

Netwerken leren van leergeschiedenissen

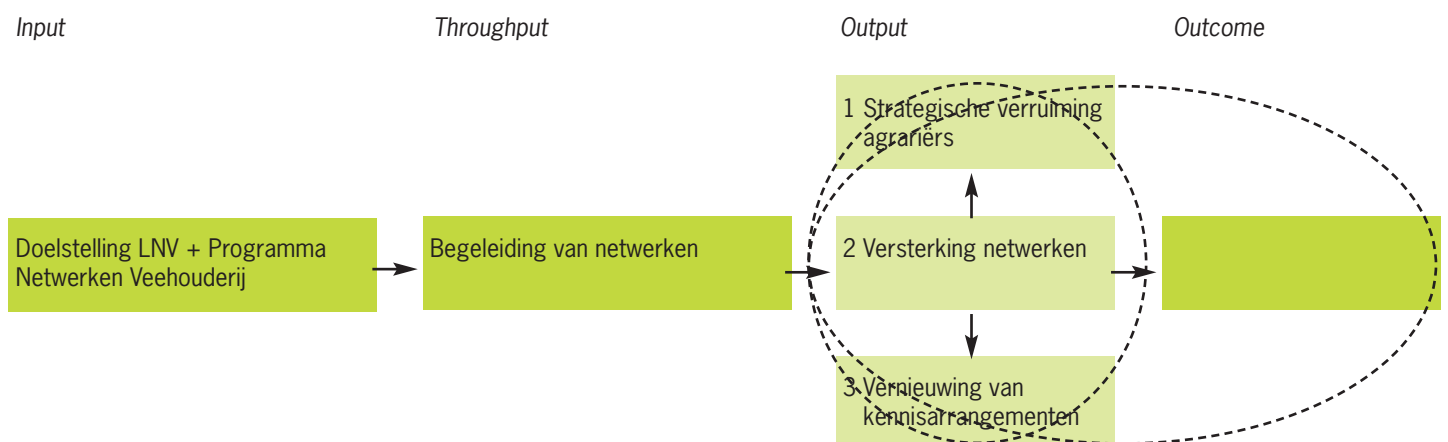
Het onderzoekprogramma Netwerken in de Veehouderij ging in 2004 van start zonder concrete einddoelen. Het programma moest echter wel aan van alles bijdragen: aan 'kennis op de plank' toepasbaar maken, aan robuuste veehouders, aan het stimuleren van nieuwe kennisarrangementen en zelfs aan systeeminnovaties. En dat door netwerken van veehouders en andere actoren te begeleiden. Het programma begon in feite als een groot experiment.

Bij de start van Netwerken in de Veehouderij (NidV) vond de opdrachtgever, het ministerie van LNV, dat de meeste aandacht uit moest gaan naar de concrete inhoudelijke output van het onderzoeksprogramma. Maar vanwege het experimentele karakter van NidV (zie kader) ontstond al snel het inzicht dat ook de leerervaringen moesten worden geëxpliciteerd en gedeeld. De monitoring en evaluatie in NidV kreeg zodoende een dubbel perspectief: leren en verantwoorden (zie De waarde van monitoring en evaluatie, p. 3). Bovendien was binnen het project sprake van verschillende niveaus, met ieder verschillende vragen. Zo wilden begeleiders reflecteren op en leren over de effectiviteit van hun interventiestrategieën (kunnen we dingen beter doen?) en was de projectleiding geïnteresseerd in het volgen van de netwerk-ontwikkelingen en in het toetsen van het instrument netwerken zelf. Daarnaast moest op programmaniveau verantwoording worden afgelegd aan LNV over de behaalde resultaten. Deze veelheid aan doelstellingen maakte het wel lastig om goed te monitoren en te evalueren. Immers, waarop ligt de focus? Gaandeweg het project werd die scherper (zie figuur 1).

