

Reflexieve monitoring in actie

Handvatten voor de monitoring van systeeminnovatieprojecten

Barbara van Mierlo, Barbara Regeer, Mariëtte van Amstel, Marlèn Arkesteijn, Volkert Beekman,
Joske Bunders, Tjard de Cock Buning, Boelie Elzen, Anne-Charlotte Hoes, Cees Leeuwis

Versie 1, 2010

De auteurs dragen volledige verantwoordelijkheid voor de inhoud van het handboek maar zijn niet aansprakelijk voor eventuele schadelijke gevolgen die kunnen ontstaan bij gebruik van gegevens uit deze uitgave.

ISBN: 978-90-8585-745-7

Dit handboek is gratis te downloaden in pdf-formaat van de websites van WUR CIS (tinyurl.com/wurcispubs) en het Athena Instituut, VU Amsterdam (tinyurl.com/vupubs). Dit handboek is in gedrukte vorm te verkrijgen via Print on Demand, bij Boxpress, info@boxpress.nl (zie ook tinyurl.com/wurcispubs of tinyurl.com/vupubs)

De Creative Commons naamsvermelding-niet-commercieel-geen afgeleide werken 3.0 Nederland Licentie is van toepassing op dit werk.

Ga naar <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/nl/> om deze licentie te bekijken.

Volgens de Creative Commons licentie naamsvermelding – niet-commercieel – geen afgeleide werken 3.0 Nederland mag de gebruiker het werk kopiëren, verspreiden en doorgeven, onder de voorwaarde van naamsvermelding, voor niet-commerciële doeleinden en zonder het werk te bewerken. Een additionele voorwaarde voor kopiëren, verspreiden en doorgeven is, dat het document in zijn geheel geprint, gekopieerd, verspreid en doorgegeven wordt.



<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/nl/>

Wij zijn geïnteresseerd in ervaringen en feedback: barbara.vanmierlo@wur.nl en barbara.regeer@falwvu.nl

Barbara van Mierlo en Barbara Regeer (2010)

Boekverzorging: AKIMOTO, Amersfoort

Eindredactie: Gaston Dorren, Amersfoort

Uitgever: Uitgeverij Boxpress, Oisterwijk, Nederland

Reflexieve monitoring in actie

Handvatten voor de monitoring van systeeminnovatieprojecten

Barbara van Mierlo¹, Barbara Regeer², Mariëtte van Amstel², Marlèn Arkesteijn¹, Volkert Beekman²,
Joske Bunders², Tjard de Cock Buning², Boelie Elzen³, Anne-Charlotte Hoes², Cees Leeuwis¹

1 Communicatie en Innovatiestudies, Wageningen Universiteit

2 Athena Instituut, Vrije Universiteit Amsterdam

3 Wageningen UR Livestock Research

Versie 1

2010

Dankwoord

Dit handboek is tot stand gekomen door de inzet van een groot aantal mensen uit organisaties en bedrijven die deelnamen aan systeeminnovatieprojecten en -programma's. Ze lieten ons delen in hun visies, dromen en ambities en namen ons mee op hun expedities om die dromen waar te maken, met alle successen, strijd, ongemak en verrassingen die daarbij horen. We hebben daardoor met ons allen vele lessen opgedaan. Ik wil alle betrokkenen daarvoor hartelijk danken, in het bijzonder de managers van de vier projecten die we hebben begeleid: Bram Bos, Harm Brinks, Marco Duineveld, Jan Eelco Jansma en Andries Visser.

Daarnaast wil ik iedereen bedanken die commentaar heeft gegeven of suggesties heeft gedaan die de tekst en structuur van het handboek hebben verbeterd: Francisca Caron-Flinterman, Gert-Jan Fonk, Alwin Gerritsen, Lucia Kaal-Lansbergen, Wanda Konijn, Frank Kupper, Arjen Luijter, Helma Luiten, Elsbeth Roelofs, Willem Roeterdink, Ben Romgens, Emma van Sandick, Lydia Sterrenberg, José Vogelesang, Maarten Vrolijk, Eelke Wielinga, Frank Wijnands en Koos van Wissen.

Ook wil ik de financier, die immers de randvoorwaarden voor dit handboek creëerde, van harte bedanken, óók voor zijn inhoudelijke bijdrage: het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit, project LNV M&E van netwerken, onder begeleiding van Jan van Vliet en Peter Schmeitz (ond/2006/16/01).

Eerdere fasen in de ontwikkeling van RMA werden mede mogelijk gemaakt en gefinancierd door TransForum via het Kennisprogramma, het kennisproject Networked learning and learning from networks (KV-050) en het praktijkproject Regionale Versketens (IN-061), en het ministerie van LNV in het kader van Telen met toekomst en BO-07-414.1, het programma Naar een maatschappelijk geaccepteerde veehouderij.

Barbara van Mierlo
Projectmanager LNV M&E van netwerken
Namens het RMA-team

INHOUD

DEEL I	Wat is reflexieve monitoring in actie?	9
Hoofdstuk 1.	Inleiding op het handboek	11
Hoofdstuk 2.	De praktijk van reflexieve monitoring in actie	15
Hoofdstuk 3.	Het perspectief van projectmanagers	23
Hoofdstuk 4.	Het perspectief van opdrachtgevers	29
Hoofdstuk 5.	De theoretische basis van RMA	35
DEEL II	Instrumenten voor reflexieve monitoring in actie	39
Inleiding		41
I.	Systeemanalyse	45
II.	Actorenanalyse in combinatie met causaalanalyse	53
III.	Dynamische leeragenda	63
IV.	Indicatorensets	69
V.	Reflexieve procesbeschrijving	79
VI.	Audiovisuele leergeschiedenis	85
VII.	Tijdlijn en eye-openerworkshop	91
Literatuurverwijzingen		97
Index		101

DEEL I

Wat is reflexieve monitoring in actie?

Hoofdstuk 1. Inleiding op het handboek

Dit is een handboek over en voor monitoring van projecten die willen bijdragen aan een duurzame ontwikkeling van een sector of een gebied door te werken aan systeeminnovatie. Naast een beschouwing over het karakter en de waarde van dit type monitoring, biedt dit boek praktische richtlijnen die helpen om monitoring uit te voeren en bijpassende instrumenten te selecteren en gebruiken.

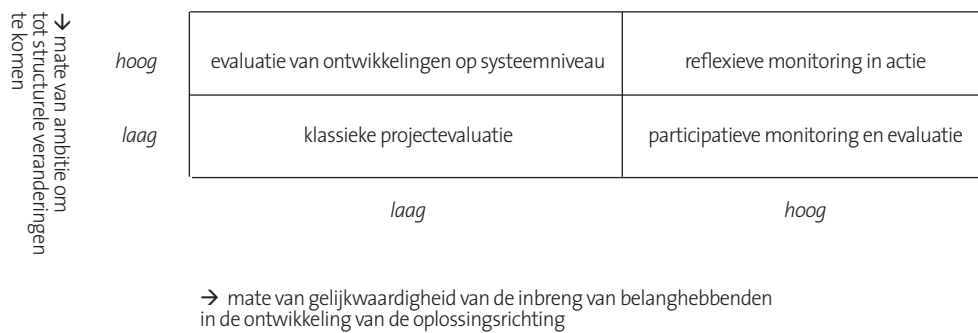
Overall ontstaan nieuwe initiatieven met een vérstreckende ambitie. In de landbouwsector bijvoorbeeld zijn er netwerken die streven naar een ultrakorte productie-consumptieketen, waarin boeren verse producten (vrijwel) direct aan de consument leveren. Dit is ambitieus, omdat het zich keert tegen de trend van steeds langere en ondoorzichtiger ketens. Een ander voorbeeld zijn de initiatieven voor CO₂-neutraal telen, terwijl het gebruik van elektriciteit in het algemeen toeneemt bij economische groei. Weer andere netwerken van boeren, onderzoekers en waterschappers willen kringlopen volledig sluiten om de kwaliteit van het oppervlaktewater te verbeteren. En er zijn samenwerkingsverbanden die stallen ontwikkelen die goed zijn voor dier, mens én milieu.

Duurzame ontwikkeling vraagt om veranderingen op vele maatschappelijke niveaus en in meerdere domeinen tegelijkertijd: ecologische, economische, politieke en wetenschappelijke. Daartoe moeten keuzes worden gemaakt die radicaal afwijken van de gangbare praktijken, gewoonten, onderlinge relaties en institutionele structuren. Maar juist dat is niet eenvoudig. Systeeminnovatieprojecten hebben daarom baat bij een vorm van monitoring die de reflexiviteit van het project bevordert. Op die manier kunnen ze nieuwe manieren van handelen ontwikkelen waarbij de institutionele omgeving mee verandert.

Onderzoekers van Wageningen Universiteit en de Vrije Universiteit hebben samengewerkt aan de uitwerking van een vorm van monitoring die ze *reflexieve monitoring in actie* hebben gedoopt (RMA). Wil een project de vérstreckende ambities van systeeminnovatie verwezenlijken, dan moeten reflectie en leren gericht op structurele veranderingen hecht erin verweven zijn. RMA draagt daaraan bij. Het zet betrokkenen ertoe aan te blijven reflecteren op de relaties tussen hoofdzaken: de projectambitie, de gangbare praktijken, hun institutionele verankering en die ontwikkelingen in het systeem die kansen bieden om de ambities van systeeminnovatie waar te maken.

Het is een actiegerichte vorm van monitoring. De activiteit van monitoring zelf is namelijk niet een aparte activiteit, maar een integraal onderdeel van het proces. Daarnaast worden inzichten uit de monitoring beproefd in de nieuwe activiteiten van een project. Hiermee helpt RMA de betrokkenen hun ambities ten aanzien van duurzame ontwikkeling en systeeminnovatie hoog te houden. Het draagt aldus bij aan samenhangende, structurele veranderingen zonder dat route en bestemming vooraf exact bekend zijn.

RMA verschilt wezenlijk van andere, bekende vormen van monitoring en evaluatie. De toekomst ontwikkelt zich nu eenmaal onvoorspelbaar, financiën zijn vaak onzeker, belangen tegenstrijdig en mensen geneigd om op dezelfde weg door te hobbelen. Strategieën worden dan ook pas gaandeweg ontwikkeld en einddoelen veranderen veelal in de loop van een project. Bovendien worden resultaten pas na lange tijd zichtbaar. Het is daarom weinig realistisch een expert data te laten verzamelen voor evaluatie achteraf op basis van vooraf vastgestelde doelen. Participatieve vormen van monitoring en evaluatie waarbij actoren een gelijkwaardige inbreng hebben, helpen om te zorgen dat de betrokkenen gezamenlijk leren. Maar RMA gaat een stapje verder. Leren als zodanig is niet het doel; het gaat erom te leren de uitdagingen aan te pakken die zich in systeeminnovatieprojecten voordoen door gezamenlijk oplossingsrichtingen te ontwikkelen. Zo kan een systeeminnovatieproject bijdragen aan de structurele veranderingen die nodig zijn voor duurzame ontwikkeling. Dit is te zien in figuur 1.1.



Figuur 1.1: De centrale kenmerken van RMA en andere vormen van monitoring en evaluatie

Ervaringen met RMA laten zien dat het betrokkenen kan helpen een stap verder te gaan dan vrijblijvend plannen maken en zich echt aan een initiatief te verbinden. Het heeft onderzoekers gestimuleerd om samen met andere partijen vraagstukken creatiever aan te pakken in plaats van te blijven steken in meer van hetzelfde soort onderzoek. En het heeft allerlei betrokkenen geprikkeld om de netwerkactiviteiten te bekijken vanuit een brede visie op maatschappelijke barrières, om die activiteiten vervolgens te herijken. Dit type monitoring is vooral effectief als het dicht op een systeeminnovatieproject zit en vroeg wordt ingezet. De monitoringactiviteiten zijn dan ingebed in het project en worden gedragen door de betrokkenen. Dit handboek licht toe hoe RMA ter hand genomen kan worden. De nadruk ligt op flexibiliteit in plaats van een sterk gestructureerde methode of een star stappenplan. Monitoring voor systeeminnovaties is maatwerk: de uitdagingen van het moment bepalen de beste wijze van uitvoeren.

Doelgroepen

Dit handboek richt zich op drie doelgroepen:

1. Monitors. Dit zijn degenen die de monitoring ter hand (gaan) nemen.
Dat kunnen gespecialiseerde monitors zijn, of leden van een projectteam die dit als taak krijgen.
2. Projectmanagers. Zij zijn verantwoordelijk voor het verloop van het project en de realisatie van systeeminnovatieprojecten.
3. Opdrachtgevers. Beleidsmedewerkers die optreden als opdrachtgevers van systeeminnovatieprojecten.

Doelen per doelgroep

Voor *monitors* biedt het handboek ondersteuning bij:

- het herkennen van situaties waarin RMA nuttig kan zijn;
- het vormgeven van een aanpak voor de monitoring en hun eigen rol daarin;
- het kiezen van instrumenten die de reflexiviteit van een project verhogen;
- het gebruiken van deze instrumenten.

Voor *projectmanagers* kan dit handboek de waarde verhelderen die RMA heeft om projectambities te formuleren en te behalen. Ook kan het hen ondersteunen bij het managen van de monitoring.

Beleidsmedewerkers in hun rol als opdrachtgever van systeeminnovatieprojecten kunnen aan het handboek ontlene wat het nut is van dit type monitoring: RMA kan opdrachtgevers en managers helpen verantwoording af te leggen over projecten en buitenstaanders leren meer van het project. Daarnaast geeft het handboek opdrachtgevers suggesties voor hun eigen rol in monitoring.

Ten slotte is er een generiek doel: dit boek licht de onderlinge relaties tussen monitor, projectmanager en opdrachtgever toe en doet suggesties aan alle drie hoe ze met die relaties om kunnen gaan.

Leeswijzer

Dit handboek is vooral zinvol voor betrokkenen van projecten met de volgende kenmerken:

- Hoge ambitie voor systeeminnovatie. Het project beoogt een bijdrage te leveren aan regionale of sectorale systeeminnovatie, in die zin dat aantoonbaar aan institutionele barrières (systeemfouten, systeembarrrières, *lock-in*, hardnekkige koppeling) wordt of zal worden gewerkt.
- Heterogeen netwerk. De vernieuwing wordt ontwikkeld door een heterogene groep van projectdeelnemers (met (agrarische) ondernemers, onderzoekers én andere partijen). Er worden projectactiviteiten georganiseerd voor dit bonte gezelschap en eventueel ook voor het bredere netwerk dat met de vernieuwing te maken kan krijgen.
- Gezamenlijk leerproces. De oplossingsrichting zet meerdere actoren aan tot anders handelen, zodat er sprake is van een gezamenlijk leer- en innovatieproces.

Als **monitor** kun je het beste beginnen met lezen bij hoofdstuk 2, dat de RMA-praktijk in beeld brengt. Daarna kun je doorstomen naar deel II als je wilt besluiten over het hoe en wat van monitoring, om één of meerdere instrumenten te selecteren en de beschrijving daarvan te lezen.

De hoofdstukken 3 en 4 zijn geschreven vanuit het perspectief van projectmanagers en opdrachtgevers en zijn nuttig om RMA goed te kunnen afstemmen op hun verwachtingen. Hoofdstuk 5 is voor als je behoefte hebt aan theoretische verdieping. Het biedt inzicht in de achtergronden van reflexieve monitoring in actie, de waarde ervan voor systeeminnovatieprojecten en de vraag hoe het zich verhoudt tot andere vormen van monitoring.

Projectmanagers raden wij aan te beginnen met hoofdstuk 2 om een beeld te krijgen van wat RMA in de praktijk inhoudt, wat een monitor doet en waarom. Hoofdstuk 3 is speciaal voor projectmanagers geschreven en gaat nader in op de verdeling van rollen en verantwoordelijkheden tussen projectmanagers en monitors. Het voorbeeld in de inleiding van deel II geeft je een beeld van de RMA-praktijk, waarbij de monitor een divers palet aan instrumenten heeft ingezet. Hoofdstuk 4 is nuttig om inzicht te krijgen in het perspectief van beleidsmedewerkers als opdrachtgevers en daarmee verwachtingen en activiteiten beter op elkaar te kunnen afstemmen. Als je geïnteresseerd bent in de theoretische basis van reflexieve monitoring in actie, is hoofdstuk 5 aanbevolen lectuur.

Opdrachtgevers adviseren we om eerst en vooral hoofdstuk 4 te lezen, omdat dat speciaal voor hen is geschreven. Het gaat in op de relatie tussen leren in een project enerzijds en het afleggen van verantwoording en het optimaal overbrengen van de lessen aan derden anderzijds. Dit hoofdstuk verwijst naar specifieke instrumenten in het handboek die op de laatste twee punten – verantwoording afleggen en lessen overbrengen – waardevol zijn. Ten slotte doet dit hoofdstuk concrete aanbevelingen voor je rol als opdrachtgever in RMA. Hoofdstuk 3 is nuttig om te lezen om inzicht te krijgen in de verwachtingen van projectmanagers en daarmee verwachtingen en activiteiten beter op elkaar te kunnen afstemmen.

Hoofdstuk 2. De praktijk van reflexieve monitoring in actie

Inleiding

Reflexieve monitoring in actie (RMA) is een samenhangend maar niet vaststaand geheel van uitgangspunten, principes, houdingen en instrumenten. Het bestaat daarnaast uit een veelheid aan interventies om de leerprocessen in een project te stimuleren. Het is belangrijk om voor ogen te houden dat RMA niet bestaat uit een blauwdruk of een vaste verzameling van instrumenten zoals deze in deel II beschreven staan.

In dit hoofdstuk zullen we de praktische kant van dit type monitoring nader belichten en zullen we achtereenvolgens de volgende zaken toelichten: interventies, de aanleidingen om te interveniëren, de cycli die de interventies volgen, basismethoden, basishoudingen en rolverdeling.

Interventies

Alles wat een monitor doet, staat ten dienste van de systeeminnovatieambities van het project. Soms staan die ambities bij aanvang helder op papier en zijn ze vooral bekend bij de schrijvers van het projectvoorstel. Bij sommige projecten gaat het om het geïntegreerde ontwerp van een nieuw systeem, bij andere om meervoudige duurzaamheidsdoelen en bij weer andere om de wens een langdurige trend of een hardnekkige koppeling te doorbreken. Door de interactie die ontstaat wanneer deze ambities gedeeld worden met de deelnemers of betrokkenen, krijgen ze vaak een concretere invulling en worden dan opnieuw verwoord. Bij projecten die niet met een hoge ambitie starten, worden lastige uitdagingen of aan te pakken 'systeembarrrières' onder woorden gebracht wanneer ze zich tijdens het project voordoen.

Zo had een projectteam in de glastuinbouw zijn eerste projectontwerp gemaakt. Ze vroegen de monitor om met hen te onderzoeken of de voorgestelde activiteiten aansloten op de hogere ambitie om emissieloos te produceren. Een andere vraag bij ditzelfde project aan de monitor was of alle relevante actoren betrokken waren bij het netwerk.

De monitor van een project in de maïsteelt hield de activiteiten van het project regelmatig tegen het licht van het (hogere) ambitieniveau en liet hiermee zien dat de projectactiviteiten daar niet altijd goed op aansloten.

Elke activiteit in het kader van monitoring is tegelijkertijd een interventie om reflecteren en leren gericht op systeeminnovatie te bevorderen. Als bijvoorbeeld een belangenorganisatie wordt geïnterviewd over haar perspectief op de oorzaken van emissies, stimuleert dit de geïnterviewde om daarover na te denken. In RMA staan deze interventies door een monitor (een gespecialiseerde persoon of een lid van het projectteam) centraal. Daarbij is de term interventie breed op te vatten. Een vraag of een heel interview met een deelnemer valt eronder, feedback aan de projectmanager of het netwerk valt eronder, een complete analyse of het faciliteren van een collectieve analyse eveneens.

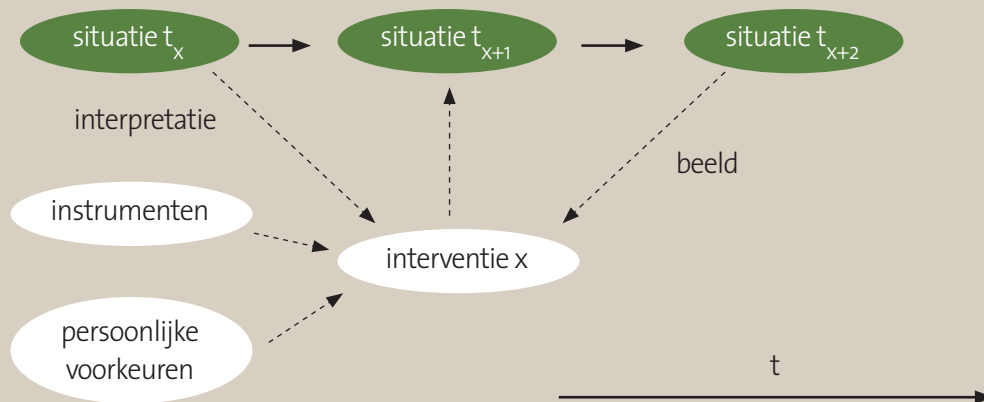
Wanneer en hoe een monitor ingrijpt is afhankelijk van de situatie (zie kader). Hij of zij kan kwesties signaleren en ter discussie stellen die voor een projectmanager onduidelijk of ongrijpbaar zijn; kwesties waardoor het project weinig voortgang boekt in het licht van de ambitie. Hij of zij kan bijvoorbeeld signaleren dat gedurende de ene na de andere vergadering dezelfde uitdaging besproken wordt zonder dat er stappen vooruit gezet worden. Of dat sommige projectdeelnemers het met elkaar oneens blijven zonder dat precies duidelijk is waarom.

De monitor kan zelf besluiten tot ingrijpen of het projectmanagement dan wel het netwerk kan hem of haar verzoeken om te interveniëren. Dit kan een specifiek verzoek zijn, bijvoorbeeld om op een afgesproken moment een systeemanalyse uit te voeren. Of de afspraak kan luiden dat de monitor in bepaalde situaties in actie komt bijvoorbeeld als nieuwe inzichten niet worden omgezet in actie.

De monitor neemt dus niet alleen waar, maar faciliteert en intervineert ook – vooral, zelfs. Hij of zij stimuleert dat de betrokkenen reflecteren op de relatie tussen het project en de omgeving, tussen projectactiviteiten, tussen doelen op de korte termijn en ambitie op de lange termijn. Zo komen ze los van hun oude denk- en handelingspatronen en van de ongewenste effecten die daaraan verbonden waren. De monitor kan dat aanjagen door gesprekken te voeren met deelnemers, vragen te stellen over impliciete veronderstellingen, geschikte instrumenten (zoals beschreven in deel II) in te zetten, te adviseren over de samenstelling van het netwerk of het doel en de opzet van een bijeenkomst, aandacht te vragen voor problemen en externe ontwikkelingen, de voortgang in het project te benadrukken, enzovoorts.

RMA-interventies

Een *RMA-interventie* is een concrete activiteit van monitoring (*interventie x*) waarvoor een aanleiding bestaat in een specifieke situatie op een bepaald moment (*situatie t_x*). Monitors interpreteren de situatie in het systeeminnovatieproject op dat moment en bepalen of een verandering nodig is vanuit een beeld van een wenselijke situatie op korte termijn (*situatie t_{x+2}*). Bij een concrete interventie maken monitors gebruik van instrumenten die relevant en beschikbaar zijn. De manier waarop zij interveniëren is ook gebaseerd op persoonlijke voorkeuren.



Aanleidingen voor RMA-interventies

In de praktijk intervineert de monitor steeds vanuit een beeld van een wenselijke situatie. Zo zal hij of zij ingrijpen als er binnen het netwerk te weinig onderling vertrouwen blijkt te bestaan of als de langetermijnambitie het aflegt tegen de waan van de dag. Elke situatie vraagt om zijn eigen interventie.

Elke projectfase – ontwerpen, uitvoeren, vastleggen – heeft zo zijn eigen kenmerkende situaties die om een ingreep vragen. Overigens lopen deze fasen nogal door elkaar heen, zowel inhoudelijk als in volgorde; ze zijn het beste te beschouwen als een clustering van typen activiteiten. De selectiematrix op pagina 44 geeft voor elk van de hieronder genoemde situaties aan welk monitoringinstrument daar goed bij past.

Ontwerpen

In de ontwerpfase worden de projectdoelen en -aanpak geformuleerd, partners en deelnemers geworven en de financiën zeker gesteld. Deze fase kan allerlei problemen en uitdagingen met zich meebrengen waarvoor RMA soelaas kan bieden:

- onvoldoende inzicht in wie relevante actoren zijn;
- onvoldoende inzicht in belangen van relevante actoren;
- onduidelijkheid welke actoren welke problemen ervaren en welke oplossingen ze voorstaan;
- onvoldoende trekkers onder de projectdeelnemers;
- onvoldoende vernieuwende perspectieven bij de projectdeelnemers;
- onvoldoende veranderingsgezindheid (urgentiegevoel, betrokkenheid) onder de deelnemers;
- te veel tegenstellingen tussen de deelnemers;
- focus van deelnemers vooral op barrières in plaats van oplossingsrichtingen;
- onduidelijkheid over de oorzaken van de hardnekkige problemen;
- te weinig ambitie in doelen op korte of lange termijn;
- gebrek aan ambitie in de geplande activiteiten.

RMA helpt bij elk van deze situaties en biedt daarvoor specifieke instrumenten (zie deel II). Meer in het algemeen kan dit type monitoring bij het ontwerpen twee rollen spelen. De eerste is assistentie verlenen bij het formuleren van ambitieuze projectdoelen, een plan van aanpak dat daar organisch uit voortvloeit en flexibele markeringspunten voor tussentijdse evaluaties. De tweede rol is het dusdanig selecteren van projectdeelnemers dat het deelnemersveld aansluit bij de doelstellingen en bevorderlijk is voor verankering van de resultaten.

Uitvoeren

De uitvoeringsfase behelst zaken als onderzoek, het benaderen van potentiële deelnemers, experimenteren met een nieuwe organisatievorm of de ontwikkeling van een nieuw product. RMA biedt steun bij de volgende problemen:

- deelnemers stellen zich afwachtend op;
- ambitie verwatert, bijvoorbeeld door 'waan van de dag';
- deelnemers vertrouwen elkaar onvoldoende;
- deelnemers werken onvoldoende samen;
- nieuwe inzichten worden niet omgezet in acties;
- deelnemers stuiten op weerstand bij eigen organisatie of achterban;
- de overgang naar een volgend stadium stukt.

De rol van RMA is in deze fase zeer divers en afhankelijk van de projectdynamiek. In algemene termen gezegd is het van belang om de deelnemers op gezette tijden te laten reflecteren op vier kernvragen en met name het verband daartussen: wat doet het project op dit moment (activiteiten), wat heeft het al bereikt (resultaten), wat zijn barrières en kansen in het huidige systeem en in hoeverre dragen de activiteiten en resultaten bij aan het uiteindelijke doel van systeemverandering? Deze reflectie maakt het mogelijk om de activiteiten zo nodig aan te passen en versterkt de motivatie van de deelnemers. Daarnaast kan het helpen om te begrijpen welke institutionele knelpunten de vaart eruit halen en om die vaart er weer in te krijgen.

Vastleggen

Bij de afronding van een systeeminnovatieproject worden de resultaten geïnventariseerd, vastgelegd en soms ook verklaard: de verwachte en de verrassende resultaten, de meevallers en de tegenvallers. Opnieuw kan RMA van nut zijn bij diverse problemen die in dit stadium veel voorkomen. Dat zijn:

- markeringspunten (flexibele tussentijdse doelen) worden niet benoemd en vastgelegd;
- gebrek aan (inzicht in de) vooruitgang;
- resultaten worden niet op tijd of niet goed vastgelegd
- de resultaten worden te laat of te weinig verankerd (bij projectdeelnemers, in netwerken of in nieuwe regels);
- de verantwoording van projectresultaten wordt uitgesteld of afgeraffeld, zodat de effectiviteit onduidelijk blijft;
- lessen en resultaten zijn onvoldoende bruikbaar in een andere situatie.

RMA is erg nuttig in deze fase. De monitoring dient dan om de projectresultaten te inventariseren en schriftelijk vast te leggen. Op die manier kunnen projectdeelnemers ervan leren, worden de lessen uit het project verankerd in het bredere netwerk en zijn omgeving, en kunnen de managers verantwoording afleggen aan opdrachtgever en financiers. Het is verstandig om resultaten te gaan vastleggen zodra de eerste, al dan niet geslaagde projectactiviteiten zijn uitgevoerd. De monitor en het projectteam besluiten gezamenlijk welke resultaten worden vastgelegd, door wie en in welke vorm. De maatstaf bij die keuze moet zijn of de resultaten relevant zijn in het licht van de projectdoelen en systeeminnovatie. Of ze bij aanvang werden verwacht of niet, maakt niet uit.

De vastgelegde resultaten zijn in de eerste plaats bruikbaar voor reflectie met deelnemers, die de lessen kunnen meenemen in hun vervolgactiviteiten. Daarnaast is het goed om ze zo mogelijk te verankeren in de bredere omgeving. Als buitenstaanders iets oppikken van de lessen en nieuwe concepten ('doorgaande beweging', zoals dat heet) dan mag een project daar trots op zijn. Maar hoe bereik je dat? Zowel bij het formuleren van de projectdoelen als tijdens de uitvoering moet hier al over worden nagedacht – de monitor bewaakt dat en ondersteunt daarbij.

De projectresultaten zijn tot slot uiteraard ook onmisbaar als input voor de eindrapportage van het projectmanagement aan de financiers en anderen.

Geïntegreerde fasen

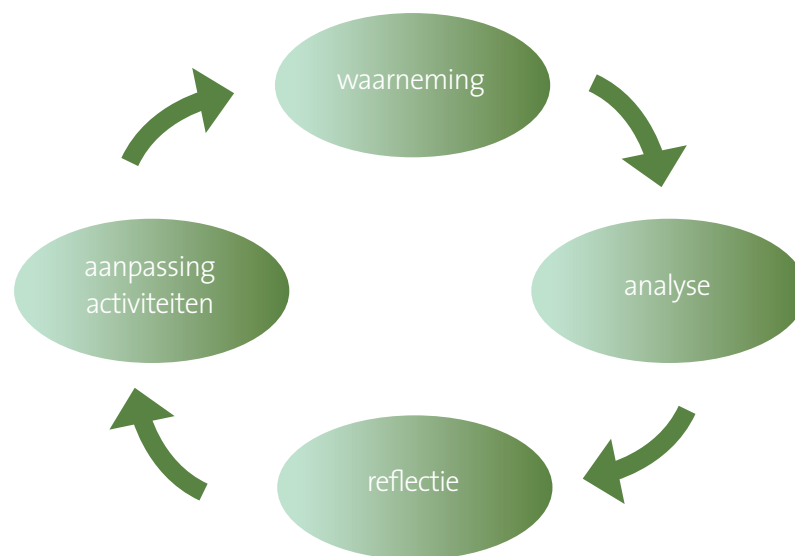
Zoals gezegd zijn de drie fasen in de praktijk nooit strikt gescheiden. Al uitvoerend kan de projectmanager of het team tot de conclusie komen dat het verstandig is om de aanpak bij te stellen. Dat maakt dus een nieuwe ontwerpstap nodig. Veel systeeminnovatieprojecten kenmerken zich door een *emergent design*, oftewel een zich ontwikkelend ontwerp, juist doordat de oplossingsrichting veelal onbekend is. Verder moet een projectteam al tijdens de uitvoering, en zelfs al in het ontwerp, mikken op verankering van de beoogde resultaten. Dit om te zorgen dat die felbegeerde 'doorgaande beweging' inderdaad plaatsvindt.

De monitoringcyclus

De monitoring - en daarmee ook de interventies - bestaat uit doorlopende lange en korte cycli van vier activiteiten: waarneming, analyse en rapportage, reflectie en (zo nodig) aanpassing van de projectactiviteiten (figuur 2.1). Bij elk van deze stappen staat de relatie tussen het project en het omringende of juist het beoogde systeem centraal.

Alle activiteiten van monitoring worden zoveel mogelijk ingebed in het project door:

- ze aan te laten sluiten bij projectactiviteiten of zelfs te beschouwen als projectactiviteiten en
- te zorgen dat ze gedragen worden door de deelnemers van het project.



Figuur 2.1: De RMA-cyclus.

Elke activiteit is zowel gericht op het project (licht, links) als op het systeem (donker, rechts) waarop het project invloed probeert uit te oefenen.

Eén activiteit van monitoring is *waarnemen* wat er in het project gebeurt, in relatie tot wat zich in het huidige of juist het beoogde systeem afspeelt. De twee basismethoden van waarneming, naast het lezen van documenten, zijn participerende observatie en interviews; zie het kader voor meer informatie. De waarneming sluit aan bij projectactiviteiten. Peilen de leden van het projectteam bijvoorbeeld of een bepaalde partij belangstelling heeft om mee te doen, dan kunnen ze zo'n gesprek uitbouwen tot een interview dat ook informatie oplevert voor de monitoring.

Het waargenomene wordt vervolgens *geanalyseerd*. Dat kan de monitor of de projectmanager doen, al dan niet met de deelnemers gezamenlijk. Juist een collectieve analyse verheldert de verschillende perspectieven van de deelnemers. Deelnemers kunnen elkaar daarin uitdagen en bevragen. Doel is ook om gevoeligheid te ontwikkelen voor de dynamiek van het omringende systeem in relatie tot projectdoelen of persoonlijke doelen. In sommige gevallen kunnen specifieke analyse-instrumenten worden gebruikt, zoals de systeemanalyse en de actoren- en causaalanalyse (zie deel II).

De volgende activiteit is *reflecteren*. Dit kan over een veelheid van onderwerpen gaan: over veronderstellingen en waarden, over het eigen handelen in relatie tot dat van andere betrokkenen, over projectzaken in relatie tot wat er in de buitenwereld gebeurt, enzovoorts. Juist door hierop te reflecteren kan het team de ambitie van het project hoog houden. Reflectie kan overigens in allerlei vormen: in een informeel tweegesprek tussen manager en monitor, in een geplande reflectiebijeenkomst na een belangrijke activiteit, als agendapunt op een reguliere projectteambijeenkomst of op een speciale bijeenkomst met alle projectdeelnemers. Er kunnen specifieke reflectiebijeenkomsten worden gehouden, maar ook in een mailtje kunnen twee teamleden reflecteren.

Reflectie kan aanleiding zijn om *projectactiviteiten aan te passen* – de laatste stap in de cyclus. Dat kunnen de activiteiten van één actor zijn, of algemene projectactiviteiten.

Wie deze cyclus continu doorloopt, wordt gevoeliger voor signalen uit de omgeving en zal er vanzelf ook op gaan reageren. Men ziet en verinnerlijkt nieuwe handelingsperspectieven. Kortom: deze cyclus verhoogt de reflexiviteit.

