

## ARTIKEL

# Reflexieve Monitoring in Actie: maatwerk voor leren en bijsturen in systeemverandering

**Themareeks Methoden en benaderingen in de beleidsevaluatie, Dick Hanemaayer, Jos Mevissen, Valérie Pattyn (red.)**

*Barbara van Mierlo\**

## Inleiding

Hoe kunnen problemen die blijven voortbestaan, zoals klimaatverandering en een afname van biodiversiteit, begrepen en aangepakt worden? Transitiedenken, ontstaan rond de eeuwwisseling, bood een antwoord op deze vraag (Ministerie van VROM, 2001; Rotmans et al., 2000). Kern van dit gedachtengoed is dat voor hardnekkige problemen geen simpele oplossingen bestaan. De oorzaken strekken zich immers uit over meerdere maatschappelijke en geografische lagen, en betreffen vele actoren die onderling afhankelijk zijn. Hardnekkige, complexe problemen vergen daarom systeemverandering.<sup>1</sup>

In die context ontstond ook Reflexieve Monitoring in Actie (Van Mierlo et al., 2010). Want hoe werk je als burger, onderzoeker of beleidsmaker met medestanders aan een systeemverandering? Waar begin je mee als de ambities hoog zijn en je met de andere vernieuwers daadwerkelijk wil bijdragen aan een transitie? Hoe zorg je dat je anderen die meer op afstand staan, meekrijgt in een systeemverandering? Welke externe barrières kom je tegen en hoe ga je daarmee om? Hoe koppel je lange termijn ambities aan concrete acties? En hoe herken je dat je zelf ook onderdeel bent van het probleem?

Dergelijke vragen sluiten aan bij de recentere interesse voor het versterken van beginnende transities, ook wel transities ‘in de maak’ genoemd (Elzen et al., 2011; Farla et al., 2012). Veranderingen van maatschappelijke sectoren zoals bijvoorbeeld beoogd met ‘de duurzame energietransitie’<sup>2</sup> zijn immers niet eenvoudig te

\* Barbara van Mierlo werkt als universitair hoofddocent bij Kennis, Technologie en Innovatie, Wageningen University & Research. Als socioloog doet ze actie-onderzoek naar processen van transformatieve systeemverandering, gericht op duurzaamheid en hun relatie met dagelijkse sociale praktijken. Specifieke interesses betreffen interactief leren, discursieve strategieën, monitoring en evaluatie, transdisciplinaire samenwerking, reflexiviteit en het ontstaan van transitiepaden. Ze is een grondlegger van de methodologie Reflexieve Monitoring in Actie en voorzitter van de Community of Practice van reflexieve monitors.

1 Indertijd spraken onderzoekers en beleidsmakers van systeeminnovatie. Meer recentelijk spreken we van systeemverandering, aangezien die term ook aangeeft dat bestaande systemen afgebroken moeten worden. Zie bijvoorbeeld: Hebinck et al. (2022).

2 Merk op dat in het dagelijkse taalgebruik de toevoeging ‘duurzaamheid’ vaak wegvalt bij gebruik van het woord transitie.

Barbara van Mierlo

sturen. Bovendien loopt sturing het risico te vervallen in een instrumentele beleidsaanpak die in het genoemde voorbeeld onvoldoende tegenwicht biedt aan de centralisering van de energieproductie en de liberalisering van de energiemarkt (Kern & Smith, 2008). Des te belangrijker is het om oog te hebben voor de *agency*, oftewel de handelingsmogelijkheden van mensen die transities gezamenlijk vormgeven.

Met de toenemende aandacht voor de complexiteit van maatschappelijke opgaven in transitie-aanpakken, missie-gericht innovatiebeleid, lerende overheden en dergelijke, nam ook de vraag naar vernieuwende vormen van beleidsonderzoek, monitoring en evaluatie toe (Boni et al., 2023; Raad voor het Openbaar Bestuur, 2023; Taanman, 2014; Ter Weel et al., 2022; Verwoerd, 2022). De methodologie van Reflexieve Monitoring in Actie (RMA), die centraal staat in dit artikel, is hieraan verwant. Kenmerkend voor RMA zijn het interpretatieve perspectief op systeemverandering als *re*-constructie van de realiteit in een actiegericht, collectief proces, en het flexibele, adaptieve karakter van de methodologie zelf.

