

implementeren is 3x mensenwerk
en mensen zijn onberekenbaar

Amersfoort,
29 maart 2011

Prof dr ir Joan E. van Aken
TU/e



1596: ballen zijn geen mensen

- ❑ Waarom gebruikte Galilei geen RCT's?
- ❑ Omdat ijzeren ballen geen handelingsvrijheid hebben:
RCT's moeten ondermeer de invloed van de menselijke geest elimineren
- ❑ RCT's zijn in de materiële wereld niet nodig:
daar bestaan universele, invariante, gedragsbepalende wetmatigheden

- ❑ Daarom is implementeren van onderzoeksresultaten in de materiële wereld ook geen speciaal probleem: het ontwerp van een zaak, bepaalt die zaak
- ❑ in de sociale wereld echter wel: mensen zijn onberekenbaar

- ❑ Door de menselijke handelingsvrijheid bestaan er in de sociale wereld geen universele, invariante en gedragbepalende wetmatigheden.
- ❑ Wel bestaan er patronen en regelmatigheden; menselijk gedrag: niet berekenen, maar beoordelen
- ❑ Daarom is implementeren van onderzoeksresultaten in de sociale wereld 3x mensenwerk:
 - onderzoekers (implementatie begint bij het OZ-voorstel)
 - veranderaars (implementatie is organisatieverandering)
 - professionals (implementatie ondersteund door participatie)

inhoud

1. Ontwerpgericht toegepast onderzoek in de sociale wereld
2. Implementeren begint bij het onderzoeksvoorstel
3. Implementeren is organisatieverandering

toegepast onderzoek

- ❑ Wetenschappelijk toegepast onderzoek wordt gedreven door typen veldproblemen (en niet door zuivere kennisproblemen)
- ❑ *Ontwerpgericht* wetenschappelijk toegepast onderzoek resulteert (uiteindelijk) in *principeoplossingen* (te realiseren *door* een bepaalde *doelgroep*)
- ❑ en werkt vanuit het perspectief van die doelgroep (en niet dat van de belangeloze toeschouwer)

toegepast onderzoek

- ❑ In de materiële wereld bestaan universele, invariante, gedragsbepalende wetmatigheden:
het ontwerp van een zaak, bepaalt die zaak
- ❑ Daarom kan een project een *publicatiefocus* hebben:
strikte scheiding onderzoek en implementatie
- ❑ De publicatie mag het doel zijn

toegepast onderzoek

- ❑ Door de menselijke handelingsvrijheid bestaan er in de sociale wereld niet zulke wetmatigheden
- ❑ Daarom liever een *leerfocus* voor het project
- ❑ De publicatie en andere resultaten zijn primair een *middel* om de doelgroep te ondersteunen bij *leren* bereiken van de beoogde resultaten: die doelgroep heeft dus een centrale rol
- ❑ Voor de toepassingsgerichte onderzoeker heeft de menselijke handelingsvrijheid zowel voor- als nadelen.

implementatie begint bij het OZ-voorstel

- Het kenmerkende resultaat van ontwerpgericht toegepast onderzoek is de *principeoplossing*,
- die gepresenteerd kan worden in de vorm van een ontwerpstelling, bij voorkeur in de vorm van de CIMO-logica:
- bij dit probleem-in-*C*ontect, heeft het voordeel om de volgende *I*nterventie toe te passen, die via de volgende *M*echanismen deze uitkomsten (*O*utcomes) kan genereren

- ❑ Bijvoorbeeld een veldprobleem binnen de Bedrijfskunde:

het managen van een virtueel (geografisch gedistribueerd) team zonder veel FtF-contacten

- ❑ Ontwerpstelling:

bij het managen van een ***virtueel team*** heeft het voordeel een ***kickoff meeting*** te organiseren, waardoor een ***effectief team*** kan ontstaan door ***gemeenschappelijk inzicht*** en ***gemeenschappelijke inzet***