Korte en lange cycli

Het doorlopen van een monitoringcyclus kan kort of lang duren. In een korte cyclus lopen de activiteiten in elkaar over of vinden ze zelfs (bijna) gelijktijdig plaats. Een gangbaar type korte cyclus ziet er zo uit: de monitor observeert een discussiebijeenkomst, analyseert na afloop wat de belangrijkste aandachtspunten zijn en reflecteert hierop samen met de projectmanagers, die vervolgens actie ondernemen. Een praktijkvoorbeeld van een helemaal geïntegreerde cyclus is de volgende: de monitor constateert dat het projectteam weerstand bij de nieuwe teamleden negeert en stelt hierover een vraag tijdens een teambijeenkomst, waarna de teamleden analyseren, reflecteren en besluiten om eerdere keuzes in het project nogmaals goed te bespreken.

De cyclus kan ook maanden of nog langer duren, bijvoorbeeld bij het monitoren van systeemleren (zie instrument indicatorensets). In een lange cyclus zijn de activiteiten goed van elkaar te onderscheiden en worden vaak speciale monitoringinstrumenten ingezet. Een voorbeeld van een lange cyclus is het volgende: Bij de start van een project wordt in kaart gebracht welke probleemdefinities en ideeën over oplossingsrichtingen er leven bij potentiële deelnemers, alsmede wat hun beeld van de onderlinge rolverdeling is. Deze waarneming en analyse dienen om de beginsituatie te bepalen. Bij een tussenevaluatie twee jaar later worden de geïnterviewden opnieuw bevraagd op deze aspecten, om na te gaan of er iets veranderd is. In een bijeenkomst van de projectdeelnemers wordt hierop gereflecteerd en wordt besloten de projectactiviteiten aan te passen. Bij deze tussenevaluatie vinden dus alle vier de activiteiten plaats: waarneming, analyse, reflectie en aanpassing.

Basismethoden voor waarneming bij RMA

Participerende observatie is onderzoek door zelf ter plekke mee te doen. Wie participierend observeert in systeeminnovatieprojecten, zal met name de bijeenkomsten van het projectteam, die van projectdeelnemers en bredere netwerkbijeenkomsten bijwonen. Het is goed om van tevoren af te spreken hoe de monitor wordt voorgesteld aan de aanwezigen en of zijn of haar rol strikt passief of zo nodig ook actief zal zijn.

Informatie verzamelen door middel van participerende observatie is vooral zinvol als de projectmanagers, het projectteam en de deelnemers er vervolgens op reflecteren. Eén mogelijkheid is dat de monitor zijn of haar waarnemingen aan het einde van de bijeenkomst inbrengt, zodat de deelnemers er nog gezamenlijk over kunnen praten. Of de monitor houdt na een belangrijke bijeenkomst een aparte reflectiesessie met de projectmanager en/of het projectteam. Ten slotte kan een monitor ook besluiten om schriftelijk terug te koppelen – al is het maar in een kort mailtje over de hoofdpunten.

Voor meer informatie over participerende observatie:

- Maso, I. & A. Smaling (1998). *Kwalitatief onderzoek: praktijk en theorie*. Amsterdam: Uitgeverij Boom.

Diepte-interviews lenen zich goed om inzicht te krijgen in veronderstellingen, waarden en ervaringen van projectteamleden, projectdeelnemers of externen. Behalve een onderzoeksmethode is het ook een manier om reflectie te bevorderen. Dat gebeurt bijvoorbeeld als de monitor de geïnterviewde prikkelt om dieper op dingen in te gaan, zoals de barrières in het bestaande systeem of onderlinge relaties. Van belang is dan ook wie de interviews afneemt en hoe het gebeurt. Vooral in een onzekere of gespannen verhouding is het zinvol om een externe monitor de interviews te laten doen. De projectdeelnemers zullen deze persoon als betrekkelijk neutraal ervaren.

De resultaten van de interviews worden teruggekoppeld naar het projectteam. Het is raadzaam om na de interviews een collectieve reflectiebijeenkomst te houden met (een deel van) de geïnterviewden. Als het goed gaat, kan dat een belangrijke bijdrage leveren aan de projectvoortgang en betere onderlinge verhoudingen.

Voor meer informatie over interviews:

- Maso, I & A. Smaling (1998). *Kwalitatief onderzoek: praktijk en theorie*. Amsterdam: Uitgeverij Boom.
- Pretty, J.N., I. Guijt, J. Thompson & I. Scoones (1995). *Participatory Learning and Action. A trainer's guide*. London, IIED.

Basishoudingen van monitors

Om zinvol in te kunnen grijpen staan monitors midden in het project, waarbij ze balanceren tussen betrokkenheid en distantie. Ze bouwen vertrouwen op en onderhouden dat om in te mogen grijpen en medewerking te verkrijgen. Tegelijkertijd blijven ze een relatieve buitenstaander, om zich niet te zeer te laten meezuigen in de dynamiek en beperkingen van het project. Door zelf veel tijd te nemen voor reflectie en te overleggen met collega-monitors van andere projecten kunnen ze voldoende afstand houden en zicht krijgen op de eigen impliciete veronderstellingen.

Het accent kan afwisselend meer op betrokkenheid of meer op distantie liggen. Dit is afhankelijk van de houding van de monitor. Die kan interveniëren vanuit twee verschillende basishoudingen: waarderende exploratie of kritische analyse. Deze hebben elk hun voor- en nadelen. Veel monitors hebben een persoonlijke voorkeur voor één van beide, maar een allround monitor zet ze beide in, afhankelijk van de situatie.

Welke houding je als monitor aan kan nemen, is een kwestie van aanvoelen. Zo zal een ervaren monitor eerder een waarderende houding aannemen als het moreel van de projectdeelnemers laag is door tegenslag en ontmoediging. Gaat het project van een leien dakje, dan kan juist een kritische noot de deelnemers opzweepen tot nog grotere prestaties. Daarnaast leer je als monitor in de loop van een project je pappenheimers kennen. Je weet dat sommige mensen geïnspireerd raken door waarderende woorden, andere door kritische noten.

Waarderende exploratie

De basishouding van waarderende exploratie kenmerkt zich door een constructieve en verkennende geest van de monitor. Uitdagingen die het projectteam of de projectdeelnemers ervaren en benoemen staan centraal, en de monitor ondersteunt dat deze uitdagingen worden aangepakt. Het is zijn of haar rol om, vanuit de uitdagingen die worden ervaren, de gewenste systeemveranderingen te formuleren in de woorden, de taal en het wereldbeeld van de deelnemers zelf. Monitors met deze houding zien zichzelf veelal als betrokken deelnemers die midden in het project staan. Ze leggen de nadruk op lopende ontwikkelingen en resultaten om voort te kunnen bouwen op datgene wat goed gaat. Een (kritisch) oordeel wordt uitgesteld om ruimte te maken voor het zoeken naar een oplossing. Bijvoorbeeld: in plaats van te onderzoeken hoe het komt dat deelnemers de eigen organisatie of achterban niet meekrijgen in het project, bekijkt de monitor met de deelnemers waar kansen liggen om de achterban wel mee te krijgen en stelt voor om met één kleine actie te beginnen, die vervolgens als vliegwiel kan werken voor het vervolg.

Een voordeel van waarderende exploratie is dat het projectdeelnemers een veilige omgeving biedt. Ze durven eerder hun persoonlijke worsteling te bespreken en te uiten wat ze echt belangrijk vinden. Het werken met de taal en het wereldbeeld van de deelnemers zelf brengt systeemveranderingen dichtbij en vergroot de betekenis van het systeem voor het handelen. Bovendien werkt deze houding voor veel mensen enthousiasmerend.

Potentiële nadelen zijn er ook aan verbonden. Waarderende exploratie maakt het voor een monitor moeilijker om de confrontatie aan te gaan met het projectteam. Ook kan het waarderende proces belangrijker worden dan de ambitie een bijdrage te leveren aan systeeminnovatie.

Kritische analyse

De basishouding van kritische analyse kenmerkt zich door een normatief en structurerend optreden van de monitor. Theoretische noties over systeeminnovatie staan centraal; de monitoring beoogt systeembarières aan te pakken die de doelstellingen in de weg staan en kansen te grijpen die zich in de buitenwereld aandienen. Monitors met deze houding beschouwen zichzelf als betrokken buitenstaanders en leggen de ontwikkelingen in het project of bredere netwerk langs een ambitieuze meetlat. Een praktijkvoorbeeld: de monitor hanteert een lijstje met criteria, gebaseerd op innovatietheorieën, om daarmee elke bijeenkomst van een klein heterogeen innovatienetwerk te beoordelen. Het valt haar op dat de doelstelling veel ambitieuzer is dan de op gang gebrachte activiteiten, oftewel: de sloot is breder dan de polsstok lang is. De monitor wijst de projectmanager vervolgens tot vervelens toe op die discrepantie, totdat zich een oplossingsrichting aandient die wel ambitie heeft.

Een voordeel van deze houding is dat het de deelnemers scherp houdt als het gaat om de systeeminnovatieambities. Het accent op kritische analyse kan tot een verdieping en verrijking van het inzicht binnen het projectteam leiden. Een valkuil is dat het weerstand kan oproepen bij deelnemers.

Taakverdeling

Vanwege de complexiteit van een systeeminnovatieproject is het belangrijk dat de monitors, of ze nu van buiten het project komen of projectteamlid zijn, niet te veel andere taken binnen het project hoeven te vervullen. Alleen zo kunnen ze voldoende afstand bewaren en het project(management) door waarderende vragen te stellen of een spiegel voor te houden ondersteunen in het hoog houden van de ambitie.

Verder moeten ze de monitoring continu afstemmen met de verwachtingen en activiteiten van anderen. Hun werk is dienend aan de projectambitie; ze fungeren dan ook als partner van de projectmanager. Zo nodig dagen ze anderen (de manager, het projectteam, de deelnemers) uit in hun denken en spreken ze zich kritisch uit over de koers die het project volgt. Een goede vertrouwensrelatie met de projectmanager is daarvoor een voorwaarde.

De projectmanager is verantwoordelijk voor het hele project en moet in geval van externe financiering verantwoording afleggen aan de opdrachtgever. De monitor kan in alle fasen van een project een bijdrage leveren aan deze verantwoording, en wel op twee manieren.

Ten eerste kan hij of zij erop letten dat de wensen van de opdrachtgever goed worden vertaald in flexibele projectdoelen (bij het ontwerpen) en projectactiviteiten (bij de uitvoering). Daar waar dat in zijn of haar ogen onvoldoende gebeurt kan de monitor ingrijpen *binnen* het project – maar *niet* richting opdrachtgever! Omdat ook het projectmanagement er alle belang bij heeft uiteindelijk een goede verantwoording aan de opdrachtgever te kunnen afleggen, kan deze ingreep tot reflectie binnen het project leiden en eventueel tot een bijstelling van activiteiten.

Ten tweede kan de monitor input leveren voor tussentijdse evaluatiegesprekken tussen projectmanager en opdrachtgever en voor de afrondende rapportage. Dit betekent dat de monitor geen directe relatie heeft met de opdrachtgever, maar wel via de projectmanager kan bijdragen aan bijsturing en verantwoording.

Hoofdstuk 3 Het perspectief van projectmanagers

Inleiding

Projectmanagers zijn verantwoordelijk voor het verloop van een project en voor de realisatie van de projectdoelen. Dus als er in de loop van een systeeminnovatieproject onvoorziene, onwenselijke dingen gebeuren, is het aan hen daarop te reageren. Ook kunnen de uitkomsten van een project sterk afwijken van de verwachtingen. Om een project goed te laten verlopen en zo veel mogelijk problemen voor te zijn, staan projectmanagers voor diverse uitdagingen, met name om:

- te weten hoe potentiële deelnemers tegen de problematiek aankijken;
- te zorgen dat intenties worden omgezet in commitment;
- te zorgen dat commitment leidt tot gedragsverandering;
- te bereiken dat deelnemers erkennen dat er een probleem is;
- voor elkaar te krijgen dat de kern van het probleem echt wordt aangepakt;
- te weten welke barrières in het systeem het project kunnen fnuiken, en deze barrières in de gaten te houden;
- te zorgen dat het project deze systeembarrières aanpakt;
- iemand te zoeken die hen bij de les houdt en die voorkomt dat ze verzuipen in taken die wel dringend zijn maar niet belangrijk;
- iemand uit te kiezen die van een afstand meekijkt en andere inzichten inbrengt;
- markeringspunten (flexibele tussentijdse doelen) vast te leggen;
- verantwoording af te leggen aan de opdrachtgevers en te laten zien welke resultaten er zijn behaald, zelfs als het project anders is verlopen dan voorzien;
- te laten zien dat het project waardevol is, wat de opbrengsten zijn en wat er is geleerd zodat anderen daarin mee kunnen leren.

Reflexieve monitoring in actie (RMA) kan projectmanagers ondersteunen om deze lange lijst van taken tot een goed einde te brengen. Uit de lijst vallen twee algemene opdrachten te destilleren:

- Ondersteuning bij het realiseren van de ambitieuze projectdoelen. RMA kan hierbij helpen door het leren binnen een project te verbeteren en RMA kan input leveren voor eventuele bijsturing van aanpak of doelen.
- Ondersteuning bij het afleggen van verantwoording. Bij een systeeminnovatieproject kan men vaak niet op een lineaire wijze naar bepaalde uitkomsten toe werken. Toch verwacht de opdrachtgever dat vaak wel. Het vergt dan extra inspanning om aan te tonen dat het project waardevolle resultaten heeft opgeleverd en welke dat zijn. Ook daarbij kan dit type monitoring helpen.

RMA biedt verschillende instrumenten – zie deel II – om deze doelen te helpen realiseren. In dit hoofdstuk ligt de nadruk op de uitwerking van een monitoringplan en de verdeling van rollen en verantwoordelijkheden tussen de projectmanager en de monitor bij de uitvoering. Aan het eind van het hoofdstuk staat een samenvattend kader, dat bovendien een aantal aanbevelingen doet aan projectmanagers.

Uitwerking van het monitoringplan

De projectambitie van systeeminnovatie en de daaruit afgeleide projectdoelen vormen samen het ijkpunt bij de monitoring. De primaire rol van de monitor is derhalve om het projectteam of de deelnemersgroep scherp te houden ten aanzien van de ambitie. Die is tenslotte door het team zelf geformuleerd, of er zijn afspraken over gemaakt. RMA maakt dan ook intrinsiek deel uit van het project.

Voordat de monitoring van start gaat, worden doelen en aanpak op hoofdlijnen uitgewerkt. De monitoringaanpak wordt nauw verweven met het projectplan en is dus deel van het projectmanagement. Hierbij hoeft de monitoring niet altijd te starten bij de aanvang van een project, al is dat wel nuttig. Ook hoeft een monitor niet continu actief te zijn.

Allereerst moet het projectmanagement kiezen: trekken we een externe monitor aan of neemt iemand uit het projectteam die taak op zich? Vervolgens ontwikkelt de gekozen monitor in een aantal rondes een plan voor RMA, waarin projectmanager en monitor hun verwachtingen en ideeën op elkaar afstemmen.

Omdat de monitor het leren gericht op systeeminnovatie wil bevorderen, en omdat het van tevoren niet te plannen is waar een projectteam tegenaan zal lopen, is het in de praktijk handig om de doelen en aanpak voor de monitoring bij de start vooral in hoofdlijnen uit te werken. Het projectteam kan dit plan tijdens zijn eerste bijeenkomst bespreken en zo nodig bijstellen; dit om te bevorderen dat zoveel mogelijk teamleden de inzet en het belang ervan erkennen en dragen. Belangrijk is ook om tijdens een eerste bijeenkomst goed contact tot stand te brengen tussen monitor en projectteamleden. Na verloop van tijd, wanneer de monitor meer zicht heeft op wat er speelt, wordt een gedetailleerder werkplan gemaakt voor een kortere periode.

In dat werkplan staat waar de monitoring zich op zal richten en hoe dit gebeurt: in welke vorm, met welke instrumenten en door wie. De RMA-aanpak wordt afgestemd op de geplande projectactiviteiten, de beoogde deelnemers en de beoogde interactiemomenten. Als het projectteam bijvoorbeeld van plan is om een ronde van gesprekken te gaan houden, kan het gespreksprotocol worden aangevuld met vragen vanuit het perspectief van monitoring en kan de monitor de teamleden vergezellen tijdens de interviews. Zo nodig worden extra netwerkactiviteiten gepland specifiek voor de monitoring. Daarnaast zal de monitor ook direct en proactief ingaan op ontwikkelingen die zich voordoen.

Taakverdeling tussen projectteam en monitor

Omdat de monitoring in het project ingebed is, voeren monitor en projectteam (inclusief projectmanager) de RMA samen uit. Ook als er een externe monitor is ingeschakeld, spelen de projectteamleden een belangrijke rol. Juist dan is het belangrijk om over de precieze taakverdeling goede afspraken te maken.

Gedurende een project kunnen de monitoringactiviteiten (waarneming, analyse, reflectie en aanpassing) op steeds weer verschillende manieren worden verdeeld tussen projectteam en monitor. Er zijn grofweg vier vormen:

- 1) zelfstandige uitvoering door de monitor alleen;
- 2) gezamenlijke uitvoering door monitor en projectteam;
- 3) uitvoering door het projectteam gefaciliteerd door de monitor; en
- 4) zelfstandige uitvoering door het projectteam.

In tabel 3.1 wordt een overzicht gegeven.

Als de externe monitor niet zelf actief deelneemt aan het waarnemen en analyseren, kan hij of zij een zinvolle rol spelen in de ondersteuning. Dat kan bijvoorbeeld door RMA-instrumenten aan te reiken, nader toe te lichten en dusdanig toe te snijden op het project dat het projectteam er het beste mee uit de voeten kan. Bij reflectie kan een monitor zowel een faciliterende rol spelen, bijvoorbeeld door kritische vragen te stellen, als een echt participerende rol door mee te denken en te praten in gezamenlijke reflectiemomenten van het projectteam. En hoewel het aan het team is om het project waar nodig aan te passen, kunnen er redenen zijn om aan de monitor te vragen hierover mee te besluiten.

Monitoringactiviteiten	Door projectteam	Door monitor
Waarneming	<ul style="list-style-type: none"> • Deelnemen aan gezamenlijke¹ waarneming • Zelfstandige waarneming 	<ul style="list-style-type: none"> • Deelnemen aan gezamenlijke waarneming • Facilitatie van waarneming • Zelfstandige waarneming
Analyse	<ul style="list-style-type: none"> • Deelnemen aan gezamenlijke analyse • Reageren op analyse door monitor 	<ul style="list-style-type: none"> • Deelnemen aan gezamenlijke analyse • Facilitatie van analyse • Zelfstandige analyse
Reflectie	<ul style="list-style-type: none"> • Gezamenlijke reflectie (een-op-een met monitor of met hele projectteam) • Zelfstandige reflectie 	<ul style="list-style-type: none"> • Deelnemen aan gezamenlijke reflectie • Facilitatie van reflectie • Zelfstandige reflectie
Aanpassing projectactiviteiten	<ul style="list-style-type: none"> • Gezamenlijke besluitvorming • Gezamenlijke uitvoering • Zelfstandige besluitvorming over aanpassing n.a.v. monitoringactiviteiten • Zelfstandige uitvoering projectactiviteiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Inhoudelijke feedback leveren voor aanpassing • Facilitatie van aanpassing • Deelnemen aan gezamenlijke besluitvorming over aanpassing

Tabel 3.1. Mogelijke verdeling van taken tussen projectteam en monitor bij RMA (lichte aanpassing van Mierlo et al., 2008, pag. 21-22).

Er zijn tal van overwegingen om voor een van de vier taakverdelingen te kiezen: hoeveel tijd de projectteamleden aan de monitoring willen besteden, hun (zelfvertrouwen in de) competenties in het gebruik van de instrumenten, het stadium waarin een project zich bevindt, het type projectactiviteiten, etc. Maar ook tactische overwegingen spelen een rol. Het kan bijvoorbeeld zinvol zijn om de monitor, als buitenstaander, de gesprekken met (potentiële) projectdeelnemers te laten voeren.

Zelfmonitoring door het projectteam

Een projectteam kan ook besluiten zelf te monitoren, bijvoorbeeld omdat dat goedkoper is. In dat geval is het van belang om één van de leden van het projectteam expliciet hiervoor verantwoordelijk te maken. Deze persoon moet zich ervan bewust zijn dat hij of zij twee rollen speelt, teamlid en monitor, om te voorkomen dat de monitoring in het gedrang komt van de 'waan van de dag'. De monitoring kan een goede plek en invulling krijgen door af te spreken dat projectmanager en monitor met enige regelmaat overleggen over de voortgang van het project. Dit kan bijvoorbeeld in de vorm van reflectiegesprekken na belangrijke projectteam- of andere projectbijeenkomsten.

Een beperking van een interne monitor kan zijn dat die weinig ervaring heeft met de mogelijkheden en valkuilen van deze rol en onbekend is met beschikbare instrumenten. Sommige instrumenten kan hij of zij zich op basis van beschrijvingen in handboeken redelijk eigen maken (zie bijvoorbeeld de dynamische leeragenda in deel II). Andere vereisen enige ervaring om ze goed toe te kunnen passen. De interne monitor kan zich scholen door cursussen te volgen of sparren met iemand met meer ervaring. Ook kan een projectteam alsnog tijdelijk een ervaren externe monitor inhuren voor bepaalde instrumenten.

1. Gezamenlijk wil zeggen door projectmanager (of ander projectteamlid) en monitor samen. Zelfstandig wil zeggen door of projectteamlid of monitor.

De driehoek projectmanager – monitor – opdrachtgever

De projectmanager en de monitor hebben ieder hun eigen verantwoordelijkheden. De manager is verantwoordelijk voor het hele project en moet in geval van externe financiering verantwoording afleggen aan de opdrachtgever. Een belangrijk en lastig kenmerk van systeeminnovatieprojecten is dat ze niet af te rekenen zijn op eenduidige, van tevoren vastgestelde eindresultaten. Dit type projecten kan onderweg op goede gronden een andere richting inslaan. Ook komt het voor dat de positieve resultaten andere zijn dan voorzien. Het is daarom van belang dat een projectmanager de opdrachtgever tussentijds betreft bij de voortgang, zeker als de doelen en aanpak veranderen. Voor opdrachtgevers die alleen een verantwoording achteraf verwachten, is een dergelijke rol nieuw. Het is raadzaam dat de projectmanagers al bij het definiëren van het project afspraken maken met de opdrachtgever over één of meerdere tussentijdse evaluaties. Dit kan voorkómen dat er bij de afronding grote problemen ontstaan omdat de verwachtingen niet worden waargemaakt.

Degene die de monitoring uitvoert moet deze ook goed afstemmen met de verwachtingen en activiteiten van de betrokkenen. Monitors zijn dienend aan de projectambitie en fungeren vooral als (sparring)partner van de projectmanager of het team. Zo nodig dagen ze de managers of het projectteam uit in hun denken en spreken ze zich kritisch uit over de koers die het project volgt.

De monitor bevordert niet alleen dat het projectteam nieuwe dingen leert, maar speelt ook een rol in de verantwoording aan, en het tussentijds betrekken van de opdrachtgever. En wel als volgt:

- 1) De monitor let erop of de wensen van de opdrachtgever goed worden vertaald in flexibele projectdoelen en projectactiviteiten. Gebeurt dat onvoldoende, dan geeft hij of zij feedback aan de projectmanager (niet aan de opdrachtgever). Omdat ook het projectmanagement er alle belang bij heeft uiteindelijk een goede verantwoording af te kunnen leggen, kan dit leiden tot reflectie binnen het project en een eventuele bijstelling van activiteiten.
- 2) De monitor levert input voor tussentijdse evaluatiegesprekken tussen projectmanager en opdrachtgever en voor de afrondende rapportage. Dit betekent dat de monitor geen directe relatie heeft met de opdrachtgever, maar wel kan bijdragen aan bijsturing en verantwoording via de projectmanager.

Tabel 4.2 aan het eind van hoofdstuk 4 geeft een overzicht van RMA-instrumenten die ertoe kunnen bijdragen dat er op een goede manier verantwoording wordt afgelegd over een project.

Opdrachtgevers verwachten soms dat een monitor hun een ‘onafhankelijke’ evaluatie levert van de projectvoortgang. Dat zou riskant zijn: het kan de vertrouwensband tussen de monitor enerzijds en manager en team anderzijds schaden. Een heldere rolverdeling is geboden: de manager is verantwoordelijk voor het project en rapporteert erover. De monitor kan daarvoor input leveren. Dit moet al in een vroeg stadium duidelijk zijn.

Aanbevelingen voor projectmanagers

- 1) Denk bij het definiëren van een systeeminnovatieproject al erover na hoe monitoring en evaluatie wordt ingevuld. Het kan nuttig zijn, zeker bij complexe projecten met deelnemers van uiteenlopende pluimage, om zelfs in deze fase al een monitor in te schakelen. Die kan ondersteunen bij het ontwerpen van projectdoelen en –activiteiten.
- 2) Schakelt een project geen externe monitor in, leg de verantwoordelijkheid voor de taak dan bij één lid van het projectteam neer. Voorkom dat deze taak ondergesneeuwd raakt en voer regelmatig overleg met de monitor, bijvoorbeeld in de vorm van reflectiesessies na belangrijke

- bijeenkomsten. Zo krijgt de monitoring inhoud en de persoon in kwestie een stevige rol.
- 3) Overleg in het begin van het project met de opdrachtgever (met inbreng van de monitor) over de wijze van verantwoording. Omdat systeeminnovatieprojecten onverwachte wendingen kunnen nemen, doet de projectmanager er goed aan af en toe met de opdrachtgever te overleggen. Zo blijft die goed op de hoogte en is het risico van problemen bij de verantwoording kleiner.
 - 4) Overleg regelmatig met de monitor over taakverdeling en verantwoordelijkheden. Maak wederzijdse verwachtingen zo helder en expliciet mogelijk om problemen tijdens de uitvoering zo veel mogelijk voor te zijn.
 - 5) Bespreek de afspraken met het projectteam, zodat iedereen de rol van de monitor kent. Pas de afspraken zo nodig nog aan op basis van reacties van de teamleden.
 - 6) Spreek met de monitor af hoe jullie omgaan met meningsverschillen, hoe vrij de monitor is in bijeenkomsten van projectteam, van projectdeelnemers en met derden. Essentiële punten van wrijving of kritiek tussen monitor en projectmanager of -team kunnen het beste een-op-een worden besproken.
 - 7) Zorg voor een goede vertrouwensband met de monitor. Zeg het eerlijk als het vertrouwen ontbreekt en zoek zo nodig een andere monitor.

Hoofdstuk 4. Het perspectief van opdrachtgevers

Inleiding

De meeste beleidsmedewerkers willen als opdrachtgever weten welke resultaten het project heeft opgeleverd en hoe die resultaten zich verhouden tot de doelen (de effectiviteitsvraag) en de ingezette middelen (de efficiëntievraag). Hier gaan, wat hen betreft, monitoring en evaluatie dan ook vooral over. De volgende citaten onderstrepen deze kijk op de zaak:²

“Maar wat wij ook graag willen is: Je hebt situatie A en je wilt naar B. Vanuit de overheid verwachten we dat dat altijd beter is, of veiliger of een betere kwaliteit van leven ... En dan wil je dus meten wat uiteindelijk het effect is van je inzet van je beleidsinstrumenten.”

“Je kunt je project nog zo goed uitvoeren, de minister moet kunnen zeggen dat het veiliger, of duurzamer is geworden.”

De uitvoering van monitoring en evaluatie zelf is het pakkie-an van de projectmanager, vinden de meeste opdrachtgevers.

Volgens opdrachtgevers kan monitoring en evaluatie van systeeminnovatieprojecten in allerlei behoeften voorzien. Beleidsmakers willen namelijk:

- weten wat het uiteindelijke effect is van de inzet van beleidsinstrumenten;
- de minister kunnen informeren, die zich dan kan verantwoorden in de Tweede Kamer;
- met de Kamer en de samenleving delen waar het geld naartoe gaat, oftewel transparant maken wat ze doen;
- tussentijds weten hoe het ervoor staat en of het zin heeft om door te gaan;
- het project kunnen bijsturen en tussentijds ontwikkelingen aan elkaar kunnen koppelen; en
- informatie verzamelen voor het eventueel herijken van beleidsdoelen.

Reflexieve monitoring in actie (RMA) is ontwikkeld om te stimuleren dat deelnemers leren van systeeminnovatieprojecten, zodat ze des te beter bijdragen aan structurele verandering. Een belangrijke vraag voor het beleid is dan ook of dit type monitoring ook beleidsrelevantie heeft en zo ja, welke. Het beeld van RMA bij veel beleidsmedewerkers is dat het vooral proces- en leer-, maar weinig resultaatgericht is. Maar in feite kan RMA ook zo worden ingezet dat het zowel project- als beleidsdoelen dient. Daarover gaat dit hoofdstuk.

We zullen hieronder eerst bespreken dat de overheid bij systeeminnovatie twee belangrijke doelen heeft: niet alleen verantwoording, maar ook bevorderen dat derden ervan leren. Daarna bespreken we voor deze beide doelen hoe RMA eraan kan bijdragen. Dat mondt uit in een tabel met relevante instrumenten voor deze doelen. Een kader met aanbevelingen maakt het hoofdstuk rond.

Monitoring en evaluatie van systeeminnovatieprojecten

In Nederland komen steeds meer projecten van de grond in netwerken van ondernemers, onderzoekers, leveranciers, waterschappen en anderen die werken aan duurzame ontwikkeling en de vernieuwing die daarvoor nodig is. Onder meer in de landbouwsector gebeurt dit veel. Sommige van die projecten

2. Citaten van LNV-beleidsmedewerkers uit voor het RMA-project gehouden interviews.

kenmerken zich door de ambitie het systeem waarin ze zich bevinden te innoveren. Anders gezegd: naast technologische vernieuwing streven ze ook maatschappelijke en institutionele vernieuwing na. De betrokkenen zijn zich in zulke projecten ervan bewust dat ze een langdurig proces starten.

Typerend voor dergelijke systeeminnovatieprojecten is dat zij niet als een klassiek beleids- en planningsinstrument kunnen worden benaderd. Dit heeft te maken met het karakter van een systeeminnovatie (zie hoofdstuk 5). Doordat maatschappelijke, institutionele én technologische veranderingen worden nagestreefd, die elkaar ook nog eens onderling beïnvloeden, is het innovatieproces dynamisch en niet-lineair. De uitkomst is dan ook niet goed voorspelbaar. In zo'n situatie volstaat het niet om te kijken of de vooraf gestelde doelen zijn bereikt. Er is een specifieke invulling van monitoring en evaluatie nodig om verantwoording te kunnen afleggen over het project.

Een ander voor het beleid relevant kenmerk is dat systeeminnovaties niet tot stand komen doordat één enkele innovatie doorbreekt, maar dat ze 'oprijzen' uit een combinatie van deelinnovaties. Na afloop van een project moet daarom worden gestreefd naar een doorgaand proces waarin deelinnovaties aan elkaar gekoppeld worden om op systeemniveau tot een duurzaam alternatief te kunnen leiden. Daarom is het van belang dat projecten gebruik maken van elkaars resultaten en dat vervolgprouwen op elkaar voortbouwen. Dat maakt het zo belangrijk dat derden kunnen 'leren over projecten heen'³. Die 'derden' kunnen belanghebbenden zijn die niet aan het project deelnemen, deelnemers aan andere projecten of beleidsmakers. Voor opdrachtgevers is leren over projecten heen van groot belang om goede vervolgprouwen te kunnen definiëren of ondersteunen. Ook daarbij kan RMA van dienst zijn.

Hieruit kunnen we afleiden dat RMA voor de overheid twee doelen dient:

1. RMA helpt beleidsmakers verantwoording af te leggen over systeeminnovatieprojecten aan politiek, maatschappij en de eigen organisatie. Die verantwoording betreft enerzijds de financiële kant en anderzijds de resultaten – de beoogde, maar nadrukkelijk ook de onvoorziene resultaten. Daarbij moet men beseffen dat het resultaat zelden volledig duurzaam zal zijn; een gedeeltelijk duurzaam alternatief kan al een belangrijke vooruitgang zijn. Naast de beoordeling van de effectiviteit over de afgelopen periode creëert een evaluatie tegelijk een moment om het beleid te herijken: Kan een project of netwerk al op eigen benen staan? En kan de financiering stoppen of moet die doorgaan?
2. RMA bevordert dat derden (inclusief de opdrachtgever) leren over verschillende projecten heen. Het gaat dan om projecten die ofwel gelijksoortig zijn of bij elkaar horen binnen een portfolio. Anders dan bij de verantwoording is hier ook inzicht in de projectaanpak en het leer- en innovatieproces nodig. Met dergelijke informatie kunnen goede vervolgprouwen worden gekozen die voor ondersteuning in aanmerking komen.

Voor beide doelen kunnen opdrachtgevers afwegen in hoeverre ze ook tussentijds betrokken willen worden bij de projectontwikkelingen. Dat kost weliswaar meer tijd dan alleen informatie achteraf, maar heeft ook voordelen:

- de resultaten van het project zullen een betere toepassing vinden binnen de context van beleid;
- de informatie is van hogere kwaliteit, want het hoe en waarom van bepaalde resultaten wordt duidelijker;
- informatie in de ontwerpfase helpt om voorwaarden aan projecten te stellen;
- met tussentijdse informatie kunnen de beleidsdoelen voor de lange termijn periodiek herijkt worden;
- tussentijds kennis nemen van de voortgang leidt tot betere, meer genuanceerde informatie voor nuttige vervolgprouwen, waaronder steun aan vervolgprouwen.

³ Leren 'over projecten heen' is iets anders dan leren 'tussen projecten'. Bij dat laatste worden leerervaringen van een ander project gebruikt ten dienste van de doelstellingen van het eigen project. Bij leren 'over projecten heen' worden ervaringen uit verschillende projecten met elkaar verbonden om iets nieuws te vormen. Deelinnovaties uit twee verschillende projecten kunnen dan bijvoorbeeld aan elkaar worden geknoopt, hetgeen het startpunt kan vormen voor een nieuw project waarin die combinatie centraal staat.

Beleidsrelevant RMA-doel 1: verantwoording

Het is goed mogelijk om RMA in te zetten op piketpaaltjes die voor zowel het project als het beleid relevant zijn. Dergelijke overlappende kwesties noemen we hier ‘markeringspunten’. Markeringspunten bieden een maat voor de voortgang van een systeeminnovatieproject op beleidsrelevante punten. Onderstaande tabel geeft een overzicht.

Projectrelevante piketpaaltjes	Beleidsrelevantie
De belangrijkste projectuitdagingen en oplossingsrichtingen: bijvoorbeeld of de oplossingsrichting bijdraagt aan een duurzame ontwikkeling.	Draagt bij aan beleidsdoelen. Biedt aanknopingspunten voor specificatie van evaluatiecriteria.
Veranderingen in de houding van ondernemers en andere projectdeelnemers waardoor er meer oplossingsrichtingen mogelijk worden.	Relevant voor beleidsuitvoering en sturing op innovatiedoelen. Hierdoor wordt de oplossingsruimte vergroot.
Veranderingen in de onderlinge verhoudingen waardoor meer openheid en (h)erkenning van elkaars posities ontstaat.	Van belang voor beleidsuitvoering en coördinatie & draagvlak. Actoren met verschillende achtergronden kunnen gemakkelijker punten van overlappend belang vinden.
Een eerste of nadere invulling van een gemeenschappelijk streven naar duurzame ontwikkeling.	Relevant voor beleidsdoelen en benchmarking / evaluatiecriteria. Het streven naar duurzaamheid wordt nader geconcretiseerd.

