

› Rapportage in het kader van de propositie
Duurzame Inzetbaarheid.

Het evalueren van organisatie complexe innovaties

Methodologische overwegingen en
casusbeschrijving van een organisatie
gerichte interventie

Het evalueren van complexe innovaties:

Methodologische overwegingen en casusbeschrijving van een organisatie gerichte interventie

Rapport voor	TNO
Datum	september 2013
Auteurs	Arjella van Scheppingen Ellen Bos Yvonne Jansen Karen Oude Hengel Annick Starren Kristin ten Have Gerard Zwetsloot

Gezond Leven

Polarisavenue 151
2132 JJ Hoofddorp
Postbus 718
2130 AS Hoofddorp

www.tno.nl

T +31 88 866 61 00
F +31 88 866 87 95
infodesk@tno.nl

Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, foto-kopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor opdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen de partijen gesloten overeenkomst.

Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belang-hebbenden is toegestaan.

Handelsregisternummer 27376655

Inhoudsopgave

Contents

1	Samenvatting	3
2	Inleiding en doel	5
3	Evaluatiemethodieken: tekortkomingen van traditionele methode voor complexe interventies	6
4	Mixed methods: behoefte en uitwerking voor complexe interventies	8
5	Focus en afbakening van dit project	10
6	Methode	11
7	Resultaten	12
7.1	Uitgangspunten voor het evalueren van complexe innovaties	12
8	Casusbeschrijving SSO	14
8.1	SSO: een organisatie in beweging.....	14
8.2	Het vitaliteitsproject: Large Scale Interventie en monitoring.....	15
8.3	De evaluatie	17
	8.3.1 Effecten (1 ^e orde effecten).....	17
	8.3.2 Leerproces (2 ^e orde leereffecten)	21
	8.3.3 Implementatieproces	23
8.4	Inzicht in de interveniërende loops	25
8.5	Discussie.....	26
9	Conclusies.....	27

1 Samenvatting

Aanleiding

Het evalueren van complexe interventies of innovaties is per definitie zelf ook complex. In complexe interventies is er doorgaans geen sprake van lineaire oorzaak en gevolg stappen. De interventie en (aspecten in) de context interacteren en lopen in elkaar over. Zij worden gezien als 'interveniërende loops'. Steeds duidelijker wordt dat de traditioneel veelgebruikte manieren van evalueren tekort schieten om de complexiteit te omvatten, en dus om uitspraken te kunnen doen voor de werkzaamheid van deze interventies in de praktijk. Er is een behoefte aan kennis over de manier waarop complexe interventies kunnen worden geëvalueerd. Ook is er behoefte aan het opdoen van ervaringen met het evalueren van complexe interventies. Meer specifiek is er behoefte aan een manier van evalueren waarbij 1) meer inzicht ontstaat in de wijze waarop interventie en context in elkaar overlopen (zicht op de 'interveniërende loops') en 2) kwantitatief en kwalitatief onderzoek gelijkwaardig, met parallelle waardering worden toegepast. Het gaat dus niet om elkaar ondersteunende methodieken om gegevens nader te kunnen duiden.

Doel

Het doel van dit project was tweeledig:

1. Het op basis van literatuur en praktische ervaringen beschrijven van methodologisch en praktische uitgangspunten voor het evalueren van complexe interventies.
2. Het beschrijven van cases waarin deze uitgangspunten zijn toegepast in een organisatiegerichte interventie.

Methode

De projectgroep is gestart met het uitwisselen van ervaringen met evaluatiemethodieken die zijn ingezet bij complexe interventies. Meer specifiek zijn ervaringen in de zorgsector en met veiligheids- en gezondheidsinterventies binnen bedrijven uitgewisseld. De sterktes en zwaktes van gehanteerde (kwantitatieve en kwalitatieve) methodieken zijn besproken. Dit heeft geleid tot het beschrijven van uitgangspunten voor het evalueren van complexe interventies. Deze uitgangspunten zijn aangevuld met, bij de projectgroep leden bekende, literatuur over het evalueren van complexe interventies en innovaties.

Vervolgens is in een cases beschreven hoe dergelijke uitgangspunten zijn toegepast in een organisatie gerichte interventie. Deze interventie was gericht op het vitaliseren van een organisatie in sterk veranderende tijden.

Resultaten

Als belangrijkste uitgangspunten voor het evalueren van complexe interventies zijn geformuleerd:

- De vraagstelling staat centraal, de evaluatie methodiek wordt daarop afgestemd.
- Inzicht krijgen in de effecten van een complexe interventie vergt een triangulatie van onderzoeksmethodieken. Het betreft altijd een 'mixed method' design, met kwantitatieve en kwalitatieve onderzoeksmethoden op gelijkwaardig niveau.
- De context waarin de evaluatie plaatsvindt wordt beschouwd als een gegeven, of een primair te ontwikkelen aspect van de interventie. Het gaat meer om het ontwikkelen van het vermogen van de context dan om de context zo te modelleren dat de interventie uitgevoerd kan worden. De context wordt hierin gedefinieerd als: 'daar waar het zich afspeelt'.

Consequentie van deze uitgangspunten zijn:

- Het gaat meer om het beschrijven (te ontwikkelen) van patronen, dan om het verklaren van (van tevoren op basis van bestaande theorieën veronderstelde) relaties.
- De evaluatie van een complexe innovatie is per definitie niet compleet. Er wordt een onderbouwde afbakening gemaakt, waarin zoveel mogelijk verbanden en ontwikkelen worden gevolgd in de context.
- De onderzoekers/ ontwikkelaars maken een belangrijk deel uit van de interventie. Reflectie op deze rol en de invloed ervan op het ontwikkelproces is van belang en maakt deel uit van de evaluatiemethodiek.

Op basis van deze uitgangspunten en consequenties kan een algemene vraagstelling worden geformuleerd voor de toepassing van een evaluatiemethodiek voor complexe interventies. Deze vraagstelling is:

- Wat 'doet' een interventie/ ontwikkeling in een complex dynamische omgeving?

Inzichten vanuit de cases:

Vanuit de casus concluderen we dat:

- 1) Het gelijkwaardig en parallel toepassen van kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeksmethoden, heeft geleid tot een inzicht in de interactie tussen de context en de interventie, gedurende het interventieproces.
- 2) Het parallel toepassen van de evaluatie en interactie tussen de ontwikkelingen in de context en de interventie hebben geleid tot een aanpassing van de interventie. Er is dan ook meer sprake van een 'ontwikkeling in de gewenste richting' dan van het implementeren van een (van tevoren bedachte) interventie in een bepaalde context.
- 3) Waar sommige actoren vooral belang hechten aan de kwantitatieve effecten (1^e orde leereffecten), zijn anderen vooral geïnteresseerd gebleken in het leerproces voor de organisatie (2^e orde leereffecten). Deze leerinzichten zijn kwalitatief onderzocht. Aan beide aspecten wordt belang gehecht als het gaat om de vraag: 'Wat heeft deze interventie ons als organisatie opgeleverd?'
- 4) Het gezamenlijk duiden van met name de kwalitatief onderkende leerinzichten wordt gezien als een belangrijk aspect voor de toekomst en de duurzaamheid van de interventie.

Conclusies

- › De uitgangspunten ten aanzien van het evalueren van complexe innovaties zijn toepasbaar in complexe organisatie gerichte interventies
- › Het toepassen van deze uitgangspunten levert zowel vanuit praktisch als vanuit kennisoogpunt relevante inzichten op
- › Het toepassen van een dergelijke evaluatiemethodiek levert inzicht in de interactie tussen de interventie en de (zich ontwikkelende) context. Er is bij complexe interventies/ innovaties dan ook meer sprake van het stimuleren van een ontwikkeling in een gewenste richting dan van het implementeren van een vooraf ontworpen interventie

Aanbevelingen

- › Om de evaluatiemethodiek verder te ontwikkelen en verfijnen wordt aanbevolen de geformuleerde uitgangspunten vaker en in verschillende contexten te gaan toepassen.

2 Inleiding en doel

We leven in een globaliserende wereld, met een veelheid aan technologische en sociale ontwikkelingen. Mensen kunnen makkelijk (virtueel) kennis uitwisselen en elkaar voeden of op de hoogte brengen van vernieuwende inzichten. Innovaties en ontwikkelingen gaan dan ook lang niet altijd stapsgewijs en gepland, maar worden veelal bepaald door een samenloop van omstandigheden. Ook is er lang niet altijd meer sprake van eerst ontwikkelen van technologieën en kennis en daarna implementeren. Het gaat steeds vaker om een proces van co-creatie met relevante stakeholders. Dat betekent ook dat (steeds veranderende en ontwikkelende) context steeds nadrukkelijker een rol speelt in de interventie, maar ook in de effectiviteit ervan.

In onze veranderende wereld staan we tegelijkertijd voor grote maatschappelijke uitdagingen waarvoor veranderingen gewenst zijn. Denk bijvoorbeeld aan de zorgsector met steeds groeiende mogelijkheden, maar ook steeds oplopende kosten. Denk bijvoorbeeld ook aan het vraagstuk van financiële verantwoordelijkheid en toezicht in de bankensector. En denk bijvoorbeeld aan de toenemende concurrentie, de financiële crisis en ontwikkelingen op de arbeidsmarkt die een groot beroep doen op het vermogen van arbeidsorganisaties om te anticiperen en ontwikkelen.