- ❑ De principeoplossing is bijv een protocol “Participatieve Werkaanpassing”
- ❑ De ontwerpstelling kan iets zijn als:
bij de re-integratie van zieke werkelozen heeft het voordeel het protocol PW toe te passen, omdat dit <uitkomst> zal bevorderen door <mechanismen>
- ❑ Het gaat om de logica, niet om de vorm van de ontwerpstelling

- ❑ Het gebruik van een ontwerpstelling vindt plaats via contextualisatie door de professional
- ❑ Dit eist inzicht in de stelling (m.n. door de mechanismen) en competentie en creativiteit
- ❑ Voor ontwerpstellingen geldt de eis van de *minimale specificatie* (een ontworpen protocol is een richtlijn en geen keurslijf)

❑ Criteria voor ontwerpstellingen

- betrouwbaarheid
- pragmatische validiteit
- bruikbaarheid
- inzichtelijkheid
- getoetst aan ethische en politieke normen

effectmeting

- ❑ Bepalen pragmatische validiteit: het testen van Ontwerpstellingen op hun *directe effecten* (niet op de *uiteindelijke* effecten)
- ❑ Het effect van het gebruik van een ontwerpstelling hangt af van
 - de inhoudelijke kwaliteit ervan
 - de kwaliteit van interpretatie en implementatie
- ❑ Evaluatie via cross-case analyses (en mogelijk RCT's)

wetenschap is generieke kennis

- ❑ Ontwerpstellingen vormen in principe generieke kennis
- ❑ Het oplossen van een specifiek veldprobleem levert eerder advies dan wetenschap
(dit probleem speelt niet in de materiële wereld; in de techniek kan men promoveren op een proefontwerp)
- ❑ Zowel voor de Wetenschap als voor de specifieke oplossing is het goed het probleem te generaliseren: t.b.v. multi-perspectief en literatuuronderzoek

implementatie begint bij het OZ-voorstel (slot)

- ❑ Bij het ontwikkelen van het onderzoeksvoorstel
 - gebruik het perspectief van de professional
 - gebruik een leerfocus; het gaat om het geven van inzicht aan de professional
 - belangrijk zijn daarom ook de mechanismen die de beoogde uitkomsten genereren
 - naast pragmatische validiteit is bruikbaarheid ook een belangrijk criterium
 - bij ieder voorstel voor toegepast OZ behoort een utilisatiescenario

implementeren is organisatieverandering

- ❑ Implementeren in de sociale wereld is organisatieverandering
- ❑ Weerstand tegen veranderingen kunnen o.m. gebaseerd zijn op
 - onbegrip
 - verschil van inzicht
 - gebrek aan vertrouwen
 - lege veranderingsgezindheid
 - belangentegenstellingen
- ❑ Een verandering kan ook sterke positieve krachten oproepen

implementeren is organisatieverandering

- ❑ Over organisatieverandering bestaat zeer veel goede literatuur
- ❑ Een nuttig model is het TPC-model van Tichy (1983): organisatieverandering dient simultaan gemanaged te worden in drie verknoopte deelsystemen:
 - het technisch-economische systeem (T)
 - het politieke systeem (P)
 - het sociaal-culturele systeem (C)

implementeren is organisatieverandering

- ❑ Er is een hele reeks interventies denkbaar, zoals
 - grote startbijeenkomst
 - voorlichting, voorlichting, voorlichting
 - directiemededeling of -verordening
 - werkgroepen om e.e.a. verder uit te werken; andere vormen van participatie
 - pilot-implementatie, gevolgd door “grootschalig uitrollen”
 - cursus(sen) geven
 - etc., etc.
- ❑ Het implementatieprogramma hangt af van
 - wat er geïmplementeerd moet worden en
 - de te verwachten krachten voor en tegen

- ❑ Het succesvol ontwikkelen en implementeren van nieuwe werkwijzen is anders dan dat voor een medicijn
- ❑ Het is 3x mensenwerk
 - onderzoekers
 - veranderaars
 - professionals
- ❑ Mensenwerk kan ook héél mooi zijn