



drift for transition

rapport
(concept)

**Handleiding Reflexieve
Monitoring voor
transitie-experimenten
LLW 20050**

datum

Februari 2020

auteurs

Sarah Rach
Gijs Diercks

Inhoud

Introductie en leeswijzer.....	3
1. Transitie naar LLW 2050.....	5
1.1 Transitiedynamiek: patronen van opbouw én afbraak.....	5
1.2 Belang van experimenten.....	7
1.3 Leren in transitie-experimenten.....	10
1.4 Reflexieve monitoring als instrument om te leren in transitie-experimenten.....	11
2. Reflexieve monitoring voor LLW 2050.....	13
2.1 Het profiel van de monitor.....	13
2.2 Rolverdeling tussen monitor en projectleider.....	14
2.3 Ondersteuning vanuit de werkgroep monitoring.....	14
2.4 instrumenten van reflexieve monitoring in de praktijk.....	15
3. De dynamische leeragenda.....	16
3.1 Het belang van systemische leervragen.....	16
3.2 Opstellen van de eerste versie van de dynamische leeragenda.....	17
3.3 Het onderhouden van en werken met de dynamische leeragenda.....	17
Bijlage 1: mogelijke tools voor de reflexieve monitor.....	21
Gesprek/interview.....	21
KOP-workshop.....	24
Eye-opener workshop.....	25
Bijlage 2: verder lezen.....	27

Introductie en leeswijzer

Vanuit Visie 2050 zet Vlaanderen in op experimenten vanuit de verwachting dat deze bijdragen aan de transitie van Leven, Leren en Werken (LLW). De experimenten werken ieder op hun eigen manier aan alternatieve manieren van denken, doen en organiseren om de transitie te versnellen. Stap voor stap moet dit bijdragen aan het vormgeven van het nieuwe normaal.

Belangrijk onderdeel van het transitieprogramma is om bij te houden wat de lessen van de afzonderlijke experimenten zijn, wat ze van elkaar kunnen leren en hoe ze kunnen bijdragen aan het veranderende veld van levenslang leren binnen de contexten van onderwijs, werken en, breder, leven in het algemeen. De experimenten moeten dus het niveau van leren over operationele zaken ontstijgen, en ons met name leren waar mogelijkheden liggen om bij te dragen aan systeemverandering die nodig is voor de beoogde transitie.

Om zo veel mogelijk te leren van de experimenten maken we gebruik van reflexieve monitoring. Reflexieve monitoring is een methode die speciaal is ontwikkeld om projecten beter in staat te stellen te leren en te handelen gericht op structurele 'systeemverandering' noodzakelijk voor het volbrengen van maatschappelijke transitie.

In de praktijk betekent dit dat voor elk experiment een reflexieve monitor (RM) aangesteld is. Voor hem of haar is deze handleiding geschreven, en we zullen de RM daarom vanaf nu direct aanspreken. Jij geeft het leerproces vorm binnen het experiment met het doel om zoveel mogelijk lessen op te halen, deze bespreekbaar te maken en eventueel verbeteracties in gang te zetten. De handleiding is geschreven om jou hierin te ondersteunen. Als reflexieve monitor is het je taak om het leerproces zo vorm te geven dat het past bij het transitieproject en haar deelnemers. Daarom is het geen standaard proces, maar is het op maat gemaakt, zodat zo veel mogelijk van nut is voor het transitieproject.

Reflexieve monitoring is voornamelijk een procesaanpak. Van jou wordt dus niet verwacht een losstaand onderzoek te doen of losstaand rapport opleveren. De lessen die het experiment tussentijds opdoet worden namelijk onmiddellijk geïntegreerd als veranderingen in het *handelen*, de *strategie* en het *netwerk* van het project.

Volgende uitgangspunten voor de RM sluiten daarbij aan:

- **Simpel:** *We zorgen voor simpele tools en aansluiting bij logische momenten. We overvallen de betrokkenen niet met hoogdravende taal of ambities, maar waarderen hun eigen begrippen en ambities en plaatsen dit vanuit hun perspectief in het grotere verhaal van het transitieprogramma leven, leren en werken 2050.*
- **Geïntegreerd:** *Reflectie is niet een extra of losstaande activiteit in het programma, maar doorweven in alle activiteiten. Het is een basishouding van alle betrokkenen. Het past zo veel mogelijk in de structuur van het project en vindt dus zo veel mogelijk plaats tijdens reeds geplande overleggen.*
- **Flexibel en adaptief:** *de aangereikte instrumenten zijn indicatief. Ze kunnen aangepast worden om zo beter bij het experiment te passen. De monitoring moet immers de experimenten helpen.*

Dit document is als volgt opgebouwd. In hoofdstuk 1 plaatsen we de transitie Leven, Leren en Werken 2050 in de context van transitiewetenschappen. We staan kort stil bij de rol en het belang van experimenten in transities.

Hoofdstuk 2 gaat over de praktische invulling van reflexieve monitoring binnen het programma LLW 2050. Zo staan we kort stil bij wat een goed profiel voor een monitor is, hoe de onderlinge verhouding tussen projectleider en monitor er idealiter uitziet, en wat de monitor kan verwachten als ondersteuning vanuit de werkgroep monitoring.

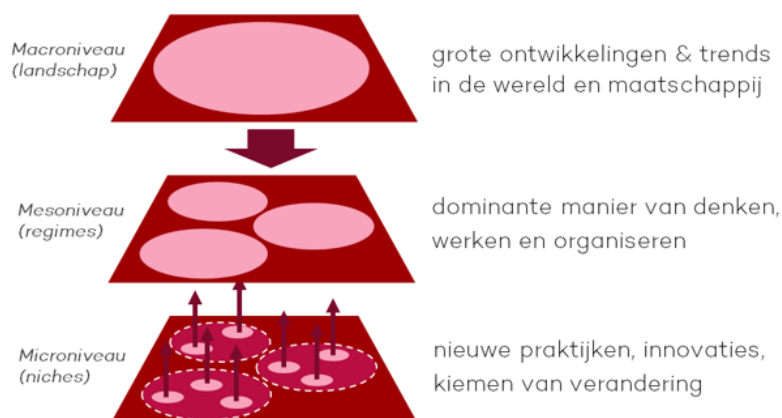
In Hoofdstuk 3 geven we praktische handvatten voor de belangrijkste activiteiten van de monitor: het komen tot goede leervragen, het opstellen en bijhouden van een dynamische leeragenda, en het aan de hand van deze agenda actief en gezamenlijk reflecteren en waar nodig interveniëren binnen het experiment.

1. Transitie naar LLW 2050

1.1 Transitiedynamiek: patronen van opbouw én afbraak

Onze maatschappij organiseert zich rondom bepaalde maatschappelijke functies: energie, mobiliteit, zorg, financiën, en zo ook onderwijs en arbeidsmarkt. Deze functies organiseren zich in stabiele maatschappelijke systemen: het complexe web aan relaties tussen actoren, organisaties, infrastructuren en wet- en regelgeving. Normaal optimaliseren we deze maatschappelijke systemen. Voortbouwend op wat al bestaat worden ze steeds iets beter, efficiënter, veiliger, etc. Een stabiele macht en een dominante manier van organiseren, denken en doen stelt ze in staat dit te doen. Dit noemen we het 'regime'.

Maar elke paar generaties veranderen maatschappelijke systemen ingrijpend. Dat komt meestal niet vanuit het regime zelf, maar door veranderingen in de omgeving (het autonome landschap) en radicale vernieuwingen van onderop (de niches).



