Date: 26/12/2016
Betreft: Literatuurstudie - oudere werknemers - FOPAS



The VIGOR Unit

Auteurs
Cédric Velghe (cedric.velghe@vigorunit.com) & Sofie Vanlaeke - The VIGOR Unit

Achtergrond
Om werk te maken van de demografische uitdagingen gebonden aan de zorgwekkende ontwikkeling van de leeftijdspiramide in de verzekeringssector, hebben de sociale partners in het sectorakkoord 2015-2016 beslist een beroep te doen op een externe consultant. Deze moet hen moet bijstaan in de denkoefening, evenals best practices identificeren die als bron van inspiratie zouden kunnen dienen voor de verzekeringssector. De paritaire werkgroep die met de omkadering van deze procedure is belast, heeft daartoe een sectoraal "lastenboek" opgesteld. Dit lastenboek bevat de volgende doelstellingen en praktische elementen.

Om medewerkers langer te laten werken, rekening houdend met hun unieke noden en de verlenging van de loopbanen, wordt aan een consultant gevraagd een waaier aan concrete maatregelen/strategieën te identificeren en concretiseren die de werknemers en de werkgevers ten goede kunnen komen op een win-win basis (tevredenheid-welzijn-motivatie-engagement-bekwaamheid-productiviteit...).

De sociale partners vragen uitdrukkelijk rekening te houden met een actief levensfasebewust beleid dat uitgaat van 4 sporen:

1. *Beeldvorming (vooroordelen ten aanzien van oudere medewerkers)*
2. *Kennis en ontwikkeling (lifelong learning, overdracht van de kennis, loopbaanoriëntatie…)*
3. *Vitaliteit (motivatie, fysisch en psychisch welzijn…)*
4. *Aanpassing (aanpassing van het werk, van de arbeidsstelsels, interne mobiliteit…).*

Er wordt aan de consultant ook gevraagd rekening te houden met:

- *de sector context (cijfers en informatie ter ondersteuning); en*
- *de uitdagingen die samenhangen met de ontwikkeling van nieuwe technologieën.*

Hij kan hiervoor het voorbeeld volgen van andere, vergelijkbare ondernemingen/sectoren (tertiaire sector, meerderheid van bedienden...).

The VIGOR Unit ondersteunt de werkgroep met het identificeren en verwerken van de best-beschikbare wetenschappelijke kennis met betrekking tot de vraagstelling. Dit doen we aan de hand van een systematisch literatuuronderzoek. Dit document vormt het rapport van ons onderzoek.

Onderzoeksmethode

Voor meer informatie omtrent de database die we hebben geraadpleegd, de zoek- en selectiecriteria die we hebben gehanteerd voor het selecteren van relevant onderzoek, alsook de referenties die we hebben geraadpleegd, verwijzen we naar de Appendices 1 en 2 bij dit rapport. Dit rapport is tevens deels gebaseerd op conclusies die The VIGOR Unit voor andere van haar projecten heeft ontwikkeld. Wie meer informatie wenst over de wijze waarop dit rapport is tot stand gekomen of de bronnen, kan zich wenden tot de eerste auteur van dit rapport.

SPOOR 1: BEELDVORMING - VOOROORDELEN TEN AANZIEN VAN OUDERE WN

WAT IS EEN OUDERE WERKNEMER?

Wanneer we nadenken over oudere werknemers, dan kijken we spontaan naar hun kalenderleeftijd. De leeftijdsgrens vanaf wanneer we een persoon als een oudere werknemer beschouwen, blijkt echter in de praktijk niet vast te liggen. Ook in de wetenschappelijke literatuur observeren we dat deze leeftijdsgrens doorgaans varieert tussen 40 en 55 jaar. Ongeacht de regel die wordt toegepast, is men het vooral eens dat de kalenderleeftijd tekortschiet als criterium om oudere werknemers te onderscheiden.

Ouder worden is een complex en dynamisch proces dat afhangt van zowel biologische, psychologische als sociale factoren. Deze factoren kunnen ook worden opgedeeld in individuele factoren, factoren eigen aan de job en organisatie waarin men werkt, familiale factoren en socio-economische factoren. Het specifieke samenspel tussen deze factoren verschilt van werknemer tot werknemer. De kalenderleeftijd heeft ons daarom weinig inzicht in de unieke, persoonlijke situatie van een werknemer. In dit opzicht identificeert men tegenwoordig andere leeftijden naast de kalenderleeftijd, zoals iemands fysiologische leeftijd of psychosociale leeftijd. We beschrijven de verschillende conceptualisaties van leeftijd in Tabel 1.

TABEL 1. De verschillende conceptualisaties van leeftijd

CHRONOLOGISCHE LEEFTIJD Dit is een synoniem voor de kalenderleeftijd van een werknemer. We stellen deze vast op basis van de geboortedatum van een werknemer. De chronologische leeftijd bepaalt in sterke mate de leeftijd waarop een werknemer zal pensioneren, evenals de leeftijd waarop deze voor bepaalde voordelen in aanmerking komt (e.g. seniorvakantie, doelgroepverminderingen). Het wettelijk kader, sociale zekerheidsstelsel en andere pensioenstelsels zijn immers voornamelijk gebaseerd op de chronologische leeftijd.
FUNCTIONELE LEEFTIJD De functionele leeftijd, ook wel fysiologische leeftijd genoemd, verwijst naar de gezondheid van een werknemer. Onze fysieke en mentale gezondheid bepalen in sterke mate of we geschikt zijn om te werken en welk type werk of werkomstandigheden we aankunnen. Het is duidelijk dat de functionele leeftijd van werknemers sterk kan verschillen, zelfs al hebben ze dezelfde chronologische leeftijd.
PSYCHOSOCIALE LEEFTIJD De psychosociale leeftijd verwijst naar de sociale percepties die bestaan rond “oudere werknemers”. Binnen een organisatie of maatschappij beschrijven deze percepties wie als oudere werknemers zullen worden beschouwd, wat hun kenmerken zijn en wat van hen wordt verwacht. Een belangrijk onderdeel van de psychosociale leeftijd zijn eveneens de percepties en verwachtingen die een werknemer over zichzelf heeft. Met andere woorden, hoe oud beschouwt een persoon zichzelf als werknemer en welke impact heeft dat op zijn of haar functioneren. De psychosociale leeftijd staat in nauw verband met leeftijdsdiscriminatie en de stereotiepe denkbeelden die bestaan omtrent oudere werknemers.
ORGANISATIE-LEEFTIJD

De organisatie-leeftijd verwijst naar de anciënniteit van een werknemer binnen dezelfde organisatie. Deze leeftijd verwijst eveneens naar hoe goed de werknemer presteert, alsook het niveau van zijn of haar competenties, binnen de specifieke context van de organisatie. Zo kunnen de competenties van een oudere werknemer bijvoorbeeld niet meer voldoende aansluiten bij de huidige noden van de organisatie of blijken zijn of haar prestaties achteruit te gaan.