Interveniëren in dergelijke steeds veranderende omgevingen is complex. Waar een concreet probleem in een relatief statische omgeving vaak kan volstaan met een concrete oplossing, vergt een verandering in een complex dynamische omgeving een veel lastiger (ontwikkeld) proces. Daarmee wordt ook het evalueren van dergelijke interventies complexer. Het gaat steeds meer om een veelheid van interacterende factoren. De omvang van het aantal factoren, maar vooral ook de interactie op elkaar, zorgt ervoor dat eenvoudige eendimensionale evaluaties niet volstaan. Er is behoefte aan evaluatie methodieken die recht doen aan bovengenoemde complexiteit (Nielsen, 2010).

Steeds duidelijker wordt dat traditionele wetenschappelijke evaluatiemethodieken niet voldoende toereikend zijn om een hand te bieden aan de genoemde complexiteit (van der Zouwen, 2011). Een relevante vraag is welke evaluatiemethodieken kunnen worden gebruikt om dergelijke complexe innovaties te evalueren. Dit project beoogt bij te dragen aan de kennisontwikkeling ten behoeve van het evalueren van complexe interventies/ innovaties.

Het doel van dit project was tweeledig:

1. Het op basis van literatuur en praktische ervaringen beschrijven van methodologisch en praktische uitgangspunten voor het evalueren van complexe interventies.
2. Het beschrijven van cases waarin deze uitgangspunten zijn toegepast in een organisatiegerichte, complexe interventie.

In de literatuur is het evalueren van complexe innovaties momenteel veelvuldig onderwerp van onderzoek. Er is in dit kader al veel beschreven over a) de beperkingen van traditionele onderzoeksmethoden, en b) het gebruik van 'mixed methods' methodieken. Voor dit project hadden we de ambitie om voort te bouwen op bestaande kennis. In hoofdstuk 3 geven we dan ook met een korte samenvatting van de beschreven beperkingen van traditionele onderzoeksmethoden. In hoofdstuk 4 wordt aansluitend ingegaan op de ontwikkelingen t.a.v. 'mixed methods' methodieken voor het evalueren van complexe innovaties. Afgeleid daarvan beschrijven we in hoofdstuk 5 de specifieke focus en afbakening van dit project. De hoofdstukken 6-8 gaan vervolgens in om de bevindingen van dit project.



3 Evaluatiemethodieken: tekortkomingen van traditionele methode voor complexe interventies

Traditionele methodieken kenmerken zich door een reductie van de complexiteit van een te beschouwen probleem. Zij gaan doorgaans uit van een, veelal theorie-gestuurde, causaal model. Dit model vormt de basis van het onderzoek, waarmee men onderzoekt of het klopt dat factor X bijdraagt aan factor Y. De omgeving wordt hierin veelal als 'verstorende' factor gezien. Getracht wordt dan ook de omgevingsfactoren zoveel mogelijk gelijk te houden, waardoor er sprake is van een gecontroleerde setting. Om effectiviteit aan te tonen wordt liefst gewerkt met één groep waarin een interventie plaatsvindt en een zogenaamde controlegroep, waarin de interventie niet plaatsvindt. Door mensen ad random toe te wijzen tot de experimentele ofwel de controle groep, zijn uitspraken over effectiviteit mogelijk. Dit geldt zeker wanneer de groepen op verschillende factoren gematched zijn (dat wil zeggen dat de groepen op zoveel mogelijk aspecten overeenkomen met elkaar). Hoe meer versturende variabelen kunnen worden uitgesloten, hoe stelliger de uitspraak over effectiviteit kan zijn. Een eventueel effect kan dan namelijk vrijwel alleen worden toegewezen aan de interventie. In deze traditie zijn statistische afspraken bepalend of men een verschil als 'significant' ervaart of niet.

In het kort streeft men ernaar om een, theorie-gestuurde, interventie te ontwikkelen, welke wordt aangeboden aan een deel van een groep mensen in een zoveel mogelijk gecontroleerde en gelijke setting.

Deze benadering kent een aantal tekortkomingen voor het evalueren van complexe innovaties:

- Een complexe interventies/ innovaties zijn zeer lastig of niet te controleren. Contexten verschillen per definitie van elkaar. Naarmate de interactie tussen interventie en context belangrijker worden voor de eventuele effectiviteit, wordt de mogelijkheid tot controleren alleen maar minder. Niet één bedrijf is hetzelfde als een ander. Niet één school in dezelfde als een ander. Niet één ouderpaar is dezelfde als een ander. Een interventie zal zich in de ene context dus ook anders ontwikkelen dan in een andere context, simpelweg omdat andere mensen, ervaringen en omgevingsfactoren een rol spelen in de toepassing en ontwikkeling van de interventie. Uiteindelijk zal dat ook de uiteindelijke effecten van de interventie beïnvloeden. Het is dan ook veelal praktisch niet haalbaar om een goede controlegroep te definiëren.
- De huidige dynamiek van alle dag vergt een continue ontwikkeling en aanpassing van mens en omgeving. Aan het begin van een interventie is de context hoe dan ook veranderd. Een eventuele aanname dat een context van de interventiegroep ongeveer hetzelfde is gebleven als die van de controlegroep, is dus ook allerm minst zeker. Ook is het veelal niet mogelijk en wenselijk om als inclusie criterium te stellen dat een context niet mag veranderen. Er zijn in dit kader onderzoekers die zelfs stellen dat het niet ethisch is om ernaar te streven een context zoveel mogelijk gelijk te houden.
- Bij complexe innovaties is de (sociale) context veelal bepalend voor het al dan niet bereiken van effecten. De interventie en context raken daarmee steeds sterker verweven. Oorzaak en gevolg zijn dan ook veelal niet te meer scheiden. Effectiviteit gaat om de wisselwerking tussen diverse factoren. Interventie en context zijn

'interveniërende loops'. Het alsnog scheiden van oorzaak en gevolg wordt daarmee vooral een theoretische exercitie, met beperkte relevantie voor de praktijk.

- In dynamische contexten is het niet zozeer dat mensen interventies 'ondergaan', maar ze vormen steeds meer een actieve interacterende partij in het geheel. Ze maken zelf actief deel uit van de interventie. Ze zijn niet zozeer een onderzoeksobject, maar een partij wiens subjectieve beleving en daarmee samenhangende gedrag invloed heeft op de interventie (toepassing en ontwikkeling). Het is niet meer zozeer dat één partij ontwikkelt en een andere partij uitvoert. Men geeft gezamenlijk de ontwikkeling vorm. Bij complexe interventies gaat het dan ook verder dan 'compliance' problematiek (of men zich al dan niet houdt aan gemaakte afspraken t.a.v. de interventie). Het gaat veel meer om welke stap is in deze context in de interactie tussen verschillende stakeholders mogelijk? In andere woorden: in welke mate is men in staat om de veronderstelde 'werkzame bestanddelen' van een interventie gezamenlijk tot zich te nemen en om te zetten in verandering van beelden, attitude en gedrag? Van het implementeren van een interventie, komen we steeds meer op het ontwikkelen van inzichten en veranderingen in een context.
- Doordat er meerdere stakeholders betrokken zijn, is er steeds minder sprake van één doelgroep waarvoor we een effect willen meten. Het gaat om een beweging waarbij meerdere actoren een rol spelen, en waarvoor verschillende effecten zinvol kunnen zijn. Dat vergt per definitie een brede blik op effectiviteit. Het bepalen van indicatoren voor effectiviteit is afhankelijk van het perspectief dat je kiest. Als het perspectief van de onderzoeker leidend is, is het mogelijk om indicatoren te kiezen en te bepalen of er op dat betreffende onderdeel veranderingen zijn waar te nemen. Als context en interventie meer met elkaar verweven zijn, komt ook de vraag op wat de interventie heeft 'gedaan' in de bredere context. Is de interventie zinvol geweest voor de context? En zo ja, op welke indicatoren? Of is het juist schadelijk geweest op bepaalde indicatoren? We wat is daarvan de invloed op de effectiviteit? Het lijkt evident dat een eendimensionale benadering vanuit onderzoekers waarschijnlijk een beperkt blikveld oplevert.

Kortom: het evalueren van interventies wordt complexer als (zich ontwikkelende) mensen in hun (veranderende) context gezamenlijk invloed hebben op de effectiviteit van interventie. Context en interventie interacteren en bepalen gezamenlijk het uiteindelijke effect. Het is vanuit deze achtergronden relevant om zicht te krijgen op deze 'interveniërende loops'.

4 Mixed methods: behoefte en uitwerking voor complexe interventies

Complexe interventies gaan niet zozeer over een afgebakende aanpak in een afgebakende context waarmee een bepaald effect wordt nagestreefd. Het gaat veelal om een bevorderen van een ontwikkeling in een zich ontwikkelende context.

Een interventie in een complex dynamische omgeving laat zich het beste kenschetsen door een co-creërend proces met meerdere stakeholders. Een interventie wordt hierin niet zozeer gezien als een afgebakende aanpak waarmee een bepaald effect wordt beoogd, maar een ontwikkeling in een bepaalde context.

Er is steeds meer consensus dat het evalueren van dergelijke interventies een triangulatie van onderzoeksmethodieken (Nielsen, 2010, O`Cathain, 2007). Een mixed methods design, waarin kwantitatieve en kwalitatieve onderzoeksmethodieken elkaar versterken is daarvoor passend.

Per te bepalen effect is het nodig om de best passende onderzoeksmethode te bepalen. Waar het ene (te verwachten) effect objectief meetbaar en te kwantificeren is, geldt dat andere effecten vooral kwalitatief vast te stellen zijn.