Afbeelding 1: het multi-level perspectief op transitie

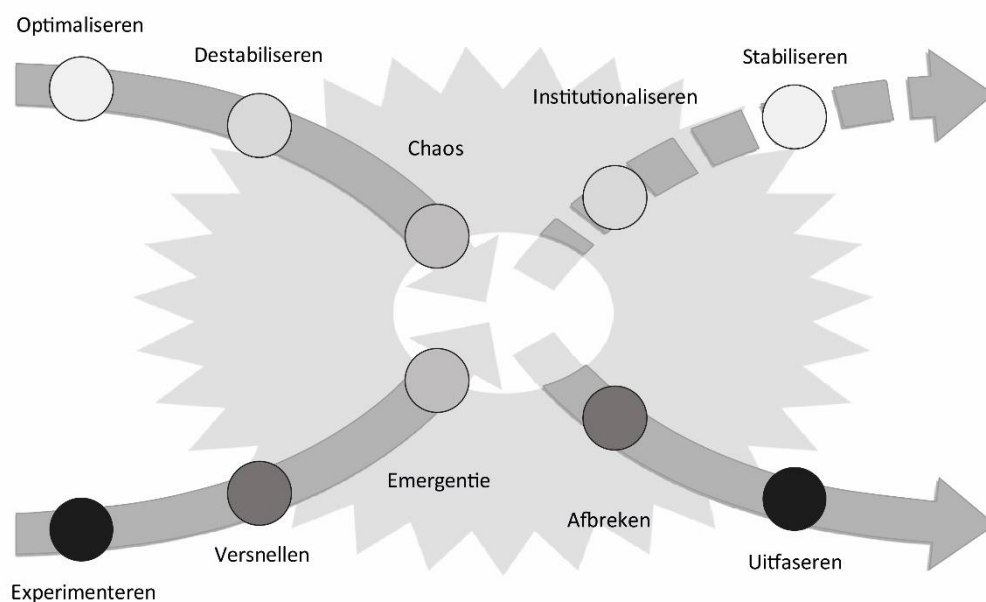
Niches en landschapsontwikkelingen zetten druk op het regime, maar de padafhankelijkheid van het huidige goed georganiseerde en 'geoptimaliseerde' systeem, lange tijd de kracht, werkt nu juist tegen: het systeem loopt vast en is niet meer in staat een antwoord te bieden op de noden die zich stellen. Dit is het moment dat de radicale niches stilaan door het heersende systeem worden opgenomen, waardoor het regime nog verder afbrokkelt. De projecten die vallen onder Visie 2050 hebben allen de potentie zo een niche te vertegenwoordigen. Uit deze co-evolutie van niches en regime groeien de contouren van een nieuw systeem. De kantelfase is bereikt, het oude systeem kiepert om. Dit proces is wat wij transitieën zijn gaan noemen: ingrijpende en onomkeerbare kantelingen van systemen in de samenleving.

Transities zijn van alle tijden: denk aan de transitie van ambachtelijk naar industrieel voedsel, van zelfredzaamheid naar collectieve solidariteit, of van water keren naar accommoderen. Momenteel gaat veel aandacht uit naar duurzaamheidstransities. Uitgangspunt is dat de 'moderne' samenleving zich geconfronteerd ziet met een aantal persistente problemen. Deze betreffen zaken zoals klimaatverandering en verlies aan biodiversiteit, vergrijzing en digitalisering: meer en meer komt de 'onvolhoudbaarheid' van onze manier van leven aan het licht, en wordt duidelijk dat de grote maatschappelijke uitdagingen van de 21e eeuw vragen

om integrale, op de lange termijn gerichte vernieuwingen (systeeminnovaties) die de weg plaveien voor fundamentele veranderingen in onze hedendaagse moderne samenleving. Duurzaamheid kan dus het best worden gedefinieerd als volhoudbaarheid, en duurzaamheidstransities als radicale maatschappelijke verandering richting een samenleving die niet tekortschiet in het vervullen van primaire levensbehoeftes (voedsel, onderwijs, huisvesting, gezondheid, politieke stem, etc.) en die collectief niet de grenzen overschrijdt van de levensbevorderende systemen waar we van afhankelijk zijn, zoals een stabiel klimaat, vruchtbare grond en een beschermende ozonlaag.¹

Wanneer mensen praten over transities gaat het snel over de structuur van systemen die zou moeten worden aangepast: de organisaties en actoren en hoe ze zich tot elkaar verhouden, de fysieke infrastructuur die moet worden omgebouwd, of de wet- en regelgeving die moet worden aangepast. Maar voor een transitie van een complex systeem is het nodig om zowel de structuur, cultuur (gedeelde overtuigingen, waarden, perspectieven, paradigma's) als de werkwijze (dagelijkse routines, gedrag, acties) ervan op de schop te nemen. Dat betekent het omkeren van niet alleen ons organiseren (de structuur) maar ook ons denken (cultuur), en handelen (praktijk).

Transities gaan dus over het afbreken van bestaande systemen en opbouwen van nieuwe perspectieven die, eens de tijd rijp, samen het nieuwe systeem kunnen vormen. Een manier om hier, meer analytisch, naar te kijken is aan de hand van de x-curve van transities (Lodder, 2017). Hier wordt onderscheid gemaakt tussen patronen van opbouw en patronen van afbraak die elkaar versterken dan wel tegenwerken (zie figuur 2).



Afbeelding 2: de x-curve van transities

¹ Definitie gebaseerd op de Donut Economy van Kate Raworth

De patronen bieden een analytisch perspectief om historische veranderingen te begrijpen, huidige dynamiek te duiden en op mogelijke toekomstige ontwikkelingen te reflecteren.

De volgende fases en bijbehorende onderliggende dynamiek zijn te onderscheiden:

- De fase van **optimalisatie en experimenten**; waarin een systeem goed functioneert en innovatie vooral gericht is op verbeteren van het bestaande. Tegelijk ontstaat er altijd afwijkende geluiden en meningen van mensen en partijen die gaan experimenteren met radicaal andere visies, structuren en praktijken.
- Een fase van **destabilisatie en versnelling**; waarin dominante systemen vast beginnen te lopen, er crises ontstaan en de vraag opkomt hoe volhoudbaar (duurzaam) de dominante manieren van organiseren en werken zijn. De crises bieden ruimte voor versnelling van alternatieven en laten meer mensen hiernaar overstappen maar tegelijk neemt de weerstand tegen verandering toe.
- Een fase van **chaos en emergentie**; waarin dominante structuren, patronen en routines deels wegvallen en er voor de buitenwereld schijnbaar plotseling nieuwe oplossingen en structuren komen bovendrijven. De richting van verandering wordt duidelijker maar de weerstand verhardt zich tegen de afbraak die dreigt.
- Een fase van **institutionalisering en afbraak**; waarin de verandering onomkeerbaar is, nieuwe regels en structuren ontstaan en nieuwe machtsverhoudingen zich vormen. Tegelijk worden de verliezers zichtbaar, brokkelen oude structuren verder af en verdwijnen bepaalde routines, beroepen, verbanden en patronen. In deze fase spreekt de verandering eigenlijk vanzelf en ontstaat geleidelijk een nieuwe stabiliteit.
- De laatste fase van **stabilisering en uitfasering**. De voorheen alternatieve ontwikkelingen worden verder gedetailleerd tot een nieuwe gevestigde orde. De oude status-quo wordt uitgefaseerd, de verliezen zijn genomen en geaccepteerd en de restanten worden opgeruimd of vinden simpelweg geen vervolg.

De x-curve is uiteraard een nogal platgeslagen beeld van een transitie. In de praktijk voltrekt een transitie niet door het simpelweg doorlopen van opeenvolgende fases (experimenten, versnellen, emergentie, etc.), maar is dit een grillig proces. Transities kunnen dus niet eenvoudig of top-down worden 'gemanaged'. Dit vraagt om een continu zoekproces naar de volgende stap op het mogelijke transitiepad. Vasthoudend aan een visie op een radicaal andere toekomst vraagt het om het continu stellen en (her)formuleren van leervragen – bijvoorbeeld door het ophalen van inzichten over bestaande belemmeringen, om die vervolgens door te vertalen naar volgende stappen. Dit vraagt om ruimte om al lerende te doen, vanuit een experimenteerde en reflexieve houding. Hieronder gaan we iets dieper in op het belang van experimenten voor het sturen in (de verschillende fases van) transities.

1.2 Belang van experimenten

Een essentieel instrument in transitieprocessen is het op kleine schaal experimenteren met vernieuwingen die een belangrijke bijdrage aan de transitie kunnen leveren. Een transitie-experiment/systemisch innovatieproject verschilt fundamenteel van een klassiek experiment/innovatieproject. Een klassiek innovatieproject experimenteert in de context van de wereld van nu, en experimenteren in een transitiecontext experimenteren voor een mogelijke toekomstige wereld. Experimenteren in de wetenschappelijke en bedrijfsmatige context gaat daarom vaak over testen, evalueren of demonstreren, terwijl experimenteren in de context van transitieprocessen gekenmerkt wordt door zoeken, exploreren en ontdekken.

