

Reflexieve Monitoring van Innovatie Processen

- Achtergrond: gangbare vormen van M&E schieten tekort bij interventies gericht op het stimuleren van innovatie
- Ambitie: combineren van verschillende doelen voor M&E:
 - (1) verantwoording / meten van prestaties
 - (2) leren / reflexiviteit gedurende het proces
 - (3) bijdragen aan theorievorming



Reflexieve Monitoring van Innovatie Processen

- Wat wordt er gemonitord:
 - beleidsdoelen en verwachtingen (in procestermen)
 - doelen en verwachtingen van betrokkenen
 - procesvariabelen rondom netwerkvorming, sociaal leren, conflict oplossing, innovatie, etc.

- Door wie: onderzoekers en betrokkenen

- Status: in ontwikkeling



Reflexieve Monitoring van Innovatie Processen

Cees Leeuwis
sectie Communicatiewetenschap,
leerstoelgroep Communicatie en Innovatie Studies



WAGENINGEN UNIVERSITEIT
WAGENINGEN UR

Opzet

- Context 1: het veranderde denken over innovatie
- Context 2: nieuwe vormen van innovatie ondersteuning
- Nieuwe (en oude) taken en rollen voor WUR
- De drie dubbele noodzaak van procesmonitoring
- Uitgangspunten en bouwstenen



Innovatie in het waterbeheer

- oude visie:
 - het water zo snel mogelijk afvoeren / dijken bouwen
- problemen
 - overstromingen
 - grondwater daalt: watertekort
 - reductie biodiversiteit
- nieuwe visie:
 - ruimte voor de rivier / lokale opslagcapaciteit vergroten