RMA als flexibele benadering start in een praktijk van een transitie-initiatief<sup>3</sup> van vernieuwers die samenwerken in een project, programma, transitie-arena, coöperatie of los-vast netwerk en verbindt het hier en nu met verleden en toekomst om het veranderingsproces te versterken. Dat gebeurt door reflectie van de vernieuwers op hun activiteiten in het licht van een bestaand systeem en de ambitie van systeemverandering. De reflectie kan aanleiding zijn om activiteiten, prioriteiten en de gekozen richting aan te passen. Zo draagt RMA bij aan leren en bijsturen in de eigen transitiecontext.

De ontwikkeling van deze methodologie heeft een lange geschiedenis. De eerste ideeën ontstonden in 2005 bij de leerstoelgroep Kennis, Technologie en Innovatie (KTI) van Wageningen Universiteit. In het omvangrijke projectprogramma Telen met Toekomst, geleid door Wageningen Plant Research, kregen we de ruimte om de ideeën handen en voeten te geven en in de praktijk te toetsen. Na interviews met betrokkenen en gezamenlijk tijdslijnen maken, was de conclusie dat de activiteiten van het programma niet gericht waren op structurele verandering of systeemverandering: kennisoverdracht naar boeren bleef de standaardpraktijk. Het vervolg bestond daarom onder meer uit gezamenlijke systeemanalyses met heterogene teams van deelprojecten (zie collectieve systeemanalyse in de kadertekst hierna). Voor het samenwerkingsverband dat streefde naar een vermindering van emissies van gewasbeschermingsmiddelen uit de glastuinbouw naar het oppervlaktewater, deden we bijvoorbeeld een systeemanalyse met glastuinders, een waterschap, een middelenfabrikant, en onderzoekers. Hieruit bleek dat er nauwelijks kennis bestond over de bronnen van vervuiling van oppervlaktewater. De groep ontwikkelde daarop een nieuwe onderzoekspraktijk, dicht bij de bron, om de oorzaken van vervuiling en daarmee de aanpak beter te kunnen bepalen.

Dat is kenmerkend voor RMA: het is een procesaanpak. In het proces van systeemverandering ontstaan specifieke knelpunten; deze hangen af van zowel de ingezet-

3 Al zullen de deelnemers zichzelf zelden zo noemen, ik gebruik de term transitie-initiatief als verzamelterm voor de diverse netwerken die werken aan systeemverandering vanuit hun eigen praktijken.

te veranderingen zelf als de context. RMA ondersteunt de betrokkenen om op de barrières te reflecteren en houdt hun, zo nodig, een spiegel voor. De partners stappen, als het goed gaat, af van de normale gang van zaken en geven samen vorm aan nieuwe praktijken.

Zo veranderde ook de methodologie zelf. Na de eerste ideeën in 2005 en de publicatie van de handreiking in 2010<sup>4</sup> (Van Mierlo et al., 2010) is RMA toegepast in tientallen initiatieven in diverse sectoren, zoals zorg, landbouw en natuurontwikkeling (zie bijv. Beukers & Bertolini, 2021; Schuitmaker-Warnaar et al., 2021; Hölischer et al., 2024).<sup>5</sup> Zo is RMA, in interactie met de praktijk en in samenwerking met vele andere onderzoekers,<sup>6</sup> uitgegroeid tot een coherent geheel van uitgangspunten, principes en interventiestrategieën.

Hoewel ik van een methodologie spreek, is het meer dan dat. Het is een aanpak voor leren en bijsturen in systeemverandering, gebaseerd op een beeld van hoe structurele maatschappelijke veranderingen plaatsvinden. Het vraagt om een speciale houding van de persoon die een transitie-initiatief ondersteunt: de reflexieve monitor.

In dit artikel neem ik je mee in de kern van RMA. Het toont vernieuwingen van de theoretische en methodologische grondslagen en recente inzichten in de praktijk van uitvoering, die gebaseerd zijn op de ervaringen en behoeften van zowel reflexieve monitors als deelnemers van transitie-initiatieven. Vier sprekende voorbeelden laten zien hoe RMA is uitgewerkt in een transitie-initiatief.

### Selectie van RMA-instrumenten

*Leerspiegel:* synthetiseert en visualiseert tijdens een (reguliere) bijeenkomst de bijdragen van de deelnemers evenals mogelijke blinde vlekken om te stimuleren dat ze nieuwe ideeën, bestaande en beoogde relaties en gesuggereerde acties aan elkaar verbinden. Aan te vullen met een set vragen als het nodig is om de reflexiviteit te verhogen.