Een transitie-experiment is dus een innovatief project dat een persistente maatschappelijke opgave als startpunt heeft en waarvan geleerd kan worden hoe bij te dragen aan een

transitie. Zo'n project brengt alternatieven voor de huidige dominante logica in de praktijk; met andere manieren van kijken, denken, doen, organiseren, relaties en/of rollen. Een transitie-experiment gaat uit van een mogelijke/ gewenste andere toekomst en niet van de huidige status quo. Transitie-experimenten richten zich dus niet op het optimaliseren/verbeteren van praktijken binnen de huidige dominante logica, maar breken in op het gangbare door 'het onmogelijke' mogelijk en tastbaar te maken.

'Transitie-experimenten' zijn dus praktijkexperimenten met een hoge potentiële bijdrage aan een transitieproces, maar ook een hoog risico als het gaat om toepasbaarheid in de wereld van nu. Transitie-experimenten zijn strategisch gekozen experimenten die leren over systeeminnovaties:

- De duurzaamheidsaspecten van alternatieve systemen
- De mate waarin voorzien wordt in gebruikerswensen
- De maatschappelijke acceptatie
- De condities voor toepassing.

De experimenten die onderdeel uitmaken van het transitieprogramma leven, leren en werken 2050 zijn dus allen gefinancierd vanuit de verwachting dat inzichten leveren over deze leervragen. Een transitie-experiment vervult hiervoor de volgende functies (in meer of mindere mate):

- Iconisch - kan een spraakmakend symbool worden voor een andere toekomst en geeft richting aan maatschappelijke discussies;
- Mobiliserend/impactvol – laat zien dat een andere manier van denken en werken mogelijk en ook vruchtbaar is; het is tevens replicerbaar. Dit nodigt uit tot meedoen en stelt zo anderen in staat ook bij te dragen aan de transitie;
- Katalyserend – plaveit de weg om wat nu per uitzondering mogelijk is 'normaal' te maken door beïnvloeding (sleutel)organisaties, regels, structuren, etc.;

Transitie-experimenten zijn van groot belang om zogenaamde transitiepaden (mogelijke routes van nu naar een duurzame toekomst) te 'verkennen'. Wat we met de transitie-experimenten willen bereiken is een beter inzicht in mogelijke transitieroutes en/of het nemen van een aantal stappen op dat transitiepad. Typische activiteiten, en daaraan verwante instrumenten, van transitie-experimenten zijn:

- Informatie verzamelen over ontwikkelingen, belemmerende krachten, verwante experimenten, slaag -en faalfactoren, (bijvoorbeeld via interviews, literatuurscan, systeemanalyses, trendanalyses, actor analyses, etc.);
- Verwachtingen/perspectieven op de toekomst van individuele partijen inventariseren (bijvoorbeeld via interviews, workshops voor probleemanalyse...) en bundelen tot een gezamenlijke visie (bijvoorbeeld via creatieve workshops, scenario-planning, etc.);
- Vormen van een sociaal netwerk en uitbouwen van partnerschappen (bijvoorbeeld op basis van stakeholder analyses, interviews, deelname aan visievorming...);
- (Co-)creëren van een "niche", een beschermde experimenteerruimte (financieel, institutioneel, etc), zonder af te schermen (over bezwaren moet net geleerd worden), door de inhoudelijke focus van experimenten (inzake beoogde vernieuwing in denken,

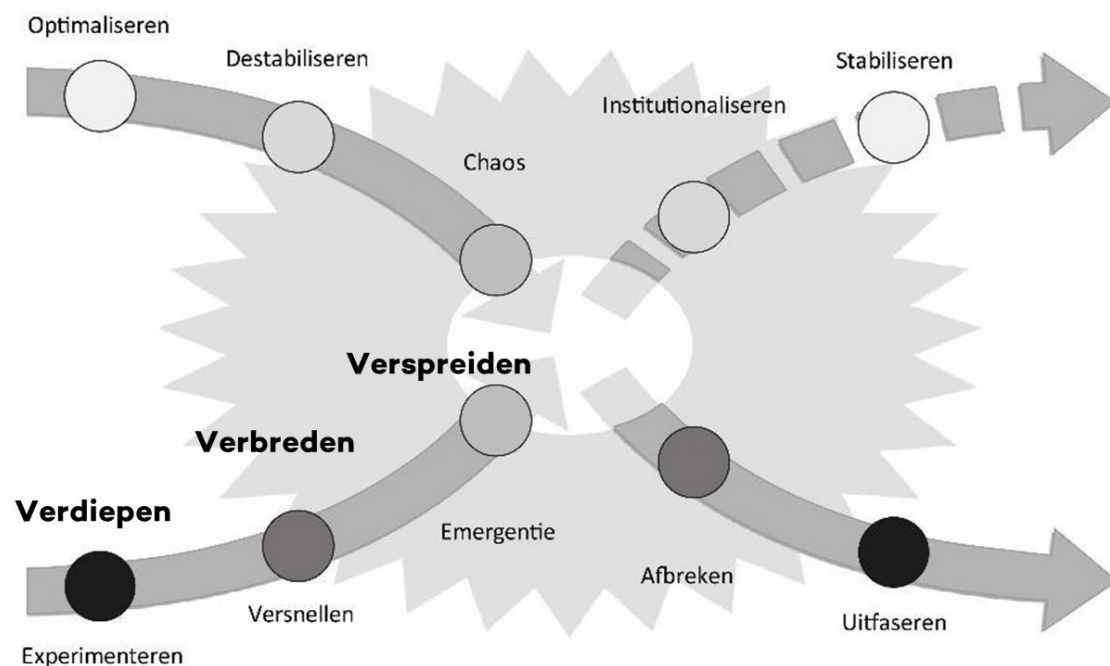
organiseren en doen) verder uit te werken, evenals schaal, tijd, en op basis hiervan sleutelactoren (kantelaars) identificeren en betrekken binnen de gevestigde instellingen, die de nodige ruimte kunnen en willen bieden;

- Dialoog organiseren met stakeholders met als bedoeling weerstand om te buigen tot kritisch meedenken en/of bezwaren te ondervangen (bijvoorbeeld via interviews)

Wat we kunnen en willen leren van transitie-experimenten is dan ook afhankelijk van waar we ons op het transitiepad bevinden. Uitgangspunt is om aan te haken bij de bestaande veranderdynamiek, de radicale ideeën die zich nu al ontwikkelen in de praktijk, en om deze vanuit een experiment te verdiepen, verbreden of te verspreiden.

- **Verdiepen.** Een experiment met de insteek om te verdiepen kijkt of een huidig alternatief nog radicaler kan, en daarmee nog een stapje verder gaat dan de business as usual. Leren richt zich op de maatschappelijke opgave zelf (wat eraan bijdraagt, hoe dit zich manifesteert, hoe er op ingegrepen kan worden), met een focus op sociaal leren dat een perspectiefwijziging beoogt (ter discussie stellen van aanvaarde manieren van denken/handelen). Leervragen worden hierbij expliciet gemaakt en leerervaringen worden systematisch vastgelegd. Waar mogelijk wordt ook voortgebouwd op leerervaringen uit andere experimenten;
- **Verbreden.** Het leren van een experiment in een bredere context van acties en wat geleerd werd worden verbonden/opgeteld aan/met andere (gelijkaardige) projecten, actoren, netwerken, met focus op generieke leerervaringen (eerder dan context specifieke), over experimenten heen, bijvoorbeeld via regelmatige leersessies tussen projectleiders en of monitors; Transitiepaden worden gevormd door verschillende experimenten te relateren aan een overkoepelende visie. Dit leidt tot meer generieke leerervaringen, die vervolgens kunnen worden vastgelegd en gecommuniceerd;
- **Verspreiden.** Het klassieke opschalen of verankeren van leerervaringen, waarbij de zoek- en leerprocessen op kleine schaal, uiteindelijk bijdragen aan oplossingen voor hardnekkige maatschappelijke problemen. Leerervaringen worden vertaald naar het doorbreken van dominante wijze van denken, doen en organiseren of het ermee aligneren van een niche op basis van beperkte compromissen, waarbij nieuwe praktijken kunnen ingebed worden (bvb. door wetgeving te veranderen). Langzaam vormt zich een nieuw, stabiel en invloedrijk subregime (dominante structuur en praktijken) dat een alternatief kan bieden voor het huidige regime.