Meerdere effecten:

Bij complexe innovaties moet onderkend worden dat effecten zich naar verwachting op verschillende aspecten en meerdere niveaus kunnen voordoen. Het gaat immers om verschillende stakeholders en verschillende aspecten in een context.

Niet alle effecten zijn daarin van tevoren te overzien of te verwachten. Sommige effecten kunnen op basis van theorieën of eerdere ervaringen wel worden verwacht. Het is dan zinvol om theorieën en onderzoeksmethoden te kiezen die specifiek passend zijn voor de te verwachten effecten.

In veel gevallen is er in complexe interventies ook sprake van onvoorziene effecten. Het is immers vaak niet duidelijk wat het uiteindelijke effect zal zijn als verschillende aspecten interacteren. Deze onvoorziene effecten worden ook wel 'bijvangst' (positief of negatief) genoemd. Inzicht in deze bijvangst is nodig om uiteindelijk een uitspraak te kunnen doen over de bredere vraag: Wat 'doet' de interventie in een context?

Meerdere aspecten van een proces:

Omdat complexe interventies veelal gekenmerkt worden door een co-creërend proces met verschillende stakeholders, moet een evaluatie ook goed zicht geven op het proces zelf.

Hoe heeft de interventie in de betreffende context plaatsgevonden? Hoe heeft de interventie onder invloed van de diverse stakeholders vorm gekregen, hoe is het ontvangen in de context en hoe hebben de diverse stakeholders het ervaren?

Het gaat hier nadrukkelijk niet alleen om het implementatieproces gericht op de vraag of de interventie zo heeft plaatsgevonden zoals het beoogd was.

Het gaat ook (vooral) om het leerproces in de bredere context. Dus om de vraag welke veranderingen er hebben plaatsgevonden in de context welke naar waarschijnlijkheid het gevolg zijn van de interventie.

Interventie als ontwikkeling in een bepaalde context: de relevantie van leertheorieën

Als complexe interventies worden beschouwd als een ontwikkeling in een bepaalde context, kan veel worden ontleend aan leertheorieën (Argyris, C.1999).

Er wordt onder meer onderscheid gemaakt tussen 1^e orde leereffecten en 2^e orde leereffecten. 1^e orde leereffecten zijn effecten die men binnen bestaande kaders verwacht in een bepaalde context (functionele leereffecten). Er is sprake van 2^e orde leereffecten als de effecten betrekking hebben op de context zelf. Het gaat om het veranderen/ ontwikkelen van de context als gevolg van een interventie (substantieel leren)

Voor complexe interventies zijn 1^e en 2^e orde leereffecten als volgt te duiden:

1. 1^e orde leereffecten zijn effecten op stakeholders die men op basis van passende theorieën kan verwachten. Zoals boven vermeld kan dat bij complexe interventies om meerdere effecten gaan omdat het om meerdere stakeholders gaat.

Als voorbeeld: van een interventie gericht op het bieden van sociale steun door leidinggevenden kan verwacht dat er effecten zijn op 'ervaren sociale steun'.

2. 2^e orde leereffecten zijn de effecten die ontstaan in de context. Het gaat dus om een verandering in de context zelf die kan worden toegewezen aan de interventie. Mensen leren gedurende de interventie. Zij krijgen bijvoorbeeld als gevolg van de interventie andere inzichten, gaan andere interacties aan, of vertonen ander gedrag. De context verandert daarmee, hetgeen ook invloed heeft op de effectiviteit van de interventie.

Als voorbeeld: dezelfde een interventie gericht op het bieden van sociale steun kan voor de leidinggevenden bijdragen aan een reflectie op zijn/ haar eigen manier van werken, maar ook op de manier van werken in het hele team. En bijvoorbeeld (impliciet) steeds nadrukkelijker aandacht besteden aan het thema samenwerking. Hiermee leidt de interventie tot verdiepende inzichten en verandering van gedrag van de leidinggevenden (breder dan het bieden van sociale steun).

Uit bovenstaande overwegingen zijn drie belangrijke aspecten voor het evalueren van complexe interventies afgeleid. Dat zijn:

1. Effectmeting: Het meten van tevoren veronderstelde effecten (1^e orde leereffecten). Aangezien het bij complexe interventies gaat om meerdere stakeholders zullen deze effecten op meerdere niveaus worden gemeten. De effecten kunnen zowel kwantitatief als kwalitatief worden onderzocht.
2. Meting van het leerproces (2^e orde leereffecten: veranderingen in de context): Het meten van veranderingen in de context die niet altijd te voorzien zijn. Veranderingen in de context kunnen vooral bepaald worden met kwalitatieve methoden, zoals observeren, interviews, dialoogmethodieken.
3. Meting van het 'implementatie' proces: Hierbij gaat het om het beschrijven van de wijze waarop de interventie vorm in de complex dynamische omgeving met de relevante stakeholders vorm heeft gekregen. Hoe is e.e.a. geïmplementeerd? Hoe is het ontvangen door de verschillende stakeholders?

De combinatie van deze 3 elementen is in dit project gezien als leidraad voor de evaluatie van complexe interventies. De wijze waarop dat is toegepast in de praktijk wordt beschreven in hoofdstuk 6-8. In hoofdstuk 5 beschrijven we op basis van de vermelde inzichten vanuit de literatuur eerst de concrete focus en afbakening voor dit project.

5 Focus en afbakening van dit project

Voor de complexe maatschappelijke ontwikkelingen waar we met elkaar voor staan is het niet altijd meer voldoende om een uitspraak te doen over de effectiviteit van een klein aspect van een groter probleem in een specifieke, afgebakende context. Het gaat steeds vaker om ontwikkelingen waarvoor inzicht nodig is in de effecten ervan in de ontwikkeling van het grotere maatschappelijke geheel.

Waar bij eendimensionale problematiek taal past als: 'de interventie toepassen volgens protocol', of de 'de interventie is niet effectief', passen bij het evalueren van complexe innovaties zinnen als: 'de interventie is in deze context als volgt toegepast:...', of 'de interventie heeft de volgende effecten teweeg gebracht in de context'.

Kenmerkend aan complexe innovaties is dat interventie en context interacteren. Waar interventie en context interacteren, is er op dit moment vooral behoefte is aan beter inzicht in de 'interveniërende loops'.

Triangulatie van onderzoeksmethoden, in een mixed method design lijken het meest aan te sluiten bij de complexe innovaties. Daarbij is het voor dit moment vooral zinvol om kwantitatieve en kwalitatieve evaluatiemethodieken gelijkwaardig, parallel aan elkaar toe te passen.

Op basis van de complexe vraagstukken waar we voor staan en de stand van zaken in de literatuur over evalueren van complexe innovaties, hebben we als afbakening van dit project: ervoor gekozen om ons te richten op

- 1) Het verkrijgen van meer inzicht krijgen in de 'interveniërende loops' tussen interventie en context
- 2) Het gelijkwaardig en parallel toepassen van mixed methods methodieken.

We hebben dit toegepast in een casus in de bedrijfssetting. Deze casus wordt in dit rapport beschreven in de hoofdstukken 6-8.

6 Methode

Beschrijving uitgangspunten

Gestart is met het uitwisselen van ervaringen met evaluatiemethodieken die zijn ingezet bij complexe interventies. Meer specifiek zijn in 3 bijeenkomsten ervaringen in de zorgsector en ervaringen met veiligheids- en gezondheidsinterventies binnen bedrijven uitgewisseld. In deze bijeenkomsten zijn de sterktes en zwaktes van gehanteerde (kwantitatieve en kwalitatieve) methodieken open besproken. De ervaringen zijn aangevuld met, bij de projectgroep leden bekende, literatuur over het evalueren van complexe interventies en innovaties.

De inzichten die hieruit verkregen zijn, hebben geleid tot het beschrijven van uitgangspunten voor het evalueren van complexe interventies. Deze uitgangspunten zijn hiermee geformuleerd op basis van wetenschappelijke kennis over en praktische ervaringen met het evalueren van complexe interventies.

Casus:

Vervolgens is in een casus beschreven hoe dergelijke uitgangspunten zijn toegepast in een organisatie gerichte interventie. Deze interventie was gericht op het vitaliseren van een organisatie in sterk veranderende tijden.

Passend bij het doel van dit project is de casusbeschrijving gericht op de volgende vraagstellingen:

- 1) Op welke manier kan een mixed method design waarmee kwalitatieve en kwantitatieve methodieken gelijkwaardig en parallel worden toegepast?
- 2) Hoe verlopen de 'interveniërende loops' tussen interventie en context

T.b.v. de casus, en ingaande op vraagstelling 1, is gebruik gemaakt van de 3 onderkende aspecten voor het evalueren van complexe interventies afgeleid: effectmeting (1^e orde leer effecten), meting van het leerproces (2^e orde leer effecten) en meting van het implementatieproces.

Meer concreet is de casus geëvalueerd op de volgende aspecten:

1. Effectmeting: zijn de te verwachten effecten waar te nemen gedurende het interventieproces? Er is gekozen om de veronderstelde effecten te meten met een vragenlijst (kwantitatief)
2. Meting van het leerproces: zijn er veranderingen waar te nemen in de context die redelijkerwijs zijn toe te schrijven aan de interventie. Deze leereffecten zijn bepaald m.b.v. (groeps)gesprekken en werksessies. De verslagen die hiervan zijn gemaakt zijn geanalyseerd.
3. Meting van het 'implementatie' proces: Beschreven is de wijze waarop de interventie vorm heeft gekregen in de organisatie. Hiervoor zijn alle projectverslagen gedurende het proces geanalyseerd. Ook hebben diverse gesprekken plaatsgevonden met direct betrokkenen.