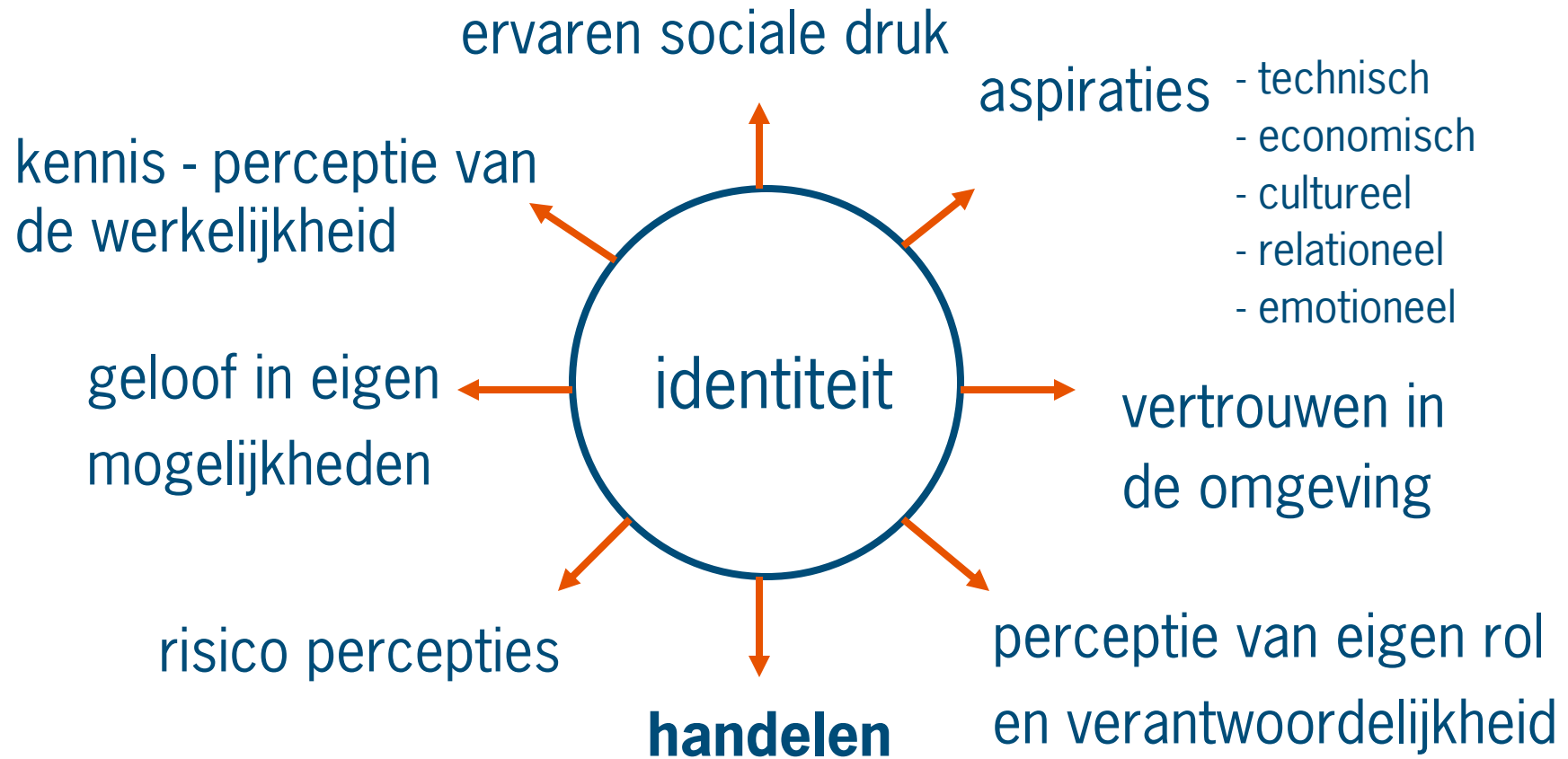


Innovatie in het waterbeheer

- wat is nodig:
 - o.a. nieuwe kleinschalige technologie
 - lokale en regionale overeenstemming over het beheer van water
 - nieuwe gremia voor overleg
 - regels over eigendom en verantwoordelijkheden
 - nieuwe betalingsmechanismen
 - drastische aanpassing van 'mindsets'



'Mindsets' - redenen voor handelen



Het veranderde denken over innovatie

- Een innovatie is een geslaagde (nieuwe) combinatie van hardware, software en orgware (Smits)
- Een multi-actor fenomeen: het gaat om gecoördineerd handelen in een netwerk
- Een niet-lineair, niet planbaar co-evolutionair proces



Investerings in nieuwe typen van innovatie ondersteuning

- systeem innovatie programma
- netwerk programma
- innovatie netwerk agro & groen
- nieuwe intermediairen
- nieuwe financieringsvormen, b.v.
 - output financiering
 - voucher systemen



Nieuwe en oude taken en rollen

Vijf sferen van ondersteuning

- (1) Verkenning, diagnose, vooronderzoek
- (2) Netwerken bouwen / afbreken
- (3) Sociaal leren
- (4) Onderhandeling
- (5) Management en beheer



Nieuwe en oude taken en rollen

(1) Verkenning, diagnose, vooronderzoek

- Stakeholder analyse
- Bestaande initiatieven inventariseren
- Identificatie en analyse kansen / problemen
- Verhelderen ondersteuningsbehoefte: vraag- en aanbodarticulatie



Nieuwe en oude taken en rollen

(2) Netwerken bouwen

- Belangstelling mobiliseren
- Partijen in contact brengen
- Gevoelens van afhankelijkheid bevorderen
- Werken aan vertrouwen



Nieuwe en oude taken en rollen

(3) Sociaal leren

- Uitwisselen van perspectieven, belangen, inzichten
- Exploratie van verleden, heden, toekomst
- Identificeren van (soms impliciete) onzekerheden
- Vertalen naar een coherente agenda voor gezamenlijk onderzoek
 - richting verschillende disciplines



Nieuwe en oude taken en rollen

(3) Sociaal leren

- Bemiddelen / betrekken van de juiste onderzoekers

- Uitvoeren gezamenlijk onderzoek / experimenteren
 - ontwikkelen complementaire probleemdefinities, doelen, inzichten, uitgangspunten, visies

- Ontwikkeling leer ervaringen binnen en tussen betrokken stakeholders



Nieuwe en oude taken en rollen

(4) Onderhandelen

- Het bereiken en bewaken van procesafspraken
- 'Geven en nemen' richting overeenstemming
- Mediation
- Communicatie met achterbannen
- Afspraken maken over gecoördineerde actie



Nieuwe en oude taken en rollen

(5) Management en beheer

- Logistieke ondersteuning
- Vastleggen proces
- Faciliteren proces
- Reflexieve proces monitoring



Belangrijke vragen bij M&E

- Waarom M&E? Met welk doel?
 - verantwoording? leren? beoordeling staf? PR? bevordering motivatie? nieuwe financiering verkrijgen?
- Welke doelen? Wiens doelen?
 - uiteenlopende beleids instanties, stakeholders, WUR?
- Voor wie?
- Door wie? Wanneer? Hoe?