LEEFSITUATIE LEEFTIJD

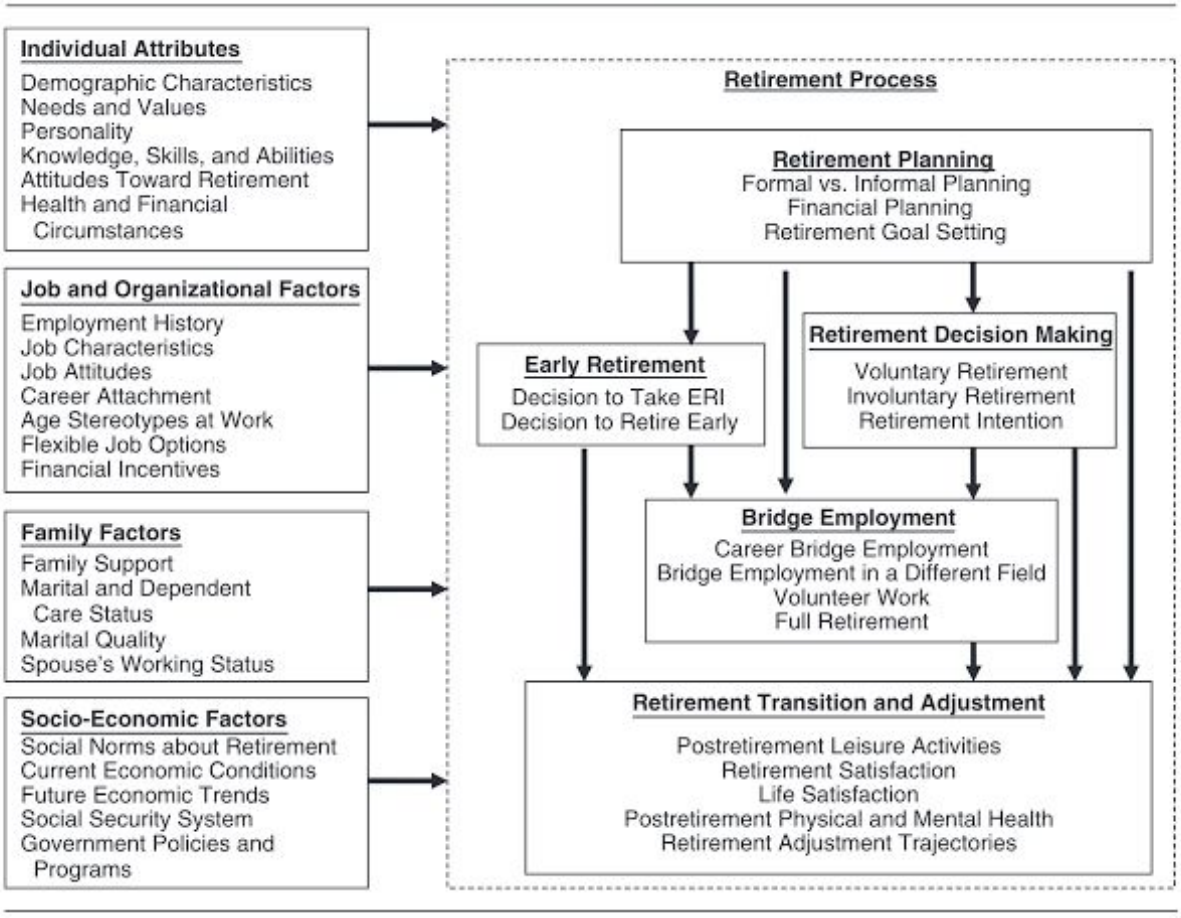
De leefsituatie-leeftijd betreft de privé-situatie van de werknemer, evenals de economische en maatschappelijke factoren die hierop een impact hebben. Zo verschilt de leefsituatie-leeftijd voor mensen die kleinkinderen hebben, die palliatieve zorg verlenen aan hun partner of andere familieleden, of die hun woonhypotheek al hebben afbetaald.

*Door via verschillende invalshoeken naar leeftijd te kijken, is het vooral duidelijk dat oudere werknemers geen homogene groep zijn. Ongeacht hun chronologische leeftijd, heeft elke werknemer een **persoonlijk profiel** dat zijn eigen functionele, psychosociale, organisatie- en leefsituatie-leeftijd bepaalt. Dit impliceert dat er geen universele oplossingen zijn om elke werknemer langer en duurzaam aan het werk te houden. Een **geïndividualiseerde aanpak** lijkt meer aangewezen dan maatregelen gebaseerd op de chronologische leeftijd.*

WELKE FACTOREN VOORSPELLEN DE (VERVROEGDE) UITTREDING UIT DE ARBEIDSMARKT?

De verschillende conceptualisaties van leeftijd doen ons inzien dat de pensionering van een werknemer afhangt van een complex en individueel samenspel van diverse factoren. Figuur 1 biedt een uitgebreid overzicht van factoren die reeds in relatie tot de pensionering zijn onderzocht. De linker kolom geeft diverse factoren weer die de leeftijd kunnen beïnvloeden waarop een werknemer op pensioen gaat. Dit model is niet exhaustief. Tijdens ons literatuuronderzoek observeerden we ook andere modellen. Hoewel deze syntheses vaak grotendeels overlappen, identificeren we vaak factoren die door andere literatuurstudies niet behandeld worden. Het lijkt ons niet zinvol voor de doelstellingen van deze review om elke mogelijke factor afzonderlijk te bespreken. Conclusies omtrent heel wat van deze factoren zijn immers (1) gebaseerd op slechts enkele studies en daarom nog onvoldoende betrouwbaar, (2) niet eenduidig en hebben daardoor onduidelijke implicaties, of (3) liggen buiten de controle van de werkgroep (e.g. de conjunctuur). In dit rapport willen we op verzoek van de opdrachtgever vooral focussen op mogelijke, effectieve oplossingen. Waar opportuun, zullen we doorheen het rapport wel bepaalde van deze factoren verder toelichten om te verduidelijken waarom de voorgestelde oplossingen effectief kunnen zijn om oudere werknemers langer en duurzaam aan het werk te houden.

FIGUUR 1: Overzicht factoren met impact op de pensionering (Wang & Shultz, 2010, p. 182)



WELKE PERCEPTIES BESTAAN ER OMTRENT OUDERE WERKNEMERS? ZIJN DEZE GEGROND?

We identificeren in de literatuur verschillende stereotypen omtrent oudere werknemers. Tabel 2 biedt een overzicht van stereotypen die uitgebreid werden bestudeerd. Deze studies onderzochten of deze stereotypen correct zijn. Hiertoe bundelde men alle studies die een bepaald stereotype analyseerden in een meta-analyse. Het doel van een meta-analyse is om conclusies te trekken over alle studies heen. Aldus zijn de conclusies omtrent de stereotypen in Tabel 2 elk gebaseerd op tientallen studies die in verschillende contexten en onder verschillende populaties werden uitgevoerd. Conclusies uit meta-analyses beschouwen we daarom als erg robuuste inzichten.

TABEL 2. Stereotypen omtrent oudere werknemers

"Oudere medewerkers zijn minder gemotiveerd." Integendeel, er lijkt een zwak positief verband te bestaan tussen leeftijd en motivatie voor de job, evenals betrokkenheid met de job. Over het algemeen zijn oudere medewerkers dus minstens even sterk gemotiveerd als jongere medewerkers. Indien een oudere medewerker minder gemotiveerd is, dan is dat wellicht niet te wijten aan zijn of haar leeftijd, maar wel aan andere factoren.	ONWAAR
"Oudere werknemers presteren minder goed op het werk dan jongere werknemers." De kalenderleeftijd hangt niet samen met de inzet en de prestatie van de werknemer. Dat oudere werknemers minder goed zouden presteren dan jongere werknemers is nog steeds een vaak voorkomend stereotiep. Dit blijkt dit echter niet te kloppen. Er zijn bovendien aanwijzingen dat oudere werknemers zich net vaker gaan engageren in taken die niet	ONWAAR