Tabel 4.1: Voorbeelden van markeringspunten: piketpaaltjes die relevant zijn voor het project en voor het beleid.

Deze markeringspunten krijgen inhoud door ze te plaatsen in de context van de sector of het gebied waarop het project zich richt. De vraag is dan bijvoorbeeld ten opzichte waarvan de houding van ondernemers is veranderd. Vervolgens wordt voor elke verandering bepaald of het in de richting van een duurzame ontwikkeling gaat.

Markeringspunten zijn een soort maat waarop het project kan worden geëvalueerd en beoordeeld. Daarmee zijn ze tevens voor de projectmanager een belangrijk richtsnoer voor het formuleren van de projectaanpak. Het is derhalve van belang om de markeringspunten al in het projectontwerp vast te stellen, in samenspraak tussen projectmanager en opdrachtgever. De monitor kan hierbij een faciliterende rol spelen.

Effecten en uitkomsten van een project zijn dus geen einddoelen, maar ‘piketpaaltjes’ in een langer proces van systeeminnovatie. Van de afgesproken markeringspunten kan zo nodig, met redenen omkleed, worden afgeweken. Dat betekent dat een project niet per se heeft gefaald als het bepaalde doelen niet heeft gehaald – op voorwaarde dat het wel aantoonbaar stappen in de richting van duurzame ontwikkeling heeft weten te zetten. Dat vergt van alle betrokkenen een zekere relativering van de concrete vooraf vastgestelde beleidsdoelen waaraan een systeeminnovatieproject zou moeten bijdragen.

Van opdrachtgevers vraagt dit een wat andere inzet in een project dan zij gewend zijn. Het vraagt om een actievere betrokkenheid bij het formuleren van doelen, activiteiten en markeringspunten, en ook bij tussentijds overleg voor een bijstelling hiervan, mocht dat nodig zijn. Ook het af en toe bijwonen van een monitoringactiviteit (zoals een reflectiesessie of een eye-openerworkshop) is een mogelijkheid om zicht te krijgen op hoe het project zich ontwikkelt, wat het oplevert en de betekenis van het project in beleidstermen. Het is belangrijk dat opdrachtgevers al in een vroeg stadium aangeven wat hun betrokkenheid zal zijn, om zo hun eigen verwachtingen en die van de projectmanager goed op elkaar af te stemmen.

Beleidsrelevant RMA-doel 2: leren over projecten heen

Een enkel project zal nooit tot de samenhangende institutionele veranderingen leiden die voor duurzaamheid nodig zijn. Het is dus van belang dat opdrachtgevers, andere institutionele actoren of betrokkenen bij andere projecten leren van dit ene project om de verworven inzichten mee te nemen naar

andere projecten. Als beleidsmedewerkers die verantwoordelijk zijn voor verschillende projecten binnen een samenhangend portfolio elkaar geregeld spreken, heeft dit als praktisch voordeel dat de overplaatsing van een individu tot minder kennisverlies leidt.

Vooraf 'verhalende' monitoringinstrumenten lenen zich ervoor om het leren door derden te bevorderen. Tijdens een bijeenkomst kan de eye-openerworkshop goede diensten bewijzen, voor leren op afstand zijn de audiovisuele leergeschiedenis en reflexieve procesbeschrijving geschikt (zie tabel 4.2). De output – filmclips, procesbeschrijvingen – geeft weer hoe de projectdeelnemers hun worstelingen benoemen, fundamentele vragen agenderen en oplossen en zo het project verbeteren en versterken. Doordat in de verhalen de leerervaringen in hun context zijn geplaatst, kunnen derden de lessen vertalen naar hun eigen context.

Een voorwaarde is dat het projectteam en de projectdeelnemers bereid zijn om de leerervaringen te delen. Dit kan op weerstand stuiten bij het projectteam of deelnemers. Ze kunnen zich zorgen maken dat opdrachtgevers het negatief zullen interpreteren of dat andere projecten er met hun goede ideeën vandoor gaan. Opdrachtgevers kunnen openheid stimuleren door zich constructief op te stellen.

Inzet monitoringinstrumenten voor beleidsdoelen

Tabel 4.2 noemt in de linkerkolom alle instrumenten die in deel II van dit boek worden uitgewerkt. De kolommen twee en drie geven een overzicht van de bijdragen die deze instrumenten kunnen leveren aan de twee zojuist besproken beleidsdoelen. Opdrachtgevers kunnen deze tabel gebruiken wanneer ze met projectmanagers over de doelen en globale aanpak van de monitoring overleggen. De uitwerking is vervolgens aan de projectmanager en -monitor.

Daarnaast kunnen opdrachtgevers de tabel gebruiken om een voorselectie te maken van instrumenten die ze zelf willen (laten) inzetten om leren tussen projecten of tussen projecten en beleid te stimuleren. In deel II van dit handboek kunnen de beschrijvingen van de instrumenten worden geraadpleegd om een nadere keuze te maken. Soms kunnen meerdere instrumenten relevant zijn. Persoonlijke voorkeur of bepaalde randvoorwaarden (zoals beschikbare tijd of de ervaring met een instrument) geven dan de doorslag.

Tabel 4.2: Bijdrage van monitoringinstrumenten aan beleidsdoelen

Instrument	Beleidsdoel 1: Aangrijpingspunten voor verantwoording	Beleidsdoel 2: Aangrijpingspunten voor leren tussen projecten en over projecten heen / op beleidsniveau
Systeemanalyse	<ul style="list-style-type: none"> Resultaten van analyse bij start (indien onderschreven door opdrachtgever) bieden: 1) focus voor tijdelijke systeeminnovatieve projectdoelen 2) markeringspunten op <i>systeemniveau</i> voor (tussentijdse) evaluatie. Resultaten van analyse tussentijds of bij afronding bieden verklaringen voor (gebrek aan) effectiviteit van projectactiviteiten. Beleidscontext is onderdeel van de analyse. De gebruikte matrix biedt veel informatie in zeer gecondenseerde vorm. 	<ul style="list-style-type: none"> Resultaten van analyse kunnen worden benut en vergeleken door betrokkenen in vergelijkbare systemen. Rol van overheid in relatie tot systeemkenmerken die onduurzame situatie in stand houden wordt expliciet gemaakt om op te reflecteren.
Actoren- en causaalanalyse	<ul style="list-style-type: none"> Resultaten van analyse bij start (indien onderschreven door opdrachtgever) bieden: 1) focus voor tijdelijke systeeminnovatieve projectdoelen 2) markeringspunten op <i>microniveau</i> voor (tussentijdse) evaluatie. 	<ul style="list-style-type: none"> Resultaten van analyse kunnen worden benut en vergeleken door betrokkenen in vergelijkbare systemen. Rol van de overheid en de relaties met de institutionele spelers (en andere projecten)

	<ul style="list-style-type: none"> • Resultaten van tussentijdse analyse bieden opties voor alternatieve strategieën om systeemdoelen alsnog te halen: verantwoording voor de herdefiniëring van projectactiviteiten. • Resultaten van analyse bij afronding bieden een verantwoordingssystematiek voor de projectactiviteiten in relatie tot relevante veranderingen in strategie om de systeemdoelen te bereiken. • Beleidscontext is onderdeel van de analyse. De analyse biedt veel informatie in zeer gecondenseerde vorm die complexiteit inzichtelijk maakt én tegelijkertijd keuze voor belangrijkste focus mogelijk maakt. 	<p>worden expliciet. Die beïnvloeden in samenhang zowel de mogelijkheden als de hindernissen voor een systeemverandering in duurzame richting.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vroegtijdig inzicht in de omvang van het netwerk dat het succes van duurzame verandering beïnvloedt, biedt gelegenheid om partijen op een participatieve en lerende wijze over de uitdagingen in het project mee te laten denken. Tevens stimuleert het het denken in oplossingen, over institutionele grenzen en verantwoordelijkheden heen.
Dynamische leeragenda	<ul style="list-style-type: none"> • Geeft een indicatie van uitdagingen die deelnemers ervaren en in hoeverre deze effectief zijn aangepakt. • Is geschreven vanuit de waarderende benadering; de markeringspunten worden expliciet benoemd en gewaardeerd. 	<ul style="list-style-type: none"> • Weerspiegelt in herkenbare projecttermen de projectdynamiek, specifieke uitdagingen en de herformuleringen daarvan. Geeft derden inzicht in mogelijke valkuilen bij de uitvoering van een project. • Verandering van indicatoren door de tijd geeft een indicatie van effectiviteit.
Indicatorensets	<ul style="list-style-type: none"> • De door projectmanager en opdrachtgever geselecteerde indicatoren dienen als markeringspunten. • Verandering van indicatoren door de tijd geeft een indicatie van effectiviteit. Kan in zeer gecondenseerde vorm. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rol van overheid in relatie tot systeemkenmerken (als onderdeel van de indicatorensets) die onduurzame situatie in stand houdt, wordt expliciet gemaakt om op te reflecteren.
Reflexieve procesbeschrijving	<ul style="list-style-type: none"> • Geeft een kwalitatieve, chronologische beschrijving van de voortgang of onwenselijke stagnatie aan de hand van indicatoren. Beleidscontext is onderdeel van de beschrijving. De verkorte beschrijving kan in enkele A4tjes worden gecondenseerd; de gewone beschrijving kan goed dienen als bijlage. 	<ul style="list-style-type: none"> • Geeft een kwalitatieve, chronologische beschrijving van voortgang of onwenselijke stagnatie aan de hand van indicatoren. Geeft buitenstaanders een gedetailleerd inzicht in het gehele proces, met alle stappen vooruit en achteruit.
Audiovisuele leergeschiedenis	<ul style="list-style-type: none"> • Vertelt het verhaal vanuit het perspectief van de diverse deelnemers. Laat zien hoe de voortgang en veranderingen zich hebben ontwikkeld en door de deelnemers zijn ervaren. • De tijdlijn in een verhaal wordt expliciet, en de piketpaaltjes zijn gemarkeerd. • Thematisering geeft de gelegenheid om over specifieke onderdelen snel meer informatie te krijgen. • Levert een concreet product op, nl. een webtool met 2 of 3 filmclips, die de buitenwacht in korte tijd een impressie van het project kunnen geven. • Geeft een authentiek beeld van het project: de deelnemers spreken zelf, het is niet 'opgepoetst' door een wetenschappelijk rapport. 	<ul style="list-style-type: none"> • Visuele weergave van ervaringskennis helpt buitenstaanders afgeleid te leren, door lessen te vertalen naar hun eigen situatie. • Visualisering triggert leren op een andere manier dan via het lezen van rapporten en creëert zo een groter leereffect. • Thematisering geeft de gelegenheid om over specifieke onderdelen snel meer informatie te krijgen.
Eye-openerworkshop	<ul style="list-style-type: none"> • De 'eye-openers', een van de workshopresultaten, zijn een indicatie waar een project vandaan komt en waar het staat. • Deelname aan de workshop kan bijdragen aan de wijze waarop opdrachtgever (bijv. beleidsambtenaar) zich verder verantwoordt (in documenten voor minister, voor informatie aan parlement). 	<ul style="list-style-type: none"> • Is oorspronkelijk zelfs ontwikkeld voor leren door deelnemers van andere projecten of beleidsmensen, op basis van de tijdlijnmethode. • Wil 'open deuren' voorkomen door buitenstaanders een insider van een project te maken. Vergt dat buitenstaanders bereid zijn in de workshop te participeren.

Aanbevelingen aan opdrachtgevers voor RMA-inzet

1. Verzoek de betreffende projectaanvragers om dit type monitoring in de plannen te verwerken, inclusief de benodigde capaciteit en competenties.
2. Bespreek met de projectmanager de doelen vanuit project en beleid. Zoek de raakvlakken daartussen: de markeringspunten.
3. Spreek met de projectmanager af welke markeringspunten van belang zijn voor het project. De beschrijving van de indicatorensets in deel II is bruikbaar om na te gaan welke indicatoren uit RMA interessant en nuttig zijn. Bespreek ook de manier waarop de indicatoren ingezet worden. Hou daarbij in het oog dat institutionele verandering en systeeminnovatie niet altijd in cijfers zijn uit te drukken.
4. Spreek alleen de projectmanager rechtstreeks aan en niet de monitor, om de vertrouwensrelatie tussen monitor en projectteam goed te houden.
5. Maak duidelijke afspraken met de projectmanager over tussentijdse momenten en manieren van overleg en rapportage.
6. Bespreek de voortgang samen met de projectmanager en eventueel anderen op afgesproken tijdstippen. Doe dit aan de hand van de overeengekomen markeringspunten en ga gezamenlijk na of er reden tot aanpassing is.
7. Vraag feedback op de (stimulerende dan wel belemmerende) rol van de overheid bij het realiseren van duurzame ontwikkeling.
8. Breng partijen bij elkaar om over de projecten heen te leren (ook binnen de eigen organisatie). Dit kunnen mensen met gelijksoortige projecten zijn of juist uit projecten die elkaars resultaten kunnen gebruiken. Ontwikkel een strategie en aanpak om deze partijen van elkaar te laten leren. Tabel 4.2 reikt geschikte instrumenten hiervoor aan.

Hoofdstuk 5. De theoretische basis van RMA

Inleiding

Dit hoofdstuk gaat over de onderbouwing van *reflexieve monitoring in actie* (RMA). RMA heeft als hoofddoel leerprocessen te bevorderen in projecten die mikken op systeeminnovatie. We zullen daarom eerst de kenmerken van systeeminnovaties kort aangeven; de uitdagingen voor projecten die hiernaar streven vloeien daar rechtstreeks uit voort. Deze uitdagingen stellen speciale eisen aan monitoring en evaluatie (M&E). Welke dat zijn en in hoeverre diverse methoden aan deze uitdagingen tegemoetkomen, bespreken we in het licht van diverse M&E-stromingen en -methoden.

De uitdagingen voor systeeminnovatieprojecten

Wil de ontwikkeling van een sector of een geografisch gebied duurzaam heten, dan moet ze tegelijkertijd de milieubelasting verminderen, economisch renderen, maatschappelijk acceptabel zijn en – indien van toepassing – het dierenwelzijn ten goede komen. Innovatie richt zich in de regel op één element tegelijk. Het stimuleert bijvoorbeeld agrarisch ondernemerschap of vermindert de emissies van schadelijke stoffen naar het oppervlaktewater. Maar bij een verbetering op één punt kunnen andere punten juist weer verslechteren. Neem luchtwassers in de veehouderij: die verminderen de ammoniakemissie, maar het energieverbruik van het bedrijf neemt toe en het dierenwelzijn gaat achteruit omdat het vee permanent op stal moet blijven.

De meervoudige ambitie van duurzame ontwikkeling impliceert dat een enkelvoudige verandering onvoldoende is en dat er meer nodig is dan alleen technologische vernieuwing. Ook aan de maatschappelijke en institutionele kant zijn veranderingen noodzakelijk. Er kan bijvoorbeeld een andere inrichting van ketens nodig zijn, de deelname van nieuwe actoren kan geboden zijn, misschien moeten de relaties tussen actoren veranderen. Dit is wat *systeeminnovatie* wordt genoemd (Elzen, 2005).

De meeste systemen zijn nooit gepland, maar historisch ontstaan doordat de actoren, elk vanuit hun eigen invalshoek, hun activiteiten op elkaar hebben afgestemd. Specifieke technische oplossingen, manieren van handelen en instituties met hun formele en informele regels zijn voor alle partijen vanzelfsprekend geworden. Zo'n zichzelf in stand houdend systeem wordt een lock-in-situatie genoemd. Vernieuwingen breken in zo'n situatie moeilijk door, zeker als er op meerdere plaatsen tegelijk iets moet veranderen. Op allerlei plaatsen zal dan weerstand tegen vernieuwing ontstaan.

Projecten die tegen de weerstand in willen bijdragen aan systeeminnovatie, willen recht doen aan deze complexiteit door een integrale ambitie te kiezen. In een proces van 'al doende leren' wordt verkend of een nieuw 'systeemstukje' in de praktijk kan werken, en hoe dan. Daarbij vragen de technische, de institutionele en de netwerkaspecten allemaal om aandacht. Eén project zal zelden voldoende zijn om zo'n systeem op de schop te nemen. Daarvoor is een reeks projecten nodig die voortbouwen op elkaars resultaten. Managers van systeeminnovatieprojecten staan dan ook voor hele specifieke uitdagingen (van Mierlo et al., 2010; Regeer et al., 2009):

1. De uitkomsten van projectinterventies kunnen niet van tevoren worden gedefinieerd. Ze ontstaan in de loop van het traject uit de complexe wisselwerking van allerlei processen, als 'emergente eigenschappen' dus. Dit komt doordat er geen duidelijke oorzaak-gevolgrelaties zijn. Het gaat daarom in een project niet alleen om uitvoering van wat afgesproken is, maar om opeenvolgende cycli van plannen, handelen, observeren, reflecteren en opnieuw plannen. Dit is niet gemakkelijk voor managers die vooral ervaring hebben met het rechttoe rechtaan uitvoeren van projectplannen. Ook veel participanten zijn gewend aan, en verwachten, een 'rationele planning', zoals dat heet.

2. Definities van het probleem, zoekrichtingen en oplossingen zullen veranderen in de interactie met projectdeelnemers en externe actoren. Dit gebrek aan houvast vraagt van managers veel flexibiliteit. Ze moeten in staat zijn verandering toe te laten en soms zelfs geheel nieuwe paden in te slaan.
3. In deze onzekere, complexe situatie kunnen projectmanagers het doel – innovatie met het oog op duurzame ontwikkeling – onmogelijk consequent vooropstellen. Ze zullen continu moeten schakelen tussen concrete activiteiten en beoogde effecten op langere termijn, en ook nog de relatie tussen beide blijven zien.

De waarde van monitoring voor systeeminnovaties

De uitdagingen voor systeeminnovatieprojecten stellen ook specifieke eisen aan de monitoring en evaluatie (van Mierlo et al., 2010, Regeer et al., 2009). Het centrale doel van dit type monitoring is om de reflexiviteit van een project te verhogen. Een systeeminnovatieproject is reflexief als het netwerk van betrokkenen nieuwe manieren van handelen ontwikkelt terwijl (mede daardoor) de institutionele omgeving meeverandert. Dat is van belang, omdat geen enkel innovatienetwerk en geen enkele actor vrij is van gevestigde instituties die onduurzame praktijken in stand houden.

Concreter gezegd moet monitoring van systeeminnovatieprojecten in staat zijn om:

1. bij complexe projecten zonder vooraf gedefinieerde resultaten ondersteuning te verlenen aan het ontwerpen, het aanpassen van plannen en het handelen of interveniëren, terwijl duidelijk is dat het doel van een duurzame ontwikkeling pas op lange termijn kan worden bereikt;
2. een collectief leerproces te faciliteren door de veronderstellingen, waarden en praktijken van deelnemers aan een project en andere actoren te bevragen; en
3. te stimuleren dat er gewerkt wordt aan samenhangende, institutionele veranderingen binnen en via het project, die bijdragen aan een duurzame ontwikkeling.

In meer alledaagse termen zorgt dit type monitoring ervoor dat de *ambitie* van een innovatieproject hoog blijft en zo nodig hoger wordt, namelijk gericht op systeeminnovatie. Dit bestrijdt de neiging om te vervallen in bekende patronen van denken en doen.

Geen gewone monitoring

Monitoring voor systeeminnovaties is, zoals het hierboven is beschreven, anders dan bekende benaderingen van M&E. Om dat te verduidelijken bespreken we hieronder de volgende drie globaal te onderscheiden stromingen:

- resultaatgerichte M&E
- constructivistische M&E
- reflexieve M&E

Tabel 5.1 geeft een overzicht van de belangrijkste kenmerken van deze stromingen.

	Resultaatgericht	Constructivistisch	Reflexief
<i>Doel</i>	Verantwoording en sturing	Leren en aanpassing van activiteiten	Leren om bij te dragen aan systeeminnovatie
<i>Paradigma</i>	Realiteit kan objectief worden gedefinieerd	Realiteit wordt geconstrueerd door interactie en onderhandeling	Er moet een nieuwe realiteit worden ontwikkeld
<i>Focus</i>	Vooropgestelde doelen	Betekenenissen en waarden op basis van onderhandelingen	Dominante waarden en institutionele settings ter discussie stellen

Tabel 5.1: Karakteristieken van drie M&E-stromingen (Arkesteijn et al., 2007; van Mierlo et al., 2010)

Resultaatgerichte M&E legt de nadruk op doelgerichtheid en op het monitoren en evalueren van resultaten, afgezet tegen de doelstellingen die veelal van tevoren zijn gedefinieerd. Vaak wordt er met vooraf bepaalde indicatoren gewerkt om de voortgang te meten.

Deze monitoring en evaluatie is vaak gebaseerd op een zogenaamde interventielogica (*programme theory*), dat wil zeggen op veronderstellingen over hoe de projectinterventies tot de beoogde resultaten leiden. Methoden in deze stroming zijn LogFrames (IFAD, 2006) of Logic Charts en de meer flexibele ‘veranderingstheorie’ (*theory of change*) (Davies, 2002; Grantcraft, 2006; Anderson, 2005).

De uitgangspunten van deze stroming zijn van toepassing op projecten die starten met helder gedefinieerde doelen en aanpak, en dus minder geschikt voor projecten die doelen en aanpak definiëren en ontwerpen in onderhandeling met betrokkenen. Daarnaast is er binnen deze stroming weinig ruimte voor een gezamenlijk leerproces. Een sterk punt is echter het logische denken: het dwingt projectmanagers uiteen te zetten waar ze aan willen bijdragen en hoe ze dat denken te doen. Ook voor interactieve trajecten gericht op systeeminnovatie is dit zeker van belang. Het expliciteren van de interventielogica – waar wenselijk samen met betrokkenen – biedt goede mogelijkheden om te leren op projectniveau, om de interventielogica bij te stellen en in de toekomst betere interventies te plannen. Relevant zijn met name de aanpakken waarin gewerkt wordt vanuit het complexe-systeendenken, zoals bijvoorbeeld Rogers (2008) doet.

Het *constructivistische* perspectief gaat ervan uit dat er meerdere realiteiten bestaan. Actoren geven immers vanuit verschillende perspectieven betekenis aan verschijnselen. Die betekenissen worden uitgewisseld en verder gevormd in interactie en onderhandeling. Constructivistische M&E richt zich daarom sterk op het gezamenlijk leren en delen van verhalen.

Het behalen van doelstellingen staat niet voorop. Het gaat erom actoren gezamenlijk de agenda te laten bepalen of gezamenlijk te laten leren. In het algemeen zijn dit participatieve aanpakken. Voorbeelden zijn de evaluaties van de vierde generatie (Guba & Lincoln, 1989), leergeschiedenissen (Kleiner & Roth, 1996) en responsieve evaluatie (Stake, 1983). Ook de MSC-methode (*most significant change*) kan hieronder worden geschaard (Davies & Dart, 2005; Dart, 2005).

De kracht van constructivistische methoden ligt vooral in het delen van percepties, hetgeen nieuwe inzichten oplevert en de relaties binnen een project of netwerk versterkt. De nadruk op leren is waardevol voor systeeminnovatieprojecten en de erkenning van het bestaan van meerdere ‘realiteiten’ past bij het ambigue karakter van duurzame ontwikkeling. Maar constructivistische methoden baseren de monitoring op de huidige perspectieven en doelen van betrokkenen, en dat staat vaak op gespannen voet met de noodzaak om de institutionele randvoorwaarden ter discussie te stellen en radicaal andere realiteiten te ontwikkelen. Juist de bestaande perspectieven kunnen immers een onderdeel zijn van het probleem.

De laatste jaren is *reflexieve M&E* als nieuwe stroming in opkomst, ook wel *mode 2 monitoring* genoemd (Grin & Weterings, 2005; van Mierlo et al., 2007; Regeer, 2010). Dit is speciaal bedoeld voor initiatieven die gericht zijn op het stimuleren van systeeminnovaties. De leidende vraag hierbij is deze: stimuleren de projectactiviteiten juist die leerprocessen in het netwerk die tot een verandering van de praktijken en hun institutionele inbedding leiden? Betrokkenen in een innovatieproject kunnen elkaar onderling beïnvloeden wanneer ze elkaars beweegredenen en ontwikkelingen in het omringend systeem onderzoeken en doorgronden. Daarom wordt reflectie op de relatie tussen het project en het systeem (of de systemen) daaromheen bevorderd, evenals op de relatie tussen resultaten op de korte termijn en ambitie voor de langere termijn. Door uitwisseling en reflectie kunnen betrokkenen leren en wordt de reflexiviteit van het project bevorderd. Er zijn enkele methoden in ontwikkeling die op deze wijze de reflexiviteit voorop zetten,

zoals reflexieve procesmonitoring (RPM) (van Mierlo et al., 2007) en de monitoring vanuit interactief leren (Interactive Learning Approach) (Regeer et al., 2009). Dit RMA-handboek is voortgekomen uit een samenwerking van de onderzoekers die deze twee methoden ontwikkelen en toepassen.

RMA stoelt op het constructivisme. Wel is het normatiever dan bestaande constructivistische M&E-methoden: het behelst een duidelijke norm voor het langetermijndoel (namelijk duurzame ontwikkeling), het proces (een gezamenlijk leerproces) en de projectaanpak (bevorderende condities creëren) van de te monitoren projecten.

DEEL II

Instrumenten voor reflexieve monitoring in actie

Inleiding

In dit deel van het handboek worden zeven instrumenten beschreven die je als monitor kunt inzetten voor *reflexieve monitoring in actie* (RMA), namelijk:

- I. systeemanalyse;
- II. actoren- en causaalanalyse;
- III. dynamische leeragenda;
- IV. indicatorensets;
- V. reflexieve procesbeschrijving;
- VI. audiovisuele leergeschiedenis;
- VII. tijdlijn en eye-openerworkshop.

Met behulp van de beschrijvingen kun je de instrumenten toepassen. Daartoe gaat elke beschrijving in op de werking van het instrument, het nut in specifieke situaties en het verschil met verwante instrumenten. Daarnaast biedt elk hoofdstuk een plan van aanpak met een stappenplan, suggesties om valkuilen te vermijden en praktijkvoorbeelden.

Voorafgaand aan de instrumentbeschrijvingen staat in deze inleiding het volgende:

1. een korte toelichting op de keuze voor juist deze instrumenten;
2. een hulpmiddel om zelf een selectie te maken uit de zeven instrumenten: de selectiematrix.

Instrumenten voor reflexieve monitoring in actie

In de loop van de doorlopende cycli van waarneming, analyse, reflectie en aanpassing van de activiteiten van RMA worden meerdere instrumenten ingezet. Zie het kader voor een praktijkvoorbeeld.

De instrumenten die zijn geselecteerd voor dit handboek passen bij de centrale kenmerken van RMA: ze helpen om de ambitie hoog te houden en zijn geschikt voor een gelijkwaardige inbreng van de betrokkenen (zie ter herinnering figuur 1). Hoewel de instrumenten zich ook lenen voor andere vormen van monitoring en evaluatie, spreken we alleen van *reflexieve monitoring in actie* indien ze onderdeel zijn van een aanpak waarin regelmatig collectieve reflectie plaatsvindt op de relatie tussen kortetermijndoelen en langetermijnambitie, projectactiviteiten, projecteffecten en het omringende systeem, zoals beschreven in hoofdstuk 2.

→ mate van ambitie om tot structurele veranderingen te komen	<i>hoog</i>	evaluatie van ontwikkelingen op systeemniveau	reflexieve monitoring in actie
	<i>laag</i>	klassieke projectevaluatie	participatieve monitoring en evaluatie
		<i>laag</i>	<i>hoog</i>

→ mate van gelijkwaardigheid van de inbreng van belanghebbenden in de ontwikkeling van de oplossingsrichting

Figuur 1: De centrale kenmerken van RMA en andere vormen van monitoring en evaluatie

Sommige van de geselecteerde instrumenten bestonden al, andere zijn speciaal ontwikkeld. De bestaande instrumenten lenen zich goed om de ambitie van systeeminnovatieprojecten hoog te houden, ook al waren ze daar oorspronkelijk niet voor bedoeld. Ze zijn enigszins bewerkt om goed bruikbaar te zijn als een RMA-instrument. Dit geldt voor de gecombineerde actoren- en causaalanalyse (Klinkers, 2002; Inayatullah, 2003; Robitaille, 2004) en de audiovisuele leergeschiedenis (Kleiner & Roth, 1996; Kleiner & Roth, 1997; KWF, 2008). Daarnaast zijn enkele instrumenten speciaal ontwikkeld om het ambitieniveau in complexe innovatieprocessen hoog te houden, juist omdat dit in bestaande methoden niet centraal staat. De nieuwe instrumenten die we hier introduceren zijn de systeemanalyse, de dynamische leeragenda, de indicatorensets, de reflexieve procesbeschrijving en de eye-openerworkshop die uitgaat van een tijdlijn (Wielinga, 2007). De inbreng van betrokkenen is niet bij alle instrumenten even groot. Bij uitstek geschikt voor het organiseren van een gelijkwaardige inbreng van de betrokkenen zijn de systeemanalyse, de actoren- en causaalanalyse, de dynamische leeragenda, de tijdlijn en de eye-openerworkshop. Bij toepassing van de indicatorensets, de reflexieve procesbeschrijving en de audiovisuele leergeschiedenis is aanvullende terugkoppeling en reflectie met alle betrokkenen nodig voor een gelijkwaardige inbreng.

Voorbeeld: De inzet van RMA-instrumenten in een project rondom maïs

Sinds 2007 loopt er in Zuidoost-Nederland een project dat de emissie van onkruidbestrijdingsmiddelen van maïsakkers naar het oppervlaktewater wil verminderen. Deelnemers zijn een waterschap, de loonwerkerorganisatie, de veehouderorganisatie, de branche van toeleveranciers en de branche van de middelenfabrikanten. Twee projectmanagers (het projectteam) begeleiden het project. Vanaf het begin is een monitor aan het project toegevoegd om de reflexiviteit van het project te bevorderen.

In het begin observeerde de monitor bijeenkomsten van projectdeelnemers met de *indicatorsets* als kader. Zij voerde na de bijeenkomsten gesprekken met het projectteam om de observaties terug te koppelen. Op zeker moment bleven de projectdeelnemers om elkaar heen draaien en lieten ze tijdens de bijeenkomsten niet het achterste van hun tong zien. Op verzoek van een projectmanager voerde de monitor daarop bilaterale gesprekken met alle deelnemers, om meer zicht te krijgen op hun probleemdefinities, hun belangen en de oplossingsrichtingen die ze zagen. Daar kwam uit dat niet iedereen de emissies als een urgent probleem ervoer. Ook zag een aantal deelnemers voor zichzelf geen rol in de oplossingsrichting.

Deze conclusies werden teruggekoppeld naar de projectmanager, die ze inbracht in een bijeenkomst met alle betrokkenen. Nu de conclusies zo scherp waren benoemd, konden de deelnemers erover verder praten en een beslissing nemen over doorgaan. Ze kwamen ook vrijwel meteen in actie. Vanaf dat moment waren de deelnemers veel actiever in het netwerk en ontwierpen ze activiteiten waar ze zelf een rol in konden spelen.

Tijdens de eerste ronde van gesprekken is met een aantal deelnemers ook de *systeemanalyse* besproken die de monitor had gemaakt. Dit stimuleerde twee deelnemers om met radicalere oplossingsrichtingen te komen dan tot dusverre in de bijeenkomsten waren besproken.

Bijna anderhalf jaar later voerde de monitor opnieuw gesprekken met de deelnemers om na te gaan welke effecten zij bij zichzelf en anderen zagen. Om deze effecten met elkaar en eventueel met anderen te kunnen delen, en als input te laten dienen voor volgende stappen, schreef de monitor een *reflexieve procesbeschrijving*. Deze werd besproken in een collectieve reflectiebijeenkomst. Sommige deelnemers concludeerden toen dat ze extra stappen moesten nemen om daadwerkelijk bij te dragen aan institutionele veranderingen.

Selectiematrix RMA-instrumenten

Welk instrument geschikt is om in te zetten, hangt af van:

1. de fase waarin een project zich bevindt;
2. de concrete situatie in een project: zijn er problemen die de projectambitie bedreigen?

In onderstaande selectiematrix staan tal van situaties benoemd die in een project kunnen opdoemen. Ze dienen om een voorsortering te maken van geschikte instrumenten. Bij vrijwel elke situatie staan meerdere geschikte instrumenten opgesomd. Het ene zal net iets beter bij een specifiek project passen dan het andere.

Je kunt de matrix als volgt gebruiken:

1. Vraag je af voor welke situatie je een instrument nodig hebt, en zoek in de eerste kolom naar een bijpassende omschrijving (er kunnen meerdere beschrijvingen van toepassing zijn) of bepaal in welke fase het project zich bevindt en kijk in het bijbehorende deel van de eerste kolom of de genoemde situaties zich voordoen.
2. Bekijk in de volgende kolommen welke instrumenten – gemarkeerd met een X – geschikt zijn om deze situatie(s) vooruit te helpen.
3. Lees de beschrijvingen van de bijbehorende instrumenten en maak een nadere keuze. Welk instrument de voorkeur krijgt, is afhankelijk van persoonlijke voorkeuren, geplande projectactiviteiten en de aanwezigheid van randvoorwaarden.
4. Bespreek, voordat je een besluit neemt, de motivatie voor je keuze en de randvoorwaarden voor een goede toepassing met de projectmanager en eventueel andere betrokkenen.
5. Lees de beschrijving van het gekozen instrument zo nodig nogmaals door, zoek eventueel referenties op en pas het instrument toe.

De matrix is ook te gebruiken voor het maken van een monitoringplan. Dan dient hij meer voor een algemene oriëntatie op de fase waarin het te monitoren systeeminnovatieproject zich bevindt en de situaties die zich nog voor kunnen doen. De bijpassende instrumenten en hun beschrijvingen geven vervolgens een indruk van de mogelijkheden en de benodigde inzet en kunnen worden opgenomen in een plan, als geplande of facultatieve elementen van reflexieve monitoring in actie.

