken verstaan die een werknemer moet uitvoeren binnen zijn fysieke werkomgeving. Om onder deze draaglast te kunnen functioneren beschikt de werknemer over een specifieke draagkracht, wat ook wel eens de belastbaarheid genoemd wordt. De verhouding tussen deze twee elementen bepaalt uiteindelijk de effectieve inspanningen die een werknemer moet leveren om een bepaalde taak te volgbrengen. De feitelijke inspanningen die geleverd moeten worden, worden 'functionele belasting' genoemd (Schreurs et al., 2001).

De basisstelling van het model is dan: indien de werkbelasting van een persoon de belastbaarheidsgraad overstijgt, zal dit resulteren in functionele overbelasting. Dit kan op termijn tot negatieve gevolgen leiden in de vorm van ziekte en/of arbeidsongeschiktheid (Smulders et al., 1993).

Desalniettemin heeft het model ook een positieve boodschap. Het heeft niet alleen betrekking op de mogelijkheid om risico's te voorkomen maar ook op de afwezigheid van deze risico's, wat op zijn beurt kan leiden tot grotere tevredenheid, meer motivatie en een grotere mate van bevologenheid. Naast het vermijden van risico's, focust het model zich dus ook op het verschaffen van bovenstaande mogelijkheden met bijzondere aandacht voor de leermogelijkheden. Door de regelmogelijkheden te vergroten wordt de werkplek omgevormd tot een leerplek. Zo krijgen werknemers de opportuniteit om levenslang te leren binnen een functioneel werkbaarheidsbeleid (Van Hootegem et al., 2008).

Het model houdt rekening met de verwerkings- en herstelmogelijkheden. Bij aanwezigheid van voldoende verwerkingsmogelijkheden en herstelmogelijkheden kunnen de gevolgen van werkdruk binnen aanvaardbare grenzen gehouden worden.

Volgens Meijman et al. (1992) hebben deze verwerkingsmogelijkheden betrekking op de sociale steun die ze ontvangen, maar ook op de persoonlijke manier van omgang met stressvolle situaties. De wijze waarop mensen met stressoren in hun leven omgaan, wordt 'copinggedrag' genoemd. We spreken dan niet alleen van ingrijpende, ernstige gebeurtenissen, maar ook van chronische, dagelijks terugkerende problemen en moeilijkheden. Er zijn twee soorten coping:

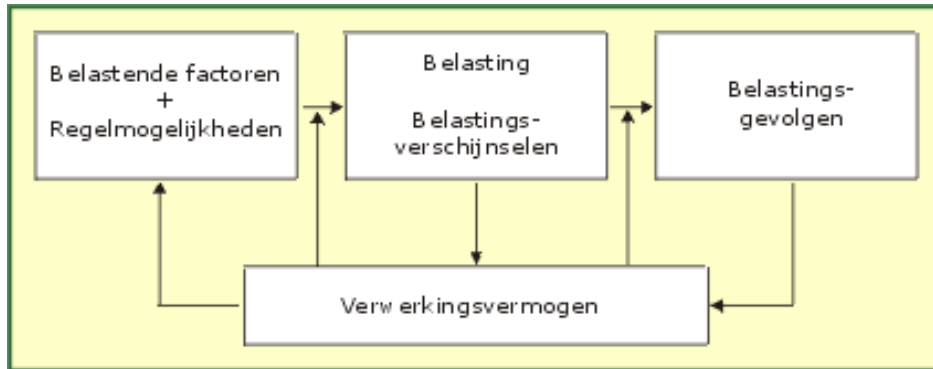
- 'Active coping': gedrag dat zich focust op het oplossen van problematische situaties. Door taken af te stoten of onderlinge conflicten op te lossen probeert men om stressoren te elimineren. Dit kan beschreven worden onder de noemer: 'mensen gaan recht op hun doel af' of 'de koe bij de horens vatten';
- 'Passive coping': gedrag dat erop gericht is de kijk op problematische situaties te wijzigen, of om de spanningen die problemen met zich meebrengen te reduceren. Door de problemen bewust te negeren gaat men ze naar de achtergrond verdringen.

b. Herziening van het oorspronkelijke model

In 1990 is het oorspronkelijke model herzien door Van Dijk, Dormolen, Kompier en Meijman tot een nieuw revolutionair model, waarbij men ervan uitgaat dat responsen in het menselijke organisme door factoren in de werkomgeving worden opgeroepen. Desalniettemin wordt het nieuwe model gekenmerkt door een duidelijkere definiëring van de begrippen 'belasting' en 'belastbaarheid'. Bovendien wordt ook meer aandacht besteed aan de mentale belasting, terwijl de focus in het oorspronkelijke model lag op het fysieke aspect.

Het model van Karasek kan situatiegewijs vergeleken worden met het arbeidsbelasting model van Van Dijk et al. (1990). Dit model wordt in de literatuur omschreven als het proces waarbij blootstelling aan werk leidt tot bepaalde responsen in het menselijke organisme.

Wanneer er gesproken wordt over belasting is het model arbeidsbelasting een voor de hand liggend model dat op regelmatige basis gebruikt wordt binnen de arbeidsgezondheidszorg. Het arbeidsbelastingmodel kan een hulpmiddel zijn voor onderzoeken op het gebied van belasting en belastbaarheid (Ettema, 1973).



Figuur 3: Het model arbeidsbelasting (bron: Van Dijk et al., 1990)

In dit model zijn enkele begrippen aangepast. De term 'belastbaarheid' is vervangen door de term 'verwerkingsvermogen'. Het begrip 'regelmogelijkheden' is ook toegevoegd. Zo komen we tot een model bestaande uit vijf concepten (Van Dijk et al., 1990):

- De belastende factoren;
- De regelmogelijkheden;
- Het verwerkingsvermogen;
- De belastingsverschijnselen;
- De belastingsgevolgen.

Het begrip 'belastende factoren' is in grote mate vergelijkbaar met het begrip 'uitwendige belasting' dat door Ettema (1973) in zijn model gehanteerd werd. Risicofactoren (belastende factoren) op het werk kunnen zich situeren in de inhoud van de job, de arbeidsomstandigheden, de arbeidsverhoudingen en de arbeidsvoorwaarden (Schreurs, Taris & Baldal, 2001; Van Dijk, Dormolen, Kompier & Meijman, 1990).

- Indien er gesproken wordt over de arbeidsinhoud gaat het over de aard van de opdracht, de moeilijkheidsgraad, de complexiteit, de hoeveelheid en het werktempo;
- De arbeidsomstandigheden hebben betrekking op omgevingsfactoren zoals het lawaai, de temperatuur, de hygiëne en andere onderdelen van de werkplaats. Ook de houding waarin werknemers moeten werken en de emotionele belasting die het werk met zich meebrengt maken deel uit van de arbeidsomstandigheden;
- Werk- en rusttijden, ploegendienst, beloning, loopbaanmogelijkheden, scholingsmogelijkheden en werkzekerheid zijn deelbegrippen die we onder de noemer 'arbeidsvoorwaarden' kunnen plaatsen;

- Arbeidsverhoudingen hebben betrekking op de relatie tussen de werkgever en de werknemer. De wijze van leidinggeven en de kwaliteit van de onderliggende relaties met leidinggevend en collega's zijn de voornaamste onderdelen van de arbeidsverhouding.

De *regelmogelijkheid* laat de uitvoerder toe de taak zelf te wijzigen door veranderingen aan te brengen in de belastende factoren. Het veranderen van arbeidsomstandigheden, het specificeren van de werkvolgorde, invloed op beslissingen omtrent de aanschaf van grondstoffen of de kwaliteit van producten zijn hier enkele voorbeelden van. Het 'wat' en het 'hoe' van het werk beïnvloeden staan centraal binnen dit concept (Van Dijk et al., 1990).

De term '*verwerkingsvermogen*' werd in de voorloper van dit model beschreven als belastbaarheid. Het heeft betrekking op de mogelijkheden die de werknemer heeft om effectief met de arbeidsbelasting om te gaan. Het verwerkingsvermogen wordt ook het vermogen tot trotseren en presteren genoemd. In het belasting – belastbaarheidsmodel wordt onder verwerkingsvermogen verstaan: 'het totaal van fysieke en psychologische kwalificaties van de taakuitvoerder op een gegeven moment'. Binnen de literatuur omtrent stress komt deze term eveneens aan bod. Toch dient ook het begrip 'coping' in deze problematiek aangehaald te worden. Coping kan duiden op het handelend optreden, het vermijden of situatiegewijs accepteren van bepaalde situaties indien het onmogelijk is eraan te ontsnappen. Het begrip werd in de voorgaande paragrafen reeds besproken (Schaufeli et al., 2003).

Belastingsverschijnselen zijn alle waarneembare feiten die men ervaart tijdens en na het uitvoeren van de arbeid. Deze effecten zijn meestal tijdelijk van aard. Polsversnelling tijdens en kort na de afloop van fysiek belastende taken, adrenalinstijging, tijdelijke vermoeidheid en gevoelens van irritatie zijn de belangrijkste voorbeelden van belastingsverschijnselen. Het zijn tijdelijke verschijnselen die na een periode van herstel van enkele uren niet meer aanwezig zijn (Van Dijk et al., 1990).

Belastingsgevolgen hebben een meer permanent karakter in vergelijking met belastingsverschijnselen. Gevolgen kunnen zowel positief als negatief zijn. Positieve gevolgen zijn een verbetering van de vaardigheden, lichamelijke conditie of een uitbreiding van het kennisniveau. Oververmoeidheid, ziekte en arbeidsongeschiktheid zijn voorbeelden van negatieve gevolgen. Belastingsgevolgen hebben een permanent karakter. Het wijst erop dat de klachten nog steeds aanwezig kunnen zijn na enkele uren van rust of zelfs bij aanvang van een nieuwe werkdag. Bovendien kunnen gevolgen zowel een geneesbaar als ongeneesbaar karakter hebben. Door blootstelling aan gevaarlijke stoffen lopen mensen een groter risico op ongeneesbare ziektes zoals kanker. Dit is een voorbeeld van een ongeneeslijk belastingsgevolg (Van Dijk et al., 1990).

c. Het belasting – belastbaarheid model in de praktijk

Bij het operationeel maken van het arbeidsbelastingmodel is het van belang dat de hiërarchische structuur van het originele concept behouden wordt. Dit komt neer op het gegeven dat er vanuit de belastingsgevolgen teruggekoppeld moet worden naar de belastende factoren om vervolgens na te gaan wat de functie is van het verwerkingsvermogen. Het model arbeidsbelasting wordt op basis van de literatuur in dit onderzoek als volgt beschreven (Schaufeli et al.; Karasek et al., 2002):

Belastende factoren → Werkkenmerken

- Sociale steun;
- Regeloorties;
- Werkdruk;
- Onvolledige informatie;
- Coping;
- ...

Belastingsverschijnselen → Gezondheidsklachten

- Psychische vermoeidheid;
- Fysische vermoeidheid;
- ...

Belastingsgevolgen → Gezondheidseffecten

- Burnouts;
- Ziekteverzuim;
- ...

Verwerkingsvermogen → Persoonskenmerken

- Coping;
- Locus of control;
- ...

Een langdurige toestand van overbelasting leidt tot oververmoeidheid en burnouts. In het vervolg van deze literatuurstudie zullen de concepten verder geconcretiseerd worden. Ook factoren die verband houden met het concept zullen beschreven worden.

d. Twee belangrijke gevolgen van overbelasting: burnouts & ziekteverzuim

Burnouts worden gezien als een lange termijn gezondheidseffect met een meer permanent karakter. Burnout is een syndroom van emotionele uitputting, depersonalisatie en verminderde persoonlijke bekwaamheid, dat voornamelijk leek voor te komen bij mensen die beroepsmatig met andere mensen werken (Maslach et al., 1988).

Met emotionele uitputting wordt hoofdzakelijk verwezen naar mentale en fysieke vermoeidheid waarbij mensen het gevoel ervaren helemaal leeg te zijn. Als gevolg van deze uitputting zullen veel professionals zichzelf beschermen door afstand te nemen van hun patiënten of cliënten. Dit wordt depersonalisatie genoemd. Negativiteit, een kille en cynische houding ten opzichte van mensen waarmee men beroepsmatig samenwerkt zijn enkele belangrijke kenmerken hiervan. Ook de eigen werkprestaties worden als negatief aanzien. Men heeft het gevoel niet meer naar behoren te functioneren of geen waardevolle dingen meer te bereiken op professioneel gebied. Het syndroom wordt gekenmerkt door (Schaufeli et al., 2003):

- Een gevoel van vermoeidheid;
- Een toegenomen afstand ten opzichte van het werk;
- Een negatieve perceptie van de eigen competenties op het werk: men ervaart een gevoel van uitputting, men ziet het nut van werk niet meer in. Dit zorgt voor twijfels.

Met "ziek zijn" verwijst men naar ziekte in de medische zin van het woord. Verzuim wijst op het "ziek melden" in de vorm van gedrag. In de literatuur komen drie types verzuim aan bod (Verheyen et al., 2011):

- Wit verzuim: de persoon in kwestie is ziek en heeft medisch bewijsbare gezondheidsklachten die leiden tot melding van ziekte;
- Grijs verzuim: de werknemer voelt zich ziek maar het gaat om subjectieve gezondheidsklachten. Het wordt niet als evident beschouwd dat de werknemer niet meer kan werken;
- Zwart verzuim: de werknemer voelt zich niet ziek, er is in geen geval sprake van enig gelegitimeerd verzuim.

e. Welke omgevingsfactoren versterken burnout?

Zoals aangehaald in één van de vorige paragrafen spreekt Maslach et al. (2001) van een burnout wanneer iemand zich in een staat van fysieke, emotionele en/of mentale vermoeidheid bevindt. Hierdoor gaat men een aantal symptomen over een langere periode vertonen, namelijk veranderingen in gedrag, gevoel, gedachten, beelden, interpersoonlijke relaties en gezondheid. De omgevingsfactoren die de kans op het krijgen van deze symptomen vergroten zijn:

- Het soort werk;
- De werkstructuur;
- De machtsstructuur;
- Het ontbreken van sociale steun;

- Veranderingen in de privésituatie;
- Afhankelijkheid van anderen;
- Opvoeding.

Een eerste omgevingsfactor die invloed heeft op het versterken van een burnout, is het *soort werk* dat men uitvoert. Karsten (1999) voerde een onderzoek uit in de sector van helpende beroepen (artsen, verplegers, enz.). Hij stelde het zogenaamde helpersyndroom vast, waarbij professionele helpers vaak niet in staat zijn hun eigen gevoelens en behoeften te uiten. Volgens een onderzoek van Maslach et al. (1986) komt burnout enkel voor in beroepen waar men op een professionele manier met mensen werkt. Het proces wordt door een emotioneel belastend contact met cliënten in gang gezet. Maslach ontdekte echter ook andere bronnen van stress, zoals te hoge verwachtingen en een discrepantie tussen verwachtingen en werkelijkheid. De drie sectoren waar burnouts het meest voorkwamen waren onderwijs (13%), horeca (12%) en industrie (11%). Hierbij zijn onderwijs en horeca voorbeelden van sectoren waarin men te maken krijgt met emotioneel belastend werk en is industrie een sector waarin men soms te hoge verwachtingen stelt en er een discrepantie kan ontstaan tussen verwachtingen en werkelijkheid. Uit deze drie onderzoeken is gebleken dat contactuele en helpende beroepen waar dagelijks een emotioneel beroep op mensen gedaan wordt, uitputtend zijn omdat het emotioneel belastend werk is. Industrie daarentegen, is een sector waarin men soms te hoge verwachtingen stelt waardoor er een discrepantie kan ontstaan tussen verwachtingen en werkelijkheid. Uit deze drie onderzoeken is gebleken dat contactuele en helpende beroepen zeer uitputtend zijn aangezien er dagelijks een emotioneel beroep op mensen gedaan wordt. Het gaat hier om emotioneel belastend werk waarbij men zich constant moet kunnen inleven in anderen. Hieruit kan besloten worden dat mensen die beroepen uitoefenen waarvan de activiteiten worden gekenmerkt door intensief contact met anderen, over het algemeen meer vatbaar zijn voor een burnout.

Naast het soort werk, is ook de *structuur van het werk* een versterkende omgevingsfactor. Cherniss (1993) ziet de belangrijkste component van een burnout als de manier waarop een bedrijf of instelling gestructureerd is. Werknemers gaan namelijk een gevoel van machteloosheid ervaren wanneer het niet duidelijk is welke rechten, plichten en taken ze hebben.

Dit kan leiden tot stress en vervreemding van het werk. Het werk dat men uitvoert zorgt vaak voor heel wat verwachtingen waaruit rolconflicten en rolonzekerheid kunnen ontstaan. De werknemer ervaart een te grote verantwoordelijkheid en er wordt meer verwacht van hem dan hij eigenlijk kan waarmaken, wat zorgt voor een verhoogde werkdruk. Dit kan op termijn de gezondheid negatief beïnvloeden.

Daarnaast zijn de *hiërarchie en de machtsstructuur* in een onderneming ook belangrijke factoren in het proces van een burnout. Wanneer die ertoe bijdragen dat de werknemer zich machteloos voelt en geen kans maakt op betrokkenheid, leidt ook dit tot stress en vervreemding van het werk. Cherniss (1993) omschrijft daarnaast het ontbreken van motiverend potentieel als een component van een burnout, bijvoorbeeld wanneer het werk onbelangrijk en onderschat lijkt. Enkele jaren na Cherniss hebben Maslach en Leiter (1986) ondervonden dat werknemers ook meer en meer te maken kregen met een versnelde toename van veranderingen op de werkvloer.

Zo waren de talrijke processen van reorganisaties, fusies, functieveranderingen en andere veranderingen op vlak van werken een grote bron van stress voor de werknemers, wat op hun beurt kon leiden tot een verhoogd risico op een burnout.

Een andere versterkende omgevingsfactor is het *ontbreken van sociale steun*. Hobfoll (1998) definieert dit fenomeen als 'een interpersoonlijke uitwisseling tussen medewerkers bestaande uit emotionele zorg, instrumentale steun en het delen van informatie'. Daarnaast kunnen ook werkgevers sociale steun leveren door middel van aandacht en interactie die zowel interpersoonlijke zorg, als carrièregerichte begeleiding uitstralen. Een gebrek aan sociale steun wordt door Karsten (1999) als een belangrijke maatschappelijke oorzaak van een burnout gezien. De relatie met anderen heeft volgens hem de grootste invloed op de wijze waarop we stresssituaties verwerken. Een onderzoek van Maslach en Leiter (1986) toonde aan dat weinig of geen persoonlijke contacten op het werk heel wat problemen oplevert. Zo is de samenhang op het werk er de laatste jaren sterk op achteruitgegaan. Vaste contracten moeten namelijk steeds meer plaats maken voor tijdelijke contracten en uitzendkrachten. Logischerwijs vermindert de kwaliteit van de collegiale sfeer op het werk en worden er bijgevolg minder vriendschappen opgebouwd. Dit is vooral nadelig voor het werken in teamverband omdat het veel tijd en inzet van de werknemers vergt om het vertrouwen te winnen van de teamgenoten en om volledig op elkaar afgestemd te geraken. Het ontbreken van vriendschapsrelaties op het werk, zorgt voor minder motivatie en mindere taakprestaties. Als werkgever is het dus belangrijk dat je voor je werknemers een omgeving creëert waar zij zich het beste in voelen. De werkomgeving moet toelaten dat de verschillende werknemers met elkaar kunnen opschieten, zodat de mensen zich thuis voelen op het werk. Wanneer er dan toch problemen zijn, moet je de werknemer het gevoel geven dat naar hem geluisterd wordt. Toch zijn er een aantal factoren die leiden tot gebrekkige steun van leidinggevenden en collega's: bazenstress, seksuele intimidatie op het werk, pesten op het werk en moe van het meeleven met anderen. Desalniettemin zijn er volgens Maslach et al. (2001) ook nog een resem andere aspecten die de werksfeer verzieken, zoals een te hoge werklast, tijdsdruk en te veel verantwoordelijkheid. In combinatie met te weinig sociale steun kunnen ook deze aspecten leiden tot een burnout bij werknemers.

Burnout kan ook optreden door *stressveroorzakende veranderingen in de privésituatie* van een persoon. De invloed van deze veranderingen werd bestudeerd door Holmes et al. (1967). Zij ontwikkelden de 'Social Readjustment Rating Scale', waarmee de effecten van 43 belangrijke levensgebeurtenissen bestudeerd worden. Het resultaat van hun onderzoek wees erop dat de dood van een levensgezel de meest stressveroorzakende gebeurtenis was, gevolgd door een echtscheiding en als derde een scheiding van tafel en bed.

Naast belangrijke levensveranderingen zijn ook kleine dagelijkse irritaties een grote bron van stress. Maslach et al. (1988) constateerden namelijk dat ze beide minstens even belangrijk zijn. Daarnaast veroorzaken levensveranderingen dagelijkse irritaties. Wanneer er een ingrijpende gebeurtenis in het leven heeft plaatsgevonden, gaat men zich sneller irriteren aan doordeweekse ongemakken (Karsten, 1999).

Ten slotte versterkt het ondervinden van een sterke *afhankelijkheid van anderen* een burnout. Men vreest het ontbreken en verlies van steun, liefde, toewijding en erkenning wanneer men denkt niet aan de verwachtingen van anderen te kunnen voldoen. Volgens Hobfoll (1998) zorgen onze moderne tijden waarin sociale structuren die verdwijnen (bv. familie, Kerk, dorpsgemeenschap) ervoor dat de traditionele vangnetten van de mensen wegvallen. In onze maatschappij moeten de mensen hun plek in de gemeenschap echt verdienen en kan de wens om tot een bepaalde groep te behoren al voor de nodige stress zorgen. Hierdoor stijgt het aantal mensen dat een burnout krijgt.

Ook onze *opvoeding* speelt een belangrijke rol. Schwäbisch en Siems (1998) toonden in hun onderzoek aan dat wij vaak worden opgevoed met de onderliggende gedachte het uiten van onze gevoelens te onderdrukken. Wanneer mensen hun emoties blijven opkroppen, kunnen bepaalde gevoelens niet overwonnen worden en lossen bepaalde problemen zich niet op (bv. ergernissen op het werk). Al deze gevoelens stapelen zich dan op wat uiteindelijk leidt tot een explosie. Het uiten van gevoelens gebeurt vaak enkel bij mensen waarmee we een goede band hebben. We kunnen dus besluiten dat het hebben van goede intermenselijke relaties ook belangrijk is.

f. Besluit

In de hedendaagse maatschappij worden organisaties terecht gewezen op de risico's die het werken met zich meebrengt. Door de vergrijzing van de beroepsbevolking zijn de voorspellingen inzake stressklachten weinig hoopgevend. Verheyen et al. (2011) tonen aan dat stressklachten stijgen naarmate de leeftijd toeneemt. Er is een piek tussen de 50 en 55 jaar. Er kan dus gesteld worden dat jarenlange cumulatieve blootstelling aan stressrisico's tot uiting komt op hogere leeftijd (Hermanussen et. al, 2001).

Indien men de problemen aanhaalt, reageren de bedrijven met een stevige tegenreactie, waarbij de bal wordt teruggespeeld. Ze gaan ervan uit dat problemen betreffende stress en burnout kunnen toegeschreven worden aan de werknemers zelf en hun persoonlijke situatie. Desalniettemin moet gesteld worden dat het om gedreven werknemers gaat die zich in het werk kunnen kwalificeren. Dit sluit nauw aan bij de moderne inzichten inzake organisatiebeleid en hrm-toepassingen (Hobfoll, 1998).

Uit het laatste onderdeel kan geconcludeerd worden dat er een aantal factoren zijn die bijdragen tot het proces van burnout. Deze factoren kunnen worden onderverdeeld in drie categorieën: werk, interactie tussen werk en familie en de privésituatie. Bij het werk speelt het soort werk een belangrijke rol. Maar ook de structuur van het werk heeft een impact op burnout. Enerzijds is het belangrijk dat de werknemer weet welke rechten, plichten en taken hij heeft. Anderzijds spelen de hiërarchie en de machtsstructuur binnen de onderneming een rol. Wanneer het werk zelf verandert, ervaart de werknemer meer stress wat zorgt voor een verhoogde kans op burnout.

3.1.3. Werkstress Energiebronnen Beleving model (Demerouti)

Zoals de benaming van dit model reeds aangeeft, kan er gesteld worden dat het Werkstress Energiebronnen Beleving model (WEB-model) betrekking heeft op het individuele stressniveau van een persoon in verhouding met zijn of haar beschikbare energiebronnen. In het Work Ability Model werd het begrip 'werkvermogen' besproken. Hiermee werd verwezen naar de invloed van de fysieke en psychologische jobvereisten op de lichamelijke gezondheidstoestand van een persoon. Aansluitend op dit model werd het belastbaarheidsmodel van Karasek (1979) toegelicht om de link tussen het werkvermogen en de belastende factoren te leggen die van invloed zijn op dit werkvermogen. Als derde model zal het Werkstress Energiebronnen Beleving model van Demerouti besproken worden. Het is een aanvulling op het belastbaarheidsmodel in de zin dat er gesproken wordt over hulpbronnen waarover een individu kan beschikken.

Onderzoek toont aan dat het model een bruikbaar raamwerk vormt voor onderzoek naar werkbeleving (Demerouti et al. 2001). Aan de hand van het model kan men een antwoord vinden op de vraag waarom werknemers onder sommige omstandigheden snel opbranden, terwijl anderen dan weer jarenlang met hun job bezig zijn met beperkt negatieve gevolgen (Demerouti et al. 2001). Dit hoofdstuk is opgesplitst in drie onderdelen. Na een algemene definiëring van het begrip zullen de drie belangrijkste aspecten van het model toegelicht worden. Als besluit zal het verband gelegd worden tussen het WEB model en organisatiebetrokkenheid.

a. Wat is het Werkstress Energiebronnen Beleving model van Demerouti?

Het Werkstress Energiebronnen Beleving model van Demerouti et al. (2001) is een aanvulling op het model van Karasek (1979) in de zin dat het wijst op de hulpbronnen waarover een individu kan beschikken. Volgens dit model kent elke beroepsgroep specifieke risicofactoren voor werkstress. Deze risicofactoren kunnen ingedeeld worden in taakeisen en energiebronnen.

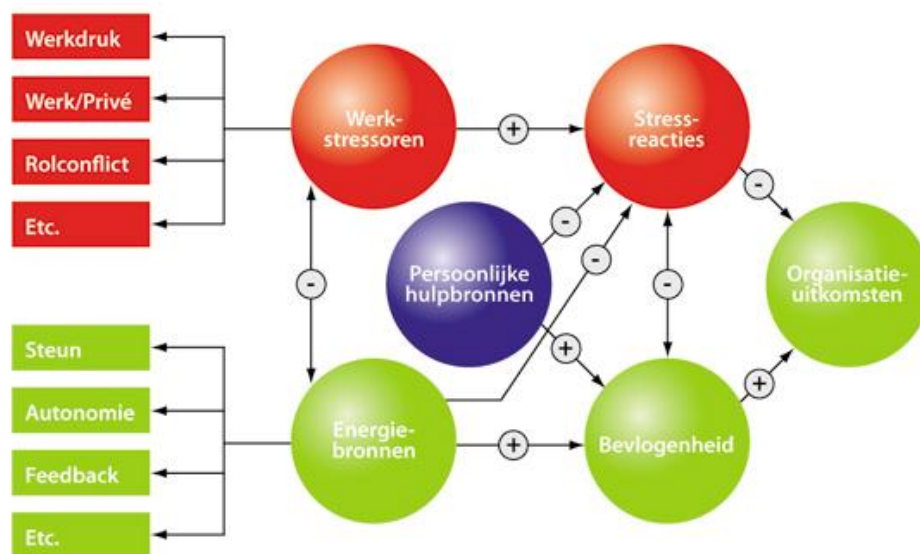
Taakeisen hebben betrekking tot de inspanningen die men moet leveren om een taak tot een goed einde te brengen. Energiebronnen wijzen op de beschikbare mogelijkheden die aanwezig zijn om op een duurzame manier tegemoet te komen aan de taakeisen. Het model gaat uit van de stelling dat een beroepssector met langdurig hoge taakeisen en onvoldoende mogelijkheden tot herstel leidt tot werkstressoren. Deze kunnen op lange termijn aanleiding geven tot negatieve gevolgen zoals bijvoorbeeld een burnout. Dit kan op zijn beurt resulteren in werkverzuim en prestatievermindering. Anderzijds zal de aanwezigheid van energiebronnen leiden tot bevlogenheid. Onder bevlogenheid kan verstaan worden: 'de intrinsieke motivationele kwaliteiten die kunnen resulteren in positieve uitkomsten zoals organisatiebetrokkenheid en optimale prestaties op het werk' (Schaufeli et al., 2007).

Samenvattend kan er gesteld worden dat het model veronderstelt dat burnout en bevlogenheid een mediërende rol spelen in respectievelijk een stress- en motivatieproces (De Jonge et al., 2003). Dit model legt bovendien de nadruk op de energiegevendende en motiverende aspecten die werk kan hebben.

Binnen de huidige werkomgeving is duurzame inzetbaarheid een belangrijk item. Om dit doel te bereiken kunnen werknemers beschikken over hulpbronnen waarvan ze optimaal gebruik van kunnen maken. Koolhaas et al. (2009) stellen dat dit zeker voor oudere werknemers van groot belang is aangezien zij extra moeilijkheden hebben om te kunnen beschikken over de nodige hulpbronnen.

In onderstaande afbeelding wordt de stroom van werkstressoren en energiebronnen schematisch weergegeven met als centrale aspect de persoonlijke hulpbronnen.

Werkstressoren - EnergieBronnen (WEB-model)



Figuur 4: Het WEB model (bron: Demerouti et al., 2001)

Afhankelijk van de bedrijfscontext beschikt elke organisatie over potentiële stressoren en energiebronnen. Uit bovenstaande afbeelding kan afgeleid worden dat er twee gestroomlijnde processen actief zijn. De bovenste twee bollen (rood) hebben betrekking op een erosieproces dat welzijn en gezondheid ondermijnt. De twee onderste bollen (groen) reflecteren een motivatieproces dat de bevoegenheid bevordert. De centrale bol (blauw) heeft een intermedierende rol en bestaat uit de persoonlijke hulpbronnen die in de processen van belang zijn en leiden tot de optimale organisatie-uitkomst (de uiterst rechtse groene bol). Zowel het motivatie- als het erosieproces zijn gerelateerd aan organisatiegedrag en bedrijfsresultaat. Energie- en persoonlijke hulpbronnen verminderen de negatieve effecten van werkstressoren en beschermen de werknemers als het ware tegen stress. Het motivatieproces kan vergeleken worden met een opwaartse spiraal. Hoe meer bevoegenheid een persoon bezit, hoe meer steun en positieve feedback hij ervaart. Dit zal uiteindelijk resulteren in een positief effect op het behouden van de bevoegenheid.