Elk van deze type experimenten draagt bij tot een andere fase van de x-curve zoals uitgebeeld in figuur 2.



Afbeelding 3: type experimenten in verschillende fase van de x-curve

Experimenteren gebeurt dus niet alleen helemaal 'linksonder' in de x-curve, maar is ook belangrijk in fases van versnellen en emergentie. Experimenten zijn allen vormgegeven met het idee bij te dragen aan het nieuwe normaal – de opgaande lijn in de x-curve – maar zal onherroepelijk ook een rol hebben bij het ter discussie stellen, destabiliseren en ombouwen van het oude normaal – de neergaande lijn in de x-curve.

1.3 Leren in transitie-experimenten

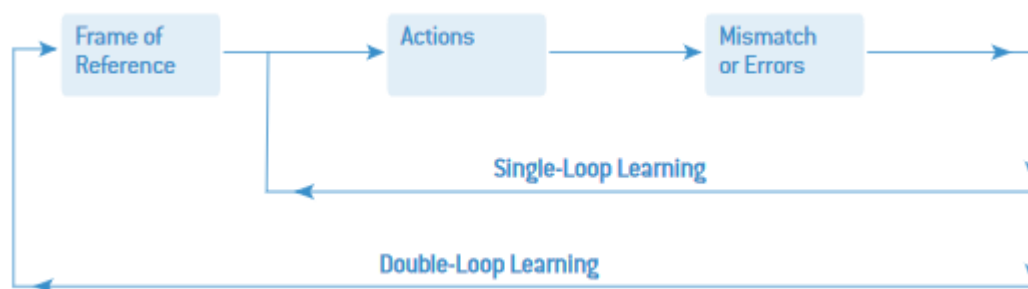
Experimenteren gaat over leren. In een transitie-experiment gaat het om een proces van al doende leren met een strategisch oogmerk (een bijdrage leveren aan transities of te leren over risico's en problemen). Het leren is niet alleen instrumenteel (hoe kan ik een probleem concreet oplossen), maar ook gericht op het ontdekken en agenderen van achterliggende structurele barrières, of het ontwikkelen van visies voor de toekomst die mensen aan het denken zetten evenals leren "praten" over een nieuwe aanpak of methode en daarmee een transitie bevorderen.

Bij leren moet een onderscheid gemaakt worden tussen 1^e-orde (single-loop learning) en 2^{de} orde leren (double-loop learning). Bij 1^e-orde leren gaat het leren over leren binnen een bestaand kader. Het betreft veelal instrumentele zaken, over de oplossing van een technisch probleem, de effectiviteit van een instrument of maatregel. Bij de 2^e orde leren is juist wel sprake van een heroverweging van bestaande kaders, basisaannamen en theorieën.

Voorbeeld van 2de orde leren: het probleem van wachttijd voor de lift

Een manager van een hotel ontving klachten over de lange wachttijd voor de lift. Een ingehuurd ingenieur kwam met 2 oplossingen: de lift sneller maken of een extra lift plaatsen. Beide oplossingen waren erg duur. Een psycholoog die de manager sprak suggereerde een totaal andere oplossing, namelijk het aantrekkelijk maken van de lifthal onder andere via het plaatsen van spiegels. Hij zag het wachtprobleem in een heel ander licht, namelijk als vervelingsprobleem in plaats van tijdsprobleem (1 of 2 minuten wachten). (Kickert et al., 1997, p. 82)

Figuur 4 geeft aan dat bij dubbelslag leren het denken of frame of reference verandert (basisaannamen en relevante aandachtspunten veranderen).



Afbeelding 4. Het verschil tussen eerste- en tweede orde leren (uit Kemp en van de Bosch, gebaseerd op Schön en Rein, 1994)

1.4 Reflexieve monitoring als instrument om te leren in transitie-experimenten

Leren is van essentieel belang voor een succesvol transitie-experiment. Zoals we hierboven hebben laten zien, moet dit zowel 1^e en 2^e orde leren omvatten. Hierbij is een nadrukkelijk reflexieve houding van essentieel belang: “*de menselijke capaciteit om routinematig te observeren en te begrijpen wat je aan het doen bent, terwijl je het aan het doen bent.*” (Giddens 1984 in Van den Bosch en Schouwenaar 2019).

Reflexieve monitoring bestaat uit leren en handelen gericht op structurele ‘systeemverandering’ noodzakelijk voor het volbrengen van maatschappelijke transitie. Het zet betrokken ertoe aan te blijven reflecteren op de relaties tussen hoofdzaken en de dagelijkse realiteit: de gangbare praktijken die in het heden zichtbaar zijn, hun institutionele verankering, en die ontwikkelingen in het systeem die kansen bieden voor de ambities van de overkoepelende visie van het programma LLW 2050.

De monitor spiegelt dit continu aan de transitiedoelstellingen zoals geformuleerd aan het begin van het experiment (in het projectvoorstel). Aan de ene kant vraagt dit om een assertieve houding: welke kansen bieden zich aan, in het experiment of de omgeving, om deze doelen te bewerkstelligen? Maar het vraagt ook om een waakzame houding: terugkijkend naar de doelen uit ons projectvoorstel, is wat we aan het doen zijn nog steeds **iconisch** (een zichtbaar en spraakmakend symbool), **mobiliserend** (laat zien dat visie haalbaar is en nodigt uit om mee te doen), of **katalyserend** (plaveit de weg om wat nu nog de uitzondering is

normaal te maken)? Betrekken we nog steeds de juiste partijen erbij? En hebben onze acties een zichtbaar effect?

Reflexieve monitoring gebeurt niet op afstand van een project, maar vormt er een integraal onderdeel van. De inzichten worden direct weer toegepast in een nieuwe activiteit van het project. Hierdoor kunnen de betrokkenen hun ambities ten opzichte van de beoogde maatschappelijke transitie continu hooghouden, zonder dat de route en bestemming vooraf exact bekend zijn (van Mierlo, 2010). In het volgende hoofdstuk gaan we dieper in op de rol die jij als reflexieve monitor (RM) hebt te spelen om verantwoordelijkheid te nemen over dit proces en het in goede banen te leiden.

2. Reflexieve monitoring voor LLW 2050

In het vorige hoofdstuk hebben we het kader geschetst van het transitieprogramma leven, leren en werken in 2050 en de essentiële rol die experimenten en leren hierin spelen. In dit hoofdstuk gaan we het hebben over jouw taak als reflexieve monitor (RM).

Elk experiment heeft in het projectvoorstel transitiedoelstellingen geformuleerd. Het is jouw taak om in de uitvoeringsfase van het project zowel deze lange termijn transitiedoelstellingen als de concrete handelingsperspectieven op de korte termijn in zich te houden. Het borgen van dit proces is de kern van de taak van een monitor, of zoals van Mierlo (2010) dit uitstekend verwoord: *“de ervaring leert dat sommige projecten gemakkelijk ‘blijven hangen’ in het benoemen van problemen, waardoor concrete handelingsperspectieven uit zicht blijven. 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 dit project.”*

De reden dat deze spanning ontstaat is logisch. Transitie-experimenten zijn immers ook concrete projecten, waar kortere termijn doelen en verwachtingen achter liggen. Maar het streven naar direct resultaat mag niet ten kostte gaan van de deze belangrijke functies van het transitie-experiment, de ruimte om te leren en de radicaliteit van de ideeën. Het is jouw taak als RM om deze zaken met elkaar te verenigen.

Reflexieve monitoring is dus een uitdagende job, waar een specifiek profiel bij past. Hieronder gaan we daar iets verder op in. Maar gelukkig sta je er niet alleen voor. Na de korte profielschets gaan we ook dieper in op de rolverdeling tussen jou en de projectleider, wat je kunt verwachten van de werkgroep monitoring, en een korte introductie over welke instrumenten je de komende jaren moet (verplicht) en kunt (optioneel) gaan inzetten om jou te helpen bij je taak.