7 Resultaten

7.1 Uitgangspunten voor het evalueren van complexe innovaties

Achtergronden:

Binnen TNO streven we naar innovatie van veelal complexe vraagstukken, zoals bijvoorbeeld innovatie van de zorg, gezondheidsbevordering of gezond ondernemen waarin gezondheid van mensen en bedrijven zich parallel ontwikkelen. Het evalueren van dit soort complexe innovaties is moeilijk. Immers menselijke en niet-menselijke actoren (zoals instrumenten), systemen, gangbare gewoonten, omgeving en maatschappij grijpen in op elkaar. Er is geen sprake van een eenvoudig causaliteitsmodel. Toch willen we weten wat ontwikkelde interventies of gestimuleerde ontwikkelingen bijdragen aan mens en maatschappij. Het is dan ook van belang om evaluatiemethodieken te hanteren die a) recht doen aan de complexiteit van de innovaties die TNO nastreeft en b) voldoende robuust zijn om onderbouwde uitspraken te kunnen doen over effecten.

Uitgangspunten:

- De vraagstelling staat centraal, de evaluatie methodiek wordt daarop afgestemd.
- De evaluatie van complexe innovaties betreft altijd een combinatie van kwantitatief en kwalitatief onderzoek, op gelijkwaardig niveau.
- De context waarin de evaluatie plaatsvindt beschouwen we als een gegeven, of een primair te ontwikkelen aspect van de interventie. Het gaat meer om het ontwikkelen van het vermogen van de context dan om de context zo te modelleren dat de interventie uitgevoerd kan worden.
- De context wordt gedefinieerd als: 'daar waar het zich afspeelt'.

Consequentie van deze uitgangspunten zijn:

- Het gaat meer om het beschrijven (te ontwikkelen) van patronen, dan om het verklaren van (van tevoren op basis van bestaande theorieën veronderstelde) relaties.
- De evaluatie van een complexe innovatie is per definitie niet compleet. Er wordt een onderbouwde afbakening gemaakt, waarin zoveel mogelijk verbanden en ontwikkelen worden gevolgd in de context.
- De onderzoekers/ ontwikkelaars maken een belangrijk deel uit van de interventie. Reflectie op deze rol en de invloed ervan op het ontwikkelproces is van belang en maakt deel uit van de evaluatiemethodiek.

Algemene vraagstelling

De algemene vraagstelling die beantwoord wordt met de toe te passen evaluatiemethodiek van complexe innovaties is:

- Wat 'doet' een interventie/ ontwikkeling in een complex dynamische omgeving?

In dit project richten we ons op het ontwikkelen en toepassen van een evaluatiemethodiek waarmee een complexe innovatie kan worden geëvalueerd. De casussen komen uit de bedrijfssetting.

Het project richt zich hiermee op een evaluatiemethodiek waarmee complexe organisatiegerichte interventies kunnen worden geëvalueerd. De vraagstellingen worden hiermee:

- Hoe ziet een evaluatiemethodiek eruit waarmee een complexe organisatiegerichte interventie binnen bedrijven kan worden geëvalueerd?
 - Hoe kunnen gelijkwaardig en parallel kwantitatieve en kwalitatieve onderzoeksmethoden worden toegepast?
 - Hoe zien de interveniërende loops eruit?
- Wat zijn de waargenomen (1^e en 2^e orde) effecten van de organisatiegerichte interventie op basis van de toepassing van de evaluatiemethodiek?

We werken deze vraagstellingen uit aan de hand van een casus.

8 Casusbeschrijving SSO

8.1 SSO: een organisatie in beweging

De Shared Service Organisatie van het Ministerie van I&M is een organisatie volop in beweging. De SSO is ontstaan uit het samengaan van ondersteunende diensten op het ministerie van V&W. In oktober 2010 heeft het toenmalige kabinet besloten tot een fusie de ministeries V&W en VROM, hetgeen ook bij de SSO heeft geleid tot een ingrijpend integratieproces. SSO collega's met verschillende achtergronden moesten wennen aan veranderende werkprocessen, werkplekken en aan elkaar.

Naast het integratieproces heeft de SSO te maken met een taakstellingseis. De overheid moet krimpen en ook de SSO. Voor veel mensen is het al langere tijd onduidelijk welke consequenties dat heeft op team en persoonsniveau. Tot slot heeft de SSO de interne ambitie uitgesproken om door te ontwikkelen van een meer uitvoerende naar een meer regie-voerende organisatie. Ook dat betekent een verandering van werkprocessen en stelt andere eisen aan de competenties van mensen. Meer zelfsturing en een optimale samenwerking tussen de diverse organisatie onderdelen worden gezien als essentiële factoren om de gewenste ontwikkeling vorm te geven.

Bovenbeschreven veranderingen geven aan dat de SSO in roerige tijden verkeert. Er wordt een behoorlijk beroep gedaan op het aanpassingsvermogen van alle betrokkenen. Het SSO beleid, met name het HR beleid, omvat verschillende richtlijnen en instrumenten om medewerkers in dit proces te ondersteunen. De dialoog tussen leidinggevenden en (het team van) medewerkers staat hierbij centraal. Leidinggevenden worden geacht om de veranderingen en visie daarop op een goede manier over te brengen, de medewerkers de ruimte te bieden daarop te reageren en hen te begeleiden om daaraan te wennen. Daarnaast wordt verwacht dat leidinggevenden en medewerkers, in onderling overleg, bespreken welke mogelijkheden en ontwikkelbehoeften er zijn voor de betreffende medewerkers om ook op termijn bij de SSO te werken.

Het gezondheidsbeleid en het mobiliteitsbeleid beogen ondersteunend te zijn aan dit proces gericht op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers, binnen of buiten de SSO. Het gezondheidsbeleid is er specifiek op gericht om leidinggevenden en medewerkers te stimuleren om duurzaam gezond en optimaal inzetbaar te blijven. Het mobiliteitsbeleid is erop gericht om een gezonde doorstroom te bevorderen.

De interventie : 'het vitaliteitsproject'

In deze complexe dynamiek heeft de SSO ervoor gekozen een vitaliteitsproject te initiëren. Het doel hiervan is om de SSO als organisatie en haar medewerkers, ook in tijden van veranderingen, vitaal te houden. De aanleiding hiervan is tweeledig: Het past binnen de doelstelling van de SSO om het gezondheidsbeleid meer preventief in te richten en uit te breiden met mentale gezondheid. Juist in die tijd was er contact met TNO, waar men in het kader van het VIP¹ project op zoek was naar organisaties die wilde participeren in het

¹ Vitaal in Praktijk (VIP) is een project gefinancierd door het Nuts Fonds OHRA, gericht op het ontwikkelen en evalueren van gezondheidsinterventies binnen bedrijven.

deelproject VIP cultuur. De combinatie van ambities van SSO en TNO hebben geleid tot dit gezamenlijke vitaliteitsproject.

Na overleg met diverse betrokkenen binnen de SSO en het bestuderen van beleidsstukken, is ervoor gekozen het gezondheidsbeleid te richten op het creëren van een sociale werkomgeving waarin zelfsturing en persoonlijk leiderschap worden bevorderd. Besloten werd om dit vitaliteitsproject op te nemen als extra pijler van het strategische organisatie ontwikkel programma. Het vitaliteitsproject was aanvullend op het programma door meer aandacht te besteden aan participatie en cultuur.

Het vitaliteitsproject had een tweeledig doel:

1. Inhoudelijke ondersteuning bij het creëren van een sociale werkomgeving waarin zelfsturing en vitaliteit zouden worden bevorderd.
2. Monitoring van het organisatie ontwikkelproject, gericht op het integratieproces en de gewenste organisatie ontwikkeling richting regie-voerende organisatie

8.2 Het vitaliteitsproject: Large Scale Interventie en monitoring

Large Scale Intervention

Gezien de veranderingen in de omgeving en verwachte interactie daarvan met de interventie, werd gekozen voor de toepassing van een Large Scale Interventie: een participatieve benaderingswijze met alle betrokkenen binnen een systeem (LSI: zie www.largescaleinterventions.com). Conform LSI is ervoor gekozen om de 'interventie' organisch te ontwikkelen. Dat wil zeggen dat de interventie participatief invulling krijgt en elke projectstap weer input levert voor de volgende te ondernemen stap.

Mevr. Dr. Tonnie van der Zouwen, specialist op het gebied van LSI, is hiervoor benaderd als procesbegeleider. Zij heeft in diverse overleggen de principes van LSI toegelicht en toegepast. De belangrijkste principes van LSI zijn (Van der Zouwen 2011):

1. Systeemdenken: de ontwikkeling van een organisatie wordt beschouwd als het samenspel van met elkaar interacterende deelsystemen. Alle ontwikkelingen vinden plaats in de context van tijd en ruimte.
2. Actieve participatie: alle belanghebbenden in een organisatie doen ertoe. Een ontwikkeling vergt actieve inbreng vanuit alle stakeholders.
3. Ontwikkelperspectief: alle belanghebbenden hebben een inherente behoefte aan ontwikkeling, aan het krijgen van erkenning en willen ertoe doen.
4. Action research: denken en doen niet scheiden, betekenis geven door samen te doen en het ontwikkelen van zelfsturend vermogen (sociaal kapitaal, collectief leren, verandervermogen). Zoeken naar 'common ground'.