Werkkenmerken kunnen in twee categorieën ingedeeld worden (Demerouti et al., 2001):

- Werkeisen (job demands) waarbij elke beroepsgroep over sectorspecifieke werkkenmerken beschikt;
- Energiebronnen (job resources) die als positieve tegenhanger fungeren van de werkeisen.

Werkhulpbronnen bestaan uit de fysieke, psychosociale of organisatorische onderdelen van de taak die de negatieve invloed van taakeisen kunnen afblokken. Toch zijn ze functioneel in het bereiken van organisatiedoelen en persoonlijke groei (Demerouti et al. 2001).

Volgens Koolhaas et al. (2009) kunnen werkhulpbronnen zich situeren op twee gebieden:

- Organisatorisch (cognitief) gebied met betrekking op ontplooiingsmogelijkheden en jobzekerheid;
- Sociaal (interpersoonlijk) gebied met betrekking op coaching en ondersteuning door leidinggevendenden van het personeel dat ze onder hen hebben.

Zoals reeds aangegeven, kan men uit de afbeelding afleiden dat er twee processen plaatsvinden die parallel met elkaar lopen: het energetische en het motivationele proces (Demerouti et al., 2001). In het energetische proces zal een continue blootstelling aan hoge werkeisen, een slechte balans tussen werk en privé en de aanwezigheid van rolconflicten leiden tot een hoge kans op ziekteverzuim of burnouts. Binnen het motivationele proces nemen de energiebronnen een centrale rol in. Energiebronnen zoals steun, autonomie en het krijgen van feedback op regelmatige basis kunnen leiden tot persoonlijke groei en ontwikkeling. Bevlogenheid hangt in grote mate samen met werkhulpbronnen (Demerouti et al., 2001).

b. Belangrijke aspecten: taakeisen, energiebronnen en bevlogenheid

- Taakeisen;

Het uitputtingsproces wordt grotendeels bepaald door de aard van de taakeisen. Dit houdt in dat voortdurend hoge taakeisen, in combinatie met onvoldoende herstelmogelijkheden, kunnen veranderen in werkstressoren. Situatiegewijs kunnen deze stressoren vervolgens aanleiding geven tot negatieve gevolgen zoals een burnout (De Jonge et al., 2003).

Werkdruk en emotionele belasting zijn twee belangrijke taakeisen waaraan werknemers onderhevig zijn. Werkdruk wordt door Gaillard (2006) gedefinieerd als 'een cognitief-emotionele evaluatie van een situatie, waarbij de werkende zich zorgen maakt over de hoeveelheid werk en de gevolgen als hij zijn taak niet tijdig kan afronden'. Het kan leiden tot spanningen en stress bij de werkende. Werkdruk wordt in grote mate bepaald door de taakeisen en door wat iemand nog moet doen op korte en lange termijn (Gaillard, 2006). Ruigt (2008) toont aan dat werkdruk tot een burnout kan leiden indien men er niets aan doet.

Emotionele belasting kan de werkdruk stelselmatig verhogen. Als natuurlijke reactie op dit proces kan men emoties oproepen om te voldoen aan de vereiste verwachtingen. Desalniettemin kan men emoties ook verbergen omdat het laten zien van specifieke emoties in een bepaalde (werkgerelateerde) context onaanvaardbaar is (Schaufeli et al., 2002)

Te hoge werkdruk en emotionele belasting gedurende een langere periode kan in veel gevallen het begin zijn van een uitputtingsproces en in het ergste geval van een burnout (Karsten, 1999).

- Energiebronnen;

Zoals in bovenstaande paragrafen vermeld, zijn energiebronnen een belangrijk onderdeel van het motivatieproces. De aanwezigheid van energiebronnen zal leiden tot bevlogenheid omwille van hun intrinsieke motivationele aspect. De Jonge et al. (2003) ondervonden dat dit kon leiden tot positieve gevolgen, zoals organisatiebetrokkenheid en verbeterde arbeidsprestaties. Een andere belangrijke bron van energie is sociale steun. Een goed netwerk bezitten van sociale relaties en transacties die persoonlijke energiebronnen aanvullen en de omgang met crisissituaties faciliteren is van groot belang. Snyder (2009) ondervond dat sociale steun van anderen voor emotionele aandacht kon zorgen. Dit zal uiteindelijk leiden tot situatiespecifieke oplossingen. Gaillard (2003) toonde in zijn onderzoek aan dat het percentage werkenden dat zich depressief voelt, dubbel zo hoog is als ze weinig steun ontvangen in vergelijking met degenen die veel sociale steun krijgen.

- Bevlogenheid.

Bevlogenheid wordt door Schaufeli et al. (2007) gedefinieerd als 'een positieve affectief-cognitieve toestand van opperste voldoening die kan worden opgedeeld in drie dimensies: vitaliteit, toewijding en absorptie'.

Vitaliteit kan beschouwd worden als het bruisen van energie, een fit gevoel om langer en beter te kunnen doorwerken zonder vermoeidheid. In geval van bevlogenheid beschikken werknemers over een grote mentale veerkracht en een bepaalde mate aan doorzettingsvermogen om hun taken tot een goed einde te brengen.

Toewijding ontstaat als mensen hun eigen persoonlijke kwaliteiten kunnen ontwikkelen en gebruiken. Indien een organisatie over toegewijde mensen beschikt, heeft ze een enorm creatief vermogen en kan ze inspelen op de eisen van de snel veranderende markt waarin ze actief is.

Absorptie heeft betrekking op het versmelten van werk waardoor het lijkt alsof de tijd stil staat (Schaufeli et al., 2007).

Er kan besloten worden dat bevlogen werknemers zich vitaal, energiek en toegewijd voelen. Als betrokken werknemers richten ze zich volledig op hun taak. Ze worden er als het ware door "geabsorbeerd" (Schaufeli et al., 2007).

Wanneer bevlogen werknemers in contact komen met bedreigende situaties op het werk, stellen ze zich proactief op en zullen ze zelf initiatieven voorstellen. Ze hebben een minieme kans om in een negatieve spiraal terecht te komen aangezien ze hun eigen positieve feedback kunnen genereren (Schaufeli & Bakker, 2007).

c. Organisatiebetrokkenheid

Zoals besproken in bovenstaande paragrafen, leidt bevlogenheid tot een aantal positieve uitkomsten. Eén van deze uitkomsten is een grotere mate van organisatiebetrokkenheid (De Jonge et al., 2003). Organisatiebetrokkenheid kan als de drijvende kracht achter organisatieprestaties gezien worden (Klomp, 2010). Meyer et al. (1991) stellen dat er drie soorten betrokkenheidsvormen zijn:

- Affectieve betrokkenheid;
- Continue betrokkenheid;
- Normatieve betrokkenheid.

Affectieve betrokkenheid houdt in dat er een affectieve band bestaat tussen de werknemers, die toelaat zichzelf te kunnen identificeren met een organisatie. Zo zullen werknemers met een sterke affectieve betrokkenheid uit eigen wil blijven werken bij de organisatie. Werknemers met een *continue betrokkenheid* zullen bij het bedrijf actief blijven omdat ze weinig of geen andere keuze hebben of vanwege de kosten die gerelateerd zijn aan het verlaten van de organisatie. Wanneer werknemers het gevoel hebben dat ze verplicht zijn deel uit te blijven maken van de organisatie, spreken we van *normatieve betrokkenheid* (Meyer et al., 1991). Onderzoek heeft aangetoond dat een grote mate van betrokkenheid zowel voor de organisatie als voor de werknemer belangrijk is. Betrokken werknemers hebben minder de neiging om de organisatie te verlaten als ze elders een beter aanbod krijgen. Zo vormen ze voor de organisatie zeer waardevolle krachten, zowel op korte als lange termijn (Klomp, 2010).

3.1.4. Capability-model (Amartya Sen)

Uit de bespreking van de drie vorige modellen is gebleken dat mensen een subjectief werkvermogen en bijhorende belastbaarheidsgraad hebben. Deze persoonlijke eigenschappen worden beïnvloed door situatiespecifieke omgevingsfactoren en energiebronnen. Het capability model van Amartya Sen vormt een goede aanvulling op hetgeen reeds beschreven werd. Dit model stelt dat het er niet alleen om draait welke hulpbronnen er zijn en hoe een situatie subjectief door de betrokkenen wordt ervaren, maar ook omtrent de vraag welke mogelijkheden de leden van een samenleving werkelijk hebben, en hoe deze vervolgens verdeeld zijn. Er kan gesteld worden dat het model op persoonlijk niveau inhoudt dat iemand de vrijheid heeft om te doen of te zijn wat hij wil in relatie tot de verschillende combinaties van mogelijkheden die hij heeft. Onder vrijheid verstaat Sen:

- Het process-aspect: de mogelijkheid om een eigen leven te leiden en vorm te geven;
- Het opportunity-aspect: de mogelijkheid om waardevolle doelen te bereiken.

Capability kan hierbij gedefinieerd worden als 'het geheel van taken die voor mensen waardevol en belangrijk zijn, maar ook daadwerkelijk binnen hun persoonlijk bereik liggen'. Juist vanwege de waarde die aan deze taken wordt toegekend in de desbetreffende context, zijn het taken die binnen ieders bereik zouden moeten liggen (Morris, 2009).

Het begrip 'capability' toepassen op arbeid kan volgens Morris (2009) binnen de arbeidsgerelateerde context verhelderd worden door het te vergelijken met prestatie en vermogen. Prestaties van een persoon hebben betrekking op wat iemand werkelijk doet, terwijl het vermogen betrekking heeft op wat iemand feitelijk kan doen. Capability verwijst binnen deze context naar het individuele vermogen in relatie tot de mogelijkheden die de omgeving te bieden heeft of datgene waar iemand toe in staat gesteld kan worden (Alkire, 2005).

Bij arbeid draait het allemaal rond 'het in staat zijn' en het 'in staat gesteld worden'. Het individu dient gemotiveerd en in staat te zijn om zijn taken op een kwaliteitsvolle manier te kunnen uitvoeren. De werkcontext dient vervolgens aan te sluiten bij de mogelijkheden zodat de taken op een optimale wijze uitgevoerd kunnen worden (Alkire, 2005).

Als startpunt wordt ervoor gekozen om het capability begrip te bespreken in relatie tot duurzame inzetbaarheid. Vervolgens zal nagegaan worden welke arbeidsbelasting een werknemer moet kunnen dragen in een gegeven arbeidscontext. De person-environment fit speelt een hoofdrol binnen dit model en zal in het derde onderdeel besproken worden. Als besluit wordt mijn eigen visie op dit model te geven. Dit wordt in relatie tot het begrip 'duurzaamheid' gedaan aangezien er uit de literatuur duidelijke signalen kwamen dat deze twee begrippen in het verlengde van elkaar liggen.

a. Capability in relatie tot duurzame inzetbaarheid

Om het onderwerp 'capability' te kaderen binnen deze masterproef heb ik ervoor gekozen het te behandelen in aanvulling op het concept 'duurzaamheid'. Duurzaamheid verwijst naar het gebruik of de inzet van productiemiddelen, zonder dat de gebruikerswaarde ervan wordt aangetast. Inzetbaarheid draait om de mogelijkheid om bepaalde werkzaamheden te verrichten die naar hun aard en naar de wijze waarop ze worden verricht betekenisvol zijn in een bepaalde situatie. Desalniettemin gaat het hier niet om willekeurige inzetbaarheid, maar om inzetbaarheid voor situatiespecifieke taken die passen bij de persoon die de taak uitvoert en die van waarde zijn in de specifieke context (Van der Klink et al., 2011)

De definitie van duurzame inzetbaarheid in het rapport van Van Der Klink e.a. (2011) luidt dan ook:

“Duurzame inzetbaarheid wilt zeggen dat medewerkers doorlopend in hun arbeidsleven over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden beschikken om in huidige en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren”.

Dit vereist een aangepaste werkomgeving die hen hiertoe in staat stelt, evenals een passende attitude en motivatie om deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten. Werk ervaren als een 'meerwaarde', in samenhang met het gevoel 'van waarde te zijn', is een cruciaal aspect van duurzame inzetbaarheid. Dat zal in een later stadium bepalen in welke mate en tegen welke kosten mensen hun arbeidspotentieel willen inzetten (Meijman et al., 1992).

b. Centrale vraag binnen het capability model

Sen (2009) stelt dat het capability-begrip erop wijst dat mensen de vrijheid moeten hebben om belangrijke doelen te kunnen realiseren. Anderzijds dient het een antwoord te bieden op de vraag: “welke arbeidsbelasting zou iemand moeten aankunnen?”. Capability somt soorten van activiteiten op die binnen iemands bereik zouden moeten liggen omdat ze algemeen als waardevol geacht worden. Arendt (1958) definieert drie algemene dimensies over wat arbeid waardevol maakt in algemene zin:

- Participatie;
- Het scheppende karakter van werk;
- Bestaanszekerheid.

Ook andere werkgerelateerde concepten zoals rechtvaardigheid en eerlijksgevoel hebben een bewezen relatie met de gezondheidstoestand van een persoon. Een dialoog tussen werknemer en leidinggevende, die als vertegenwoordiger van de organisatie optreedt, moet toelaten vast te stellen wat waardevol is in specifieke situaties. Jaargesprekken zijn een mogelijk instrument om dit concept vorm te geven.

In veel gevallen zijn de doelstellingen hiërarchisch vastgelegd, waarbij individuele doelen afgeleid zijn van de organisatiedoelen. De capability-benadering kan hier een aanvulling op zijn door aanvullend doelen voorop te stellen. Zo kunnen de taken van de werknemer besproken worden in functie van het kader waaraan de werkgever belang hecht. Dit kan leiden tot een taakaanpassing die zowel de werknemer als de organisatie ten goede komt. De meerwaarde van het capability-begrip ligt in het feit dat het niet alleen de economische waarde van arbeid benadrukt, maar ook de waarde die arbeid voor de medewerkers en de maatschappij heeft. Dit is een aansluiting op de 'humane' benadering van werk. Desalniettemin moet er ook rekening gehouden worden met de psychosociale theorieën die aanhalen dat mensen gemotiveerder op de arbeidsvloer staan als ze positief benaderd worden en over de nodige autonomie beschikken (Edwards, 1991)

Job control kan bovendien beschouwd worden als een cruciale voorwaarde om tot een werksituatie te komen waarin men optimaal aan de taakeisen kan voldoen. Ook op het maatschappelijk domein sluit het concept 'werk als waarde' en het 'capability' begrip aan bij het streven naar verantwoord ondernemen. Men gaat niet enkel voldoen aan de eisen van de typische 'stakeholders' maar ook aan deze van de maatschappij in het algemeen en de werknemers in het bijzonder (Schaufeli et al., 2007).

c. De person-environment fit

Edwards (1991) stelt dat de person-environment fit een belangrijke rol speelt binnen de capability-benadering. Deze fit duidt op de balans tussen persoon en werk, of tussen de kennis, vaardigheden, attitude en motivatie van de werknemer enerzijds en de context waarin deze moet werken anderzijds. Indien er effectief een evenwichtige balans is, zal de werknemer zich beter en gezonder voelen. Bovendien heeft hij meer plezier in zijn werk, presteert hij beter en zal hij betere resultaten behalen. Als de balans niet in evenwicht is, kunnen er negatieve gevolgen optreden zoals stress en ontevredenheid. Bijgevolg zullen de prestaties op het werk dalen (Schaufeli et al., 2002). De auteur maakt een onderscheid tussen twee type fits:

- Demands-abilities fit: een werknemer moet het werktempo kunnen volgen en goed overweg kunnen met de gebruikte software en gereedschappen. Vervolgens moet de attitude en de motivatie van de werknemer passen bij de ontwikkelingsmogelijkheden die op het werk aanwezig zijn. De bereidheid tot leren, veranderen en ontwikkelen moet passen bij de werkcontext. De mogelijkheden (kennis en vaardigheden) van een persoon moeten aansluiten bij de werkeisen en werkcontext van de job. Indien de eisen (demands) en mogelijkheden (abilities) bij elkaar aansluiten, wordt er gesproken van een demands-abilities fit;
- Needs-supply fit: behoeften (needs) en aanbod (supply) passen bij elkaar indien de werknemer een gevoel van autonomie of regelruimte ervaart maar ook over een goed loopbaanperspectief beschikt, leer- en ontwikkelingsmogelijkheden bezit en steun van de collega's verkrijgt;

Uit onderzoek van Edwards (1991) is gebleken dat indien persoon en werk bij elkaar passen, er sprake is van een *demands-abilities fit* en een *needs-supply fit*. Deze processen resulteren vervolgens in een betere gezondheid, een hogere tevredenheid en verbeterde prestaties.

In het geval er geen sprake is van deze *fit*, dan kan dit negatieve gevolgen hebben zoals demotivatie, cynisme, burnout of ontevredenheid.

d. Persoonlijke visie

Er is een verband tussen duurzaamheid en het capability-concept. Dit verband zal in deze paragraaf verder toegelicht worden. Duurzaamheid verwijst naar het gebruik of de inzet van productiemiddelen zonder dat de gebruikerswaarde ervan aangetast wordt. Capability gaat in dezelfde context na wat het vermogen van een werknemer is binnen het kader van zijn functie en omgeving. Om de capaciteiten van een werknemer maximaal te benutten, moet er op een duurzame wijze mee omgesprongen worden. Dit zal resulteren in een win-win situatie voor bedrijf en werknemer. De werknemer zal in staat zijn langer en gezonder actief te blijven, de werkgever zal een lager personeelsverloop kennen en langer beroep kunnen doen op de diensten en ervaring van zijn personeel. Het capability-perspectief benadrukt hierbij het belang van een goede afstemming van de verschillende onderdelen: in staat zijn, mogelijkheden bezitten en in staat gesteld worden.

Dit hoofdstuk zal afgesloten worden met een vergelijkende tabel waarin de vier modellen op een rij gezet worden en de belangrijkste criteria met elkaar vergeleken worden. Ik heb voor deze criteria gekozen om de lezer een duidelijk overzicht te geven van de besproken modellen. Deze criteria zijn:

- Focus;
- Doel;
- Context van ontstaan;
- Nut voor werkgever;
- Nut voor werknemer.

Tabel 2: Overzicht theoretische modellen.

	Work Ability Model	Belastbaarheidsmodel	Werkstress Energiebronnen Belevingsmodel	Capability Model
Focus	Nadruk op het werkvermogen als voorwaarde voor een duurzaam inzetbaarheidsbeleid	Nadruk op de combinatie tussen belastende factoren en de individuele belastbaarheid van een individu	Nadruk op de verhouding tussen het individuele stressniveau van een persoon en de beschikbare energiebronnen	Nadruk op de vrijheid die iemand heeft om te doen en zijn wat hij zelf wil in combinatie met de mogelijkheden die hij heeft
Doel	Vergroten van de inzetbaarheidsgraad door het analyseren van de work ability index (vragenlijst)	Streven naar een evenwicht tussen werkdruk en de aanwezige regelmogelijkheden die een job te bieden heeft	Bepalen hoe energiebronnen tegemoet kunnen komen aan de taakeisen die verbonden zijn aan een job	Bepalen welke arbeidsbelasting iemand moet kunnen dragen onder situatiespecifieke omstandigheden
Context van ontstaan	30 jaar geleden ontwikkeld door de Finse professor Ilmarinen onder de centrale vraag: hoe lang kunnen mensen werken?	Ontstaan in 1979 met als doel het de belasting te verminderen en werknemers langer en gezonder aan het werk te houden	Ontwikkeld als reactie op de vraag waarom werknemers onder bepaalde omstandigheden sneller opbranden dan anderen	Ontstaan op basis van het feit dat arbeid niet alleen een economische waarde heeft maar ook een humane & maatschappelijke waarde
Nut voor werkgever	Interactie met de werknemers bevorderen zodat pijnpunten omtrent inzetbaarheid en risico's kunnen worden aangepakt	Indien bedrijven de focus leggen op het verminderen van de belastende factoren en het creëren van werkbare jobs, dan zullen de resultaten volgen	Door de factoren van werkstress te reduceren kan bevlogenheid gecreëerd worden met als resultaat organisatiebetrokkenheid	De taken van de werknemer kunnen aangepast worden aan hetgeen de werkgever belangrijk acht

<p>Nut voor werknemer</p>	<p>Werknemers kunnen zelf maatregelen nemen om langer, gezonder en met meer plezier te gaan werken zodat ze optimaal van hun pensioen kunnen genieten</p>	<p>Het aanboren van meer mogelijkheden zal leiden tot meer motivatie, grotere bevoegdheid en betere prestaties</p>	<p>Opzoek gaan naar extra energiebronnen zal leiden tot bevoegdheid, vitaliteit, energie en toewijding</p>	<p>Bedrijven zullen meer belang hechten aan de eisen en verwachtingen van de werknemers</p>
----------------------------------	---	--	--	---

3.2. Maatregelen van preventiediensten

Arbeidsorganisaties zijn een belangrijk onderdeel van de huidige samenleving. Het zijn deze instellingen die de gevolgen van ontgroening en de vergrijzing het sterkst voelen in hun personeelsbestanden. Het gevolg van de vroege uittrekking van veel ouderen kan resulteren in een (groot) verlies van relevante kennis en ervaring. Bovendien kunnen organisaties moeilijkheden ondervinden in het op peil houden van hun personeelsbestand (Osse, 1999).

Drewniak (2002) stelt dat een leeftijdsbewust personeelsbeleid kan leiden tot betere samenwerking tussen jong en oud. Deze samenwerking zal de mate van creativiteit en innovatie binnen een organisatie bevorderen. Om tot een goed leeftijdsbewust personeelsbeleid te komen is het van belang dat preventiediensten aanbevelingen doen ter bevordering van de interne werking. De maatregelen die ze voorstellen met betrekking tot de kwaliteit van de arbeid zullen door de bedrijfsleiding al dan niet toegepast worden, afhankelijk van de visie en structuur van elk bedrijf. Het is belangrijk om aan te halen dat bedrijven nog altijd zelf verantwoordelijk zijn voor de toepassing ervan. De preventiedienst heeft voornamelijk een adviserende functie.

Bedrijven die naar een evenwichtig leeftijdsopbouw streven, waarbij het aantal oudere werknemers gelijklopend is met het aantal jongeren, worden geadviseerd maatregelen te nemen om oudere werknemers langer aan het werk te houden. Dit kunnen ze realiseren door rekening te houden met de specifieke wensen en behoeften van de groep oudere werknemers. De preventiedienst speelt hierin een belangrijke rol. Met hun professionele kennis en achtergrond bezitten ze een centrale positie in het adviseren van bedrijven ter verbetering van het gevoerde personeelsbeleid. Om tot een doordacht en efficiënt personeelsbeleid te komen, is het van belang dat de inrichting van een organisatie aan een aantal randvoorwaarden voldoet. Zo zorgen transparantie en communicatie ervoor dat medewerkers kunnen zien welke richting de organisatie uitgaat en welke mogelijkheden de organisatie te bieden heeft. Een personeelsinformatiesysteem dat gedetailleerd, geautomatiseerd en gemakkelijk toegankelijk is, kan een handig hulpmiddel zijn. Medewerkers kunnen zo de competentieprofielen van de verschillende functies raadplegen en achterhalen over welke competenties hun collega's beschikken (Osse, 1999).

Oudere werknemers hechten veel belang aan de kwaliteit van hun functie. Dit betekent dat zowel binnen het werk- en de werkomgeving als binnen de organisatie alle randvoorwaarden vervuld moeten zijn zodat de werknemers zich goed voelen bij het uitoefenen van hun functie. Sociale innovatie handelt dus in de eerste plaats over de arbeidscondities waaronder men moet werken en niet of een werknemer zich al dan niet goed voelt in zijn of haar arbeidssituatie. Er is een nood aan een objectieve maatstaf om de kwaliteit van arbeid te beoordelen om zodoende maatregelen te treffen die inzetbaarheid van oudere werknemers vergroot. Een preventiedienst heeft als taak leeftijdsmanagement op zulke wijze te organiseren dat het effectief werkt binnen de context van de organisatie. De maatregelen moeten doelgericht en activerend werken (Van Hootegem et al., 2008)

Onderzoeksresultaten (Ilmarinen, 2002) tonen aan dat het deskundig managen van het ouder wordende personeel minimaal vier dimensies omvat:

- Een positieve attitude ten opzichte van zowel de eigen veroudering als die van anderen;
- Ondersteuning voor en bijdrage aan het werken in teams;
- Zoeken van individuele oplossingen die passen bij de veranderende sterke en zwakke punten ten gevolge van veroudering;
- Openstaan voor nieuwe ontwikkelingen in werkorganisaties.

Managers moeten zich steeds de vraag stellen of de voorgenomen verandering wel zo zinvol is. Om dit accuraat te bepalen kan het nuttig zijn oudere werknemers te consulteren voor advies. Hiermee zal men twee resultaten bereiken:

- Een kritische analyse van een maatregel;
- Een groter draagvlak voor de genomen beslissing .

Oudere werknemers hebben al verschillende veranderingen meegemaakt en weten dus uit ervaring of de maatregel al dan niet gepast is. Het ontwikkelen van een gemeenschappelijk draagvlak doordat werknemers bij een beslissing betrokken worden, zorgt ervoor dat ze beter op de hoogte zijn van en meer begrip hebben voor het gevoerde beleid. (Thunnissen et al., 2000).

Om de kwaliteit van arbeid te bepalen zullen in het kader van dit hoofdstuk de "vier A's" aan bod komen. Deze indeling maakt het mogelijk de factoren op een duidelijke en overzichtelijke manier te kunnen ordenen. Deze indeling wordt ook in de literatuur gebruikt (Van Hootegem et al., 2008). De "vier A's" zijn:

- Arbeidsinhoud;
- Arbeidsomstandigheden;
- Arbeidsvoorwaarden;
- Arbeidsverhoudingen.

De *arbeidsinhoud* heeft betrekking tot de mogelijkheden die het werk biedt om iets bij te leren en omvat het type taken dat men moet uitvoeren. Ook de vrijheid waarover men beschikt om zelf de werkwijze te bepalen of om mee belangrijke beslissingen te nemen, valt onder dit begrip. De *arbeidsomstandigheden* verwijzen naar de omgevingsfactoren tijdens het werk zoals de lichamelijke belasting of de mate van veiligheid en bescherming tegen ongevallen. Veiligheid en gezondheid zijn zeer belangrijke aspecten binnen dit onderdeel. De afgesproken regelingen waaronder de arbeid moet worden gepresteerd, kunnen omschreven worden als de *arbeidsvoorwaarden*. Dit heeft betrekking op zowel de verloning die men ontvangt in ruil voor de geleverde prestatie als de arbeidstijden en de mogelijkheden tot promotie. Ten slotte zijn er de *arbeidsverhoudingen* die verband houden met het sociale klimaat binnen de onderneming, de inspraakmogelijkheden en het medezeggenschap. In het vervolg van dit hoofdstuk worden de "vier A's" gedetailleerd besproken en maatregelen gegeven ter verbetering van elke factor.

3.2.1. De arbeidsinhoud

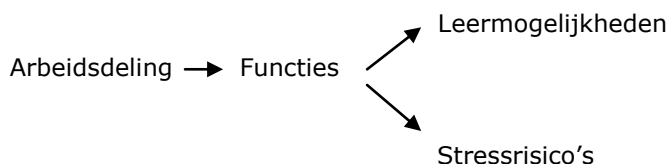
De aanwezige arbeidsdeling speelt een belangrijke rol in de kwaliteit van arbeid. De wijze waarop de arbeidsdeling volbracht is, bepaald de samenstelling en de taakkenmerken van de functies. Bovendien moeten bedrijven bepalen hoe ze functies moeten beoordelen in termen van kwaliteit van arbeid en meer specifiek de arbeidsinhoud. Het afstellen van voorafbepaalde criteria speelt hierin een belangrijke rol. Bij het beoordelen van de kwaliteit van de arbeidsinhoud wordt er gebruik gemaakt van twee centrale richtlijnen. Deze richtlijnen zijn bovendien gebaseerd op het model van Karesek dat in het vorige hoofdstuk reeds besproken werd (Van Hootegem et al., 2008).

1. Stressrisico's minimaliseren

Een functie moet zo weinig mogelijk risico's op stress bevatten. Logischerwijs is het niet de bedoeling dat mensen ziek worden van hun functie. Aangezien de oorzaken van ziekte zowel binnen als buiten de werksfeer gelegen zijn, is het delicaat om het volledig toe te schrijven aan de inhoud van de functie. Desalniettemin neemt dit niet weg dat er specifieke objectieve werkkenmerken zijn, die het risico op ziekte en stress verhogen.

2. Leermogelijkheden maximaliseren

Om mensen te laten bijleren en in staat te stellen hun kwalificaties verder te ontwikkelen, is het belangrijk dat de functies voldoende leer- en ontplooiingsmogelijkheden bieden. Dit leidt voor de werknemer tot een verbetering van de arbeidsvoorwaarden, een versteviging van de positie op de externe arbeidsmarkt en een verhoging van de werkzekerheid.



a. Regelvereisten en -mogelijkheden

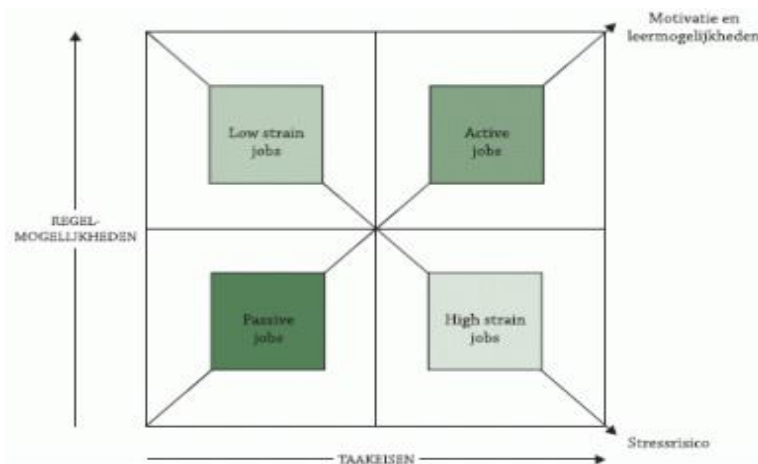
De bovenstaande richtlijnen omtrent stress en leermogelijkheden staan in nauw verband met elkaar. Ze komen voort uit de beschikbaarheid van regelvereisten en regelmogelijkheden binnen de functie. De *regelmogelijkheden* geven werknemers de kans om ongeregelde zaken en afwijkingen op te lossen terwijl regelvereisten betrekking hebben op het noodzakelijk ingrijpen bij storingen, afwijkingen en onverwachte gebeurtenissen. Indien er onvoldoende regelmogelijkheden aanwezig zijn om aan de vereisten te voldoen, zal het stressrisico toenemen (Van Hootegem et al., 2008).

Het zijn weliswaar niet de problemen en afwijkingen zelf die stress veroorzaken. Stress ontstaat wanneer de regeling van het werk mensen onvoldoende kans geeft om problemen zelf op te lossen. Het is dus noodzakelijk dat er binnen iedere functie voldoende regelmogelijkheden aanwezig zijn. Deze stelling vormt de basis voor het principe van de leermogelijkheden uit de tweede richtlijn.