2.1 Het profiel van de monitor

De ideale reflexieve monitor is betrokken bij het project, maar verpersoonlijkt tegelijkertijd de onafhankelijke en reflexieve houding die zo eigen is aan deze rol. Hij of zij balanceert tussen betrokkenheid en distantie.

Reflexieve monitoring is een integraal onderdeel van een experiment – maar de ideale monitor behoudt wel een zekere afstand, en daarmee ook onafhankelijkheid. De monitor kan daarom beter niet ook de projectleider zijn, de trekker, of de persoon verantwoordelijk voor het dagelijkse management.

Een reflexieve monitor is iemand die goed om kan gaan met diversiteit en verschillende meningen. Een ideaal profiel van een monitor is daarom iemand die

- Goed kan observeren en luisteren tussen de regels door
- Analytisch is (belangrijke aspecten kan identificeren en afbakenen) en tevens goed kan samenvatten (de kern benoemen en plaatsen in het “grotere plaatje” brengen)
- Zelfbewust en zelfstandig kan optreden
- Inzicht heeft in waar en wanneer mensen openstaan voor het delen van ervaringen.

Een reflexieve monitor is liever niet:

- De natuurlijke leider/ trekker van een proces
- Iemand die graag het debat wil aangaan, anderen wil overtuigen.

2.2 Rolverdeling tussen monitor en projectleider.

Kortgezegd is de projectleider verantwoordelijk voor het verloop van het project en voor de realisatie van de transitiedoelen zoals geformuleerd in het projectvoorstel. De reflexieve monitoring dient als input voor het zicht houden en wanneer nodig bijsturen van deze transitiedoelen gedurende de looptijd van het experiment. Als reflexieve monitors ben je dus een belangrijke sparringpartner voor de projectleider.

Als monitor is het aan jou om samen met de projectleider (of-team) een duidelijke taakverdeling af te spreken. Op hoofdlijnen ondersteun jij als de reflexieve monitor het leerproces, door op basis van de in het projectvoorstel geformuleerde transitiedoelstellingen (en daaraan gekoppelde systemische leervragen) aan te geven waar de monitoring zich op zal richten en hoe dit gebeurt: in welke vorm, met welke instrumenten en door wie.

Dit stem je uiteraard af op geplande projectactiviteiten. Als er bijvoorbeeld gesprekken worden gevoerd door het projectteam, kan je gespreksprotocol aanvullen met vragen vanuit het perspectief van de monitoring. Aangezien de monitoring verweven is met het project, voer jij als monitor de reflexieve monitoring *samen* met het projectteam uit.

Wel is het belangrijk dat je als monitor voldoende afstand bewaart tot het project, zodat je het projectteam en de projectleider waarderende vragen te stellen of een (kritische) spiegel voor te houden, vanuit een goede relatie met elkaar - zo ondersteun je in het hooghouden van transitiedoelstellingen. Aangezien de meeste reflexieve monitors vaak een minder prominent onderdeel uitmaken van de dagelijkse activiteiten van het experiment, is het wel belangrijk dat de reflexieve monitor regelmatig contactmomenten heeft met de projectleider en/of het projectteam. Dit betekent dat de projectleider jouw activiteiten ook onderdeel moet maken van het projectmanagement.

2.3 Ondersteuning vanuit de werkgroep monitoring

De reflexieve monitors worden ondersteund vanuit de werkgroep monitoring (DRIFT in samenwerking met ESF). In fysieke en online bijeenkomsten hebben we contactmomenten zodat voortgang ervaringen uitgewisseld kunnen worden, vragen gesteld kunnen worden en eventuele andere leerinstrumenten aangereikt kunnen worden.

In het begin van de looptijd van het transitieprogramma zal de begeleiding intensiever zijn dan later. Zo staan er voor 2020 vier bijeenkomsten gepland, en zullen we elkaar in 2022 hoogstwaarschijnlijk slechts twee keer met alle monitors bij elkaar zien. Afhankelijk van de signalen die we tussentijds meekrijgen, kunnen we bovengenoemde ondersteuningsmomenten aanpassen.

Uiteraard is er tussen deze gezamenlijke momenten in ook ruimte voor individuele ondersteuning, en is de werkgroep monitoring bereikbaar voor jouw vragen en opmerkingen

Voorlopige planning

Doorlopend	Individuele ondersteuning vanuit werkgroep monitoring	
2020	Maart	Startwebinar reflexieve monitors
	Juni	Webinar
	September/Okttober	Bijeenkomst
	December	Webinar
2021	Februari	Webinar
	Juni	Bijeenkomst
	Oktober	Webinar
2022	Februari	Webinar
	Juni	Bijeenkomst

2.4 instrumenten van reflexieve monitoring in de praktijk

Er zijn veel verschillende instrumenten die jou als monitor kunnen ondersteunen in jouw job: van informeel en relatief ongestructureerd (denk aan sparren met belangrijkste trekkers, participerende observatie) tot meer formeel en gestructureerd (denk aan interviews, surveys, workshops organiseren en faciliteren).

We stellen het toepassen van deze instrumenten niet verplicht, maar raden de monitor nadrukkelijk aan om hier wel gebruik van te maken en dit samen met de projectleider af te stemmen en op te nemen in het projectmanagement. **Het is een valkuil dat de rol van jouw als monitor snel vervalt tot een 'informele sparringpartner'. Dat is niet de bedoeling. Jouw rol is groter dan dat.** Het is jouw rol om op actieve wijze het projectteam continu een spiegel voor te houden over hoe de activiteiten bijdragen aan de transitiedoelstellingen van het project. Oom moet je het leerproces dat met deze zoektocht gepaard gaat actief faciliteren, en het projectteam helpen bij te sturen wanneer nodig (dat wil zeggen, wanneer de activiteiten niet meer bijdragen aan de transitiedoelstellingen, of wanneer inzichten ertoe noden dat de transitiedoelstellingen moeten worden bijgesteld).

Er zijn verschillende instrumenten die je hierbij kunnen helpen. De rol van elke monitor en de keuze voor het inzetten van specifieke instrumenten zal echter bij elk experiment ook net iets anders zijn – maatwerk is geboden. De verschillende instrumenten die de monitor voorhanden heeft zullen we dan ook niet uniform voorschrijven. *Een verdere uitleg over de keuze voor en het gebruik van specifieke instrumenten is daarom in een bijlage toegevoegd.*

Er bestaan echter uitzonderingen, waar we de monitors wel vragen hun werkzaamheden te structureren volgens een meer algemeen format. Dit is de dynamische leeragenda. Het volgende hoofdstuk gaat hier dan ook wat uitgebreider op in.

3. De dynamische leeragenda

De belangrijkste manier van rapportage en/of verslaglegging van jouw werkzaamheden als monitor is de dynamische leeragenda. Het formuleren en bijhouden van leervragen is een essentieel onderdeel van reflexieve monitoring en helpt om transitiedoelstellingen zoals opgenomen in het projectvoorstel te verbinden aan concrete handelingsperspectieven. In de rest van dit hoofdstuk gaan we dieper in op het opstellen en bijhouden van een dynamische leeragenda. Omdat de experimenten binnen het LLW 2050 programma allemaal verschillend zijn, hebben we onderstaande uitleg in algemene strekking geformuleerd.

3.1 Het belang van systemische leervragen

Bij de voorbereiding van de projecten werd door ESF reeds ondersteuning geboden in het formuleren van leervragen. Hierbij werd uitgegaan van de visie van het project en gevraagd waarom deze visie nog geen realiteit is door volgende systemische leervragen te formuleren:

- Waarom is het moeilijk voor een actor om (anders) te handelen (in lijn met de visie en transitiedoelstellingen)?
- Wat zijn de obstakels? Waarom is dit een obstakel? Wie of wat maakt dit zo lastig?
- Hoe kan dit obstakel worden weggenomen? Wie of wat is daarvoor nodig?
- Welke acties kunnen wij ondernemen om de kans te vergroten dat de gewenste uitkomst wordt behaald?
- Wie kan nog meer iets doen om de gewenste uitkomst te bereiken of om ons werk te complementeren?