standaard bij de functie horen, zoals collega's helpen, en minder vaak te laat op het werk opdagen.	
"Oudere werknemers tonen meer weerstand tegen verandering en zijn minder veranderingsgericht." De mate waarin een werknemer positieve attitudes toont ten aanzien van veranderingen in de organisatie of proactief gedrag stelt, staat los van zijn of haar leeftijd. Hetzelfde kan over het algemeen gezegd worden met betrekking tot de mate waarin een werknemer innovatieve prestaties levert op het werk, namelijk het genereren, promoten en implementeren van innovatieve ideeën op het werk.	ONWAAR
"Oudere werknemers hebben een minder goede gezondheid." Ouderen die nog actief zijn op de arbeidsmarkt, zijn niet kwetsbaarder voor gezondheidsproblemen dan andere werknemers. Hoewel naarmate de leeftijd toeneemt er bij iedereen sprake is van biologische en psychologische veranderingen, variëren deze sterk van persoon tot persoon. Zo hebben sommige werknemers sneller last van ouderdomsverschijnselen, terwijl anderen nog tot op hoge leeftijd goed functioneren. Over het algemeen geven klinische observaties een stijging aan van de bloeddruk , het BMI en spierpijn. Maar in vergelijking met wat jongere medewerkers rapporteren, geven oudere medewerkers echter zelf niet aan meer fysieke of mentale klachten te ervaren. Uit onderzoek naar absenteïsme op het werk blijken oudere werknemers bovendien op jaarbasis niet meer dagen afwezig te zijn dan hun collega's. We observeren wel een verschil in de frequentie en de duur van afwezigheden wegens ziekte tussen jongere en oudere werknemers. Oudere werknemers zijn minder vaak, maar wel langer afwezig. Ten slotte houden oudere werknemers er een gezondere levensstijl op na, uitgezonderd roken. Deze resultaten zijn contra-intuïtief, gegeven het feit dat heel wat gezondheidsrisico's toenemen met de leeftijd. In dit onderzoek focuste men enkel op personen die nog tewerkgesteld zijn. Werklozen, gepensioneerden of invaliden, hield men hierbij buiten beschouwing. Hierdoor is er sprake van een 'healthy worker effect'. Personen die de arbeidsmarkt reeds hebben verlaten om gezondheidsredenen, zijn niet in rekening genomen (Ng & Feldman, 2013).	ONWAAR
"Oudere werknemers investeren minder in vorming en hun ontwikkeling." Een vaak voorkomend stereotiep over oudere werknemers is dat ze minder bereid zijn om deel te nemen aan vorming, 'on-the job learning' of initiatieven rond loopbaanontwikkeling. Naarmate de leeftijd van werknemers toeneemt, geven cijfers inderdaad een daling weer in participatie aan werkgerelateerde vorming of andere ontwikkelingsactiviteiten. We observeren eveneens een lagere motivatie om bij te leren. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat oudere werknemers bijleren kort voor hun pensioen niet langer nuttig vinden of minder zelfvertrouwen hebben omtrent hun vermogen om zich nieuwe kennis en vaardigheden eigen te maken. Deze onzekerheid kan verschillende oorzaken hebben, zoals een bezorgdheid het leertempo van de groep niet aan te kunnen, technologisch minder onderlegd te zijn, het bord niet goed te kunnen lezen of de docent niet goed te kunnen verstaan. Aan werkgeverszijde lijkt men eveneens geneigd om minder te investeren in werknemers die verwacht worden de organisatie op relatief korte termijn te verlaten.	WAAR
"Ouderen ervaren meer conflicten tussen hun werk en privé-leven." Ouderen lijken meer tijd te investeren in hun familie (e.g. zorg kleinkinderen, ouderenzorg), hun gemeenschap (e.g. het verenigingsleven) en hun hobby's. Een negatief stereotiep beeld dat hieruit voortkomt is dat ze minder geëngageerd zouden zijn voor hun werk en meer moeite hebben om een goed evenwicht te vinden tussen hun werk en hun vrije tijd. Dit beeld klopt echter niet. Oudere werknemers rapporteren niet meer conflicten tussen hun werk en privé-leven dan andere leeftijdsgroepen.	ONWAAR

Weinig stereotypen over oudere werknemers komen overeen met de werkelijkheid. Zelfs als bepaalde fysieke en cognitieve capaciteiten afnemen, dan compenseren oudere werknemers deze gebreken met hun opgedane ervaring en de weerstand die ze over de jaren hebben ontwikkeld (Ng & Feldman, 2008). Daarenboven zijn oudere medewerkers actieve actoren die voor zichzelf een werksituatie creëren die bij hen past. Tenslotte, naarmate werknemers ouder worden, zijn ze beter in staat om met negatieve werksituaties om te gaan en deze te relativeren .

WAAROM ZIJN STEREOTYPES ROND OUDERE WERKNEMERS EEN PROBLEEM?

Stereotypering van oudere werknemers blijft tot op heden nog steeds problematisch. Hoewel ze geleidelijk afzwakken, blijken stereotypes over oudere werknemers op het werk volgens enquêtes nog steeds aan te houden. Stereotiepe ideeën kunnen leiden tot de discriminatie van oudere werknemers. Onder discriminatie begrijpen we "het anders behandelen van personen of groepen op basis van een of meerdere specifieke kenmerken", in dit geval op basis van de leeftijd . Op haar beurt kan discriminatie leiden tot vervroegde pensionering. Dit kan zich op directe wijze manifesteren, zoals een oudere werknemer die minder kansen krijgt om een opleiding te volgen, het management die ouderen sneller viseert tijdens een herstructurering of een werkzoekende die door zijn of haar leeftijd minder kansen heeft op een nieuwe job. Discriminatie kan ook op een indirecte manier gebeuren, bijvoorbeeld een oudere medewerker die door het maatschappelijk denkbeeld omtrent oudere werknemers van mening is dat hij of zij te oud is voor de arbeidsmarkt en beter op pensioen gaat. Stereotype denkbeelden zijn echter niet de enige oorzaken voor discriminatie. Zo beschouwen werkgevers oudere werknemers vaak als duurder. Bijgevolg vindt men de aanwerving van een jongere persoon doorgaans interessanter dan een oudere werknemer herscholen.

HOE KUNNEN WE DEZE STEREOTYPES WIJZIGEN EN DISCRIMINATIE OP BASIS VAN LEEFTIJD INPERKEN?

Er zijn verschillende studies die aangeven hoe belangrijk het is om stereotiepe denkwijzen aan te kaarten en leeftijdsdiscriminatie op de arbeidsmarkt in te perken. We identificeren echter nog maar weinig onderzoek naar de effectiviteit van diverse maatregelen hieromtrent. Experts concluderen wel dat positieve discriminatie enerzijds, of restrictieve maatregelen (e.g. quota's) anderzijds, ongewenste neveneffecten kunnen hebben. Een bijzondere behandeling van oudere werknemers kan het stereotiep denken omtrent deze groep net versterken of leidt tot negatieve reacties bij jongere werknemers die zich benadeeld voelen.

Sensibilisatie rond de sterktes van oudere medewerkers lijkt een betere aanpak. Communicatie slaagt er uiteraard niet altijd in om te overtuigen. 'The Debunking Handbook' van John Cook en Stephan Lewandowsky bundelt evidence-based inzichten over hoe communicatie stereotypen doeltreffend kan fnuiken. Ze stellen verschillende stappen voor om op efficiënte wijze een stereotype te ontkrachten. Drie aspecten zijn belangrijk tijdens dit proces:

1) Focus eerst op de feiten, eerder dan het vooroordeel. Dit voorkomt dat mensen opnieuw in contact komen met misinformatie en deze als waar gaan beschouwen.
2) Een waarschuwing dat deze info onwaar is, moet voorafgaan bij iedere vermelding van het stereotype.
3) Biedt een alternatieve uitleg aan voor belangrijke aspecten van de oorspronkelijke misinformatie.

Een concreet voorbeeld van een sensibiliseringsactie is:

1) Leg in de titel de nadruk op de feiten in plaats van op het stereotiep: "Werknemers uit alle leeftijdsgroepen staan open voor verandering."

2) Bevestig dit in een korte tekst: “De mate waarin een werknemer positieve attitudes toont ten aanzien van veranderingen in de organisatie, staat los van zijn of haar leeftijd.”
3) Kaart het stereotype aan: “Veel mensen denken onterecht dat oudere werknemers meer weerstand tonen tegen verandering en minder veranderingsgericht zijn.”
4) Leg uit hoe dit vooroordeel tot stand kwam en misleidend is: “Dat ouderen conservatiever zijn, zit diep geworteld in onze overtuigingen. Hierdoor hebben we vaak enkel oog voor voorbeelden die onze overtuiging bevestigen. Sommige oudere werknemers zijn inderdaad conservatief, maar dit staat los van hun leeftijd. Ook sommige jongere werknemers zijn immers conservatief, maar met deze voorbeelden houden we geen rekening. Deze denkfout houdt onze vooroordelen in stand.”

Een andere strategie om stereotiep denken rond oudere werknemers te reduceren, is om verschillende leeftijdsgroepen vaker en nauwer in contact te brengen. **Intergenerationele contacten** kunnen zorgen voor een afzwakking van stereotiep denken en discriminatie. Men verwacht dat onder de juiste omstandigheden contacten tussen verschillende leeftijdsgroepen positieve attitudes ten aanzien van elkaar kunnen bevorderen omdat men vaker de kans geeft om situaties te ervaren die de stereotiepe overtuigingen ontkrachten. Onder spoor 2 stellen we verschillende oplossingen voor die als neveneffect hebben dat ze intergenerationele contacten kunnen bevorderen.