Mensen die problemen ervaren bij het uitvoeren van hun werk worden in staat gesteld bij te leren en hun persoonlijke competenties te ontwikkelen (Van Hootegem et al., 2008).

De regelvereisten en -mogelijkheden laten toe een indeling te maken naar vier soorten functies:

- Onderbelaste functies;
- Overbelaste functies;
- Actieve functies;
- Passieve functies.



Figuur 5: Regelvereisten versus regelmogelijkheden (bron: <http://www.flanderssynergy.be/actieve-jobs/>)

Onderbelaste functies zijn functies met veel regelmogelijkheden maar een beperkte regelnoodzaak. Er kan gesteld worden dat mensen weinig bijleren. Binnen *overbelaste functies* is er een hoog stressrisico omwille van de combinatie tussen beperkte mogelijkheden om problemen op te lossen en de hoge eisen die het werk stelt. Daarentegen kan gesteld worden dat een arbeidsdeling met hoge regelvereisten en veel regelmogelijkheden het ideale scenario is, waar bedrijven naar moeten streven. Dit zijn de *actieve functies*. Een functie mag hoge eisen stellen, zolang er maar voldoende regelmogelijkheden aanwezig zijn die de werknemer de kans bieden de opduikende problemen zelf aan te pakken. Hierdoor kan hij zelf werkstrategieën ontwikkelen naargelang het type problemen waarmee hij in contact komt. Om stressrisico's en leermogelijkheden te vertalen naar praktische normen, zal men zeven kenmerken in kaart moeten brengen (Van Hootegem et al., 2008). :

- Volledigheid in de functie;
- Autonomie;
- Contact en samenwerking;
- Organiserende taken;
- Afwisseling tussen moeilijke en makkelijke taken;
- Informatievoorziening;
- Beperkt aantal kortcyclische taken.

"*Volledige functies*" bestaan uit een consistent geheel van voorbereidende, uitvoerende en ondersteunende taken.

Optimale geestelijke belasting en een lage kans op stress staan centraal binnen dit concept. De volledigheid zorgt namelijk voor geestelijke en lichamelijke afwisseling wat leidt tot leermogelijkheden. Indien de werknemer de kans heeft om zijn werk zelf voor te bereiden, uit te voeren en te controleren zal hij het meeste leren uit de gemaakte fouten (Van Hootegem et al., 2008).

Werknemers moeten kunnen beschikken over de nodige *autonomie* om hun werk goed te kunnen doen. Op deze manier kunnen ze problemen, die het gevolg zijn van de uitvoering van hun job, zelf oplossen. Autonomie heeft in deze context betrekking tot het wegwerken van obstakels door zelf een andere werkwijze te kiezen. Strakke voorschriften en richtlijnen hebben een negatief effect op de mate van autonomie en zullen de motivatie van de werknemer doen afnemen. Er kan gesteld worden dat voldoende autonomie betrekking heeft tot het bepalen van het eigen werktempo naargelang de wisselende behoeften en omstandigheden. Zelf kunnen zoeken naar oplossingen door een eigen werkwijze te volgen, werkt prestatiebevorderend en biedt de mogelijkheid om bij te leren (Van Hootegem et al., 2008).

De geestelijke belasting en kans op stress kan gereduceerd worden door mensen de mogelijkheid te bieden om gezamenlijk om te gaan met problemen waar men zelf niet alleen uitkomt. Het is van essentieel belang dat functies op geïsoleerde werkplekken, met weinig mogelijkheden tot communicatie, vermeden worden. *Sociaal contact* bevordert namelijk de leermogelijkheden doordat mensen kennis en ervaring met elkaar delen (Van Hootegem et al., 2008).

De aanwezigheid van *organiserende taken* binnen een functie is een belangrijke voorwaarde voor het faciliteren van organisatiebetrokkenheid. Werkoverleg is namelijk de ideale methode om tot een goede uitwisseling van informatie te komen. Binnen dit overleg worden problemen besproken die individueel niet verholpen kunnen worden (Van Hootegem et al., 2008).

Functies moeten de mogelijkheid bieden tot afwisseling van *makkelijke taken met complexe taken* om psychologische overbelasting te vermijden. Toch is het niet de bedoeling dat werk enkel uit eenvoudige taken bestaat die over de hele lijn op routine kunnen worden verricht. Indien dit toch het geval is, kan dit leiden tot demotivatie en stress. Moeilijke taken bestaan hoofdzakelijk uit twee hoofdkenmerken. Enerzijds is er de mate van voorspelbaarheid waarbij men al dan niet op verrassende gebeurtenissen moet reageren. Anderzijds speelt de mate van variabiliteit een belangrijke rol (Van Hootegem et al., 2008).

Om werknemers voldoende leermogelijkheden te kunnen bieden, is het essentieel dat er een *efficiënte stroom van informatie* is binnen het bedrijf. Ze moeten over de nodige kennis beschikken betreffende het proces en de opdracht. Ook feedback omtrent de behaalde resultaten heeft een motiverende werking op de werknemer. Door terug te koppelen naar de prestaties wordt de werknemer in de mogelijkheid gesteld bij te leren. Aangezien *kortlopende taken* weinig tot geen leermogelijkheden bieden moeten deze zoveel mogelijk vermeden worden. Werknemers die het tempo niet kunnen volgen en dus beschikken over weinig regelmogelijkheden hebben een verhoogde kans op stress. Dit probleem kan weliswaar verholpen worden door het regelmatig inpassen van pauzes (Van Hootegem et al., 2008).

a. Maatregelen ter verbetering van de arbeidsinhoud

Het is belangrijk dat er maatregelen genomen worden die op meerdere vlakken positieve gevolgen hebben voor de arbeidskwaliteit. Integrale verbeteringen zijn erop gericht de kwaliteit van de arbeidsinhoud te verbeteren. Dit kan gerealiseerd worden door de functie meer regelmogelijkheden te bieden zodat de werknemer beter kan voldoen aan de regelvereisten (Van Hootegem et al., 2008):

- **Taakroulatie;**
Taakroulatie heeft betrekking op het periodiek wisselen van werknemers over diverse taken. Door slecht werk af te wisselen met ander slecht werk zal de kwaliteit van de arbeidsinhoud nauwelijks verbeteren. Dankzij taakroulatie kan de werknemer een breder zicht krijgen op het productieproces binnen de organisatie. Deze maatregel kan gunstig zijn voor het oplossen van problemen die het gevolg zijn van een eenzijdige belasting (Van Hootegem et al., 2008).
- **Taakverbreding;**
Taakverbreding stelt dat er meerdere (uitvoerende) taken in één functie worden samengevoegd. Hierdoor zal de werknemer een beter zicht krijgen op het werk en kunnen de leermogelijkheden toenemen (Van Hootegem et al., 2008).
- **Taakverrijking;**
Aan de hand van taakverrijking zullen werknemers meer voorbereidende, ondersteunende en organiserende taken toegeschoven krijgen. Dit zal een positief effect hebben op de leermogelijkheden en op de mate van autonomie (Van Hootegem et al., 2008).
- **Instellen werkoverleg;**
Door werkoverleg tussen leidinggevenden en ondergeschikten kan er meegedacht worden over de strategie van de onderneming. Deze maatregel heeft echter enkel nut indien er alleen iets te overleggen of te regelen is. Dit wilt zeggen dat de organisatiestructuur zo moet opgebouwd zijn dat verantwoordelijkheden toegewezen worden aan groepen van werknemers. Indien dit niet gebeurt zal het werkoverleg uitmonden in een formaliteit (Van Hootegem et al., 2008).
- **Vernieuwen arbeidsorganisatie.**
De traditionele wijze waarop de arbeidsdeling plaatsvond, zal worden omgegooid. Vernieuwingsmaatregelen zijn erop gericht functies een nieuwe dimensie te geven door in te grijpen in het productieproces. Praktisch gezien kan men overgaan tot de oprichting van zelfstandige teams die gezamenlijk een samenhangend geheel van uitvoerende, voorbereidende en ondersteunende taken op zich nemen. Zo kunnen kortcyclische taken en moeilijk werk onderling verdeeld worden en zal het leren toenemen. Bovendien beschikt de groep over de nodige autonomie en zijn er voldoende contactmogelijkheden wat de kwaliteit van de arbeidsinhoud ten goede zal komen (Van Hootegem et al., 2008).

3.2.2. De arbeidsomstandigheden

Van Hootegem et al. (2008) stellen dat de arbeidsomstandigheden betrekking hebben op de fysieke omgeving waarin de taken worden verricht. Voorbeelden van omgevingsfactoren zijn het lawaai, het klimaat of de lichamelijke belasting. Om de omstandigheden te beoordelen zullen objectieve meetcriteria gebruikt worden die passen binnen het kader van de uit te voeren taken. Het is belangrijk om te verifiëren of de omgeving van de werknemers aan een aantal voorwaarden beantwoordt. Er bestaan zeer veel bepalingen en criteria voor het evalueren van veiligheids- en gezondheidsrisico's. Binnen dit kader is er een cruciale rol weggelegd voor externe preventiediensten. Zij hebben namelijk de opdracht om de arbeidsomstandigheden op te volgen en aanbevelingen te doen tot verbetering ervan. Bij een goede uitvoering van hun taak kunnen heel wat arbeidsgerelateerde problemen voorkomen en opgelost worden. Bovendien komen betere arbeidsomstandigheden ook tegemoet aan de knelpunten op de arbeidsmarkt. Zo zal bijvoorbeeld de uitstroom op de arbeidsmarkt vertraagd worden wanneer oudere werknemers (langer) onder aangepaste omstandigheden actief kunnen blijven. Slechte kwaliteit van arbeidsomstandigheden zal leiden tot extra kosten aan opleiding en vervanging maar ook tot verlies van competenties en kwalificaties van het aanwezige personeel. In de volgende paragrafen zullen enkele algemene criteria opgesomd worden die een veiligheids- en gezondheidsrisico inhouden. Om tot een goed preventiebeleid te komen, zullen risico's aan de bron moeten worden aangepakt. Hieronder worden de belangrijkste omgevingsfactoren besproken.

- Lawaai, verlichting & uitzicht;
Binnen heel wat functies is lawaai een onvermijdelijk element van de werkomgeving. Continue of regelmatige blootstelling aan teveel decibels kan voor gehoorschade zorgen. Bovendien zorgt overbodig lawaai voor slechte communicatie en concentratieverlies wat het risico op arbeidsongevallen doet toenemen. Deze omgevingsfactor kan beïnvloed worden door geluidsdempend materiaal te gebruiken bij de inrichting van kantoren. Ook voldoende daglicht is een essentiële voorwaarde voor een gezonde taakuitvoering.
- Klimaat;
Indien werknemers blootgesteld worden aan extreme klimaatsomstandigheden zoals regen, wind of hitte is het aangewezen om gerichte maatregelen te nemen. Beschermkledij of voorzieningen zoals drankjes en verwarmde schuilplaatsen zijn hier goede voorbeelden van.
- Gevaarlijke stoffen;
Om preventief op te treden moeten ondernemingen instaan voor de registratie en etikettering van de aanwezige gevaarlijke stoffen. Werknemers moeten bovendien ingelicht worden over de aanwezige risico's en de wijze waarop men hiermee moet omgaan.
- Lichamelijke belasting.
Te hoge lichamelijke belasting is een groot probleem voor oudere werknemers. Andoeningen aan de gewrichten, pezen of spieren komen het meeste voor.

a. Maatregelen ter verbetering van de arbeidsomstandigheden

Aan de hand van objectieve meetinstrumenten kunnen pijnpunten in de arbeidsomstandigheden worden vastgesteld. Er wordt in het kader van deze benadering beroep gedaan op de 'driestappen strategie' (Van Hootegem et al., 2008):

1. Bronoplossing;

Het is aangewezen problemen bij de bron aan te pakken door bijvoorbeeld andere productiemethodes in overweging te nemen die minder risico's op ziekte met zich meebrengen. In veel gevallen worden gezondheidsproblemen aangepakt op het moment dat ze zich voordoen. Door proactief op te treden kunnen dergelijke risico's voorkomen worden. Dit kan gerealiseerd worden door eisen betreffende veiligheid en gezondheid te integreren in de ontwerpfase van het proces (Van Hootegem et al., 2008).

2. Blootstelling beperken;

Indien de eerste stap geen resultaten oplevert, is het aangewezen om de blootstelling van de werknemer aan risicovolle factoren zoveel mogelijk te beperken. Het scheiden van werkruimtes of het verkorten van de werktijden zijn hier twee voorbeelden van. Door werknemers de mogelijkheid te geven tot opleiding of bijscholing kunnen ze zelf de vinger aan de pols houden en mogelijke risico's tot een minimum beperken (Van Hootegem et al., 2008).

3. Beschermingsmaatregelen.

Indien de twee vorige stappen niet tot de gewenste oplossing leiden, dan kunnen individuele of collectieve beschermingsmaatregelen een laatste reddingsmiddel zijn om werknemers te beschermen tegen risico's verbonden aan de uitvoering van hun functie (Van Hootegem et al., 2008).

Stap één biedt het meeste kans op succes en is ook de meest volledige oplossing. Hierbij moet opgemerkt worden deze aanpak het meeste tijd in beslag neemt. Op korte termijn zijn stap twee en drie makkelijker te realiseren aangezien ze minder inspanningen vergen en sneller tot resultaat leiden. Het is uiteraard belangrijk dat de maatregelen op lange termijn hun effect hebben. Daarom moeten ondernemingen zich hoofdzakelijk focussen op de eerste stap. Deze visie betekent dat er ook aanpassingen aan de arbeidsinhoud moeten gebeuren waardoor werknemers er nieuwe taken bij krijgen of op een alternatieve manier moeten gaan werken (Van Hootegem et al., 2008).

3.2.3. De arbeidsvoorwaarden

Dit onderdeel van de arbeidssituatie handelt over de voorwaarden waaronder werknemers bereid zijn de contractueel afgesproken arbeidsprestatie te leveren. De arbeidsvoorwaarden kunnen opgesplitst worden in drie onderdelen (Van Hootegem et al., 2008):

1. Primaire arbeidsvoorwaarden;

In eerste instantie is het belangrijk dat de werkgever en werknemer een overeenkomst sluiten omtrent de *beloning* die als tegenprestatie dient voor de geleverde prestatie van de werknemer. Er worden geen specifieke normen gebruikt bij het onderhandelen over de hoogte van dit pakket aangezien elke situatie anders is. Enkel de inflatie zal het loon kunnen beïnvloeden (Van Hootegem et al., 2008).

Om de loonsverschillen tussen werknemers te rechtvaardigen, moeten ze gebaseerd zijn op twee criteria: beroepsbekwaamheid en anciënniteit. Deze criteria moeten worden opgenomen in de *functieclassificatiesystemen*. Deze systemen kennen hun ontstaan in onderling overleg tussen werkgever en werknemer en hebben als doel de totale loonsom eerlijkheidshalve te verdelen onder de werknemers. Dit systeem is gebaseerd op het principe 'gelijk loon voor gelijk werk' en is de centrale voorwaarde waaraan een rechtvaardige beloning moet voldoen (Van Hootegem et al., 2008).

Door dit principe toe te passen sluit men een verloning op basis van prestatie uit. Deze vorm van beloning zorgt voor onzekerheid en zal de kans op stress doen toenemen. Bovendien zorgt *prestatieloon* voor extra rivaliteit op de werkvloer waardoor werknemers elkaar steeds minder gaan ondersteunen. Om deze redenen kan gesteld worden dat prestatieloon enkel mogelijk is indien er stabiele en welomschreven taken zijn. Desalniettemin kan het basisprincipe aangevuld worden met een aantal omstandigheden die bijkomende loonsverschillen rechtvaardigen. Een extra vergoeding voor gevaarlijk of ongezond werk is hier een goed voorbeeld van. Toch kan een verloning op basis van prestaties wel motiverend werken, indien de doelstellingen haalbaar en duidelijk omschreven zijn. Onder de juiste omstandigheden hoeft dit dus niet te leiden tot (extra) rivaliteit (Van Hootegem et al., 2008).

2. Secundaire arbeidsvoorwaarden;

Werknemers hechten veel belang aan *werkzekerheid*. Daarom moeten bedrijven hun personeel perspectieven bieden voor het behouden van hun jobs. Het is van fundamenteel belang voor de kwaliteit van arbeid en de motivatie van het personeel.

Vooraf de vraag naar flexibiliteit weerklinkt steeds luider in deze tijden van opeenvolgende veranderingen en toegenomen werkdruk. Dit gaat dan zowel over *flexibiliteit* op het vlak van arbeidstijden als van arbeidscontacten.

Flexibiliteit heeft weliswaar een negatief effect op de kwaliteit van de arbeidsvoorwaarden.

Jobs met weinig werkzekerheid bieden over het algemeen ook weinig opleidings- en loopbaanmogelijkheden. Op lange termijn dreigt dit beleid uit te monden in een groot personeelsverloop. Gebrekkige *loopbaanspectieven* voor flexibele werknemers zet hen aan tot het verlaten van de organisatie. Dit hogere verloop heeft een negatief effect op de bereidwilligheid van bedrijven om in de kwalificatieverwerving en opleidingsmogelijkheden voor hun personeel te investeren. Bedrijven gaan om deze reden steeds meer de externe arbeidsmarkt afschuimen op zoek naar gekwalificeerd personeel (Van Hootegem et al., 2008).

3. Tertiaire arbeidsvoorwaarden.

Tertiaire arbeidsvoorwaarden houden verband met de dynamische aspecten van de relatie tussen de werkgever en de werknemer. Deze dynamische aspecten kunnen toegepast worden op de voorwaarden waaronder werknemers in de organisatie instromen, doorstromen en uitstromen. Om de kwaliteit van de arbeid te waarborgen moet aandacht besteed worden aan deze drie concepten (Van Hootegem et al., 2008).

Bij een openstaande vacature is het zowel in het belang van de sollicitant als van de organisatie dat een kandidaat wordt gevonden die over de vereiste vaardigheden en kwalificaties beschikt voor de functie. De juiste persoon op de juiste plaats krijgen is de centrale doelstelling van een efficiënt en effectief *wervings- en selectiebeleid* (Van Hootegem et al., 2008).

Een wervings- en selectiebeleid is een onderdeel van het *totale loopbaanbeleid* dat erop gericht is werknemers aan te zetten tot het verder ontwikkelen van hun capaciteiten en kwalificaties. Dit is in overeenstemming met de vereiste van leermogelijkheden bij een goede arbeidsinhoud. Een goed loopbaanbeleid kan op lange termijn leiden tot meer bedrijfsbinding. Om deze reden is het belangrijk dat bedrijven het maximum halen uit de capaciteiten van hun personeel wat kan bereikt worden door de kwalificatieopbouw gericht te verlonen (Van Hootegem et al., 2008).

Een loopbaanbeleid kan vorm krijgen door het invoeren van *beoordelings- en functioneringsgesprekken* met werknemers op vooraf bepaalde tijdstippen. Een beoordelingsgesprek is een evaluatiegesprek omtrent het resultaat van de vorige periode en beoordeelt of de werknemer in aanmerking komt voor promotie, overplaatsing of ontslag. Functioneringsgesprekken hebben betrekking op het overleg tussen werkgever en werknemer omtrent de toekomstige samenwerking. Functioneringsgesprekken zijn een goed instrument om te achterhalen wat er leeft op de werkvloer. Het is een gestructureerd gesprek tussen een medewerker en diens leidinggevende met als doel het functioneren van de medewerker en de onderlinge samenwerking te verbeteren (Van Hootegem et al., 2008).

Aan de hand van functioneringsgesprekken kan met tijdig de klachten van oudere werknemers vaststellen. Zo kan men verminderd functioneren en ontevredenheid onder het personeel vermijden. Openheid en duidelijkheid tijdens het functioneringsgesprek zijn essentiële elementen om de werknemer een gevoel van vrijheid te geven om zijn wensen en problemen kenbaar te maken aan de organisatie (Thunnissen et al., 2000).

Ook *scholing* moet op een structurele manier benaderd worden binnen bedrijven. Werknemers moeten hun kennisniveau voortdurend kunnen ontwikkelen en hebben er alle belang bij dat ze hiertoe de mogelijkheden krijgen. Scholing en training van oudere werknemers kan ervoor zorgen dat ze de hedendaagse trends kunnen blijven volgen zodoende langer aan het werk te kunnen blijven. Scholing en training kunnen zowel betrekking hebben op de interne onderbouwing van een leeftijdsbewust personeelsbeleid als op de ontwikkeling van de juiste vaardigheden om dit beleid toe te passen (Thunnissen et al., 2000). Toch zien veel bedrijven dit, al dan niet bewust, over het hoofd en zijn het in veel gevallen de werknemers zelf die op eigen initiatief vragende partij zijn voor extra opleidingen. Scholing moet gevolgd worden door een positieverbetering. Indien de verwachtingen niet worden ingelost, zal dit leiden tot extra spanningen en frustraties bij de werknemer in kwestie. Uit de praktijk komen signalen naar boven dat werknemers weinig gestimuleerd worden om zich bij te scholen. Dit wordt mede veroorzaakt door arbeidsdeling. De meest effectieve vorm van scholing is het leren op de werkplek zelf want hetgeen men daar leert sluit direct aan bij de taakomschrijving van de werkplaats (Van Hootegem et al., 2008).

a. Maatregelen ter verbetering van de arbeidsvoorwaarden

1. Verbetering van de primaire voorwaarden;

Primaire arbeidsvoorwaarden moeten werknemers aanzetten tot het verder ontwikkelen van hun vaardigheden en kwalificaties. Bedrijven moeten zorgen voor een kwalitatief uitgebalanceerde arbeidsinhoud, waarin de mogelijkheden tot leren centraal staan. Door binnen het verloningspakket criteria op te nemen die de beroepsbekwaamheid en ervaring van werknemers beloont, kan men leermogelijkheden faciliteren (Van Hootegem et al., 2008).

2. Verbetering van de secundaire voorwaarden;

Bedrijven moeten maatregelen nemen die verband houden met het verschaffen van zekerheid over de relatie van werknemers met hun onderneming. Indien er gekeken wordt naar de opbouw van kwalificaties, is continuïteit in de uitoefening van een taak van groot belang voor de werknemer. Tijdelijke contracten vormen geen goede uitgangspositie voor het ontwikkelen van vakmanschap. Het heeft een negatief effect op de bedrijfsbinding en de loyaliteit van de werknemer wat resulteert in een groter personeelsverloop. Dit verloop gaat gepaard met een verlies van kwalificaties en extra kosten voor het investeren in opleiding van nieuwe werknemers. Het is weliswaar een mes dat aan twee kanten snijdt.

Werkgevers zijn er minder toe bereid opleiding te geven aangezien het risico op een vroegtijdig vertrek van de werknemer zeer hoog ligt (Van Hootegem et al., 2008).

3. Verbetering van de tertiaire voorwaarden.

Er moet voldoende aandacht geschonken worden aan de ontwikkelingsmogelijkheden van de sollicitant. Deze ontwikkeling wordt gestimuleerd door opleidingen die verbonden zijn met de verdere loopbaanmogelijkheden van de werknemer. Om dit in goede banen te leiden moet het personeelsbeleid op een planmatige manier opgesteld worden. Dit is een aanpak die in het merendeel van de ondernemingen ontbreekt (Van Hootegem et al., 2008).

3.2.4. De arbeidsverhoudingen

De arbeidsverhoudingen hebben betrekking tot de mate waarin de werknemers een inbreng hebben in het algemene beleid van de onderneming. Er kan in deze context gesproken worden over medezeggenschap. Het medezeggenschap verwijst naar de arbeidsinhoud, de arbeidsomstandigheden of de arbeidsvoorwaarden. Het aspect 'arbeidsverhoudingen' gaat dus vooral na of en op welke manier de werknemers invloed uitoefenen op de andere drie aspecten die reeds besproken zijn (Van Hootegem et al., 2008).

Deelname aan het beslissingsproces is belangrijk voor de kwaliteit van arbeid. Het is niet enkel een onderdeel van de kwaliteit, maar ook een voorwaarde om tot kwaliteit te komen. Verlies aan inspraak kan leiden tot een afname van de kwaliteit. Een verbetering van de arbeidsvoorwaarden komt voort uit een verruimde inspraak van de werknemer (Van Hootegem et al., 2008).

De vorm waarin medezeggenschap tot uiting komt is de laatste jaren sterk gewijzigd. Arbeidsverhoudingen werden gecollectiviseerd en geïnstitutionaliseerd (Van Hootegem et al., 2008).

Collectivisering wijst erop dat de werkgever bij de beslissingen over het werk niet met elke werknemer individueel onderhandelt, maar dat er algemene afspraken worden gemaakt voor groepen van werknemers. Algemeen bindende afspraken worden dan vastgelegd in een CAO. Collectivisering zorgt ervoor dat werknemers niet de kans krijgen om te concurreren met elkaar op het gebied van arbeidsvoorwaarden of -omstandigheden (Van Hootegem et al., 2008).

Institutionalisering stelt dat de arbeidsverhoudingen niet meer bepaald worden door de willekeur van twee partijen, maar door vastgestelde regels en procedures. Dit wilt zeggen dat iedereen die een arbeidsverhouding aangaat, zowel werkgevers als werknemers, steeds meer te maken krijgt met verschillende organisaties en regelingen die de arbeidssituatie dwingend regelen (Van Hootegem et al., 2008).

a. Maatregelen ter verbetering van de arbeidsvoorwaarden

Verbeteren van de arbeidsvoorwaarden heeft betrekking op het uitbreiden van de invloed van de werknemers in de zaken die van belang zijn voor hun arbeid. Dit kan gebeuren aan de hand van vertegenwoordigend overleg, of rechtstreeks via de inbreng van de werknemer zelf. De twee belangrijkste overlegmogelijkheden zijn (Van Hootegem et al., 2008). :

- Personeelsvergaderingen (bijeenkomst tussen werkgever en personeel waarbij de ontwikkelingen van de organisatie besproken worden);
- Werkoverleg (onderwerpen die op regelmatige basis besproken moeten worden zoals het veiligheidsbeleid van de onderneming of de richtlijnen inzake gezondheid).

Op de volgende pagina kan u het besluit raadplegen van dit hoofdstuk in de vorm van een vergelijkende tabel waarin de vier A's vergeleken worden op diverse gebieden. Deze gebieden zijn:

- De inhoud (wat is het?);
- De aspecten (waaruit bestaat het?);
- De maatregelen ter verbetering (wat kan men doen om de vier A's te optimaliseren?).

Tabel 3: Tabel overzicht 4 A's.

	Arbeidsinhoud	Arbeids-omstandigheden	Arbeidsvoorwaarden	Arbeidsverhoudingen
Wat?	Het soort taken dat men moet uitvoeren, de mogelijkheden om bij te leren en de ruimte die men krijgt om zelf beslissingen te nemen	Omgevingsfactoren tijdens het werk zoals de lichamelijke belasting of de mate van veiligheid en gezondheid	Behandelen de afgesproken regelingen waaronder de arbeid moet worden gepresteerd	Hebben betrekking op het sociale klimaat binnen de onderneming, de mogelijkheden tot inspraak en medezeggenschap
Aspecten	<ul style="list-style-type: none"> - Volwaardig takenpakket - Autonomie - Sociaal contact - Organiserende taken - Afwisseling - Informatieverstrekking - Geen kortcyclische taken 	<ul style="list-style-type: none"> - Lawaai - Verlichting - Uitzicht - Klimaat - Gevaarlijke stoffen - Lichamelijke belasting - Gereedschappen, werktuigen en machines - Algemene voorzieningen 	<ul style="list-style-type: none"> - Beloning & loonsverschillen - Flexibiliteit en competitiviteit - Werving & selectie, loopbaanbeleid, opleidingsbeleid, arbeidsdeling, functieclassificatie 	<ul style="list-style-type: none"> - Medezeggenschap - Collectivisering - Institutionalisering

Maatregelen ter verbetering	<ul style="list-style-type: none"> - Taakrotatie - Taakverbreding - Taakverrijking - Werkoverleg - Vernieuwen arbeidsorganisatie 	<ul style="list-style-type: none"> - Bronoplossing - Blootstelling beperken - Beschermingsmaatregelen 	<ul style="list-style-type: none"> - Primaire voorwaarden - Secundaire voorwaarden - Tertiaire voorwaarden 	<ul style="list-style-type: none"> - Personeelsvergadering - Werkoverleg
--	---	--	---	--

3.3. Bevindingen CAPA-Onderzoeksproject

3.3.1. Evolutie Fysische capaciteiten

Uit het onderzoek uitgevoerd door het FOD is gebleken dat er een natuurlijk verouderingsproces bestaat dat de lichamelijke capaciteiten van de oudere werknemer doet afnemen. Op het vlak van de spierkracht, het zicht of het gehoor is er een duidelijk onderscheid tussen jong en oud. Logischerwijs hebben individuele factoren zoals voldoende lichaamsbeweging of een gezond voedingspatroon een invloed op deze vaststellingen (FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, *Antwoord op de stereotypen betreffende de oudere werknemer*, 2010).

Het uitvoeren van een taak vergt het nodige energieverbruik. Deze energie is noodzakelijk om de taak op een vitale en correcte manier uit te voeren. Iedere werknemer beschikt over een maximale arbeidscapaciteit (MAC). De maximale arbeidscapaciteit is bijvoorbeeld hoger voor een jonge man dan voor een oudere man. Uiteraard zijn deze verschillen afhankelijk van het gewicht, de spiermassa en de fysieke conditie van een persoon. Een persoon met overgewicht heeft een slechtere fysieke conditie ten opzichte van een persoon zonder overgewicht. Hij of zij zal dan ook een lagere MAC hebben (FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, *Antwoord op de stereotypen betreffende de oudere werknemer*, 2010).

Er zijn ook andere factoren die van invloed zijn op de MAC:

- Roken zal een negatieve invloed hebben op de MAC;
- Een gezond voedingspatroon zal een positieve invloed hebben op de MAC;
- Voldoende spiertraining zal een positieve invloed hebben op de MAC;
- Etc.

Roken is zeer schadelijk voor de gezondheid. De negatieve effecten van tabaksrook hebben hun weerslag op de kwaliteit van de geleverde inspanningen en de fysieke prestaties. Ook een evenwichtig en gezond voedingspatroon is van uiterst belang voor het lichaam van een persoon. Weinig lichaamsbeweging gecombineerd met een verkeerd voedingspatroon kan leiden tot permanente of tijdelijke aandoeningen. Dit fenomeen speelt zich hoofdzakelijk af in geïndustrialiseerde landen waar de prestatiedruk extreem hoog ligt. Spierkrachtraining focust zich hoofdzakelijk op het verbeteren van het uithoudingsvermogen van een persoon en het verhogen van de spiermassa (FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, *Antwoord op de stereotypen betreffende de oudere werknemer*, 2010).

3.3.2. Evolutie cognitieve capaciteiten

Cognitieve capaciteiten hebben betrekking op de functies die een persoon in staat stellen te communiceren met zijn omgeving. Het geheugen, de intelligentie en de aandacht zijn drie goede voorbeelden van cognitieve capaciteiten (FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, *Antwoord op de stereotypen betreffende de oudere werknemer*, 2010).