*Dynamische leeragenda:* inventarisatie van hardnekkige uitdagingen waar een transitie-initiatief voor staat. De agenda is dynamisch als bij terugkerende overleggen de uitdagingen vertaald worden in leervragen, en leervragen vervolgens in opties voor acties, waarvan een of meerdere worden uit-

- 4 Het handboek is geschreven met collega's van het Athena Instituut aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Reflexieve Monitoring in Actie is zo ontstaan als een combinatie van de methodologie Reflexieve Proces Monitoring zoals ontwikkeld aan de WUR met verwante aanpakken bij de VU, zoals de Interactive Learning Approach. Zie bijvoorbeeld Regeer et al. (2009) of Regeer et al. (2016).
- 5 Toelichtingen, voorbeelden en onderbouwing zijn te vinden op de website: <https://www.wur.nl/en/show/reflexive-monitoring-in-action.htm>.
- 6 Terwijl vele mensen hebben bijgedragen aan dit resultaat, wil ik hier graag specifiek de volgende personen noemen vanwege de intensieve en vruchtbare samenwerking en hun bijdragen aan de methodologische en theoretische ontwikkeling van Reflexieve Monitoring in Actie: mijn directe collega Cees Leeuwis van Kennis, Technologie en Innovatie, Wageningen University & Research, Barbara Regeer van het Athena Instituut aan de Vrije Universiteit Amsterdam, en PJ Beers van DRIFT, Erasmus Universiteit Rotterdam.

Barbara van Mierlo

geprobeerd. Uitdagingen waarvoor oplossingen gevonden zijn, verdwijnen van de agenda.

*Collectieve systeemanalyse:* instrument waarmee deelnemers aan een workshop gezamenlijk identificeren welke actoren en factoren de transformatie naar een duurzamer systeem tegenwerken, maar ook welke actoren en factoren die transformatie juist stimuleren. Nuttig voor het prioriteren van en reflecteren op acties gericht op systeemverandering.

*Tijdlijnmethode:* werkvorm om terug te kijken door de uitdagingen, successen en leerervaringen samen met deelnemers vast te leggen én te expliciteren tijdens een workshop. Werkt goed om voortgang te herkennen.

*Eye-openerworkshop:* vult de tijdlijn aan om buitenstaanders als het ware tot *insiders* van een transitie-initiatief te maken. Na een chronologische, gedetailleerde beschrijving van gebeurtenissen en resultaten in een veranderingsproces, in detail verteld, reflecteren betrokkenen van andere transitie-initiatieven hierop vanuit hun eigen context.

Zie verder Van Mierlo et al. (2010) en de website RMA: <https://www.wur.nl/en/show/reflexive-monitoring-in-action.htm>.

## Grondslagen Reflexieve Monitoring in Actie

Meer dan het soort activiteiten geven de grondslagen van RMA weer wat speciaal is aan deze methodologie. Dit zijn: de focus op systeemverandering; het stimuleren van positieve reflexiviteit; en het volgen en versterken van een collectief leerproces. Met deze grondslagen is te begrijpen waarom een specifieke activiteit, zoals een workshop organiseren voor een systeemanalyse, de ene keer wel gezien kan worden als reflexief monitoren en de andere keer juist niet. Ze bieden houvast voor de praktijk van RMA.

### *Focus op systeemverandering*

‘Duurzame ontwikkeling vraagt om veranderingen op vele maatschappelijke niveaus en in meerdere domeinen tegelijkertijd: ecologische, economische, politieke en wetenschappelijke’, zo wordt in de RMA-handreiking al uitgelegd (Van Mierlo et al., 2010, p. 11). Keer op keer blijkt echter dat het moeilijk is om keuzes te maken die afwijken van gangbare praktijken, relaties en institutionele structuren. Veel van de uitdagingen die vernieuwers nu ervaren, zijn niet nieuw, maar het lukt hun niet om ze écht te adresseren. Hoe komt dat?

Dat heeft te maken met de kenmerken van dergelijke complexe problemen. Er bestaat geen zekerheid over de aanleiding van het probleem – of over de oplossingen. Daarnaast is er onenigheid in de maatschappij over de waarden die richting geven bij het formuleren van doelen en het kiezen van oplossingen en interventies. Door deze twee kenmerken zijn complexe problemen ongrijpbaar (Hisschemöller et al., 2001). Er is echter nog een derde belangrijk kenmerk van een complex probleem dat juist de gestructureerdheid van een probleem benadrukt: systemische stabiliteit. Huidige manieren van doen zijn ingebed in veelgebruikte technieken en infra-

structuur, procedures en regels en historisch gegroeide afhankelijkheden tussen actoren (Arkesteijn et al., 2015).