Het doel van systemische leervragen is dus om obstakels en problemen te vertalen naar een handelingsperspectief. Reflexieve monitoring op basis van de leeragenda vraagt dus niet alleen om het identificeren van een obstakel, maar ook om het doorgronden van waarom dit een obstakel is, en hoe het projectteam dit obstakel kan wegnemen (zie voorbeeld).

In het project SchoolWerk 2.0 (Roeselare-Tielt) is vanuit de transitiedoelstelling dat niet kennis maar competenties centraal moeten staan de volgende systemische leervraag geformuleerd: *waarom maken scholen geen gebruik van competentietrajecten en -rapporten om aan de leerdoelstellingen te voldoen? Waarom wordt verweven kennis niet gevaloriseerd in een competentierapport i.p.v. een puntenrapport per vak?*

Ook wordt reeds verwezen naar de BuSo scholen, waar al wel een sterkere expertise aanwezig is met het werken met competentierapporten, wat vervolgens weer leidt tot de leervraag: *waarom wordt deze expertise niet gebruikt binnen het klassieke onderwijssysteem?*

Vervolgens werd dit in het projectvoorstel netjes vertaald naar hoe het experiment, gegeven deze leervragen, de relevante actoren wil beïnvloeden: door bij scholen en leerkrachten openheid te creëren om het cognitieve gedachtegoed niet langer als hoogste goed te beschouwen, maar uit te gaan van individuele talenten en competenties van leerlingen en deze helpen ontwikkelen.

Dit leidde tot een concreet handelingsperspectief voor het projectteam: het opstellen van alternatieve leerdoelen en ontwikkelingsdoelen voor elke leerling.

Van leervragen naar handelingsperspectief.
Voorbeeld op basis van projectvoorstel
SchoolWerk 2.0

3.2 Opstellen van de eerste versie van de dynamische leeragenda

De dynamische leeragenda is een concreet document (Excel). De input voor de eerste versie van de dynamische leeragenda zijn de systemische leervragen zoals opgesteld in het projectvoorstel. De dynamische leeragenda is vanaf nu de plek waar je de leervragen verzameld en bijhoudt.

Als reflexieve monitor stel je samen met het projectteam de eerste versie van de dynamische leeragenda op, met behulp van de template die is aangeleverd. De format is simpel. Het brondocument krijgt elke monitor samen met deze handleiding opgestuurd. De template is flexibel en kan aangepast worden op een manier dat het beste past bij het projectteam.

De tweede stap is om de leervragen te koppelen aan een specifieke actie/interventie die moet leiden tot het beantwoorden van de leervraag. Ook dit doe je samen met het projectteam (als monitor kan je natuurlijk wel een eerste voorzet maken om het proces te bespoedigen).

Een dynamische leeragenda bestaat uit twee onderdelen: een lijst met leervragen, en een lijst met lessen waar de mogelijke antwoorden (en de daaruit getrokken lessen) op de vragen verzameld kunnen worden. In het template dat wij meegeven is dit verdeeld over twee tabbladen in Excel. De beantwoorde leervragen verplaatsen dus naar dit tabblad, inclusief een uitleg over de lessen die nu geleerd zijn, en de acties die daaruit zijn voortgekomen.

3.3 Het onderhouden van en werken met de dynamische leeragenda

De agenda is dynamisch aangezien uitdagingen van de agenda verdwijnen (als een leervraag beantwoord is) of vragen kunnen anders geformuleerd worden. Daarnaast kunnen nieuwe uitdagingen aan de agenda worden toegevoegd.

Inspiratie voor verfijning van bestaande of opstellen van nieuwe leervragen komt uit scherpe observaties van de monitor, aangevuld door terugkoppeling van projectgenoten. Voorbeelden van observaties die kunnen leiden tot leervragen zijn:

- Groepsprocessen en interacties binnen netwerken (samenwerking en actoren)
- Effecten van het project of programma op netwerken
- Ontwikkelingen van buitenaf
- (Belemmeringen in) doen, denken en organiseren in het 'oude' systeem
- Verschillende perspectieven op het vraagstuk

Als reflexieve monitor faciliteer en stimuleer jij het team om vragen te formuleren over een barrière of kans die te maken heeft met de transitiedoelstellingen van het project. Hieronder is een voorbeeld van hoe dit in de praktijk te werk kan gaan.

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.

Voorbeeld uit Handboek Reflexieve monitoring in actie. Van Mierlo et al 2010.

Tip 1: Houdt de focus op transformatieve impact

Een belangrijke taak voor jou als monitor is om de projectleden uit te dagen om de vraag zo te formuleren dat die echt gericht is op de transformatieve impact – maar wat betekent dit?

Vaak richten experimenten zich op tastbare resultaten, oftewel wijzigingen in de structuur: organisaties, actoren, fysieke infrastructuur, wet- en regelgeving. Dit is een belangrijk onderdeel, maar niet het enige. In hoofdstuk 1 van deze handleiding hebben we uiteengezet dat maatschappelijke transitie complexe vraagstukken zijn die verder gaan dan een simpele ingreep in de structuur van een systeem. Ze vereisen ook een fundamentele verandering in cultuur (gedeelde overtuigingen, waarden en perspectieven, discours, paradigma's) en werkwijzen (dagelijkse routines, gedrag, actie) (Rotmans et al, 2014).

We sporen jou als monitor dan ook aan om ook hier aandacht voor te hebben, en expliciet leervragen te formuleren die hierop reflecteren. Voorbeelden voor dit type leervragen zijn:

- **Structuur:** Welke actoren of organisaties zijn nodig om impact te hebben? Welke werken juist tegen? Welke aanpassingen aan de fysieke omgeving? Hoe kunnen veranderingen in beleid, wetgeving, procedures, etc. meer ruimte voor de transitie genereren? Welke nieuwe structuren moeten worden opgebouwd? Welke bestaande structuren moeten worden omgebouwd? En van welke zullen we willen afbouwen en uitfaseren?
- **Cultuur:** Welke nieuwe principes ontstaan er binnen het experiment? Welke perspectieven/overtuigingen verliezen aan kracht? Welke ideeën die eerst gemeengoed waren, staan nu ter discussie? Welke overtuigingen zijn volhardend/blijven overeind? Deze vragen helpen om voorbij 1e-orde leren te komen (leren binnen een bestaand kader, gericht op veelal instrumentele zaken, over de oplossing van een technisch probleem, de effectiviteit van een instrument of maatregel) en ook 2e orde leren te bereiken (een heroverweging van bestaande kaders, basisaannamen en theorieën)
- **Werkwijze:** Zien we een verschuiving in type praktijken, samenwerkingen en de rol die actoren daarin nemen? Welke praktijken zouden meer of minder moeten plaatsvinden om te werken aan systeemverandering? Welke routines en handelwijzen werken averechts in het streven naar systeemverandering?

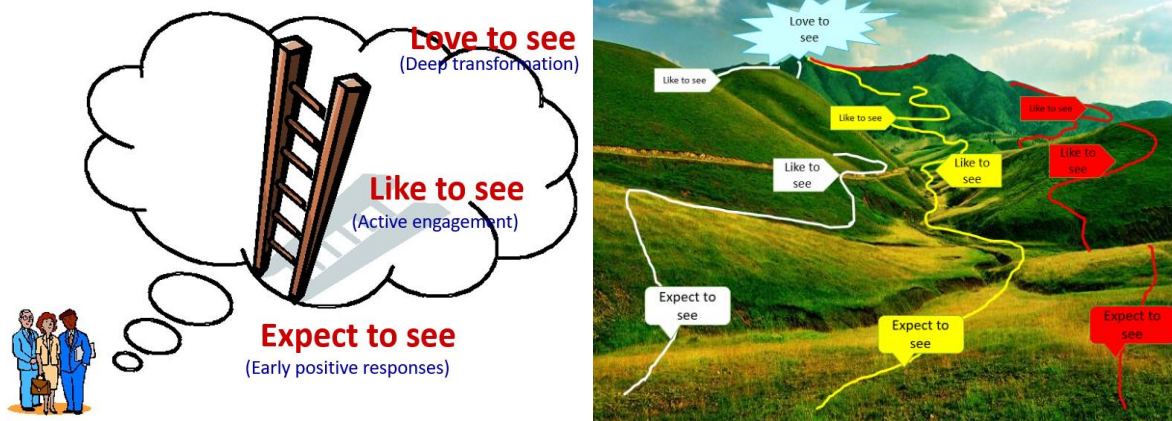
In de template voor de dynamische leeragenda vragen we jou dan ook te identificeren welk type leervraag het betreft.

