



DOORBRAAKMETHODE VOOR LEEFTIJDSELEID WERPT VRUCHTEN AF

De kracht van kleinschalig experimenteren

Effecten van leeftijdsbeleid zijn pas op lange termijn zichtbaar. Zo'n tijdspanne leidt ertoe dat de prioriteit laag is om nu te werken aan verbeteringen. De doorbraakmethode leidt al op korte termijn tot resultaten via kleinschalige experimenten en tussentijds meten van effecten. Een succesvol experiment breid je uit naar andere afdelingen of de hele organisatie. Mocht het resultaat negatief zijn, dan zijn de gevolgen zonder noemenswaardige schade te herstellen.

door Erik Jan van Dalen en Gery Lammersen

Al sinds de jaren tachtig onderkennen topmanagers en politici dat de vergrijzende samenleving een probleem zal gaan worden. Toen al werd voorzien dat de omvang van de groep inactieve vijftigers onaanvaardbaar groot zal worden, de kosten hiervan te hoog en de maatschappelijke impact ongewenst. Inmiddels is het argument van de personeelsvoorziening daaraan toegevoegd: krapte op de arbeidsmarkt maakt dat we de vijftigers hard nodig hebben. Langer doorwerken is noodzakelijk, maar blijkt in de praktijk moeilijk te realiseren.

De afschaffing van fiscale aftrekbaarheid van prepensioenpre-

mies heeft beslist effect op de gemiddelde uitredingsleeftijd, maar amper op korte termijn. En hoewel het LIFO-principe heeft plaatsgemaakt voor het afspiegelingsbeginsel naar leeftijd bij collectieve ontslagen, treffen we bij de meeste reorganisaties met personele krimp vervroegde vertrekregelingen voor ouderen aan. Institutionele veranderingen via regelgeving zijn weliswaar noodzakelijk, maar niet voldoende om langer doorwerken te stimuleren. Stereotiepen over de inzetbaarheid en productiviteit van oudere medewerkers zullen moeten worden doorbroken (zie bijvoorbeeld Nauta e.a., 2004).

Nog al te vaak krijgen jongeren het stereotiep toebedeeld van 'dynamisch, flexibel, hard werkend' en ouderen het stereotiep van 'zeurpieten, star en veel ziek'. Tegelijkertijd zijn veel oudere medewerkers zelf evenmin vrij van beeldbevestigende gedragingen. Slechts weinig oudere medewerkers ondernemen concrete initiatieven voor om- of bijscholing om inzetbaar te blijven. Evers (2007) houdt terecht een pleidooi voor ombuiging van de inhoud van het POP-gesprek naar Plezier, Opleiding en Performance. Daarmee geeft hij uiting aan de wederzijdse verplichting van werkgever en werknemer om te werken aan duurzame inzetbaarheid en productiviteit. Faciliteren van langer doorwerken is geen eenzijdige werkgeversverantwoordelijkheid.

Een andere manier om langer doorwerken te faciliteren is de implementatie van leeftijdsbewust beleid in organisaties: houd het werk *enjoyable* en de medewerker *employable*. Van Dalen (2006) licht de geringe invloed van leeftijd op inzetbaarheid toe. Versterken van vitaliteit, mobiliteit en het verbeteren van werken en leefstijl hebben veel meer invloed, rekening houdend met leeftijd of levensfase.

De overheid heeft een flinke impuls aan leeftijdsbewust beleid gegeven via de Tijdelijke subsidieregeling stimuleren leeftijdsbewust beleid 2004-2008. In totaal zijn er zes aanvraagtijdvakken voor (branche-)organisaties, waarvan het laatste begin 2008. Tot en met het vierde tijdvak ontvangen 320 organisaties subsidie om leeftijdsbeleid te ontwikkelen. Niettemin was het aantal subsidieaanvragen ruim vijfmaal hoger en visten veel organisaties achter het net. Om die reden besteedt de overheid veel aandacht aan verspreiding van de projectresultaten uit de organisaties die wél subsidie kregen. Via de website www.leeftijdophetwerk.nl zijn alle resultaten beschikbaar.

Eigen problematiek

Verbreding van de inzetbaarheid van medewerkers is één van de mogelijkheden om handen en voeten te geven aan langer doorwerken. Movisie en TNO startten in 2006 het project 'Op (leeftijd) inzetbaar' aan de hand van de doorbraakmethode. Als centraal projectdoel is gekozen voor het stimuleren en vergroten van de inzetbaarheid van medewerkers. Daarbinnen formuleert iedere organisatie die deelneemt aan het project een doelstelling die past bij de eigen problematiek. Zeven teams uit vier organisaties voor thuiszorg, verpleging en verzorging namen deel aan het Doorbraakproject. Er is bewust gekozen voor organisaties uit de zorgsector, omdat het nu al lastig is om voldoende 'handen aan het bed' te krijgen en te houden en deze problematiek in de toekomst alleen maar groter zal worden.