De LSI principes zijn als leidraad genomen voor de 2 componenten van het vitaliteitsproject (inhoud en monitoring). Allereerst is een participatieve werkgroep geïnstalleerd, met een zo breed mogelijke vertegenwoordiging van mensen uit de organisatie. Deze werkgroep had als taak om het proces vorm te geven. Waar relevant zouden ook andere belanghebbenden, of zelfs alle belanghebbenden in de organisatie worden betrokken in dialoogsessies. Tonnie van der Zouwen en de interne afdeling P&P (interne veranderkundige adviseurs) zouden een rol spelen in deze participatieve werksessies. Vanuit de gewoontes binnen de SSO werd ook een formeel overleg tussen vitaliteitsproject en DT belegd. De projectleider van het vitaliteitsproject vormde hiervoor de linking pin. Het projectleiderschap was belegd bij een senior adviseur en programma coördinator. Zijn taken zijn gedurende het project overgenomen door een senior organisatie adviseur en veranderkundige.

Monitoring

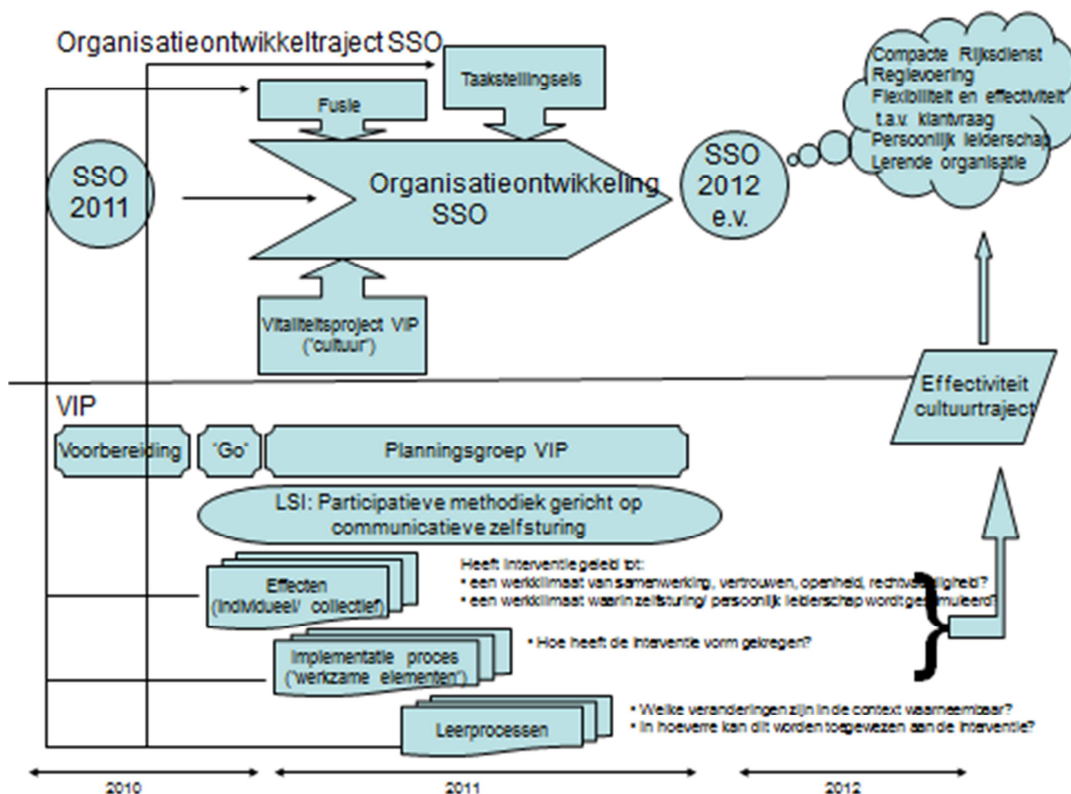
In de werkgroep is intensief overleg gepleegd over de wijze van evaluatie. Waar een deel van de werkgroep vooral meerwaarde zag van kwantitatieve monitoring door middel van een vragenlijst, gaf een ander deel aan vooral de participatie en dialoog te willen stimuleren, waarvoor kwantitatieve monitoring niet zozeer relevant is. En soms zelf schadelijk kan zijn, bv in geval dat mensen de anonimiteit in twijfel trekken en/ of onvoldoende vertrouwen ervaren om hun gegevens prijs te geven. Uiteindelijk is ervoor gekozen om zowel een kwantitatieve effectmeting als een kwalitatieve proces evaluatie uit te voeren. De kwantitatieve effectmeting is uitgevoerd met behulp van een vragenlijst. Deze vragenlijst is uitgezet door Research for Tools (een gespecialiseerd bureau voor onderzoek voor vragenlijst onderzoek). Het geanonimiseerde bestand werd naar TNO gestuurd, die met in acht neming van privacy regelingen, een terugkoppeling van de resultaten rapporteerde. In de werkgroep werd de uitspraak gedaan dat de gezamenlijke duiding van de resultaten van deze vragenlijst als input zou moeten gelden voor het vervolg. Daarnaast werd vastgesteld dat het even zo belangrijk is om het proces op kwalitatieve wijze te evalueren. Ook de kwalitatieve evaluatie werd beoogd als input voor de vervolgstappen te fungeren.

Kwantitatief: Gekozen is om op drie momenten een vragenlijst uit te zetten: een nulmeting in mei 2011, een beknopte tussenmeting in november/ december 2011 en een nameting in juni 2012. De gehanteerde vragenlijst is binnen de werkgroep ontwikkeld en omvat de volgende componenten: verbondenheid, trots en betrokkenheid bij SSO, samenwerking, transformationeel leiderschap, autonomie, persoonlijk initiatief, competenties, interessant werk, emotionele uitputting, vitaliteit, werk-privé balans. Daarnaast werd een aantal persoonlijke vragen gesteld (geslacht, aantal jaren in dienst bij I&M, geboortjaar, functie en afdeling). Het voornaamste doel van de vragenlijst is gezien in kwantitatieve monitoring, waarbij duiding van deze gegevens invulling is voor het verdere vervolg van het project.

Kwalitatief: Afgesproken werd dat gedurende het project regelmatig gereflecteerd zou worden op het proces en de werkwijze. Dit zou plaatsvinden door elkaar reflecterende vragen over het proces te stellen tijdens de overleggen gedurende het project, maar ook door apart overleg te beleggen met diverse betrokkenen en werksessies te organiseren. Deze gesprekken en de hierover gemaakte (reflectie)verslagen vormen niet alleen de basis voor bijstelling van het project, maar ook voor de kwalitatieve evaluatie.

8.3 De evaluatie

Onderstaande figuur geeft de het model van de evaluatie aan voor het vitaliteitsproject.



Figuur 1: Evaluatiemodel voor het vitaliteitsproject binnen SSO

Op basis van de 3 elementen van de evaluatiemethodiek zijn de contouren van de evaluatiemethodiek als volgt ingevuld:

1. Effecten (vragenlijst: kwantitatief):
 - a. individuele effecten (zelfsturing/ persoonlijk leiderschap)
 - b. collectieve effecten (samenwerking, vertrouwen, rechtvaardigheid: 'sociaal kapitaal')
2. Leerproces: groepsgesprekken en werksessies
3. Implementatieproces: Beschrijving op basis van project- en reflectieverslagen.

8.3.1 Effecten (1^o orde effecten)

Het gehanteerde onderzoeksmodel is weergegeven in figuur 1. De interventie had tot doel bij te dragen aan een sociale werkomgeving waarin zelfsturing/ persoonlijk leiderschap wordt bevorderd. Afgeleid daarvan werd een positieve bijdrage verwacht op de vitaliteit en het functioneren van SSO medewerkers. Hierbij werd verondersteld dat een wisselwerking tussen de gewenste sociale werkomgeving en vitaliteit en functioneren van medewerkers zeer waarschijnlijk is. Op basis van literatuur en theoretische modellen is ervoor gekozen om sociale werkomgeving uit te drukken in sociaal organisatiekapitaal, transformationeel

leiderschap, en in componenten waarmee zelfsturing wordt bevorderd (autonomie, competenties, verbondenheid).

Passend bij de wens tot meer zelfsturing/ persoonlijk leiderschap is ervoor gekozen om de veronderstelde effecten op de gezondheid en het functioneren van mensen uit te drukken in vitaliteit, emotionele uitputting, persoonlijk initiatief en werk-privé balans.

Tot slot werd verwacht dat het expliciet werken aan de ontwikkeling van de sociale werkomgeving zou bijdragen aan meer bewustzijn ten aanzien van persoonlijke behoeften en sturingsmogelijkheden daarop. Daarmee werd ook een positief effect verwacht op de persoon-organisatie fit.