Tip 2: maak onderscheid in type voortgangsmarkering

Vragen die langere tijd op de DLA blijven staan, kunnen een indicatie zijn van een fundamentele barrière die verhindert dat het projectteam haar doelen kan realiseren. Het kan ook zijn dat dit vragen zijn over zaken die simpelweg nog verder in de toekomst liggen. Transitieën hebben een lange adem, en niet van vandaag op morgen gerealiseerd. Het is daarom goed om ook binnen transitie-experimenten een onderscheid te maken tussen transitiedoelen voor de korte en de lange termijn en aan die doelen specifieke leervragen te verbinden.

Zo kan een onderscheid gemaakt worden tussen drie categorieën transitiedoelen:

- **Love to see.** Dit gaat over de diepe en fundamentele transformatie die je wil bereiken vanuit de in het projectvoorstel geformuleerde visie.
- **Like to see.** Dit gaat over actieve betrokkenheid van sleutelfiguren die nodig zijn om tot de fundamentele transformatie te komen
- **Expect to see.** Dit gaat over positieve reacties op de korte termijn die je als transitie-experiment ten minste verwacht te zien aan de hand van de door jullie gedane acties en interventies.



Afbeelding 5: transitiepaden opgedeeld in 'love-, like- en expect to see' doelen.

Het is dus niet gek wanneer leervragen met betrekking tot de 'love to see' doelen langer op de dynamische leeragenda blijven 'pakken'. Wanneer dit bij 'expect to see' doelen gebeurt moet dit leiden tot discussie binnen de projectgroep waarom dit toch het geval is.

Om een goede balans te bewaken tussen de lange termijn transitiedoelstellingen en concrete handelingsperspectieven op de korte termijn is het belangrijk dat je als monitor waarborgt dat er een goede balans is tussen 'love to see', 'like to see' en 'expect to see' vragen.

In de template voor de dynamische leeragenda vragen we jou dan ook te identificeren welk type leervraag het betreft.

Tip 3: de dynamische leeragenda moet vooral tot actie aanzetten

Het hoofddoel van reflexieve monitoring is om tijdens de uitvoering van een project, tegelijkertijd lessen te trekken en op basis daarvan bij te sturen. De dynamische leeragenda in eerste instantie een concreet document waar je leervragen en de daaruit getrokken lessen kunt bijhouden. Maar naast deze meer passieve functie is het essentieel dat de leeragenda ook een actieve rol krijgt. Reflexieve monitoring heeft namelijk alleen zin wanneer men tijdens het experiment al handelt naar het leren, en dus ingrijpt wanneer nodig; de dynamische leeragenda wordt pas waardevol wanneer het gebruikt wordt om er *gezamenlijk* te reflecteren en *waar nodig* de activiteiten, strategieën, visie en missie bij te sturen.

Hier ligt een belangrijke taak voor jou als monitor, om op logische momenten in de projectvoortgang om op basis van de dynamische leeragenda de voortgang, of gebrek daaraan, te bespreken. Wij raden aan om dit in overleg met de projectleider minimaal elk kwartaal te doen.

Deze overleggen kunnen aanzetten tot nieuwe interventies vanuit jouw rol als monitor. Hiervoor bieden verschillende instrumenten aan (zie bijlage). In de loop van dit traject kunnen we tijdens de verschillende contactmomenten (individueel of collectief) langer stilstaan bij hoe en wanneer deze instrumenten in te zetten.

Bijlage 1: mogelijke tools voor de reflexieve monitor.

*In deze bijlage staan suggesties voor verschillende activiteiten die de reflexieve monitor kan uitvoeren en met beknopte instructies hoe die activiteiten zijn uit te voeren. Veel van de activiteiten zijn gebaseerd op werkvormen uit het boek *Reflexieve monitoring in actie*. Er zijn uiteraard meer en andere activiteiten mogelijk. In bijlage 2 is een overzicht van relevante literatuur te vinden.*

Tijdens verschillende webinars en bijeenkomsten zullen we uitgebreider stilstaan bij deze mogelijke instrumenten en wanneer en hoe deze het best kunnen worden ingezet.

Gesprek/interview

Om de maand heeft de monitor een gesprek met de projectleider of interview met project betrokkenen (minimaal 1/3 van de geïnterviewden is iemand van buiten de organisatie – ‘de omgeving’).

- In deze gesprekken kan de monitor ingaan op de voortgang, ‘hoe staat het er mee?’, waar zijn jullie de afgelopen maand mee bezig geweest, wat ging er goed/wat ging minder goed, welke uitdagingen kwamen jullie tegen, hoe zijn jullie daar mee omgegaan, wat is de belangrijkste volgende stap de komende weken?
- Bij een echt interview kan het aan te raden zijn deze op te nemen zodat de monitor het achteraf nog een keer kan terugluisteren.
- De monitor maakt zo snel mogelijk na het gesprek een korte samenvatting in zijn/haar logboek en werkt indien nodig de dynamische leeragenda bij.

Interviewformat intern betrokkenen

Doel van het interview: perspectief van de projectdeelnemer krijgen op het transitieproject, eigen begrip van transitieproject vergroten.

- In welke rol ben je betrokken bij het transitieproject?

Over de relatie transitieproject en systeemverandering

- Kun je in eigen woorden omschrijven wat jullie visie is op de toekomst van Leven Leren en Werken?
- Hoe draagt jullie transitieproject bij aan een stap dichterbij deze toekomst komen?
- Wat zijn jullie grootste successen geweest de afgelopen tijd?
 - o Waarom was dat belangrijk voor jullie lange termijn doel?
- Welke uitdagingen hebben jullie op dit moment?
 - o Wat heeft die uitdaging met jullie lange termijn doel te maken?
- Welke kansen liggen er op dit moment? Hoe kun je die kansen verzilveren?
- Hoe wordt jullie project ontvangen door anderen? (denk hierbij breed aan: directe burens, samenwerkingspartners, media, politiek, beleid, scholen, schoolbesturen, belangenverenigingen, etc.)
 - o Waar/vinden jullie weerklank, zo ja door wie? Wat doen jullie daar mee?
 - o Waar/vinden jullie weerstand? Hoe gaan jullie daar mee om?

Over het transitieproject zelf

- Als het transitieproject geslaagd is, wat is er dan veranderd en voor wie?
 - o Wie zijn daarbij betrokken en welke rol spelen zij in de verandering?
 - o Met wie werken jullie samen? Waarom zijn dat belangrijke partners?
 - o Wat zijn jullie prioriteiten op de korte termijn? Wie/wat heb je daar voor nodig?
- Wat zijn je belangrijkste lessen tot nu toe?

Interviewformat extern betrokkenen

Doel van het interview: perspectief van de externe krijgen op de transitie en het transitieproject, eigen begrip van transitieproject vergroten.

Introductie

- Hoe ben je betrokken bij [het transitieproject]?

Over het bredere veld/de transitie

- Wat is er kenmerkend aan het huidige veld van Leven Leren en Werken?
 - o Wat is daar volgens jou onhoudbaar/onwenselijk aan?
- Hoe hoop je dat het veld van Leven Leren en Werken zich in de toekomst ontwikkelt/er over 20 jaar uit ziet?
 - o Wie/wat is er voor nodig om dat te realiseren?
- Wie/wat hebben sterke invloed op de toekomst van Leven Leren en Werken? Is dat positief of negatief? (met andere woorden: draagt dat bij aan de transitie of niet?).
- Welke vernieuwingen zie je? Wat vindt je daar van?
 - o Hoe wordt er op die vernieuwingen gereageerd? (denk hierbij breed aan: directe burens, samenwerkingspartners, media, politiek, beleid, scholen, schoolbesturen, belangenverenigingen, etc.)
 - Met weerklank, zo ja door wie?
 - Met weerstand, zo ja door wie?