>> De eerste ronde netwerken

Voor de netwerkbegeleiders van de eerste zestig netwerken was het een zoektocht welke taken zij op zich mochten en konden nemen. Was het een kwestie van duidelijk de regie voeren over netwerken of toch meer een afwachtende rol innemen? En wat was vooral nodig bij de netwerken: kennisinput, procesinbreng of werken aan de randvoorwaarden om de netwerkdoelen te realiseren? Netwerken en netwerkbegeleiders dachten daar vaak heel verschillend over. Deze verschillen kwamen uitgebreid aan de orde bij gezamenlijke regisseursbijeenkomsten, die ondersteund werden met methodische en conceptuele inbreng vanuit het actieonderzoeksteam. Dit team was in het project aangesteld om de netwerkbegeleiders te ondersteunen bij het uitvoeren en ontwikkelen van hun rol en taak om de monitoring en evaluatie te verzorgen.

Het actieonderzoeksteam startte de eerste vorm van gecoördineerde monitoring. Door in enkele netwerken mee te kijken met het werk in de netwerken, maar ook door de netwerkbegeleiders met vragenlijsten te benaderen met vragen als: waar ben je zelf mee bezig, waar is het netwerk vooral mee bezig? Het idee was dat dit



Figuur 1. Stroomschema van input tot outcome van netwerken in de veehouderij. De gestippelde lijnen geven de focus aan van de monitoring en evaluatie

veel informatie zou opleveren over het functioneren van de netwerken en de aanpak van de netwerkbegeleiders. In veel gevallen ervoeren de netwerkbegeleiders de werkwijze echter als een vorm van bemoeizucht of wantrouwen. Ze waren toch zeker zelf verantwoordelijk voor het functioneren van het netwerk? Daar had behalve de programmaleiding toch niemand iets mee te maken?

Uiteindelijk gaven de gezamenlijke regisseursbijeenkomsten, en niet zozeer de monitoring door het actieonderzoeksteam, veel inzicht. Onder meer in de manier van begeleiden door de netwerkbegeleiders, in de verschillen in inzicht over de doelen van het project en de prioriteiten daarbinnen, in de noodzakelijke criteria voor deelname aan netwerken en in hoe het programma de netwerken en hun begeleiders beter kan ondersteunen. Uit de bijeenkomsten kwam heel duidelijk naar voren dat een aantal netwerkbegeleiders moeite had met de veranderende rol van onderzoeker naar die van procesbegeleider (Zaalmink et al., 2005).

>> De tweede ronde

De netwerkbegeleiders van de tweede ronde netwerken in 2006 werden ook geworven op een taak als actieonderzoeker. Dat hield in dat ze niet alleen netwerken zouden begeleiden maar tegelijk ook zouden reflecteren op het functioneren van de netwerken en steeds gericht zouden zoeken naar verbeteringen in de werkwijze. Daarmee werd een basis gelegd voor monitoring en evaluatie 'on the job'. Iedere netwerkbegeleider ging aan de slag met minimaal twee netwerken om meer, sneller en bredere ervaring op te doen. Begeleiders van buiten Wageningen UR werden aangetrokken om andere begeleidersexpertise in te brengen en om de werkwijze ook buiten Wageningen UR te verankeren.

De netwerkbegeleiders kregen gerichte ondersteuning van het actieonderzoeksteam met een aantal nieuwe instrumenten om meer inzicht te krijgen in netwerkprocessen en om interventiestrategieën te ontwikkelen die het netwerk vooruit kunnen helpen. De instrumenten waren: netwerkanalyse, veranderdriehoek, innovatiespiraal en coherentiekring (zie figuur 2; Zaalmink et al., 2007). Ook konden de netwerkbegeleiders op intervisiebijeenkomsten vragen kwijt en ervaringen delen. Dit was de eerste vorm van interactieve monitoring en evaluatie, waarbij de relevante informatie uit intervisiebijeenkomsten op programmaniveau werd gedeeld.

Daarnaast werd de effectmonitor ontwikkeld om de effecten van de netwerken zichtbaar te maken op het ontstaan van nieuwe kennisarrangementen, op de strategische ruimte van ondernemers en op de bijdrage aan duurzame landbouw. Met strategische ruimte wordt bedoeld op de kansen en mogelijkheden die de ondernemer ziet voor bedrijfsontwikkeling (ruimte om te handelen).