Tabel 1 Matrix instrumentselectie

SITUATIES PER FASE	RMA-INSTRUMENT	Systeem-analyse	Actoren- en causaal- analyse	Dynami- sche leer- agenda	Indicato- rensets	Reflexieve procesbe- schrijving	Audiovi- suele leer- geschie- denis	Tijdljn en eye-opener- workshop
Ontwerpen								
<i>> Netwerksamenstelling</i>								
Onvoldoende inzicht in wie relevante actoren zijn		X	Xa		X			
Onvoldoende inzicht in belangen van relevante actoren			Xa					
Onduidelijkheid welke actoren welke problemen ervaren en welke oplossingen ze voorstaan			(Xc)	X				
Onvoldoende trekkers onder de projectdeelnemers			(Xa)					
Onvoldoende vernieuwende perspectieven bij de projectdeelnemers			(Xc)					
Onvoldoende veranderingsgezindheid (urgentie, betrokkenheid) onder de deelnemers			Xac	X				
Te veel tegenstellingen tussen de deelnemers		X	Xc	(X)				
<i>> Systeemaanpak</i>								
Focus van deelnemers vooral op barrières in plaats van oplossingsrichtingen		X	Xc					
Onduidelijkheid over de oorzaken van de hardnekkige problemen		X	Xc	X				
Te weinig ambitie in doelen op korte of lange termijn		X	Xc	X				
Gebrek aan ambitie in de geplande activiteiten		X	(Xc)	(X)				
Uitvoeren								
Deelnemers stellen zich afwachtend op				X	X			X
Ambitie verwatert, bijv. door 'waan van de dag'		X	Xc	X	X			
Deelnemers vertrouwen elkaar onvoldoende			Xc				X	X
Deelnemers werken onvoldoende samen			(Xa)				X	
Nieuwe inzichten worden niet omgezet in acties				X	X			
Deelnemers stuiten op weerstand bij eigen organisatie of achterban			(Xa)		(X)		X	X
De overgang naar een volgend stadium stopt				(X)	X	X		
Vastleggen								
Markeringspunten worden niet benoemd en vastgelegd		X	Xc	(X)	X	X	X	X
Gebrek aan (inzicht in de) vooruitgang			Xc	X	X	X	X	X
Resultaten worden niet op tijd of niet goed vastgelegd				X			X	X
De resultaten worden te laat of te weinig verankerd		X	(Xc)	(X)		X		
De verantwoording van projectresultaten wordt uitgesteld of afgeraffeld				(X)			(X)	X
Lessen en resultaten zijn onvoldoende bruikbaar in een andere situatie				X	X	X	X	X

X: primaire werking van instrument (X): secundaire werking van instrument Xc: causaalanalyse Xa: actorenanalyse

I. Systeemanalyse

Inleiding

De ontwerpfase van het project is in volle gang. Je wilt als manager of monitor zicht krijgen op de oorzaken van de hardnekkige problemen die dit project gaat aanpakken. En op activiteiten die zinvol kunnen bijdragen aan (systeem)innovatie. Dat is typisch een situatie waarin de systeemanalyse goede diensten kan bewijzen.

De systeemanalyse is een instrument dat inzichtelijk maakt welke actoren en factoren de transformatie naar een duurzamer systeem tegenwerken: de remmers, de systeemfouten ofwel de barrières. Maar ook welke actoren en factoren die transformatie juist stimuleren: de aanjagers en de systeemkansen. Inzicht in al deze actoren en factoren is nodig om een goed project te kunnen ontwerpen. Overigens is een systeemanalyse alleen zinvol als de (potentiële) projectdeelnemers het huidige systeem als problematisch zien en willen bijdragen aan de overgang naar een duurzamer systeem.

Een monitor (of projectmanager) kan een systeemanalyse uitvoeren op basis van (vraag)gesprekken met projectdeelnemers, of de analyse kan in een collectieve workshop gebeuren, met het projectteam of de projectdeelnemers. Een collectieve analyse met alle deelnemers heeft als voordeel dat de analyse een gezamenlijk product is en daardoor eerder geaccepteerd wordt door de deelnemers. Tegelijkertijd geeft een collectieve analyse de deelnemers zicht op elkaars ideeën over barrières en kansen en zijn deelnemers waarschijnlijk eerder geneigd de barrières aan te pakken en de kansen te grijpen.

Voor de collectieve analyse maakt de monitor (of projectmanager) een matrix met actoren en relevante systeemkenmerken. De barrières en kansen die de deelnemers aanwijzen komen in de matrix te staan. Vervolgens gaan de deelnemers met elkaar in discussie. Ten slotte bespreken de deelnemers wat de analyse betekent voor de activiteiten.

Een collectieve analyse neemt ongeveer een dagdeel in beslag. Zelfs in grotere groepen van 10 tot 15 mensen is dit mogelijk, mits een ervaren facilitator de discussie in goede banen leidt.

Wat is het verschil met de causaalanalyse?

Beide soorten analyse geven een overzicht van systeembarrières en kansen waaraan gewerkt kan worden, maar de systeemanalyse richt zich meer op structurele barrières waaraan gesleuteld zou moeten worden. Ook is er een verschil in output: de systeemanalyse levert een systeemoverzicht op met samenhangende barrières en kansen, de causaalanalyse geeft diagrammen met oorzaak-gevolgrelaties.

Aanpak

De systeemanalyse bestaat uit een aantal stappen:

1. voorbereiding van de matrix;
2. inventarisatie van systeembarrières en kansen;
3. analyse;
4. reflectie.

Hieronder volgt een verdere uitleg van de stappen, toegespitst op een collectieve analyse. Monitors kunnen de stappen 1, 2 en 3 ook in hun eentje uitvoeren, waarbij ze in stap 2 gebruik maken van informatie uit gesprekken. De monitor legt de analyse dan ter reflectie (stap 4) aan het projectteam of het netwerk van projectdeelnemers voor.

Stap 1. Voorbereiding

Allereerst pas je het raamwerk aan (zie tabel I.1) aan het project dat je onder handen hebt. Het raamwerk bestaat verticaal uit een aantal systeemkenmerken (zie kader) en horizontaal uit organisaties van verschillende pluimage die de systeembarrrières in stand houden c.q. een rol spelen in het ontstaan van systeemkansen. Het verticale rijtje blijft altijd gelijk, maar in het horizontale moeten per kolom de concrete partijen worden ingevuld die voor jouw project van belang zijn. Werk je bijvoorbeeld aan een emissievrije maïsteelt, dan vul je voor ‘ondernemers’ in: maïstelers. De (overige) ketenpartijen zijn dan wellicht ‘toeleveranciers van middelen en mineralen’ en ‘fabrikanten van middelen en mineralen’. De overheid zou ‘ministerie van LNV’, en ‘hoogheemraadschap’ kunnen zijn, etc. Vervolgens kun je de matrix gebruiken voor de collectieve analyseworkshop – zie de stappen hieronder.

Toelichting op de systeemkenmerken:

Kennisinfrastructuur faciliteert of hindert de toegang tot en ontwikkeling van onderzoek en kennis.

Fysieke infrastructuur faciliteert of hindert de fysieke en virtuele bereikbaarheid en het opereren van actoren.

Wet- en regelgeving verwijst naar de formele regels die innovatie kunnen bevorderen dan wel hinderen, zoals technische standaarden, arbeidswetgeving, juridisch kader.

Waarden, normen en symbolen verwijzen naar het politieke en economische klimaat en de cultuur van een land, regio of sector, en naar sociale normen en waarden.

Interactie kan te intensief zijn, waardoor de actoren elkaar in de houdgreep houden en een vertroebelde blik op de werkelijkheid krijgen, maar kan ook te los en beperkt zijn, waardoor men elkaars visie niet kent.

Marktstructuur verwijst naar die systeembarrrières en kansen die ontstaan door uiteenlopende marktverschijnselen als monopolie, oligopolie, vraag en aanbod.

	Ondernemers	Consumenten	Ketenpartijen	Overheid	Kennisinstituten	Belangenorganisaties
Kennisinfrastructuur						
Fysieke infrastructuur						
Wet- en regelgeving						
Waarden, normen, symbolen						
Interactie						
Marktstructuur						

Tabel I.1 Matrix systeemanalyse (gebaseerd op Klein Woolthuis et al., 2005)

Stap 2. Inventarisatie van systeembarrières en -kansen

Met deze stap kan de workshop beginnen. Een alternatieve mogelijkheid is dat je deze stap als monitor of projectmanager zelf uitvoert aan de hand van gesprekken met de deelnemers.

Je formuleert twee leidende vragen toegespitst op de systeeminnovatieve ambitie van het project. De eerste vraag luidt: hoe komt het dat de huidige praktijken nog steeds onduurzaam zijn? Nader in te vullen als bijvoorbeeld: hoe komt het dat het antibioticagebruik in de veehouderij nog steeds zo hoog is? De tweede vraag luidt: welke ontwikkelingen in het systeem of daarbuiten kunnen het succes van het project bevorderen?

Na een goede uitleg van het doel en de werkwijze ga je na of er overeenstemming over de leidende vragen zijn en herformuleert ze zo nodig. Daarna vraag je alle workshopdeelnemers om de systeembarrières en -kansen (zoals zij die zien) op post-its of andere plakbriefjes te schrijven; elke barrière en elke kans op een apart blaadje, met één kleur voor de kansen en een andere voor de barrières.

Stap 3. Analyse van barrières en kansen

Je hangt het raamwerk op en legt het kort uit (zie tabel 1.1). Je nodigt de deelnemers één voor één uit om hun post-its met barrières op een specifieke plek in het raamwerk te hangen. Vraag ze om toe te lichten waarom ze barrières juist daar plaatsen, bij die actor en/of dat systeemkenmerk. De deelnemers die volgen proberen zoveel mogelijk de door hen geïdentificeerde systeembarrières en kansen te clusteren met door anderen geïdentificeerde barrières (zie foto).



Tijdens het ophangen kun je de deelnemers als opdracht meegeven dat ze elkaar kritisch bevragen waarom ze iets als een barrière beschouwen, en of het niet een symptoom is van een dieper liggende oorzaak. Dit kan de reflectiviteit van de deelnemers bevorderen.

Worden er desondanks symptomen genoemd, dan heeft de analyse verdieping nodig. Vraag per symptoom net zo lang door tot je niet meer 'dieper' kunt en – kennelijk – op een echte barrière bent gestoten. Vervang de symptoombriefjes door briefjes met daarop de echte barrières.

In onze maïscasus zouden deelnemers kunnen zeggen dat telers onvoldoende kennis van, belangstelling voor of belang bij alternatieve mogelijkheden hebben. Vraag: wat maakt dat dat zo is? Als gebrek aan kennis voortkomt uit gebrek aan onderzoek, vraag dan waardoor er geen onderzoek plaatsvindt. Als dat door geldgebrek is, hoe komt het dan dat hier geen geld voor wordt uitgetrokken?

Check of de analyse van barrières volgens de deelnemers klopt en compleet is. Vraag of alle briefjes op de juiste plek hangen en of alle barrières genoemd zijn.

Vervolgens nodig je de deelnemers opnieuw één voor één uit, maar nu voor de kansenbriefjes, die zoals gezegd een andere kleur hebben dan de barrièrebriefjes. Vraag weer goed door, check of de deelnemers ook hier symptomen noemen. Als bijvoorbeeld wordt opgemerkt dat er al veel kennis bij de telers zit, vraag dan hoe die kennis is ontstaan. Luidt het antwoord dat er al voldoende onderzoek is gedaan, vraag dan weer hoe dat komt, enzovoort. Check vervolgens of de kansenanalyse compleet is.

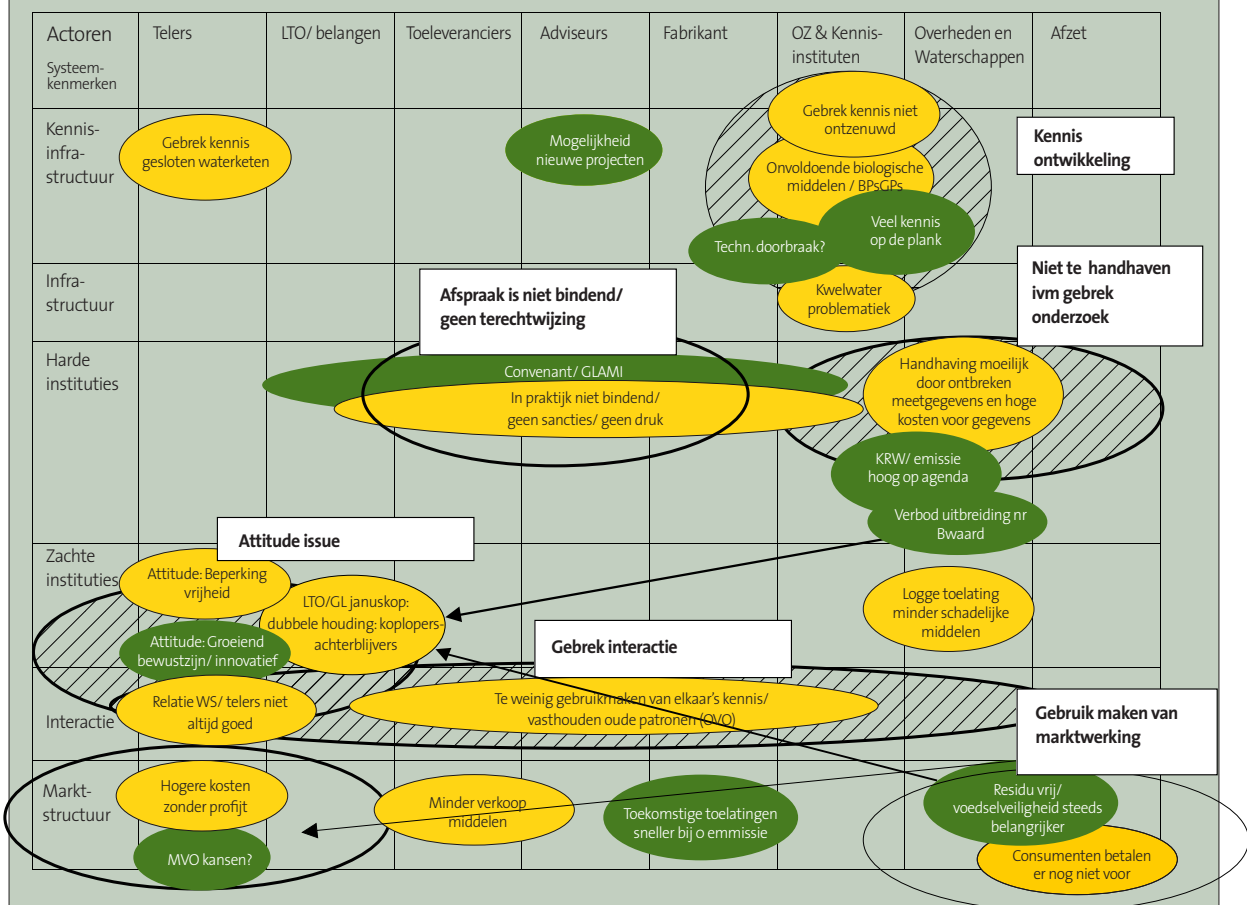
Vraag of de lege cellen terecht leeg zijn, zowel bij de kansen als de barrières. Benoem als monitor of projectmanager gerust zelf ontbrekende barrières en kansen. Tenslotte heb jij weer een andere blik dan de deelnemers.

Je hebt nu een rijk gevulde matrix, met briefjes die meestal in clusters zullen hangen. Analyseer nu met de groep verder of er verzameltermen te bedenken zijn voor de barrièrecusters en voor de kansencusters; welke daarvan het belangrijkste zijn; en welke relaties er bestaan tussen barrières en kansen. Zie voor een uitgewerkt voorbeeld het schema op deze pagina.

Uitgewerkt voorbeeld van een systeemanalyse:

Werkend aan een emissievrije glastuinbouw bedacht een projectteam vrij intuïtief een aantal activiteiten. Maar omdat het team beter zicht wilde krijgen op systeembarrières en op kansen alvorens definitief activiteiten te kiezen, werd een systeemanalyse gedaan met het projectteam, gefaciliteerd door een monitor.

De illustraties hieronder tonen het resultaat.



De groene/donkere ovals beschrijven kansen voor emissievrije glastuinbouw, de gele/lichte zijn de barrières. In de witte vlakken staan de ‘verzameltermen’ voor geclusterde barrières en kansen. De pijlen symboliseren de relaties tussen barrières en kansen. De gearceerde vlakken staan voor de activiteiten die het projectteam heeft voorgesteld: Het team stelde bijvoorbeeld voor dat het hoogheemraadschap met het oog op de kennisontwikkeling een lokaal meetprogramma op zou zetten om de emissieroutes en hoeveelheden te onderzoeken. Daarnaast was het van plan regelmatig verschillende actoren bijeen te brengen om in ieder geval tijdelijk interactie te stimuleren tussen partijen.

Stap 4. Reflectie

Als laatste stap reflecteer je met alle deelnemers op de vraag wat de analyse betekent voor de projectactiviteiten. Welke kansen moeten gegrepen, welke barrières geslecht? En vooral hoe en met wie? Zijn er misschien anderen, elders, die de resterende barrières kunnen bestormen, de andere kansen kunnen benutten? Wie zouden er misschien nog uitgenodigd kunnen worden om tot het netwerk toe te treden?

Als de projectactiviteiten al begonnen zijn, is een belangrijke vraag: sporen die goed met de geïdentificeerde barrières en kansen? Zo niet: wat nu?

Valkuilen en oplossingen

Valkuilen

De systeemanalyse wordt gedaan terwijl de deelnemers het huidige systeem niet als problematisch zien, of een toekomstig systeem niet als beter. Dit resulteert in een warrige analyse.

De deelnemers noemen alleen symptomen van systeembarrrières en kansen, zoals 'er is geen geld voor verder onderzoek', 'er is onvoldoende kennis bij de boeren'.

Het innovatienetwerk verzet zich tegen de analyse omdat (lopende of geplande) netwerkactiviteiten zich niet richten op de barrières en kansen die aan het licht komen.

De analyse wordt gedaan met een homogene groep, bijvoorbeeld bètawetenschappers of technische mensen, waardoor de analyse een sterke bias krijgt.

Betrokkenen ervaren de systeemanalyse als ingewikkeld. Dit komt met name voor als de monitor of projectmanager zelf de analyse maakt op basis van gesprekken en observaties.

Deelnemers interpreteren systeemkansen als oplossingsrichtingen.

Oplossingen

Inventariseer eerst welk probleem de deelnemers ervaren en hoe ze tegenover de projectambitie staan.

Probeer daar met waarom- of waardoor-vragen doorheen te breken.

Besprek dit risico als een mogelijk scenario voordat je begint met de analyse. Het gaat er niet om af te schieten wat nu gebeurt, maar zinnigere activiteiten te ontwikkelen.

Probeer de analyse te doen (op basis van gesprekken) met een heterogene groep. Kan dat niet, spoor de groep dan aan buiten het eigen denkkader te treden en in andermans schoenen te gaan staan.

Licht de analyse in de terugkoppeling stap voor stap toe.

Leg uit dat het gaat om externe ontwikkelingen op systeemniveau die de kans op succes van het project kunnen vergroten.

Andere toepassingen

Een systeemanalyse is niet alleen nuttig om de oorzaken van hardnekkige problemen bloot te leggen en activiteiten te ontwerpen, maar helpt ook bij andere projectmoeilijkheden.

Ontwerpen:

Onvoldoende inzicht in wie relevante actoren zijn

Door de systeemanalyse ontstaat er inzicht in welke actoren de overgang naar een nieuw en beter systeem verhinderen en welke die juist stimuleren. Dit kan een basis vormen voor het betrekken van actoren in het project.

Te veel tegenstellingen tussen de deelnemers

In een collectieve systeemanalyse wisselen de deelnemers, elk vanuit hun eigen positie in het netwerk, hun visie uit op het systeem, met alle barrières en kansen die ze daarin ontwaren. Hierdoor kunnen zij zich beter verplaatsen in elkaars perspectief, hetgeen ideeën kan opleveren voor nieuwe gezamenlijke oplossingsrichtingen. Uiteindelijk kan een systeemanalyse uitmonden in een gezamenlijk beeld van het systeem, de barrières en de kansen.

Focus van deelnemers vooral op barrières in plaats van oplossingsrichtingen

Juist door een systeemanalyse, gevolgd door een goede discussie, kunnen barrières (systeemfouten) zich ontpoppen als ‘vermomde oplossingsrichtingen’, namelijk de thema’s waaraan gewerkt moet worden.

Te weinig ambitie in doelen op korte of lange termijn

De systeemanalyse verheldert of het projectdoel ambitieus genoeg is, afgezet tegen de aangetroffen barrières en kansen.

Gebrek aan ambitie in de geplande activiteiten

De systeemanalyse werpt ook licht op het ambitieniveau van de eigen activiteiten. Activiteiten zouden immers een bijdrage moeten leveren aan het oplossen van (of leren leven met) de institutionele barrières of aanhaken bij kansen.

Uitvoeren:*Ambitie verwatert, bijvoorbeeld door de ‘waan van de dag’*

Door een eerder gedane systeemanalyse opnieuw te bespreken kunnen de deelnemers hun motivatie oprispen. Als er geen systeemanalyse is om op terug te grijpen, kan dat nu alsnog, in de collectieve variant.

Vastleggen:*Markeringspunten worden niet benoemd en vastgelegd*

Met een systeemanalyse leg je in feite toekomstige markeringspunten vast. Je definieert de systeembarrières en kansen die centraal zullen staan in het project. En je kijkt regelmatig wat het werk daaraan al heeft opgeleverd en of er nog nieuwe barrières en kansen zijn die aandacht verdienen.

De resultaten worden te laat of te weinig verankerd

Een systeemanalyse geeft zicht op institutionele barrières en kansen. Juist door je op dit soort barrières en kansen te concentreren, bestrijd je geen symptomen, maar veranker je echte verandering. Doemt dit probleem op in een project zonder vroegtijdige systeemanalyse, dan geldt het devies: beter laat dan nooit! Het zal de verankering alsnog ten goede komen.

Praktijkervaring:**Emissiereductie in de glastuinbouw**

Het relatief schone imago van de glastuinbouw wordt in 2005 verstoord door het RIZA in zijn rapportage *Emissies van gewasbeschermingsmiddelen in de glastuinbouw*. Het RIZA concludeert: “Ondanks het reeds realiseren van de gebruiksdoelen voor 2010 voor gewasbeschermingsmiddelen zijn er nog veel problemen met de waterkwaliteit in glastuingebieden ten aanzien van een groot aantal werkzame stoffen.”

Deze conclusies leiden er (mede) toe dat het praktijknetwerk Telen met Toekomst het initiatief neemt tot het project 'Emissiereductie in de glastuinbouw'. Het projectteam van onderzoekers heeft al snel ideeën wie er mee zouden moeten doen en welke activiteiten nodig zijn. Om te onderzoeken waar de systeembarières en de kansen zitten en om te zien of de ingeslagen richting inderdaad zinvol is, wordt een systeemanalyse gedaan.

Voorafgaand aan de analyse houden de projectteamleden een reeks interviews met mogelijke deelnemers, om na te gaan of deze actoren het ermee eens zijn dat het huidige systeem een urgent probleem heeft en welke oplossingsrichtingen zij zien.

Onder leiding van de monitor doorloopt men bovenstaand stappenplan. De projectteamleden bevragen elkaar zeer kritisch op onderliggende oorzaken van vermeende barrières en kansen. Dit brengt diepgang in de analyse. Wat de een als systeembarière aankaart, wordt door de ander ter discussie gesteld. Resultaat is dat het team dieper liggende oorzaken van het probleem op het spoor komt.

Aan het eind van de analyse blijkt dat de voorgestelde activiteiten en actoren inderdaad in grote lijnen de kansen en systeembarières afdekken. Als cruciale systeembarière wordt beschouwd dat geen enkele actor het mandaat heeft om emissies van middelen en mineralen goed te meten en te onderzoeken. Daardoor is weinig bekend over de omvang van de emissie en de routes die de stoffen afleggen. Ook blijkt dat de probleemeigenaar, het waterschap, nauwelijks contact heeft met de telers en de fabrikanten van de middelen. Een grote kans is er ook: de veilingen vragen om steeds residu-armere producten, iets waar de telers niet zomaar omheen kunnen.

De exercitie maakt veel energie los, vooral omdat de analyse de plannen van het project onderschrijft: een pilot starten met het waterschap, de middelenfabrikant, de telers en de organisatie van telers, om beter zicht te krijgen op emissieomvang en route. Daarnaast zoekt het project contact met de marktpartijen die residu-arme producten nastreven. Die blijken echter niet in deelname geïnteresseerd.

II. Actorenanalyse in combinatie met causaalanalyse

Inleiding

Als monitor of projectmanager kun je in de ontwerpfase het gevoel hebben dat sommige leden van het projectteam hun bijdrage en rol beperkt opvatten. De een beschouwt zichzelf enkel als adviseur op inhoudelijke aspecten, de ander komt pas in actie als er iets moet worden georganiseerd. Overleg en voortgang lijken bepaald te worden door degenen die het meest te vertellen hebben vanuit hun eigen bijdrage of expertise. Als gevolg daarvan ontstaat er geen gedeelde visie op de rol van dit project als bijdrage aan een langeretermijnambitie, namelijk systeeminnovatie.

Er zijn twee redenen voor deze oppervlakkigheid:

1. Beperkt inzicht in de inbedding van het project in het bredere systeem (oftewel de kring van maatschappelijke actoren en instituties). Zulk inzicht is nodig om de expertise in het projectteam op waarde te kunnen schatten. Dat maakt het tevens mogelijk te constateren dat bepaalde expertise nog ontbreekt. Uitbreiding van het projectteam of van het deelnemersnetwerk kan dan nodig zijn.
2. Beperkt inzicht in de factoren op systeemniveau (en hun onderlinge samenhang) die het project remmen. Zulk inzicht is nodig om de projectbeschrijving aan te vullen: Wat te doen? Welke zaken in welke volgorde aan te pakken? Waar liggen precies de hoofdzaken en bijzaken? En zal dit wel of niet bijdragen aan de gewenste systeeminnovatie?

Een actorenanalyse verschaft inzicht in welke actoren een rol spelen in het systeem en wie op welke manier bij het project betrokken moet worden. Een causaalanalyse geeft vervolgens zicht op factoren die het project remmen. Bij de causaalanalyse verzamelt men via waarom-vragen systematisch reflectieve antwoorden en kan men zo steeds diepere oorzaken van problemen of vastlopende processen benoemen. De antwoorden zijn vervolgens aan elkaar te rijgen tot een samenhangend schema van oorzaak-gevolgrelaties: de causaalboom.

Wat is het verschil tussen een causaalanalyse en een systeemanalyse?

Systeemanalyses gebruiken een vooraf gedefinieerde matrix om *clusters* van structurele oorzaken van problemen te identificeren. Causaalanalyses brengen met name *hiërarchische oorzaak-gevolgrelaties* aan het licht. Dit resulteert in *diagrammen* waarbij de symptomen bovenaan staan en onderaan de diepere oorzaken. De relaties zijn volgens de regels der logica geconstrueerd. Van boven naar beneden vertegenwoordigt elke verbindinglijn het antwoord op de vraag “waarom?” of “wat is hiervan de diepere oorzaak?”. Wanneer men de boom juist omgekeerd leest, van de wortels naar de top, dan levert hij inzichten op die gestructureerd zijn als: indien <laag geplaatst argument> het geval is dan volgt hieruit <het hoger geplaatste verbonden argument>.

Werken aan oplossingen voor problemen die hoog in de causaalboom staan, is niet meer dan tijdelijke symptoombestrijding. De causaalanalyse laat zien waar je uit doelmatigheidsoogpunt het beste je energie in kunt steken, en waarin niet. Een goede projectstrategie richt op zo laag mogelijke, maar nog wel veranderbare, aspecten, en lost zo in één moeite de hoger geplaatste symptomen op.

Aanpak

De actorenanalyse en de causaalanalyse zijn met name vruchtbaar om gezamenlijk te leren en inzichten over de aanpak te delen als ze in teamverband of met de projectdeelnemers worden uitgevoerd. Maar ook de monitor of projectmanager kan bij wijze van 'huiswerk' dezelfde analysestappen uitvoeren. Het resultaat kan hij of zij in verschillende projectfasen als discussiestuk inbrengen.

Actorenanalyse

De monitor kan voorstellen om bijvoorbeeld in teamverband een actorenanalyse uit te voeren. Op een groot vel papier wordt een matrix getekend van vier rijen en vier kolommen (zie tabel II.1), waarin de deelnemers, al discussiërend, post-its met de namen van actoren plaatsen. Dit neemt zo'n 20 minuten (bij 4-5 deelnemers) tot drie kwartier (10 deelnemers) in beslag. Ruim aansluitend tijd in voor reflectie en voor operationele conclusies en afspraken.

Stap 1

In de matrix staan horizontaal drie organisatieniveaus aangegeven:

- onderin de individuen en kleine niche-initiatieven (zoals 'boer X');
- daarboven het institutieniveau, zoals gemeenten, Kamers van Koophandel, banken, waterschappen, stichtingen, verenigingen, ngo's;
- bovenaan het overheidsniveau: de nationale overheid en inspectie, etc.

Boven de drie kolommen staan, op basis van het belang dat deze actoren hebben, de labels 'meedenker', 'tegendenker' en, in het midden, 'neutraal'.

Laat de deelnemers op gele post-its mensen en organisaties uit de omgeving van het project schrijven die baat hebben bij de projectdoelstelling, er last van zullen krijgen (bijvoorbeeld doordat ze hun baan kunnen kwijtraken) dan wel geen belangrijke gevolgen zullen ondervinden. Dit duurt maximaal 5 minuten.

Neem het setje van één deelnemer in en vraag hem of haar in welke cel de afzonderlijke post-its geplakt moeten worden. Vraag de andere deelnemers of ze het met de plaatsingen eens zijn (zo nee, discussieer hierover) en of ze dezelfde briefjes hebben die hieroverheen geplakt kunnen worden (zo ja, doe dat dan). Ga dan verder met een tweede deelnemer, en plak ook diens post-its op zijn of haar aanwijzingen in de matrix.

Wanneer ieders briefjes op de matrix hangen, reflecteer dan gezamenlijk op de vraag of dit overzicht volledig is. Vaak blijkt dat overheden en landelijke instellingen nauwelijks worden benoemd, omdat men in de praktijk daar weinig mee te maken denkt te hebben. Vraag door waarom de bovenste van de drie rijen zo slecht gevuld is: kan het landelijke uitvoerend beleid niet ook relevant zijn voor duurzame ontwikkelingen? Dit verlegt de horizon van het dagelijkse projectwerk naar het hele systeem en de veranderingen die daar plaatsvinden.

	Positief belang (meedenker)	Neutraal (brug)	Negatief belang (tegendenker)
Overheid			
Instituties			
Individu, niche			

Tabel II.1: Matrix voor actorenanalyse

Stap 2

Vraag de deelnemers om nu het systeemniveau van duurzame transitie en machtige actoren los te laten en de focus te verleggen naar het project zelf.

Welke van de actoren die nu in de matrix staan:

- (a) zijn al nauw bij het project betrokken?
- (b) kunnen een hindermacht vormen voor het project *tijdens* de uitvoering?,
- (c) kunnen *na* de beëindiging van het project een hindermacht vormen (en zo dus een duurzame implementatie in de weg staan)?

De monitor omcirkelt deze actoren met verschillende kleuren viltstift (bijvoorbeeld: groen voor a, rood voor b, blauw voor c).

Stap 3

Vraag de deelnemers om na te denken over de relaties tussen deze gemarkeerde actoren. Wat weten we van:

- (a) de richting waarin het geld beweegt? – de financiële macht en afhankelijkheid;
- (b) de richting van hiërarchische aansturing? – formele macht en afhankelijkheid;
- (c) de richting waarin de informatie stroomt? – het kennisnetwerk, waarin macht en afhankelijkheid eveneens een rol spelen.

Teken de betreffende pijlen tussen de actoren.

Hiermee is het product van de actorenanalyse klaar.

Stap 4

Het projectteam gebruikt deze inventarisatie om te beslissen welke actoren en met name welke personen worden benaderd voor deelname. Er zijn verschillende vormen van deelname te onderscheiden: aan het projectteam, aan netwerkbijeenkomsten, aan regelmatige workshops, als spreker of sponsor aan belangrijke evenementen zoals openingen. Leg, als projectmanager of monitor, de overwegingen vast. Die komen later van pas bij terugblikken en evaluaties.

Stap 5

Het projectteam en de monitor verdelen onderling de taken om deze nieuwe projectdeelnemers te benaderen voor een oriënterend gesprek. In zulke gesprekken kunnen aannames worden getoetst: staan de actoren inderdaad tegenover het project en tegenover systeeminnovatie zoals eerder werd gedacht? Ook kunnen de gesprekken 'tegenderkers' inspireren om op te schuiven naar een neutrale positie of zelfs meedenker worden. Ook kunnen de gesprekken nieuwe relevante actoren identificeren.

Stap 6

Stel in vervolgbijeenkomsten van het projectteam stelselmatig het agendapunt 'netwerkinformatie' aan de orde. Hou daarmee het netwerk actueel en wees gezamenlijk alert op nieuwe *prime movers*.

Je kunt de actorenanalyse ook in parallelle werkgroepen uitvoeren. Dat maakt duidelijk of de groepen op dezelfde lijn zitten als het kernteam. Ook kan blijken dat een groep aanvullende informatie te bieden heeft.

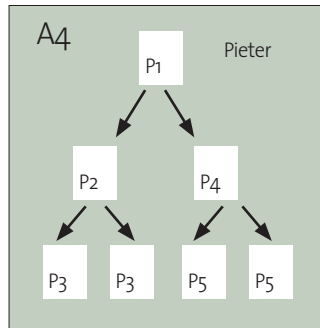
Causaalanalyse

Bij een causaalanalyse zijn drie taakverdelingen mogelijk: de groep doet het werk onder begeleiding van de monitor of projectmanager (optie a), de groep en de monitor of manager verdelen het werk (optie b) en de monitor of manager doet het werk grotendeels zelf (optie c).

1. In deze variant construeert de groep zelf de argumentatielijnen. Bij vier deelnemers kost dat ongeveer een uur. Daarna volgt een gezamenlijke reflectie van ongeveer een half uur op de prioritaire doelen, de denkbare interventies en acties, en de te betrekken instituties, actoren en teamleden.
2. In de gemengde variant vindt stap 1 (zie hieronder wat die precies inhoudt) groepsgewijs plaats in ongeveer een kwartier. Vervolgens maakt de monitor of projectmanager op basis daarvan zelf een integrale reconstructie (zie stap 2). Reken hiervoor 2 à 3 uur. Op deze reconstructie wordt in de volgende bijeenkomst gereflecteerd. Deze variant is handig als er voor stap 1 niet veel tijd beschikbaar is. Ook bij meer dan 4 à 5 deelnemers is het een aanrader, want een grotere groep is al gauw meer dan een uur aan het ‘puzzelen’ en discussiëren.
3. De monitor of projectmanager kan zelf argumentatielijnen traceren en de causaalboom construeren op grond van allerlei verzameld materiaal (interviews, groepsdiscussies, geluids- en beeldopnames). Deze variant wordt hieronder niet expliciet beschreven.

Stap 1

Schrijf bovenaan een groot vel het *centrale probleem* dat de ambitie van het project bedreigt, bijvoorbeeld: “Het project SIX dreigt te mislukken”. De deelnemers krijgen een stapeltje post-its. Voor het gemak noemen we die deelnemers hier P(ieter), M(arie), D(olf) en N(ienke). Vraag hun om hun lege post-its op een A4 te plakken zoals in figuur II.1 is afgebeeld.