De driedubbele noodzaak van procesmonitoring (1)

- (1) Controle en legitimatie: effectiviteit en efficiëntie van ingezette middelen en strategieën
- Klassieke vormen van effect evaluatie schieten te kort:
 - tijdshorizon is lang
 - gewenste uitkomsten niet goed vooraf te definiëren
 - isoleren van invloeden (nog) moeilijk(er)
 - proces is inherent grillig
 - redundantie en 'falen' zijn normaal / noodzakelijk



De driedubbele noodzaak van procesmonitoring (2)

- (2) Organiseren leren / reflexiviteit: bijsturen van interventies om (systeem)innovatie te bevorderen
 - reflexief: gericht op aanpassen van activiteiten *en* veranderen institutionele randvoorwaarden
- (3) Verdere theorievorming binnen communicatie- en innovatiestudies etc.
- Ambitie: een gebalanceerde benadering ontwikkelen die deze 3 zaken (en publieken) combineert



Uitgangspunten & bouwstenen

- geformuleerd in samenspraak met verschillende (typen van) betrokkenen
- met een balans tussen participanten en buitenstaander perspectieven
- en een balans tussen kwantitatieve ('cijfers') en kwalitatieve methoden ('verhalen')
- als integraal onderdeel van een programma (??)



Uitgangspunten & bouwstenen

- Wat wordt er gemonitord:
 - beleidsdoelen en verwachtingen (in procestermen)
 - doelen en verwachtingen van betrokkenen
 - procesvariabelen rondom netwerkvorming, sociaal leren, conflict oplossing, innovatie, etc.

- Door wie: onderzoekers en betrokkenen



ad. Typen proces variabelen

- uitvoering van nieuwe/oude rollen en taken
- veranderingen in doelen, verwachtingen, motivaties
- dynamiek in netwerk configuraties / kenmerken relaties
- aard en kwaliteit van leerervaringen
- (complementariteit van) veranderingen in 'mindsets'
- verandering van condities voor leren en onderhandelen
- effectiviteit en balans tussen nieuwe technische en sociale arrangementen
- voortgang in institutionalisering / verankering / opschaling



Bouwstenen methodiek

- **door stakeholders en procesbegeleiders**
- regelmatige collectieve reflectie op het proces met deelnemers
- documenteren van veranderingen in plannen, doelen, aanpak, etc.
- ‘geleide’ dagboekjes van individuele actoren voor identificatie van kritische momenten
- periodieke scoring van proces indicatoren
- (met hulpmiddelen ter bevorderen van discussie)



Bouwstenen methodiek

- **door onderzoekers**
- analyse van het aangeleverde materiaal
- aanvullende participerende observatie & diepte interviews op verschillende momenten / interfaces (in case-studies)
- analyse van gesprekken / verhalen / interactiepatronen tussen en binnen partijen (in case-studies)
- regelmatige terugkoppeling naar verschillende partijen
- monitoren wat er met de terugkoppeling gebeurt en waarom ('validatie' van methodiek)



Rapportage

- tijdlijn van kritische momenten stagnatie / beweging
- longitudinale analyse van kwantitatieve proces indicatoren
- met bijbehorende plausibele ‘verhalen’ over oorzaken en invloeden (inclusief de rol van het programma)
- vergelijkende analyse van case-studies



Vragen en ideeën voor verdere uitwerking? Nu of in de workshop ...

© Wageningen UR



WAGENINGEN UNIVERSITEIT
WAGENINGEN UR

ad. Netwerkvorming

- Ontwikkeling en consolidatie van nieuwe netwerken
 - horizontaal / vertikaal
- Verzwakking van bestaande netwerken
- Ontwikkeling van relaties / vertrouwen / perceptie van onderlinge afhankelijkheid
- Voorwaarden voor netwerkvorming: prime movers, middelen, motivatie



ad. Sociaal leren

- Kwaliteit van exploratie & diagnose
 - uitwisseling van uiteenlopende perspectieven
 - ondersteuning van leercyclus
- Kwaliteit vraag- en aanbodarticulatie richting onderzoek
- Mate van vraagsturing
- Verandering van percepties / redenen voor handelen
- Niveaus van leren: eerste / tweede orde
- Gezamenlijke visievorming / convergentie
- Voorwaarden voor leren



ad. Onderhandelen

- Bereiken van overeenstemming over het proces
- Identificatie van 'win-win' oplossingen
- Communicatie met achterbannen
- Voorwaarden voor onderhandeling



ad. Innovatie

- Niche-ontwikkeling
- Effectieve technische ontwerpen / infrastructuur
- Bijpassende sociale arrangementen (markten, regels, etc.)
- Gecoördineerd handelen / feitelijke toepassing
- Institutionalisering / verankering / opschaling