>> Learning History als M&E-methode

Het zoeken was naar een M&E-methode die alle relevante niveaus (begeleider, netwerk en programma) aan kan en snel bruikbare resultaten zou opleveren. Die werd gevonden in de Learning History (zie kader en figuur 3). Deze methode bood, in aangepaste vorm, netwerken de gelegenheid zichtbaar te maken wat er tot dan toe was gedaan en geleerd. Begeleiders konden er de interventiestrategieën mee beschrijven en evalueren. Op programmaniveau waren zowel de leerdoelen voor het werken met netwerken alsook de resultaten zichtbaar te maken. De instrumenten die voor de netwerkbegeleiders ontwikkeld waren, konden geïntegreerd worden met deze M&E-aanpak (zie figuur 2). De instrumenten verrijkten de

Netwerken in de Veehouderij

Het onderzoekprogramma Netwerken in de Veehouderij, gefinancierd door LNV, is in 2004 opgezet met het doel een netwerkenaanpak te ontwikkelen die een impuls geeft aan een meer duurzame veehouderij. Belangrijke kernwoorden bij dit programma zijn vraagsturing vanuit de agrarische ondernemerspraktijk, de wil om samen te leren en het leggen van verbindingen.

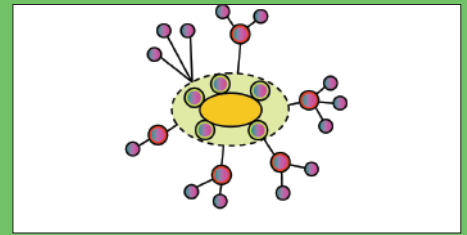
Via een openbare tender konden gezamenlijke ondernemersinitiatieven worden aangemeld, die vervolgens werden getoetst op het belang voor de sector en maatschappij, vernieuwing en drive bij de indieners. Op de eerste tender in 2004 kwamen 165 ideeën, waarvan er 60 zijn ondersteund. Bij de tweede tender waren de criteria veel scherper. Daardoor kwamen er weliswaar minder aanmeldingen, maar ze hadden wel een hoger duurzaamheidsgehalte. De derde en laatste tender tenslotte leverde eveneens 60 te ondersteunen netwerken. In totaal zijn gedurende de vier jaar looptijd van het programma zo'n 120 verschillende netwerken ondersteund, waarvan een aantal één jaar lang en een aantal meerdere jaren.

De ondersteuning bestond uit procesmatige begeleiding door een netwerkbegeleider, die waar nodig kennis kon betrekken vanuit Wageningen UR of andere kennisinstellingen. Verder was er een communicatieteam voor vooral de externe communicatie. Een actieonderzoeksteam zorgde voor de methodiek van monitoring en evaluatie en ondersteuning van de begeleiders.

Netwerkanalyse

Samenstelling van het netwerk

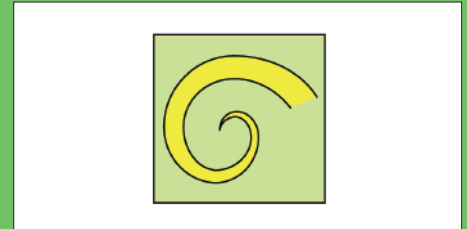
Wie zijn betrokken? Hoe maken we verbinding met betrokkenen? Welke posities nemen actoren in? Missen we belangrijke spelers? Is dit een netwerk om op te bouwen?



Innovatiespiraal

Ontwikkeling van de inhoud

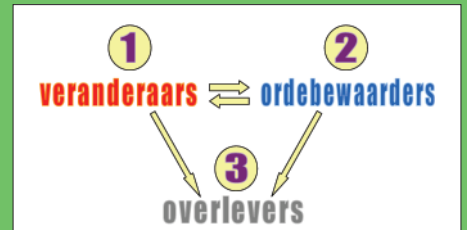
Hoe ver is het idee ontwikkeld? Wat wordt de volgende stap? Welk soort kennis is daarbij nodig? Welke actoren moeten daarvoor in beweging komen?



Veranderdriehoek

Sturen op energie

Waar komt de energie voor verandering vandaan? In welke volgorde kunnen we actoren het bese benaderen? Wanneer kunnen we daarvoor de volgende stap zetten?



Coherentiecirkel

Sturen op verbinding

Hoe gezond is de interactie? Welke verbindinglijn vormt de beperkende factor? Welke interventie is op dit moment effectief om de interactie te verbeteren?