Rondom sociale praktijken zijn dus systemen ontstaan die bestaan uit een samenspel van technologie, kennis, infrastructuur, waarden en cultuur en rolpatronen. Deze sociaal-technologische regimes vervullen een belangrijke maatschappelijke functie, zoals het voorzien in voedsel of energie, of het reguleren van geldstromen, maar zijn tegelijkertijd moeilijk te veranderen door de vele onderling afhankelijke relaties tussen hun onderdelen (Geels, 2002).

RMA richt zich juist op systeemverandering: het ondersteunt een netwerk van vernieuwers om ruimte te maken voor systeemverandering en daarmee de systemische stabiliteit aan te pakken. Dit gebeurt door gezamenlijk acties te ondernemen die afwijken van de gangbare praktijken, gewoonten, onderlinge relaties en structuren. Welk systeem hierbij het onderwerp van gewenste verandering is (voedsel, energie, onderwijs of zorg) en wat de systeemgrenzen zijn van de activiteiten, varieert van nationaal, regionaal en lokaal, tot intern, op organisatie- of teamniveau.

Reflexieve monitors kunnen ruimte maken voor systeemverandering door de vernieuwers te bevragen op welk systeem of welke systemen ze zich willen richten en hoe zich dat verhoudt tot het soort acties dat ze ondernemen. Dit is een eerste type inbreng om de focus van een transitie-initiatief (scherper) te richten op systeemverandering. Dat kan bij aanvang van een initiatief, maar zeker ook nog op een later tijdstip, zolang er maar ruimte is voor bijsturing. Het kan zijn dat de groep vernieuwers nog geen helder beeld heeft van de wenselijke systeemverandering of dat de acties van de groep niet gericht zijn op het nastreven van systeemverandering. In dergelijke gevallen helpt een reflexieve monitor om de vernieuwingsambitie scherper te (her)formuleren als systeemverandering.

Een voorbeeld hiervan is te vinden bij Pittens (Athena Instituut, Vrije Universiteit Amsterdam), die zich inzet voor verandering in de gezondheidszorg op verschillende niveaus. Zie Bijlage, voorbeeld 1. Haar werk laat zien hoe RMA zich niet kenmerkt door een bepaald type activiteiten, maar door de aandacht voor systeemverandering.

Het is cruciaal om goed te bepalen op welke systeemverandering een initiatief zich richt – en wat de grenzen daarvan zijn. Lokale energie-coöperaties kunnen nastreven om de machtsverhouding met een internationaal energiebedrijf structureel te veranderen, maar dat is een onhaalbaar doel. Om kans van slagen te hebben kunnen ze zich beter richten op het niveau van bijvoorbeeld de wijk, een groep van vergelijkbare wijken of een gemeente.

Een tweede type inbreng van RMA voor een scherpe focus op systeemverandering is te zorgen dat de initiatiefnemers het systeem leren kennen in de praktijk. Een gedegen, alomvattende systeemanalyse garandeert nog geen inzicht in een complete oplossingsrichting. Het is zinvoller om snel te beginnen met confronterende acties om onderdelen van het systeem uit te dagen (Pel et al., 2020) en zo te ontdekken waar barrières optreden. Knelpunten die vermeden worden omdat vernieuwers daarop anticiperen, hoeven immers niet op te treden. Voor onvoorzien ervaren knelpunten moeten ze gaandeweg juist oplossingen ontplooien. Waar bijvoorbeeld rond gemengde teelt, dat wil zeggen het combineren van voedselgewassen in een

Barbara van Mierlo

veld, veel aandacht bestaat voor een gebrek aan de benodigde machines, blijken sommige voorwaarden voor subsidies voor natuur-inclusieve landbouw juist een monocultuur te stimuleren. Om subsidievoorwaarden te veranderen en zo de monocultuur op velden te kunnen doorbreken, zijn dus evenzeer systeem-veranderende activiteiten van een transitie-initiatief nodig.

Dit voorbeeld laat zien dat RMA een procesaanpak is *met inhoud*. Het gaat er niet om zo goed mogelijk samenwerking te bevorderen, of om leren in het algemeen te stimuleren; elke RMA-activiteit is gericht op de concrete situatie in een transitie-initiatief en de specifieke ambitie voor systeemverandering. Een reflexieve monitor zorgt bij elke stap voor verbinding tussen activiteiten en de effecten daarvan, en de ambitie op de langere termijn.