SPOOR 2: KENNIS EN ONTWIKKELING (LEVENSLANG LEREN, KENNISOVERDRACHT, LOOPBAANORIËNTATIE)

In dit spoor focussen we op de deelname van oudere werknemers aan werkgerelateerd leren en mogelijke oplossingen om levenslang leren, kennisoverdracht en loopbaanmanagement bij deze groep te stimuleren. Met werkgerelateerd leren bedoelen we formeel en informeel leren, zowel ‘on-the-job’ als ‘off-the-job’. Zoals voorheen besproken, weten we dat oudere werknemers over het algemeen minder bereid zijn om deel te nemen aan werkgerelateerd leren en blijkt hun deelname doorgaans ook effectief lager te zijn. Een belangrijke reden lijkt een verminderd zelfvertrouwen te zijn bij oudere werknemers over de eigen leercapaciteiten. Daarnaast zijn oudere medewerkers ook minder gericht op het opklimmen in de carrièreladder, waardoor investeren in vorming als minder nuttig wordt beschouwd. Bepaalde faculteiten worden ook zwakker met de leeftijd. Zo kunnen gezichtsproblemen of gehoorproblemen oudere werknemers ontmoedigen om nog deel te nemen aan klassikale vorming. Aan werkgeverszijde stelt men het rendement in vraag van investeringen in vorming voor oudere werknemers, gegeven het feit dat zij op relatief korte termijn de arbeidsmarkt zullen verlaten.

De huidige maatschappelijke en economische tendensen vragen werknemers om hun kennis en vaardigheden steeds sneller te actualiseren. Een lagere investering in de vorming en ontwikkeling van oudere werknemers, verzwakt hun tewerkstelbaarheid en verhoogt de risico’s voor een vervroegde uittreding uit de arbeidsmarkt.

FOPAS, de werkgevers en de syndicale vertegenwoordiger, kunnen een belangrijke rol spelen in het versterken van de tewerkstelbaarheid van oudere werknemers om zo een vervroegde uittreding uittreding uit de arbeidsmarkt te verhinderen. Tabel 3 omvat hiertoe verschillende strategieën.

TABEL 3. Concrete strategieën voor het versterken van de tewerkstelbaarheid van oudere werknemers.

• **Testimonials** - Wanneer oudere werknemers vaker de kans hebben om te observeren hoe collega’s waarmee ze zich identificeren succesvol deelnemen aan leerervaringen en

ontwikkelingsactiviteiten, stijgt de kans dat ze ook zelf in hun eigen leren en ontwikkeling zullen investeren. FOPAS, de werkgevers en de vakbonden kunnen een belangrijke rol spelen in het identificeren en verspreiden van deze succesverhalen. Laat oudere werknemers getuigen over hun deelname aan een opleiding. Zo kunnen ze vertellen waarom ze aan een specifieke opleiding deelnemen, hoe ze de opleiding hebben ervaren, wat ze hebben geleerd en hoe de training hun dagelijks werk of loopbaan heeft veranderd. FOPAS zou deze testimonials kunnen verspreiden via haar website, haar nieuwsbrief of in de infofiches van specifieke opleidingen. De werkgevers kunnen deze testimonials onder meer verspreiden via hun intranet, maar ook via sociale media om hun inclusief merk als werkgever te versterken. Laat zowel jongere als oudere medewerkers aan het woord met vermelding van hun leeftijd. Een foto van de werknemer die getuigt, zal wellicht extra aandacht trekken. Ten slotte, men zou ook andere methodes kunnen bedenken om rolmodellen in de kijker te zetten, e.g. werknemers een korte presentatie laten geven aan hun team over de opleiding die ze gevolgd hebben.

- **Screenen leeftijd-neutraliteit opleidingsmateriaal** - Het opleidingsmateriaal bevat vaak foto's, video's of de beschrijving van cases. FOPAS en de werkgevers kunnen screenen of hun eigen opleidingsmateriaal of dat van leveranciers leeftijd-neutraal is. Met andere woorden, werknemers van alle leeftijden dienen in het opleidingsmateriaal aan bod te komen. Vaak is het immers zo dat jongere werknemers afgebeeld of beschreven worden in opleidingsmateriaal. Hierdoor ontstaat het risico dat oudere werknemers zich minder identificeren met het leermateriaal of de indruk hebben dat het leermateriaal minder aansluit op hun persoonlijke behoeften.
- **In-stap-leertrajecten -** Een gebrek aan voorkennis, een handicap, de angst niet mee te kunnen of faalangst, zijn vaak redenen voor (oudere) werknemers om niet deel te nemen aan specifieke opleidingen. Zeker voor intensieve of complexe opleidingen kan het daarom aangewezen zijn om opties voor een stap-voor-stap leertraject te voorzien naast het reguliere traject. Zo kan men (1) meer tijd voorzien voor het verwerken van de leerstof of oefening, (2) de opleiding in kleinere groepen organiseren, (3) individuele begeleiding of een traject op een eigen tempo voorzien (e.g. e-learning), (4) competitie binnen de opleiding weren, of (5) de deelnemers aanmoedigen om fouten te maken en hieruit te leren (i.e. error management training). Een andere strategie is om de voorkennis en basisvaardigheden van de deelnemers te toetsen en een voorbereidende cursus te voorzien waar nodig. FOPAS zou dergelijke opties kunnen voorzien bij bepaalde opleidingen uit haar aanbod. Ook de werkgevers kunnen deze opties integreren in het ontwerp van interne leertrajecten. Onze boodschap is evenwel niet om afzonderlijke vorming voor oudere werknemers te voorzien, maar wel om aangepaste opties te voorzien voor wie dat nodig heeft. Het betrekken van oudere werknemers bij de ontwikkeling en implementatie van nieuwe vormingsinitiatieven, ten slotte, kan er tevens voor zorgen dat leerinitiatieven aangepast zijn aan hun noden en verwachtingen.
- **Rol als trainer, coach of mentor - '**Generativiteit' is de wens van ouderen om hun kennis en ervaring door te geven aan de jongere generaties en om een impact te hebben op de organisatie die ze uiteindelijk zullen verlaten. Deze behoefte neemt toe met de leeftijd. Oudere werknemers de kans bieden om hun expertise met anderen te delen kan deze behoefte inwilligen. Daarom is het aangewezen om ouderen de rol van trainer, coach of mentor te bieden. Naast kennis- en waardeoverdracht biedt het toekennen van deze rol ook erkenning aan oudere werknemers. De samenwerking die via deze rolverdeling ontstaat, bevordert eveneens intergenerationele contacten, kennis- en informatieoverdracht, en wederzijds leren. Zowel het bieden van training, coaching en mentoring aan werknemers blijkt algemeen hun prestaties, tevredenheid en retentie te bevorderen. Voor coaching is dit in het bijzonder het geval wanneer een interne medewerker en geen externe adviesverlener

de rol van coach opneemt. Oudere werknemers kunnen deze bijkomende rol wel als belastend ervaren indien ze deze niet vrijwillig hebben opgenomen of indien ze tijdens de uitvoering niet voldoende steun krijgen van de organisatie. De organisatie voorziet best ook in de evaluatie van de pedagogische competenties van de trainers, coaches of mentor en het ter beschikking stellen van hulpmiddelen of ondersteuning waar nodig. Dit kan bijvoorbeeld onder de vorm van supervisie door een ervaren coach of 'Communities of practice' waarin trainers, coaches of mentoren hun ervaringen kunnen delen en expertise uitwisselen.