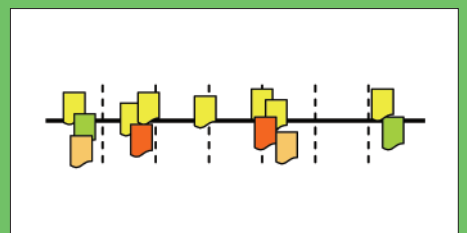
Figuur 2. Netwerkinstrumenten

Figuur 3. Elementen van de Learning History

Tijlijnmethode

Voortgangsgesprek met het netwerk

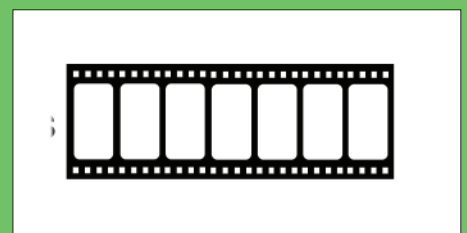
Wat zijn belangrijke momenten geweest? Wat leren we hieruit voor het vervolg?



Leergeschiedenis

Zelfevaluatie

Hoe ziet de film van het netwerk eruit? Wat zijn de belangrijkste scènes? Hoe kunnen we begrijpen wat er gebeurd is? Welke lessen zijn hieruit te trekken?



Learning History

Oorspronkelijk is de methodiek Learning History ontwikkeld voor organisaties in veranderingsprocessen, met het doel medewerkers sterker bij deze processen te betrekken en iedereen mee te laten leren. In de setting van Netwerken in de Veehouderij is deze methodiek aangepast en benoemd als netwerkverhaal (figuur 3). De basis is de tijdlijnmethode, een interactieve sessie met netwerkdeelnemers waarin zij aan de hand van een tijdlijn de markante momenten en gebeurtenissen benoemen. Hieruit wordt het netwerkverhaal opgetekend aangevuld met reflecties van de netwerkbegeleider en actieonderzoekers, gezien vanuit verschillende brillen zoals de netwerkanalyse, de veranderdriehoek, de innovatiespiraal en de coherentiecirkel (figuur 2). Tevens wordt ook de effectmonitor toegevoegd: het netwerkresultaat beschreven in termen van strategische verruiming van ondernemers en netwerken en ontstane kennisarrangementen.

mogelijkheden tot reflectie op de netwerkprocessen. Zowel de netwerkbegeleiders als de netwerkdeelnemers waren erg enthousiast over het gelijktijdig met elkaar delen van en leren over netwerkprocessen en het delen van het verhaal dat geschikt is voor externe communicatie.

In 2007 zijn 29 learning histories uit de tweede netwerkronde geanalyseerd (Wielinga et al., 2007). De ontwikkeling van de begeleider van de netwerken van projectregisseur via netwerkbegeleider naar de nieuwe rol van vrije actor kwam daaruit naar voren. **Van** de netwerkbegeleider die als een soort van projectleider de netwerkactiviteiten plant, het budget bewaakt en rapporteert over de voortgang. En nog veel werkend vanuit en met het lineaire kennisoverdrachtmodel. **Via** de netwerkbegeleider die procesmatig bezig is en zich veel minder met de inhoud bemoeit. Die kenniscreatie in het netwerk stimuleert en bewust aanstuurt op vergroting van de strategische ruimte van de deelnemers. **Naar** de vrije actor die veel meer spiegelt en reflecteert en vooral stimuleert op basis van energie en verbinding. En die voortdurend het netwerk mee laat leren. De netwerkbegeleiders zien dat collega-onderzoekers hun veranderende onderzoekerrol langzamerhand gaan waarderen. Kortom, niet alleen in de agrarische ondernemerspraktijk zien we veranderingen in aanpak, maar ook bij de ondernemende onderzoeker die de rol van vrije actor oppakt. De learning histories lieten ook zien tot welke output de netwerkactiviteiten hadden geleid (effectmonitor). Ondernemers waren bewuster geworden van hun omgeving en konden gemakkelijker zelf verbindingen met andere partijen leggen. Ze gingen deze aanpak ook bij andere uitdagingen toepassen. En er waren nieuwe samenwerkingsverbanden ontstaan tussen ondernemers, andere ketenpartijen en het onderwijs.