### *Positieve reflexiviteit*

De inspiratiebron voor de naam van de methodologie is het werk van de socioloog Ulrich Beck over reflexieve modernisering (Beck et al., 2003; Beck et al., 1994). Hij laat zien dat je reflexiviteit kan zien als een kenmerk van een sociaal systeem, een maatschappij. Reflexiviteit is volgens hem een eigenschap van een sociaal systeem die maakt dat de aard van het systeem zelf verandert. Dit is wezenlijk anders dan de betekenis van reflexiviteit in het vele werk over reflexieve onderzoekers als een bewustzijn van individuele onderzoekers als resultaat van een cognitieve bespiegeling op hun rol in onderzoek en hun eigen voorkeuren, veronderstellingen en dergelijke (Beers & Van Mierlo, 2017).

Een reflexief sociaal systeem kan zichzelf zowel ondermijnen (negatieve reflexiviteit) als versterken (positieve reflexiviteit). Dat verandert door de tijd heen. Zichzelf versterkende systemen kunnen zichzelf op termijn gaan ondermijnen, omdat ze niet makkelijk op nieuwe uitdagingen kunnen inspringen. Denk bijvoorbeeld aan het moderne zorgsysteem, dat heeft geresulteerd in een toegenomen levensverwachting in Nederland, maar als gevolg daarvan tegen zijn grenzen aanloopt vanwege problemen van vergrijzing, hoge verwachtingen, personeelstekorten en hoge kosten.

RMA streeft naar het op gang brengen van een positieve feedbackcyclus bij een transitie-initiatief, naar zowel het eigen initiatief als het omliggende systeem. Anders geformuleerd is het doel om de reflexiviteit van een transitie-initiatief te verhogen. Dat wil zeggen dat het initiatief eigenschappen ontwikkelt die het mogelijk maken om zichzelf en de directe omgeving wezenlijk te veranderen (Arkesteijn et al., 2015). Of dit gebeurt, hangt niet alleen af van de inzet en ontwikkelingen in het initiatief. Het hangt ook van de oriëntatie van de omgeving: veranderingsgericht, of niet (Beers & Van Mierlo, 2017). Dit betekent bijvoorbeeld dat een transitie-initiatief dat zich op het eigen team richt, baat kan hebben bij veranderingspotentieel binnen de afdeling, de organisatie of elders in de sector. Andersom kan de hardnekkigheid op het hogere systeemniveau de ruimte voor verandering op een lager systeemniveau sterk inperken. Dit kan reden zijn om te concluderen dat het initiatief zich op een hoger systeemniveau zou moeten richten.

Reflexieve monitors beschouwen een transitie-initiatief daarom als een sociaal systeem genesteld in een groter systeem, of meerdere systemen. Initiatieven voor zorgboerderijen bijvoorbeeld hebben te maken met zowel het voedsel- als het

zorgsysteem. Daarom houden reflexieve monitors ontwikkelingen op het grensvlak tussen het transitie-initiatief en de context scherp in de gaten wanneer ze hun interventies bepalen. Ook stimuleren ze reflectie en het ondernemen van actie op de grenzen van het initiatief en omringende systemen. Gaandeweg bevordert RMA zo de ontwikkeling van een aanpak waarmee het initiatief zelf systemische eigenschappen ontwikkelt en tegelijkertijd de regels van het omliggende systeem uitdaagt en verandert.

Zo laat Verwoerd, onderzoeker en monitor bij het Planbureau voor de Leefomgeving, zien hoe RMA bijdroeg aan het ontwerpen en ontwikkelen van de lerende evaluatie van natuurbeleid, en daarnaast inzichten gaf in de noodzaak van verandering binnen de eigen organisatie. Zie Bijlage, voorbeeld 2.

Met Beck en anderen (1994) ben ik van mening dat reflexiviteit niet hetzelfde is als reflectie, oftewel bewuste activiteiten van zelfkritiek of diepe reflectie op onderliggende waarden en oorzaken. Reflexieve monitors stimuleren reflectie onder de deelnemers van een initiatief, maar gaan er niet zonder meer van uit dat dit leidt tot reflexiviteit van een initiatief. Reflexiviteit is een uitkomst die je kan zien als een daadwerkelijke verandering van dagelijkse sociale praktijken, van taalgebruik, van relaties tussen actoren en tussen initiatief en context, en van legale, organisatorische, politieke en symbolische regels (*rules of the game*) door de tijd heen (Beers & Van Mierlo, 2017).