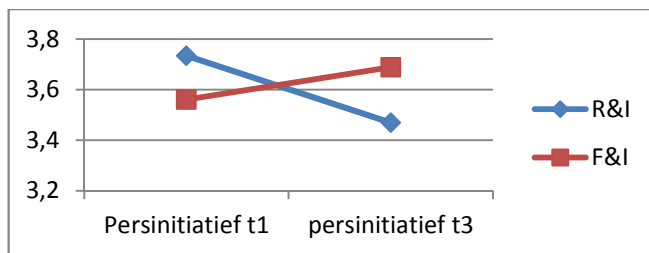


Figuur 2 *Het gehanteerde onderzoeksmodel*

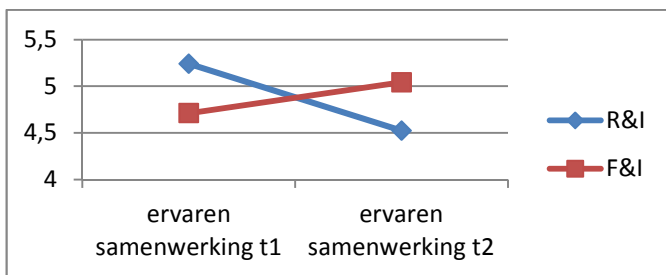
De kwantitatieve effectevaluatie is gebaseerd op het vragenlijst onderzoek op drie momenten: nulmeting (mei 2011), tussenmeting (nov/ dec 2011) en nameting (juni 2012). Gebruik is gemaakt van gepaarde en groepsgewijze T-tests.

In het kader van dit project is het niet zinvol om alle bevindingen te rapporteren. We volstaan met een samenvatting van de belangrijkste bevindingen.

- Onder invloed van de ingrijpende veranderingen binnen SSO ervaren mensen dat ze minder autonoom kunnen functioneren, en daarmee ook minder zelfsturend kunnen zijn. De mate waarin ze emotioneel uitgeput zijn ('aan het einde van de werkdag leeg of 'op') is juist toegenomen
- De afdeling F&I scoort significant beter op persoonlijk initiatief (op de nameting) en ervaren samenwerking (op de tussenmeting) in vergelijking met de ander afdelingen (zie ook onderstaande figuren 3 en 4).

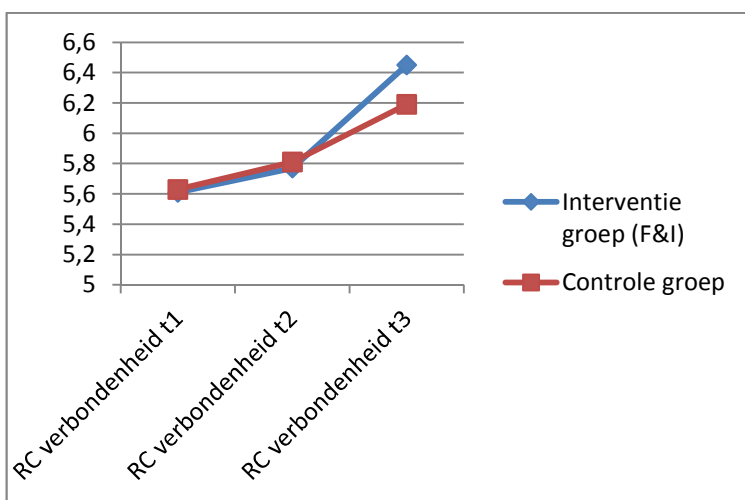


Figuur 3 *Verskil in ontwikkeling van persoonlijk initiatief*



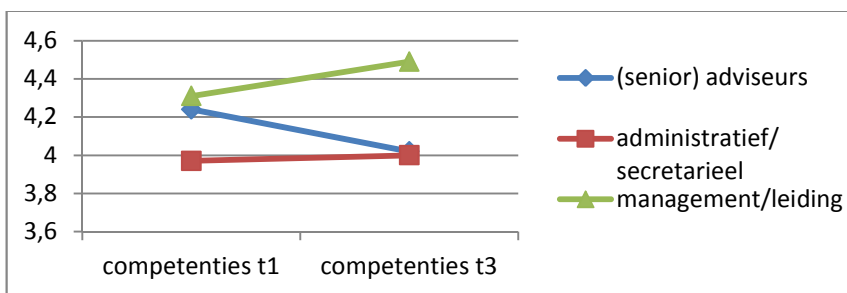
Figuur 4 *Verskil in ontwikkeling van ervaren samenwerking*

- De persoon-organisatie fit ($p < 0.05$) en de mate van ervaren verbondenheid ($p < 0.01$) van de groep die de nameting heeft ingevuld is groter dan van de groep die de nulmeting heeft ingevuld. (zie figuur 5)



Figuur 5 *Ontwikkeling van de mate van verbondenheid*

- De groep managers laat een stijging laten zien in ervaren competenties, terwijl de groep (senior) adviseurs op de nameting een daling in ervaren competenties laten zien ($p < 0.05$; zie figuur 6).

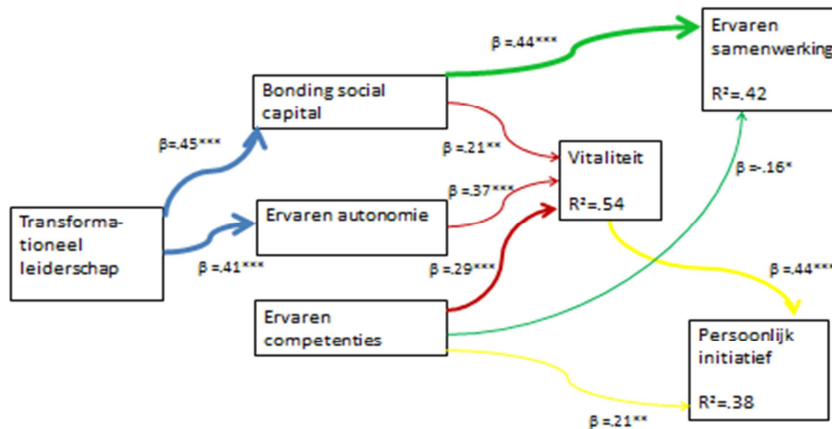


Figuur 6 *De ontwikkeling van ervaren competenties voor de diverse functiegroepen op de voor- en nameting*

8.3.1.1 Aanvullende analyses

Gedurende het proces werd gesteld dat het interessant zou zijn om een aantal verbanden tussen de diverse indicatoren te onderzoeken. De reden was dat de organisatie ten tijde van het vitaliteitsproject ook bezig was met een project gericht op het verbeteren van de stijl van leiderschap.

Met de projectleider is toen besproken dat het zinvol was om na te gaan hoe leiderschap samenhangt met de sociale werkomgeving en met het functioneren van medewerkers. Hiervoor is een regressie analyse uitgevoerd. De analyse wijst uit dat transformationeel leiderschap indirect, via de weg van de sociale werkomgeving, bijdraagt aan vitaliteit, persoonlijke initiatief en ervaren samenwerking (zie figuur 7).



Figuur 7 Onderlinge verbanden tussen transformationeel leiderschap, sociaal kapitaal, ervaren autonomie, ervaren competenties, vitaliteit, ervaren samenwerking en persoonlijk initiatief. De lijnen geven de verbanden aan, de β -waarde geven de sterkte van het verband aan. Ook de mate van significantie is aangegeven (* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$)

8.3.2 Leerproces (2^e orde leereffecten)

Alle verslagen van werkgroepbijeenkomst, DT stukken, MT overleggen en gesprekken met actieve betrokkenen zijn gelezen en geanalyseerd. Hiervoor zijn belangrijke besproken topics geclusterd en voor alle verslagen gebundeld. Een eerste interpretatie van deze verslagen is gemaakt in het team van onderzoekers. Daarbij is in kaart gebracht in welke mate er veranderingen zijn waar te nemen in het proces en de consequenties daarvan (het 'leerproces' in de organisatie). In deze paragraaf worden de belangrijkste bevindingen beschreven.

1. Projectdefinitie

Tijdens het proces van de projectdefinitie bleek het lastig om een gemeenschappelijk gedeeld doel te formuleren. Een aantal oorzaken hiervan is besproken:

- › De veelheid van verwante initiatieven, die veelal los van en naast elkaar verlopen, zonder voldoende bekendheid binnen de organisatie. Binnen het DT werd dit als ongewenst geduid.
- › Discussie en meningsverschillen over de manier waarop de organisatie ontwikkeling plaats kan vinden (projectmatig via de lijn versus organisch en participatief ontwikkelen). De projectleider heeft op basis van de verschillende visies een notitie opgesteld met als basis de veranderkleuren van de Caluwé. Deze notitie is in de werkgroep en het DT besproken.

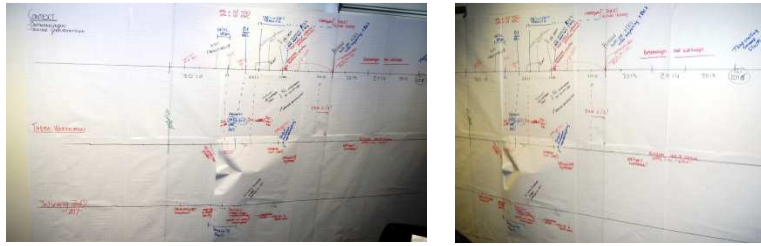
Waargenomen 2^e orde leereffecten:

- *Agenderen en bewustzijn ten aanzien van noodzaak tot meer samenhang tussen de diverse initiatieven.*
- *Agenderen en bewustzijn t.a.v. verschillende manier van veranderen van de organisatie.*

2. Toepassing LSI

De keuze om principes van Large Scale Interventies (LSI) toe te passen zijn maar gedeeltelijk in praktijk gebracht. De volgende kanttekeningen zijn te plaatsen bij het toepassen van deze principes:

- › **Systeemdenken:** De context van tijd en ruimte binnen SSO is zeer complex en dynamisch. De organisatie is in deze dynamiek vooral gericht op het oplossen van problemen. Dit wordt geïllustreerd door de manier waarop de nulmeting gebruikt is: als middel om afwijkingen te monitoren en in te grijpen waar nodig. Binnen F&I bestond wat meer de behoefte om het vitaliteitsproject te benutten voor groei en ontwikkeling naar een lerende organisatie. Maar ook de werksessie in het MT van F&I wees uit dat de organisatie in al haar complexiteit vooral gericht is op het hier en nu. De gezamenlijk gemaakte tijdlijn (zie figuur 8) liet veel activiteiten en plannen voor de korte termijn zien, maar een gezamenlijk beeld voor de toekomst bleek lastiger. Ook was er een duidelijk beeld over de context (en in mindere mate over hoe het werkklimaat eruit zou moeten zien), maar veel minder eenduidigheid was er als het gaat om de inbreng van personen zelf en het MT. Er werd een spagaat ervaren tussen a) de noodzaak tot oplossen van lastige problemen (zoals de taakstellingseis), en b) de noodzaak om tegelijkertijd te werken aan een langere termijn perspectief van gezonde organisatie ontwikkeling ('waardierend' perspectief om alle talenten optimaal te benutten).