>> Wat hebben we geleerd van Learning History?

De methode Learning History heeft zich in NidV bewezen als een geschikt instrument voor de monitoring en evaluatie in lerende omgevingen, zowel voor netwerkdeelnemers als voor begeleiders. In een inspirerende werkvorm ontstaat inzicht in hoe de dynamiek van netwerken verloopt, hoe daarin met verschillende werkvormen begeleid en gestuurd kan worden en welke veranderingsprocessen zijn waar te nemen in de praktijk. De netwerkverhalen (learning histories) zijn een boeiende vorm om zowel de inhoud als het proces van netwerken en hun resultaten naar derden te communiceren. Het kan een voorbeeld zijn voor anderen om met een soortgelijke aanpak aan de slag te gaan en te demonstreren wat daarmee te bereiken is. Tot slot: door de gekozen organisatiestructuur binnen Netwerken in de Veehouderij ontstond een hechte samenwerking tussen de diverse programmaonderdelen. Hierdoor en door de informele overlegstructuren gebaseerd op de netwerkgedachte, kon voortdurend de programmaopzet en begeleidingsstructuur worden aangepast en geoptimaliseerd. De intervisiestructuur bleek een waardevolle vorm om de netwerkbegeleiders als actieonderzoekers aan te spreken en de ervaringen met elkaar te delen en samen te leren.

Wim Zaalmink



Judith Poelarends

Begeleider Netwerken in de Veehouderij



Eelke Wielinga

Onderzoeker Netwerken in de Veehouderij

‘Kritisch sparren is nodig om bedrijfsblindheid te voorkomen’

‘Als begeleider je praktijk-netwerk verder helpen, mede doordat je als begeleider zelf weer van andere begeleiders leert.’ Die combinatie maakt de methode van evaluatie bij Netwerken in de Veehouderij zo succesvol, vinden zowel begeleider Judith Poelarends als onderzoeker Eelke Wielinga.

Poelarends, één van de begeleiders – vrije actoren – van het programma Netwerken in de Veehouderij spreekt van een bijzondere positie van de begeleiders en de netwerken. ‘Zo mooi als het bij ons was, krijg je niet meer. Er was zowel geld om netwerken te begeleiden als om intervisie te bekostigen.’

Dat laatste gaf erg veel meerwaarde, vindt ze. ‘Ik weet niet of er anders zoveel bereikt was. Intervisie zorgt voor reflectie, helderheid en duidelijkheid. De een vraagt waarom je iets op die manier aanpakt of geeft een suggestie hoe het ook zou kunnen. Je hebt dat kritisch sparren nodig om elkaar verder te helpen. Zet al die begeleiders samen in een hok en je doet zoveel nieuwe ideeën op en inspiratie! Je zit toch vaak vast aan je eigen voorkeurshandelingen of -aanpak. Net als bij boeren

ontstaat er op den duur bedrijfsblindheid. Dat kun je doorbreken door met anderen te praten.’

Poelarends heeft vanaf de start van het programma een aantal netwerken begeleid. Eerst alleen als ‘regisseur’, vanaf het tweede jaar was ze naast netwerkbegeleider ook actie-onderzoeker. Als regisseur begeleidde ze alleen netwerken en deden anderen de monitoring, onder andere door bij netwerkbijeenkomsten aanwezig te zijn. Als actie-onderzoeker moest ze zelf evalueren en meedenken om de aanpak te verbeteren. ‘Dat is veel leuker dan wanneer anderen naar jou kijken hoe je het doet. Als actie-onderzoeker denk en doe je echt mee.’