#### *Leren in transities volgen en bevorderen*

Leren is een cruciaal proces in duurzaamheidstransities, vanwege de fundamentele onzekerheden en inherente controverses. Vroege ideeën in de transitieliteratuur benadrukken dat vernieuwers met elkaar leren als ze technische of sociale innovaties uitproberen in een beschermde omgeving, er ervaring mee opdoen en hun verwachtingen kunnen aanpassen en aanscherpen (Schot & Geels, 2008). Leren boven het niveau van zulke lokale proeftuinen vindt plaats wanneer lokale ervaringen vertaald worden naar meer generieke kennis, regels en normen die parallel lopende of latere initiatieven beïnvloeden. Deze structurering van lokale ervaringen kan ontstaan indien er interactie is tussen de spelers van een lokaal initiatief en intermediaire actoren, die opgedane kennis uitwisselen met andere initiatieven (Geels & Deuten, 2006).

Leren in systeemverandering is dus in elk geval niet puur een kwestie van een toename van concrete kennis. Voor wat het wel is, hoe het onderzocht kan worden en hoe het gestimuleerd kan worden, bestaat opvallend weinig aandacht in de transitieliteratuur. Andersom zijn rijke leertradities, zoals collaboratief leren, organisatieleren, sociaal leren in *natural resource management* of leren in innovatiesystemen zeker relevant, maar elk voor zich te beperkt om leren in duurzaamheidstransities te begrijpen en ondersteunen (Van Mierlo & Beers, 2020). Dat komt doordat ze niet zijn toegesneden op de uiteenlopende normatieve oriëntaties in een transitieproces, de diversiteit van typen actoren in verschillende institutionele contexten, en de combinatie van tijdshorizonten op zowel de korte als de lange termijn.

RMA gaat uit van twee vormen van leren in transities, die idealiter tegelijkertijd voorkomen en elkaar versterken (Van Mierlo & Beers, 2020). De eerste vorm, leren

Barbara van Mierlo

als discursieve interactie, vindt plaats in de communicatie tijdens allerlei ontmoetingen (van vergaderingen tot e-mailuitwisselingen) over standpunten, ideeën, ervaringen, waarden, kennis en informatie. In deze communicatie geven de deelnemers betekenis aan hun transitie-initiatief. Dit kan leiden tot een gedeelde cognitieve basis, of er nu sprake is van overeenstemming of antagonisme en conflict.

De tweede vorm van leren in een transitie is reflectieve actie. Dit bestaat uit een iteratief proces van het plannen, ondernemen, evalueren en aanpassen van gezamenlijke acties. Het is een zoektocht naar oplossingen voor hardnekkige problemen en naar manieren om afstand te nemen van staande praktijken, en helpt al doende om bij te dragen aan de opbouw van nieuwe systemen en afbouw van de oude.

Een reflexieve monitor zorgt ervoor dat deze twee manieren van leren met elkaar verbonden raken in een transitie-initiatief, waarbij de geformuleerde ambitie van systeemverandering op wat langere termijn een leidraad is. Dat betekent dat ook meer indirecte vormen van leren belangrijk zijn. Niet alle relevante actoren kunnen of willen deelnemen aan een intensief leerproces.

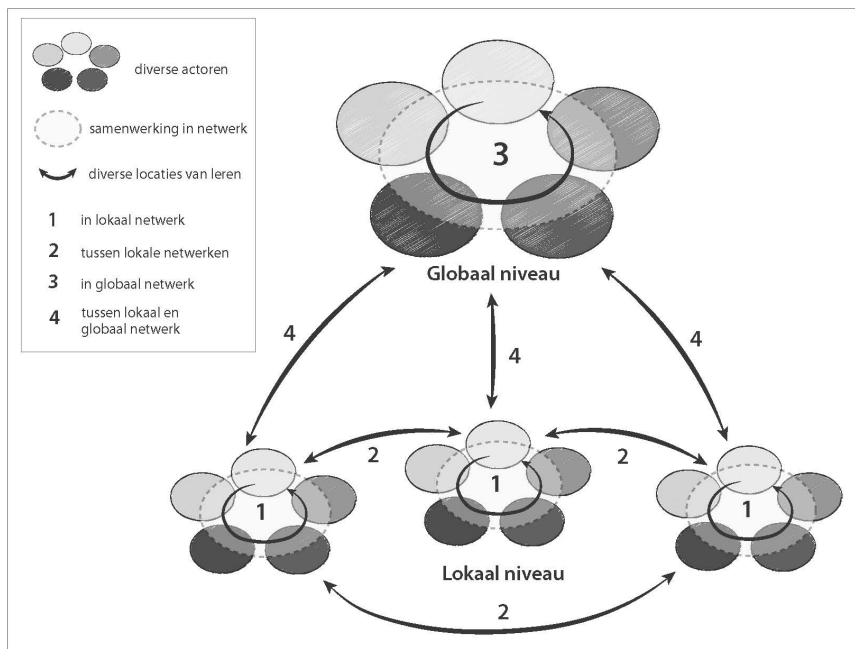
De ervaringen van Singer-Brodowski en haar team van Instituut Futur brengen de veelzijdigheid van reflectie en leren in beeld. In een grootschalig project zetten de onderzoekers RMA in voor reflectie onder zowel actoren in het onderwijsveld als het onderzoeksteam zelf. Zie Bijlage, voorbeeld 3.