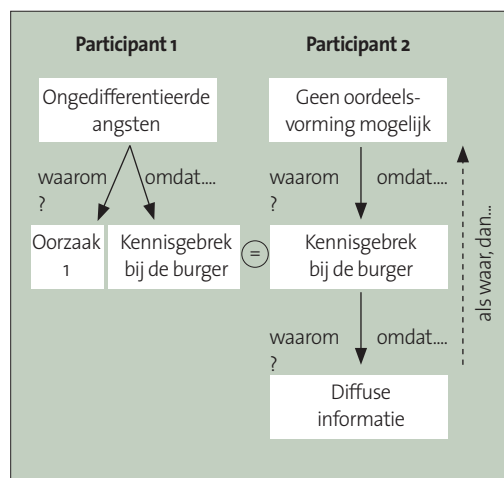


Figuur II.1. Deelnemer Pieter plakt de lege post-its op een A4 en nummert de post-its met zijn voorletter (=P) en de volgnummers 1 tot 5. Hierin zijn P2 en P4 de diepere oorzaken van P1. De blaadjes met P3 zijn de diepere oorzaken van P2, enzovoort.

Daarna krijgen de deelnemers 5 minuten om oorzaken en diepere oorzaken van het algemene knelpunt in steekwoorden op de afzonderlijke post-its te schrijven.

Stap 2a (horend bij optie a, de groepsgewijze aanpak)
 Verzamel de briefjes met de bovenste oorzaken (de briefjes P1, M1, N1 en D1 dus). en plak deze voorlopig naast elkaar op het grote vel, als eerste oorzaken onder het *centrale probleem*. Vraag aan de groep of dit, naar hun mening, inderdaad de directe oorzaken van het hoofdprobleem zijn. Sommige lijken op elkaar en kunnen worden samengevoegd. Hoe meer deelnemers met verschillende invalshoeken meedoen, des te vollediger wordt deze bovenste reeks. Ook is het denkbaar

Figuur II.2: Synoniemen als knooppunt



dat Nienke een oorzaak op 2 plaatst (N₂), een rij lager dus, die bij Pieter op 1 staat (P₁). Zij onderscheidt dus nog een tussenoorzaak tussen het algemene probleem en oorzaak P₁. Neem als monitor de lagere argumentatiereeks over, in dit geval dus die van Nienke, door P₁ naar beneden te schuiven, naar de positie van N₂, en de voorgestelde oorzaak N₁ op de vrijgekomen plaats te plakken, net onder het centrale probleem. Werk nu de tweede laag van diepere oorzaken op het vel verder uit. Onder de oorzaak M₁ (van Marie) staan twee diepere oorzaken (M₂ en M₄). Hetzelfde geldt voor de briefjes van Dolf (D). Af en toe zal op de briefjes van twee deelnemers ongeveer hetzelfde staan: synoniemen of doublures. Als op N₄ en D₄ hetzelfde staat, vormen zij een knooppunt. Dat betekent dat de eerste oorzaken N₁ en D₁ allebei teruggaan op de diepere oorzaak N₄/D₄. Wees alert op dergelijke doublures, want ze vormen onderlinge verbindingen tussen de hoofdcategorieën van de deelnemers. Je verbindt daarmee de vier los van elkaar ingevulde A₄'tjes tot een netwerk (zie figuur II.2).

Herhaal deze werkwijze voor het derde niveau door de briefjes P₃ onder P₂ te plakken. Vraag of iemand hier synoniemen van heeft, die weer een knooppunt kunnen opleveren.

De causaalboom is klaar als alle post-its van de A₄'s zijn overgebracht naar het grote vel en met oorzaak-gevolglijnen zijn verbonden. Het proces brengt vaak verbanden aan het licht waar oorspronkelijk niemand aan had gedacht. Voeg deze dan in de loop van de discussie alsnog toe, bijvoorbeeld in de vorm van een nieuw post-it-tussenstapje. De causaalanalyse is tenslotte geen doel op zich, maar een hulpmiddel om de oorzaken van allerlei drempels en problemen te begrijpen, dus blijf er gerust aan schaven als het inzicht groeit.

Luister vooral goed naar de verhalen achter de trefwoorden die op de briefjes staan. Het gaat erom dat de deelnemers de strekking van de causaalboom herkennen en beamen. De trefwoorden moeten daarom goed aansluiten bij de discussie, ook om de schijn van manipulatie te voorkomen. Goed taalgevoel is belangrijk.

Stap 2b (horend bij optie b, de werkverdeling tussen groep en monitor of manager)

De teamexercitie eindigt nadat de post-its op de A₄'s zijn ingevuld; na vijf minuten dus al. Neem als monitor of manager de A₄'s mee en maak later zelf de reconstructie, zoals beschreven onder stap 2a. Zoek de vergelijkbare, maar soms anders verwoorde oorzaken en argumenten. Dit zijn de knooppunten waar verschillende argumentatielijnen bij elkaar komen. Omdat interpretatie hier belangrijk is, raden we aan om dit met drie personen te doen, zo mogelijk met verslagen en teksten onder handbereik. Codeer de afzonderlijke lijnen eerst met letters of kleuren, zodat tijdens het constructieproces de lijnen weer in de oorspronkelijk constellatie kunnen worden teruggelegd als dat nodig blijkt. *Interobserver reliability* kan verhoogd worden door de constructies onafhankelijk van elkaar uit te voeren, discrepanties te analyseren en interpretaties te herformuleren. Bespreek ten slotte het resulterende schema met de deelnemers voor externe validatie.

Stap 3

Om de leesbaarheid van het schema te vergroten geven wij de volgende tips:

- Geef meertrapsredeneringen prioriteit boven 'doorsteekjes' die een of meer van deze trappen overslaan, tenzij er een principieel verschil tussen beide routes is. De meertrapsredenering legt uiteindelijk hetzelfde oorzakelijke verband, maar dan op een inhoudelijk rijkere manier. Dit advies helpt tevens om het schema overzichtelijk te houden.
- Gebruik zo veel mogelijk rechte lijnen zonder hoeken en bochten.
- Arrangeer alle argumentatieclusters zodanig dat zo min mogelijk lijnen elkaar kruisen. Powerpoint heeft daarvoor het hulpmiddel 'connectors', waarmee je de vakjes (post-its) alle kanten op kunt schuiven zonder dat de lijntjes verbroken worden. Kruisen de lijnen elkaar toch, probeer dan de hoek waaronder ze elkaar kruisen in het hele schema gelijk te houden.

Stap 4

Nodig de groep uit om de robuustheid van de causaalboom te bewaken. De constructie van de causaalanalyse moet natuurlijk intern logisch zijn en consistent met feitelijke of wetenschappelijke kennis. Daarnaast moet de gebruiksgedragingen ook consistent zijn met het beeld van iedereen die de input levert. Test de logica van het schema door de stappen van bovenaf te doorlopen met het criterium 'is het logisch verdedigbaar dat de volgende stap in het schema de diepere oorzaak laat zien?' Zo ja, geldt dan ook van onderop gezien dat 'het logisch verdedigbaar is dat de hogere stap als consequentie van de lagere stap kan worden begrepen?'

Stap 5

Als de causaalboom klaar is, laat dan het projectteam of het bredere netwerk erop reflecteren om creativiteit en inspiratie los te maken. Vraag: "Wat ontbreekt er nog en welke extra lijnen zijn er nog meer te trekken?"

Geef vervolgens ieder drie stickers met het verzoek om die op de belangrijkste drie issues te plakken. Anders gevraagd: "Met welke issues moeten we iets doen?" Bekijk welke issues veel stickers hebben en welke weinig. Vraag waarom dat is en reflecteer op de argumenten.

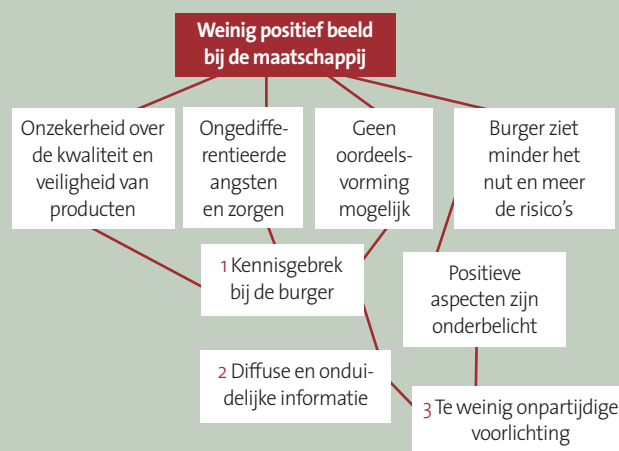
Kies ten slotte het onderwerp met de meeste stickers, en bespreek de volgende drie vragen:

- wat is een denkbare oplossingsstrategie?
- door (of met) wie is dit issue op te lossen; anders gezegd, welke actor (zie de actorenanalyse!) is hier aan zet?
- hoe kunnen we die actor faciliteren, zodat het bestaande systeem ruimte geeft aan ons innovatieve project?

Uitgewerkt voorbeeld van een causaalanalyse:

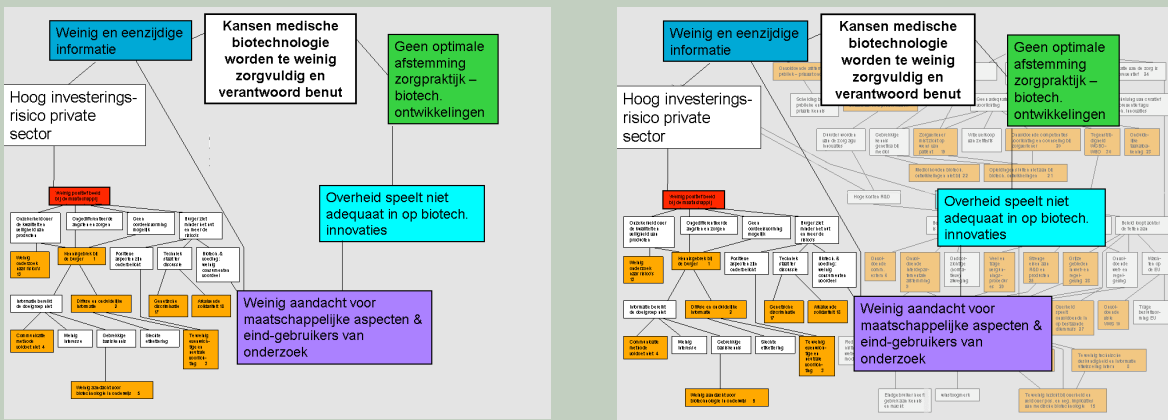
Het ministerie van VWS vroeg zich af of en hoe het biotechnologie en andere nieuwe technologieën moest reguleren of faciliteren. Op basis van literatuuronderzoek en een actorenanalyse werd een serie workshops met experts en burgers belegd. De deelnemers construeerden in een causaalanalyse de diepere redenen en argumentaties waarom verschillende vormen van biotechnologische innovatie al dan niet wenselijk zijn in de Nederlandse medische zorg. Figuur II.2 (zie pagina 56) toont hoe de argumentaties van verschillende deelnemers aan elkaar gekoppeld konden worden doordat sommige van hun argumenten (ongeveer) hetzelfde waren (stap 2).

Figuur II.3 toont een deel van de argumentatieboom. Hierin staan negen problemen op vijf oorzakelijke niveaus. Aangenomen dat de oorzaak-gevolgketen klopt, dan leent deze zich voor strategisch planning en prioritering: er is immers alleen een interventie nodig in vakje 3, helemaal onderaan, om alle andere knelpunten en bedenkingen te reduceren. Uiteindelijk heeft het ministerie er overigens voor gekozen om ook oplossingen voor twee 'hogere' problemen (vakjes 2 en 1) te subsidiëren om zo het oplossend effect op de bovenste vier vakjes te versterken. Behalve 'vertrouwen in biotechnologische innovatie in de gezondheidszorg' waren er nog vijf andere thema's, die elk een uitgebreide causaalboom onder zich kregen. Deze afzonderlijke causaalbomen zijn



Figuur II.3: Vier eerste oorzaken met daaronder 3 lagen van diepere oorzaken

ook weer in elkaar te schuiven tot een causaalanalyse doordat ze verwijzingen bevatten naar gezamenlijke basisproblemen (figuur II.4).



Figuur II.4.: Verschillende problemen met hun eigen causaalbomen zijn soms ook met elkaar vervlochten, waardoor centrale aannames en weeffouten in het systeem zichtbaar kunnen worden.

Valkuilen en oplossingen

Valkuilen

Verkeerde interpretatie van de bedoelde oorzakelijke samenhang.

Negatieve formuleringen zoals 'niet', 'te weinig' en 'geen' worden vermengd met positieve zoals 'zou meer initiatief moeten tonen'.

De sleutelwoorden in de causaalboom dekken niet de (associatieve) lading van de achterliggende discussie.

Relaties die door de groep zijn genoemd, worden van achter het bureau aangevuld met lijnen die daar logisch uit (lijken te) volgen. Daardoor vervaagt het besef wat de groep heeft ingebracht en wat de analist heeft toegevoegd.

Soms duiken heel ideologisch geformuleerde oorzaken in de discussies op (zoals 'strijdig met solidariteit').

Oplossingen

Let op de bewoordingen in het informele taalgebruik die naar relaties verwijzen, zoals 'daarom', 'dus' en 'dan volgt'. Herformuleer die in 'X omdat Y'. Werk in een team en leg elkaars constructies aan elkaar voor. Vergelijk ook beeld- of geluidsoptnames met de geschreven verslagen. Leg het resultaat ter validatie voor aan de deelnemers.

Breng eerst consequent alle problemen, drempels en stoppers in beeld, met hun diepere oorzaken. Als dit klaar is, zoek dan naar uitspraken die juist als een oplossing zijn geformuleerd en verbind die (in een andere kleur) met het bijbehorende probleem in de probleemanalyse, met het oog op een oplossingenstrategie in de volgende fase.

Leg de causaalboom, bij wijze van test, uit aan een kritisch publiek waarvan sommigen wel bij de bijeenkomst aanwezig zijn geweest en anderen niet.

Markeer de later toegevoegde relaties, bijvoorbeeld met een kleur of een ander type lijn, zodat ze als nieuwe input kunnen dienen in een volgende bijeenkomst ('co-creatie in tweede instantie').

Plaats deze onder in de causaalboom, in de normatieve laag, en ga na hoe deze waardeoriëntaties de concretere, hoger geplaatste onderwerpen aansturen. Die hoger geplaatste onderwerpen zijn wel effectiever aan te pakken voor aansturing.

Andere toepassingen

Ontwerpen:

Onvoldoende veranderingsgezindheid (urgentiegevoel, betrokkenheid) onder de deelnemers

In de opstartfase zijn de actorenanalyse en causaalboom probate instrumenten om te zorgen dat alle betrokkenen, met hun uiteenlopende invalshoeken, één perceptie van de probleemstructurering en de missie gaan delen.

Te veel tegenstellingen tussen de deelnemers

Vaak meent de ene deelnemer impliciet van de andere deelnemer dat diens invalshoek – juridisch, economisch, technisch, noem maar op – niet aan de gezamenlijke missie bijdraagt. Een causaalanalyse maakt vaak duidelijk dat alle posities een bijdrage leveren.

Onduidelijkheid over de oorzaken van de hardnekkige problemen

Een causaalanalyse maakt complexiteit hanteerbaar. Ze plaatst procesvragen als ‘waar staan we nu?’ en ‘waar gaat onze prioriteit liggen?’ in een raamwerk. Dit raamwerk maakt het mogelijk om valse dilemma’s te ontmaskeren (‘als je voor X kiest, kun je Y niet doen’). De paden in de causaalboom maken het mogelijk om geordend te reflecteren op mogelijke interventies en te verwachten effecten.

Focus van deelnemers vooral op barrières in plaats van oplossingsrichtingen

De causaalanalyse, als gezamenlijk product, maakt ‘derde’ wegen zichtbaar die zich tot dusverre aan het zicht van de individuele deelnemers onttrokken.

Uitvoeren:

Deelnemers vertrouwen elkaar onvoldoende

Wanneer partijen een belangenconflict hebben, kan de causaalanalyse hen helpen om buiten hun gebruikelijke kader te denken en in de schoenen van de ander te gaan staan. In dat geval voer je de stap van de causaalanalyse uit als schrijf-en-schuif-oefening. Dat gaat zo:

Stel, er zijn vijf stakeholders. Alle vijf hebben zij een figuur II.1 voor zich liggen, oningevuld. Alle deelnemers formuleren tegelijk oorzaak 1 (in figuur II.1 ‘P1’ genoemd). Daarna geeft iedereen tegelijk zijn A4’tje door aan zijn rechterbuur. Die vult dan oorzaak 2 in, de daarnaast gezeten buurman of -vrouw oorzaak 3, en zo door tot 5. Op deze manier werkt iedereen mee aan vijf causaalbomen, maar steeds denksporen volgend die door de anderen zijn ingezet.

Ambitie verwatert, bijvoorbeeld door ‘waan van de dag’

Technische procesproblemen – zoals het verkrijgen van financiering of van toezeggingen – hebben een gezamenlijke diepere oorzaak, bijvoorbeeld het uitblijven van vergunningen. Een causaalanalyse kan dit verband aan het licht brengen. Het aanpakken van dit soort dieper gelegen procesproblemen verdient prioriteit, omdat dat uiteindelijk bijdraagt aan het verhelpen van alle problemen hogerop in de causaalboom, de ‘waan van de dag’-problemen. Zowel technische partners als projectmanagers zullen deze urgentie onderschrijven, hetgeen dus een gedeeld uitgangspunt verschaft.

Vastleggen:

Gebrek aan (inzicht in de) vooruitgang

Is in de ontwerpfase een causaalanalyse gemaakt, dan kan die in geval van stagnatie helpen om alternatieve paden uit te zetten. Stel dat vergunningverleners niet meewerken aan een experiment, dan kan de causaalboom helpen routes te vinden die het vergunningenprobleem omzeilen en de stagnatie minimaliseren.

Markeringspunten worden niet benoemd en vastgelegd

De causaalanalyse kan als kader dienen om terug te kijken op het pad dat het project heeft afgelegd. Men kan op die manier systematisch kijken naar proceskeuzes, de argumentaties daarvoor, de verwachtingen en wetenschappelijke hypothesen en de uitkomsten – en daarvan leren.

Praktijkervaringen:

TransForumproject 'LandMarkt' 2009

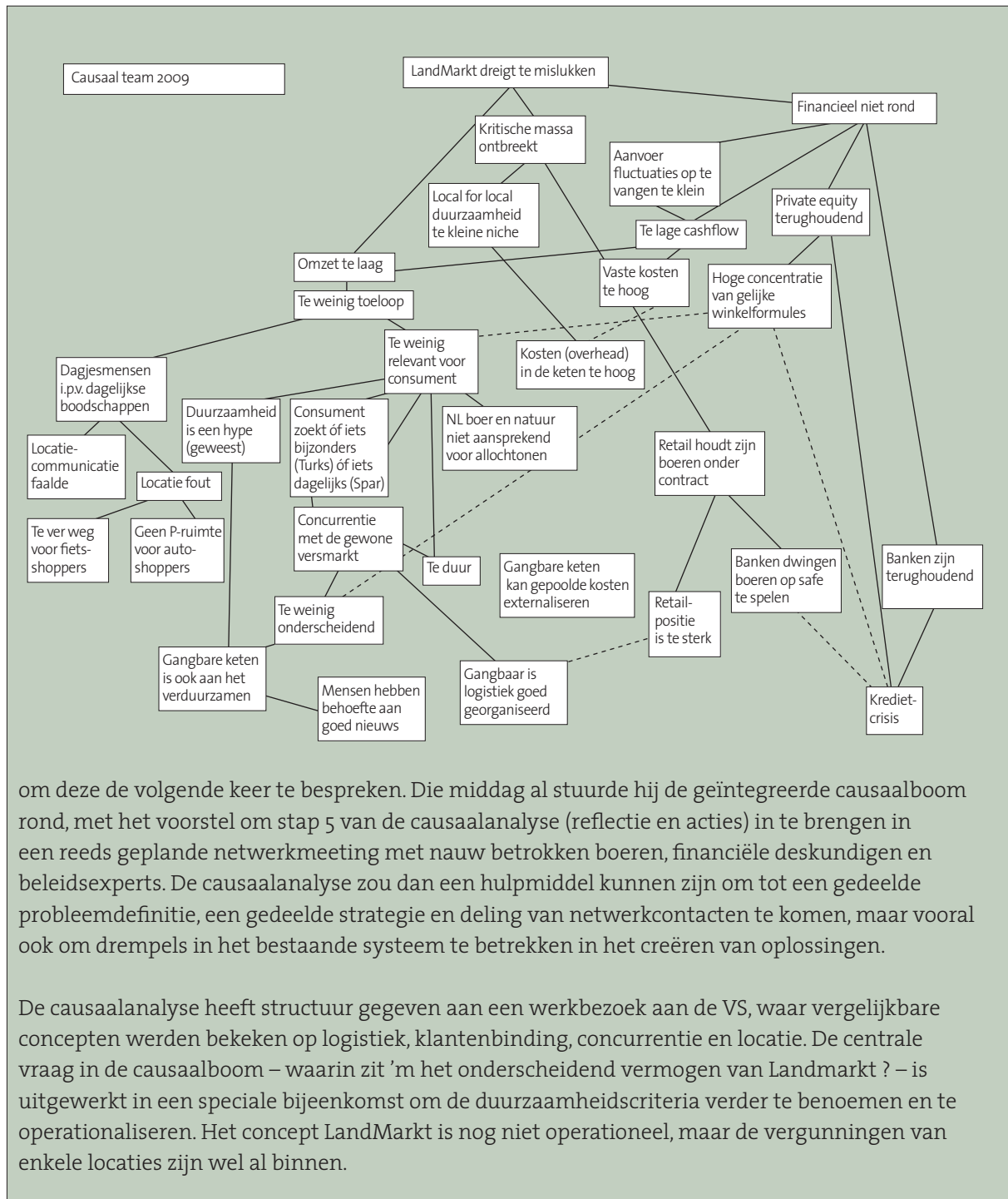
LandMarkt is een laagdrempelige overdekte marktplaats waar detailhandel en horeca worden geïntegreerd. LandMarkt is gespecialiseerd in lekkere natuurlijke dagverse producten uit de regio. Deze markt schrapt de tussenhandel zoveel mogelijk uit de voedselketen en biedt boeren en tuinders een direct en margerijk afzetkanaal naar de consument. Deze organisatievorm resulteert in een uniek assortiment voor een goede prijs, een bron van kennis en inspiratie op de winkelvloer en een grote potentie voor onderscheidende marketing. In dit concept staan beleving, goed eten, waar voor je geld en gemak voor de consument centraal. Een bezoek aan LandMarkt is een verrassende ervaring. Zo heeft elke LandMarkt een echte slagerij en bakkerij en zijn de salades, verse pasta en ijs door de aanbieder zelf gemaakt. Een grote open keuken heeft een centrale plaats. Heerlijke seizoenssalades, een stevige stampot of een flinke snee brood met boerenkaas; de koks maken het klaar waar je bij staat. Voor thuis of om ter plekke op te eten. LandMarkt stimuleert zijn klanten tot andere, meer bewuste keuzes en produceert duurzaam voedsel, met een duidelijke herkomst, voor iedereen bereikbaar. Rondom zijn vestigingen creëert LandMarkt een transparante voedselketen, van lokale mensen voor lokale mensen.

Opstartfase: Bij een van de eerste vergaderingen van het kernteam (vier personen), gaf de trekker van het concept een overzicht van de voortgang van zijn onderhandelingen met een vijftal gemeenten voor locaties om 'LandMarkten' te starten. De monitor signaleerde het risico dat zulke rapportages blijven hangen in lokale en tijdelijke successen. Hij stelde daarom voor om drie kwartier te besteden aan een exercitie om meer grip te krijgen op de relatie tussen dit niche-initiatief en de gewenste impact op systeemniveau.



Gezien de beperkte tijd werd er een half uur besteed aan een brainstorm voor een actorenanalyse. In eerste instantie bleef het macroniveau in de matrix (overheid) helemaal leeg. Dit is vervolgens ingevuld: het Europese landbouwbeleid en internationale handelsafspraken stimuleren impliciet schaalvergroting. Tijdens de reflectie, zijn de actoren buiten het bestaande netwerk geïdentificeerd. Met deze actoren hebben masterstudenten een interview gehouden om te verkennen of de eigen beelden over deze instituties als mee- of tegendenker kloppen, en wat hun achterliggende argumentaties zijn om LandMarkt wel of niet een warm hart toe te dragen.

Vervolgens werd in een kwartier tijd een schrijf-en-schuif-uitvoering van de causaalanalyse gedaan. De monitor nam de beschreven blaadjes mee om de boom zelf in elkaar te zetten, met de afspraak



om deze de volgende keer te bespreken. Die middag al stuurde hij de geïntegreerde causaalboom rond, met het voorstel om stap 5 van de causaalanalyse (reflectie en acties) in te brengen in een reeds geplande netwerkmeeting met nauw betrokken boeren, financiële deskundigen en beleidsexperts. De causaalanalyse zou dan een hulpmiddel kunnen zijn om tot een gedeelde probleemdefinitie, een gedeelde strategie en deling van netwerkcontacten te komen, maar vooral ook om drempels in het bestaande systeem te betrekken in het creëren van oplossingen.

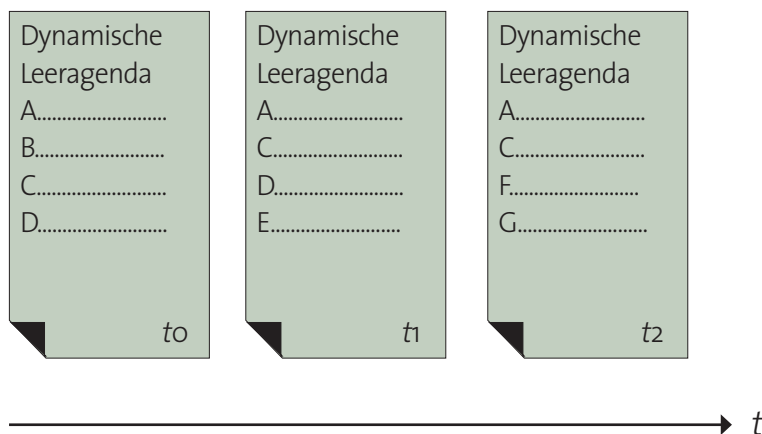
De causaalanalyse heeft structuur gegeven aan een werkbezoek aan de VS, waar vergelijkbare concepten werden bekeken op logistiek, klantenbinding, concurrentie en locatie. De centrale vraag in de causaalboom – waarin zit 'm het onderscheidend vermogen van Landmarkt? – is uitgewerkt in een speciale bijeenkomst om de duurzaamheidscriteria verder te benoemen en te operationaliseren. Het concept LandMarkt is nog niet operationeel, maar de vergunningen van enkele locaties zijn wel al binnen.

III. Dynamische leeragenda

Inleiding

Als monitor of projectmanager heb je er een hele uitdaging aan om in de uitvoeringsfase van het project zowel de doelen op de lange termijn als de concrete handelingsperspectieven op de korte termijn in zicht te houden. De ervaring leert dat sommige systeeminnovatieprojecten gemakkelijk 'blijven hangen' in het benoemen van problemen, waardoor concrete handelingsperspectieven uit zicht raken. Het omgekeerde gebeurt ook, en waarschijnlijk vaker: het projectteam steekt veel tijd en energie in concrete activiteiten zonder te reflecteren op de bijdrage hiervan aan systeemverandering, de ambitie van het project. De dynamische leeragenda is een instrument dat systeeminnovatieprojecten helpt om langetermijndoelen te verbinden aan concrete handelingsperspectieven door de uitdagingen die zich voordoen te formuleren, vast te leggen en bij te houden.

De dynamische leeragenda stimuleert om te blijven werken aan verandering. De leeragenda is een concreet ding, een kort document met de uitdagingen waar het project op dát moment voor staat. Deze uitdagingen zijn vervat in leervragen. Daarnaast is het een instrument om het gesprek te ondersteunen en te entameren over de uitdagingen waar het project voor staat. De agenda is dynamisch omdat hij gedurende het project wordt aangepast. Zodra een uitdaging niet meer relevant is, verdwijnt de bijbehorende leervraag van de agenda (zie figuur III.1: vraag B). Ook blijkt in de loop van het proces vaak dat vragen anders moeten worden geformuleerd. Daarnaast worden nieuwe uitdagingen aan de agenda toegevoegd (zoals de vragen E, F, G). Vragen die een langere periode (maanden) op de agenda blijven staan (zoals vraag A), zullen waarschijnlijk hardnekkige problemen vertegenwoordigen.



Figuur III.1: Representatie van een dynamische leeragenda

Je taak als monitor is om de problemen die de projectdeelnemers ervaren bij het nastreven van de ambities, te verwoorden als systeemeigenschappen, zonder de woorden en de taal van de projectdeelnemers kwijt te raken. Dit werpt licht op de vraag welke systeemveranderingen nodig zijn om de ambities te verwezenlijken. Het is belangrijk deze systeemveranderingen te formuleren in de vorm van eigen leervragen, zodat werken aan deze veranderingen een integraal onderdeel wordt van het project. Op deze manier worden belemmerende omgevingsfactoren niet langer gezien als eigenschappen van een extern systeem, maar als aangrijpingspunten voor de strategieën die het project dient te ontwikkelen.

Een praktijkvoorbeeld. Erik werkt aan een systeeminnovatieproject in de duurzame landbouw. Op een projectvergadering roept hij uit: “Die boeren werken niet mee! Ze willen alleen maar schaalvergroting!” De situatie komt op de dynamische leeragenda terecht in de vorm van een vraag: “Hoe zorg ik ervoor dat de boeren meewerken?” De aanwezigen constateren dat deze formulering nog te weinig inzicht geeft in mogelijke oplossingsrichtingen. De monitor faciliteert daarop een gesprek waarin de situatie wordt verhelderd, door vragen als “Waarom willen boeren schaalvergroting?” en “Welk voordeel heeft een boer bij dit project?” Uiteindelijk komen een aantal specifieke vragen op de leeragenda terecht, zoals: “Hoe kunnen we de doelen van dit project verbinden aan de zorgen van boeren?” Op deze manier is de onwelwillendheid van de boeren die Erik ervoer, veranderd van een externe systeemeigenschap naar een aangrijpingspunt voor het project om de interactie tussen project en boeren gestalte te geven. Eriks gefrustreerde uitroep verandert in een tweede-orde-leervraag: een vraag die reflecteert op het eigen kader en handelen. Als monitor heb jij de rol om vanuit de uitdagingen die de deelnemers ervaren, de gewenste systeemveranderingen te formuleren in de taal en het wereldbeeld van de deelnemers zelf. Daardoor treden de projectdeelnemers andere actoren op deze zelfde manier tegemoet. Dit zet leerprocessen in het bredere netwerk in gang.

Overigens is het ook mogelijk om een dynamische leeragenda bij te houden van dit bredere netwerk. Die maakt de bredere verankering van leren in het netwerk zichtbaar.

Vergelijking met systeem-, actoren- en causaalanalyse

Ook de systeemanalyse, de actorenanalyse en de causaalanalyse kunnen gebruikt worden om de uitdagingen van het project te formuleren. Het verschil is dat de dynamische leeragenda (1) de uitdagingen op een snelle en eenvoudige manier identificeert, (2) de uitdagingen koppelt aan handelingsperspectieven, (3) veranderingen van de uitdagingen bijhoudt, en daarmee (4) het leerproces van verschillende actoren vastlegt.

Combinatie met systeem-, actoren- of causaalanalyse

De systeemanalyse en de actoren- dan wel causaalanalyse kunnen ook worden ingezet in samenhang met de dynamische leeragenda. Zo kunnen de uitdagingen die een van deze drie analysevormen heeft geïdentificeerd, als input dienen voor een dynamische leeragenda. Als monitor moet je dan wel de uitdagingen vertalen in tweede-orde-leervragen of dit door de projectleden laten doen.

Aanpak

De vragen die op de dynamische leeragenda staan, gaan uit van de uitdagingen die projectleden benoemen. Als monitor kun je deze uitdagingen reconstrueren op basis van participatieve observatie tijdens projectteambijeenkomsten of van interviews. Een andere optie is de uitdagingen te laten verwoorden tijdens een netwerkbijeenkomst. De systeemanalyse (instrument I) en causaalanalyse (instrument II) zijn eveneens geschikte methoden om de uitdagingen in beeld te krijgen.

De dynamische leeragenda legt het leertraject al tijdens het project vast, zodat reflectie en leren een integraal onderdeel van het project kunnen worden. Ook is het document bruikbaar voor een gezamenlijke terugblik op de gehele projecthistorie en voor rapportage.

Hieronder beschrijven we stapsgewijs hoe je als monitor een dynamische leeragenda kunt gebruiken.

Stap 1

Luister vanaf de eerste interactie met de projectdeelnemers naar de belemmeringen, worstelingen en uitdagingen die zij ervaren. Signaleer in hun opmerkingen die aspecten die betekenisvol zijn vanuit het perspectief van systeeminnovatie (zie het uitgewerkte voorbeeld III.2). Verwoord deze aspecten in tweede-orde-leervragen; dit is van belang omdat systeemverandering tevens een verandering van het eigen kader en handelen vergt. Je kunt dit doen door notities of verslagen te analyseren. Ook kun je de vragen met projectdeelnemers samen formuleren door dóór te vragen naar de aard van de situatie. Combineer hier je eigen kennis van systeeminnovatie met een gevoeligheid voor het perspectief van de projectdeelnemers. Het resultaat van deze eerste stap is een eerste versie van de dynamische leeragenda.

Stap 2

Zet de agenda vervolgens als hulpmiddel in tijdens projectbijeenkomsten. In dergelijke bijeenkomsten komt vaak een brij aan uitspraken, handelingen, plannen, ideeën en ergernissen voorbij. De dynamische leeragenda kan helpen deze brij te structureren en ordenen met behulp van tweede-orde-leervragen. Je kunt deze analytische activiteit achteraf verrichten, maar daarnaast zal de dynamische leeragenda je ook helpen om tijdens bijeenkomsten te interveniëren teneinde continu verbindingen te leggen tussen de brij en de tweede-orde-leervragen. Door beide activiteiten zal een nieuwe versie van de leeragenda ontstaan. Sommige vragen zijn hardnekkig en blijven op de agenda. Op andere vragen wordt een voorlopig antwoord geformuleerd, vaak in termen van activiteiten. Weer andere vragen verdwijnen van de agenda, doordat het benoemen van de vraag voldoende inzicht geeft om effectief te kunnen handelen.