>> Ervaringen met learning histories

Het gebruik van de learning histories werkte bij Poelarends goed. ‘Leuk en leerzaam’, is haar commentaar. Onderdeel van de learning histories was de tijdlijnmethode. Hiermee evalueert het netwerk zichzelf als ongeveer driekwart van de tijd erop zit. Ieder netwerklid kreeg een stapel geeltjes waarop hij schreef wat hij markante gebeurtenissen vond, zowel positief als negatief, en wat

zogenoemde kwartjes-momenten waren: momenten waarop iemand opeens wist wat hem of het netwerk te doen stond. Op een groot vel kwam de tijdlijn te staan vanaf de start van het netwerk tot dan toe. Ieder plakte zijn geeltjes op het juiste tijdstip: positieve ervaringen boven de lijn en negatieve eronder. Zo ontstonden er ‘wolkjes’ van momenten en soms was er een ‘eenzaam’ geeltje. Dit hielp bij het zichtbaar maken van wat goed ging, wat niet en het maakte punten bespreekbaar. Poelarends: ‘Als je uiteindelijk in beeld hebt gebracht hoe je gevaren bent met elkaar, weet je ook hoe je verder wil.’ Niet alleen het netwerk leert zo van de tijdlijnmethode, ook de begeleider. Want die haalt de belangrijkste momenten eruit en analyseert ze in de ‘leergeschiedenis’. Het enige minpunt is dat de begeleider de analyse alleen uitvoert, vindt Poelarends. ‘Het zou goed zijn als je je eigen analyse weer voorlegt aan iemand anders die niets van het netwerk weet. Jij denkt wel dat ‘dát’ aan de hand is, maar klopt dat ook? Wanneer je dit soort dingen kunt spiegelen, leer je meer over jouw rol als begeleider.’

>> **Klassieke monitoring werkt niet**

Onderzoeker Eelke Wielinga is blij met wat er bereikt is met de monitoring en evaluatie. Als toegevoegd onderzoeker om van de netwerken 'levende netwerken' te maken, was hij blij met de vondst van de *learning histories* methode. 'De klassieke monitoring werkt niet bij zo'n netwerkprogramma. In klassiek onderzoek stel je van tevoren het doel vast en kijk je na afloop of dat doel is gehaald. Maar hier wist je niet waar het op uit zou komen.' Hij merkte al snel dat meedraaien als extra onderzoeker in een netwerk om te monitoren, niet goed werkte. Het werd als betutteling ervaren. Daarom zocht Wielinga met zijn collega's naar instrumenten 'als taal' om met de begeleiders te praten. Daar kwam de methode van de *learning histories* bij van pas. 'Je wilt van begeleiders horen waar zij op letten, wat ze belangrijk vinden en in welke fase van het innovatieproces het netwerk zich bevindt. Daarvan leren zij wat ze kunnen doen als bijvoorbeeld de energie uit het netwerk is, of als leden elkaar in de weg zitten. Is het dan raadzaam een speciale activiteit te organiseren of is

een inspirerend verhaal van de begeleider voldoende?'

>> **Vrije actor nodig**

De begeleiding door vrije actoren die werkten met *learning histories*, en de intervisie van begeleiders is goud geweest voor Netwerken in de Veehouderij, vindt Wielinga. 'Je hebt een vrije actor nodig die de positie heeft om datgene te doen wat een netwerk nodig heeft. De ene keer is dat kennis inbrengen, maar vaker is het het proces sturen. Bovendien heeft zo'n iemand zelf weer een voedend netwerk nodig om uit te kunnen hilen, energie op te doen en te leren.' Dat deze werkwijze goed heeft uitgepakt maakt Wielinga ook op uit alle *learning histories* bij elkaar. Niet dat hij een uitspraak kan doen of dit objectief de beste methode is, want dat is niet onderzocht. Waar het hem om ging was dat de methode helpt om samen te blijven leren en daarop weer te reflecteren. Dat er beweging kwam. En dat is gelukt. 'Je ziet dat er van alles uit een netwerk komt. De uitkomst kan zelfs veel beter zijn, dan wat ze zelf tevoren bedacht hadden.' Verder vond Wielinga het spannend hoe de beleids-

makers tegenover deze manier van werken met al lerend evalueren zouden staan. Juist omdat van tevoren niet vast stond wanneer de methode geslaagd is. 'Het mooie is dat iedereen over dit programma praat en er enthousiast over is, ondanks dat er geen externe evaluatie is geweest.' Aanwijzing voor het enthousiasme voor de manier van werken met vrije actoren die zelf continu leren heeft Wielinga ook. Als vervolg op Netwerken in de Veehouderij heeft hij samen met anderen een cursus ontwikkeld om begeleiders te trainen als vrije actor om een netwerk te begeleiden. De cursus was ruim overtekend.