Omvangrijke transitie-initiatieven kennen vaak meerdere formele niveaus: een lokaal niveau om nieuwe praktijken uit te proberen in bijvoorbeeld pilotprojecten, en een hoger ('globaal') niveau waarin voorwaarden voor de lokale pilots worden bepaald en eventueel leerervaringen worden samengebracht. Zelfstandige, losse transitie-initiatieven hebben meestal vergelijkbare initiatieven in hun omgeving, ook als ze er niet mee bekend zijn. Personen en organisaties die betrokken raken bij meerdere initiatieven, zijn dan onderdeel van een globaal niveau. Denk bijvoorbeeld aan lokale energie-coöperaties die ondersteund worden door een duurzame energievereniging of een veelvoud aan stadslandbouwprojecten of voedselbossen die ondersteuning krijgen van onderzoekers.

RMA start vaak met het bevorderen van leren in een lokaal netwerk dat werkt aan systeemverandering. Zie locatie 1 in figuur 1. Het is echter minstens zo belangrijk om een leerproces te stimuleren in het globale netwerk (locatie 3), dat stevig gefundeerd is op een *wederzijds* leerproces tussen het lokale en het globale niveau (locatie 4), en op uitwisseling tussen lokale netwerken (locatie 2). Alleen zo kunnen discursieve interactie en reflectieve actie goed aan elkaar verbonden raken, en kunnen de opbouw van nieuwe praktijken en structuren en de afbouw van oude praktijken en structuren hand in hand gaan in een transitie.



**Figuur 1** *Locaties van leren vanuit een netwerkperspectief (gebaseerd op Beers et al., 2019)*



Voor het stimuleren van leren gericht op systeemverandering met behulp van RMA bestaan twee specifieke theoretische modellen. Als er weinig systeembewustzijn lijkt te zijn en de reflexieve monitor dat wil verhogen, kan het theoretisch perspectief van *steelemleren* behulpzaam zijn (Van Mierlo et al., 2013). Steeplemleren vindt plaats wanneer de relaties tussen de structuren waarbinnen de actoren opereren en hun eigen praktijken, worden blootgelegd en in een nieuw licht worden gezien. Dit kan spontaan gebeuren of (mede) met behulp van diverse RMA-interventies. De Collectieve Systeemanalyse is bij uitstek een instrument om steeplemleren te bevorderen (zie Van Mierlo et al., 2010, p. 45).

Met behulp van drie dimensies kan worden beoordeeld of, wanneer en in hoeverre steeplemleren plaatsvindt in het netwerk van een transitie-initiatief. Dit gebeurt als ze:

- 1 barrières voor een beoogde systeemverandering herkennen als relaties en afhankelijkheden in het omringende systeem, en tussen het initiatief en het omringende systeem;
- 2 dergelijke systeembarrières herdefiniëren als kansen voor verandering;
- 3 netwerkactiviteiten ontwerpen voor het slechten van dergelijke barrières – waarbij eerder voorgenomen activiteiten onder de loep worden genomen en zo nodig heroriëntatie plaatsvindt.

Barbara van Mierlo

Het tweede theoretische model, over *sociaal leren*, is te gebruiken als ideeën voor verandering onvoldoende worden verbonden aan bijpassende acties en (potentiële) partners (Beers et al., 2016; Buist et al., 2023). Dit gebeurt bijvoorbeeld in vergaderingen waarin de aanwezigen zich vooral richten op het checken van een eerder afgesproken actielijst, of juist als creativiteit hoogtij viert maar het bij dromen blijft. Mocht sociaal leren uitblijven, dan is de zogenaamde Leerspiegel een instrument om deelnemers aan een overleg op subtiële wijze te stimuleren om te leren. In dit instrument is het model van sociaal leren concreet uitgewerkt.<sup>7</sup>

Er is sprake van sociaal leren als de volgende drie dimensies inhoudelijk aan elkaar verbonden raken in de communicatie tijdens een bijeenkomst of informeel overleg:

- 1 nieuwe of veranderde kennis – zoals nieuwe informatie, ideeën, probleemdefinities en oplossingen, en waarden;
- 2 nieuwe of veranderde acties – zoals experimenteren;
- 3 en nieuwe of veranderde relaties – zoals een nieuwe status als partner of juist als concurrent.