Aan deze functies zijn speciale vaardigheden verbonden waarover oudere werknemers moeten beschikken om hun taken effectief en efficiënt te kunnen uitvoeren (FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, *Antwoord op de stereotypen betreffende de oudere werknemer*, 2010):

- De reactietijd;
- Het leervermogen;
- De creativiteit;
- Depressie;
- Etc.

In realiteit reageren oudere werknemers over het algemeen langzamer dan hun jongere collega's. Het leeftijdseffect is des te groter naarmate de complexiteit van de taak toeneemt. Desalniettemin kan de terugval van de prestaties en een afname van de psychische processen gecompenseerd worden door een gestegen vertrouwdheid met de taak. Er kan dus worden gesteld dat oudere werknemers kunnen terugvallen op compensatiegedrag in de vorm van ervaring (FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, *Antwoord op de stereotypen betreffende de oudere werknemer*, 2010).

De toestand van het *geheugen* is in grote mate afhankelijk van de lichamelijke en geestelijke gezondheid van een persoon, ongeacht zijn of haar leeftijd. Er kan aangenomen worden dat oudere personen, die zich in een goede fysieke conditie bevinden, over een beter geheugen en een snellere verwerkingssnelheid beschikken dan anderen (FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, *Antwoord op de stereotypen betreffende de oudere werknemer*, 2010).

De *waakzaamheid* van een persoon blijft behoorlijk stabiel met naarmate het ouder worden. Oudere personen hebben het weliswaar moeilijker om meerdere taken gelijktijdig uit te voeren. Bovendien heeft de oudere werknemer meer moeilijkheden met het maken van een onderscheid tussen relevante en niet-relevante informatie. Hij is gemakkelijker afgeleid dan een jongere werknemer die meer gefocust is op zijn hoofdactiviteiten. Ook binnen dit concept worden de prestaties beïnvloed door de werkomgeving en de fysieke en mentale conditie (FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, *Antwoord op de stereotypen betreffende de oudere werknemer*, 2010).

Intelligentie kan worden opgesplitst in twee concepten: gekristalliseerde intelligentie en vloeibare intelligentie. Gekristalliseerde intelligentie heeft betrekking op het vermogen om gebruik te maken van de kennis die men tijdens het leven heeft verworven door onderwijs, opvoeding of andere diverse leerprocessen. Ze worden hoofdzakelijk bepaald door de beleefde ervaringen en worden

opgeslagen in het langetermijngeheugen. Dit type intelligentie is maar in beperkte mate onderhevig aan het leeftijdseffect (FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, *Antwoord op de stereotypen betreffende de oudere werknemer*, 2010).

De vloeibare intelligentie heeft betrekking op het verwerven van nieuwe kennis. Mensen proberen problemen op te lossen door een beroep te doen op nieuwe, nog niet verworven oplossingen. Met deze term wordt verwezen naar de snelheid bij het nemen van beslissingen, het kortetermijngeheugen en de aandacht (FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, *Antwoord op de stereotypen betreffende de oudere werknemer*, 2010).

De vloeibare intelligentie neemt af naarmate het ouder worden. Dit kan worden verklaard door de lagere snelheid waarmee de informatie wordt verwerkt. Onderzoekresultaten tonen aan dat er een generatieverschil aanwezig is vanaf de leeftijd van 65 jaar (FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, *Antwoord op de stereotypen betreffende de oudere werknemer*, 2010).

Ook het *leervermogen* neemt af met de leeftijd. Bovendien vergt het aanleren van een cognitieve taak meer moeite dan een ander type taak. Toch moet ook hier worden gesteld dat de effecten van de leeftijd op het leerproces beïnvloed worden door andere factoren zoals de aanwezigheid van een vertrouwd domein, de gehanteerde strategie of de praktijkervaringen waarover iemand beschikt. Het is van groot belang dat men bij het opleiden van oudere werknemers rekening houdt met de moeilijkheden waarover zij beschikken bij het aanleren van nieuwe processen of technieken (FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, *Antwoord op de stereotypen betreffende de oudere werknemer*, 2010).

Op het gebied van *creativiteit* is er een snelle afname naarmate de leeftijd vordert. Oudere werknemers zijn beperkt creatief. Ze hebben hun taken altijd op dezelfde manier uitgevoerd en hebben er verder niet bij nagedacht. De evolutie van de creativiteit wordt weliswaar beïnvloed door de aard van de opdracht (FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, *Antwoord op de stereotypen betreffende de oudere werknemer*, 2010).

Een *depressie* is een steeds meer voorkomende ziekte waaraan oudere werknemers onderhevig zijn. In het algemeen kan worden gesteld dat oudere werknemers vaker depressief en slechter gehumeurd zijn. De symptomen van een depressie nemen toe met de leeftijd. Ook de ernst van de klachten stijgt naarmate een persoon ouder wordt. Onderzoekresultaten tonen aan dat de top wordt bereikt op een leeftijd van 55 jaar (FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, *Antwoord op de stereotypen betreffende de oudere werknemer*, 2010).

Er kan worden besloten dat voor heel wat cognitieve aspecten, zoals het geheugen of de intelligentie, leeftijd geen belangrijke rol speelt. Desalniettemin blijkt uit de onderzoekresultaten dat er vanaf de leeftijd van 65 jaar toch een achteruitgang plaatsvindt. Het leervermogen is een factor die op vroege leeftijd afneemt maar waarbij het ervaringsaspect compenserend kan optreden. Het merendeel van de cognitieve problemen kunnen worden verholpen door extra tijd ter beschikking te stellen van de oudere werknemer. Bedrijven moeten inspanningen leveren met betrekking tot geheugen- en intelligentieproblemen (FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, *Antwoord op de stereotypen betreffende de oudere werknemer*, 2010).

3.3.3. Evolutie sociale capaciteiten

Werkverzuim is één van de belangrijkste en meest voorkomende gevolgen van een overmatige belasting. Werkverzuim heeft betrekking op het aantal dagen dat de werknemer niet aanwezig was op zijn of haar werkplek om er de contractueel afgesproken beroepsactiviteit uit te oefenen. Binnen het kader van deze masterproef gaat het dan voornamelijk om werkverzuim in de vorm van afwezigheid wegens arbeidsongevallen of beroepsziektes. Het concept staat ook in verband met de arbeidsomstandigheden, de status van een persoon of de grootte van de onderneming. Ook persoonlijke kenmerken zoals het geslacht of de gezinssituatie beïnvloeden de mate van werkverzuim (FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, *Antwoord op de stereotypen betreffende de oudere werknemer*, 2010).

Uit het onderzoek is gebleken dat er binnen België een groot verzuimcijfer is bij arbeiders uit de leeftijdscategorie vanaf 55 jaar. Als algemene conclusie kan worden gesteld dat oudere werknemers minder frequent afwezig zijn dan jongere werknemers. Daarentegen neemt de ernstgraad toe met de leeftijd. Dit betekent dat oudere werknemers minder frequent afwezig zijn dan jongeren. Maar als ze eenmaal afwezig zijn, is het voor een langere periode omwille van de ernst van de aandoening waarmee ze te kampen hebben. Statistische gegevens hebben aangetoond dat het gemiddeld aantal afwezigheidsdagen in de leeftijdscategorie van 56 tot 65 jaar ongeveer 30% hoger ligt dan bij personen jonger dan 30 jaar. Uiteraard moet er bij deze meting rekening worden gehouden met factoren zoals de arbeidsbelasting. Hoe meer een werknemer wordt blootgesteld aan een hoge werkbelasting, des te hoger het verzuim (FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, *Antwoord op de stereotypen betreffende de oudere werknemer*, 2010).

Arbidsongevallen worden gedefinieerd als "elk ongeval dat een werknemer overkomt tijdens en ten gevolge van de uitvoering van zijn arbeidsovereenkomst en dat een letsel tot gevolg heeft". Onderzoek toont aan dat oudere werknemers een lagere frequentie van ongevallen hebben dan hun jongere collega's. Logischerwijs kan dit worden toegeschreven aan de beroepservaring waarover ze beschikken. Zoals aangegeven bij het werkverzuim, zijn de individuele afwezigheidstijden wel langer en de gevolgen voor de oudere werknemer ernstiger. Er kan worden geconcludeerd dat het risico op arbeidsongevallen afneemt met de leeftijd. Dit is toe te schrijven aan het ervaringsaspect en aan het feit dat oudere werknemers minder worden blootgesteld aan de risico's (FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, *Antwoord op de stereotypen betreffende de oudere werknemer*, 2010).

Autonomie is de mogelijkheid die aan de werknemer wordt gegeven om zijn eigen werkregels te bepalen. Op deze manier kan hij invloed uitoefenen op de planning en organisatie van zijn taken. Uit het weinige onderzoek dat in het verleden omtrent dit aspect heeft plaatsgevonden kan men afleiden dat oudere werknemers vaak over meer autonomie beschikken op het werk. Dit hebben ze hoofdzakelijk te danken aan hun grotere beroepservaring. Toch zijn de individuele verschillen sterk gecorreleerd met de beroepsstatus van een persoon en het hiërarchische niveau waarop deze persoon actief is.

Bedrijven moeten er weliswaar rekening mee houden dat autonomie gepaard gaat met een zekere mate van verantwoordelijkheid, het risico op een hogere mentale belasting en uiteindelijk een uitval voor langere periode van de oudere werknemer in kwestie

(FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, *Antwoord op de stereotypen betreffende de oudere werknemer*, 2010).

Eind jaren '90 vond er een drastische wijziging van het productieproces plaats die heeft geleid tot veranderingen in de arbeidsomstandigheden (FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, *Antwoord op de stereotypen betreffende de oudere werknemer*, 2010).

Door het automatiseringsproces ging er minder aandacht naar het welzijn van de werknemers. Deze wijzigingen gingen gepaard met een toename van de werkbelasting met als logische gevolg een toename van de werkhoeveelheid voor eenzelfde aantal uren. Werkbelasting komt tot uiting op verschillende manieren zoals (FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, *Antwoord op de stereotypen betreffende de oudere werknemer*, 2010):

- Meer en langer overwerken om het werk af te krijgen;
- Minder bewegingsruimte betreffende de manier waarop het werk kan worden uitgevoerd.

Werknemers ondervinden hoge *tijdsdruk*, wat kan resulteren in een achteruitgang van de lichamelijke en geestelijke gezondheid. Ouderen blijken minder gevoelig te zijn voor dit soort veranderingen maar toch genieten ze situatiespecifieke beschermingsmaatregelen om weerstand te kunnen bieden tegen de mogelijke gevolgen van de verhoging van de werkbelasting. Zo beschikken ze over een grotere keuzevrijheid in het kader van de arbeidstijden (FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, *Antwoord op de stereotypen betreffende de oudere werknemer*, 2010).

Uiteraard kunnen we binnen het kader van deze masterproef niet langs de effecten van het ouder worden op de *productiviteit en de prestaties*. Met de productiviteit wordt verwezen naar de verhouding tussen het geproduceerde aantal goederen en de middelen die hiervoor werden ingezet (machines, materialen, menselijk kapitaal etc.). Onderzoeken omtrent dit verschijnsel kunnen niet worden veralgemeend omwille van de diverse meetmethoden die werden gehanteerd. Het merendeel van de uitgevoerde studies wijzen op een toename van de productiviteit tot de leeftijd van 45 jaar. Vanaf deze leeftijd zal de productiviteit stelselmatig dalen (FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, *Antwoord op de stereotypen betreffende de oudere werknemer*, 2010).

Met *betrokkenheid* op het werk wordt verwezen naar de mate waarin een individu zich psychologisch kan identificeren met zijn of haar werk. Volgens de onderzoeksresultaten blijken oudere werknemers zich meer betrokken te voelen bij hun werk dan jongeren. Dit wordt veroorzaakt door verschillende factoren. Enerzijds bezetten oudere werknemers de beste arbeidsplaatsen binnen de organisatie en zetten ze zich daarom meer in voor hun taak. Anderzijds bevinden ouderen zich in een stabilisatiefase.

Ze hebben weinig last van externe belastingsfactoren en kunnen zich volledig toewijden aan hun beroep (FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, *Antwoord op de stereotypen betreffende de oudere werknemer*, 2010).

Tot slot is er de relatie tussen *stress* en het ouder worden. Stress is een reactie van een persoon op situaties of gebeurtenissen waarover hij geen controle heeft. Alles is afhankelijk van het aanpassingsvermogen van het individu.

Van zodra hij zich kan aanpassen aan de situatie zijn gebeurtenissen niet langer schadelijk voor de gezondheid. Als dit niet het geval is, volgt een stressreactie. Jongeren hebben te lijden onder stress omdat ze geen balans vinden tussen hun werk en privéleven. Ouderen zijn meer onderhevig aan stress als gevolg van de werkbelasting en de gebrekkige sociale steun. Aangezien de fysieke conditie afneemt met het ouder worden hebben ze een verhoogd risico op ernstige gezondheidsproblemen (FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, *Antwoord op de stereotypen betreffende de oudere werknemer*, 2010).

Ziekteverzuim en ongevallen nemen in frequentie af, maar de gevolgen zijn ernstiger en de duur van het verzuim is langer. Dit kan worden gecompenseerd door de ervaring waarover hij beschikt en de tijd die hem wordt gegund om zijn taken te volbrengen. Over het algemeen kan er geconcludeerd worden dat leeftijd slechts een beperkte invloed heeft op de sociale capaciteiten (FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, *Antwoord op de stereotypen betreffende de oudere werknemer*, 2010).

Hoofdstuk 4 **Praktijkonderzoek**

4.1. Onderzoeksmethodologie

Het eerste deel van de onderzoeksmethodologie bestaat uit een beschrijving van de gehanteerde onderzoeksmethode. Binnen dit onderdeel worden de centrale onderzoeksvraag en de deelvragen opnieuw uiteengezet en gekaderd binnen het praktijkonderzoek. Aansluitend hierop zal de nodige toelichting gegeven worden aangaande de twee externe preventiediensten (Premed en IDEWE) waaruit in mijn gegevens gehaald heb. Tot slot zal het verschil tussen kwalitatief onderzoek en kwantitatief onderzoek toegelicht worden waarbij er aangegeven zal worden voor welk soort onderzoek ik gekozen heb en waarom ik deze keuze gemaakt heb.

In het tweede onderdeel wordt de contactlegging behandeld. Binnen dit veld zal aangegeven worden welke selectiecriteria aangewend werden bij de keuze van de geïnterviewde personen, in welke sfeer de interviews hebben plaatsgevonden en hoe de verwerking van de gegevens verliep.

Het derde deel bevat de samenstelling van de vragenlijsten, gerelateerd aan de structuur die aangehouden werd tijdens het maken van de literatuurstudie.

Het vierde en laatste onderdeel omsluit informatie omtrent de functies en achtergrond van de geïnterviewde personen en de redenen waarom ze geschikt waren voor het interview. Deze informatie werd samengevat in een gestructureerde tabel zodoende een duidelijk overzicht te kunnen bieden inzake de achtergrond en specialisaties van de personen.

4.1.1. Onderzoeksmethode

Bij het bepalen van de onderzoeksmethode werd er nagegaan welke soort onderzoek het best geplaatst zou zijn om een antwoord te kunnen bieden op mijn centrale onderzoeksvraag:

"Welke rol kan de preventiedienst spelen bij het begeleiden van bedrijven in hun omgang met oudere werknemers?"

Allereerst heb ik aan de hand van een theoriegericht onderzoek de centrale onderzoeksvraag proberen te beantwoorden. Aansluitend hierop was het van belang de theoretische bevindingen te toetsen aan de praktijk. De gespreksonderwerpen van de interviews hadden dan ook betrekking op de deelvragen:

- De *eerste deelvraag* handelde omtrent de eerste signalen vanwege oudere werknemers die een preventiedienst kan opmerken en die vervolgens als hefboom kunnen dienen om aan een leeftijdsbewust personeelsbeleid te doen.
- De *tweede deelvraag* impliceerde het volgende: "Wie merkt het verouderingsprobleem op en kan de preventiedienst hierin een rol spelen?"

- De *derde en laatste deelvraag* ging na op welke wijze de preventiedienst proactief veroudering kan voorkomen en welke prestatiebevorderende maatregelen hiervoor dienen genomen te worden.

Er werd gekozen voor een kwalitatief onderzoek binnen de externe preventiediensten Premed en IDEWE. Er werden vijf interviews afgenomen in elke dienst. De geïnterviewde personen hadden de functie van arbeidsgeneesheer of preventieadviseur (uitleg volgt verder). De personen werden gekozen op basis van drie selectiecriteria: specialisatie, achtergrond en het gegeven of de persoon in kwestie al dan niet over voldoende ervaring beschikte met oudere werknemers om van waarde te kunnen zijn voor het interview. Om een duidelijk beeld te kunnen vormen omtrent het praktijkonderzoek is het van belang dat er een goed begrip gevormd wordt van de externe preventiediensten die mij bijgestaan hebben bij de uitvoering van mijn onderzoek. In de volgende puntjes worden beide diensten kort toegelicht.

a. Premed

Premed is een externe dienst voor preventie en bescherming op het werk. Het is een Belgisch bedrijf met hoofdzetel in Leuven. Ze hebben 24 vestigingen, die verspreid zijn over Vlaanderen. Volgens hun website zijn ze binnen hun markt één van de kleinere spelers. Als regionale dienst richten ze zich dan ook hoofdzakelijk op klanten binnen Vlaams-Brabant. Op hun website halen ze aan dat autonomie, financiële onafhankelijkheid en kwaliteitsvol advies worden gekoppeld aan transparantie en toegankelijkheid. Op deze manier hopen ze maatwerk te kunnen leveren, rekening houdend met de specifieke behoeften en mogelijkheden van de klant.

De website geeft aan dat er tijdens de uitvoering van hun dagdagelijkse activiteiten drie basisvoorwaarden voor ogen worden gehouden:

- Eigenaarschap (verantwoordelijkheid & betrokkenheid);
- Samenwerking (samen met de klant toewerken naar een gemeenschappelijk doel);
- Klantgerichtheid (meerwaarde creëren voor de klant).

Doelstelling: ze streven ernaar de aangesloten werknemers en werkgevers bij te staan met deskundig advies op het gebied van gezondheid, veiligheid, arbeidshygiëne en psychosociale belasting.

Missie: werknemers op een veilige en gezonde manier te laten werken zodat ze zich goed voelen in een job die aansluit bij hun mogelijkheden.

Voor meer informatie kan men terecht op hun website (website Premed).

b. IDEWE

Uit de interviews is gebleken dat IDEWE de grootste externe dienst voor preventie en bescherming op het werk in België is. Ze geven op hun website aan dat de focus ligt op het beschermen van de fysieke en psychische integriteit van de burger en het voorkomen van schade aan diens leef- en werkomgeving. Door een maatschappelijke meerwaarde te realiseren, probeert IDEWE mee te bouwen aan het verhogen van de werkbaarheidsgraad van de volwassen bevolking. Dit trachten ze te bereiken door het werkklimaat te verbeteren en de persoonlijke ontwikkeling van de werknemers te stimuleren.

Op hun website staat te lezen dat ze beschikken over regionale kantoren in Turnhout, Roeselare, Namen, Mechelen, Hasselt, Gent, Brussel, Antwerpen en Leuven. Bovendien heeft IDEWE ook zo'n 150 medische centra onder haar toezicht. Deze centra zijn verspreid over heel Vlaanderen. IDEWE is opgesplitst in twee delen:

- IDEWE vzw;
- IBEVE vzw.

IDEWE vzw richt zich voornamelijk medisch toezicht en risicobeheersing. De vzw ondersteunt meer dan 35000 werkgevers en 600 000 werknemers binnen België bij het realiseren van een veilige en gezonde werkomgeving. IBEVE vzw is actief op het domein van veiligheidscoördinatie, arbeidsveiligheid, milieu en industriële hygiëne op de werkplaats. Om kwaliteitsadvies te geven aan bedrijven, worden ISO 9001 normen gevolgd.

Doelstelling: aan de hand van informatiesessies en opleidingen probeert IDEWE de arbeidsparticipatie te laten toenemen. Gezondheidspromotie heeft binnen dit kader een belangrijke rol.

Missie: handelingen stellen om het aantal schadegevallen te beperken en zo bij te dragen aan de welvaart van de maatschappij en de kwaliteit van het leven in het algemeen.

Voor meer informatie kan men terecht op de website (website IDEWE)

4.1.2. Kwalitatief onderzoek versus kwantitatief onderzoek

Bij het bestuderen en analyseren van de centrale onderzoeksvraag en aangrenzende deelvragen werd een keuze gemaakt tussen de kwalitatieve onderzoeksmethode en de kwantitatieve onderzoeksmethode.

a. Wat is kwantitatief onderzoek?

Kwantitatief onderzoek wordt hoofdzakelijk gebruikt om een beschrijving en interpretatie te geven van de problemen aan de hand van nominale en ordinale gegevens. De kwantitatieve onderzoeksmethode is bestemd om gegevens te krijgen over percentages en verhoudingen binnen de totale doelgroep. Respondenten zijn niet vrij om hun verhaal te vertellen en de antwoorden zijn grotendeels voorgeprogrammeerd. Bovendien kan er niet ingegaan worden op vragen buiten de vragenlijst, er kan dus niet worden doorggevraagd. Er is slechts ruimte voor een klein aantal open vragen (Philipsen & Vernooij-Dassen, 2004).

b. Wat is kwalitatief onderzoek?

Aan de hand van kwalitatief onderzoek kan men de betekenissen achterhalen die de betrokken partijen zelf aan de situatie geven (Reulink & Lindeman, 2005). Bovendien levert de informatie van de respondenten nieuwe inzichten op die kunnen bijdragen aan de kwaliteit van het onderzoek (Philipsen & Vernooij-Dassen, 2004).

Binnen het kwalitatief onderzoek richt men zich hoofdzakelijk op het verkennen en inzichtelijk maken van een thema of vraagstuk. Hierbij gaat men in op het 'waarom' en wordt er aandacht geschonken aan de achterliggende gedachten, motieven en beweegredenen. Afhankelijk van het onderwerp worden er open vragen gesteld om meer te weten hoe bepaalde onderwerpen worden ervaren door de geïnterviewde personen. Door de dialoog die er ontstaat gedurende het gesprek, kan er meer inzicht verworven worden in de diepte van het onderwerp (Reulink & Lindeman, 2005).

Algemeen kan er gesteld worden dat het nadeel van een kwalitatief onderzoek zich situeert in het gegeven dat denkbeelden, motieven en handelingen van betrokkenen te vaak niet kunnen worden verklaard door wetenschappelijke theorie. Bovendien bestaat er een kans op verwaarlozing van de regels van methoden en technieken. Overigens is kwalitatief onderzoek ook erg tijd- en arbeidsintensief (Reulink & Lindeman, 2005).

Er zijn drie soorten kwalitatief onderzoek:

- Individuele diepte-interviews;
- Groepsinterviews;
- Focusgroepen.

Individuele diepte-interviews worden toegepast om de persoonlijke mening van een persoon over een bepaalde problematiek te achterhalen. Deze methode is geschikt wanneer er sterke sociale normen over een onderwerp bestaan of wanneer men zeer ver in diepte wilt gaan. Op deze manier kan er doorggevraagd worden naar het waarom en krijgt de respondent de mogelijkheid om zijn verhaal te vertellen. Bovendien kan er ingegaan worden op onverwachte situaties wat de resultaten levensecht maakt. Daarentegen kan er gesteld worden dat de resultaten vaak een indicatief beeld geven over een problematiek. De gestelde vragen zijn niet gestandaardiseerd waardoor de antwoorden niet altijd eenduidig zijn (Reulink & Lindeman, 2005).

Groepsgesprekken zijn gefocust op het achterhalen van ideeën en meningen omtrent een specifiek onderwerp. Het brengt een discussie tussen medewerkers opgang waarbij er argumenten en motieven besproken worden. Dit soort gesprekken zijn geschikt voor doelgroepenonderzoek waarbij opinies, belevingen en barrières achterhaald moeten worden. Sociaal gevoelige onderwerpen lenen zich minder voor een groepsgesprek. Aan de hand van groepsgesprekken kunnen meningen aan elkaar getoetst worden. Aansluitend hierop moet gesteld worden dat men bij het kiezen van het thema rekening moet houden met de privacy van de leden. De samenstelling van de groep speelt hierin een belangrijke rol. Spanningen kunnen namelijk een grote invloed uitoefenen op de resultaten van het onderzoek (Philipsen & Vernooij-Dassen, 2004).

Focusgroepen bestaan uit een kleine groep mensen die bijeengebracht zijn en worden begeleid door een moderator tijdens een ongestructureerde discussie. Focusgroepen zijn een snelle en goedkope manier om data te verzamelen. Bovendien zetten ze aan tot discussie en controversie waarbij leden spontaan reageren op argumenten en anekdotes. Daarentegen moet er gesteld worden dat men minder controle heeft over het verloop van het gesprek. Het resultaat zal bovendien afhankelijk zijn van de sfeer in de groep wat kan leiden tot een vertekende gegevens (Reulink & Lindeman, 2005).

Ik heb gekozen voor diepte-interviews om een levendig beeld te krijgen van wat er effectief leeft binnen preventiediensten aangaande de behandeling van oudere werknemers. De diepte-interviews of open interviews waren geconcentreerd op het blootleggen van de drijfveren en opvattingen van de arbeidsgeneesheren en preventieadviseur betreffende kwesties omtrent oudere werknemers. Aan de hand van vooraf bepaalde gespreksonderwerpen, heb ik geprobeerd ervoor te zorgen dat alle onderdelen van het vraagstuk belicht werden. Bovendien is het een goede onderzoeksmethode om een exploratief onderzoek te voeren. Door gebruik te maken van deze techniek werden de noodzakelijke inzichten in de context van het verouderingsprobleem verkregen. In combinatie met de praktijkervaring vormde dit een goede basis voor het formuleren van de adviezen die geraadpleegd kunnen worden in het laatste hoofdstuk. Tijdens de interviews kwamen er nieuwe zaken aan de oppervlakte, waar vervolgens dieper op ingegaan kon worden om het onderzoek te vervolledigen.

4.1.3. Contactlegging

Bij aanvang van mijn praktijkonderzoek werd er telefonisch contact gezocht met het hoofd arbeidsgeneeskunde en preventie (zowel van Premed als IDEWE). Tijdens dit gesprek was het van belang de nodige toelichting te geven bij het onderwerp van mijn eindverhandeling en het objectief van de interviews. Na constructief overleg werd er contact gezocht met de geschikte kandidaten. De personen werden gekozen op basis van drie selectiecriteria: specialisatie, achtergrond en het gegeven of de persoon in kwestie al dan niet over voldoende ervaring beschikt met oudere werknemers om van waarde te kunnen zijn voor het interview. Om het probleem langs verschillende kanten te belichten, heb ik ervoor gekozen om vier arbeidsgeneesheren, drie preventieadviseurs psychosociale belasting, twee preventieadviseurs ergonomie en één preventieadviseur gezondheids promotie te interviewen. De uitnodigingen voor de interviews werden per mail verstuurd naar de geselecteerde personen, in samenspraak met Professor Martens. De uitnodigingsmail kan geraadpleegd worden in de bijlage.

De communicatie omtrent afspraken en data voor afname van de interviews verliep met de kandidaten persoonlijk. Dit gebeurde op een vlotte en constructieve manier. De medewerkers toonden hun interesse en waren zeer enthousiast. De interviews duurden ongeveer 35 tot 45 minuten en verliepen in een open en vriendelijke sfeer.

Er werd gebruik gemaakt van een bandopnemer om geen kostbare informatie te verliezen. Meteen na afname schreef ik de interviews uit in Microsoft Word en verwerkte ik de gegevens in Excel om tot een duidelijk en overzichtelijk geheel te komen. De hoofd- en deelvragen werden opgesplitst en geplaatst op de verticale as. Vervolgens werden de geïnterviewde personen op de horizontale as uitgezet om dan de gegevens per persoon in te geven. Nadien werden de interviews opnieuw beluisterd om te controleren of alle gegevens correct werden ingegeven. De bevestigingen vonden plaats in de hoofdkantoren van Premed en IDEWE, beide gevestigd in Leuven.

4.1.4. Vragenlijst

Bij het openen van de interviews werd er steeds hetzelfde stramien gevolgd. Ten eerste werd er aan iedere persoon gevraagd om zijn of haar functie toe te lichten. Dit was noodzakelijk om het geheel te kaderen. Om tot de kern van het interview te komen, werd aan de geïnterviewde personen in eerste instantie gevraagd wat hun algemene ervaring met oudere werknemers was.

Binnen de literatuur werden vier theoretische modellen beschreven die relevant zijn om naar het werkvermogen van oudere werknemers te kijken vanuit het standpunt van de preventiedienst:

- Work Ability Model (Ilmarinen);
- Belastbaarheidsmodel (Karasek);
- Werkstress Energiebronnen Belevingsmodel (Demerouti);
- Capability Model (Amartya Sen).

Bij de beschrijving van de modellen heb ik uitgelegd wat hun betekenis is, in welke context het gebruikt werd binnen de literatuur en welke rol ze kunnen spelen voor de werkgever in hun omgang met oudere werknemers. Vervolgens ben ik nagegaan wat hun ervaringen waren met deze modellen.

Het tweede onderdeel van de interviews was gebaseerd op het CAPA-Onderzoeksproject. Het project CAPA (2005-2006) werd uitgevoerd met als doelstelling het in kaart brengen van stereotypes gelinkt aan leeftijd en deze te toetsen aan de wetenschappelijke literatuur om ze vervolgens te bevestigen, te ontkrachten en te bestrijden. Het onderzoek kwam tot stand door middel van een schriftelijke bevraging. In 2006 volgde de publicatie van de brochure met als titel "Antwoord op stereotypen betreffende de oudere werknemer". Het document is opgesplitst in drie hoofdstukken:

- Evolutie fysieke capaciteiten van de oudere werknemer;
- Evolutie cognitieve capaciteiten van de oudere werknemer;
- Evolutie sociale capaciteiten van de oudere werknemer.

Deze indeling werd aangehouden bij de afname van mijn interviews. Dit zorgde ervoor dat de resultaten getoetst konden worden aan een recent wetenschappelijk onderzoek. Bij het verwerken van de resultaten werd er dan ook steeds teruggelinkt naar de resultaten van het CAPA onderzoeksproject om tot een gefundeerde conclusie te komen. Deze resultaten kunnen geraadpleegd worden in de literatuurstudie.

In het derde deel van de vragenlijst lag de focus op het bieden van mogelijke adviezen die preventiediensten kunnen aanreiken aan de bedrijfsleiding om werknemers langer en met meer voldoening aan het werk te houden.

Dit onderdeel werd bevestigd op basis van de vier A's, toegespitst op het vakgebied van de geïnterviewde personen:

- Arbeidsinhoud;
- Arbeidsomstandigheden;
- Arbeidsvoorwaarden;
- Arbeidsverhoudingen.