Figuur 8 De gezamenlijk gemaakte tijdlijn bij directie F&I (juni 2011)

Waargenomen 2^e orde leereffecten:

- *Expliciete beleving en uitspreken naar elkaar dat het hier en nu leidend is voor het handelen. Projecten met ambitieuze vergezichten raken hiermee in de verdrukking, krijgen veelal te weinig aandacht en wekken bij medewerkers mogelijk alleen maar tegenzin.*
- › Actieve participatie: Het bleek lastig om een brede, representatieve vertegenwoordiging van de organisatie als werkgroep samen te stellen. Vertegenwoordigers vanuit het primaire proces waren ondervertegenwoordigd. In diverse overleggen zijn hiervoor als twee voornaamste redenen genoemd: a) de vele veranderingen en de huidige situatie hebben mensen in een defensieve houding gezet, en b) binnen SSO is men niet gewoon om actief te participeren; de participatie die wordt gevraagd, wordt daarnaast niet altijd voldoende benut en gewaardeerd. Als voorbeeld kan gelden dat het breed opgezette MTO (waarin mensen hun inbreng leveren) op verschillende plaatsen niet of maar in beperkte mate is teruggekoppeld. Ook tijdens de werksessie bij F&I werd de behoefte aan andere uitnodigingsstrategieën als aandachtspunt genoemd: 'Hoe kunnen we, in deze situatie, mensen bewegen om mee te doen?' en 'Mensen moeten in deze situatie ook echt de ervaring opdoen dat participatie loont, ze moeten het beleven'.

Waargenomen 2^e orde leereffecten:

- *Bewustwording dat participatie binnen deze organisatie geen vanzelfsprekendheid is. Er zijn andere uitnodiging strategieën nodig. Gesteld is dat mensen het eerst weer moeten gaan beleven dat het loont om actief te participeren.*

3. Rol van facilitatoren

Het project is gestart met TNO in de gecombineerde rol van monitorende partij en faciliterende rol in het toepassen van de LSI principes/ dialoog. Dit bleek een lastig te combineren rol. Om de dubbele pet te scheiden is samenwerking met Tonnie van der Zouwen aangegaan. Echter, Tonnie van der Zouwen is nooit voldoende onderdeel van het proces geworden. Het bleek het moeilijk om voldoende bekendheid en vertrouwen in de organisatie te verkrijgen, terwijl dat wel essentiële elementen zijn in een LSI. In deze SSO context met verschillende ideeën over veranderstrategieën, bleek de rol van TNO niet eenduidig te worden ervaren. Waar sommigen de inbreng van TNO vooral koppelde aan de monitoring functie, verwachtten anderen vooral een procesbegeleidersrol (via Tonnie van der Zouwen).

Waargenomen 2^e orde leereffecten:

- *Een LSI vergt onderling vertrouwen en actieve participatie van alle betrokkenen, ook eventuele externe facilitatoren.*
- *De rol van TNO was onvoldoende duidelijk.*

4. Reflectie op de waarde van de inhoud van het proces

Het project heeft een aantal inhoudelijke zaken geagendeerd. De volgende leerpunten zijn daaruit gedefinieerd:

- › Er is een meer gemeenschappelijk beeld ontstaan dat persoonlijk leiderschap en participatie van belang is voor SSO.
- › Er is een meer gemeenschappelijk beeld ontstaan dat participatie en dialoog waarde hebben voor zowel de gezondheid als het functioneren van mens en organisatie

8.3.3 Implementatieproces

Toepassen van de LSI principes

De keuze voor organische ontwikkeling van de interventie, samen met de afspraken ten aanzien van de monitoring en de SSO gewoontes, heeft ertoe geleid dat het project gestart is met een nulmeting, welke als medebepalende input zou gelden voor het vervolg. Deze nulmeting is op meerdere niveaus besproken: a) in de werkgroep, b) met de afzonderlijke DT leden, c) in het DT in aanwezigheid van de projectleider van het vitaliteitsproject.

In het DT is besloten om, passend bij de SSO tradities, de verantwoordelijkheid voor de verdere invulling van de interventie op directieniveau te beleggen en via de lijn invulling te geven. Daarmee kon er per directie op maat invulling gegeven worden aan de interventie en benodigde ondersteuning.

Gedurende het project bleek dat een aantal LSI principes niet goed aansloten bij de (veranderende) context. Zo bleken met name onder invloed van de versnelde keuzes t.a.v. taakstellingseis dat de diverse directies prioriteit moesten geven aan de korte termijn invulling van de taakstelling. Het werd toen niet opportuun gevonden om alle betrokkenen alsnog uit te nodigen voor sessies tbv het vitaliteitsproject. Mede onder invloed hiervan bleken diverse directies op een andere manier invulling te willen geven aan het vitaliteitsproject.

In de bespreking met de afzonderlijke DT leden werden de verschillen in behoefte duidelijk:

1. Directie F&I gaf aan behoefte te hebben aan dialoog, zowel binnen het MT als met (groepen van) medewerkers. De nulmeting is intensief besproken. De resultaten inclusief reflectie op de diverse rollen in veranderingsprocessen zijn hierbij besproken. De besprekingen hebben ook geresulteerd in aanvullende bijeenkomsten, o.a.:
 - a. Diverse MT bijeenkomsten
 - b. Kampvuursessies voor medewerkers
2. Directie HRM gaf aan behoefte te hebben aan een duiding van de nulmeting in het MT. Deze heeft plaatsgevonden in juni 2011. Daarnaast werd besloten de gebruikelijke overlegmomenten te willen benutten om de nulmeting met medewerkers te bespreken. Eén en ander naar inzicht van de betreffende leidinggevenden, die dat wisselend ingevuld hebben.
3. Directie R&I gaf aan omwille van ingrijpende veranderingen die te maken hebben met outsourcen van taken en de in te vullen taakstellingseis op dat moment geen extra aandacht te willen geven aan het vitaliteitsproject.

Samenvattend is er gedurende het project zelf voor gekozen de interventie naar behoeften per directie op maat in te vullen, waarbij de ontwikkelingen op een generieke manier zijn gemonitord.

Hiermee heeft de SSO een aantal LSI principes losgelaten en heeft de interventie dus (deels) een andere invulling gekregen dan oorspronkelijk bedacht.

Facilitator

- Gedurende het project werd men zich bewust dat actieve participatie van medewerkers geen vanzelfsprekendheid is. Binnen de afdeling F&I heeft men er toen voor gekozen om een andere uitnodigingsstrategie te hanteren: Men heeft een externe facilitator gevraagd werksessies met medewerkers te faciliteren. Deze persoon was al bekend in de organisatie en heeft een grote mate van persoonlijk overtuigingskracht. Deze facilitator zet zijn persoonlijkheid en overtuigingskracht in om mensen aan zet te krijgen en in hun kracht te zetten. Dit is een wat andere benadering dan oorspronkelijk bedoeld. Beoogd was, conform LSI principes, vooral het vermogen van (groepen) mensen en het collectief leren te benutten. In plaats van de inzet van Tonnie van der Zouwen en de interne adviseursafdeling P&P hiervoor, werd een externe facilitator met een andere aanpak gecontracteerd.

Action research

- Waar LSI principes voorstaan dat denken en doen gelijk opgaan, is er gedurende het traject voor gekozen om de binnen SSO gangbare knip tussen werkgroep en DT te handhaven. Hiermee zijn denken en doen in dit project grotendeels gescheiden. Waar de werkgroep ideeën genereerde, nam het DT voor het daadwerkelijke doen de beslissing. Daarmee kreeg de interventie een andere invulling dan beoogd, en bleef naar verwachting een belangrijk deel van het zelfsturend vermogen onderbenut (hetgeen naar verwachting ook invloed heeft op de uiteindelijke effecten).

Reflectie op het (leer)proces

- Het project beoogde te voorzien in een kwantitatieve en kwalitatieve evaluatie. In praktijk is veel nadruk gelegd op de kwantitatieve monitoring. Dit leverde concrete en tastbare resultaten op (een rapport dat kan worden besproken). De gezamenlijke keuze tot reflectie op het proces gedurende het vitaliteitsproject is onderbelicht gebleven, ondanks dat dit van tevoren als valkuil werd gesignaleerd door enkele werkgroepleden. De projectgroep- en reflectieverslagen bleven hierdoor onderbelicht als input voor het vervolg.

