

Samenvatting 'Innovatie van Onderop' – De heuristische methode in het mbo

De toepasbaarheid van de heuristische methode (hierna: DHM) voor het mbo is onderzocht door middel van een pilot. Tijdens de pilot is DHM toegepast bij twee afdelingen van het Horizon College in Alkmaar/Hoorn en het Friesland College te Leeuwarden/Heerenveen.

De pilot bestond uit vier fasen: voorbereiding (opstellen projectplan), vooronderzoek (in kaart brengen van de actoren en factoren die de werkcontext van medewerkers bepalen), ontwikkeling (opstellen plan van aanpak) en uitvoering (van het plan van aanpak).

De pilot op de twee scholen is geëvalueerd door middel van een procesevaluatie en een effectevaluatie. De belangrijkste bronnen voor de procesevaluatie en de effectevaluatie zijn de gegevens uit de monitoring, verzameld met behulp van de DHM toolkit, interviews en vragenlijstonderzoek. De effectevaluatie maakt voor de deelnemende afdelingen inzichtelijk in welke mate DHM bijdraagt aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers in het mbo. Beoogde effecten zijn een betere gezondheid (minder klachten over vermoeidheid en burnout en lager verzuim) en een beter functioneren, meer ervaren sociale steun, een grotere motivatie en betrokkenheid met de organisatie en het werk en een verbetering van kennis en vaardigheden.

Het evaluatieonderzoek levert adviezen, randvoorwaarden en informatie op voor een effectieve uitrol van DHM binnen het mbo. Deze zijn beschreven in een draaiboek ('Implementatie van de heuristische methode') voor de verdere uitrol van DHM in het mbo.

Knelpunten zichtbaar gemaakt

De werkwijze heeft op beide pilotscholen veel los gemaakt onder de medewerkers. Aanwezige knelpunten werden zichtbaar gemaakt voor zowel management als voor de medewerkers zelf. De werkwijze bood ondersteuning van management en medewerkers door ervaren procesbegeleiders gedurende de eerste drie fasen van de werkwijze. Op het Horizon College is bovendien ook gedurende de laatste fase van de werkwijze intensieve procesbegeleiding verzorgd door procesbegeleiders (op uitnodiging van het management).

De werkwijze is op beide scholen volledig volgens plan uitgevoerd. De resultaten van de werkwijze zijn inzichtelijk gemaakt door middel van een intensieve procesevaluatie en een effectmeting onder medewerkers. Bovendien zijn de tussentijdse en de eindresultaten van het onderzoek besproken met het management (afdelingsdirectie) en het bestuur van de scholen. Leerpunten voor verdere implementatie van de werkwijze in het beroepsonderwijs zijn beschreven in een implementatiedraaiboek.

Cruciale rol voor management

Verandering lijkt onvermijdelijk als de DHM-werkwijze wordt ingezet, maar of die verandering de goede kant op gaat ligt in de handen van het management. Die cruciale rol voor het management is een risicofactor voor het succesvol implementeren van de werkwijze. Er is een *window of opportunity* waarin draagvlak voor veranderingen bij medewerkers groot is, maar dat gemist kan worden als de veranderingen te lang op zich laten wachten. De vertaalslag van het plan van aanpak dat wordt

opgeleverd door de procesbegeleider, naar daadwerkelijke acties genomen door het management, vraagt nog enige uitleg. En tot slot kunnen goede maatregelen die slecht worden geïmplementeerd een negatief effect hebben op de uitkomst die je nastreeft.

Stabiliteit en ruimte voor verbeteringen

In het implementatiehandboek worden verschillende aanbevelingen gedaan voor toepassing van DHM in het mbo. De belangrijkste aanbevelingen op grond van het onderzoek van dit project zijn:

1. Er zijn aanwijzingen dat de werkwijze het best tot haar recht komt als deze wordt toegepast in een betrekkelijk stabiele organisatie die ruimte laat voor verbeteringen. De werkwijze werkt minder goed bij ingrijpende organisatorische veranderingen en reorganisaties en bij het vóórkomen van extreme spanningen tussen medewerkers of tussen medewerkers en management. Om goede resultaten te behalen zou bij de selectie van afdelingen van scholen voor de toepassing van DHM bekeken moeten worden of er sprake is van een stabiele organisatie met betrekkelijk harmonieuze verhoudingen die ruimte laat voor verbeteringen.
2. Bij toepassing van DHM dient vooraf duidelijke afspraken te worden gemaakt met het management over het tijdig en kundig realiseren van het plan van aanpak in de laatste fase. Zoals hierboven geconcludeerd, is het management bepalend voor het slagen van de werkwijze.