De vragenlijst die gebruikt werd als leidraad bij de interviews kan geraadpleegd worden in de bijlage.

4.1.5. Geïnterviewde personen

De interviews werden afgenomen met het doel de visie en ervaringen van personen met een verschillende achtergrond en specialisatie te bundelen. Er werden tien diepte-interviews afgenomen, waaronder vijf interviews bij onderzoeksgroep één (Premed) en vijf bevragingen bij onderzoeksgroep twee (IDEWE). De geïnterviewde personen hadden uiteenlopende functies:

- Preventieadviseur Ergonoom (twee personen);
- Arbeidsgeneesheer (vier personen);
- Preventieadviseur Psychosociale belasting (twee personen);
- Preventieadviseur Gezondheidspromotie (twee personen).

De deelnemers aan de diepte-interviews werden geselecteerd in samenspraak met het hoofd arbeidsgeneeskunde en preventie van beide diensten. De uitgebreide tabel met een overzicht van de geïnterviewde personen met hun achtergrond kan op de volgende pagina geraadpleegd worden. De personen werden gekozen op basis van drie selectiecriteria: specialisatie, achtergrond en het gegeven of de persoon in kwestie al dan niet over voldoende ervaring beschikt met oudere werknemers om van waarde te kunnen zijn voor het interview.

Tabel 4: Overzicht functies en achtergrond geïnterviewde personen.

PERSOON	FUNCTIE	DIENST	FOCUS
LUC HONS	ARBEIDSGENEESHEER	PREMED	<ul style="list-style-type: none"> • Preventief voorkomen van fysische klachten • Arbeidsgezondheid • Projectgroep binnen Imec omtrent oudere werknemers
ANNEMIE DE GRAVE	ARBEIDSGENEESHEER	PREMED	<ul style="list-style-type: none"> • Veiligheid & gezondheid • Hoofdzakelijk fysische klachtenanalyse • EHBO-cursus begeleiding • Lid Prevent Academy
SUZANNE VAN ASSCHE	ARBEIDSGENEESHEER	PREMED	<ul style="list-style-type: none"> • Medisch toezicht • Risicobeheersing • Dossierbeheer ervaringsfonds • Zowel fysische, psychologische als sociale aandoeningen
LUCIA VERHOEVEN	ARBEIDSGENEESHEER	IDewe	<ul style="list-style-type: none"> • Expert op vlak van sociale capaciteiten • Analyseren en voorkomen werkverzuim • Aanbieden advies om herval te voorkomen

SOFIE BALFUYN	PREVENTIEADVISEUR PSYCHOSOCIALE BELASTING	PREMED	<ul style="list-style-type: none"> • Psychosociale probleemanalyse • Burnouts analyse • Stressverschijnselen • Werkverzuim en pesterijen op het werk
SOFIE VANDEBROECK	PREVENTIEADVISEUR PSYCHOSOCIALE BELASTING	IDewe	<ul style="list-style-type: none"> • Taakgroep omtrent burnouts bij dokters en verpleegkundigen op leeftijd • Opzetten van multicentrische studies in ziekenhuizen • Studietoördinator voor het Medisearch International team
MARTHE VERJANS	PREVENTIEADVISEUR PSYCHOSOCIALE BELASTING	IDewe	<ul style="list-style-type: none"> • Begeleiding psychosociaal beleid • Omgang met conflicten • Reduceren werkverzuim • Link leggen tussen psychosociale en fysieke aspecten
STEVEN HERTOOGS	PREVENTIEADVISEUR ERGONOMIE	PREMED	<ul style="list-style-type: none"> • Fysieke belasting • Inrichting kantoor- en productieomgevingen • Beeldschermwerk • Ergonomische risico's op diverse domeinen

VEERLE HERMANS	PREVENTIEADVISEUR ERGONOMIE	IDEWE	<ul style="list-style-type: none"> • Ergonomie binnen het kader van de welzijnswet • Beeldschermwerk en houding • Gebruiksvriendelijke materialen • Docent ergonomie binnen het opleidingsonderdeel 'arbeidspsychologie' aan de VUB (Brussel)
MIA VAN LAEKEN	PREVENTIEADVISEUR GEZONDHEIDSPROMOTIE	IDEWE	<ul style="list-style-type: none"> • Gezondheidsproblematieken • Coaching richting veiligheidscultuur • Groepsdynamica • Trainingsmethodieken • Coaching sessies algemeen

4.2. Verwerking van de interviews

Tijdens het afnemen van de interviews, werd er een duidelijke structuur aangehouden. Deze volgorde werd ook toegepast bij de verwerking van de interviews zodat de resultaten op een overzichtelijke wijze konden weergegeven worden.

In eerste instantie was het de bedoeling de resultaten uit Premed en IDEWE afzonderlijk te behandelen om tot een vergelijking te komen tussen beide diensten. Maar aangezien de resultaten van de tien interviews grote gelijkenissen vertoonden, werd ervoor gekozen geen onderscheid te maken tussen bevindingen afkomstig van personen verbonden aan Premed en bevindingen afkomstig van personen verbonden aan IDEWE. Per deelvraag worden de conclusies weergegeven die afgeleid zijn van de resultaten van de groep geïnterviewden in zijn totaliteit.

Het is echter van belang aan te geven dat de personen spreken vanuit hun eigen ervaring en achtergrond. De groep arbeidsgeneesheren focust zich meer op het fysische aspect terwijl de groep preventieadviseurs psychosociale belasting in hoofdzaak hun accent leggen op het psychosociale facet. De twee preventieadviseurs ergonomie geven toelichting bij de problematiek vanuit hun ergonomische achtergrond. Het is een zeer dunne lijn wat betekent dat arbeidsgeneesheren ook enige ervaring hebben met het psychosociale aspect terwijl preventieadviseurs psychosociale belasting ook enige voeling hebben met het fysische onderdeel. Tijdens de interviews werden alle facetten getoetst bij elk van de tien verschillende personen.

Binnen het *eerste hoofdstuk* zal het gebruik van de vier theoretische belastbaarheidsmodellen worden toegelicht.

Het *tweede hoofdstuk* handelt omtrent de signalen vanwege oudere werknemers die een preventiedienst opmerkt en die vervolgens als hefboom kunnen dienen om aan een leeftijdsbewust personeelsbeleid te doen. Deze signalen kunnen ondergebracht worden in drie domeinen:

- Fysiologische capaciteiten;
- Cognitieve capaciteiten;
- Sociale capaciteiten.

In het *derde hoofdstuk* worden de resultaten toegelicht aangaande het gebruik van de vier A's in de praktijk:

- Arbeidsinhoud;
- Arbeidsomstandigheden;
- Arbeidsvoorwaarden;
- Arbeidsverhoudingen.

4.2.1. Toepassing belastbaarheidsmodellen in de praktijk

Tijdens de afname van mijn interviews ben ik nagegaan of er in de praktijk werkelijk gebruik wordt gemaakt van de theoretische belastbaarheidsmodellen die werden besproken in mijn literatuurstudie.

Drie van de vier arbeidsgeneesheren en vier van de zes preventieadviseurs psychosociale belasting/ergonomie geven aan het "Work Ability Model" van Ilmarinen enigszins toe te passen onder bepaalde omstandigheden. Een arbeidsgeneesheer met meer dan 20 jaar ervaring geeft aan gebruik te maken van vragenlijsten die gebaseerd zijn op dit model. Hij neemt enquêtes af met als doel de dynamiek van de werknemer te controleren en te bepalen of hij met zijn lichamelijke en geestelijke gezondheid de belasting nog aankan. Hij stelt vast dat de resultaten anders geïnterpreteerd worden dan vroeger. Volgens hem wordt dit veroorzaakt door de toename van wetenschappelijk onderzoek omtrent dit onderwerp. Men heeft immers nieuwe inzichten verworven die ertoe bijdragen dat de index anders geïnterpreteerd wordt.

Een preventieadviseur ergonomie met meer dan 15 jaar ervaring geeft aan dat er op vlak van ergonomie gebruik gemaakt wordt van het 'Huis van Werkvermogen', waarbij elke verdieping gedefinieerd wordt binnen het ergonomisch kader. Ze impliceert dat de vier verdiepingen (gezondheid, competenties, waarden en arbeid) in evenredigheid met elkaar moeten staan om het dak (inzetbaarheid) te kunnen dragen. Toch komt ze tot de conclusie dat bedrijven bij het toepassen van de spelregels hoofdzakelijk hun persoonlijke voorkeur blijken te hanteren:

'Ze integreren de maatstaf op een dusdanige manier dat deze bijdraagt aan de implementatie van een op maat gemaakt leeftijdsbewust personeelsbeleid dat past binnen de cultuur van de organisatie.'

Het belastbaarheidsmodel van Karasek duidt op de relatie tussen belastende factoren en de belastbaarheid van het individu. In de praktijk geven de meeste arbeidsgeneesheren en preventieadviseurs aan dit model te impliciet te gebruiken. Daarmee wordt verwezen naar het feit dat men gebruikt maakt van het model, weliswaar niet onder dezelfde naam of in dezelfde vorm als het oorspronkelijke model. Een preventieadviseur psychosociale belasting met minimaal 20 jaar ervaring geeft aan vanuit de gevolgen van werkstress (burnouts, ziekteverzuim e.d.) terug te koppelen naar de belastende factoren (werkdruk, sociale steun, enz.). Dit laat haar toe om specifiek in te grijpen ter hoogte van de bron.

Een preventieadviseur psychosociale belasting met minimaal vijf jaar ervaring geeft aan gebruik te maken van het 'Werkstress Energiebronnen Beleving model' (WEB-model). Ze impliceert dat een individu over inwendige hulpbronnen beschikt om de arbeidsgebonden belasting te kunnen dragen. Ze geeft aan het model te gebruiken als basis voor een project omtrent burnouts bij artsen en verpleegkundigen. Door toepassing van de vragenlijst kwam ze tot het resultaat dat werkdruk en een slechte work-life balance de belangrijkste oorzaken zijn van burnouts bij artsen. Aansluitend hierop haalt ze aan dat er ook gebruik gemaakt wordt van de bevlogenheidsvragenlijsten van Schaufeli.

4.2.2. Wat zijn de eerste signalen vanwege oudere werknemers die een preventiedienst opmerkt en die vervolgens als hefboom kunnen dienen om aan een leeftijdsbewust personeelsbeleid te doen?

a. Evolutie fysische capaciteiten

Volgens een arbeidsgeneesheer met meer dan twintig jaar ervaring kan fysieke belasting op termijn te veel worden voor de oudere werknemer. Ze is van mening dat binnen het hedendaagse productieproces van arbeidsintensieve bedrijven repetitieve arbeid een belangrijke rol speelt. Het uitoefenen van herhalend werk kan leiden tot meer fysieke klachten. Werknemers moeten sneller produceren en meer kwaliteit leveren. Dit sluit aan bij de resultaten uit de meerderheid van de interviews.

Volgens een arbeidsgeneesheer met meer dan tien jaar ervaring merken ouderen zelf op dat ze langer zullen moeten gaan werken. Ze willen bijgestaan worden met relevante oplossingen. Hij haalt aan dat Imec een voorbeeld is van een bedrijf met een uitstekend leeftijdsbewust personeelsbeleid. Imec is een productiebedrijf gelegen in Zaventem en is actief binnen de elektronicasector. In samenwerking met de bedrijfsleiding heeft hij een projectgroep opgezet met als doel de inzetbaarheid van oudere werknemers te verhogen. De praktijk heeft uitgewezen dat mensen die actief zijn binnen een productieomgeving, het moeilijker hebben om langer te werken omdat ze het fysieke aspect niet meer aankunnen. Dit komt overeen met de resultaten van de andere interviews. Hij geeft aan dat het fysieke aspect binnen deze context betrekking heeft op het heffen en tillen van zware goederen en materialen. Naarmate werknemers ouder worden, neemt het leervermogen af. Aansluitend hierop zegt hij:

'Ouderen over het algemeen meer gefocust zijn op hun werk dan jongeren. Jongere werknemers zijn buiten hun werk nog met een heel aantal andere zaken bezig, waardoor hun concentratievermogen lager is.'

Hij geeft aan dat er opgelet moet worden met een veralgemening van deze stelling. Het is lang niet altijd zo dat oudere werknemers meer gefocust zijn. Je hebt ook oudere mensen die echte warhoofden zijn en jongere mensen die heel geconcentreerd werken.

Een arbeidsgeneesheer met meer dan twintig jaar ervaring leidt uit de praktijk af dat de arbeidscapaciteit daalt naarmate mensen ouder worden. Dit wordt beïnvloed door de levensstijl van een persoon (roken, sporten, drankgebruik, eetgewoontes, enz.). Ze stelt eveneens vast dat met de leeftijd ook de spiermassa zal dalen. Dit kan weliswaar gecompenseerd worden door (ervaren) oudere werknemers in te zetten in andere functies zoals leidinggevende of mentorfuncties. Dit stemt overeen met de conclusies uit de meerderheid van de interviews.

Een arbeidsgeneesheer met meer dan twintig jaar ervaring sluit zich grotendeels aan bij de denkwijze van haar collega's. Het aantal fysische klachten bij de werknemers neemt toe met het ouder worden. Dit is multicausaal: het ouder worden op zich, het rookgedrag en de voedingsgewoonten (gaande van overgewicht tot obesitas).

Ze is van mening dat sport en beweging bepalend zijn voor de gezondheid van de oudere werknemers. Wat het werk betreft stelt ze vast dat oudere werknemers meer klachten van het bewegingsapparaat hebben dan jongeren.

In dit kader haalt ze aan dat het hoofdzakelijk om rug- en schouderklachten gaat. Dit fenomeen is in de meeste sectoren terug te vinden. Zowel in sectoren waar rug- en schouderbelasting frequent moeten gebeuren, maar ook in de administratieve sector met veel zittend werk. Maar toch is het absentisme ten gevolge van deze aandoeningen in de administratieve sector lager. Volgens haar worden er binnen grotere KMO's meer preventieve maatregelen genomen ter ondersteuning van de werknemers. Ze concludeert dat dit gerealiseerd kan worden door middel van opleidingen of door het aankopen van ergonomische hulpmiddelen. Ze impliceert dat dit in de kleinere KMO's nog niet het geval is.

Ze stelt vast dat er meerdere bedrijven beroep doen op het ervaringsfonds. Gezichtsproblemen kunnen op hun beurt leiden tot vermoeidheidsproblemen, welke kunnen resulteren in arbeidsongevallen. Klachten met het zicht en het gehoor zijn in grote mate afhankelijk van de arbeidsomstandigheden. Zo haalt ze aan dat werknemers die in een lawaaierige omgeving werken, meer onderhevig zijn aan gehoorschade.

Uit een interview afgenomen bij een preventieadviseur ergonomie met meer dan vijf jaar ervaring is gebleken dat fysieke belasting betrekking heeft op alles wat te maken heeft met rugklachten. Voor mensen ouder dan 30-35 jaar, werkt de spierwerking stroever. Op basis van zijn praktijkervaring stelt hij vast dat er een duidelijk zichtbare verschuiving van spierklachten is naar de groep jongere werknemers. Dit wordt in de meerderheid van de interviews tegengesproken. Ouderen blijken over het algemeen meer spierklachten te hebben dan jongere werknemers. Vroeger was het werk fysiek zwaarder, maar waren mensen over het algemeen gezonder:

'Een veertiger nu ten opzichte van een veertiger van twintig jaar geleden verschilt enorm op fysiek gebied.'

Volgens hem heeft de stijging van het aantal repetitieve taken een grote invloed op spierklachten van werknemers. Dit wordt ook bevestigd in de meerderheid van de andere interviews. Omdat veel kleine handelingen elkaar in snel tempo opvolgen, moet de werknemer voortdurend dezelfde beweging maken. Na verloop van tijd kan het zwaar doorwegen en bijdragen tot het krijgen van een overbelasting of een andere aandoening. Volgens de groep arbeidsgeneesheren die geïnterviewd werden kan dit gecompenseerd worden door de ervaring waarover ouderen beschikken. Ze weten wat ze kunnen en wat ze niet kunnen. Ze hechten veel meer belang aan signalen die hun lichaam geven en gaan tijdig om advies vragen indien ze het nodig achten. Eenmaal ze pijn voelen of klachten hebben, weten ze welke acties ze moeten ondernemen. Hij vindt dat jongeren zich veel nonchalanter opstellen. Ze maken de veronderstelling dat de pijn wel zal overgaan na enige tijd. Deze redenering kan leiden tot bijkomende problemen.

Een arbeidsgeneesheer met meer dan twintig jaar ervaring haalt aan dat het soort lichamelijke klachten verschillend is van persoon tot persoon. Bij oudere werknemers gaat het hoofdzakelijk om orthopedische klachten (rugklachten).

Ze haalt aan dat de ernst van de klachten afhankelijk is van de productieomgeving waarin iemand actief is. Dit soort klachten worden hoofdzakelijk vastgesteld tijdens consultaties nadat er een bevraging en medisch onderzoek heeft plaatsgevonden. Binnen dit medisch onderzoek wordt de focus gelegd op de vraag of de werknemer nog in staat is zijn werk te doen binnen de huidige context en met zijn huidige fysieke conditie.

Een preventieadviseur ergonomie met meer dan vijf jaar ervaring stelt vast dat oudere werknemers meer aandoeningen op het vlak van zicht, pezen en spieren hebben dan jongeren. Jongeren zijn buiten hun werkuren nog veel actief. Ze zijn volop bezig met het bouwen van een huis, het opvoeden van hun kinderen of andere hobby's. Hij stelt vast dat deze activiteiten, in combinatie met hun werk, een bron voor fysieke ongemakken vormen. Ouderen zijn deze levensfase voorbij. Hij geeft aan dat er bij het interpreteren van deze resultaten rekening moet worden gehouden met de invloed van bijkomende situationele factoren. Hij zegt dat :

'Het voedingspatroon, het feit of een persoon al dan niet aan sport doet en het aantal jaren dat hij al actief is binnen zijn functie zijn bepalend voor zijn inzetbaarheid op lange termijn.'

Deze conclusie wordt bevestigd in de meerderheid van de andere interviews.

Een preventieadviseur ergonomie met minimum 15 jaar ervaring stelt vast dat het heffen en tillen de voornaamste handelingen vormen die verantwoordelijk zijn voor het grootste deel van de fysieke klachten. Met betrekking tot repetitief werk (bandwerk) haalt ze aan dat het aantal rugklachten bij oudere werknemers significant hoog ligt. Indien er naar beeldschermwerk gekeken wordt, komt ze tot de vaststelling dat oudere werknemers hoofdzakelijk klachten hebben aan hun nek of polsen. Deze klachten komen weliswaar geleidelijk met de jaren dat werknemers hun belastende taken blijven uitvoeren. Bedrijven moeten rekening houden met dit verschijnsel. Eenmaal de maximale belastingsgraad is bereikt kan het zeer snel achteruit gaan met de gezondheid.

Ze vindt dat er moet worden opgelet met het stigmatiseren van oudere werknemers. Dit werd tijdens het interview aangetoond met een simplistisch voorbeeld:

'Het vooruitduwen van een zwaar geladen kruiwagen neemt voor een jonge man een derde van zijn fysieke capaciteiten in beslag. Voor een oudere man vraagt dit vijftig procent van zijn fysieke capaciteiten. Voor een jongere vrouw daarentegen vraagt dit zestig procent van haar maximale draagkracht terwijl dit voor een oudere vrouw kan oplopen tot tachtig procent.'

Ze komt tot de conclusie dat er niet alleen naar leeftijd gekeken moet worden, maar ook naar het geslacht van een persoon. Dit is op zijn beurt nog eens afhankelijk van het feit of de persoon al dan niet een roker is en of het om een ergonomisch goede kruiwagen gaat.'

Een preventieadviseur ergonomie met minimum 15 jaar ervaring vindt dat het noodzakelijk is om problemen aan te pakken bij de bron. Naarmate mensen ouder worden, gaan de fysieke capaciteiten achteruit (kracht, tastzin, vermoeidheid, gezicht, gehoor enz.). Ze kunnen hun inspanningen niet volhouden en roepen advies in van de nodige instanties. Toch merkt ze op dat er kritisch gekeken moet worden naar de mate van fysieke belasting.

Men moet zich afvragen of een verminderde fysieke conditie wel van belang is binnen de context van zijn of haar werk. Voor sommige jobs is het namelijk niet noodzakelijk dat een persoon zich in perfecte gezondheid bevindt. Zo zal het verkeren in een goede fysieke gezondheid voor een militair belangrijker zijn dan voor een zakenman. Ze komt tot de conclusie dat er niet overdreven veel belang mag worden gehecht aan de rol van het fysieke aspect. Dit loopt niet gelijk met de conclusies uit de meerderheid van de interviews die inhouden dat bedrijven veel aandacht moeten besteden aan het fysieke facet.

Om fysieke klachten te beperken, moeten bedrijven er veel vroeger bij zijn. Ze zegt dat:

'Werknemers op jongere leeftijd begeleiden aan de hand van een goed loopbaanbeleid, kan al veel moeilijkheden voorkomen.'

Haar idee komt overeen met het feit dat bedrijven zich moeten realiseren dat ze proactief moeten ingrijpen. Voorkomen is nu eenmaal beter dan genezen.

Een preventieadviseur gezondheids promotie met meer dan 20 jaar ervaring is van mening dat ouderen op fysiek gebied de afname van hun spiermassa compenseren door hun ervaring. Dit wordt ook bevestigd in de meerderheid van de interviews. Uit haar praktijkervaring komt naar voor dat het zicht, gehoor en tastzin achteruit gaat met het oplopen van de leeftijd. Daarom is het van belang dat ouderen worden ingezet in fysiek minder belastende functies waarbij ze meer gebruik kunnen maken van hun ervaring. Als voorbeeld maakt ze de vergelijking met een voetbalwedstrijd:

'Tijdens een voetbalwedstrijd heb je de jongere spelers die veel lopen en zich in goede conditionele toestand bevinden. Maar er zijn ook de oudere spelers die niet altijd het fysieke aspect als taak op zich nemen maar dit ruimschoots compenseren door hun goed positie spel en ervaring.'

b. Evolutie cognitieve capaciteiten

Een arbeidsgeneesheer met meer dan 20 jaar ervaring sluit zich aan bij de conclusie uit de meerderheid van de interviews. Aangaande de geheugencapaciteiten is hij van mening dat het werkgeheugen achteruitgaat naarmate een persoon ouder wordt. Dit verhoogt het risico op inefficiëntie. Ook dit kan gecompenseerd worden door de ervaring die ze met zich meedragen.

Een arbeidsgeneesheer met meer dan 15 jaar ervaring impliceert dat de reactietijd van oudere werknemers groter is. Hierbij geeft ze aan dat het hoofdzakelijk draait rond het uitvoeren van moeilijke taken. Toch zijn er individuele verschillen en dan voornamelijk bij jongere personen. De geheugencapaciteit kent geen achteruitgang met het ouder worden. Er moet weliswaar rekening worden gehouden met de levensstijl of het voedingspatroon van een werknemer bij het interpreteren van de resultaten. Uit haar jarenlange ervaring komt zegt ze dat:

'Personen met een gezondere levensstijl over het algemeen meer waakzaam zijn dan hun collega's met een ongezonde levensstijl, onafhankelijk of het nu over jongeren of ouderen gaat.'

Deze stelling wordt bevestigd door meer dan de helft van de interviews.

Een arbeidsgeneesheer met meer dan 20 jaar ervaring komt tot de conclusie dat oudere werknemers doorgaans graag willen blijven werken. Ze hebben schrik om hun job te verliezen. Uit haar jarenlange praktijkervaring impliceert ze dat oudere werknemers bij reorganisaties moeilijkheden ondervinden om zich aan te passen. Reorganisatie betekent dikwijls dat het werk met minder personen moet worden uitgevoerd. Dit leidt tot een verhoging van de werkdruk:

'Ouderen hebben moeite met reorganisaties omdat ze hun manier van werken niet wensen te veranderen, maar deels ook uit angst over: 'kan ik dit wel nog aan? ga ik dit volhouden? zal ik de energie nog blijvend hebben?'

Een preventieadviseur ergonomie met meer dan vijf jaar ervaring geeft aan dat het leervermogen en de creativiteit afnemen naarmate mensen ouder worden. Daarom is het belangrijk dat er rekening gehouden wordt met de groep oudere werknemers bij het implementeren van innovaties. Hij impliceert dat ouderen een groot deel van hun leven aan dezelfde taak werken, op steeds dezelfde manier. Dit zorgt ervoor dat ze weigerachtig staan ten opzichte van verandering

Voor ouderen is het moeilijker om nieuwe technologieën te gebruiken aangezien hun adaptief vermogen geleidelijk afneemt. Daarom geeft hij werkgevers het advies voldoende aandacht te besteden aan de manier waarop ze geplande veranderingen communiceren. Oudere werknemers zijn namelijk zeer gevoelig voor de manier waarop verandering aangebracht worden. Aansluitend hierop zegt hij dat:

'Er moet rekening worden gehouden met het feit dat oudere werknemers trager leren en nood hebben aan meer herhaling vooraleer ze 'nieuwe dingen' beheersen.'

Dit wordt bevestigd door meer dan de helft van de interviews.

Een preventieadviseur psychosociale belasting met meer dan 10 jaar ervaring vindt dat mentale belasting zwaar onderschat wordt. Omdat het niet tastbaar is, krijgen werkgevers er moeilijk een zicht op. Aangezien men op een hoger niveau binnen organisaties met harde cijfers werkt, wordt psychosociale belasting vaak over het hoofd gezien.

Ze impliceert dat bedrijven niet beseffen wat de gevolgen kunnen zijn. Zo leidt een depressie tot arbeidsongeschiktheid voor een langere duur. Voor de werkgever heeft het ook nog andere nadelige gevolgen. Ze verliezen hun arbeidskrachten voor een onbepaalde duur wat tot een aanzienlijk financieel verlies kan leiden. Op basis van haar jarenlange ervaring komt ze tot de conclusie dat bedrijven in de toekomst meer aandacht zullen moeten besteden aan sociale innovatie.

Volgens een preventieadviseur ergonomie met meer dan 15 jaar ervaring moeten bedrijven focussen op het verkrijgen van controle over de cognitieve aspecten. Oudere werknemers hebben moeilijkheden met het verwerken van grote hoeveelheden informatie. Daarom moet ervoor worden gezorgd dat de beschikbare informatie op een duidelijke en logische manier wordt voorgesteld. Als oplossing stelt ze voor de informatie op te delen in kleinere hoeveelheden. Zeker binnen omgevingen zoals controlekamers van luchthavens waar veel informatie binnen een korte tijdspanne op de werknemer afkomt.

Burnouts komen steeds vaker voor bij de jongere generatie en in mindere mate bij oudere werknemers. Dit loopt niet gelijk met de conclusies uit de andere interviews die over het algemeen stellen dat oudere werknemers meer onderhevig zijn aan burnouts.

Volgens een preventieadviseur psychosociale aspecten met minimaal vijf jaar ervaring hebben ouderen niet significant meer last van burnouts dan jongere werknemers. Dit wordt tegengesproken door de conclusies uit de andere interviews die over het algemeen stellen dat oudere werknemers meer onderhevig zijn aan burnouts. Ze is actief in een werkgroep die zich bezighoudt met onderzoek naar burnouts bij artsen en verpleegkundig personeel. Ze haalt aan dat er binnen dit onderzoek gebruik wordt gemaakt van het 'Job Demands Resources Model (JD-R model)'. Aan de hand van vragenlijsten, die verdeeld werden onder willekeurig gekozen artsen binnen diverse leeftijdscategorieën, is men nagegaan welke factoren aanleiding geven tot een burnout bij artsen. Ze komt tot het besluit dat:

'Oudere artsen hebben niet significant meer last van depressies en vermoeidheid dan hun jongere collega's. Integendeel, het zijn de jongere collega's (assistenten) die gevoeliger zijn voor depressies en vermoeidheid. Ze willen zich bewijzen en gaan tot het uiterste om hun doelen te bereiken.'

Aansluitend hierop geeft ze aan dat jongeren over het algemeen een onevenwichtige work-life balance hebben wat de symptomen nog erger maakt. Voor het meten van een burnout werd de MBI score berekend, alvorens over te gaan tot algemene conclusies. Ze geeft verdere toelichting bij het gebruik van deze tool.

In de Maslach burn-out inventory (MBI) test gaan men uit van de stelling dat burnouts bestaan uit drie belangrijke bestanddelen:

- Vermoeidheid;
- Afstand van het werk;
- Verminderd zelfvertrouwen.

Ze voegt hieraan toe dat ook de mate van bevoegenheid werd gemeten. Dit is gebeurt aan de hand van de vragenlijst van Schaufeli. Volgens deze vragenlijst zijn het meestal dezelfde twee factoren die aanleiding geven tot een burnout, namelijk een hoge werkdruk en een slechte work-life balance.

Volgens een preventieadviseur gezondheids promotie met minimaal 20 jaar ervaring wordt het voor oudere werknemers steeds moeilijker om bij te leren. Ze hebben hun eigen werkmethode door de jaren heen ontwikkeld en staan weigerachtig tegenover elke verandering in die werkwijze. Deze stelling komt overeen met de conclusies uit de meerderheid van de interviews. Ze weten op welke manier ze tewerk moeten gaan om hun taken op een gezonde en efficiënte wijze te beheersen. Zelfs het opnemen van gewone stramienien is voor hen een complexe taak. Dit wordt volgens haar mede veroorzaakt door het toenemende belang van ICT en de automatisering van het productieproces.

Ze vindt dat je als bedrijf hier constructief moet mee omgaan:

'Het is belangrijk dat mensen zich interesseren in nieuwigheden. Enkel op deze manier kunnen ze dingen bijleren.'

Ze komt tot het besluit dat bedrijven ervoor moeten zorgen dat werknemers voldoende mogelijkheden hebben tot bijscholing of extra opleidingen.

Ze impliceert dat oudere werknemers niet meer onderhevig zijn aan burnouts dan hun jongere collega's. Integendeel, ze weten beter hoe ze moeten omgaan met stress en problemen. Dit wordt tegengesproken door de conclusies uit de andere interviews die over het algemeen stellen dat oudere werknemers meer onderhevig zijn aan burnouts. Uit haar jarenlange ervaring stelt ze vast ouderen beter op hun voeding letten, meer sporten en minder persoonlijke zorgen hebben. Ze kennen hun lichaam en weten wat ze moeten doen om hun fysieke conditie te behouden of te verbeteren. Ze beseffen dat ze langer moeten gaan werken. Dit is een positieve evolutie waar bedrijven op moeten inspelen.

Op basis van haar jarenlange praktijkervaring geeft ze aan dat de productiviteit stabiel blijft ondanks de oudere leeftijd. Ook hier speelt volgens haar het ervaringsaspect weer een belangrijke rol. Ouderen weten nagenoeg perfect hoe ze hun taken moeten uitvoeren. De lichamelijke en mentale gezondheid bezitten een doorslaggevende rol.