Stap 3

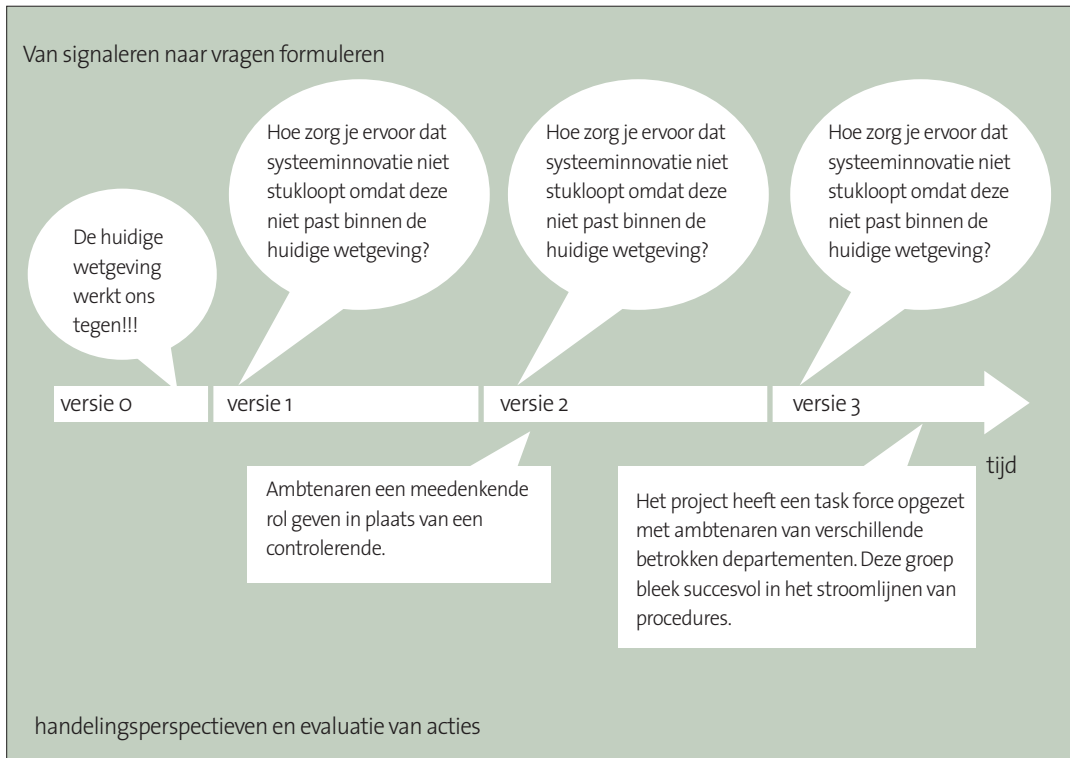
Staat een vraag langere tijd op de agenda, dan loont het de moeite om met het projectteam bij deze hardnekkige kwestie stil te staan. De verdieping die hieruit voortvloeit kan tot diverse grote of kleine interventies leiden. Het kan leiden tot een bijeenkomst van betrokkenen waarin de kwestie wordt aangepakt. Je kunt, als monitor, ook nieuwe expertise inbrengen door zelf op onderzoek uit te gaan en hierover een presentatie te geven, of door een externe expert in te schakelen.

Stap 4

Tijdens volgende bijeenkomsten bespreekt het projectteam telkens de dynamische leeragenda en past hem aan. Men kijkt bijvoorbeeld terug op vragen waarbij activiteiten zijn geformuleerd. Wat hebben die opgeleverd? Kunnen de vragen van de agenda af? Moeten nieuwe vragen worden toegevoegd? Dit proces leidt telkens tot een nieuwe versie van de agenda. Bewaar wel de oude versie, want hierin staan resultaten en lessen beschreven. Die zijn nuttig voor de verantwoording en voor andere systeeminnovatieprojecten. Plaats dus telkens de nieuwe datum op de agenda.

Stap 5

Omdat je als monitor niet bij alle bijeenkomsten aanwezig bent, kun je de projectdeelnemers de agenda zelf laten bijhouden. Vraag de deelnemers om de nieuwste versie na elke vergadering naar je toe te sturen. Zo heb je een extra hulpmiddel om op de hoogte te blijven van de projectontwikkelingen.



Figuur. III.2: Uitgewerkt voorbeeld van een dynamische leeragendavraag

Valkuilen en oplossingen

Valkuilen

De agenda wordt niet gedragen door de projectdeelnemers.

Een te groot aantal vragen werkt demotiverend.

Oplossingen

Stem af op het perspectief van de deelnemers en gebruik hun taal en wereldbeeld.

Let erop dat er alleen tweede-orde-leervragen op de leeragenda terechtkomen, vanuit het perspectief van systeeminnovatie. Zorg ervoor dat dit wezenlijke vragen zijn voor dit project.

Andere toepassingen

Naast bovenstaande toepassing is het instrument ook behulpzaam bij de volgende situaties:

Ontwerpen:

Onduidelijkheid welke actoren welke problemen ervaren en welke oplossingen ze voorstaan

Aan het begin van het project kan een dynamische leeragenda worden geconstrueerd op basis van interviews met verschillende actoren. Hun opvattingen, geformuleerd als leervragen, worden zo inzichtelijk en kunnen bovendien gedurende het proces worden gevolgd.

Onduidelijkheid over de oorzaken van de hardnekkige problemen

Door problematische situaties vanuit het perspectief van systeeminnovatie te vertalen in tweede-orde-leervragen ontstaat inzicht in de onderliggende oorzaken.

Te weinig ambitie in doelen op korte of lange termijn

De dynamische leeragenda helpt het project om de bijdrage aan systeemverandering te expliciteren en te ontwikkelen in het licht van duurzame ontwikkeling.

Uitvoeren:*Deelnemers stellen zich afwachtend op*

Het is belangrijk dat deelnemers al aan het begin van het project begrijpen welke systeemeigenschappen het bereiken van hun doelen bemoeilijken. De dynamische leeragenda signaleert deze eigenschappen en stimuleert het formuleren van handelingsperspectieven. Dit ondersteunt (nieuwe) projectdeelnemers in de reflectie en in het opstarten van activiteiten.

Ambitie verwatert, bijvoorbeeld door de 'waan van de dag'

Dreigt een project te blijven hangen in het bespreken van reguliere projectactiviteiten op de korte termijn, dan kan de dynamische leeragenda zicht geven op de onderliggende processen en deze verdiepen tot tweede-orde-leervragen. Daardoor blijft het perspectief van systeeminnovatie in beeld.

Nieuwe inzichten worden niet omgezet in acties

De dynamische leeragenda dwingt het project om acties en handelingsperspectieven te formuleren bij uitdagingen. Bovendien wordt er tijdens vergaderingen teruggeblikt op voortgang en effectiviteit van geplande acties.

Vastleggen:*Gebrek aan (inzicht in de) vooruitgang*

Dit ontstaat vaak doordat deelnemers de beginsituatie vergeten, en ook de onderweg behaalde overwinningen. Herinneringen ophalen aan de opstartperiode, de uitdagingen en de successen van het project helpt om reëel inzicht te krijgen in de vooruitgang.

Resultaten worden niet op tijd of niet goed vastgelegd

De dynamische leeragenda legt de projectresultaten continu en efficiënt vast.

Lessen en resultaten zijn onvoldoende bruikbaar in een andere situatie

De dynamische leeragenda legt vast in hoeverre handelingsperspectieven in succesvol handelen hebben geresulteerd. Andere systeeminnovatieprojecten kunnen hiervan leren.

Praktijkervaringen:**De dynamische leeragenda van Agromere**

Het project Agromere heeft als doel het concept stadslandbouw te concretiseren. Het doet dit door een nieuwe vorm van stedenbouw te ontwikkelen die de werelden van stad en landbouw verbindt en integreert. Het project is gesitueerd in de omgeving van Almere, dat een bouwopgave van 60.000 woningen heeft. Het einddoel is een wijk te creëren waarin stad en landbouw geïntegreerd zijn. De projectgroep bestaat uit onderzoekers van Wageningen UR.

De dynamische leeragenda neemt als startpunt de vragen en uitdagingen zoals die geformuleerd zijn tijdens de doorstartbijeenkomst van 20 februari 2008. De agenda brengt periodiek in beeld welke (kennis)vragen beantwoord zijn, welke in behandeling zijn en welke nog niet opgepakt worden.

Een vergelijking tussen de agendaversies van februari en mei 2008 laat projectleden en monitor direct zien op welke uitdagingen het project zich heeft gericht en voor welke uitdagingen er minder aandacht is geweest. Zo blijkt men energie te hebben gestoken in het inzichtelijk krijgen van de projectdoelen en -activiteiten. De bredere context waarin het project zich bevindt heeft daarentegen minder aandacht gekregen. De monitor besluit daarom de projectleden op te roepen om te reflecteren op de bredere omgeving.

IV. Indicatorensets

Stel, je wilt het leer- en innovatieproces tijdens de uitvoering van een systeeminnovatieproject volgen en zorgen dat daarop regelmatig wordt gereflecteerd, om de projectactiviteiten tijdig aan te kunnen passen als daar aanleiding toe is. Een goed hulpmiddel daarbij zijn de indicatoren die in dit hoofdstuk worden besproken. Ze helpen om het proces te bekijken op een manier die relevant is voor systeeminnovatie. De indicatoren die gebruikt worden, hebben betrekking op de kwaliteit van het leer- en innovatieproces in een netwerk. Om een bijdrage te kunnen leveren aan systeeminnovatie moeten projectdeelnemers niet alleen individueel hun routines en rollen veranderen, maar ook gezamenlijk met institutionele barrières leren omgaan. Zulke wenselijke resultaten zijn uitgewerkt in waarneembare indicatoren.

De indicatorensets bestaan uit twee hoofdgroepen: effect- en procesindicatoren. De effectindicatoren hebben betrekking op het leer- en innovatieproces zelf. Een diagnose van de effectindicatoren geeft aan of het nodig is om het proces te versterken (zie tabel IV.1). Wat aangrijpingspunten zijn om het proces te versterken, wordt bekeken aan de hand van de procesindicatoren. Deze tweede groep van indicatoren betreft de condities voor leren in een innovatieproject of -netwerk (zie tabel IV.2).

De indicatorensets zijn – anders dan de andere instrumenten in dit handboek – niet alleen een instrument om processen te begeleiden, maar ook een specifieke ‘bril’ om naar processen te kijken. Het gebruik van indicatoren die gegrond zijn in theorieën over innovatieprocessen, is een theoriegedreven vorm van monitoren. Het gebruik van de indicatoren vraagt dan ook iets meer inzet en voorwerk van de monitor dan de andere instrumenten. Je zult je als monitor enigszins in de achterliggende theorieën moeten verdiepen om ermee te kunnen werken. Daartoe geeft dit hoofdstuk vele referenties.

De indicatorensets zijn geen zelfstandig instrument. Ze worden altijd ingezet in combinatie met andere activiteiten en eventueel instrumenten voor vastlegging (zoals de reflexieve procesbeschrijving), observatie en reflectie.

Vergelijking met de dynamische leeragenda

Het gebruik van indicatoren die gegrond zijn in theorieën over innovatieprocessen is een theoriegedreven vorm van monitoren. Zo'n aanpak past niet bij monitors die menen dat de betrokkenen volledig moeten bepalen welke onderwerpen relevant zijn. Zij kunnen beter gebruik maken van de dynamische leeragenda, die daarvoor ruimte biedt.

Aanpak

Een zinvol en verantwoord gebruik van de indicatorensets bestaat uit verschillende stappen die meermalen kunnen worden gezet:

- 1) onderzoek
- 2) analyse
- 3) bespreking
- 4) rapportage.

In elk van deze stappen bieden de indicatorensets focus en structuur. Om de indicatorensets goed te hanteren, is een goed begrip van onderliggende concepten van belang. Stap 0 behelst daarom dat de monitor zich de indicatoren eigen maakt.

Overigens is het vooral bij de procescondities ook mogelijk om een *quick and dirty* aanpak te verkiezen boven onderzoek en analyse. Dat kan door enkele projectteamleden of deelnemers van een innovatieproject te laten scoren op indicatoren en vervolgens direct over te gaan tot een bespreking, waarna eventueel alsnog wordt besloten om verder te observeren en uitgebreider te analyseren (zie voorbeeld). Hieronder beschrijven we de uitgebreidere aanpak stapsgewijs.

Stap o: indicatoren eigen maken

Om te ondersteunen bij het eigen maken van de indicatoren lichten we hier de achtergrond ervan toe. De indicatoren zijn gegrond in theorieën over leren en innovatieprocessen. De effectindicatoren zijn gedefinieerd op het niveau van zowel de actoren als het netwerk (van projectdeelnemers). Verder wordt er onderscheid gemaakt naar (1) leren (2) handelen en (3) institutionele verandering. Bij 'leren' wordt met name gekeken naar veranderingen bij de betrokkenen: hoe percipiëren ze de problematiek en welke oplossingsrichtingen staan ze voor?

De procesindicatoren zijn onderverdeeld in drie groepen, die betrekking hebben op (1) netwerkontwikkeling, (2) interactie binnen het innovatienetwerk en (3) systeemaanpak. Elk van deze groepen valt weer uiteen in een aantal subcategorieën.

Effectindicatoren

Omdat de insteek van RMA ligt bij innovatieprojecten die heterogene netwerken organiseren, ligt de nadruk van de indicatoren bij het netwerk van projectdeelnemers, naast het actorniveau. Bij de uitwerking van de effectindicatoren staat de vraag voorop, hoe de ambitie van systeeminnovatie vertaald kan worden in 'ideale' resultaten die binnen het bereik van een project liggen, gezien de beperkingen in doorlooptijd, betrokkenen, invloedssfeer en dergelijke. Zowel op netwerk- als op actorniveau zijn er indicatoren voor leren, handelen en institutionele verandering.

De eerste indicator voor leren op netwerkniveau is *convergent leren*. Dit vindt plaats als actoren visies op oplossingen en problemen ontwikkelen die elkaar aanvullen en als ze hun rollen en doelen veranderen in nauwe samenhang met elkaar.¹

Leren op actorniveau is in de eerste plaats tweede-orde-leren, dat wil zeggen dat niet alleen visies op oplossingen en strategieën worden aangepast, maar ook doelen, belangen, normen en waarden (Argyris & Schön, 1996). Hoewel tweede-orde-leren relevant is, kan het zijn dat de relatief stabiele institutionele setting onaangestast blijft. Daarom is een aanvullende indicator *systeempleren*: actoren leren om structuren die hun aspiraties voor duurzame ontwikkelingen belemmeren te herdefiniëren en ruimte voor verandering te gaan zien (Loeber, van Mierlo, Grin en Leeuwis, 2007). Actoren beschouwen dan bijvoorbeeld kenmerken van de huidige gewasbeschermings- en bemestingssystemen niet langer als gegeven barrières, maar gaan ze juist zien als kansen, doen pogingen om ze te veranderen of proberen binnen de gegeven kaders toch tot vernieuwing te komen.

	Leren	Handelen	Institutionele verandering
Netwerk	Convergent leren	Complementaire veranderingen van vanzelfsprekende routines	Samenhangende institutionele veranderingen Gezamenlijke aanpak van institutionele barrières
Actor	Tweede-orde-leren Systeempleren	Verandering van routines Individuele aanpak van institutionele barrières	Enkelvoudige institutionele verandering

Tabel IV.1: Effectindicatoren

¹ Met dit concept is het idee dat congruentie in een beleidsnetwerk (dat zich uitstrekt over alle actoren rond een beleidsterrein) ontstaat als gevolg van een beleidsmaatregel vertaald naar het niveau van een heterogene deelnemersgroep die wordt georganiseerd rond een project (Grin & van de Graaf, 1996). Bij zowel congruentie als convergent leren gaat het erom dat er nieuwe, elkaar aanvullende vormen van denken en doen en onderlinge relaties ontstaan.

De gebruikte concepten voor cognitief leren hebben hun equivalent in handelen. Voor convergent leren zijn dat *complementaire veranderingen van vanzelfsprekende routines*, voor tweede-orde-leren een verandering van routines en voor systeemleren een *individuele aanpak van institutionele barrières*.

Naast veranderingen in denken en doen moet er sprake zijn van institutionele veranderingen. Op netwerkniveau is de indicator dat er sprake is van *samenhangende institutionele veranderingen* of een *gezamenlijke aanpak van institutionele barrières*. Ook bij een enkele deelnemer kan er sprake zijn van een *institutionele verandering*. Overigens zijn institutionele veranderingen alleen relevant als ze gerelateerd zijn aan barrières voor een duurzame ontwikkeling. Denk hierbij bijvoorbeeld aan een *lock-in* of aan een hardnekkige koppeling, zoals die tussen inkomensgroei en toename van energiegebruik.

Procescondities

Procescondities bieden projectmanagers aangrijpingspunten om convergent leren en samenhangende institutionele veranderingen te stimuleren. Deze liggen op het niveau van de projectgroep: het zijn condities voor het ter discussie (durven) stellen van stilzwijgende veronderstellingen, achterliggende waarden en dergelijke die ten grondslag liggen aan de huidige praktijken.² Voor netwerkontwikkeling worden de volgende indicatoren gebruikt:

- *heterogene netwerkvorming*: de inbreng van en confrontatie tussen verschillende perspectieven op een probleem daagt betrokkenen uit om hun veronderstellingen en waarden te expliciteren;
- de aanwezigheid van *prime movers*, deelnemers die vernieuwing aanjagen, innovatieprocessen stimuleren en risico durven te nemen;
- *betrokkenheid* van deelnemers bij het centrale probleem; en
- *gevoel van urgentie* bij deelnemers.

Tabel IV.2: Indicatoren procescondities

Netwerkontwikkeling	Heterogene netwerkvorming <i>Prime movers</i> Betrokkenheid en gevoel van urgentie bij (potentiële) projectdeelnemers
Interactie	Vertrouwen tussen projectdeelnemers Wederzijdse bereidheid tot reflectie
Systeemaanpak	Ambitie in doel om bij te dragen aan systeeminnovatie Activiteiten gericht op gepercipieerde systeembarrrières

Voor interactie zijn het:

- *vertrouwen* tussen projectdeelnemers en
- *wederzijdse bereidheid tot reflectie*, tot het luisteren naar elkaars standpunten, belangen, ervaringen en dergelijke.

Een specifiek soort procescondities betreft de projectaanpak. De indicatoren hiervoor komen voort uit de gedachte dat projecten die mikken op systeeminnovatie het risico lopen bij te dragen aan systeemoptimalisatie. Dat te voorkomen is bij uitstek een taak van het projectmanagement, alhoewel in de praktijk uiteraard ook andere actoren hierop sturen. De indicatoren zijn als het ware extra eisen aan management, te weten een systeemaanpak bestaande uit:

- *ambitie* in de projectdoelen om bij te dragen aan systeeminnovatie, in die zin dat het uitgangspunt is dat een duurzame ontwikkeling in de sector ook institutionele verandering vereist;

² Deze procescondities stammen gedeeltelijk af van de twee aangrijpingspunten voor netwerkmanagement: de ontwikkeling (structuur) van een netwerk en de interactie tussen de leden van een netwerk (de Bruijn & ten Heuvelhof, 2002).

- een focus van projectactiviteiten op *gepercipieerde systeembarrières*.³ Die voorkomt dat een systeeminnovatieproject ambitie verliest en stimuleert bovendien de motivatie en betrokkenheid van de deelnemers.

Stap 1: onderzoeken

Voor het doen van onderzoek bieden de indicatorensets onderwerpen om uit te werken in observatiepunten voor participerende observatie of onderwerpen voor het verdere ontwerp van een interview-vragenlijst. De leidende vragen daarbij zijn:

- welke indicatoren zijn relevant?
- hoe maak ik ze zo concreet dat observatie mogelijk is? (zie tabel IV.3)

Welke methode zich het beste leent voor het onderzoeken, hangt af van de situatie: zijn er bijeenkomsten gepland en lenen zij zich, gezien hun agenda, voor het observeren van de observatiepunten? Triangulatie met interviews kan wenselijk zijn om een paar kritieke onderwerpen verder uit te diepen of om na te gaan hoe de relatie is tussen de deelnemer aan de bijeenkomsten en zijn of haar achterban of organisatie. Als er geen gemeenschappelijke bijeenkomsten zijn, volstaan interviews over het algemeen, al zullen die minder inzicht geven in bijvoorbeeld de bereidheid tot wederzijdse reflectie dan observatie van een bijeenkomst.

Stap 2: analyseren

Issue	groot			klein		
Vertrouwen						
Ik kan en durf het achterste van mijn tong te laten zien in deze groep						
De anderen zullen zich aan hun woord houden.						
Aanwezigheid prime movers						
Ik vind dat er een belangrijke trekker in de groep zit die de partijen tot beweging kan stimuleren						
Wederzijdse bereidheid tot reflectie						
Ik luister graag naar hetgeen de andere partijen te zeggen hebben						
Ik daag de andere partijen graag uit meer te zeggen						
Ik durf mijn eigen ideeën ter discussie te stellen						
Betrokkenheid						
Ik voel me zeer betrokken bij het zoeken naar een oplossing voor (emissie/duurzame onkruidbestrijding)						
Gevoel van urgentie						
Het zoeken naar een oplossing voor meer duurzame x is voor mij zeer urgent						

Tabel IV.3 Voorbeeld uitwerking procescondities in een quickscan

³ Het begrip systeembarrière of -fout is ontleend aan Klein Woolthuis en collega's (2005). Het gaat hierbij om systeemkenmerken die innovatie belemmeren.

Bij de procesindicatoren gaat het om de aanwezigheid van procescondities in een innovatieproject/netwerk op een willekeurig moment. Door ze op meerdere momenten te beschouwen, kan ook geanalyseerd worden of ze zich positief of negatief ontwikkelen.

Bij de effectindicatoren gaat het hoe dan ook om een ontwikkeling. Of er is geleerd, is vast te stellen door zelf een vergelijking te maken met een eerdere situatie of door aan betrokkenen te vragen of ze een verandering ervaren.

In het eerste geval is het zinvol een soort *baseline* te maken direct bij aanvang van de monitoring. Breng daartoe in kaart welke perspectieven (potentiële) deelnemers en invloedrijke actoren uit de sector hebben op problemen, systeembarrrières en oplossingen.

Sommige procesindicatoren zijn niet direct vast te stellen op basis van de waarnemingen. Of er bijvoorbeeld sprake is van heterogene netwerkontwikkeling, kun je alleen bepalen door perspectieven van deelnemers op concrete punten met elkaar te vergelijken: komen ze overeen, zijn ze complementair of zijn ze tegengesteld?

Ook de effectindicatoren op netwerkniveau zijn niet op actorniveau te analyseren. Om hierin inzicht te krijgen is het nodig eerst terug te gaan naar individuele personen en dan een vergelijking te maken tussen hun (veranderde) perspectieven of handelen. Convergent leren bijvoorbeeld heeft plaatsgevonden als de individuele percepties zijn veranderd én ze elkaar niet uitsluiten.

Stap 3: bespreken

De analyses van stap 2 geven input voor een bespreking van netwerkmanagers en monitor of in groter verband. Eén mogelijkheid is dat de monitor mondeling feedback geeft op basis van de analyse, een andere dat de schriftelijk vastgelegde resultaten (stap 4) eerst worden gelezen, zodat de aanwezigen hierop kunnen reflecteren tijdens de bespreking. (Voor het organiseren van reflectiebijeenkomsten, zie hoofdstuk 2.)

Stap 4: rapporteren

De resultaten van analyses en reflecties met behulp van indicatoren worden vastgelegd in documenten die zelf ook weer gebruik maken van de indicatoren. In een *reflexieve procesbeschrijving* vormen de indicatoren de ankers van een verhalend chronologisch betoog over episodes in een systeeminnovatieproject. Daarin wordt niet geschroomd om een oordeel te geven over vooruitgang en terugslagen. (Zie verder instrument V, reflexieve procesbeschrijving.)

	Episode 1	Episode 2
Heterogene netwerkvorming	Toegenomen	Stabiel
Prime movers	Aanwezig	Aanwezig
Betrokkenheid en gevoel van urgentie bij relevante actoren	Toegenomen	Afgenomen
Vertrouwen tussen netwerkactoren	Toegenomen	Afgenomen
Wederzijdse bereidheid tot reflectie	Toegenomen	Toegenomen
Ambitie bij te dragen aan systeeminnovatie	Laag	Hoger
Activiteiten gericht op gepercipieerde systeemfouten	Onbekend	Gedeeltelijk

Tabel IV.4 Weergave van projectvoortgang in tabelvorm – fictief voorbeeld

Een andere vorm van verslaglegging is een tabel, waarin met korte woorden of plussen en minnen inzicht gegeven wordt in de projectvoortgang. Dit zegt overigens niets over de uitgebreidheid van de achterliggende analyse. Zie tabel IV.4 voor een fictief voorbeeld.

Valkuilen en oplossingen

Valkuilen

Als monitor jargon gebruiken.

Verwachten dat er een pasklare aanpak is in geval van ontbrekende procescondities en gebrekkige leerprocessen.

Indicatoren in willen zetten als er nog geen sprake is van een netwerk.

Veronderstellen dat procescondities alleen in de beginfase van een project van belang zijn.

De uitspraken tijdens een interview van een deelnemer interpreteren als standpunten van diens organisatie of achterban.

Oplossingen

Indicatoren herformuleren in bekende begrippen; of een toelichting geven op indicatoren, of gezamenlijk indicatoren formuleren.

Verwachtingen bij managers voor aanvang temperen en bij gebrek aan passende acties literatuur over procesmanagement raadplegen of ruimte creëren om oplossingen te genereren.

Relevantie van indicatorensets checken.

Regelmatig een quickscan doen van de procescondities en zo nodig aanvullend onderzoek doen.

In de interviews of bijeenkomsten vragen naar relatie met achterban dan wel organisatie en zo nodig aanvullende interviews houden met directies of leden.

Andere toepassingen

Naast bovenstaande toepassing is het instrument ook behulpzaam bij de volgende situaties.

Ontwerpen:

Onvoldoende inzicht in wie relevante actoren zijn

In de ontwerpfase van het project helpen de indicatoren van de procescondities projectteams om zich te oriënteren op een breed, heterogeen samengesteld netwerk van projectdeelnemers. Diversiteit in visies en ideeën is belangrijker dan of alle belanghebbenden vertegenwoordigd zijn. Daarnaast is het belangrijk om trekkers (prime movers) in het netwerk te hebben. De effectindicatoren kunnen behulpzaam zijn bij het neerzetten van de baseline van onder meer probleemdefinities van de verschillende deelnemers: zien de (potentiële) deelnemers de huidige situatie als een probleem en zo ja, waarom?

Uitvoeren:

Deelnemers stellen zich afwachtend op

De indicatoren voor de procescondities suggereren om na te gaan of de afwachtende houding te maken heeft met een gebrek aan vertrouwen, bereidheid tot wederzijdse reflectie, betrokkenheid of gevoel van urgentie. Ze helpen om te checken of de afwachtende houding met één van deze condities te maken heeft. Alleen al het bespreken van deze onderwerpen met de betrokkenen kan het probleem oplossen. Zo niet, dan geeft het op zijn minst richting aan verdere acties.

Ambitie verwatert, bijvoorbeeld door 'waan van de dag'

De indicatoren voor een systeemaanpak suggereren om een onderscheid te maken tussen de ambitie in de doelen (op korte of lange termijn) en de ambitie in de activiteiten. Regelmatig reflecteren op de relatie tussen doelen en activiteiten in het licht van ambitie helpt dit probleem aan te pakken of zelfs te voorkomen.

Nieuwe inzichten worden niet omgezet in acties

Ook dit kan komen doordat het vertrouwen, de bereidheid tot wederzijdse reflectie, de betrokkenheid of het gevoel van urgentie tekortschiet – aangenomen dat de inzichten als zodanig goed zijn. Reflecteren op deze procescondities met het hele netwerk of met elk van de betrokkenen apart kan daarbij helpen. Het is ook zinvol om te reflecteren op de vraag om wat voor een soort nieuwe inzichten het gaat: is er sprake van convergent leren, tweede-orde-leren of systeempleren? Dit inzicht kan de discussie hierover helpen, omdat bij elke vorm van cognitief leren een eigen vorm van 'anders handelen' hoort, met elk zijn eigen problemen.

De overgang naar een volgend stadium stopt

Een eerste vraag die in deze situatie opdoemt, is of er in het vorige stadium sprake is geweest van leren in het netwerk. Met de effectindicatoren wordt bekeken in hoeverre deelnemers al nieuwe probleemdefinities en andere doelstellingen formuleren, andere rollen aannemen, gaan samenwerken om bepaalde instituties aan te vechten, enzovoort. Als dat niet zo is, kan de reflectie hierop alsnog tot leren leiden of richting geven aan interventies of aanpassing van geplande projectactiviteiten om het vorige stadium alsnog goed af te ronden. Daarvoor is het zinvol om ook na te gaan of de procescondities voor leren aanwezig zijn.

Vastleggen:*Markeringspunten worden niet benoemd en vastgelegd*

De effectindicatoren zijn bij uitstek geschikt om te gebruiken voor het formuleren van markeringspunten gezien hun brede wetenschappelijke basis. Er kan een antwoord worden gegeven op vragen als: Is er geleerd door betrokkenen? Vindt er tweede-orde-leren plaats bij een enkele betrokkene of is er al sprake van convergent leren en samenhangende institutionele veranderingen? Zijn betrokkenen in beweging gebracht en zo ja, op welke momenten en door welke projectactiviteit?

Gebrek aan (inzicht in de) vooruitgang

De effectindicatoren bevatten een reeks van effecten die al op korte termijn of pas op langer termijn zichtbaar zijn. Ze zijn daarom te benutten om de voortgang (of achteruitgang) te beoordelen in systeeminnovatieprojecten vanaf een aantal maanden tot enkele jaren na de start van serieuze projectactiviteiten.

Lessen en resultaten zijn onvoldoende bruikbaar in een andere situatie

Met de effectindicatoren worden de lessen zichtbaar gemaakt in kenmerken die algemeen gelden voor systeeminnovatieprojecten (bijvoorbeeld in de reflexieve procesbeschrijving). Zo zijn ze bruikbaar voor andere projecten.

Praktijkervaringen:**Maïsproject in Zuidoost-Nederland**

Sinds 2007 loopt er in Zuidoost-Nederland een project dat de emissie van onkruidbestrijdingsmiddelen van maïsakkers naar het oppervlaktewater wil verminderen. Projectteam en monitor

namen de indicatorensets als leidraad voor analyse en reflectie. Ook vormden de indicatoren de basis voor de reflexieve procesbeschrijving (instrument V).

Bij de start van het project hebben projectteamleden en monitor samen een quickscan opgesteld van de condities voor het leerproces. Zo konden ze bepalen wat er als eerste moest gebeuren. De projectteamleden kenden ieder apart aan alle deelnemers een score toe op een checklist die de indicatoren voor procescondities bevatte. Ze deden dit op basis van de gesprekken die ze tot dan toe met de deelnemers hadden gevoerd. Het beeld doemde op dat de deelnemers zich weliswaar *betrokken* voelden bij het probleem maar *zeer weinig urgentie* voelden om ermee aan de slag te gaan. Ook werd geconstateerd dat de deelnemers niet het achterste van hun tong lieten zien (wat op een *gebrek aan vertrouwen* kon duiden) en weliswaar mooie dingen zeiden, maar weinig daadkracht toonden. De projectmanager vroeg de monitor daarom een aantal maanden later interviews te houden om beter te doorgronden welke probleemdefinities de projectdeelnemers erop na hielden en wat hen motiveerde om te participeren.

Tijdens deze interviews fungeerden de effectindicatoren als leidraad om een *baseline* te maken van probleemdefinities, oplossingsrichtingen, rollen en doelstellingen. Twee jaar later zijn deze gesprekken herhaald om te bepalen in hoeverre denken en doen was veranderd. Hieruit kwam naar voren dat de deelnemers veel nieuwe inzichten hadden opgedaan (eerste-orde-leren), en dat drie deelnemers interne institutionele aanpassingen in de eigen organisatie hadden doorgevoerd en in het netwerk andere rollen hadden aangenomen (*tweede-orde-leren*). Ook waren in het netwerk de eerste stappen van *systeemleren* te zien: deelnemers waren op een experimenteel niveau aan de slag gegaan met twee systeembarrières.

Daarnaast zijn de indicatorensets, en dan met name de effectindicatoren, gebruikt als leidraad voor reflectiegesprekken tussen monitor en projectteam. Eens in het half jaar liepen monitor en team de indicatoren na om de voortgang van het project te bespreken, met als leidende vraag: bij wie zien we beweging? Het was verhelderend om daarover te praten. De projectteamleden en de monitor hadden daar nogal eens verschillende ideeën over, hetgeen tot discussies leidde die uiteindelijk over en weer een dieper inzicht gaven. De dagboeken die de projectmanager en de monitor bijhielden dienden als referentie in deze discussies.

Wat soms tot irritatie leidde bij de projectmanager was het jargon van de monitor, zelfs zodanig dat de projectmanager de monitor verzocht om niet langer in termen van *systeemfouten of -barrières* te spreken. Maar niet veel later begon de projectmanager zelf het S-woord te gebruiken!

Een terugkerend thema in de reflectiegesprekken was ook de brug tussen inzicht en actie. Zo constateerden monitor en projectmanager regelmatig dat de deelnemers geen urgentie voelden. “Je kunt wel constateren dat er weinig urgentie wordt gevoeld, maar de vraag is, wat kun je ermee?”, zo verzuchtte de projectmanager. “Hoe kan ik ervoor zorgen dat er wel urgentie en betrokkenheid komt? Ik wil weten wat mijn volgende stap moet zijn, ik wil handvatten voor actie.” Toen rijksambtenaren werden uitgenodigd op een bijeenkomst, werd het gevoel van urgentie onmiddellijk groter. Dit was voor zowel de projectmanager als de monitor een goede les in termen van de indicatoren: door het uitnodigen van de rijksambtenaren werd de *heterogeniteit van het netwerk* – heel tijdelijk maar zeer effectief – vergroot en voelden de deelnemers sterker de *urgentie* van het probleem.

Kracht van Koeien

Het project Kracht van Koeien (2007-2009) had als doel om integraal duurzame melkveehouderijsystemen te ontwerpen. Het ontwerp werd grotendeels gemaakt door het projectteam, bestaande uit onderzoekers van Wageningen UR Livestock Research. Tussenresultaten werden een paar keer voorgelegd aan een platform van diverse betrokkenen waaronder boerenvertegenwoordigers, provinciale en landelijke beleidsmakers (op het terrein van milieu, ruimtelijke ordening en veehouderij), dierenbeschermers en onderzoekers. Ook werden creatieve ontwerpessies gehouden met belanghebbenden en een aantal 'wilde ganzen' die geen directe band hadden met de veehouderij. Het projectteam maakte op basis van deze input en eigen onderzoek en ervaring drie ontwerpen, met behulp van een architect en één onderzoeker die tevens veehouder was. Het eindresultaat werd aangeboden aan minister Verburg van LNV. Het leidde tot positieve reacties van binnen en buiten de sector. Diverse melkveehouders wilden met delen van de ontwerpen aan de slag.