De doorbraakmethode is ontwikkeld door het Amerikaanse Institute for Healthcare Improvement (IHI) om knelpunten in de gezondheidszorg op te lossen. In Nederland is de methode in de curatieve gezondheidszorg toegepast door het CBO Kwaliteitsinstituut voor de gezondheidszorg. De methode is onder andere succesvol gebleken bij het terugdringen van wachtlijsten in de jeugdzorg. Geïnspireerd door de gunstige resultaten van het IHI en het CBO, hebben Movisie Beroepsontwikkeling en TNO Arbeid de methode toegepast in het project 'Op (leeftijd) inzetbaar'.

Kenmerken van de methode zijn een actiegerichte en praktische aanpak om verbeteringen op een specifiek thema te realiseren; in dit geval leeftijdsbewust beleid. De resultaten zijn al op korte termijn zichtbaar en meetbaar.

Kernvragen

Doorbraak hanteert een verbetermodel om snelle en resultaatgerichte verbeteringen in organisaties te realiseren (Langley, Nolan e.a., 1996). Het model vraagt voor, tijdens en na het traject om beantwoording van drie kernvragen:

1. Wat willen we bereiken? (Doel)
2. Hoe weten we dat een verandering een verbetering is? (Meten)
3. Welke veranderingen, die resulteren in verbeteringen, kunnen we invoeren?

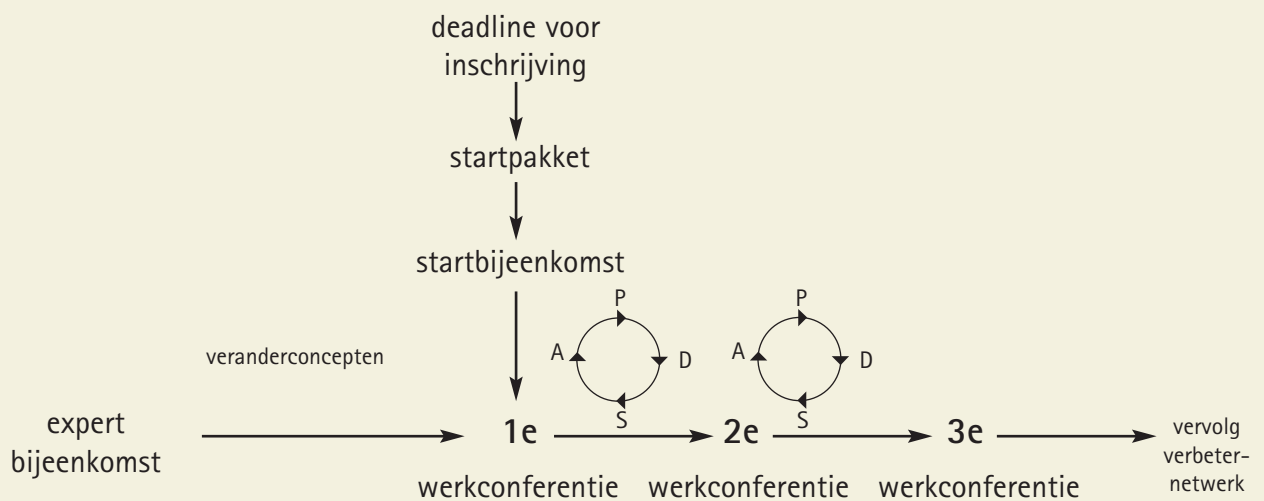
1. Wat willen we bereiken?

Het verbetermodel houdt in dat elk doorbraakteam begint met het formuleren van een 'smart'-doelstelling. Deze heeft betrekking op een door de managers direct gevoeld organisatieprobleem. In het doorbraakproject 'Op (leeftijd) inzetbaar' hebben doorbraakteams gewerkt aan het verlagen van het ziekteverzuim, het verhogen van de mobiliteit van medewerkers en/of het verminderen van de werkdruk; doelen die bijdragen aan het inzetbaar houden van medewerkers.

Fig. 1 Verbetercyclus (naar Deming, 2000)



Fig. 2 Overview van de doorbraakmethode



2. Hoe weten we dat een verandering een verbetering is?

Om te beoordelen in welke mate interventies bijdragen aan de realisatie van het gestelde doel verricht het doorbraakteam tussentijds metingen. Het periodiek meten van een teamdoel is niet altijd gemakkelijk. Hoe meet je al binnen een paar maanden of de werkdruk is afgenomen? En als je dat al kunt meten en uit je metingen blijkt dat de werkdruk inderdaad is afgenomen, hoe weet je dan zeker dat jouw acties daaraan hebben bijgedragen? Door de doelstelling zo concreet mogelijk te formuleren (smart), het meetinstrument eenvoudig te houden en telkens gebruik te maken van hetzelfde meetinstrument, slagen de deelnemers erin zicht te krijgen op veranderingen.