Volgens een preventieadviseur psychosociale aspecten met meer dan 10 jaar ervaring komen cognitieve problemen geregeld voor bij oudere werknemers. Ze haalt aan dat er vooral klachten zijn na een periode van langdurige uitval. Ze hebben moeilijkheden om terug in de flow te geraken en hun oude werkritme terug te vinden. Daarom is het belangrijk om te bepalen hoe ze moeten terugkeren naar de job en wat ze moeten doen om hun oude ritme terug te vinden.

Op het vlak van burnouts stelt ze vast dat er slechts kleine verschillen zijn tussen oudere en jongere werknemers. Aansluitend hierop haalt ze aan dat er naar een evenwicht moet worden gezocht tussen de fysieke capaciteiten en de psychosociale noden. Bedrijven gaan steeds meer nadenken over psychosociale problemen om vervolgens over te gaan tot specifieke maatregelen. Deze maatregelen zijn dan hoofdzakelijk gericht op alle leeftijdscategorieën, maar in het bijzonder op oudere werknemers. Ze zegt:

'Bedrijven moeten alles in het werk stellen om gemotiveerde mensen op de juiste plaats te krijgen. Er moet worden gezocht naar een balans tussen de fysieke capaciteiten en het psychosociale welzijn.'

Het is niet omdat op ergonomisch niveau alles volgens naar wens verloopt en aan de behoeften van de werknemer wordt voldaan, dat het op psychologisch vlak ook allemaal goed loopt. Er is een wederzijdse werking waarbij beide aspecten elkaar beïnvloeden. Ze is van mening dat psychosociale risico's door de ogen van een bedrijf moeten worden bekeken. Momenteel gebeurt dit zelden. Bedrijven schuiven hun verantwoordelijkheid door naar de werknemer zelf. Ze wijzen erop dat ze zelf moeten instaan voor hun mentale en fysieke gezondheid. Op basis van haar jarenlange ervaring zegt ze dat:

'Er is nood aan een dialoog tussen werkgever en werknemer waarbij de eisen en verwachtingen op elkaar worden afgestemd.'

c. Evolutie sociale capaciteiten

Een arbeidsgeneesheer met meer dan 20 jaar ervaring haalt aan dat ouderen over het algemeen minder onderhevig zijn aan stress dan jongeren. Ze zijn in een levensfase beland waar stabiliteit en rust belangrijke kenmerken zijn van hun leven. Jongeren willen hun carrière verder uitbouwen, hebben een moeilijke work-life balance en hebben niet zo veel ervaring als ouderen. Dit leidt tot negatieve gevolgen en meer bepaald tot stress. Vaak weten ze ook niet hoe daarmee om te gaan. Daaropvolgend stelt hij vast dat ouderen sneller zullen ingrijpen om de stressfactoren te reduceren. Dit stemt in grote mate overeen met de conclusies uit de meerderheid van de interviews.

Volgens een arbeidsgeneesheer met meer dan twintig jaar ervaring is er op sociaal gebied een complex verband tussen leeftijd en werkverzuim. Naarmate een werknemer ouder wordt, neemt de frequentie van het verzuim af. Aansluitend op deze stelling geeft ze aan dat oudere werknemers wel langer afwezig zijn. Jongere werknemers zijn frequenter afwezig dan ouderen, evenwel voor kortere periodes. Het risico op arbeidsongevallen neemt af omwille van het ervaringsaspect. Deze stelling werd in elk interview bevestigd.

Volgens een arbeidsgeneesheer met meer dan 20 jaar ervaring ontbreekt er voor oudere werknemers de nodige waardering vanuit de hiërarchie. Het respect dat ze krijgen is niet in overeenstemming met wat ze presteren en gedaan hebben voor het bedrijf. Ze geeft aan dat oudere werknemers het gevoel hebben dat hier geen rekening mee wordt gehouden. Ze zegt dat:

'Het gevoel van onderwaardering en denigratie leidt tot demotivatie en meer absentisme bij de oudere werknemers. Soms veroorzaakt het ook een negatieve sfeer in het bedrijf waarbij de sociale ondersteuning, hulpverlening en raadgeving niet meer gebeurt.'

Het is 'ieder voor zich'. Ze geeft het advies aan de werkgever de nodige energie en creativiteit aan de dag te leggen om een aangename werksfeer te behouden. Dit wordt gewaardeerd door de oudere werknemers. Een beleid van correct gedrag van jongeren ten opzichte van ouderen en andersom bevordert een aangename werksfeer in het bedrijf. Dit leidt op termijn tot betere resultaten.

Volgens een preventieadviseur ergonomie met meer dan vijf jaar ervaring hebben oudere werknemers een grotere kans op arbeidsongevallen door de afname van hun reactievermogen. Hij geeft aan dat dit gegeven versterkt wordt naarmate ze verschillende taken gelijktijdig moeten uitvoeren. De arbeidsongeschiktheid die hieraan verbonden is, blijkt ook voor een langere duur te zijn dan bij jongeren. Hij impliceert dat ook deze ontwikkelingen gecompenseerd worden door de ervaring waarover ze beschikken. Dit wordt bevestigd door meer dan de helft van de interviews.

Een preventieadviseur psychosociale belasting met meer dan 10 jaar ervaring zegt dat:

'Oudere werknemers zijn niet meer afwezig zijn dan hun jongere collega's. Integendeel, jongeren zijn veel vaker afwezig maar slechts voor kortere periodes. Als een oudere werknemer uitvalt, is het in veel gevallen voor een langere periode.'

Zoals eerder aangehaald wordt deze stelling bevestigd in elk interview.

Aangaande werktevredenheid geeft ze aan dat oudere werknemers het nodige belang hechten aan een goede werksfeer. Volgens haar komt dit omdat ze meestal al voor langere tijd in een organisatie actief zijn en er bijgevolg vriendschappelijke relaties zijn ontstaan met andere (oudere) collega's.

Een preventieadviseur ergonomie met meer dan 15 jaar ervaring stelt vast dat jongere werknemers frequenter afwezig zijn dan ouderen, maar als ze afwezig zijn is het echter wel voor een kortere periode. Ouderen hebben meer chronische klachten en zijn daarom over het algemeen voor langere periodes afwezig. Jongeren daarentegen worden geconfronteerd met meer tijdelijke aandoeningen zoals bijvoorbeeld een breuk. Uiteraard hebben chronische ziektes een grotere impact op het werkverzuim dan andere (tijdelijke) ziektes. Dit stemt overeen met de conclusies uit de andere interviews.

Op het gebied van stress haalt ze aan dat ouderen niet specifiek meer klachten hebben dan hun jongere collega's. Elk individu gaat anders om met stresserende factoren:

'Het is de taak van de bedrijfsleiding om deze stressfactoren tot een minimum te beperken zodat de werknemers in optimale omstandigheden kunnen blijven presteren.'

Ze geeft nog mee dat het gebruik van antidepressiva en andere medicatie onder de 45-plussers in de lift zit. Ook in dit opzicht geeft ze aan dat er dringend maatregelen genomen moeten worden om deze ontwikkelingslijn tijdig te stoppen.

Een preventieadviseur gezondheids promotie met meer dan 20 jaar ervaring haalt opnieuw aan dat oudere werknemers niet meer afwezig zijn dan hun jongere collega's. Het werkverzuim ligt ongeveer op hetzelfde niveau. Uit haar jarenlange praktijkervaring komt naar voor dat het voor de werkgever opvallend eenvoudig is om te anticiperen op langdurige uitval van een oudere werknemer. Ze geeft aan dat het fenomeen omtrent oudere werknemers die minder maar voor langere periodes afwezig zijn, ook bij vele bedrijven gekend is. Daarom zoeken ze tijdig naar een oplossing voor het probleem. Dit zorgt ervoor dat ze meteen kunnen reageren van zodra er iemand uitvalt.

Tot slot komt ze tot de conclusie dat oudere werknemers zich in de middencategorie bevinden betreffende arbeidsongevallen. Ze kunnen veel compenseren door hun beroepservaring, ondanks het feit dat ze over een laag recuperatievermogen beschikken. Ze vindt dat oudere werknemers gemotiveerder zijn dan hun jongere collega's. Hierin speelt het tijdsperspectief een belangrijke rol. Aangezien het einde in zicht is, willen ze zich nog een aantal jaren volledig geven om op een mooie manier af te sluiten.

Volgens een preventieadviseur psychosociale belasting met meer dan 10 jaar ervaring zijn oudere werknemers onderhevig aan een bepaald type stress. In dit kader geeft ze aan dat het om de verhouding gaat tussen werkzekerheid en werkonzekerheid. Ze zegt dat:

'Werkonzekerheid is een enorm grote bron van stress voor oudere werknemers. Ze beseffen dat het uiterst moeilijk is om nieuw werk te vinden eenmaal ze hun werk verloren hebben. Ze zijn overgekwalificeerd en niet meer op de hoogte van de laatste trends, wat het voor de werkgever minder interessant maakt om een oudere werknemer in dienst te nemen.'

Daarom geeft ze aan dat het zeer belangrijk is voor bedrijven om werkzekerheid te garanderen aan de groep oudere werknemers. Het is een win-win situatie voor zowel werkgever als werknemer. De werknemer kan zorgeloos toeleven naar het einde van zijn loopbaan. De werkgever kan op zijn beurt rekenen op gemotiveerde medewerkers die bereid zijn alles uit het einde van hun loopbaan te halen. In het geval van werkonzekerheid is het de preventieadviseur die tijdens de consultaties de eerste signalen opvangt die aanleiding kunnen geven tot mentale problemen zoals een depressie of een burnout. Ze halen dan aan dat ze het niet meer zien zitten. Het is vervolgens aan de preventieadviseur in kwestie om te bepalen of het hier over stress gaat en welke oplossingen er aangereikt kunnen worden.

Een preventieadviseur met meer dan 20 jaar ervaring geeft aan dat jongeren meer afwezig zijn dan ouderen. Indien ouderen afwezig zijn, is het wel voor een langere periode. Als ze vervolgens terugkomen voor re-integratie, blijkt dit zeer moeilijk te zijn. Ze geraken niet in hun oude ritme of ze blijken nog niet volledig genezen te zijn. Dit kan leiden tot hervat. Hierbij geeft ze aan dat werknemers moeten opletten dat de klachten niet in ernst toenemen. Deze opvatting wordt bevestigd door de resultaten uit de andere interviews.

Ze geeft bijkomend uitleg bij het proces dat een werknemer doorloopt in geval van ziekte. Een ziek persoon gaat naar het ziekenfonds en ontvangt een uitkering indien hij medisch wordt afgekeurd om zijn werk te mogen uitvoeren. Na zes maanden stopt deze uitkering (dit is een functionele vereiste). Het is dan aan de arbeidsgeneesheer om te bepalen of de persoon in kwestie in staat zijn werk terug te hervatten. Om terug aan het werk te gaan, moet er worden voldaan aan twee voorwaarden:

- Bepalen of de werknemer effectief kan functioneren binnen zijn omgeving;
- Bepalen of er voldoende maatregelen zijn genomen naar de toekomst toe.

Indien beide stellingen negatief worden beantwoord, kan de werknemer een ontslag om medische redenen aangeboden worden en hoeft hij geen verantwoording meer af te leggen waarom hij niet aanwezig is. Ze zegt dat:

'De werkgever moet anticiperen op een langdurige uitval van de oudere werknemer door tijdelijk iemand in dienst te nemen of op zoek te gaan naar een nieuwe permanente werkkraacht die in staat is de belasting effectief te dragen.'

4.2.3. Aanbevolen adviezen ter ondersteuning van oudere werknemers

In dit hoofdstuk worden de resultaten toegelicht aangaande het gebruik van de vier A's in de praktijk. Gedurende de interviews werden de vier A's getoetst. Aanvankelijk werd er aan de geïnterviewden gevraagd wat hun kennis was van de vier A's. Aansluitend hierop werd er dieper ingegaan op de praktische adviezen in het kader van de vier A's.

Het eerste onderdeel handelt over de adviezen betreffende de *arbeidsinhoud*.

De arbeidsinhoud heeft betrekking tot de mogelijkheden die het werk biedt om iets bij te leren en omvat het type taken dat men moet uitvoeren. Ook de vrijheid waarover men beschikt om zelf de werkwijze te bepalen of om mee belangrijke beslissingen te nemen, valt onder dit begrip.

In het tweede onderdeel worden suggesties gegeven in het kader van de *arbeidsomstandigheden*. Hierin zal verwezen worden naar de omgevingsfactoren tijdens het werk zoals de lichamelijke belasting of de mate van veiligheid en bescherming tegen ongevallen. Veiligheid en gezondheid zijn ook belangrijke aspecten binnen dit onderdeel.

Het derde onderdeel bevat de raadgevingen omtrent de *arbeidsvoorwaarden*. De afgesproken regelingen waaronder de arbeid moet worden gepresteerd, kunnen omschreven worden als de arbeidsvoorwaarden. Dit heeft betrekking op zowel de verloning die men ontvangt in ruil voor de geleverde prestatie als de arbeidstijden en de mogelijkheden tot promotie.

Ten slotte kan men in het vierde onderdeel de adviezen betreffende de *arbeidsverhoudingen* raadplegen. Deze adviezen houden verband met het sociale klimaat binnen de onderneming, de inspraakmogelijkheden en het medezeggenschap.

a. Arbeidsinhoud

Volgens een arbeidsgeneesheer met meer dan 20 jaar ervaring zijn functiewijziging en taakuitbreiding bijzonder efficiënte maatregelen om oudere werknemers langer aan het werk te houden. Bij een taakuitbreiding (taakverbreding) worden meerdere taken samengevoegd in één functie. Hij vindt dat dit een gunstig effect heeft op de inzetbaarheid van de oudere werknemer. Ze zijn minder gebonden aan een strak werktempo en kunnen hun werk efficiënter organiseren. Dit stemt overeen met de conclusies uit de meerderheid van de interviews.

Aansluitend hierop stelt een arbeidsgeneesheer met meer dan 10 jaar ervaring vast dat ook taakverrijking kan worden beschouwd als een oplossing. Door taakverrijking nemen de mogelijkheden tot het verhogen van de autonomie toe. Ze is van mening dat autonomie zeer belangrijk is voor oudere werknemers. Om dit proces efficiënt te laten verlopen, moet er een goede communicatie aanwezig zijn tussen de leidinggevenden en de groep oudere werknemers. Als oplossing stelt ze voor om op regelmatige tijdstippen werkoverleg te plegen met de werknemers.

Volgens een arbeidsgeneesheer met minimaal 20 jaar ervaring is flexibiliteit van essentieel belang binnen de context van de arbeidsinhoud. Hij zegt:

'Bedrijven moeten overgaan tot aangepaste werktijden waarbij de oudere werknemers over de mogelijkheid moeten beschikken om parttime aan de slag te gaan.'

Dit werd bevestigd in de meerderheid van de interviews. Met Torfs, Durabric en Proctor & Gamble geeft ze enkele voorbeelden van bedrijven die deze boodschap zeer goed hebben begrepen.

Een arbeidsgeneesheer met minimaal 20 jaar ervaring impliceert dat bedrijven moeten overgaan tot op maat gemaakte trajecten voor oudere werknemers. Bovendien moeten ze voldoende tijd krijgen om grote hoeveelheden gegevens te verwerken en te herhalen zodat ze er snel mee overweg kunnen. Aansluitend hierop stelt ze vast dat oudere werknemers minder openstaan voor het aanleren van nieuwigheden of maatregelen zoals taakverbreding en taakroulatie. Dit stemt overeen met de conclusies uit de meerderheid van de interviews. Ze haalt aan dat ouderen een groot deel van hun leven functioneren op dezelfde manier met een minimum aan klachten. Ze zijn niet bereid dit zomaar op te geven. Indien werknemers op voorhand vaststellen dat ze eigenhandig hun problemen kunnen oplossen, zullen ze weerstand bieden tegen gedwongen veranderingen. Wanneer bedrijven overgaan tot aanpassing van de arbeidsinhoud, moeten ze op voorhand bepalen hoe ze dit zullen overbrengen naar de werknemers. Om te concluderen zegt hij dat:

'bedrijven moeten voldoende aandacht besteden aan de manier waarop ze hun maatregelen formuleren naar het personeel. Dit zal namelijk bepalend zijn voor de effectiviteit ervan.'

Een preventieadviseur ergonomie met meer dan vijf jaar ervaring geeft aan dat taken op een gebruiksvriendelijke wijze georganiseerd moeten worden indien men werknemers langer aan het werk wilt houden. Hij geeft aan dat:

'De inhoud van de job moet aansluiten bij de mogelijkheden van de werknemer zodat lichamelijke aandoeningen tot een minimum beperkt blijven.'

Zijn idee komt overeen met de conclusies uit de meerderheid van de interviews. Hij haalt aan dat taakrotatie beschouwd kan worden als een belangrijk hulpmiddel om oudere werknemers langer gemotiveerd te houden. Door te roteren vermindert de kans op klachten aan de nek, schouder, armen of polsen. Bovendien wordt het werk uitdagender en interessanter, wat een positief effect zal hebben op de motivatie van de werknemers. Aansluitend hierop impliceert hij dat deze maatregelen werknemers een goed overzicht geeft van het productieproces. Hij is van mening dat ook de werkgever zijn voordeel haalt uit taakrotatie. In geval van ziekte, drukke periodes of vakantie kunnen werknemers elkaar vervangen zonder rekening te moeten houden met een lange inlooperperiode.

Een preventieadviseur psychosociale belasting met meer dan 10 jaar ervaring haalt aan dat ondernemingen weinig aandacht besteden aan de geformuleerde adviezen. Ze schuiven de verantwoordelijkheid door naar de werknemers door te stellen dat ze maar in beperkte mate willen meewerken aan een gezamenlijke oplossing. Dit wordt tegengesproken in de meerderheid van de interviews waarbij geconcludeerd wordt dat werknemers wel willen meewerken aan een gezamenlijke oplossing.

Volgens een preventieadviseur ergonomie met meer dan 15 jaar ervaring dienen ondernemingen maatregelen te nemen om ouderen beter te laten functioneren. Aansluitend op deze stelling geeft ze aan dat men voor de verschillende functiegroepen de kritische vaardigheden moeten identificeren om dan te komen tot de realisatie van een actieplan. Door taken te automatiseren moeten werknemers minder met de hand doen en zullen de klachten blijvend afnemen. Op basis van haar jarenlange praktijkervaring stelt ze vast dat oudere werknemers minder bereid zijn om over te schakelen naar andere functies ondanks het feit dat ze geadviseerd worden een stapje terug te zetten.

Omwille van psychologische redenen gaat demotie gepaard met de nodige weerstand. Ze impliceert dat deze weerstand stelselmatig afneemt naarmate oudere werknemers in het verleden een aantal keer in contact zijn gekomen met aandoeningen zoals stress of burnout. Mensen die in goede gezondheid verkeren, zetten zelden een stap terug.

Een preventieadviseur gezondheids promotie met meer dan 20 jaar ervaring is van mening dat functies voldoende variatie moeten te bieden. Ze zegt:

'Werk dat zeer ingewikkeld is en gekenmerkt wordt door een informatiestroom waarbij er op korte tijd veel informatie op de werknemer afkomt, kan op termijn leiden tot psychosociale problemen zoals stress of burnouts.'

Anderzijds zullen taken die te gemakkelijk zijn en geen enkel uitdagend element bevatten, leiden tot demotivatie. Ze vindt dat het zeer belangrijk is om werknemers te betrekken bij innovaties en structurele veranderingen aan het productieproces. Dit zorgt ervoor dat het draagvlak voor de verandering groter is. Door de ervaring waarover ze beschikken, kunnen de oudere werknemers advies geven met betrekking tot het invoeren van de verandering.

Aansluitend op deze stelling geeft ze mee dat functieherontwerp enkel een preventieve werking kan hebben indien de werknemer voldoende gemotiveerd is om deel te nemen aan dit proces. Deze conclusie werd bevestigd in alle interviews. Zonder motivatie zal het gewenste resultaat uitblijven.

Volgens een preventieadviseur ergonomie met minimaal 15 jaar ervaring moeten bedrijven de juiste taken aan de juiste personen toewijzen, rekening houdend met de mogelijkheden van de werknemers. Zo kunnen oudere werknemers worden vrijgesteld van fysiek belastende taken. Ze vindt dat problemen aangepakt moeten worden bij de bron. Er wordt dan niet gesproken over een leeftijdsbewust personeelsbeleid maar over een gezond loopbaanbeleid gericht op alle leeftijdscategorieën. Ze impliceert dat:

'Eenvoudige maatregelen zoals het regelmatig inlassen van pauzes kunnen bijdragen aan een verhoogde inzetbaarheid van oudere werknemers.'

Op het gebied van autonomie moeten werknemers de kans hebben om problemen, die ontstaan bij de uitvoering van het werk, eigenhandig op te lossen. Volgens haar wensen oudere werknemers ook een zekere mate van autonomie zodat ze zelf hun werktempo kunnen bepalen, afhankelijk van de wisselende behoeften en omstandigheden. Het is bovendien een uitstekend hulpmiddel om de oudere werkgever de ruimte te geven tot het aanleren van nieuwe zaken of het uitproberen van nieuwe werkmethodes.

Een preventieadviseur psychosociale belasting met meer dan 10 jaar ervaring maakt duidelijk dat horizontale mobiliteit beter is dan verticale mobiliteit indien het erom draait mensen langer aan het werk te houden. Het zorgt voor een toename van de intrinsieke motivatie. Niet elke werknemer heeft behoefte aan mobiliteit. In dit kader geeft ze aan dat verplichte mobiliteit hoofdzakelijk zorgt voor onvrede en onbegrip bij werknemers die zichzelf nog geschikt voelen voor hun functie. Het moet deel uitmaken van het volledige begeleidingstraject van een individu. Indien er constructief overleg aan voorafgaat tussen de werkgever en werknemer in kwestie, zal het leiden tot een positieve uitkomst. Op basis van haar jarenlange praktijkervaring zegt ze dat:

'Verticale mobiliteit heeft eerder een negatieve werking op de motivatie. Het is psychologisch zeer moeilijk voor oudere werknemers om een stap terug te zetten. Gedegradeerd worden tot een functie met minder aanzien geeft het gevoel dat men afgeschreven is.'

De inkomensverlaging die hiermee gepaard gaat, blijkt ook een punt van discussie te zijn voor de oudere werknemers.

b. Arbeidsomstandigheden

Een arbeidsgeneesheer met minimaal 20 jaar ervaring stelt vast dat bedrijven voor elk onderdeel over een methode moeten beschikken om hiermee om te gaan. Hij toont dit aan met een voorbeeld: voor het heffen en tillen wordt in de praktijk veel gebruik gemaakt van de KIM methode. De KIM methode is een snelle en gebruiksvriendelijke tool die op de werkplek kan worden toegepast. Ze geeft een risicoanalyse van de uitgevoerde taken. Ook de RULA methode wordt in de praktijk toegepast. De RULA methode (Rapid Upper Limb Assessment) is een screening tool om risicofactoren bij een arbeidstaak te evalueren. In het kader van deze methode wordt er gewerkt met kleuren. Groen is goed, oranje is een alarmbel, rood is dringend ingrijpen. Hij haalt aan dat het op ergonomisch gebied dan voornamelijk gaat over de inrichting van kantooromgevingen, machines, lawaai of de hoogte van werkbanken. Het gaat dus veel verder dan alleen maar de houding voor de computer.

Een arbeidsgeneesheer met minimaal 20 jaar ervaring stelt op basis van haar jarenlange praktijkervaring vast dat het aanpassen van machines aan de vereisten van de werknemers een zeer moeilijk vraagstuk is. Allereerst moet er worden gekeken naar de leveranciers van deze machines. Preventieadviseurs lopen dikwijls achter de feiten aan. Vacuümliften of andere werkaanpassingen zijn voorbeelden van items die tijdens de testfase moeten worden gecontroleerd. Daarom vindt ze het belangrijk dat er wordt teruggekoppeld naar de leveranciers van de machines. Dit kan worden gerealiseerd door het invoeren van normen in de vorm van een wet. Ook een goede verlichting van de werkomgeving is tegenwoordig zeer belangrijk. Het is de verantwoordelijkheid van de architecten om hier rekening mee te houden bij de inrichting van de kantoren. Haar idee komt overeen met de conclusies uit de meerderheid van de interviews.

Een arbeidsgeneesheer met meer dan 20 jaar ervaring haalt aan dat oudere werknemers goed zijn in het zoeken naar compromissen om hun werk toch nog te kunnen doen. Ze toont dit aan met een voorbeeld uit de praktijk:

'Om fysieke overbelasting te voorkomen moeten er aanpassing gebeuren aan de machines. Deze machines zijn afkomstig van toeleveranciers en moeten voldoen aan de eisen van de werknemers. Daarom moet er overleg plaatsvinden met de toeleverancier die als ontwerper van de machines een duidelijk zicht moeten hebben op ergonomie.'

Hij besluit dat er binnen dit kader nog geen label bestaat dat kan dienen als certificaat voor bedrijven die goede prestaties leveren op ergonomisch gebied. Als oplossing stelt hij voor de toeleveranciers zelf op te leiden in op het vlak van ergonomie zodat hun inspraak kan worden geïntegreerd in het finale proces. Hij komt tot de conclusie dat ergonomie ingebakken moet zitten in de cultuur van een organisatie.

Volgens een preventieadviseur psychosociale belasting met meer dan 10 jaar ervaring zijn er twee groepen oudere werknemers. De eerste groep bestaat uit ouderen die effectief klachten hebben. Zij staan open voor advies om hun problemen op te lossen. Anderzijds zijn er oudere werknemers die geen klachten hebben.

Ze vinden advies nutteloos en weigeren er tijd aan te besteden. Haar idee komt niet overeen met de conclusies uit de meerderheid van de interviews die stellen dat oudere werknemers preventief om advies vragen zodoende problemen in de toekomst te voorkomen.

Een preventieadviseur ergonomie met minimaal vijf jaar ervaring stelt vast dat bedrijven moeten overgaan tot ingrijpende structurele maatregelen binnen het kader van arbeidsomstandigheden om tot resultaten te komen. Dit toont ze aan door te zeggen dat:

'Vooraleer preventiediensten overgaan tot adviezen, moet er een taakinventarisatie plaatsvinden. In deze fase zal worden bepaald welke taken er moeten gebeuren en wat de grootste pijnpunten zijn die toebehoren aan elke taak.'

Als voorbeeld verwijst hij naar de werkhouding die de werknemer aanneemt. Hij is van mening dat de opkomst van repetitieve arbeid ook voor de nodige problemen blijkt te zorgen. Herhalende arbeid, waarbij werknemers voortdurend moeten trekken of duwen, zorgt ervoor dat bepaalde pezen blijvend worden belast. Zijn idee stemt overeen met de resultaten uit de meerderheid van de interviews.

Volgens een preventieadviseur psychosociale belasting met minimaal 15 jaar ervaring blijkt het werken in een lawaaierige omgeving een negatieve invloed te hebben op het concentratievermogen en de fysieke conditie van de oudere werknemer. Daarom is het bij de inrichting van de werkplaats zeer belangrijk om geluidsdempend materiaal te kiezen. Bovendien hebben kantoorruimtes met een landschapsuitzicht een negatief effect op het concentratievermogen van oudere werknemers. Ze geeft dat bedrijven dit dienen te vermijden. Dit wordt bevestigd in meer dan de helft van de interviews.

Andere issues waar bedrijven de nodige aandacht aan moeten besteden zijn:

- Het zorgen voor een aangename temperatuur;
- Het zorgen voor eerlijke en evenredige werkroosters;
- Het vermijden van gevaarlijke stoffen;
- Het ter beschikking stellen van algemene voorzieningen.

Volgens een preventieadviseur gezondheids promotie met meer dan 15 jaar ervaring moet de werkplek aangepast worden aan de capaciteiten van iedere werknemer, zodat mensen hun job op een gezonde manier kunnen uitvoeren. Ze is van mening dat er bij het analyseren van de problemen teruggekoppeld moet worden naar de bron. Dit is enkel mogelijk indien er aandacht wordt besteed aan het ontwerp van werkpost. Uit haar jarenlange praktijkervaring blijkt dat bedrijven om advies vragen wanneer het kwaad al geschied is. Dan spreekt men over curatieve ergonomie (er wordt achter de feiten aangelopen).

Ze stelt vast dat er nood is aan preventieve ergonomie: op voorhand ingrijpen door bedrijven te wijzen op de wetgeving met betrekking tot welzijn op het werk. Risico's moeten geanalyseerd en in kaart gebracht worden. Preventiediensten worden ingeschakeld om preventief problemen te voorkomen. Dit kan kostenbesparend werken.

Ze geeft aan dat:

'Ik heb als preventieadviseur een adviserende functie ten aanzien van bedrijven zodat aanpassingen betreffende de arbeidsomstandigheden op een correcte manier worden geïmplementeerd.'

Ze verwijst naar Europese studies in het kader van dit onderwerp die erop wijzen dat het zorgen voor het fysieke welzijn van de werknemers één van de moeilijkste uitdagingen zijn binnen de arbeidscontext.

c. Arbeidsvoorwaarden

Volgens een arbeidsgeneesheer met meer dan 20 jaar ervaring zijn bijscholing en aanvullende opleidingen waardevolle hulpmiddelen om de inzetbaarheid van oudere werknemers te bevorderen. Zijn idee komt overeen met de resultaten uit alle andere interviews. Vooraleer bedrijven gebruik maken van deze tools, moet er een grondige evaluatie van de pijnpunten binnen de organisatie plaatsvinden. Enkel op deze manier kan men gericht gaan bijscholen. Hij stelt vast dat het de verantwoordelijkheid is van de werkgever om te voorzien in bijstand in de vorm van adviesessies of het uitdelen van informatiebrochures. Aansluit hierop geeft hij aan dat oudere werknemers ook niet overmatig veel bijscholing en opleidingen aangeboden mogen krijgen. Dat kan namelijk een averechts effect hebben. Op basis van zijn jarenlange ervaring stelt hij vast dat oudere werknemers over het algemeen lager opgeleid blijken te zijn dan hun jongere collega's. Bovendien nemen ze minder frequent deel aan scholingsmogelijkheden die door het bedrijf worden aangeboden. Dat blijkt uit volgende uitspraak:

'Enerzijds zijn de oudere werknemers zelf verantwoordelijk voor hun kennisachterstand aangezien ze minder interesse tonen in scholing. Anderzijds bieden werkgevers ouderen minder kansen aan om zich bij te scholen aangezien ze het beschouwen als een extra (nutteloze) kost.'

Een arbeidsgeneesheer met minimaal 20 jaar ervaring geeft aan dat men aan de hand van variatie in arbeidstijden de belasting van ouderen kan verlichten. In het kader van deze maatregel kunnen ouderen worden vrijgesteld van onregelmatige diensten. Zo zijn ouderen vanaf de leeftijd van 55 jaar niet meer verplicht nachtdiensten te verrichten. Ze komt tot de conclusie dat ouderen ook voordelen kunnen bieden op het gebied van variatie in arbeidstijden. Dit toont ze aan door volgende uitspraak:

'Omwille van flexibiliteitsredenen zijn er bedrijven die bewust kiezen voor het aanwerven van oudere werknemers die bereid zijn minder uren te verrichten en op andere tijdstippen te werken.'