Over [het transitieproject]

- Hoe zou het [het transitieproject] omschrijven? Wat is hun doel?
- Wat vind je sterk aan [het transitieproject]?
- Wat vind je minder sterk aan [het transitieproject]?
- Wanneer is [het transitieproject] in jouw ogen geslaagd?
 - o Wat is volgens jou bepalend voor het succes van [het transitieproject]?
- Wat zou je [het transitieproject] willen meegeven/aanbevelen?
- Is er nog iets anders dat je kwijt wilt over de transitie van Leven Leren en Werken of [het transitieproject]?

KOP-workshop

KOP staat voor kritieke omslagpunten. KOP's zijn "momenten of gebeurtenissen in processen waarop initiatieven besluiten om een (verandering van) bepaalde koers op gaan – of dit ze overkomt/ ze dit ondergaan."² Een KOP-workshop is geschikt om de projectleden gezamenlijk te laten reflecteren op gebeurtenissen van de afgelopen maanden. Tijdens een KOP-workshop kunnen alle deelnemers hun KOP's delen, kan er een tijdlijn gereconstrueerd worden, gereflecteerd worden door perspectieven en ervaringen uit te wisselen en lessen getrokken worden over de lange termijn ambities en korte termijn acties.

Hoe vaak: 1 a 2x per jaar

Met wie: het projectteam, max 15 deelnemers. Deze workshopvorm kan ook gedaan worden met samenwerkingspartners. Het is dan wel belangrijk dat er vertrouwen is tussen de partners.

Een KOP-workshop voorbereiden

Vraag alle projectteamleden (die je uitnodigt voor de workshop) om vooraf na te denken over 2 - 4 KOP's in de afgelopen 6-12 maanden. Vraag hen ook na te denken over: wie daarbij betrokken waren/welke ontwikkelingen daar invloed op hebben gehad; welke gebeurtenissen vooraf of achteraf daaraan gerelateerd waren; en wat er van geleerd is.

Een KOP-workshop uitvoeren

Benodigheden: 3 uur, post-its, een ruimte waar je een tijdlijn aan de muur kunt reconstrueren of op flip over vellen aan een lange tafel. Bereid van tevoren een lijn voor waarop de deelnemers hun KOP's kunnen plaatsen. Het is aan te raden om iemand te vragen aantekeningen te maken bij deze workshop. Maak ook foto's van de tijdlijn.

1. 15 min - Geef elke deelnemer 4 post its. Vraag elke deelnemer om op de post it's afzonderlijk hun KOP te schrijven. Vraag hen om de KOP's op chronologische volgorde te zetten, zonder te analyseren.
2. 10 min - Laat de projectleider vertellen welke KOP's op de tijdlijn staan. Deelnemers mogen enkel het woord nemen om de uitleg te corrigeren of aan te vullen, zonder interpretatie/analyse.
 - a. Verifieer bij de deelnemers of de tijdlijn 'compleet' is of dat er nog een KOP mist.
3. 15-30 min – laat de deelnemers de KOP's individueel interpreteren:
 - a. wat waren sleutelmomenten, diepte-/hoogtepunten en waarom waren het diepte-/hoogtepunten,
 - b. wie/welke ontwikkelingen waren er bij betrokken, waar heeft het toe geleid? ,
 - c. Was er sprake van weerstand? Hoe is daarmee omgegaan?
 - d. Was het op dat moment ook al duidelijk dat het een KOP was, of is dat nu pas te zeggen?
 - e. Wat is ervan geleerd?

Laat de deelnemers een top 3 van inzichten op post its schrijven.
4. Max 1,5 uur – Vervolgens worden de individuele top 3 interpretaties een voor een gedeeld. Vraag nadat de eerste deelnemer zijn top 3 heeft gedeeld, of iemand anders

² Origineel: <http://www.transitsocialinnovation.eu/about-ctp-database-as-tsi-agent>

ook een post it heeft over dezelfde KOP. Als er verschillende interpretaties zijn bij dezelfde KOP wordt daar langer bij stil gestaan.

5. 15 min – bepaal samen wat de belangrijkste KOP's waren (dat kan afhangen van veel verschillende interpretaties bij de KOP, het was een belangrijke doorbraak, een enorme tegenvaller). Welke inzichten leveren deze KOP's op? Met de kennis van deze KOPs, gaan de aanwezigen iets in hun dagelijkse werkzaamheden veranderen/strategie aanpassen?
6. 15 min – afsluiten en eventuele vervolgstappen: Hoe was dit? Welke inzichten heeft het opgeleverd?
 - a. Is het nodig om vervolgacties te formuleren op basis van de inzichten?
 - b. Is het nodig om de DLA aan te passen?
 - c. Levert dit een gezamenlijk verhaal op om uit te dragen naar anderen? (zo ja, dan kan er evt een eye-opener workshop georganiseerd worden).

Verslag van de KOP workshop

Titel	
Datum/tijd	
Deelnemers	
Afbeelding van de tijdlijn	
Omschrijvingen van de KOP's <ol style="list-style-type: none"> 1. Hoogtepunten/dieptepunt 2. Wie er bij betrokken waren 3. Welke ontwikkelingen er aan vooraf gingen 4. Wat is er van geleerd? 	
Belangrijkste inzichten	
Vervolgacties die zijn geformuleerd	

Eye-opener workshop

In een eye-opener workshop deelt het transitieproject team de leerervaringen met anderen zodat zij daar ook over kunnen leren. Het biedt ook de mogelijkheid om de perspectieven van 'buitenstaanders' op het project te krijgen. Voor deze workshop kunnen bijvoorbeeld samenwerkingspartners of andere vernieuwers die met experimenten bezig zijn uitgenodigd worden.

Hoe vaak: 1 à 2 keer per jaar

Met wie: het projectteam samen met 'buitenstaanders' van het project. Max 10 deelnemers.

Doel: communiceren over de geleerde lessen van het transitieproject.

Een eye-openerworkshop uitvoeren

1. Maak, eventueel samen met de projectleden, een verhaal van het project (bijvoorbeeld gebaseerd op de tijdlijn) dat kernpunten en de belangrijkste resultaten/lessen van de afgelopen tijd vertelt, hierin kunnen ook de KOP's terugkomen en wat daarvan geleerd is.

2. *Vraag de deelnemers zich voor te stellen, hun leervraag te benoemen en in hoeverre ze het project kennen.*
3. *Vertel het verhaal en deel deze ook uit op papier. Dit mag levendig en gepassioneerd verteld worden. Vraag deelnemers om associaties, ideeën, eye-openers, vragen, gevoelens, etc. op te schrijven.*
4. *Vervolgens vraag je de deelnemers om hun reflecties te schrijven over het gepresenteerde project in kernwoorden, korte zinnen of vragen.*
5. *Vraag deelnemers om hun belangrijkste eye-opener te kiezen en te delen. Vraag vervolgens welke informatie ze nog missen of welke kennis ze nog nodig hebben om vragen uit hun eigen praktijk te kunnen beantwoorden. Bespreek hoe deze aanvullende informatie te verkrijgen is.*
6. *Laat de deelnemers nadenken welke eye-opener relevant is voor hun eigen situatie en waarom. Vraag vervolgens wat ze in hun huidige situatie gaan veranderen naar aanleiding van de workshop.*

Verslag van de eye-opener workshop

Titel	
Datum	
Deelnemers (aantal en achtergrond)	
Doel	
Belangrijkste eye-openers van deelnemers	
'Lessen voor de toekomst' van deelnemers	
Follow-up acties van deelnemers	
Follow-up acties van transitieproject team	

Bijlage 2: verder lezen

Earl, Carden en Smutylo (2001): Outcome Mapping - *building learning and reflection into development programs*

Kemp en van de Bosch (2006): Transitie-experimenten - *Praktijkexperimenten met de potentie om bij te dragen aan transitie*.

Lodder (2017): Staat van transitie - *patronen van opbouw en afbraak in vijf domeinen*

Van Mierlo (2010): monitoring in actie - *Handvatten voor de monitoring van systeeminnovatieprojecten*.

Rotmans (2014): In het oog van de orkaan - *Nederland in transitie*