3. Welke veranderingen kunnen we invoeren die resulteren in verbeteringen?

Om de doelstelling te bereiken, vinden experimenten op kleine schaal plaats, bijvoorbeeld binnen één afdeling. Het betreft een gestructureerde cyclus bestaande uit vier stappen (Deming, 2000): plan-do-study/check-act (zie figuur 1). Door kleinschalige experimenten uit te voeren en te bestuderen ontdekt het doorbraakteam wat werkt en wat op acceptatie kan rekenen bij gebruikers (medewerkers en managers). Voorbeelden van interventies uit het project 'Op (leef)tijd inzetbaar' zijn: tijdelijk werken van medewerkers op een andere afdeling of koppelen van een ervaren medewerker aan een nieuweling.

Ruimte

Het overall projectdoel (medewerkers inzetbaar houden) is te weinig concreet om implementatiesuccessen te kunnen boeken in een organisatie. Hoe nauwer het doel is gekoppeld aan een werkelijk gevoeld organisatieprobleem, hoe groter de slaagkansen van het project. Vanuit de centrale projectdoelstelling is het

mogelijk iedere medewerker, ongeacht leeftijd, als doelgroep te kiezen. Ook dat is een eigen keuze van de deelnemende organisatie. Vanuit de hiervoor geschetste projectaanleiding, ligt een focus op de inzetbaarheid van oudere medewerkers voor de hand om langer doorwerken te faciliteren.

Bijstellingen

Twee van de zeven deelnemende teams ontdekten na één of twee experimenten dat hun oorspronkelijke doel en doelgroep niet de juiste waren. Vlak na de start bleek al de meerwaarde van de doorbraak-aanpak: zonder noemenswaardige negatieve gevolgen vonden in beide situaties bijstellingen plaats (zie kader).

Hier blijkt het voordeel van kleinschalig experimenteren op één locatie of afdeling: de doelgroep wordt aangepast en de doelstelling bijgesteld. De resultaten van de eerste experimenten worden niet geïmplementeerd, maar hebben niettemin hun dienst bewezen in het totale proces. De latere experimenten passen inhoudelijk wel bij het echte probleem en bij gebleken succes zullen de teams ze implementeren bij andere afdelingen of in de hele organisatie. Door periodiek te meten of de ingezette acties bijdragen aan de realisatie van het gekozen doel, blijkt het in de praktijk mogelijk om helder voor ogen te krijgen waar oplossingen liggen.

Gerichte analyse

De aanpak met de doorbraakmethode resulteert in inhoudelijke successen, zoals afname van het ziekteverzuim, een vermindering van de werkdruk en/of toename van de mobiliteit van medewerkers. Zo mogelijk nog belangrijker is de gestructureerde werkwijze van de doorbraakmethode. Een korte maar gerichte analyse wordt gevolgd door de formulering van een doelstelling. Vervolgens vinden enkele experimenten plaats om *quick wins* te realiseren en om de doelgroep te laten merken dat het menens met het realiseren van het geformuleerde doel. Door deze aanpak bereikt het team al snel zichtbare

Werkdruk verpleegzorg: geen kwestie van leeftijd

In een verpleeghuis noemden de 55-plussers de werkdruk tijdens avonddiensten als probleem. Als projectdoelstelling is geformuleerd: "Door de wijze waarop de avonddienst is georganiseerd, draait op 1 januari 2007 80 procent van de 55-plussers avonddiensten."

Na twee experimenten blijkt het probleem niets met leeftijd te maken te hebben. De ervaren werkdruk speelt bij iedere medewerker tijdens de avonddienst en komt voort uit:

- de grote hoeveelheid taken tijdens de avonddienst;
- de voortdurende onzekerheid over de mate waarin extramurale cliënten een beroep doen op de medewerker

om bij hem/ haar thuis zorg te verlenen.