- **De SOC-benadering van loopbaanontwikkeling -** SOC staat voor Selectie (i.e. wat zijn mijn prioriteiten en doelstellingen op professioneel en persoonlijk vlak?), Optimalisatie (i.e. hoe kan ik mijn competenties en de middelen waarover ik beschik versterken in functie van mijn doelstellingen?) en Compensatie (i.e. welke technologie of andere middelen kunnen mij helpen om voor het gebrek aan of de terugval in bepaalde vermogens te compenseren?). Het SOC-kader verklaart waarom sommige oudere werknemers beter aangepast zijn dan anderen. Het antwoord dat ze uitwerken voor elk SOC-element laat hen toe om beter om te gaan met de effecten van het ouder worden, evenals hun gezondheid, welzijn, prestaties en tewerkstelbaarheid te beschermen. Het SOC-kader helpt hen om competenties, taken en werksituaties te kiezen en te creëren die tegemoet komen aan hun persoonlijke noden en wensen. Aldus beantwoordt het SOC-kader aan de nood voor een individuele benadering van werknemers in een levensfasebewust personeelsbeleid. Toegepast in de praktijk focust de SOC-benadering op werknemers aanleren om taken en werksituaties te kiezen die aansluiten bij hun competenties en interesses. FOPAS, de werkgevers en de syndicale vertegenwoordigers zouden kunnen evalueren in welke mate de huidige programma's die ze aanbieden op het vlak van loopbaanmanagement het SOC-kader volgen. Ook voor de leidinggevenden, mentoren of loopbaanadviseurs zou vorming in deze denkwijze kunnen worden voorzien. Intussen dienen ook de processen op het vlak van personeelsbeleid met dit kader in lijn te worden gebracht, e.g. meer flexibele functiebeschrijvingen. Succesverhalen die hieruit voortvloeien kunnen de verschillende partners opnieuw in de kijker zetten om ook andere, oudere werknemers aan te moedigen om proactiever vorm te geven aan hun loopbaan. Een concreet voorbeeld van een workshop die aansluit met het SOC-kader, is werknemers uitnodigen om een concrete en gedetailleerde beschrijving te ontwikkelen van hoe hun rol als werknemer er in de toekomst zal uitzien (i.e. 'Future Work Self), evenals concrete doelstellingen te formuleren voor Optimalisatie en Compensatie. Meer informatie over deze interventie kan worden opgevraagd bij de auteurs van dit rapport.
- **FeedForward-Interview (FFI) -** Een FFI analyseert via een gesprek de momenten waarbij een werknemer op zijn of haar best was tijdens het werk. Het doel van een FFI is om (1) de sterke punten van een werknemer te identificeren, en (2) de werkomstandigheden te identificeren die de werknemer toelaten om optimaal te functioneren. De leidinggevende en de medewerker bespreken vervolgens hoe ze de successen uit het verleden kunnen herhalen in de toekomst. Samen ontwikkelen ze (3) een visie over de professionele toekomst van de werknemer en (4) een actieplan. Veldexperimenten die deze technieken toepassen, tonen dat een FFI de prestaties, de motivatie, en het welzijn van medewerkers kunnen versterken. Bijgevolg beschouwen we een FFI als een beter alternatief dan het jaarlijks functioneringsgesprek. Een FFI laat een leidinggevende bovendien toe om de werknemer onder een andere invalshoek te ontdekken, alsmede de rol die hij of zij kan spelen in het succes van de werknemer. De partners zouden leidinggevenden training kunnen aanbieden in het hanteren van deze methode. Meer informatie over deze interventie kan worden opgevraagd bij de auteurs van dit rapport.

- **After-Event-Review (AER) -** Een AER is een denkoefening die men in groep of individueel onderneemt na het afwerken van een taak of project. Hierbij tracht men een antwoord te formuleren op de volgende zes vragen:
    - Wat was het vooropgestelde doel?
    - Wat was het resultaat?
    - Wat heeft mij/ons geholpen om dit resultaat te behalen? (e.g. bepaalde kennis of vaardigheden, hulpmiddelen waarover men beschikte, of een specifieke gebeurtenis)
    - Wat heeft ons belemmerd in het bereiken van het gewenste resultaat? (e.g. gebrek aan kennis, middelen of vaardigheden, een specifieke gebeurtenis, of factoren in de werksituatie)
    - Wat is het toekomstig doel?
    - Welke acties kunnen in de toekomst bijdragen tot het bereiken van dit doel?

  Een AER kan ook op periodieke basis worden georganiseerd (e.g. dagelijks, wekelijks) of na elke fase in een groter project. Een AER bevordert (1) de communicatie, (2) de cohesie, (3) het delen van kennis en informatie, (4) het informeel of 'on-the-job' leren, (5) de creativiteit, (6) het bewaren van de focus, (7) het vieren van successen en (8) het constructief omgaan met falen of hindernissen, binnen een team of tussen de leidinggevende en de werknemer. Zo kan uit een AER bijvoorbeeld blijken dat een team het niet eens is over de te bereiken doelstelling of over de resultaten die het bereikte. Dit inzicht kan het team vervolgens helpen om een eensgezinde focus voor de toekomst te ontwikkelen. Tijdens een AER kunnen ook effectieve werkmethodes naar boven komen die alle leden van het team vervolgens kunnen adopteren. Een AER speelt zo in op de nood aan continue feedbackprocessen, kennis-en informatieoverdracht en 'on-the-job' leren. Zeker indien men nog weinig ervaren is met deze methode, is het aangewezen dat een facilitator deze oefening ondersteunt. De facilitator structureert het gesprek, betrekt iedereen in het gesprek, moedigt iedereen aan om open te zijn en waakt ervoor dat het gesprek respectvol blijft door te focussen op leren van elkaar in de plaats van elkaar terechtwijzen. Zeker voor oudere werknemers is een AER een kans om enerzijds hun expertise te delen en anderzijds nieuwe kennis te ontwikkelen. We zien in hen ook een geschikte persoon om de rol van facilitator op zich te nemen. De partners zouden leidinggevenden of teams vorming kunnen bieden in het toepassen van dit feedbackproces. Meer informatie over deze interventie kan worden opgevraagd bij de auteurs van dit rapport.

SPOOR 3: VITALITEIT (MOTIVATIE, FYSISCH & PSYCHISCH WELZIJN)

SPOOR 4: AANPASSING (VAN HET WERK, DE ARBEIDSSTELSELS, INTERNE MOBILITEIT…)

We opteren in dit rapport om spoor 3 en 4 samen te bespreken. We kunnen stellen dat een aanpassing van het werk en de werksituatie (Spoor 4) ten dienste staat van het versterken van de vitaliteit en tewerkstelbaarheid (Spoor 3) van oudere werknemers. Deze strategie leidt volgens ons tot een meer efficiënt en bevattelijk rapport.

WAT BEDOELEN WE MET VITALITEIT?

Met vitaliteit doelen we op het fysiek en mentaal welzijn van de werknemer, alsook zijn of haar persoonlijke ontwikkeling. Met fysieke welzijn verwijzen we naar de fysieke conditie van de medewerker en de preventie van absenteïsme. Het mentaal welzijn omvat de preventie van stress, burnout en andere mentale problemen. Met de persoonlijke ontwikkeling van de werknemer, ten slotte, verwijzen we onder meer naar de motivatie van de medewerker en het engagement of de betrokkenheid van de werknemer ten aanzien van het werk of de organisatie.

HOE KUNNEN WE DE VITALITEIT VAN OUDERE WERKNEMERS BEHOUDEN OF VERSTERKEN? WAT KUNNEN WE HIERTOE IN DE WERKSITUATIE AANPASSEN?

Soorten interventies

Werkgevers, sociale partners of overheden kunnen verschillende maatregelen of acties ondernemen om de vitaliteit van oudere werknemers te vrijwaren of te bevorderen. In dit opzicht spreken we in de academische literatuur ook over interventies. Interventies kunnen verschillen zowel qua doelstelling als qua toepassingsniveau. Met betrekking tot de doelstellingen onderscheiden we de volgende drie soorten interventies.

- **Curatieve interventies** ondermeent men op het ogenblik dat er al een probleem is. De focus ligt hierbij op het genezen, het verhelpen van klachten of het oplossen van problemen. Een voorbeeld hiervan is de reïntegratie van werknemers na een periode van arbeidsongeschiktheid door rugklachten of een burnout.
- **Preventieve interventies** zijn gericht op het vermijden of voorkomen van problemen. Voorbeelden zijn werkgevers die een gezonde levensstijl promoten, een veiligheidsbeleid implementeren of procedures voorzien inzake het omgaan met psychosociale risico's op het werk.
- **Interventies gericht op 'amplitie'** vloeien voort uit een relatief nieuwe, wetenschappelijke stroming, namelijk de positieve psychologie. Bij deze interventies ligt de focus niet op het voorkomen (i.e. preventie) of genezen (i.e. curatie), maar wel het versterken van positieve processen. Een voorbeeld hiervan is job crafting. Een interventie die we verder zullen bespreken.