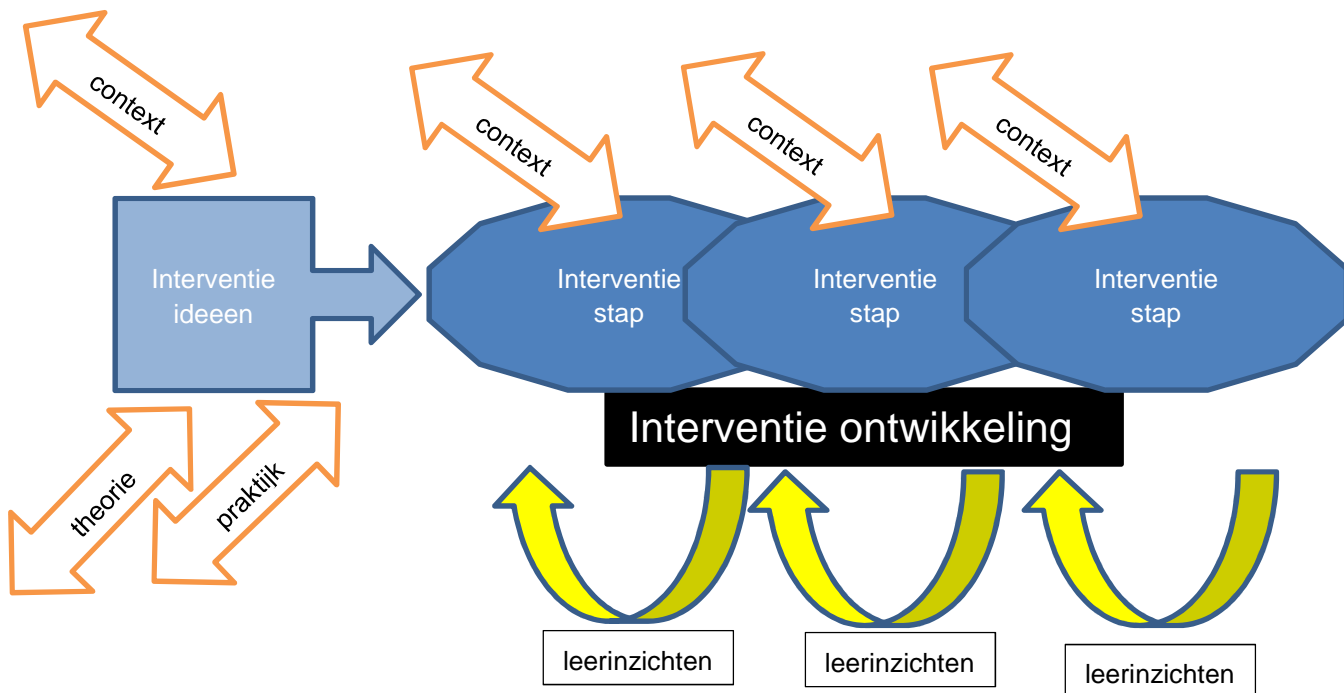
Samenvattend zijn een aantal aspecten van de interventie anders verlopen dan van tevoren was bedacht. Deze veranderingen hebben te maken met a) de veranderende context, waardoor de organisatie nog meer op het hier en nu gericht werd. Daarmee sloten de basisprincipes van LSI minder aan bij de contextuele situatie, b) de inzichten die vanuit het monitoringdeel van het project zijn verkregen. Binnen de directie waar de nulmeting aanleiding was om het vitaliteitsproject serieus invulling te geven, bleken ook de leerinzichten tijdens het proces aanleiding om de beoogde interventie bij te stellen.

8.4 Inzicht in de interveniërende loops

De beschreven casus laat duidelijk zien dat context en interventie interacteren. In het kort bleek de veranderingen context, gecombineerd met leereffecten t.a.v. aspecten van de interventie geleid te hebben tot andere invulling van de interventie. Deze leereffecten zijn voortgekomen uit de monitoringcomponent van de interventie.

De algemene vraagstelling in dit project was hoe die interveniërende loops eruit zien.

In deze casus is het opvallend dat de interventie wijzigt zowel onder invloed van de veranderende context (in dit geval bv. de taakstellingseis), als onder invloed van leereffecten in diezelfde context (waargenomen leerinzichten leidden bijvoorbeeld tot een andere uitnodigingsstrategie). Daarmee kunnen de interveniërende loops in deze casus als volgt worden gevisualiseerd.



8.5 Discussie

Dit rapport geeft een beknopte weergave van de discussies in de literatuur over het evalueren van complexe interventies/ innovaties.

Deze discussie in de literatuur wordt breed gevoerd. We hebben dan ook een bewuste afbakening gemaakt door ons toe te leggen op a) de toepassing van een evaluatie waarin kwantitatieve en kwalitatieve onderzoeksmethoden gelijkwaardig en parallel worden toegepast en b) het verkrijgen van inzicht in de interveniërende loops tussen interventie en context.

We pretenderen hiermee niet volledig te zijn. We hebben ons vooral willen toeleggen op het inzicht verkrijgen in de wisselwerking tussen interventie en context en de methoden die daarvoor inzicht kunnen verschaffen.

We hebben hiermee niet gedetailleerd gekeken naar veronderstelde werkzame elementen van de interventie en in hoeverre die al dan niet zijn uitgevoerd. Zo is er in de procesevaluatie bijvoorbeeld geen onderzoek gedaan naar de wijze waarop de medewerkers de interventie hebben ontvangen.

Niettemin denken we met deze casusbeschrijving een verder stap te kunnen maken in het begrijpen van de complexe wisselwerking tussen context en interventie. De behoefte hiertoe hebben we in de hoofdstukken 3 en 4 beschrijven. Gezien de complexe maatschappelijke vraagstukken waar we met ons allen voor staan, zal die behoefte alleen nog maar toenemen.

9 Conclusies

Het project richt zich hiermee op een evaluatiemethodiek waarmee complexe interventies kunnen worden geëvalueerd. De casus was gericht op een complexe interventie in de bedrijfssetting. De vraagstellingen en beantwoording daarvan worden hiermee:

Vraagstelling 1: hoe ziet een evaluatiemethodiek eruit waarmee een complexe organisatiegerichte interventie binnen bedrijven kan worden geëvalueerd?

- a) *Hoe kunnen gelijkwaardig en parallel kwantitatieve en kwalitatieve onderzoeksmethoden worden toegepast?*
- b) *Hoe zien de interveniërende loops eruit?*

De beschreven methodiek omvat 3 belangrijke aspecten:

1. Effectmeting: wat zijn de te verwachten effecten? En zijn deze effecten waar te nemen gedurende het interventieproces? (meerdere niveaus)
2. Meting van het leerproces: zijn er gezamenlijke leereffecten of veranderingen in handelingspatronen waar te nemen in de context als gevolg van het interventieproces?
3. Meting van het 'implementatie' proces: hoe heeft de interventie vorm gekregen in de praktijk?

Deze 3 aspecten zullen per situatie op maat moeten worden ingericht. Inherent hieraan is dat een triangulatie van onderzoeksmethodieken plaatsvindt.

Door deze drie aspecten gezamenlijk te beschrijven als evaluatiemethodiek is het mogelijk om gelijkwaardig en parallel kwantitatieve en kwalitatieve onderzoeksmethoden toe te passen.

De interventie is gedurende het proces aangepast aan de veranderingen in de context en op basis van de leerinzichten tijdens het proces. Op basis daarvan concluderen we dat de interveniërende loops twee aspecten omvatten:

- 1) de wisselwerking tussen een veranderende context en interventie,
- 2) de wisselwerking tussen leerinzichten gedurende de interventie en de uiteindelijke invulling van de interventie.

Vraagstelling 2: Wat zijn de waargenomen (1^e en 2^e orde) effecten van de organisatiegerichte interventie op basis van de toepassing van de evaluatiemethodiek?

De leerinzichten zowel op basis van de kwantitatieve evaluatie als de kwalitatieve evaluatie gedurende het proces zijn vooral door één afdeling opgepakt. Deze leerinzichten hebben voor deze specifieke afdeling geleid tot een andere invulling van de interventie, en daarmee ook tot een effectievere invulling. Op basis van de kwantitatieve evaluatie met de vragenlijst kan voor deze casus worden geconcludeerd dat de afdeling waar men de meeste leerpunten heeft opgepakt op een aantal indicatoren significant beter scoort.

Referenties

Nielsen, K., Taris, T.W., Cox, T. The future of organizational interventions; Addressing the challenges of today's organizations. 2010, *Work & Stress* Vol 24. 3.

Nielsen, K. Randall, R., Holten, A., Gonzales, E. Conducting organizational-level occupational health interventions: what works? 2010, *Work & Stress* Vol 24. 3.

Pederson, L.M., Nielsen, K., Kines, P. Realistic evaluation as a new way to design and evaluate occupational safety interventions. 2012. *Safety Science*. Vol. 50.

Van der Zouwen. Building an evidence based practical guide to Large Scale Interventions. Towards sustainable organisational change with the whole system. Thesis, 2011. Eburon.

O' Cathain, A., Murphy, E. & Nicholl, J.). Why, and how, mixed methods research is undertaken in health services research in England: a mixed methods study. 2007 *BMC Health Services Research*, 7, 85.

Argyris, C. On organizational Learning. Wiley, 1999.