Een vluchtig vooronderzoek levert op dat de douchebeurten veel tijd vergen. Verschuiving naar een andere dienst zou ruimte kunnen scheppen (*plan*). Gedurende enige weken wordt deze taak naar de dagdienst verplaatst (*do*). Evaluatie levert een aanmerkelijke reductie van werkdruk tijdens de avonddienst op zonder noemenswaardige verzwaring van de werklast tijdens de dagdienst (*study*). Bijgevolg is deze verandering blijvend doorgevoerd op de locatie van het verpleeghuis (*act*). De ervaren werkdruk neemt af, ook al blijft er onzekerheid bestaan over oproepen van mogelijke extra

murale cliënten. Het team vervolgt haar activiteiten aan de hand van een geherformuleerde doelstelling: "De avonddienst is zo georganiseerd dat 100 procent van de medewerkers per april 2007 avonddiensten draait." Eén van de volgende acties is invoering van een kort overlegmoment bij het begin van de avonddienst. Geplande activiteiten en de situatie van bewoners worden doorgesproken, maar vooral is van belang dat iedereen weet wie waarmee bezig is. Het gevoel dat er meer collega's aanwezig zijn als er zich een calamiteit voordoet, is voldoende om de ervaren werkdruk verder te laten afnemen.

resultaten. Dat vergroot de acceptatie en het draagvlak van leeftijdsbeleid bij beslissers en andere lijnmanagers. De doorbraakmethode is ook bruikbaar om verbeteringen bij andere thema's te realiseren.

Multi-disciplinair

In de praktijk blijkt het relatief eenvoudig te zijn om op kleine schaal acties in gang te zetten die bijdragen aan succesvol leeftijdsbeleid. De deelnemende teams zijn multi-disciplinair samengesteld: een P&O'er, een manager en medewerkers uit de directe zorgverlening. Deze mix is cruciaal om een variëteit aan vernieuwende ideeën te genereren voor al langer bestaande knelpunten. De teamsamenstelling maakt tevens snelle besluitvorming mogelijk over de uitvoering van ideeën in de vorm van experimenten. Vervolgens wordt onderling afgesproken wie welke acties uitvoert.

Kern achter praktijkvoorbeelden

Het wiel wordt niet opnieuw uitgevonden. Bestaande praktijkvoorbeelden genereren ideeën voor de deelnemende projectteams. Echter: iedere organisatie is uniek en geen enkel praktijkvoorbeeld is simpel te kopiëren naar een andere organisatie. Daarom hebben de faciliterende TNO- en Movisie-adviseurs gezocht naar de kern achter de goede praktijkvoorbeelden. Door dit principe te gebruiken en er vervolgens een eigen inhoudelijke invulling aan te geven, past het praktijkvoorbeeld bij de desbetreffende organisatie en zal het dus ook succesvoller zijn. Anderzijds leren de deelnemers van elkaar. Daartoe worden werkconferenties georganiseerd, participeren de deelnemers in een lerend netwerk en reiken adviseurs tips en trucs op het betreffende thema aan.

Gestructureerde aanpak

Het doorbraak-project 'Op (leeftijd) inzetbaar' maakt duidelijk dat systematisch werken aan oplossingen en acties voor leeftijdsbewust beleid ook op korte termijn mogelijk is. In de deelnemende teams

zien we dit niet alleen ten goede komen aan de 'oudere' medewerkers. De toolbox met checklisten, filmpjes en aanpakken uit de deelnemende organisaties is vrij beschikbaar via www.leeftijdop-hetwerk.nl/doorbraak en www.movisie.nl/beroepsontwikkeling.

Belangrijk zijn de gestructureerde aanpak, kleine interventie-eenheden en het meten van tussentijdse resultaten. Daarnaast zorgt de praktische werkwijze er voor dat het niet bij mooie woorden en lijvige beleidsnota's blijft, maar dat draagvlak in de organisatie ontstaat. Er ontstaan oplossingen voor merkbare en concrete knelpunten. Het is een succesvolle formule die managers ertoe kan brengen vandaag werk te maken van het vergroten van de inzetbaarheid van morgen.

Erik Jan van Dalen is werkzaam als senior adviseur HRM & arbeidsproductiviteit bij TNO Kwaliteit van Leven | Arbeid in Hoofddorp. Gery Lammersen is werkzaam als senior adviseur Beroepsontwikkeling bij Movisie in Utrecht.
Erik_Jan.vanDalen@tno.nl

Literatuur

- Dalen, E.J. van (2006). *Zet leeftijd niet centraal*. In: *Gids voor Personeelsmanagement*. Vol. 85 (5), pp. 24-27.
- Deming, W.E. (2000). *The New Economics for Industry, Government, Education*. Cambridge: The MIT Press.
- Evers, G.H.M. (2007). *De kracht van oud*. In: *Gids voor Personeelsmanagement*. Vol. 86 (5), pp. 13-16.
- Nauta, A., M.R. de Bruin, R. Cremer (2004). *De mythe doorbroken. Gezondheid en inzetbaarheid van oudere werknemers*. Hoofddorp: TNO.
- Langley, G.L., K.M. Nolan et al. (1996). *The Improvement Guide: A Practical Approach to Enhancing Organizational Performance*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Een samenvatting van dit artikel is te vinden op www.gidsonline.nl, rubriek Overige HR-topics.