Naast hun doelstelling kunnen interventies ook verschillen in hun toepassingsniveau. Op het **macro-economisch niveau** situeren zich vooral de maatregelen die de overheid en de sociale partners op nationaal via de wetgeving en collectieve arbeidsovereenkomsten vastleggen. Aanpassingen op **organisatieniveau** zijn gericht op alle werknemers van een organisatie en de algemene werksituatie. Voorbeelden hiervan zijn de overstap van een vast naar een glijdend uurrooster of het voorzien van extra vakantiedagen. Op het **werkniveau** kijken we naar de werkinhoud en de specifieke werkomstandigheden die gepaard gaan met een rol of takenpakket. Een interventie op het werkniveau is bijvoorbeeld het reduceren van lawaaihinder op de werkvloer of het aanpassen van functiebeschrijvingen. Op het **individueel niveau**, ten slotte, focust de interventie op de specifieke eigenschappen, noden en wensen van een individu. Loopbaancoaches of stresscoaches zijn hier een goed voorbeeld van.

Van een ontzie-beleid naar een amplitie-beleid

In de praktijk komen preventieve of curatieve interventies het vaakst voor. Vooral maatregelen die oudere werknemers op een of andere manier ontzien, zijn populair. Men spreekt hierbij over een ontzie-beleid. Voorbeelden van ontziemaatregelen zijn arbeidsduurvermindering, het toewijzen van lichtere taken, vrijstelling van nachtwerk en extra verlof, enkel en alleen voor oudere werknemers. De achterliggende gedachte is dat oudere werknemers op deze manier minder door het werk zullen worden belast en daardoor langer aan het werk kunnen en willen blijven.

Experts zijn meer en meer overtuigd dat een ontzie-beleid niet zo doeltreffend is als vooropgesteld. Het komt namelijk niet elke oudere werknemer ten goede. In de plaats van ontziemaatregelen, willen een deel van de oudere werknemers vooral meer erkenning, uitdagingen en kansen voor ontwikkeling. Tot op heden vond men in de meeste studies bovendien geen effect van de ontziemaatregelen (e.g. extra verlof) op de leeftijd waarbij werknemers pensioneren of andere indicatoren zoals motivatie en tevredenheid. Verder versterkt een ontzie-beleid opnieuw het stereotiepe idee dat oudere werknemers minder gemotiveerd, gezond of performant zijn, en dat ze daarom moeten worden ontzien. In de plaats van de inclusie van oudere werknemers te bevorderen, schildert een ontzie-beleid oudere werknemers dus opnieuw af als een afzonderlijk groep die een bijzondere aanpak vergt. Een dergelijke beleid faalt er tevens in rekening te houden met het individuele profiel dat de functionele, psychosociale, organisatie- en leefsituatie-leeftijd van een werknemer bepaalt.

In de plaats van een ontzie-beleid enkel voor werknemers die een bepaalde leeftijd hebben bereikt, opperen meer en meer onderzoekers de noodzaak voor een amplitie-gericht beleid dat van toepassing is op elke werknemer en daarbij rekening houdt met zijn of haar persoonlijke noden en talenten.

Werk en vitaliteit

Alvorens we specifieke interventies bespreken en evalueren, willen we nog even dieper ingaan op de wederzijdse relatie tussen het werk en de vitaliteit van een werknemer. Eerder in dit rapport concludeerden we al dat oudere werknemers die nog actief zijn op de arbeidsmarkt niet meer gezondheidsklachten rapporteren, niet meer afwezig zijn door ziekte of arbeidsongeschiktheid, en ook niet minder gemotiveerd zijn door het werk. Desalniettemin is er wel een verband tussen een ongezonde levensstijl en de kansen van een individu op de arbeidsmarkt. Overgewicht en te weinig beweging zijn risicofactoren die kunnen leiden tot werkloosheid of arbeidsongeschiktheid. Een slechte gezondheid is een van de voornaamste redenen voor werknemers om te opteren voor een vervroegde pensionering. Talrijke studies bevestigen eveneens dat voldoende beweging en een gezonde levensstijl ouderdomsverschijnselen kunnen voorkomen, vertragen of uitstellen. Algemeen wijs dit dus op een **noodzaak voor interventies die de levensstijl van werknemers viseert.**

Naast de levensstijl van de werknemer oefent echter ook het werk zelf een invloed uit op de vitaliteit van een werknemer. Het werk en de werkomgeving van een werknemer kan zijn vitaliteit ondersteunen of net fnuiken. Met andere woorden, in een constructieve werksituatie kunnen werknemers langer vitaal blijven dan mensen die niet werken, maar in slechte arbeidsomstandigheden kunnen mensen net sneller fysieke en mentale problemen ervaren door het werk. Het Job Demands-Resources model stelt dat hoge werkeisen (e.g. werklast, nachtwerk, onveilige situaties), een gebrek aan controle over het werk (e.g. weinig autonomie, bureaucratie, een sterk hiërarchisch klimaat), en een gebrek aan steun in de werkomgeving (e.g. ontbreken van erkenning, conflictueuze werkrelaties, pesten), kunnen leiden tot stressreacties die uitmonden in fysieke en mentale gezondheidsklachten, evenals verminderde motivatie en werkprestaties. Op lange termijn treden er cumulatieve effecten op, waardoor herstel steeds moeilijker wordt. Een negatieve werksituatie heeft aldus een sterke invloed op de vitaliteit van een werknemer, ongeacht de leeftijd. Meer dan de leeftijd, lijkt vooral de duur van de periode waarin een werknemer een belastende werksituatie moet ondergaan essentieel. Ontzie-maatregelen die enkel

oudere werknemers viseren komen zo vaak te laat. Deze vaststelling wijst op de **noodzaak voor interventies die van bij de start van de loopbaan het werk op lange termijn leefbaar houden voor alle werknemers**.

In Tabel 4 bespreken we specifieke interventies voor het versterken van de vitaliteit van werknemers, zowel gericht op hun levensstijl als op het werk zelf. Elke van deze interventies zouden door FOPAS, de werkgevers of de syndicale vertegenwoordigers kunnen worden toegepast of ondersteund.

TABEL 4. Specifieke interventies gericht op de vitaliteit van werknemers

- **Bewegingsgerichte programma's -** Programma's die werknemers willen aanzetten tot meer bewegen hebben relatief sterke, positieve effecten op het fysiek (e.g. BMI) en mentaal welzijn (e.g. stress) van werknemers en kan leiden tot een reductie in absenteïsme en een verhoogde tevredenheid onder de werknemers. Voorbeelden zijn stappentellers, actieve pauzes, wandelgroepen, yoga tijdens de lunchpauze, sportieve evenementen en een fitnesszaal op het werk. Voor het inrichten van deze programma's hebben we drie aanbevelingen.
    - Deze interventies hebben een hogere kans op slagen wanneer ze geïntegreerd zijn in de werkprocessen en werkomgeving. Met andere woorden, ze moedigen werknemers sterk aan om tijdens het werk meer te bewegen. Voorbeelden zijn een centrale koffiehoek of printer-lokaal in tegenstelling tot een koffiemachine en printer in elk kantoor; een lift die niet op elk verdiep stopt, waardoor de werknemers toch nog voor 1 à 2 verdiepen de trap moeten nemen (i.e. skip-stop-elevators); 'standing-desks' en 'stand-up' meetings die werknemers aanmoedigen om deeltijds staand te werken en te vergaderen. In dit kader spreekt men ook over '**nudging**' waarbij kleine veranderingen in de werkomgeving er voor zorgen dat mensen haast onbewust en geheel vrijblijvend gezonder gedrag stellen. Met andere woorden, de keuze om meer te bewegen wordt aantrekkelijker gemaakt en niet bewegen wordt moeilijker gemaakt. Een bekend voorbeeld hiervan is een metrostation waarin men de trap omtovert tot een piano of een looppiste waardoor het aantrekkelijker wordt voor reizigers om de trap te nemen in plaats van de roltrap of lift. Vaak zou het al voldoende zijn om de trap meer te laten opvallen, bijvoorbeeld door een rode lijn op de grond te trekken van het kantoor naar de trap. Gezonde snacks zoals groenten en fruit op ooghoogte plaatsen is eveneens een bekend voorbeeld van 'nudging'.
    - Deze interventies kennen eveneens hogere slaagkansen wanneer de werknemers worden betrokken bij de ontwikkeling, planning en implementatie ervan. Idealiter krijgen werknemers dus deels de autonomie en middelen om zelf activiteiten te organiseren of veranderingen in de werkprocessen of werkomgeving aan te brengen. Hun bereidheid om deel te nemen zal doorgaans groter en duurzamer zijn dan voor activiteiten die eenzijdig door de organisatie worden aangeboden of opgelegd. Dit is trouwens een aanbeveling die algemeen geldt voor alle soorten interventies.
    - Om effectief te zijn, moet een programma gericht op het verhogen van de fysieke activiteit van werknemers ook voldoende intensief zijn en zoveel mogelijk werknemers betrekken. Zo moet in het bijzonder de deelname van risicogroepen worden aangemoedigd.
- **'Wellness'-programma's -** Deze programma's focussen niet enkel op het promoten van beweging, maar streven naar een ruimere verandering in de levensstijl en de werkstijl van de werknemers. Bij bedrijven waarin men deze programma's implementeert is de tevredenheid hoger, ervaren werknemers minder stress en is het absenteïsme minder hoog, op voorwaarde dat het programma voldoende omvattend en intensief is. Een succesvol programma biedt dus zo veel mogelijk kansen aan werknemers om deel te nemen, maar zet ook verschillende strategieën in om de gewoontes van werknemers te wijzigen. Een geïsoleerde sensibilisatiecampagne of een jaarlijks sportief evenement, voldoet dus niet om van een geïntegreerd beleid te kunnen spreken. Effectieve programma's blijken de volgende