Volgens een arbeidsgeneesheer met minimaal 10 jaar ervaring is flexibiliteit vanwege de werkgever een belangrijk aspect binnen de arbeidsvoorwaarden. Bedrijven moeten zich flexibel opstellen ten opzichte van oudere werknemers. Daarom luidt haar advies: geef oudere werknemers de kans om flexibel te zijn in hun werktijden. Dit werd bevestigd in de meerderheid van de interviews.

Indien er over variatie binnen de arbeidsduur wordt gesproken, gaat het onder andere over de mogelijkheid om deeltijds te gaan werken. Zo geeft ze aan dat deeltijds heel wat mogelijkheden met zich meebrengt. Werknemers hebben meer tijd om te herstellen van de geleverde prestaties en ze kunnen meer aandacht besteden aan zaken uit de privésfeer. Deze flexibele arbeidsregeling kan de werknemer de mogelijkheid bieden in een betere gezondheid te blijven werken om vervolgens de loopbaan geleidelijk af te bouwen. Haar mening sluit aan bij de meerderheid van de interviews.

Tot slot geeft ze aan dat mensen een herstelmeldingsplicht hebben na een periode van inactiviteit. Indien ze willen hervatten moeten er maatregelen worden genomen op twee gebieden:

- Ergonomisch gebied door een gebruiksvriendelijke inrichting van de werkplaats;
- Belastingsgebied door het aantal uren arbeid te laten afnemen.

Een preventieadviseur ergonomoom met minimaal 5 jaar ervaring impliceert dat er maatregelen moeten worden genomen om de algemene conditie van het personeel op peil te houden. Ouderen moeten worden aangezet tot een gezondere levensstijl door middel van infosessies. Bovendien kunnen ze worden ingezet in functies waar belastende arbeid minder kritisch is (mentorfuncties). Dit wordt bevestigd in de meerderheid van de interviews. In het kader van dit concept haalt hij aan dat hun taak eruit bestaat jongeren te begeleiden aan de hand van hun ervaring. Binnen IMEC wordt dit reeds enkele jaren toegepast. Dit wordt bevestigd door volgende uitspraak:

'Door ouderen te voorzien van een mentorfunctie krijgen ze de kans om trager te werken (op een lager niveau) zodat ze hun werk langer kunnen volhouden.'

Hij impliceert aansluitend op deze stelling dat hun traagheid gecompenseerd wordt door hun ervaring. Dit ervaringaspect kwam ook terug in alle andere interviews.

Volgens een preventieadviseur psychosociale belasting met minimaal 20 jaar ervaring speelt het salaris dat men krijgt in ruil voor de arbeid die men verricht een belangrijke rol binnen de arbeidsvoorwaarden. Bij de salarisonderhandelingen moeten de werkgever en de werknemer een akkoord bereiken over de beloning die volgt als tegenprestatie voor de prestaties van de werknemer. Ze uit haar mening door middel van volgende uitspraak:

'Beloningsverschillen tussen werknemers op hetzelfde niveau moeten worden geminimaliseerd om conflicten te voorkomen.'

Loonsverschillen die gebaseerd zijn op beroepsbekwaamheid stimuleren de werknemers tot het verwerven van kennis en het ontwikkelen van vaardigheden. Daarom stelt ze vast dat werknemers, die moeite doen om opleiding en bijscholing te volgen, hiervoor ook een aangepaste verloning moeten ontvangen. Haar idee sluit aan bij de meerderheid van de interviews. Prestatieloon daarentegen blijkt een grote bron van stress te zijn. Dit blijkt uit volgend citaat:

'Prestatieloon zorgt voor onzekerheid over het inkomen en brengt werknemers in een situatie waarbij ze elkaar minder gaan ondersteunen omwille gezonde van de onderlinge rivaliteit.'

Toch haalt ze aan dat er omstandigheden zijn die loonsverschillen kunnen verklaren. Ploegenwerk, fysiek zwaar belastende taken of werk op abnormale uren (nachtwerk) moet namelijk bijkomend worden beloond.

Volgens een preventieadviseur gezondheids promotie met minimaal 10 jaar ervaring is een goede balans tussen werk en privé zeer belangrijk om optimaal te kunnen presteren. Daaropvolgend stelt ze vast dat dit voor oudere werknemers minder van toepassing is. Jongere werknemers zijn bezig met het bouwen van een huis of het stichten van een gezin. Voor hen is een goede balans tussen werk en privé een bron om stress te reduceren. Ze formuleert haar advies door middel van volgende uitspraak:

'Om de motivatie van de oudere werknemer op een gewenst niveau te houden, raadt ze bedrijven aan om hun werknemers de mogelijkheid te bieden om op geregelde tijdstippen verlof te kunnen nemen.'

Dit is een ideale manier om werknemers ruimte te geven om na te denken of aandacht te besteden aan andere belangrijke zaken in hun leven zoals het gezin.

Een preventieadviseur psychosociale belasting met minimaal 10 jaar ervaring sluit zich aan bij deze stelling. Hij impliceert dat een goede person-environment ervoor kan zorgen dat een groot aantal problemen preventief voorkomen worden. Om tot een goede fit te komen is het belangrijk dat bedrijven op geregelde tijdstippen functioneringsgesprekken voeren met hun werknemers. Deze gesprekken zijn een goed instrument om te achterhalen wat er leeft op de werkvloer. Het is een gestructureerde conversatie tussen de medewerker en de leidinggevende met als doel het functioneren van de medewerker en de onderlinge samenwerking te stimuleren. De leidinggevende kan ze op de hoogte worden gebracht van de behoeften van een medewerker. Hij vindt dat men aan de hand van functioneringsgesprekken tijdig de klachten van oudere werknemers kan vaststellen. Zo kan men proactief een daling van het functioneren vermijden. Hij stelt weliswaar vast dat een functioneringsgesprek op een constructieve manier moet verlopen om het gewenste effect te kunnen bereiken. Het is belangrijk dat er voldoende openheid en duidelijkheid heerst tijdens het gesprek. Dit legt hij uit aan de hand van volgende uitspraak:

'De werknemer moet een gevoel van vrijheid hebben om zijn wensen en problemen kenbaar te maken.'

Hij is van mening dat er tijdens deze gesprekken moet worden gepeild naar de pijnpunten binnen elk van de vier A's. Indien een werknemer aanhaalt dat hij het niet meer ziet zitten, dat de fysieke en/of mentale belasting te zwaar is, mag je er als werkgever zeker van zijn dat hij op korte tijd zal uitvallen. Dit zijn zaken die moeten worden opgenomen in de structuur van de conversatie. Hij komt tot het besluit dat problemen die voortvloeien uit deze gesprekken kunnen worden behandeld tijdens opleiding en bijscholingen. Hij merkt op dat het evenzeer belangrijk is voor leidinggevendenden om te kunnen genieten van de nodige opleidingen in het kader van de omgang met hun personeel.

d. Arbeidsverhoudingen

Volgens een arbeidsgeneesheer met meer dan 20 jaar ervaring hebben arbeidsverhoudingen betrekking op de mate waarin de werknemers hun inbreng hebben in het beleid van de onderneming. Hij stelt vast dat er nood is aan een goede samenwerking tussen werknemers en werkgevers om de kwaliteit van de arbeid te verbeteren. Hierin speelt de bedrijfsleiding een cruciale rol. Dit toont hij aan met volgende uitspraak:

'De bedrijfsleiding is verantwoordelijk voor het uittekenen van een beleid, waarbij er voldoende ruimte moet zijn voor inspraak vanwege de werknemer.'

Uiteraard kunnen niet alle werknemers hun stem hebben. Hij geeft aan dat dit kan worden opgelost door het aanstellen van vertegenwoordigers die handelen in het belang van alle werknemers. Hij komt tot het besluit dat de verschillende meningen moeten worden samengevoegd in één gemeenschappelijk standpunt om krachtdadig te kunnen optreden naar de werkgever toe. Zijn idee werd bevestigd in de meerderheid van de andere interviews.

Een arbeidsgeneesheer met meer dan 10 jaar ervaring vindt dat er een groot verschil is tussen grote en kleine bedrijven. In grote bedrijven zijn er meer hiërarchische structuren en is de afstand tussen de werkgever en de werknemer bijgevolg groter. Op basis van haar jarenlange ervaring stelt ze vast dat leidinggevenden binnen grote bedrijven vaak niet op de hoogte zijn van wat er zich afspeelt op de werkvloer. Zo zullen de genomen maatregelen niet het gewenste effect bereiken. Anderzijds stelt ze vast dat grote bedrijven er wel meer mee bezig zijn dan kleinere bedrijven. Ze beseffen dat ze, omwille van hun logge structuur, enige achterstand hebben en willen er iets aan doen. Bovendien zijn er meer financiële middelen aanwezig in grote bedrijven om er effectief tot actie over te gaan. KMO's bevatten minder hiërarchische niveaus waardoor de communicatie beter verloopt. Toch houden kleinere bedrijven zich over het algemeen minder bezig met dit soort zaken. Ze zien het hoofdzakelijk als tijd- en geldverlies. Ze is van mening dat veel afhangt van de macht van het Human Resources beleid.

Een arbeidsgeneesheer met minimaal 10 jaar ervaring impliceert dat er een beleid op maat moet worden toegepast om oudere werknemers terug actief te krijgen. Op basis van haar jarenlange ervaring komt ze tot de conclusie dat het hoofdzakelijk bedrijven uit de zorgsector en productiebedrijven zijn die deze boodschap goed begrepen hebben. Binnen deze context is het belangrijk dat de werkgever een dialoog aangaat met zijn werknemers. Dit wordt samengevat door middel van volgende uitspraak:

'Door regelmatig te polsen naar hun arbeidssituatie, kan je als werkgever al snel een overzicht krijgen van de motivatoren en demotivatoren.'

Aansluitend hierop stelt ze vast dat deze vragen systematisch moeten worden opgesteld om representatief te zijn. Ze komt tot het besluit dat de focus moet liggen op de kwaliteit van de vier A's. Het principe van de vier A's werd bovendien een aantal jaren geleden wettelijk vastgelegd waardoor alle bedrijven nu over een uniforme maatstaf beschikken voor de kwaliteit van hun arbeid.

Volgens een preventieadviseur psychosociale belasting met meer dan 15 jaar ervaring is het van belang dat de kwaliteit van de arbeid moet worden gewaarborgd om de inzetbaarheid van oudere werknemers op lange termijn te kunnen garanderen. De afspraken die worden gemaakt op het organisatieniveau moeten worden nageleefd. Daartoe moet medezeggenschap voor werknemers worden opgenomen in de interne werking van organisaties. Ze haalt aan dat overlegorganen waarbij de werkgever en vertegenwoordigers van de werknemers samenkomen, kunnen fungeren als een ideaal platform om afspraken te maken. Men kan werknemers ook laten deelnemen aan het beleid. Ze komt tot het besluit dat werknemers door middel van inspraak zelf kunnen bepalen wat er nodig is om de inzetbaarheid te verhogen. Bovendien krijgen ze het gevoel dat er naar hen wordt geluisterd, wat hun motivatie ten goede zal komen. Deze conclusies werden bevestigd door de andere interviews.

Een preventieadviseur ergonomie met meer dan vijf jaar ervaring stelt vast dat personeelsvergaderingen een goed hulpmiddel blijken te zijn om te weten wat er leeft op de werkvloer. Hij geeft mee dat deze vergaderingen minimaal vier keer per jaar moeten plaatsvinden. Bovendien kan men aan de hand van deze vergaderingen de mogelijkheid geven aan werknemers om hun standpunten betreffende onderdelen van hun job toe te lichten.

Een preventieadviseur gezondheids promotie met minimaal 20 jaar ervaring vindt dat bedrijven zelf verantwoordelijk zijn voor de institutionalisering van de arbeidsverhoudingen. De verhoudingen moeten worden uitgewerkt in vastgestelde regels en procedures. Volgens haar kan dit worden gerealiseerd door de oprichting van organen binnen organisaties in de vorm van paritaire comités. De betekenis en het nut van paritaire comités werd aangetoond met volgende uitspraak:

'Paritaire comités worden georganiseerd door de overheid en hebben betrekking op een permanent overleg tussen werkgevers en werknemers uit dezelfde sector. Aan de hand van dit overleg probeert men tot overeenkomsten te komen betreffende de arbeidsomstandigheden in een sector.'

Hoofdstuk 5 Conclusies en adviezen

Het doel van deze eindverhandeling bestaat uit het formuleren van een antwoord op de volgende onderzoeksvraag:

“Welke rol kan de preventiedienst spelen in het begeleiden en verlenen van advies aan bedrijven in hun omgang met oudere werknemers?”

Om een antwoord te kunnen bieden op deze onderzoeksvraag en bijhorende deelvragen werd een literatuurstudie uitgevoerd. De daaruit opgemaakte conclusies werden aangewend in de interviews met de preventiediensten. Bij aanvang van het praktijkonderzoek werd een theoretisch kader ontworpen om de relevante data uit de vraaggesprekken te extraheren. Dit onderzoek werd uitgevoerd in de vorm van diepte-interviews en de personen werden uitgekozen op basis van hun achtergrond, specialisatie en relevante ervaringen met oudere werknemers. Door mij op deze kenmerken toe te spitsen, zijn elementaire werkwijzen naar voor gekomen omtrent hun aanpak met betrekking tot oudere werknemers.

De conclusies die hieruit getrokken zijn, hebben betrekking op de vergelijking tussen de literatuurstudie en de diepte-interviews. Eerst zal de literatuurstudie vergeleken worden met het praktijkonderzoek en zullen de gelijkenissen en verschilpunten besproken worden. Om het geheel af te ronden, zullen enkele belangrijke adviezen gegeven worden in verband met de domeinen die besproken werden tijdens de interviews.

5.1. Literatuurstudie versus praktijkonderzoek

5.1.1. Gelijkenissen en verschillen tussen de resultaten uit de literatuurstudie en de conclusies van het praktijkonderzoek

Het eerste hoofdstuk van mijn literatuurstudie handelt over relevante modellen die het werkvermogen vanuit het standpunt van de preventiedienst simuleren. Tijdens de afname van mijn interviews ben ik nagegaan of er in de praktijk werkelijk gebruik wordt gemaakt van deze modellen.

Het *Work Ability Model* van Ilmarinen blijkt onder bepaalde omstandigheden toegepast te worden in de praktijk. Met deze omstandigheden wordt verwezen naar de structuur en soort activiteit van de organisaties. Voor arbeidsintensieve bedrijven is het gebruik van het model toepasselijker dan voor dienstenbedrijven. Aldus is het van belang dat de structuur en werking van het bedrijf zich lenen tot implementatie. Uit de interviews is gebleken dat de gehanteerde vragenlijsten gebaseerd zijn op theoretisch achtergrond van het model. De basisstructuur wordt de praktijk aangehouden te worden. De vragenlijsten worden namelijk gebruikt om de dynamiek van de werknemer te controleren en te bepalen of hij met zijn lichamelijke en geestelijke gezondheid de belasting nog aankan. Uit de interviews is gebleken dat deze stelling ook van toepassing is binnen de praktijk. In de literatuur worden de resultaten op een andere manier geïnterpreteerd dan wat de geïnterviewden aanhaalden. Hierbij wordt verondersteld dat het gebruik veranderd is ten opzichte van vroeger. In het verleden werd er minder linken gelegd tussen de resultaten onderling. Door wetenschappelijk onderzoek heeft men nieuwe inzichten verworven die ertoe bijdragen dat deze linken nu wel gelegd worden.

Een preventieadviseur ergonomie met meer dan 15 jaar ervaring geeft aan op het vlak van ergonomie gebruik te maken van het 'Huis van Werkvermogen', waarbij elke verdieping gedefinieerd wordt binnen het ergonomisch kader. De vier verdiepingen (gezondheid, competenties, waarden en arbeid) moeten in evenredigheid met elkaar staan om het dak (inzetbaarheid) te kunnen dragen. De toelichting die werd gegeven betreffende het gebruik van het model stemt overeen met de vaststellingen uit de literatuur. Toch zijn er ook een aantal verschillen: bij het toepassen van de spelregels blijken bedrijven weinig aandacht te besteden aan de specificaties van het oorspronkelijke model. Elke organisatie gaat eerst na wat de interne regels en structuur zijn alvorens over te gaan tot implementatie. Ze integreren de maatstaf op een eigenhandige manier dat deze bijdraagt aan de implementatie van een op maat gemaakt leeftijdsbewust personeelsbeleid.

Het *belastbaarheidsmodel* duidt op de relatie tussen belastende factoren en de belastbaarheid van het individu. In de praktijk wordt dit model als achtergrond gebruikt bij het geven van advies aan bedrijven. Het is de verantwoordelijkheid van de preventieadviseur/arbeidsgeneesheer om na te gaan wat de individuele belastingsgraad is van een werknemer en of dit voldoende zal zijn om de arbeidslast te kunnen dragen. De geïnterviewde personen geven aan vanuit de gevolgen van

werkstress (burnouts, ziekteverzuim e.d.) terug te koppelen naar de belastende factoren (werkdruk, sociale steun, enz.).

Dit laat hen toe om specifiek in te grijpen ter hoogte van de bron van het probleem en zo toekomstgericht, preventief te handelen. Deze werking komt overeen met de bevindingen uit de literatuur. Daar wordt aangegeven dat men vanuit de gevolgen van werkstress terug gaat koppelen naar de factoren die hiervoor verantwoordelijk zijn.

Het *Werkstress Energiebronnen Beleving* model wordt eveneens aangewend in de praktijk. Dit model geeft aan dat een individu over hulpbronnen beschikt om de arbeidsgebonden belasting te kunnen dragen. Een preventieadviseur psychosociale belasting met minimaal vijf jaar ervaring gaf tijdens het interview aan het model te gebruiken als basis voor een project omtrent burnouts bij artsen en verpleegkundigen. Uit de resultaten kan afgeleid worden dat werkdruk en een slechte work-life balance de belangrijkste oorzaken zijn van burnouts bij artsen. De preventieadviseur psychosociale belasting die instond voor de begeleiding van het project gaf aan dat mensen hun energie halen uit persoonlijke motivatoren om weerstand te kunnen bieden tegen de aanwezige werkdruk. Deze stelling vertoont gelijkenissen met de resultaten uit de literatuurstudie. Hierin wordt aangegeven dat er een verband bestaat tussen het individuele stressniveau van een persoon en de beschikbare energiebronnen.

Aansluitend hierop wordt er ook gebruik gemaakt van de vragenlijst van Schaufeli om de mate van bevlogenheid bij de leden van de onderzoeksgroep te meten. Uit de literatuur is gebleken dat deze vragenlijsten regelmatig gebruikt worden om de mate van bevlogenheid na te gaan. Bevlogenheid is het tegenovergestelde van burnout en heeft binnen deze context betrekking op energie, betrokkenheid en competenties. Het gebruik van het model binnen het kader van dit project loopt gelijk met de conclusies uit de literatuur.

In het kader van mogelijke oplossingen werden de vier A's (arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen) bij wet verplicht. Tijdens de interviews werd duidelijk dat de ondervraagden op de hoogte waren van de werking en definitie van de vier A's: de meerderheid van de geïnterviewden gaf aan dit toe te passen binnen het kader van zijn of haar functie. De conclusies uit het praktijkonderzoek komen in grote mate overeen met wat er in de literatuur gesteld wordt.

Op *arbeidsinhoudelijk gebied* blijken er heel wat gelijkenissen te zijn met de literatuur: de geïnterviewden geven aan dat autonomie, sociale ondersteuning en informatievoorziening de drie belangrijkste factoren zijn om de risico's op stress te reduceren. Het aanbieden van een volwaardig takenpakket, het voorzien van organiserende taken en het beperken van kortcyclische taken blijken in de praktijk geen rol van betekenis te spelen. Als oplossing geven de geïnterviewden aan dat taakrotatie, taakverbreding en taakverrijking maatregelen kunnen zijn om de arbeidskwaliteit te verbeteren. Toch moet opgelet worden met demotie. Demotie blijkt in de praktijk zelden toegepast te worden. De preventieadviseurs/arbeidsgeneesheren hebben hier immers negatieve ervaringen mee. Voor oudere werknemers is het mentaal een moeilijk proces om een stapje terug te zetten en het bijkomend inkomstenverlies te accepteren.

Uit de literatuur kwam voort dat werkoverleg en het vernieuwen van de arbeidsorganisatie ook als maatregelen beschouwd kunnen worden ter verbetering van de arbeidsinhoud. Dit werd niet bevestigd door de resultaten van de interviews.

Uit de interviews is gebleken dat lichamelijke belasting, rumoer, verlichting en uitzicht de belangrijkste *arbeidsomstandigheden* zijn waar bedrijven de nodige aandacht aan moeten besteden. Ook het ergonomische aspect van gereedschappen, werktuigen en machines werd in de meerderheid van de interviews aangehaald als een werkpunt. Aansluitend hierop geven de geïnterviewden aan slechts in beperkte mate bezig te zijn met het klimaat binnen de werkomgeving, het gebruik van gevaarlijke stoffen en de algemene voorzieningen.

Als reactie hierop geven acht van de tien ondervraagde personen aan dat problemen bij de bron moeten worden aangepakt, want door proactief op te treden, kunnen er veel problemen voorkomen worden. Aansluitend hierop stellen de geïnterviewden dat ze inspraak willen in de ontwerpfase van de processen. Ze halen aan dat er aan de hand van preventief advies veel problemen in een beginnend stadium ontdekt kunnen worden.

Betreffende de *arbeidsvoorwaarden* zijn er veel gelijkenissen tussen de resultaten van de interviews en de conclusies uit de literatuur. Beloningsverschillen werden tijdens de interviews regelmatig aangehaald als onderdeel van de arbeidsvoorwaarden waar bedrijven rekening mee moeten houden. Flexibiliteit in arbeidstijden en arbeidsduur blijkt ook een belangrijke factor te zijn binnen het kader van dit onderdeel. Binnen de context van deze masterproef werd er geen aandacht gegeven aan het onderdeel werving en selectie. Dit werd dan ook niet bevraagd tijdens de interviews. Loopbaanbegeleiding en goed opleidingsbeleid blijken daarentegen zeer effectief te zijn bij het ondersteunen van (oudere) werknemers. De resultaten uit de literatuur worden bevestigd door de geïnterviewde personen. Bij het verwerken van de literatuur werden maatregelen betreffende de primaire, secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden naar voor geschoven. Deze maatregelen kwamen nauwelijks aan bod tijdens de interviews aangezien preventieadviseurs/arbeidsgeneesheren slechts weinig of zelfs geen inspraak hebben in de beloningsstructuur van een organisatie. Daarom werd hier niet dieper op ingegaan.

Op het gebied van de *arbeidsverhoudingen* werd medezeggenschap als een belangrijke factor beschouwd door de geïnterviewden. Collectivisering en institutionalisering kwamen niet aan bod tijdens de interviews. Als vooropgestelde maatregelen werd door de geïnterviewden bevestigd dat personeelsvergaderingen en werkoverleg goede hulpmiddelen zijn om tot een verbetering van de arbeidsverhoudingen te komen. Zeven van de tien preventieadviseurs/arbeidsgeneesheren stellen dat arbeidsoverleg op regelmatige tijdstippen een preventieve werking kan hebben om arbeidsgebonden problemen te voorkomen.

De geïnterviewden halen aan dat het in de praktijk zeer moeilijk is om in te grijpen binnen de vier A's. Er is namelijk een hoge kostprijs aan verbonden en dit schrikt veel bedrijven af. Bovendien staan ondernemingen niet altijd open voor inmenging van een preventiedienst in het algemene beleid. Dit werd slechts in beperkte mate aangehaald in de onderzochte literatuur.

Uit de literatuur is gebleken dat de lichamelijke capaciteiten afnemen naarmate de werknemer ouder wordt. Globaal genomen is deze stelling uiteraard bevestigd tijdens de interviews. Nochtans moet er opgelet worden met het stigmatiseren van oudere werknemers. Uit de interviews is gebleken dat de levenswijze van een persoon voor een groot deel bepalend is voor zijn of haar welzijn. Aansluitend hierop speelt het ervaringsaspect een belangrijke rol. Naargelang de bedrevenheid waarover ze beschikken, kunnen ze hun tekortkomingen compenseren.

Dit waren voor mij twee belangrijke aspecten die bij het verwerken van de literatuur slechts in beperkte mate naar voor gebracht werden.

Op *fysisch gebied* geven de geïnterviewde personen aan dat de afname van de spierkracht en het uithoudingsvermogen in grote mate afhankelijk is van de context van het werk en het aantal jaren dat men actief is binnen een bepaalde functie. In de literatuur houdt men hier echter geen rekening mee en gaat men er vanuit dat de spierkracht automatisch afneemt met de leeftijd. Aansluitend hierop werd er binnen de literatuur gesteld dat ouderen sneller vermoeid zijn dan jongere werknemers. Dit werd tegengesproken door meer dan de helft van de geïnterviewde personen. Ze stellen dat er geen duidelijk verband is tussen leeftijd en de mate van vermoeidheid.

Op *cognitief gebied* blijkt uit de literatuur dat de symptomen van depressie toenemen met de leeftijd: de ernst van de klachten neemt toe en bereikt zijn hoogtepunt op de leeftijd van 55 jaar. Dit werd evenwel niet bevestigd door de preventieadviseurs/arbeidsgeneesheren die ik geïnterviewd heb. Ze stellen zelfs dat jongeren meer te lijden hebben onder depressie omwille van hun drukke levenspatroon. Dit geldt ook voor burnouts: ouderen blijken hiervoor niet gevoeliger te zijn dan jongere werknemers. Integendeel, zij weten beter hoe ze moeten omgaan met stress en depressies: ze letten beter op hun voeding en sporten meer. Ze kennen hun lichaam en weten wat ze moeten doen om fit en gezond te blijven. Het *Healthy worker-effect* wordt dan ook bevestigd in de praktijk: de gezondste en meest belastbare werknemers blijven aan het werk. Dit is het resultaat van een ingewikkeld selectieproces.

Op *sociaal gebied* wordt er in de literatuur gesteld dat ouderen meer afwezig zijn dan jongere werknemers. De resultaten uit de interviews spreken dit tegen. Ouderen zijn minder frequent afwezig dan jongere werknemers. Maar als ze afwezig zijn, blijkt dit wel voor een langere periode te zijn. Ook het feit dat ouderen minder productief zouden zijn, werd tijdens de vraaggesprekken niet altijd bevestigd. Aangezien ze hun pensioen in het vooruitzicht hebben, willen veel oudere werknemers nog een laatste inspanning leveren om hun loopbaan op een goede manier af te sluiten en dit leidt dan tot een stijging in de productiviteit.

5.2. Adviezen

5.2.1. Adviezen op fysisch gebied

Zowel de wetenschappelijke literatuur als de resultaten uit het praktijkonderzoek geven aan dat de fysieke draagkracht van werknemers afneemt met de leeftijd. Dit wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door de verandering in het soort werk dat mensen moeten verrichten. De prestatiedruk ligt hoger en het aantal repetitieve taken is toegenomen. Bovendien leven mensen over het algemeen minder gezond dan vroeger: velen zijn verslaafd aan roken, sporten minder of hebben een slecht voedingspatroon. Aansluitend hierop is bewezen dat de spiermassa afneemt met de leeftijd. Het is de gedeelde verantwoordelijkheid van de bedrijfsleiding om het personeel hierop te wijzen. Dit kan gerealiseerd worden door middel van infosessies of brochures aangaande gezondheid. Deze sessies kunnen gegeven worden door internen, maar het is aangewezen dat deze taak uitgevoerd wordt door preventiediensten die beschikken over de professionele achtergrond en een uitgebreide praktijkervaring. Daarnaast kunnen bedrijven ook andere maatregelen nemen om oudere werknemers langer te laten werken. In dit kader moet er aandacht geschonken worden aan het beheer van de fysieke en psychische belasting, aangevuld met een aangepast werktempo en een aangename werksfeer. In de praktijk kan dit verwezenlijkt worden door oudere werknemers meer autonomie te geven in hun werk of door oudere werknemers meer eenvoudige en minder fysiek belastende taken te laten uitvoeren. Bovendien stelden dat geïnterviewde personen vast dat veel oudere werknemers problemen hebben met hun gehoor. Dit kan verholpen worden door het voorzien van geluiddempende materialen of andere hulpmiddelen die gehoorschade kunnen voorkomen (oordopjes).

5.2.2. Adviezen op cognitief gebied

Bedrijven moeten meer aandacht besteden aan sociale innovatie en de cognitieve aspecten moeten onder controle gehouden worden. De geïnterviewden vinden dat oudere werknemers meer geheugen- en concentratieproblemen hebben. Bovendien neemt het meer tijd in beslag en hebben ze meer aanpassingsproblemen met betrekking tot veranderingen. De geïnterviewde personen halen aan dat het evalueren van de cognitieve capaciteiten een zeer moeilijk onderdeel is van hun job. In veel gevallen gaat het om zaken die niet meteen zichtbaar zijn aan de oppervlakte, wat het moeilijk maakt om ze te meten. Ouderen moeten meer tijd krijgen om de hoeveelheid informatie die op hen afgevuurd wordt te kunnen verwerken.

Daaropvolgend moeten bedrijven ervoor zorgen dat de informatiestroom duidelijk verloopt, zodat er geen verwarring kan ontstaan. Bij het implementeren van nieuwe procedures kan het voordeliger zijn voor een oudere werknemer om procedures of werkmethodes toe te passen die zo dicht mogelijk aanleunen bij datgene wat ze gewoon zijn. Bovendien kan het algemene draagvlak vergroot worden door oudere werknemers meer te betrekken bij verandering. Aangezien ouderen het moeilijk hebben om nieuwigheden te leren, moeten bedrijven hier ook op bedacht zijn.

De aanbevolen oplossing bestaat eruit het leerproces stapsgewijs te doorlopen, zo hebben oudere werknemers voldoende tijd om hun eigen leerstrategie te ontwikkelen en kan er tijdig ingegrepen worden bij complicaties. Leersessies, waarbij ouderen in groep begeleid worden in het veranderingsproces, kunnen ook bijdragen aan het bevorderen van de leercapaciteiten. Om de effectiviteit te verhogen moeten ouderen ook de nodige feedback krijgen op vooraf bepaalde tijdstippen, vermits positieve feedback het zelfvertrouwen doet toenemen.