Gedurende het project gebruikte de monitor de indicatoren vooral als een soort 'sensitizer' om vragen te stellen over de projectplannen en activiteiten. Een belangrijke indicator was de *heterogene netwerkvorming*. Bij het samenstellen van het platform en de creatieve sessies heeft de monitor enige malen het punt van de heterogeniteit van deze groepen aan de orde gesteld: was de samenstelling adequaat voor het doel van de betreffende bijeenkomsten? Door de samenstelling te bevragen ging het projectteam ook reflecteren op het doel van die bijeenkomsten. Dit leidde tot enkele bijstellingen in het doel en wijzigingen in de lijst van genodigden. Het gebruik van deze indicator heeft ook de positie van de Dierenbescherming veranderd. Die had zich op de eerste bijeenkomst van het platform kritisch uitgelaten en was vervolgens niet meer gekomen. In het belang van een heterogene netwerksamenstelling opperde de monitor het idee om toch weer een gesprek te voeren met de Dierenbescherming, om duidelijk te maken dat dierenwelzijn een belangrijk ontwerpcriterium was. Dat gesprek bracht de Dierenbescherming ertoe zich meer aan het project te committeren.

De ontwerpen zelf werden echter ontwikkeld in een homogeen team van onderzoekers. Hoewel er aanvankelijk sprake was van een hoge *ambitie in het doel*, gericht op systeeminnovatie, bestond het gevaar dat de betrokkenen, die de veranderingen uiteindelijk zouden moeten realiseren, zich er moeilijk aan zouden kunnen verbinden. Dit punt kon aan de orde worden gesteld door de effectindicatoren te gebruiken, die aangeven dat een netwerk van heterogene actoren in een gezamenlijk leerproces een oplossing verder moet ontwikkelen (*convergent leren* en *samenhangende institutionele veranderingen*). De monitor daagde het projectteam uit om te reflecteren op wat er zou moeten en kunnen gebeuren na afloop van het project. Om te zorgen dat de betrokkenen op zijn minst een aantal aantrekkelijke aspecten aan een bepaalde oplossingsrichting zouden zien, stelde hij voor om de toekomstbeelden 'opener' te presenteren dan het projectteam van plan was, door minder details van oplossingen aan te reiken. Het team vond dat riskant: het radicale karakter kon zo in het geding komen. Toch ging het uiteindelijk in dit voorstel mee (een fraai staaltje *wederzijdse bereidheid tot reflectie*). De minder gedetailleerde toekomstbeelden bleken tijdens de daaropvolgende creatieve sessies goed te werken. Enerzijds waren ze voldoende open voor diverse partijen om zich ermee te kunnen verbinden, anderzijds waren ze nog steeds voldoende afwijkend van het huidige systeem.

V. Reflexieve procesbeschrijving

Inleiding

Je bent als projectmanager of als monitor al een tijdje op gang met het project en wilt graag met een frisse blik naar het proces kijken: om (weer) overzicht te krijgen, om cruciale momenten en veranderingen vast te leggen en om input te krijgen om verder te gaan. De reflexieve procesbeschrijving kan hierbij behulpzaam zijn.

De reflexieve procesbeschrijving is een weergave van het proces in specifieke termen aan de hand van vooraf bepaalde indicatoren (zie ook instrument IV, de indicatorensets), geschreven door de monitor. De procesbeschrijving beoogt analyse te ondersteunen en reflectie in een innovatieproject te stimuleren, maar kan ook dienen als input voor verslaglegging naar de opdrachtgever en voor het delen van lessen met derden.

Als monitor of projectmanager kun je de beschrijving aan het eind van het project maken, om het hele proces vast te leggen. Maar je kunt dit ook al 'onderweg' doen. In dat geval kun je de beschrijving zo nodig tijdens het proces gebruiken voor een tussentijdse terugblik.

Een uitgebreide procesbeschrijving maken kan veel tijd vragen. Een alternatief is een verkorte procesbeschrijving die goeddeels uit tabellen bestaat (zie voorbeeld kader V.2).

Vergelijking tussen reflexieve procesbeschrijving en leergeschiedenis

Beide instrumenten leggen het proces vast voor reflectie en/of verslaglegging. In een reflexieve procesbeschrijving is het format van de leergeschiedenis bewust op zijn kop gezet. In plaats van de invalshoek zo dicht mogelijk bij de participanten te zoeken door citaten te gebruiken, worden de ontwikkelingen in een reflexieve procesbeschrijving direct geduid volgens vooraf vastgestelde indicatoren (zie de indicatoren in tabel IV.1 en 2, bij instrument IV). Een procesbeschrijving wordt derhalve bij voorkeur door een monitor geschreven en is sterk normatief, bedoeld om de projectdeelnemers buiten de eigen kaders te laten denken.

Aanpak

Een reflexieve procesbeschrijving benoemt het proces in termen van vooraf bepaalde indicatoren. De voor de hand liggende auteur is de monitor, omdat van projectdeelnemers of projectteamleden niet kan worden verwacht dat ze voldoende tijd en afstand hebben om zo'n beschrijving te maken.

De monitor beoordeelt vanuit de theorie wat er goed en minder goed gaat. Is het netwerk bijvoorbeeld voldoende heterogeen? Vindt er behalve eerste-orde- ook tweede-orde-leren plaats? Daarnaast is er in dit instrument ruimte voor zowel monitor als projectmanagers om te reflecteren op het proces, de rol van de monitoring en de gebruikte theorie.

Een stappenplan voor dit instrument ziet er als volgt uit.

Stap 1: voorbereiding

Het besluit om een procesbeschrijving te maken zou eigenlijk al helemaal aan het begin van het project moeten vallen. De reden hiervoor is dat je als monitor voor de procesbeschrijving gebruik maakt van

verslagen, interviews, observaties, je eigen dagboeken of die van de projectmanager, enzovoort. Als die er niet zijn, wordt het lastiger om een procesbeschrijving te maken, aangezien je gemakkelijk vergeet wat er een half jaar geleden speelde, wat het perspectief van de deelnemers was en andere relevante feiten. Daarnaast is het belangrijk dat je je de indicatoren eigen maakt en gedurende het project al korte beschrijvingen van het proces maakt, zodat je goed zicht houdt op de ontwikkelingen en op eventuele veranderingen bij deelnemers. Je kunt ook een projectdagboek bijhouden. Dit zou je ook aan de projectmanager kunnen vragen.

Stap 2: schrijven

Nog vóór het schrijven analyseer je, op basis van het verzamelde materiaal, welke episodes er tot nu toe te onderscheiden zijn. Episodes onderscheiden zich van elkaar doordat er in termen van procesindicatoren of leereffecten iets veranderd is in het projectteam of in het netwerk van projectdeelnemers, door invloeden van binnenuit of buitenaf. Zo kan de urgentie van het probleem plotseling sterk zijn gegroeid door nieuwe wetgeving of nieuw beleid. Of, ander voorbeeld, het vertrouwen binnen het netwerk kan door een aantal aanvaringen tussen deelnemers zijn toe- of afgenomen.

Als je de episodes hebt ingedeeld (zie kader V.1 voor een voorbeeld), kun je gaan schrijven. Al schrijvende zul je soms tot nieuwe inzichten komen en de episodes aanpassen. De gebeurtenissen en ontwikkelingen worden in termen van procesindicatoren en effectindicatoren beschreven. Om een indruk te geven, volgt hier een paragraaf uit een procesbeschrijving:

*“Tijdens bijeenkomsten wordt duidelijk dat niet alle partijen het achterste van de tong laten zien; **het vertrouwen en de bereidheid tot reflectie** zijn matig. Dit is ook een van de redenen voor het projectteam om de monitor een aantal gesprekken te laten voeren. In eerste instantie is niet duidelijk of het project **de ambitie** heeft bij te dragen aan systeeminnovatie, ook omdat de grootte van het probleem nog niet helder is.”*

Stap 3: reflecteren

Na het schrijven van meerdere episodes kun je met de projectmanager, het projectteam of alle projectdeelnemers reflecteren op de procesbeschrijving. De centrale vragen van de reflectie zijn: Herken je de episodes en de analyses zoals die worden gegeven van de veranderingen in procescondities en effecten? Wat betekenen de analyses voor het verdere verloop van het project en het netwerk?

De procesbeschrijving kan soms confronterend overkomen op het projectteam of de projectdeelnemers, juist omdat het proces zo onder het vergrootglas ligt en de groep dus precies ziet wat ze de afgelopen tijd hebben gedaan.

Vervolgens kun je de uitkomsten van deze reflectie opnemen in de procesbeschrijving of de projectmanager of deelnemers vragen hun reflectie zelf te schrijven.

Als je als monitor het project lang volgt is het mogelijk dat je – al naar gelang je eigen behoefte of die van de projectmanager – meerdere versies van de procesbeschrijving maakt. Bijvoorbeeld een versie die het proces vanaf het begin tot moment A beschrijft, een volgende versie die het proces vanaf het begin tot een later moment B volgt, enzovoort.

De procesbeschrijving kan aanleiding geven tot aanpassing van de activiteiten. Daarnaast kan ze input leveren voor de verantwoording aan de opdrachtgever en voor het leren door derden – dit laatste alleen als projectdeelnemers en projectstaf daarvoor openstaan. Juist doordat het proces zo goed beschreven staat in zijn context, kunnen anderen in gelijksoortige projecten hiervan leren.

Kader V.1 Voorbeeld van een indeling van een uitgebreide procesbeschrijving

1. Inleiding
2. 'Reflexieve monitoring in actie' in vogelvlucht
3. Procesbeschrijving
 - 3.1 Probleemschets, voorgeschiedenis en aanpak maïscasus
 - 3.2 Episodes
 - 3.2.1 Episode 1 Hebben we een probleem en wie moet welke rol spelen?
 - 3.2.2 Episode 2 Het probleem nader onderzocht.
 - 3.2.3 Episode 3 Actie!
 - 3.3 Terugblik op het proces
4. Conclusies & uitdagingen in het verschiep.
 - 4.1 Conclusies
 - 4.2 Uitdagingen
 - 4.3 Wat kunnen andere netwerken van het maïsnetwerk leren?
5. Reflecties netwerk en projectleiders

Kader V.2 Voorbeeld van een verkorte procesbeschrijving: het Maïsnetwerk Zuidoost-Nederland; episode 2**Toelichting procesindicatoren (zie tabel 5)**

De *betrokkenheid* van de partijen bij het probleem neemt in de tweede episode flink toe: het probleem is in grote lijnen geschetst en de mate en route van emissie wordt dmv de pilot verder onderzocht. Ook de veehouders in het gebied raken later in deze episode betrokken bij het project; misschien een eerste aanzet naar betrokkenheid met het probleem. De betrokkenheid van adviseurs is minder helder. Tav de *urgentie* van het probleem lijkt weinig veranderd. Er is een gedeeld probleem dat een oplossing nodig heeft, maar urgentie wordt door vrijwel niemand gevoeld. Het *vertrouwen* tussen de deelnemers van het netwerk is door alle uitwisseling en botsingen/uitdagingen in de 1e episode gegroeid. Ook de buitenring van het netwerk -en dan met name de loonwerkers, en de veehouders-, krijgt meer vertrouwen in de pilot. In eerste instantie had een deel van de buitenring van veehouders weinig vertrouwen in de pilot: "Als we meedoen, worden de maatregelen straks een verplichting/ worden de gegevens tegen ons gebruikt." Door het delen van de eerste resultaten met de veehouders (en loonwerkers) via kleine groepen (rondom lokale bestuurders) in het veld, lijkt dit vertrouwen groeiende. Met het vertrouwen is ook de *bereidheid tot reflectie/uitwisselen* van perspectieven gegroeid. In de binnenkring daagt men elkaar soms stevig uit, zoals de kritische houding van de belangenorganisatie van de veehouders, de kritische bevraging tav pilot door de middelenfabrikant. De projectleiding heeft de *ambitie* om bij te dragen aan systeeminnovatie, en ook het waterschap en de middelen fabrikant onderzoeken hoe

Procesindicatoren	Episode 2
Netwerkontwikkeling	
Heterogene netwerkvorming	+
Prime movers	+
Betrokkenheid	+
Gevoel van urgentie probleem	+/-
Interactie	
Vertrouwen tussen actoren	+
Wederzijdse bereidheid tot reflectie	+
Systeemaanpak tmt	
Ambitie bij te dragen aan systeeminnovatie	+
Gericht op gepercipieerde systeemfouten/barrières	+

Tabel 5 Procesindicatoren episode 2

zij het systeem kunnen beïnvloeden. Het waterschap is hierin zeer genuanceerd en stelt dat er goed gekeken moet worden naar kosten en baten. De pilot is gericht op belangrijke *steembarrières*: “Mate en route van emissie is niet eenduidig” en , “Geen sancties/stimulans”.

Toelichting effectindicatoren (zie tabel 6)

Door alle partijen wordt eerste-orde (dingen anders doen)-geleerd: Met name door de eerste resultaten van de pilot worden nieuwe inzichten opgedaan over emissieroutes. *Tweede-orde* (andere dingen doen)-leren zien we met name bij het waterschap, de middelenfabrikant, en de loonwerkerorganisatie ontstaan. Zij nemen andere rollen aan en beginnen buiten de eigen mandaten en doelstellingen te werken, ook al is het nog binnen het project. De eerste stappen naar *steemleren*, het aanvechten van barrières/aanhaken op kansen vindt daarmee eveneens plaats. Dit betekent niet direct dat er interne institutionele verandering heeft plaatsgevonden. Het waterschap is wel bezig met het nader bekijken van het eigen meetbeleid, maar dit is (nog) niet omgezet naar veranderd beleid. Bij de loonwerkerorganisatie is de interne beleidsverandering al doorgezet voor de pilot begon. Zij willen een meer pro-actieve rol innemen, ook in dit emissieverhaal. Bij andere partijen is de interne institutionele verandering niet gesignaleerd.

Er is binnen het netwerk *convergent geleerd*; de partijen zijn gekomen tot een gezamenlijke probleemdefinitie en hebben gekozen voor een gezamenlijke uitdieping van het probleem, zonder nog tot een gezamenlijke oplossingsrichting gekomen te zijn. Dit zal een volgende stap moeten zijn. De partijen werken *gezamenlijk aan twee gerelateerde steemknelpunten* (mate en route emissie niet eenduidig/onderzoek niet belegd en geen sancties/beloning mogelijk) en aan het interactieknelpunt. Dit is in project vorm hetgeen betekent dat er verder gezocht zou moeten worden hoe het werken aan de drie knelpunten *geinstitutionaliseerd* zou kunnen worden zodat veranderingen blijvend zijn (zie ook systeemanalyse episode 2).

Effectindicatoren	Episode 2
Actor	
Eerste-orde-leren	++
Tweede-orde-leren	+
Systeemleren	+
Individuele aanpak externe knelpunten	-
Interne institutionele verandering	+
Netwerk	
Convergent leren	+
Gezamenlijke aanpak institutionele knelpunten	+
Begin van samenhangende institutionele veranderingen	-

Tabel 6 Effectindicatoren episode 2

Valkuilen en oplossingen

Valkuilen

Naarmate het project langer loopt, wordt de procesbeschrijving meer en meer een papierwinkel, waardoor ze niet meer wordt gelezen.

Het verhaal van de monitor staat te ver van projectdeelnemers af, waardoor ze er weinig mee kunnen.

Oplossingen

Maak met grotere regelmaat korte procesbeschrijvingen die je met de projectmanager bespreekt, of gebruik tabellen in plaats van een beschrijving.

Verklein de afstand door de indicatoren en de achterliggende theorie goed door te spreken met de projectmanager en/of de deelnemers.

Valkuilen

Vertrouwelijke reflecties in de procesbeschrijving kunnen niet met derden worden gedeeld.

Oplossingen

Bespreek van tevoren met de projectmanager en het netwerk of de procesbeschrijving gedeeld kan worden met derden en maak de procesbeschrijving zo anoniem mogelijk.

Andere toepassingen

Naast bovenstaande toepassing is het instrument ook behulpzaam bij de volgende situaties die zich bij het uitvoeren en vastleggen kunnen voordoen:

Uitvoeren:

De overgang naar een volgende fase stopt

Door een procesbeschrijving te maken en hierop met de projectmanager en/of het netwerk te reflecteren, doorloop je nogmaals stap voor stap het proces. Een procesbeschrijving kan daarmee helpen een goede vervolgstap te kiezen.

Vastleggen:

Gebrek aan (inzicht in de) vooruitgang

De procesbeschrijving laat aan de projectmanager en het netwerk helder zien welke voortgang is gemaakt, benoemd aan de hand van indicatoren.

De resultaten worden te laat of te weinig verankerd

Een systeemanalyse maakt deel uit van de procesbeschrijving, namelijk als informatieleverancier voor de procesindicator 'project is gericht op gepercipieerde systeemfouten'. Het bespreken van de procesbeschrijving kan dan ook de aandacht voor verankering stimuleren.

Lessen en resultaten zijn onvoldoende bruikbaar in een andere situatie

Doordat in een procesbeschrijving (proces)resultaten in indicatoren geduid worden, zijn resultaten en lessen in het algemeen goed bruikbaar voor andere netwerken en projecten. Ook voor verantwoording aan de opdrachtgever zijn de indicatoren in principe bruikbaar, mits geanonimiseerd.

Praktijkervaringen:**BGood**

Het project BGood, uitgevoerd door de Animal Sciences Group van Wageningen UR in 2006-2007, had als doel om op nieuwe manieren het contact tussen veehouderij en burgers annex consumenten te herstellen. Eerst interviewde men een aantal mensen van buiten de sector om globale ideeën te verzamelen over communicatieprocessen die een brug zouden kunnen slaan tussen de veehouderij en burgers. Vervolgens werden een aantal bijeenkomsten georganiseerd met steeds meer en steeds heterogenere deelnemers. De kernvraag aan de monitor luidde of en hoe de procesaanpak binnen het project het uiteindelijke doel hielp realiseren.

Voor de monitoring werd met name gebruik gemaakt van het instrument procesbeschrijving. De projectmanager ervoer dit als zeer nuttig. Het gaf een andere kijk op het functioneren van het projectteam, die behulpzaam was bij de eigen evaluatie van het project. Informatie uit de procesbeschrijving is door de projectleiding ook gebruikt als onderbouwing om aan de opdrachtgever (het ministerie van LNV) en, via vier boekjes, aan een breder publiek

te verantwoorden wat het project had gedaan. Voor de monitor was het maken van de procesbeschrijving heel nuttig omdat het hem dwong tot precieze reflectie op wat er was gebeurd. Daarbij bleek dat veel activiteiten tijdens de monitoring zelf heel impliciet waren uitgevoerd. De poging tot explicitering gaf goed zicht op allerlei 'losse eindjes'. Dat heeft geholpen om de onderzoeksvragen voor de derde fase scherper te formuleren.

Maïsproject Zuidoost-Nederland

De monitor heeft dit project - dat emissieoverschrijdingen van maïsherbicides naar het oppervlaktewater wil bestrijden - drie jaar ondersteund en gemonitord. Tijdens deze ondersteuning heeft zij verschillende versies van de procesbeschrijving gemaakt en besproken met de projectmanagers. De ervaring leerde dat de managers de procesbeschrijving vanwege de grote lengte niet altijd goed lazen. De manager van de projectmanager gaf als feedback dat hij niet veel met de procesbeschrijving kon beginnen, omdat de effecten naar zijn mening in eerste instantie niet voldoende zichtbaar werden.

De projectmanager zelf vond met name de gesprekken naar aanleiding van de procesbeschrijving zinnig: *“Wat ik heel waardevol vind, zijn dit soort gesprekken, de gesprekken die we voeren achteraf. Jij ziet toch dingen anders en andere dingen dan ik of de PPO-onderzoeker [Praktijkonderzoek Plant en Omgeving, red.]. Ik ben tijdens de bijeenkomsten heel erg gericht op het proces, gaat alles wel goed? De PPO-onderzoeker zit heel erg inhoudelijk en valt daar goed in, en jij hebt toch meer afstand waardoor je de dingen weer net uit een ander perspectief ziet. Jij hamert bijvoorbeeld steeds weer op het werken aan systeembarrrières, en let daar op, en ook toen na die eerste bijeenkomst, toen ik dacht dat we aardig op weg waren, zei jij dat het een herhaling van zetten was. En dat heeft mij wel weer aangezet tot denken en heeft ervoor gezorgd dat ik met een concreet actieplan kwam.”*

Voor de deelnemers aan het project heeft de monitor een verkorte procesbeschrijving gemaakt. Tijdens een speciale bijeenkomst is de beschrijving gedeeld met de deelnemers, en is er in twee groepen gereflecteerd op wat de beschrijving betekent voor het vervolg van het project. Twee deelnemers vonden de beschrijving naar eigen zeggen “confronterend”. Hun handelen, of eigenlijk: het uitblijven daarvan, sprak duidelijk uit de tekst. Andere deelnemers zeiden dat zij een volgende keer in een kleine groep verder wilden brainstormen over oplossingen voor de zogenaamde systeembarrrières.

Tijdens de bespreking gaf ongeveer de helft van de deelnemers te kennen dat zij huiverig stonden tegenover het delen van deze informatie met andere projecten (leren door derden). Dit omdat de beschrijving zo duidelijk liet zien dat het project vaak twee stappen vooruit zette, maar dan ook weer een stap terug.

VI. Audiovisuele leergeschiedenis

Inleiding

Als monitor of projectmanager heb je er een hele uitdaging aan om op een toegankelijke en uitnodigende manier de leerervaringen vast te leggen die een project heeft opgeleverd. De projectresultaten worden vaak beschreven in conceptuele termen (bijvoorbeeld in wetenschappelijke publicaties) of in managementtermen (in rapporten en notities). Maar de ‘persoonlijke’ geschiedenis van een project valt daardoor weg. Welke uitdagingen de projectdeelnemers onderweg zijn tegengekomen, welke keuzes ze hebben gemaakt en welke lessen ze hebben geleerd – zulke dingen komen in de conceptuele en managementteksten onvoldoende tot uiting. Toch is juist het vastleggen van deze ervaringsverhalen cruciaal om projectleden te laten leren van hun eigen én van elkaars ervaringen. Ook deelnemers van andere, vergelijkbare projecten kunnen hun voordeel doen met deze vastgelegde ervaringskennis.

In deze behoefte voorziet de audiovisuele leergeschiedenis. Deelnemers kunnen met dit instrument hun leerervaringen verwoorden en hun ervaringskennis vastleggen op beeldmateriaal. De audiovisuele leergeschiedenis onderscheidt zich van andere instrumenten door zijn audiovisuele karakter. Er ontstaat een toegankelijk en uitnodigend product, dat de kijker niet alleen inzicht geeft in de abstracte leerervaringen binnen het project, maar ook in de worstelingen en vragen die de projectteamdeelnemers hebben doorgemaakt. Door zijn of haar zichtbare aanwezigheid kan de persoon die de leerervaring heeft doorgemaakt voor de kijker fungeren als inspiratiebron of rolmodel.

Vergelijking met de eye-openerworkshop

De audiovisuele leergeschiedenis heeft raakvlakken met de eye-openerworkshop. Bij beide instrumenten staat het overbrengen van ervaringskennis aan anderen centraal. De verschillen zijn de volgende:

- (1) als het materiaal van de audiovisuele leergeschiedenis (AVLG) eenmaal is gemaakt, kan het in workshops op elk tijdstip en vrijwel elke plek worden gebruikt;
- (2) de AVLG-aanpak biedt projectdeelnemers de mogelijkheid om hun verhaal persoonlijk en in detail vast te leggen;
- (3) de AVLG is een intensiever project in termen van benodigde tijd en materiaal;
- (4) voor een AVLG zijn vaardigheden zoals filmen en monteren vereist.

Combinatie met de eye-openerworkshop

De AVLG is goed met de eye-openerworkshop te combineren, zoals verderop onder stap 8 wordt toegelicht. Tijdens die stap worden de filmfragmenten getoond aan een geselecteerde groep deelnemers, bestaande uit projectdeelnemers en ‘buitenstaanders’. Deze groep reflecteert op de inhoud van het filmmateriaal en vertaalt deze naar lessen voor hun eigen situatie.

Aanpak

In een AVLG beschrijven projectdeelnemers in hun eigen woorden de hoogtepunten, dieptepunten en sleutelmomenten van het project. Deze momentbeschrijvingen moeten zo dicht mogelijk bij de projectcontext en -ervaringen blijven, zodat buitenstaanders de momenten als het ware kunnen herbeleven.

De ontwikkeling van een AVLG omvat drie fases. In de eerste fase (stap 1 t/m 4) worden de verhalen en ervaringen van de projectdeelnemers gefilmd. In de tweede fase (stap 5 en 6) worden deze beelden ingedikt tot korte fragmenten. In de laatste fase (stap 7 en 8) wordt het filmmateriaal openbaar gemaakt. Alle stappen worden hieronder beschreven in de vorm van adviezen aan de monitor.

Als de AVLG wordt gebruikt om het interne reflectieproces te stimuleren, wordt stap 8 samen met de projectdeelnemers doorlopen. Tijdens deze stap wordt er in een workshopsetting gezamenlijk gereflecteerd op de filmfragmenten.

Stap 1

In een project kan de behoefte ontstaan om de leerervaringen op een andere manier vast te leggen dan in rapporten, omdat die vaak in een la verdwijnen. Een andere reden kan zijn dat projectdeelnemers het traject waarin ze zich bevinden bijzonder genoeg vinden om het voor vergetelheid te behoeden, en dus om het vast te leggen. Dit kan bijvoorbeeld de worsteling betreffen die men als gemêleerde groep doormaakt om te leren samenwerken. Als monitor kun je in deze situatie voorstellen om de AVLG als instrument te gebruiken.

Stap 2

Er zijn verschillende manieren om materiaal te verzamelen. Je kunt uit de projectdeelnemers diegenen als interviewkandidaten selecteren die voor de specifieke inhoud van de leergeschiedenis van belang zijn. Relevante vragen zijn hierbij: In hoeverre is iemand betrokken geweest? In hoeverre heeft deze persoon weet van de sleutelmomenten van het project? Is het een moeizame of makkelijke prater? Hoe komt hij of zij over op beeld? Ook kun je ervoor kiezen de interviews en opnamen te laten aansluiten bij activiteiten die toch al plaatsvinden, zoals workshops. In het laatste geval verdient het wel aanbeveling om buiten de workshop te filmen, omdat groepsprocessen erg moeilijk in beeld te brengen zijn.

Stap 3

Blik in het voorgesprek samen met een te interviewen deelnemer terug op het project. Bepaal samen wat de belangrijkste sleutelmomenten zijn, en hoe die het meest sprekend te beschrijven zijn. Maak duidelijk dat voor het te filmen interview de beschrijvingen dicht bij de ervaringen van de geïnterviewde moeten blijven en dat ook de context van het probleem geëxpliciteerd moet worden. Gebruik om dit toe te lichten voorbeelden uit het voorgesprek. Neem je het interview niet zelf af, zorg dan voor een extra uitgebreid en gedetailleerd voorgesprek. Dat helpt om de werkelijke context van de leerervaring boven tafel te krijgen.

Stap 4

Leg de beschrijvingen van de sleutelmomenten vast op beeld. Idealiter bedient een tweede persoon de camera en geeft regieaanwijzingen. Spreek af dat deze persoon na het voorgesprek het initiatief neemt om een geschikte opnamelocatie te gaan zoeken. Besteed gezamenlijk expliciet aandacht aan het vinden van een geschikte locatie, die bijdraagt aan het overbrengen van de leerervaringen en waar ongestoord kan worden gefilmd. De tweede persoon heeft tijdens de opnamen de rol van regisseur en legt bijvoorbeeld de opnames stil wanneer beeld of geluid niet optimaal is.

Verzoek de geïnterviewde deelnemer om nogmaals de belangrijkste sleutelmomenten te verwoorden op een manier die te volgen is voor een kijker zonder voorkennis. Vraag naar beschrijvingen vanuit het handelingsperspectief: "Wat is er gebeurd, hoe is dat precies gegaan en hoe voelde je je toen?" Als ervoor wordt gekozen om alleen de geïnterviewde in beeld te brengen, is het belangrijk dat je zelf in de opnames niet te horen bent - ook geen aanmoedigend gehum.

Stap 5

Selecteer bruikbaar filmmateriaal. Twee belangrijke criteria voor selectie zijn:

- a) de uitspraken moeten inhoudelijk interessant en relevant zijn en
- b) de technische kwaliteit van beeld en – nog belangrijker – geluid moet voldoende zijn.

Stap 6

Laat een redacteur de opnamen monteren, zodanig dat er een flink aantal korte filmfragmentjes ontstaat, variërend van 20 tot 90 seconden, waarin de sleutelmomenten en leerervaringen van de projectdeelnemers verwoord worden. Elk video-editingprogramma is hiervoor bruikbaar. Leg deze fragmenten ter goedkeuring voor aan de geïnterviewden. Hebben zij aanmerkingen, pas dan de selectie van fragmenten aan.

Stap 7

Het materiaal is nu op twee manieren te gebruiken.

De eerste manier is het zodanig rangschikken en tot één geheel samenvoegen van alle clips dat er een verhaallijn ontstaat waarin alle verschillende perspectieven aan bod komen. Dit is een soort the making of-film, die de kijker langs de relevante thema's voert.

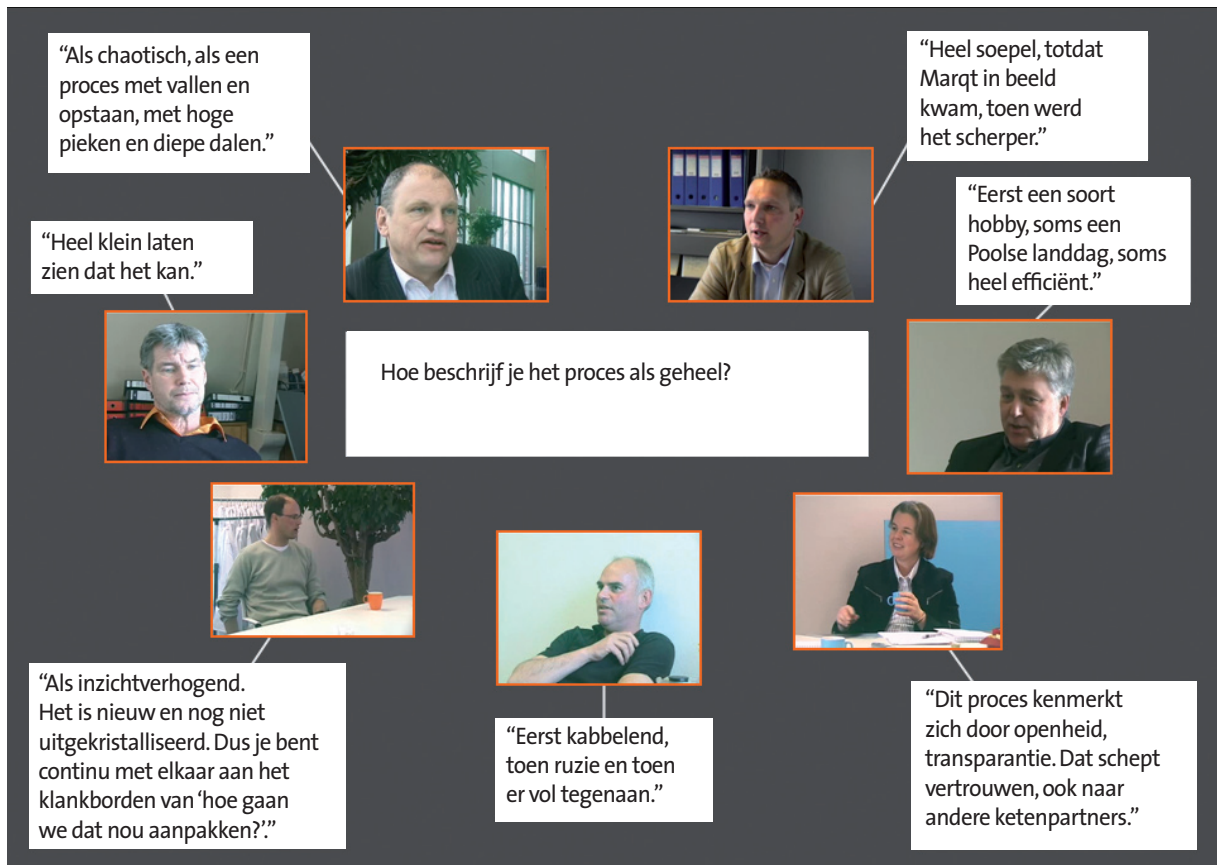
De andere manier om de ervaringskennis naar 'buitenstaanders' over te brengen is recenter ontstaan: publiceer de korte filmfragmenten in een webomgeving. Met een goed zoekstelsel kunnen gebruikers dan zelf in het materiaal grasduinen, om die ervaringen te achterhalen die voor hen van belang zijn. Om een geschikte, dynamische webomgeving in elkaar te zetten is een bekwame site- of systeembouwer onmisbaar.

Stap 8

De filmfragmenten krijgen pas betekenis als ze zinvol worden gebruikt. Een geschikte context daarvoor is bijvoorbeeld de eye-openerworkshop (zie instrument VII). Zo'n workshop kan zowel met de deelnemers van het project zelf als met deelnemers van andere systeeminnovatieprojecten worden gehouden. Toon tijdens de werksessie fragmenten aan de hand van een tijdlijn of aan de hand van thema's. Vraag de deelnemers op de beelden te reflecteren en de voor hen relevante 'eye-openers' te formuleren.

Uitgewerkt voorbeeld audiovisuele leergeschiedenis

Van het project 'Regionale versketens' is een audiovisuele leergeschiedenis gemaakt. Om een indruk te geven presenteren we een screenshot.



Figuur VI.1 Beeld uit de audiovisuele leergeschiedenis van een project, met een selectie van clipjes bij een specifieke vraag.

Valkuilen en oplossingen

Valkuilen

Te oppervlakkig interview.

Te weinig openheid van geïnterviewde.

Geïnterviewde voelt zich ongemakkelijk bij het filmen.

Oplossingen

De waarde van de audiovisuele leergeschiedenis valt of staat met de kwaliteit van de interviews. Daarom is het cruciaal om competente interviewers in te schakelen die zoeken naar achterliggende motieven en gevoelens.

Zorg voor een veilige interviewomgeving. Laat behalve interviewer en cameraman/vrouw geen anderen aanwezig zijn bij het interview. Daarnaast kun je afspreken de informatie uit het diepte-interview in eerste instantie vertrouwelijk te behandelen. Leg contractueel vast dat het filmmateriaal niet naar buiten wordt gebracht zonder toestemming van de geïnterviewde.

Veel mensen voelen zich ongemakkelijk wanneer er een camera op ze gericht is. Ook kan het raar aanvoelen voor de geïnterviewde om een verhaal op een geregisseerde manier te vertellen. Probeer de geïnterviewde gerust te stellen door goed aan te geven welke delen van het verhaal vastgelegd moeten worden en uit te leggen dat zo'n geregisseerd interview, voorafgegaan door een spontaan voorgesprek, het bruikbaarste filmmateriaal oplevert.