vijf kenmerken te hebben:
    - Sensibilisatie over diverse onderwerpen via verschillende communicatiestrategieën (e.g. e-mail, affiches, sociale media, meeting). Bijvoorbeeld een sensibilisatiecampagne over het feit dat mensen teveel zitten en de negatieve gevolgen hiervan voor onze rug en onze bloedsomloop.
    - Een aanbod met mogelijkheden voor de werknemer om zichzelf te evalueren en de eigen gezondheid in kaart te brengen. Omwille van vertrouwelijkheid en privacy gebeurt dit meestal door een externe partij. Een voorbeeld is een bedrijf die haar werknemers de kans geeft om langs te gaan bij een diëtist of om hun stress te evalueren via een online test.
    - Een aanbod aan educatief materiaal en zelfhulp-instrumenten. Zo blijken, bijvoorbeeld, meer en meer smartphone apps relatief succesvol te zijn in het (tijdelijk) veranderen van de levensstijl en gezondheidsgewoonten van de gebruikers, zoals het stoppen met roken, de omgang met stress of het verminderen van de alcoholconsumptie.
    - Activiteiten of strategieën integreren in de werkomgeving of werkroutines die werknemers effectief aansporen tot gedragsverandering, e.g. het voorzien van een fruitmand, groepsactiviteiten organiseren, of 'standing desks' voorzien.
    - Ergonomische aanpassingen. Bureaustoelen met armsteunen blijken bijvoorbeeld essentieel voor de preventie van nek- en schouderklachten.
- **Stress Management -** Stress is sterk gerelateerd aan burnout, depressie en andere mentale klachten, alsook fysieke klachten zoals hart- en vaatziekten. De belangrijkste vaststelling is dat interventies die stammen uit een therapeutische/klinische context (i.e. cognitieve gedragstherapie) of de meditatie-traditie (i.e. mindfulness-training) effectiever zijn in het reduceren van stress dan klassieke relaxatieoefeningen of stress-management trainingen. Stress management trainingen onderwijzen de deelnemers enkel in het herkennen van stress, het herkennen van de mogelijke oorzaken, en het begrijpen van verschillende strategieën om om te gaan met stress. **Cognitieve-gedragstherapie** gaat een stap verder. Volgens deze benadering ontstaat stress door irrationele gedachten. De wijze waarop we naar de wereld kijken en hoe we gebeurtenissen interpreteren, beïnvloeden onze emoties en ons gedrag. Irrationele overtuigingen zouden dus leiden tot stress en gedrag dat deze gemoedstoestand verder versterkt. Deze therapeutische benadering kent een breed gebruik binnen klinische contexten, maar vindt ook steeds vaker ingang in de werkcontext, bijvoorbeeld onder vorm van coaching of smartphone apps. **Mindfulness-gebaseerde meditatie** is niet te verwarren met eenvoudige relaxatie-oefeningen. Ze streeft ernaar om het vermogen van een individu om om te gaan met stress te versterken door te focussen op zijn of haar bewustzijn. Stress en angst zijn geassocieerd met ruminatieve gedachten die het negatieve proces verder versterken. Mindfulness helpt het individu om zijn of haar situatie te accepteren zoals die is en de negatieve gedachtestroom niet langer te voeden. Meer en meer professionele dienstverleners organiseren mindfulness-trainingen in bedrijven, doorgaans gekenmerkt door een wekelijkse groepssessie gedurende 8 weken. Algemeen is het zo dat stress-management interventies voldoende intensief moeten zijn om een reductie in stress te kunnen bewerkstelligen. Dit wil zeggen dat ze frequente interacties omvatten, gecombineerd met herhaal-sessies. Dit staat in schril contract met de dagprogramma's die we vaak in de praktijk observeren. Tenslotte willen we er ook op wijzen dat deze interventies mensen wel leren omgaan met stress, maar daarom de oorzaken van stress in de werksituatie niet wegwerken.
- **Leidinggevenden leren omgaan met de stress van hun werknemers -** Volgend op de vorige aanbeveling blijkt training om leidinggevenden te leren omgaan met de stress van hun werknemers ook effectief. Idealiter focust deze training op (1) het herkennen en begrijpen van stress bij hun medewerkers, (2) het aangaan van een gesprek rond stress met de medewerkers en het informeren over effectieve copingstrategieën, en (3) het weghalen van stressoren in de werksituatie (cf. Job-demands-resources model). Ook de intensiteit van het

programma in termen van de programmaduur en de frequentie van bijeenkomsten, verhoogt de kansen op succes.

- **Reïntegratie van werknemers na lange duur van arbeidsongeschiktheid -** Vanuit een economisch standpunt hoopt men met programma's voor de reïntegratie van langdurig zieken de duur van de arbeidsongeschikt en de kansen op herval te reduceren. Zo wil men het totale absenteïsme in organisaties doen dalen. Afgezien van de positieve attitudes van de werknemer ten aanzien van programma's voor reïntegratie, slagen studies er niet in om consistent hun economisch voordeel aan te tonen. Inzake mentale problemen zoals burnout of depressie, zijn studies die reïntegratie-interventies onderzoeken nog zwak in aantal. De weinige studies die we konden identificeren, slaagden er niet in om een reductie in absenteïsme te observeren. Reïntegratie in het kader van problemen met het bewegingsapparaat (e.g. rugklachten) blijken wel een positief rendement te halen. Los van deze onderzoeksbevindingen maakte de federale overheid van de reïntegratie van langdurig zieken recent een prioriteit. De sector kan hier dus proactief op inspelen door een beleid inzake reïntegratie uit te werken. Extra onderzoek zou in de toekomst moeten helpen om de voorwaarden voor een effectieve reductie in absenteïsme te identificeren. De sector zou kunnen pionieren door deel te nemen aan dergelijk onderzoek.
- **'Employee Assistance Programs' -** Dit zijn programma's waarbij werknemers terecht kunnen bij een externe partij met zeer diverse vragen. Meestal zijn dit privézaken die werknemers liever niet bespreken met hun werkgever. Dit soort diensten bieden een luisterend oor, bieden informatie en advies, of brengen de werknemer in contact met gespecialiseerde diensten. Werknemers evalueren deze dienstverlening doorgaans zeer positief, op voorwaarde dat ze de indruk hebben dat hun privacy gegarandeerd is. Slechts een minderheid van de werknemers maakt er ook effectief gebruik van, waardoor de kosten voor de werkgever beheersbaar blijven. Deze dienstverlening zou kostenefficiënt zijn, maar onafhankelijk en rigoureus onderzoek ontbreekt. De meeste studies zijn uitgevoerd door de dienstverleners zelf. De meerwaarde van deze interventie blijft dus onduidelijk.
- **Steun voor kinderopvang en ouderenzorg -** De zorg voor een ouder, kleinkinderen of partner die hulpbehoevend is, wordt in onderzoek vaak aangegeven als een reden om vervroegd of deeltijds uit te treden uit de arbeidsmarkt. Deze situaties creëren een privé-werk conflict. We stellen ons de vraag of een werkgever of andere instanties extra steun aan werknemers zouden kunnen voorzien voor kinderzorg, ziekenzorg of ouderenzorg? Voorbeelden zijn kinderopvang op het werk of een fonds dat een financiële tegemoetkoming voorziet voor de zorg aan zieken of ouderen via hulpverleners. Dergelijke maatregelen worden vaak voorgesteld door experts en academici, maar het is nog niet onderzocht of werknemers hierdoor effectief langer zouden blijven werken, noch wat het rendement zou zijn van dergelijke oplossingen.
- **Job-demand-resources interventies -** Dit zijn interventies die (1) de werkeisen willen verminderen (e.g. arbeidstijd-reductie, extra verlof, vermindering werkbelasting via job redesign), (2) de taakcontrole willen verhogen (e.g. flexibel uurrooster, thuiswerken, participatieve besluitvorming, zelfsturende teams) of (3) meer steun of middelen ter beschikking willen stellen (e.g. coachend leidinggeven, feedbackprocessen, mentorship, processen voor kennis- en informatieoverdracht). In talrijke gevallen resulteren deze interventies in positieve effecten op het vlak van vitaliteit (e.g. gezondheid, welzijn, motivatie, satisfactie en prestaties), maar in een aanzienlijk deel van deze gecontroleerde studies blijven effecten uit. Dit betekent niet noodzakelijk dat de effectiviteit van deze interventies moet worden in vraag gesteld. Er is een groeiende consensus onder academici dat het uitblijven van effecten te wijten is aan de wijze en de context waarin de interventie werd geïmplementeerd. De meeste studies laten echter na te rapporteren en te evalueren hoe en in welke context de interventie werd geïmplementeerd. Een interventie die meer frequente