5.2.3. Adviezen op sociaal gebied

Op sociaal gebied is de opvallendste conclusie uit de interviews dat er een complex verband blijkt te zijn tussen leeftijd en werkverzuim. Naarmate werknemers ouder worden, neemt de frequentie van het verzuim af, maar zijn de werknemers langer afwezig. Jongere werknemers zijn meer frequent absent, maar wel voor kortere periodes. Volgens de geïnterviewden kan werkverzuim gereduceerd worden door het regelmatig inlassen van pauzes waardoor de fysieke belasting meer gespreid wordt. Bovendien is het noodzakelijk dat oudere werknemers tijdig op controle gaan bij een preventieadviseur/arbeidsgeneesheer om overbelasting te voorkomen. Werkgevers moeten voorbereid zijn op een langdurige deprivatie van de oudere werknemer. Daarom is het de rol van de preventiediensten om bedrijven advies te geven met betrekking tot het invoeren van taakrotatie, zodat tijdelijke arbeidstekorten gemakkelijk opgevangen kunnen worden. Ook enige vorm van betrokkenheid van de werknemer is van cruciaal belang om hem langer aan het werk te houden. Gemotiveerde arbeidskrachten hebben minder de neiging om de onderneming te verlaten en kennen dan ook logischerwijs een lager werkverzuim. Ook stress is een onderdeel van de sociale capaciteiten. Een betere werkverdeling, rekening houdend met de capaciteiten en mogelijkheden van de werknemer kunnen stressreducerend werken. Bedienden moeten bovendien gestimuleerd worden tot het beoefenen van sport, uit de literatuur is immers gebleken dat dit het stressniveau doet afnemen. Lichaamsbeweging zorgt er namelijk voor dat mensen samengebracht worden in één gemeenschappelijke ruimte en door de ontspannen sfeer kunnen zij zonder externe druk met elkaar communiceren. Deze vorm van sociale ondersteuning zorgt ervoor dat mensen stresssituaties beter kunnen beheersen. Als bijkomend advies raad ik bedrijven aan op voorhand hun ziektebeleid te bepalen alvorens de problemen plaatsvinden, zo kan men accurater reageren op een probleemsituatie en worden de negatieve gevolgen tot een minimum beperkt.

5.2.4. Adviezen ter verbetering van de arbeidsinhoud

In eerste instantie moet men voor de verschillende functiegroepen de kritische vaardigheden identificeren. Bedrijven moeten werken aan de kwaliteit van de arbeid door ervoor te zorgen dat zowel binnen de functie, de werkomgeving als in de organisatie alle voorwaarden vervuld zijn om zich goed te voelen op het werk. In het kader van de arbeidsinhoud is het van belang dat ondernemingen het stressrisico minimaliseren en de leermogelijkheden maximaliseren. Taakroulatie, functiewijzigingen of taakuitbreiding zijn maatregelen die kunnen bijdragen aan een verbetering van de jobinhoud. Oudere werknemers moeten voorzien worden van op maat gemaakte trajecten, toegepast op hun persoonlijke arbeidssituatie.

Bij het aanpassen van de arbeidsinhoud moet er rekening gehouden worden met de manier waarop iets nieuws aangeboden wordt aan de oudere werknemer. Er moet aandacht geschonken worden aan de formulering van de aanpassing om tot een gemeenschappelijk draagvlak te komen. Als bijkomend advies raad ik bedrijven aan om gebruik te maken van zelfsturende teams. Deze ingreep vereist hulp van specialisten op het vlak van arbeidsorganisatie. Preventieadviseurs Psychosociale belasting zijn het best geplaatst om dit proces te begeleiden. Door het oprichten van zelfsturende teams die kunnen beschikken over de nodige autonomie, kunnen complexe en eenvoudige taken evenredig verdeeld worden onder de leden. Dit vormt een hulpmiddel om oudere werknemers grotendeels vrij te stellen van fysiek belastende taken.

5.2.5. Adviezen ter verbetering van de arbeidsomstandigheden

Er moeten structurele maatregelen genomen worden met betrekking tot het aanpassen van de werkplaats aan de noden en wensen van de oudere werknemers. Hiervoor moet een gepast budget uitgetrokken worden, werkplekaanpassingen zijn dan ook een kostelijke aangelegenheid. De structurele maatregelen die genomen worden, moeten ook voldoende ingrijpend zijn. Bovendien moeten ze vooraf gegaan worden door een taakinventarisatie waarbij de grootste pijnpunten aan de oppervlakte komen. Vooral aangaande repetitiviteit en het heffen en tillen van zware gewichten moet men aandachtig zijn. Deze problemen moeten aangepakt worden bij de bron. Door het voorzien van ploegensystemen en een goede arbeidsverdeling kunnen ouderen ontlast worden. Aanvullend hierop vind ik het belangrijk om aan te halen dat preventiediensten moeten ingrijpen om de werkplaats aan te passen aan de mogelijkheden van de werknemers. Werken in lawaaierige omgevingen is zeer slecht voor het gehoor van oudere werknemers. Door preventief in te grijpen en ervoor te zorgen dat er geluidsdempend materiaal gebruikt wordt, kunnen deze moeilijkheden vermeden worden. Ook blijkt het hebben van landschapsuitzichten in een kantooromgeving een negatief effect te hebben op het concentratievermogen. Dit kan vermeden worden door afgesloten kantoorruimtes of vertrekken met een beperkt landschapsuitzicht aan te wenden. Zoals aangehaald tijdens de interviews is het van belang dat obstakels aangepakt worden bij de bron. Vervolgens moet de blootstelling van de werknemers aan eventuele risico's beperkt worden. Tot slot moeten algemene beschermingsmaatregelen genomen worden om oudere werknemers te behoeden voor het overgebleven risico.

5.2.6. Adviezen ter verbetering van de arbeidsvoorwaarden

Prestatiebeloning kan motiverend werken voor bepaalde groepen werknemers maar leidt in het algemeen tot de nodige stress, daarom acht ik het belangrijk om dit in zekere mate te vermijden. Om het verwerven van bijkomende competenties aan te moedigen, is het van belang dat beloningsverschillen gebaseerd zijn op beroepsbekwaamheid. Bedienden moeten in dit opzicht de mogelijkheid hebben om zich bij te scholen. Aansluitend hierop wil ik aangeven dat het belangrijk is om een financiële compensatie te voorzien voor oudere werknemers die zich inspannen om hun competenties verder te ontwikkelen. Daarom adviseer ik bedrijven om cursussen of vakopleidingen aan te bieden. Ook de invoering van peter- of meterschap waarbij jongere werknemers begeleid worden door een oudere collega heeft een stimulerende werking op de motivatie.

Op het gebied van de arbeidstijden moet er evenzeer rekening gehouden worden met de mogelijkheden van rijpere werknemers. In het kader van dit onderwerp adviseer ik bedrijven om nachtwerk en onregelmatige werkuren voor oudere arbeidskrachten zeker te vermijden. Daaropvolgend moet er gesteld worden dat oudere werknemers de mogelijkheid moeten hebben om op regelmatige tijdstippen pauzes tot herstel in te lassen.

5.2.7. Adviezen ter verbetering van de arbeidsverhoudingen

Werknemers moeten over de nodige inspraak kunnen beschikken in het algemene beleid van een onderneming. Dit medezeggenschap kan leiden tot een verbetering van de arbeidskwaliteit en bovendien kunnen bedienden de nadruk leggen op zaken die zij cruciaal vinden.

Het is de taak van de leidinggevende om de arbeidskrachten te ondersteunen en rekening te houden met hun opinie. Daarom adviseer ik bedrijven om over te gaan tot een overlegorgaan bestaande uit vertegenwoordigers van de werkgever en de werknemers. Indirect leidt dit tevens tot een verbetering van de sfeer in de organisatie. Ik raad bedrijven aan om op regelmatige tijdstippen over te gaan tot beraadslagingen met de werknemers. Binnen dit overleg moeten diverse problematieken aangekaart worden zoals het veiligheids- of gezondheidsbeleid, maar ook randvoorwaarden zoals de aanwezigheid van sportfaciliteiten en een bedrijfsrestaurant. Binnen deze deliberatie moeten werknemers over de mogelijkheid beschikken om eigen agendapunten te kunnen vastleggen.

Hoofdstuk 6 Algemeen besluit

De literatuurstudie en het praktijkonderzoek hebben een goed overzicht gegeven van de behandelende problematiek. Ondanks de genomen conclusies moet er met een kritische blik gekeken worden naar de stigmatisatie van oudere werknemers. De samenleving moet beseffen dat het brandmerken van oudere werknemers in veel gevallen tot een verkeerd beeld kan leiden. Zo spreekt de wetgeving over 45-plussers wanneer ze het over oudere werknemers heeft en dit heeft meermaals tot een storm van negatieve reacties geleid. Men is van mening dat er veel vroeger ingegrepen moet worden in het beleid. Indien men signalen zoals een hoog personeelsverloop of ziekteverzuim opmerkt, moet er meteen geïntervenieerd worden bij de bron. Als preventieadviseur komt men op regelmatige basis in contact met typische verouderingsverschijnselen, doch is en blijft het een persoonlijke kwestie. Werknemers die zich fysiek en mentaal goed voelen, hebben automatisch een grotere kans om langer aan het werk te kunnen blijven. Daarom moet men afstappen van het stereotype beeld dat inzetbaarheid zou dalen met het ouder worden. In dit kader is de toepassing van het "healthy worker effect" een geschikt hulpmiddel. Personen die hun job te zwaar vinden en de belasting niet meer aankunnen, zullen hun werk automatisch verlaten. Personen die er geen problemen mee hebben om de belasting te dragen, zullen aan boord blijven.

Flexibiliteit is binnen de hedendaagse arbeidscontext van cruciaal belang. Markten fluctueren zeer snel en ondernemingen verwachten van hun personeel dat ze erop inspelen. Daarom is het belangrijk dat de vaardigheden en competenties van de medewerkers up-to-date blijven. Oudere werknemers dienen op regelmatige tijdstippen opleiding of bijscholing te volgen zodat ze op de hoogte blijven van de trends. Rijpere werknemers achten het echter niet noodzakelijk om zich bij te scholen, ze hebben de motivatie niet meer en het einde van hun loopbaan is in zicht. Bijgevolg wordt het opleiden van oudere werknemers grotendeels gezien als een werkpunt in hun inzetbaarheid.

Bedrijven mogen zich niet enkel focussen op een leeftijdsbewust personeelsbeleid maar moeten zich ook meer toespitsen op een doordacht personeelsbeleid dat zich richt op iedere leeftijdscategorie binnen de organisatie. Loopbaanbegeleiding is binnen dit kader een essentieel onderdeel. Men moet mensen vanaf het begin van hun carrière superviseren, zodat ze het tot op een latere leeftijd kunnen volhouden. Het is de verantwoordelijkheid van de bedrijfsleiding te zorgen voor werkbare functies, ongeacht het type organisatie of de organisatiegebonden beperkingen. Aan de kwaliteit van arbeid kan nog veel gedaan worden. Dit vraagt in eerste instantie om een mentaliteitsverandering van de werkgever. Hij is verantwoordelijk voor het geven van het goede voorbeeld. Vervolgens is het aan de werknemer dit voorbeeld aan te nemen en de gegeven adviezen op te volgen.

Lijst van geraadpleegde werken

Alkire, S. (2005). *Capability and functionings: Definition & justification*. Opgevraagd op 27 maart, 2013 via <http://www.capabilityapproach.com>.

Arendt, H. (1958). *The human condition*. Chicago: University of Chicago Press.

Boerlijst, J.G., Van Der Flier, H., Van Vianen, A.E.M. (1993). *Werk maken van loopbanen*. Utrecht: Uitgeverij Lemma.

Bombaerts, G. en Martens, H. (2009). *De hofnar en de kanarie onderweg*. Mechelen: Uitgeverij Kluwer.

Bonsdorff, ME., Kokko, K., Seitsamo, J., Von Bonsdorff, MB., Nygard, C-H., Ilmarinen, J., Rantanen, T. (2011). Work strain in midlife and 28-year work ability trajectories {Elektronische versie}. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 36, p. 6.

Cherniss, C. (1993). The role of professional self-efficacy in the etiology and amelioration of burnout. *Professional burnout: Recent developments in theory en research*, p.135-149.

De Groote, P., Truwant, V. (2003). *Demografie en samenleving*. Leuven: Universitaire Pers Leuven.

De Leus, K. en Huybrechts, P. (2006). *Naar Grijsland*. Gent: Uitgeverij Roularta Books.

Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. (2001). The Job Demands-Resources model of burnout {Elektronische versie}. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.

Derijcke, L., Smedts, A., Verdijck, P., Wouters, L. (1995). *Personeelsbeleid en een leeftijdsbewuste aanpak*. Deurne: Uitgeverij MiM.

Dijk, van F.J.H., Dormolen, van M., Kompier, M.A.J., Meijman, T.F. (1990). Herwaardering model belasting – belastbaarheid. *Tijdschrift sociale gezondheidszorg*, Nr 1, 45-68.

Donders, M. & Stoker, J. (2002). Woorden, weinig daden. *Gids voor personeelsmanagement*, 9, 17-22.

Drewniak, U. (2002) *Managing age diversity. Generations in Deutsche Bank*. Frankfurt: European HR Forum.

Edwards, J. (1991). Person-Job Fit: A conceptual integration, literature review and methodological critique {Elektronische versie}. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol 6, 283-357.

Ekamper, P., Ester, P. (2003). *Veroudering van de arbeidsmarkt*. Bussum: Uitgeverij Couthino.

- Ester, P., Muffels, R., Schippers, J. (2003). *De organisatie en de oudere werknemer*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- Ettema, J.H., (1973). Het model belasting en belastbaarheid. *Tijdschrift sociale geneeskunde, Vol. 51*, 44-65.
- Ewijk, C. van, Kuipers B., Ter Rele H., Van de Ven, M., Westerhout, E. (2000). *Ageing in the Netherlands*. Den Haag: Centraal Planbureau.
- French, J.R.P. Jr., Caplan, R.D. (1972). *Organizational stress and individual strain*. In A. Marrow (Ed.), *The failure of success*. New York: AMACOM.
- Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal overleg (2006). Antwoord op de stereotypen betreffende de oudere werknemer.
- Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal overleg (2009). Hulpmiddelen om meer inzicht te krijgen in het ouder worden op het werk.
- Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal overleg (2010). Psychosociale aspecten.
- Gaillard, A. (2006). *Stress, productiviteit en gezondheid*. Den Haag: SDU Uitgeverij.
- Henderickx, E., Janvier, R., Van Beirendonck, L. & Humblet, P. (2011). *Handboek HRM, Competentiemanagement en Arbeidsrecht*. Leuven: Uitgeverij Acco.
- Henkens, K., Van Solinge, H. (2003). *Het eindspel. Werknemers, hun partners en leidinggevenden over uittreden uit het arbeidsproces*. Assen: Koninklijke Van Gorcum/ Den Haag: S.
- Hermanussen, R., & Hendrikse, A. (2001). *Werkend ouder worden in het HBO*. Eindrapport. Tilburg: IVA Tilburg. Opgevraagd op 4 april, 2013, via <http://www.aob.nl/doc.tichting>
- Hobfoll, S.E. (1998). *Stress, Culture and community: the psychology and philosophy of stress*. New York: Plenum Press.
- Holmes, T.H., Rahe, R.H. (1967). The social readjustment rating scale {Elektronische versie}. *Journal of psychosomatic research, 11*, 213-218
- IDEWE (2010). Over de groep IDEWE {elektronische versie}. Opgevraagd op 14 april, 2013, via http://www.idewe.be/wps/portal/nl/diegroupidewe!/ut/p/b1/04_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfGjzOJ9LF1Cgr3dDQ383QJdDTxDfUOCfYxdjQ1MDPW99KPSc_KTgErD9aPwKrYwgyowwAEcDfT9PPJzU_ULsoODLBwVFQHEc_cT/dl4/d5/L2dJQSEvUUt3QS80SmtFL1o2X0w5RFRTS0cxME9GUUUwSVVNVFNMMOUzMDEz/
- Ilmarinen, J. (1999). Promotion of work ability during ageing. *American Journal of Industrial Medicine, 36*, 21-23.

- Ilmarinen, J.E. (2002). What the social partners can do to improve employment opportunities for older workers {Elektronische versie}. *Improving employment opportunities for older workers* ,Vol. 9, 243-281.
- Ilmarinen, J. E., Costa, G., Goedhart, A. (2004). *Assessment and Promotion of Work Ability, Health and Well-being of Ageing Workers*. International Congress Series 1289: Elsevier.
- Ilmarinen, J. (2005). *Towards a longer worklife: ageing and the quality of worklife in the European Union*. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.
- Jonge, J. de, Le Blanc, P. & Schaufeli, W. (2003). *Psychosociale theorieën over werkstress*. Houten/Mechelen: Bohn Stafleu van Loghum.
- Karasek, R.A., Theorell, T. (1990). *Healthy work; stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Karsten, C. (1999). *Omgaan men burnout: preventie, hulp en reïntegratie*. Rijswijk: Elmar.
- Keijzer, L. (2006). *Veroudering en de invloed op inzetbaarheid*. Opgevraagd op 18 mei, 2012, via <http://www.leeftijdophetwerk.nl/achtergrondinformatie/veroudering-en-de-invloed-op-inzetbaarheid/>
- Klomp, W.B. (2010). *HRD praktijken bij Koninklijke Talens: Onderzoek naar de samenhang tussen leeractiviteiten, ontwikkelbeleid en organisatiebetrokkenheid*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Kluytmans, F. (2001). *Leerboek Personeelsmanagement*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Koolhaas, W., Brouwer, S., Groothoff, J.W., Sorgdrager, B. & Van der Klink, J.J.LJ (2009). Bevorderen van de duurzame inzetbaarheid van de oudere werknemer. Langer doorwerken gaat niet vanzelf. *Tijdschrift voor bedrijfs- en verzekeringsgeneeskunde*, 17, 286-291.
- Kwantitatief en kwalitatief onderzoek*. Opgevraagd op 28 juni, 2012, via <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/overheidscommunicatie/informatie-voor-professionals/omgevingsonderzoek/kwantitatief-onderzoek>
- Journalist, Lampert, M., & Schraders, H. (2002). Werknemer is veranderingsmoe. *Volkskrant*, p. 16.
- Leeftijdspiramide (figuur 1). Statbel 2010. Opgevraagd op 15 mei, 2012, via <http://statbel.fgov.be/nl/statistieken/cijfers/bevolking/structuur/leeftijdgeslacht/pyramide>
- Lissabonstrategie. Opgevraagd op 19 februari, 2013, via <http://www.europa-nu.nl/id/vh7dotpnvfze/lissabonstrategie>
- Maeter, P.P. (2004). Antwoord op de stereotypen betreffende de oudere werknemer, evolutie van het CAPA project{elektronische versie}. *Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, 2004*, 5-136.

Maslach, C., Leiter, M.P. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of organizational behavior*, 9, 297-308

Maslach, C., Schaufeli, W.B., & Leiter, M.P. (2001). JOB BURNOUT. *Annual review of Psychology*, 52, pp. 396-423. Opgevraagd op 9 februari, 2013, via EBSCOHOST

Masui, C. & Raedts, M. (2007). Van vraag tot tekst. Leuven: Uitgeverij Acco.

M. H. Van Ijzendoorn, M. H. & Miedema, S. (1986). *De kwaliteit van kwalitatief onderzoek*. Opgevraagd op 4 mei, 2012, via http://openaccess.leidenuniv.nl/bitstream/handle/1887/1395/168_057.pdf?sequence=1

Meerman, M. (1981). *Moet u nu eens luisteren... Een onderzoek naar de subjectieve beleving van oudere werknemers in enkele ondernemingen*. Amsterdam: Vakgroep Arbeids- en Organisatiepsychologie Universiteit van Amsterdam.

Meijman, T.F. & Mulder, G. (1992). *Arbeidspsychologische aspecten van werkbelasting*. Handboek A&O psychologie. Deventer: Van Loghum Slaterus.

Meyer, J.P., Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment {Elektronische versie}. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.

Mok, A.L. (1994). *Arbeid, bedrijf en maatschappij. In het zweet uws aanschijns*. Leiden: Stenfert Kroese.

Montenegro, X, Fischer, L., Remez, S. (2002). *Staying ahead of the curve: the AARP work and career study*. Opgevraagd op 15 maart, 2013, via <http://www.aarp.org>.

Morris, C. (2009). Measuring participation in childhood disability: How does the capability approach improve our understanding {Elektronische versie}. *Developmental Medicine & Child Neurology*, 51, 92-94

Osse, P. (1999). *Doorlopende banen*. Amsterdam: FNV pers.

Philipsen, H. & Vernooij-Dassen, M (2004). Kwalitatief onderzoek: nuttig, onmisbaar en uitdagend [elektronische versie]. *Huisarts en Wetenschap*, 47, 454-461.

Piette, A., (2010). Reeks Sobane Strategie, Het beheer van beroepsgebonden risico's {elektronische versie}. *Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, maart 2009*, 3-115.

Premed (2010). Premed, wie zijn wij? {elektronische versie}. Opgevraagd op 12 mei, 2013, via http://www.premed.be/Wie_zijn_wij.html

Prof J. Malchaire, Prof. N. Brunay, Prof. L. Braeckman, (2004). Hulpmiddelen om meer inzicht te krijgen in het ouder worden op het werk {elektronische versie}. *Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, 2004-2005*, 1-104.

Reulink, N. & Lindeman, L. (2005). *Kwalitatief onderzoek. Dictaat kwalitatief onderzoek*. Opgevraagd op 11 april, 2013, via http://www.cs.ru.nl/~tomh/onderwijs/om2%20%282005%29/om2_files/syllabus/kwalitatief.pdf.

Ruigt, R. (2008). *Burn-out & Bevlogenheid: het uitgebreide Job Demands-Resources Model en de invloed van stressbestendigheid en workaholisme*. Utrecht: Uitgeverij Lemma.

Schaufeli, W. B., Bakker & de Jonge (2003). *De psychologie van Arbeid en Gezondheid*. Houten, Bohn Stafleu Van Loghum.

Schaufeli, W.B., Houtman (2002). Psychische vermoeidheid en werk. *Psychische vermoeidheid en werk: cijfers, trends en analyses*

Schaufeli, W., & A. Bakker (2007). *Burnout en bevlogenheid*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.

Schabracq, M.J. (1998). *Medewerkers van boven de veertig. De verborgen strategische factor*. Deventer: Kluwer Bedrijfsinformatie b.v.

Schabracq, M.J., Cooper, C.L., & Van Maanen, D.J. (2001). *Beter, leuker, slimmer. De uitdaging van stress*. Schiedam: Scriptum Books.

Schreurs, P.J.G., van de Willige, G., Brosschot, J.F., Tellegen, B., & Graus, G.M.H. (1993). *De Utrechtse Coping Lijst: UCL*. Lisse: Swets & Zeitlinger.

Schrama, J., Klaassen, C., van Hoorn, E. (2006). *Ouderen & Arbeid, Aanbevelingen ter vergroting van de arbeidsparticipatie van ouder wordende werknemers, etnische minderheden en jeugdige werklozen. Stichting van de Arbeid Nederland*. Opgevraagd op 27 juni, 2012, via http://www.ouderenenarbeid.be/Documenten/Aanbevelingsnota%20'Arbeid%20en%20Leeftijd'%20Star_20060120.pdf

Schreurs, P.; Taris, T.; Baldal, M. (2001). Work pressure, work stress, psychological fatigue and burnout. *Annual occupational and internal environment, 2001*, 457–471.

Schwäbisch, L., Siems, M. (1998). *Anleitung zum sozialen Lernen für Paare, Gruppen und Erzieher*. Hamburg

Sen, A.K. (2009). *The Idea of Justice*. London: Allen Lane.

Smulders, P.G.W., Op de Weegh, J.M.J. (1999). *Arbeid en gezondheid: risicofactoren*. Utrecht: Uitgeverij Elsevier/De Tijdstroom.

Snyder, J. (2009). The role of coworker and supervisor social support in alleviating the experience of burnout for caregivers in the human-services industry {Elektronische versie}. *Southern Communication Journal, 74 (4)*, 373–389.

Thunnissen, M.A.G., Thijssen, J.G.L., & Lange, W.A.M. de, (2000). *Beleid zonder management? De praktijk van leeftijdsbewust personeelsbeleid*. Tilburg: OSA-publicatie A174.

Van Hootegem, G., Van Amelsvoort, P., Van Beek, G., & Huys, R. (2008). *Anders organiseren & beter werken*. Leuven: Acco.

Van Hootegem, G., Beens, E., Van Beek, G., & Huys, R. (2008). *In het land van Flanders synergy*. Leuven: Acco.

Van Hootegem, G., Van Beek, G. (2008). *Woorden wekken, voorbeelden strekken*. Leuven: Acco.

Veen, R. van (2002). Een steekje los. Je pensioen halen in de verpleging. *Verpleegkunde nieuws*, 07, 22-25.

Van der Klink, J.L., Bültmann, U., Brouwer, S., Burdorf, A., Schaufeli, W., Zijlstra, F., Van der Wilt, G.-J. (2011). Duurzame inzetbaarheid bij oudere werknemers, werk als waarde {elektronische versie}. *Tijdschrift Gedrag & Organisatie*, volume 24, 341-355.

Vanmullem, K. & Hondeghem, A. (2005). *Een leeftijdsbewust personeelsbeleid: stand van zaken binnen het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap*. Leuven: SBOV.

Van Rossum, S. (2010). Werkvermogen en de Work Ability Index {elektronische versie}. *Stichting Blik op Werk*. Opgevraagd op 15 maart, 2013, via <http://www.blikopwerk.nl/Content/Media/d5abd853107e4f91891a38713c96d326/Werkvermogen-en-de-Work-Ability-Index.pdf>

Verheyen, T. en Vermeir, B. (2011). *Remotie, Een stap terug is een stap vooruit*. Mechelen: Uitgeverij Kluwer.

Bijlagen

Bijlage 1 : Overzicht van gebruikte elektronische databanken

- Google Scholar
- Antilope
- Web of Knowledge
- Elsevier
- ScienceDirect
- EBSCOhost

Bijlage 2 : Overzicht gebruikte zoektermen

- Arbeidsgeneeskunde
- Demotie
- Fysieke en mentale klachten van oudere werknemers
- Generatiekloof
- Premed
- IDEWE
- Preventieadviseur
- Arbeidsgeneesheer
- Preventiedienst
- Gezondheidszorg
- Stress
- Burnout
- Risico's oudere werknemers
- Vergrijzingsproblematiek
- 50-plussers
- Oudere werknemers langer doen werken
- Belastbaarheidsmodellen
- Evolutie fysische, cognitieve en sociale capaciteiten

Bijlage 3 : Contactbrief

Roeland Stragier
Vrunstraat 87
3550 Heusden-Zolder

Premed VZW
Tiensevest 61, Bus 2
3010 Leuven

Heusden-Zolder, 18 maart 2013

Betreft: Interview masterproef: "leeftijdsbewust personeelsbeleid in het kader van preventie onderzoek"

Geachte,

Als student toegepaste economische wetenschappen aan de Universiteit Hasselt maak ik in het teken van mijn masterjaar 'Innovatie & Ondernemerschap' een eindverhandeling omtrent leeftijdsbewust personeelsbeleid in het kader van preventie onderzoek.

In mijn literatuurstudie heb ik mij gericht op twee belangrijke deelvragen:

- I. Welke modellen zijn relevant om naar het werkvermogen te kijken vanuit het standpunt van de preventiedienst?
- II. Hoe kunnen preventiediensten bijdragen aan de uitdaging om oudere werknemers gezond, effectief en met plezier langer te laten werken?

Hierover zou ik graag een gesprek hebben met arbeidsgeneesheren en preventieadviseurs die in de praktijk actief zijn. U zou me erg helpen als u met mij hierover uw praktische ervaringen wilt delen. Ik richt mij hoofdzakelijk op kmo's binnen de regio's Limburg en Vlaams-Brabant. Indien u uw medewerking bevestigt zal ik u de vragenlijst op voorhand per mail bezorgen. Het gesprek zal ongeveer ½ a 1u in beslag nemen. Mijn coördinaten zijn:

- Gsm: 0473 21 74 83
- Emailadres: roeland_stragier@hotmail.com

In de hoop op uw medewerking

Met Hoogachting,

Bijlage 4 : Vragenlijst

In mijn interview richt ik mij op vier belangrijke hoofdvragen. Het is mijn bedoeling dieper in te gaan op deze hoofdvragen aan de hand van bijvragen.

1. Wat is uw functie binnen het LPB van een bedrijf en wat zijn uw algemene ervaringen met oudere werknemers. Heeft u enkel een adviserende functie of gaat het verder dan dit ?
2. Wat is uw ervaring met de vier theoretische modellen die besproken werden tijdens de literatuur?
 - Work Ability Model (Ilmarinen);
 - Belastbaarheidsmodel (Karasek);
 - Werkstress Energiebronnen Belevingsmodel (Demerouti);
 - Capability model (Sen).
3. Wat zijn de eerste signalen vanwege oudere werknemers die een preventiedienst opmerkt en die vervolgens als hefboom kunnen doen om aan een leeftijdsbewust personeelsbeleid te doen?
 - Algemene ervaringen met oudere werknemers ?
 - Evolutie fysische capaciteiten ? (zintuigen, spierkracht, vermoeidheid etc.)
 - Evolutie cognitieve capaciteiten ? (reactietijd, geheugen, oplettendheid, intelligentie etc.)
 - Evolutie sociale capaciteiten ? (werkverzuim, arbeidsongevallen, autonomie, productiviteit, prestaties, autonomie, tevredenheid etc.)
4. Wat zijn de mogelijke adviezen die een preventiedienst kan aanreiken aan de bedrijfsleiding om werknemers langer en met meer werkgoesting aan het werk te houden ? (maatregelen die een preventiedienst kan treffen).
 - Taakrotatie, taakuitbreiding
 - Horizontale/verticale mobiliteit
 - Ergonomische maatregelen
 - Scholing en training
 - Functioneringsgesprekken
 - Aanpassing werkcontext
 - Arbeidsvoorwaarden
 - Arbeidsverhoudingen
 - Etc.

Auteursrechtelijke overeenkomst

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling:

Leeftijdsbewust personeelsbeleid in het kader van preventieonderzoek

Richting: **master in de toegepaste economische wetenschappen-innovatie en ondernemerschap**

Jaar: **2013**

in alle mogelijke mediaformaten, - bestaande en in de toekomst te ontwikkelen - , aan de Universiteit Hasselt.

Niet tegenstaand deze toekenning van het auteursrecht aan de Universiteit Hasselt behoud ik als auteur het recht om de eindverhandeling, - in zijn geheel of gedeeltelijk -, vrij te reproduceren, (her)publiceren of distribueren zonder de toelating te moeten verkrijgen van de Universiteit Hasselt.

Ik bevestig dat de eindverhandeling mijn origineel werk is, en dat ik het recht heb om de rechten te verlenen die in deze overeenkomst worden beschreven. Ik verklaar tevens dat de eindverhandeling, naar mijn weten, het auteursrecht van anderen niet overtreedt.

Ik verklaar tevens dat ik voor het materiaal in de eindverhandeling dat beschermd wordt door het auteursrecht, de nodige toelatingen heb verkregen zodat ik deze ook aan de Universiteit Hasselt kan overdragen en dat dit duidelijk in de tekst en inhoud van de eindverhandeling werd genotificeerd.

Universiteit Hasselt zal mij als auteur(s) van de eindverhandeling identificeren en zal geen wijzigingen aanbrengen aan de eindverhandeling, uitgezonderd deze toegelaten door deze overeenkomst.

Voor akkoord,

Stragier, Roeland

Datum: **22/08/2013**