Slechte kwaliteit van het filmmateriaal.	Zorg voor een goede filmcamera en een ervaren cameraman/vrouw. Daarnaast is het raadzaam voorafgaand aan het interview een geschikte filmlocatie te zoeken. Zonder goed licht en geluid en een geschikte omgeving zullen de leerervaringen niet uit de verf komen.
Eentonig filmmateriaal.	Zoom al filmend in en uit, zodat close-ups worden afgewisseld met beelden van iets verder weg (<i>medium close-ups</i>). Maak daarnaast zo veel mogelijk sfeerbeelden die tussen en onder de interviews gemonteerd kunnen worden, bijvoorbeeld van de projectlocatie of de werkomgeving van de geïnterviewde.
Te hoge verwachtingen van de kwaliteit van de eindfilm.	Maak van begin af aan duidelijk dat dit een technisch sober product wordt. Je kunt dit benadrukken, én het produceren van een AVLG in één moeite laagdrempeliger maken, door een extreem eenvoudige camera te gebruiken.
De projectdeelnemers vinden de film te gevoelig en willen niet met het filmmateriaal naar buiten.	Neem de tijd. Vaak blijkt dat na een jaar, of na afronding van het project, het filmmateriaal als minder gevoelig wordt ervaren en dan wel openbaar gemaakt kan worden.

Andere toepassingen

De audiovisuele leergeschiedenis kan worden ingezet bij verschillende situaties tijdens het uitvoeren en vastleggen. Bij de volgende situaties is de audiovisuele leergeschiedenis een geschikte monitoring-tool:

Uitvoeren:

Deelnemers vertrouwen elkaar onvoldoende

Door met het projectteam of de projectdeelnemers gezamenlijk de filmfragmenten te bekijken en te bespreken (stap 8) ontstaat inzicht in en begrip voor elkaars standpunten, angsten, passies, cultuur en achtergrond. Het wantrouwen neemt af als deze achterliggende motivaties en standpunten 'op tafel liggen'.

Deelnemers werken onvoldoende samen

Door te kijken naar filmfragmenten waarin een ander vertelt over de eigen leerervaringen ontstaat inzicht in diens standpunt. Een gezamenlijke bespreking van deze inzichten leidt tot een gezamenlijk verhaal, dat recht doet aan de verschillende referentie- en waardeaders van de projectdeelnemers.

Deelnemers stuiten op weerstand bij eigen organisatie of achterban

Ziet en bespreekt de achterban de filmbeelden van het project, met zijn uitdagingen, sleutelmomenten, successen en dieptepunten, dan leren ze het project kennen, zal de waardering groeien en de weerstand afnemen.

Vastleggen:

Markeringspunten worden niet benoemd en vastgelegd

Tijdens de interviews benoemen de projectdeelnemers welke gebeurtenissen zij als markeringspunten hebben ervaren. Doordat meerdere projectdeelnemers dit elk afzonderlijk doen, geven de filmbeelden een breed inzicht in de voortgang van een project.

Resultaten worden niet op tijd of niet goed vastgelegd

Door meerdere of zo mogelijk alle projectdeelnemers te interviewen, leg je een scala aan resultaten vast. Deze audiovisuele documentatie geeft opdrachtgevers inzicht in projectverloop en resultaten.

Lessen en resultaten zijn onvoldoende bruikbaar in een andere situatie

De audiovisuele leergeschiedenis stimuleert 'leren van de ervaring van anderen' door de leerervaringen van het project te communiceren. Doelgroepen kunnen bijvoorbeeld worden bereikt via een eye-openerworkshop.

Praktijkervaringen:**Audiovisuele leergeschiedenis van 'Regionale versketens'**

De monitor raakt betrokken bij het project Regionale versketens wanneer dit zich in een hectische fase bevindt. Het project ontwikkelt nieuwe afzetkanalen voor boeren die duurzame producten produceren. De projectteamleden zijn ondernemers die druk bezig zijn hun eigen nieuwe bedrijf op te starten. Door de hectiek is er weinig ruimte voor reflectie. Om eraan bij te dragen dat dit alsnog gebeurt, besluit de monitor het instrument van de AVLG te gebruiken. De projectleden hebben namelijk wel behoefte aan vastleggen en spiegeling, maar zijn geen lezers. Daarnaast kunnen filmbeelden meer aspecten van de tot uiting gebrachte ervaringskennis vastleggen, zoals toon en gezichtsuitdrukking, dan tekst alleen kan.

Als alle projectdeelnemers zijn geïnterviewd, houdt de monitor een workshop met hen. Hier bekijken en bespreken ze geselecteerd filmmateriaal. Er ontstaat een levendige discussie over de verschillen en overeenkomsten in visie die ze erop na blijken te houden. Daarnaast reflecteren ze op de focus van hun verhaal. Terugkijkend naar hun eigen verhaal, merkt een projectlid op dat ze voornamelijk uitdagingen formuleren die voor de boeren van belang zijn. De doelstelling van het project was om meer consumentgedreven te werk te gaan. Deze constatering brengt een heroriëntatie van de projectactiviteiten teweeg. Na de workshop ligt de focus meer bij de consument.

VII. Tijdlijn en eye-openerworkshop

Inleiding

Het kan erg waardevol zijn om als monitor of projectmanager bij het vastleggen samen met de betrokkenen te reflecteren op de uitdagingen, successen en leerervaringen van het project. Ook is het een belangrijke opgave om deze lessen over te brengen aan anderen, zoals opdrachtgevers, andere projectmanagers en collega's. Doordat deze 'buitenstaanders' de ervaringen van het project niet kennen, kunnen de meer generieke inzichten die de deelnemers hebben opgedaan, op hen overkomen als 'open deuren'. Zo is het een open deur dat er onderling vertrouwen gecreëerd moet worden. Maar waarom dat zo moeilijk is en hoe het desondanks te bereiken is – dat zijn inzichten die het overbrengen waard zijn.

De tijdlijn- of timeline-methode biedt een werkvorm om samen met projectdeelnemers de uitdagingen, successen en leerervaringen te expliciteren.

De eye-openerworkshop is een aanvullend instrument om buitenstaanders als het ware tot *insiders* van een project te maken. Tijdens de eye-openerworkshop worden de gebeurtenissen en resultaten van het project in detail verteld. Vervolgens reflecteren de deelnemers vanuit hun eigen context op de gebeurtenissen. Hierdoor trekken ze uit de projectervaringen die lessen die betekenisvol zijn voor hun eigen situatie. Het is dus niet de monitor of projectmanager die bepaalt welke lessen relevant zijn, maar de (potentiële) kennisvrager. Een tijdlijn of eye-openerworkshop duurt minimaal drie uur en vindt plaats in een kleine groep (tussen de drie en acht participanten).

Vergelijking met audiovisuele leergeschiedenis en andere instrumenten

De eye-openerworkshop onderscheidt zich van andere monitorinstrumenten door het interactieve overbrengen van leerervaringen. Dit in tegenstelling tot de (tekstuele) rapportage en de audiovisuele leergeschiedenis.

De tijdlijn gecombineerd met de eye-openerworkshop heeft een overlap met de audiovisuele leergeschiedenis. Bij beide tools staat het overbrengen van de ervaringskennis centraal, zowel intern als naar buiten. Echter, het verschil is dat de eye-openerworkshop (1) *face-to-face is*, (2) toegespitst is op een specifieke, kleine doelgroep en (3) veel minder voorbereidingstijd in beslag neemt.

De tijdlijn en de eye-openerworkshop kunnen overigens ook heel goed gecombineerd worden met de audiovisuele leergeschiedenis. De filmfragmenten die hierin worden verzameld, zijn te gebruiken om het verhaal van het project te vertellen in de workshop.

Aanpak

De tijdlijn en eye-openerworkshop liggen in elkaars verlengde. Het grootste verschil is dat de tijdlijn met projectdeelnemers wordt uitgevoerd en de eye-openerworkshop met buitenstaanders. De eye-openerworkshop kan voortbouwen op de resultaten van de reflectie op de tijdlijn.

¹ Deze aanpak is mede ontwikkeld en beschreven door Eelke Wielinga en anderen in het kader van het programma Netwerken in de Veehouderij (Wielinga e.a., 2007).

Tijdlijn

De tijdlijnworkshop is geschikt om projectleden gezamenlijk te laten reflecteren op projectgebeurtenissen. Afhankelijk van de duur van het project en het aantal deelnemers kost een tijdlijnworkshop zo'n 2 tot 4 uur. De tijdlijnworkshop kan worden uitgevoerd door de monitor of projectmanager.

Stap 1

Ter voorbereiding verzamel je als monitor informatie over alle projectgebeurtenissen. Bestudeer projectdocumenten en neem interviews af. Ook als je al intensief en langere tijd bij een project betrokken bent, zul je opnieuw alle data moeten bekijken om een tijdlijn te kunnen construeren. Je kunt ook de projectmanager vragen de tijdlijn te construeren.

Stap 2

Vertel tijdens de workshop chronologisch de projectgebeurtenissen. (Ook dit kan de manager eventueel doen.) Aan de muur hangt een papier met een tijdlijn; markeer daarop de verschillende gebeurtenissen. Interpreteer en analyseer de gebeurtenissen op dit moment *niet*, maar vertel een droog verhaal, bijna in de kinderlijke 'en toen, en toen'-stijl. Vraag de deelnemers al luisterend associatieve aantekeningen te maken. Tijdens deze fase mogen de projectleden alleen het woord nemen om het verhaal te corrigeren en completeren.

Stap 3

Heb je alle projectgebeurtenissen verteld, laat dan de projectleden aangeven of het verhaal correct en compleet is. Na goedkeuring krijgen de deelnemers 15 à 30 minuten om voor zichzelf de gebeurtenissen te interpreteren. Ze bepalen wat ze als sleutelmomenten, diepte- en hoogtepunten hebben ervaren in het project. Daarnaast analyseren de deelnemers voor zichzelf deze eerste intuïtie: waarom was er toen sprake van een hoogtepunt? Of: waarom ontstond er toen wrijving? De korte reflecties worden in trefwoorden op post-its gezet.

Stap 4

Vervolgens worden deze individuele interpretaties gedeeld. De facilitator (bij voorkeur niet degene die de tijdlijn heeft verteld) vraagt de deelnemers de drie belangrijkste opmerkingen uit hun post-its te selecteren. Nadat de eerste deelnemer zijn of haar belangrijke opmerkingen heeft gedeeld en toegelicht vraagt de facilitator of anderen ook opmerkingen over dezelfde gebeurtenis in hun top-drie hebben. De post-its worden opgeplakt bij het betreffende moment. Gebeurtenissen die verschillend geïnterpreteerd blijken te worden, worden langer besproken. Vaak levert het bespreken van deze verschillende interpretaties inzichten op in nooit uitgesproken conflicten. Tot slot kunnen eventueel de overige post-its – van buiten de top-drie dus – ook nog op de tijdlijn worden geplaatst.

Stap 5

Het slot van de workshop is afhankelijk van het doel en de plek in het project. Mogelijke afsluitingen zijn:

- keuzes maken voor vervolgstappen op basis van het besprokene;
- een nieuwe versie van de dynamische leeragenda opstellen (zie instrument III);
- gezamenlijk het projectverhaal formuleren dat deelnemers gaan uitdragen aan 'anderen';
- een evaluatief projectverhaal schrijven met de belangrijkste hoogte- en dieptepunten, ten behoeve van een afsluitend rapport.

De resultaten van de tijdlijnworkshop kunnen tevens als input dienen voor een eye-openerworkshop.

Eye-openerworkshop

De eye-openerworkshop is geschikt om 'buitenstaanders' te laten leren van de ervaringen van systeeminnovatieprojecten. Het doel is om aan de projectervaringen inzichten te ontleen waar de workshopdeelnemers in hun eigen situatie hun voordeel mee kunnen doen. Dit vanuit de gedachte dat niet de monitor of projectmanager kan bepalen wat relevant is voor anderen, maar de (potentiële) kennisvragers zelf. De workshop zelf (na de voorbereiding en inleiding, stappen 1 en 2) neemt minimaal drie uur in beslag en is onder te verdelen in drie delen. In het eerste deel wordt het projectverhaal verteld (stap 4). Tijdens het tweede deel worden reflecties op het verhaal gedeeld (stap 5-7). En ten slotte worden de inzichten geïnternaliseerd in de context van de deelnemers (stap 8-9).

De eye-openerworkshop is in verschillende situaties inzetbaar.

- een net opgestart vergelijkbaar systeeminnovatieproject heeft behoefte aan tips en trucs;
- een programma wil generieke lessen ontwikkelen op basis van de projectervaringen;
- een specifieke doelgroep wil relevante lessen identificeren. Ze leren hier zelf van, en de resultaten zijn te gebruiken voor bredere communicatie naar niet-betrokkenen die van het project willen leren.

Stap 1

Maak als monitor, eventueel samen met de projectteamleden, een verhaal van het project. Dit kan een tijdlijnverhaal zijn, maar het kunnen ook de belangrijkste inhoudelijke en technische resultaten zijn. Breng dit verhaal zelf onder woorden, of laat een andere kennisdrager dit doen; bijvoorbeeld een wetenschapper die voor het project onderzoek heeft gedaan. Je kunt ook gebruik maken van audiovisueel materiaal als dat er al is (zie instrument VI en figuur VII.1). Kies een focus voor het verhaal, al naar gelang het doel van de workshop. De focus kan bijvoorbeeld liggen bij de sleutelmomenten, de hoogte- en dieptepunten of specifieke inhoudelijke resultaten.



Wat is Biopark Terneuzen?	Hoe werkt de Biomassa-centrale en wat maakt dit systeem uniek?	Waarom is er voor dit systeem gekozen?
Wat zijn de kosten en baten van de Biomassa-centrale?	Welk onderzoek voerde Jan Broeze uit voor Biopark Terneuzen?	Welke vervolgvragen heeft onderzoek naar Biopark Terneuzen opgeroepen?
De WUR deed voor Biopark Terneuzen ook onderzoek naar het kassencomplex. Wat waren daar de resultaten van?	Zijn de resultaten van het onderzoek ook op andere plaatsen bruikbaar?	Wat zijn voor Jan Broeze de belangrijkste leerervaringen?

Wat is Biopark Terneuzen?

Figuur VII: Een audiovisuele representatie van het projectverhaal van een wetenschapper.

Stap 2

Licht aan het begin het programma van de workshop toe. Vraag vervolgens de deelnemers om zich voor te stellen, hun leerdoel te benoemen en aan te geven in hoeverre ze het besproken project kennen.

Stap 3

Deel het projectverhaal uit op papier, maar vertel het verhaal ook mondeling. Als dit de vorm heeft van een tijdlijn, hang deze dan aan de muur, met de gebeurtenissen daarin gemarkeerd. Anders dan in de tijdlijnworkshop mag je het verhaal nu wel met passie vertellen, om de deelnemers te boeien en te laten meeleven. Het vertellen duurt een half uur à drie kwartier. Vraag de deelnemers om al luisterend zo veel mogelijk aantekeningen te maken op de hand-out: associaties, ideeën, eye-openers, vragen, gevoelens enzovoort.

Stap 4

Geef de deelnemers een kwartier de tijd om hun eigen reflecties te ordenen. Laat hen deze reflecties – minimaal tien stuks – in korte kreten, trefwoorden of vragen overschrijven op post-it's.

Stap 5

Vraag de deelnemers om hun belangrijkste eye-opener te kiezen. Deze eye-openers delen ze met elkaar. Bespreek vervolgens de andere post-its, bijvoorbeeld chronologisch, per persoon of per thema, al naar gelang wat je het zinnigst lijkt. Vraag ten slotte aan de deelnemers welke informatie ze nog missen. Welke kennis hebben ze nog meer nodig om vragen te kunnen beantwoorden die ze in hun eigen praktijk hebben? Bespreek hoe deze aanvullende informatie te verkrijgen is. Stap 5 duurt ongeveer één tot anderhalf uur.

Stap 6

Laat de deelnemers overdenken welke eye-openers relevant zijn voor hun eigen situatie, en waarom. Laat hen deze eye-openers in de vorm van 'lessen voor de toekomst' gieten. Vraag hun vervolgens wat ze in hun huidige situatie gaan veranderen naar aanleiding van de lessen van de workshop – hun individuele actieagenda. De deelnemers krijgen een kwartier om over deze lessen voor de toekomst en hun actieagenda na te denken en aantekeningen te maken. Tenslotte krijgen ze elk maximaal vijf minuten om beide zaken – lessen en agenda – met elkaar te delen.

Valkuilen en oplossingen**Valkuilen**

Te weinig openheid bij deelnemers.

Het vertellen van het projectverhaal (tijdlijn) wordt doorspekt met analyses of oordelen.

Dieptepunten worden genegeerd uit angst.

Oplossingen

Voer de exercitie uit met een klein team. Zo creëer je een vertrouwelijke omgeving en krijgt iedereen voldoende ruimte om zijn of haar reflecties te delen. Daarnaast kun je afspreken de uitspraken vertrouwelijk te behandelen.

Laat de verteller (en anderen die eventueel het woord nemen) bij de feitelijke gebeurtenissen blijven. Het is belangrijk dat de luisteraars hun eigen gedachten vormen over het verhaal.

Vaak is het moeilijk om dieptepunten te bespreken als het project nog loopt. Als projectmanager wil je dan een goede indruk achterlaten bij deelnemers van andere projecten of programmaleden. Een open houding is makkelijker wanneer het project formeel is afgerond.

Andere toepassingen

De tijdlijn en eye-openerworkshop kan ook tijdens het ontwerpen en uitvoeren worden ingezet. Hieronder beschrijven we hoe de workshops ingezet kunnen worden bij verschillende situaties.

Uitvoeren:

Deelnemers stellen zich afwachtend op

Het is belangrijk dat deelnemers zich gaan identificeren met het project en inzicht krijgen in handelingsperspectieven. De tijdlijn kan deelnemers kennis laten maken met het project. Projecten ontstaan nooit uit het niets. Het gezamenlijk delen van de herkomst van het project helpt nieuwe deelnemers om een band met het project te krijgen.

Deelnemers vertrouwen elkaar onvoldoende

Deelnemers construeren verschillende interpretaties en reflecties op projectgebeurtenissen. Tijdens een tijdlijnworkshop delen ze die met elkaar. Hierdoor krijgen deelnemers meer inzicht in en begrip voor elkaars reacties, hetgeen het onderlinge vertrouwen versterkt. Hierbij past wel de opmerking dat er al een zekere mate van vertrouwen moet zijn om de workshop uit te kunnen voeren.

Deelnemers stuiten op weerstand bij hun eigen organisatie of achterban

Een eye-openerworkshop waaraan de achterban deelneemt maakt deze workshopdeelnemers als het ware tot projectinsiders. Ze zullen het project meer gaan waarderen doordat ze inzichten hebben opgedaan in de uitdagingen, sleutelmomenten, successen en dieptepunten. Deze waardering zal de weerstand verminderen.

Vastleggen:

Markeringspunten worden niet benoemd en vastgelegd

Deelnemers aan zowel een tijdlijnbijeenkomst als een eye-openerworkshop identificeren, delen en bespreken markeringspunten.

Gebrek aan (inzicht in de) vooruitgang

Dit ontstaat vaak doordat deelnemers de beginsituatie vergeten, en ook de onderweg behaalde overwinningen. Herinneringen ophalen aan de opstartperiode, de uitdagingen en de successen van het project helpt om reëel inzicht te krijgen in de vooruitgang.

Resultaten worden niet op tijd of niet goed vastgelegd

Het projectverhaal dat uit een tijdlijnworkshop voortkomt, kan schriftelijk of audiovisueel worden vastgelegd. Hetzelfde geldt voor een eye-openerworkshop met deelnemers van andere projecten die hun eigen ervaringen delen. In deze documenten is er ruimte om de kwalitatieve resultaten te documenteren.

Te weinig of te laat tijd besteed aan verantwoording van projectresultaten

De eye-openerworkshop kan samen met de opdrachtgevers uitgevoerd worden. Het bijzondere is dat zij kunnen aangeven welke resultaten ze vanuit hun context relevant vinden. Vaak blijken opdrachtgevers andere resultaten of gebeurtenissen als effectief te benoemen.

Lessen en resultaten zijn onvoldoende bruikbaar in een andere situatie

Hiervoor is de eye-openerworkshop uitermate geschikt, zoals in de inleiding is uitgelegd.

Leerervaringen Nieuw Gemengd Bedrijf delen met TransForum

Een aantal medewerkers van het programma TransForum liet weten meer te willen leren van de ervaringen van het systeeminnovatieproject Nieuw Gemengd Bedrijf. Deze kennis konden ze gebruiken om hun programmatheorie over innovatiestrategieën verder te ontwikkelen. Daarnaast konden ze de inzichten benutten voor de andere systeeminnovatieprojecten die ze in portefeuille hadden.

Nieuw Gemengd Bedrijf is een gepland agropark in Noordoost-Limburg. De uitdaging was om de ervaringen van Nieuw Gemengd Bedrijf zodanig te delen dat TransForum er lessen uit kon trekken voor zijn eigen vraagstukken. Dit was niet gemakkelijk, deels omdat TransForum op enige afstand van het project stond, deels omdat de focus van het project veel specifiek was dan die van het programma.

Om deze uitdaging het hoofd te bieden werd de eye-openerworkshop ingezet. De volgende verdiepende evaluatieve vragen (stap 7) werden gesteld:

- Welke inzichten van Nieuw Gemengd Bedrijf verschillen van de huidige programmatheorie van TransForum?
- Welke inzichten van Nieuw Gemengd Bedrijf verdiepen de huidige programmatheorie van TransForum?

De antwoorden werden vervolgens toegevoegd aan de programmatheorie.

De eye-openerworkshop bleek een succesvolle methode om inzichten van Nieuw Gemengd Bedrijf te internaliseren bij medewerkers van TransForum en vast te leggen in hun programmatheorie. Zo gaf een medewerker aan te hebben geleerd dat het bij clustering van agrarische bedrijven en industrie waarschijnlijk belangrijker is dat het ontwerp robuust is dan dat het technisch geoptimaliseerd is.

De workshop was zo succesvol dat er werd afgesproken de leerervaringen van meerdere projecten met een eye-openerworkshop te verankeren in de programmatheorie van TransForum.

Literatuurverwijzingen

Anderson, A.A. (2005). *The Community Builder's Approach to Theory of Change: A Practical Guide to Theory Development* – Aspen Institute Roundtable on Community Change. Download op 24 februari 2010, <http://tinyurl.com/andersonaa>

Argyris, C., en Schön, D.A. (1996). *Organizational learning II: theory, method, and practice*. Reading, MA, Addison-Wesley.

Arkesteijn, M., Mierlo, B. van, en Potters, J. (2007). *Methoden voor monitoring en evaluatie van innovatieprojecten*. Lelystad, Praktijkonderzoek Plant en Omgeving BV.

Bruijn, J.A. de, en Heuvelhof, E.F. ten (1995). *Netwerkmanagement. Strategieën, instrumenten en normen*. Utrecht, Lemma.

Dart, J. (2005). Evaluation for farming systems improvement: looking backwards, thinking forwards. *Australian Journal of Experimental Agriculture*, 45: 627-633.

Davies, R. (2002). *Improved representations of change processes: improved theories of change*. Paper presented at 5th Biennial Conference of the European Evaluation Society, Sevilla.

Davies, R., en Dart, J. (2005). *The 'most significant change' (MSC) technique: A guide to its use*. Download op 24 februari 2010 van <http://www.mande.co.uk/docs/MSCGuide.htm>

Elzen, B., en Wieczorek, A. (2005). Transitions towards sustainability through system innovation. *Technological Forecasting and Social Change* 72(6): 651-661.

Grantcraft (2006). *Mapping Change. Using a Theory of Change to Guide Planning and Evaluation*. Ford Foundation. <http://www.grantcraft.org>.

Grin, J., en Graaf, H. van de (1996). Technology Assessment as learning. *Science, Technology and Human Values* 20(1): 72-99.

Grin, J., en Weterings, R. (2005). Reflexive monitoring of system innovative projects. Strategic nature and relevant competences. 6th Open Meeting of the Human Dimensions of Global Environmental Change Research Community. University of Bonn.

Guba, E.G., en Lincoln, Y.S. (1989). *Fourth generation evaluation*. Newbury Park, CA, Sage.

IFAD (2006). *A Guide for project M&E. Managing for impact in Rural development*. Zie Annex B voor LogFrame. <http://tinyurl.com/ifadguide>. Download op 24 februari 2010.

Inayatullah, S. (2003). Causal Layered Analysis: Unveiling and Transforming the Future. In: J.C. Glenn en T.J. Gordon (eds.) *Futures Research Methodology version 2.0*. Washington, D.C., AC/UNU Millennium Project.

- Klein Woolthuis, R.J.A., Gilsing, V., en Lankhuizen, M. (2005). A system failure framework for innovation policy design. *Technovation* 25(6): 609-619.
- Kleiner, A., en Roth, G. (1996). *Field Manual for the Learning Historian*. Boston, MIT, Center for Organizational Learning.
- Kleiner, A., en Roth, G. (1997). *Learning histories: A new tool for turning organizational experience into action*. Download op 24 februari 2010 van <http://ccs.mit.edu/lh/21CWP002.html> en <http://ccs.mit.edu/lh>.
- Klinkers, L. (2002). *Beleid begint bij de samenleving*. Lemma, Utrecht.
- KWF (2008). Audiovisuele dagboeken van borstkankerpatiënten , Hakuna Matata en Michael Murtaugh in opdracht van KWF Kankerbestrijding. <http://scripts.kwfkankerbestrijding.nl/kbb/> download op 24 februari 2010.
- Loeber, A., Mierlo, B. van, Grin, J. en Leeuwis, C. (2007). The practical value of theory: Conceptualising learning in the pursuit of a sustainable development. In: Wals, A. (ed.) *Social learning towards a sustainable world*. Wageningen, Wageningen Academic Publishers.
- Maso, I., en Smaling, A. (1998). *Kwalitatief onderzoek: praktijk en theorie*. Amsterdam, Uitgeverij Boom.
- Mierlo, B. van, Arkesteijn, M., en Leeuwis, C. (2007). *Reflexieve procesmonitoring & Telen met Toekomst. De eerste fase*. Wageningen, PPO/WUR CIS.
- Mierlo, B. van, Arkesteijn, M., en Elzen, B. (2008). *Reflexieve procesmonitoring: Interactief én kritisch*. Syscope 17: 18-22.
- Mierlo, B. van, Arkesteijn, M. en Leeuwis, C. (2010). Enhancing the Reflexivity of System Innovation Projects with System Analyses. *American Journal of Evaluation*, 31(2).
- Pretty, J.N., Guijt, I., Thompson, J., en Scoones, I. (1995). *Participatory Learning and Action. A trainer's guide*. Londen, IIED.
- Regeer, B.J. (2010). *Making the invisible visible. Analysing the development of strategies and changes in knowledge production to deal with persistent problems in sustainable development* (proefschrift). Oisterwijk, Boxpress.
- Regeer, B.J., Hoes, A-C., Amstel-van Saane, M. van, Caron-Flinterman F., en Bunders, J. (2009). Six guiding principles for evaluating mode-2 strategies for sustainable development. *American Journal of Evaluation* 30(4) 515-537.
- RIZA (2005). *Emissies van gewasbeschermingsmiddelen in de glastuinbouw*. Lelystad, Rijksinstituut voor Integraal Zoetwaterbeheer en Afvalwaterbehandeling.
- Robitaille, D. (2004). *Root Cause Analysis*. Chico, CA, Paton Press LLC.
- Rogers, P.J. (2008). Using programme theory to evaluate complicated and complex aspects of interventions. *Evaluation* 14(1): 29-48.

Stake, R.E. (1983). Program evaluation, particularly responsive evaluation. In: G. Madaus, M. Scriven, en D. Stufflebeam (eds.), *Evaluation Models*. Norwell MA, Kluwer Academic Publishers: pp. 291-304.

Wielinga, E., Zaalmink, B.W., Bergevoet, R.H.M., Geerling-Eiff, F.A., Holster, H.C., Hoogerwerf, L., Vrolijk, M. (2007). *Netwerken met vrije actoren: stimuleren van duurzame innovaties met netwerken in de veehouderij*. Lelystad, Wageningen UR.

Index

A

- aanbevelingen
 - voor projectmanagers, 26-27
 - voor opdrachtgevers, 34
- aangrijpingspunten (voor opdrachtgevers)
 - voor verantwoording, 32-33
 - voor leren tussen projecten, 32-33
- actoren- en causaalanalyse, 53-62
- ambitie, **11-13**, 15-17, 22, 30, **35-36**, 41-42
- analyse
 - RMA cyclus, 18-20
 - systeemanalyse (instrument), 45-52
 - actoren- en causaalanalyse (instrument), 53-62
- argumentatieboom (causaalanalyse), 58
- audiovisuele leergeschiedenis, 85-90

B

- basishouding monitor
 - kritische analyse, 21-22
 - waarderende exploratie, 21-22
- basismethode waarneming
 - participerende observatie, 19-20
 - diepte-interviews, 19-21
- betrokkenheid
 - indicatorensets, 71
 - basishoudingen, 21
- bijsturen (doel RMA), 29

C

- causaalanalyse, 53-62
- causaalboom (causaalanalyse), 53, 56-62
- centrale kenmerken van RMA, 11-12, 41
- constructivistische monitoring en evaluatie, 36-37
- convergent leren (indicatorensets), **70-73**, 77, 82

D

- diepte-interviews (basismethode waarneming), 19-21
- doelen van RMA
 - intern leren gericht op systeeminnovatie, **11-13**, 23-24, **36-37**
 - bijsturen, 29
 - verantwoording, 12-13, 18, 22, 23, 26, **29-33**
 - leren door derden, 13, **29-30**
 - leren over projecten heen, 13, **30-32**
- dynamische leeragenda, 63-68

E

- eerste-orde-leren (indicatorensets), 76
- effectindicatoren (indicatorensets), **69-70**, 73, 76-77, 80, 82
- evaluatie (kenmerken van)
 - participatieve monitoring en evaluatie, 11-12, 41
 - klassieke projectevaluatie, 11-12, 41
 - reflexieve monitoring en evaluatie, 36-38
 - evaluatie systeemontwikkelingen, 12, 41
- eye-openerworkshop, 91-96

H

- handelen, 13, 35-36, 64, 67, 70-71
- handelingsperspectief, 19, 63-66
- hardnekkige problemen en koppelingen, 13, 15, 17, 45, 63, 65
- heterogene netwerkvorming (indicatorensets), 13, 71, 73, 76

I

- indicatorensets, 69-78
- institutionele verandering
 - indicatorensets, 31, 34, 36, **70-71**, 77, 82
- instrumenten
 - causaalanalyse, 53-62
 - actorenanalyse, 53-62
 - systeemanalyse, 45-52
 - dynamische leeragenda, 63-68
 - indicatorensets, 69-78
 - reflexieve procesbeschrijving, 79-84
 - audiovisuele leergeschiedenis, 85-90
 - tijdlijn, 91-96
 - eye-openerworkshop, 91-96
- instrumenten (matrix)
 - matrix met situaties en RMA instrumenten, 44
- interventies
 - RMA, 15-16
 - project, 56, 58, 65

K

- kenmerken
 - RMA, 11-12, 41
 - systeem, 32-33, **45-46**, 48, 72
 - systeeminnovatie, 35-36
 - systeeminnovatieprojecten, **13**, 18, 30
 - M&E stromingen, 36-38
- klassieke projectevaluaties, 12, 41
- kritische analyse (basishouding monitor), 21-22

L

leergeschiedenis (audiovisueel),	85-90
leren door derden (doel RMA),	13, 29-30
leren over projecten heen (doel RMA),	13, 30-32
lock-in,	13, 35

M

markeringspunten,	17, 18, 31 , 32-34
meedenker (actorenanalyse),	54-55
monitor	
- perspectief van de monitor,	15-22
- taakverdeling met projectmanager,	22, 24-26
monitoring- en evaluatiestromingen	
- resultaatgerichte M&E,	36-37
- constructivistische M&E,	36-37
- reflexieve M&E,	36-38

N

netwerken,	11, 29, 70-71
netwerksamenstelling,	13, 44, 70-71, 77
neutraal denker (actorenanalyse),	54-55

O

ontwerpen (projectfase),	16-17 , 26, 36, 44
oorzaak-gevolgrelaties,	35, 58
opdrachtgever	
- aanbevelingen aan opdrachtgever,	34
- beleidsdoelen,	30-33
- taakverdeling met projectmanager,	26
oplossingsrichtingen,	11-13, 17, 21-22, 31, 41

P

participatieve monitoring en evaluatie,	11-12, 41
participerende observatie (basismethode waarneming),	19-20
prime movers (indicatorensets),	55, 71-74, 81
probleemdefinitie,	62, 76, 82
projectfase	
- ontwerpen,	16-17 , 26, 36, 44
- uitvoeren,	16-17, 44
- vastleggen,	16-18, 44
projectmanager	
- aanbevelingen aan projectmanager,	26-27
- taakverdeling met monitor en opdrachtgever,	22, 24-26
procesindicatoren (indicatorensets),	69-70 , 73, 80, 81

R

reflecteren,	11, 15-16, 19 , 35, 80
reflectie (RMA cyclus),	19-20
reflexieve monitoring en evaluatie,	36-38
reflexieve procesbeschrijving,	79-84
reflexiviteit,	11-12, 36-37
resultaatgerichte monitoring en evaluatie,	36-37
RMA	
- voor projectdoelen,	17-18, 23
- voor beleidsdoelen,	30-33
RMA-cyclus	
- waarneming,	19
- analyse en rapportage,	19
- reflectie,	19
- aanpassing projectactiviteiten,	19
RMA-cyclus, lang en kort,	20
RMA-interventies	15-16

S

situaties (voor RMA interventies),	16-18, 44
- matrix met situaties en instrumenten,	44
symptoom,	47
symptoombestrijding,	53
steelemaanpak,	44, 70-71, 81
steeleanalyse (instrument),	45-52
steelebarrières,	13, 15, 22, 45-51, 71-72, 76, 82, 84
steeleinnovatie,	11-13, 35-36
steelekmansen,	17, 45-49
steelekenmerken (steeleanalyse),	32-33, 45-46, 48, 72
steeleleren (indicatorensets),	70-71 , 76, 82

T

taakverdeling	
- tussen monitor en projectmanager,	22, 24-26
- tussen monitor, projectmanager en opdrachtgever,	26
tegenderker (actorenanalyse),	54-55
tijdlijn en eye-openerworkshop,	91-96
tweede-orde-leervragen,	64-66
tweede-orde-leren (indicatorensets),	70-71, 76, 82

U

uitvoeren (projectfase),	16-17 , 44
urgentie (procesindicator),	71-73

V

- valkuilen en oplossingen instrumenten, 49, 59, 66, 74, 82, 88, 94
vastleggen (projectfase), **16-18**, 44
verankering, 18
verantwoording (doel RMA), 12-13, 18, 22, 23, 26, **29-33**
vertrouwen (indicatorensets), 17, 21-22, 26-27, 34, 71-73

W

- waarderende exploratie (basishouding monitor), 21-22
waarneming (RMA cyclus), 19
wederzijdse bereidheid tot reflectie (indicatorensets), **71-73**, 77, 81
weerstand, 17, 22, 32, 35

Z

- zelfmonitoring, 25