feedback van de leidinggevende aan de werknemer nastreeft, bijvoorbeeld, kan net onbedoeld de werknemers het gevoel geven dat ze meer gecontroleerd worden en nog minder autonomie hebben. Daarom zouden interventiestudies onder meer informatie moeten bieden over hoe de interventie gecommuniceerd werd aan de werknemers, bevragen hoe ze de interventie percipiëren, en evalueren in welke mate het management de interventie onderschrijft. Belangrijker nog, men stelt voorop dat deze interventies effectiever zijn indien zowel de werknemers en hun directe leidinggevende de interventie steunen en alle partijen werden betrokken bij het vormgeven, het plannen en het uitrollen van de interventie. Interventies die inzetten op de taakeisen, regelmogelijkheden en ondersteuning voor de werknemers zijn dus zeker een belangrijk instrument voor het creëren van werkbaar werk. Wij stellen echter voorop dat de effectiviteit van dergelijke interventies in organisaties steeds moet worden geëvalueerd via **gecontroleerde pilootstudies**, alvorens ze organisatiebreed worden ingezet. Met gecontroleerd studies verwijzen we naar het hanteren van een voor- en nameting en controlegroep om alternatieve verklaringen voor de geobserveerde resultaten zoveel mogelijk te kunnen uitsluiten.

- **Flexibiliteit ten aanzien van de plaats en tijd dat men werkt** - Hier verwijzen we naar een glijdend uurrooster, of andere vormen van controle over het eigen uurrooster, en deeltijds thuiswerken. Meta-analyses tonen aan dat beide vormen van flexibiliteit zwakke tot matig positieve effecten hebben op de werknemerstevredenheid, -betrokkenheid, -prestaties, -retentie en absenteïsme. Deze voordelen zijn niet gegarandeerd, want in sommige studies hadden deze interventies geen effect. Het verlenen van autonomie lijkt essentieel opdat flexibiliteit een verschil kan maken. In de praktijk staat de wetgeving, het beleid of de cultuur van de organisatie vaak in de weg. Bijvoorbeeld, wanneer werknemers toestemming moeten vragen om thuis te werken of enkel op een vaste dag kunnen thuiswerken, is gevoel van autonomie en flexibiliteit zoek. Flexibiliteit aanbieden heeft ook weinig zin of kan zelfs frustreren wanneer de werklast of de aard van het werk weinig ruimte bieden voor flexibiliteit of een deel van de medewerkers hiervan uitsluiten. Naast meer flexibiliteit lijkt ook de reductie van het woon-werkverkeer voor werknemers steeds meer aan belang te winnen.
- **Multi-tasking en multimediagebruik -** In vergelijk met enkele decennia terug, ontvangen we door diverse media zoals smartphones, e-mail of sociale media, steeds meer prikkels op en naast het werk. Hierdoor trachten we meer en meer verschillende activiteiten tegelijk uit te voeren en switchen we daarbij voortdurend van het ene naar het andere medium. Vanuit een neurologisch standpunt zijn we echter niet zo goed uitgerust voor multitasking. Intensief multitasken en multimediagebruik zijn erg belastend en vormen zo een bron van stress en inefficiëntie. Telkens wanneer we afgeleid worden door een andere taak of medium, hebben we immers extra tijd en energie nodig om ons terug te concentreren op de taak waar we mee bezig zijn. Multimediagebruik zou mensen ook wakker houden en hun slaapkwaliteit verminderen. Meer nog, er zijn aanwijzingen dat intensief multitasken en multimediagebruik bepaalde neurologische structuren in de hersenen wijzigen waardoor het individu meer moeite heeft om zich langdurig en diepgaand op één taak te focussen. De hersenstructuren die door multimedia en multitasken worden geactiveerd, zouden eveneens gelinkt zijn aan de emotionele beleving, vandaar wellicht hun associatie met stress, angst en depressieve gevoelens. een toenemend aantal academici stelt dat we mensen opnieuw moeten opvoeden zodat ze zich op regelmatige tijdstippen zouden afschermen voor deze overdaad aan prikkels. Zo identificeren we organisaties die hun werknemers sensibiliseren. Sommige bedrijven leggen zelfs meer restrictieve maatregelen op, zoals het inlassen van ononderbroken werkuren, e-mailloze werkdagen, individuele werkruimtes of het beperken van de toegang tot e-mail buiten de werkuren. Op vandaag ontbreekt echter onderzoek naar de effectiviteit van deze interventies. De vraag is of restrictieve maatregelen wel aangewezen

zijn of dat men beter de werknemers ondersteunt in het nemen van autonome beslissingen op dit vlak. Werknemers hebben immers elk hun eigen voorkeuren.

- **'I-deals' & 'job crafting' -** In dit rapport opperden we meermaals de nood aan een geïndividualiseerde aanpak die rekening houdt met de persoonlijke noden en voorkeuren van de werknemer. Hier belichten we twee interventies die werkgever hiertoe kunnen inzetten. Een **'I-deal'** is een individueel en vrijwillig akkoord tussen de leidinggevende en de werknemer die voor beide partijen voordelen oplevert. Dit akkoord kan betrekking hebben op waar en wanneer men werkt, op ontwikkelingskansen, de werklast en de werkinhoud. Hierbij tracht men steeds een evenwicht te vinden tussen de noden van de organisatie en de voorkeuren van de werknemer. Een voorbeeld van een I-deal is een individuele afspraak met de leidinggevende dat een werknemer op donderdag toelaat vroeger te vertrekken om tijdig aanwezig te kunnen zijn op een cursus die zij buiten het werk volgt. Dit is een afspraak die niet wordt geformaliseerd op niveau van het bedrijf, noch op papier. In het geval van **'job crafting'** geeft een werknemer zelf proactief vorm aan zijn of haar werkinhoud, los van expliciet overleg met de leidinggevende. Zo geeft de medewerker de prioriteit aan bepaalde taken of beïnvloedt deze de werkomgeving om meer aansluiting te creëren met de persoonlijke noden of interesses. We zouden kunnen stellen dat elke werknemer in meer of mindere mate aan job crafting kan of tracht te doen, bijvoorbeeld door zich als vrijwilliger voor bepaalde taken of rollen aan te bieden of de beslissingen van de leidinggevende te beïnvloeden met zijn of haar voorstellen. Interventies gericht op 'job crafting' trachten de proactiviteit van de medewerker te versterken. Doorgaans omvat een training uitleg over wat job crafting betekent, het verzamelen van voorbeelden van job crafting en het formuleren van doelstellingen gericht op job crafting, e.g. tegen volgende week wil ik een nieuw project voorstellen aan mijn leidinggevende. Werknemers die I-deals kunnen sluiten met hun leidinggevende of meer 'job craften', blijken meer tevreden en sterker geëngageerd te zijn door hun werk.

Voor een samenvatting van dit rapport verwijzen we graag naar de begeleidende presentatie.