Al ligt het in de lijn der verwachting, tussen leren en reflexiviteit bestaat er niet per se een positieve relatie: leren leidt, in andere woorden, niet vanzelf tot een verhoging van positieve reflexiviteit van een transitie-initiatief. Op basis van empirisch onderzoek vonden we drie soorten relaties tussen sociaal leren en reflexiviteit (Beers & Van Mierlo, 2017):

- 1 *Paving the way* – In deze situatie draagt sociaal leren inderdaad bij aan het verhogen van de reflexiviteit van een transitie-initiatief.
- 2 *Easy ride* – De reflexiviteit van het initiatief is groot, omdat de directe systemische omgeving gericht is op verandering. Leren lijkt echter eerder te volgen op momenten van toename van reflexiviteit van het initiatief dan daaraan vooraf te gaan vanwege de stimulans vanuit de omgeving.
- 3 *Roadblock* – De reflexiviteit van het initiatief neemt af, omdat de omgeving geen structurele veranderingen toelaat. De initiatiefnemers leren weliswaar, maar ze leren zich aan te passen aan de omgeving in plaats van zich te blijven richten op systeemverandering.

Het is dus essentieel om geen naïef, positief beeld van leren te hebben als iets dat per definitie goed is en een progressief verloop heeft. Eerdere leereffecten kunnen bovendien ook weer verdwijnen als er tegenslagen zijn, onzekerheid niet meer hanteerbaar is en barrières als onoverkomelijk worden ervaren. Het kan ook gebeuren dat actoren leren hoe ze een transitie-initiatief kunnen hinderen en weerstand bieden. Des te belangrijker is het om als reflexieve monitor goed een vinger aan de pols te houden en zo nodig te interveniëren.

Concluderend, de rol van reflexieve monitors is om het leerproces van discursieve interactie en reflectieve actie in en rond een transitie-initiatief te volgen, te beoordelen en te versterken waar en wanneer dat nuttig is. Dat gebeurt in de kern door het stimuleren van collectieve reflectie op de directe resultaten van vernieuwende acties in het licht van enerzijds de ambitie van systeemverandering en anderzijds

7 Zie de losse bijlage van het handboek op <https://www.wur.nl/en/show/reflexive-monitoring-in-action.htm> onder Guide en tools.

de directe omgeving. Met een generieke aanpak in lichte vorm en een intensivering in periodes dat leren uitblijft, worden sociaal leren en systeemleren in een transitie-initiatief en tussen transitie-initiatieven aangemoedigd.

## De praktijk van Reflexieve Monitoring in Actie

Omgaan met onzekerheid, werken met doelen die vooraf nog niet scherp zijn en onderweg veranderen, terwijl de ambitie systeemverandering hoog blijft: werken aan transitie vraagt om andere manieren van denken en doen dan mensen gewend zijn. Precies dat wordt ondersteund met reflexief monitoren. Net zoals voor systeemverandering is er ook voor RMA geen blauwdruk. Een actieplan krijgt pas vorm na enige tijd van betrokkenheid bij een initiatief en wordt bovendien regelmatig herzien. Hoe begin je dan en wat zijn de opties voor RMA?

### *De start*

De 'luxe' situatie is dat de vernieuwers in een transitie-initiatief weten wat reflexief monitoren is en wat het voor hen kan betekenen, en om ondersteuning vragen. Dan volgen er intakegesprekken, zodat de reflexieve monitor een actieplan kan ontwikkelen. In de praktijk komt het ook voor dat onderzoekers, consultants of ambtenaren zelf denken dat zij met RMA kunnen bijdragen aan het bereiken van duurzaamheidsdoelen, zonder dat hen daar om wordt gevraagd. In algemene termen toelichten wat de methodologie inhoudt, heeft in deze situatie weinig zin en kan zelfs afstoten. Wat wel werkt, is om 'haakjes' te ontdekken in het concrete initiatief om zo de toegevoegde waarde van RMA te kunnen toelichten en tegelijkertijd de deelnemers subtiel te laten ervaren wat de meerwaarde ervan kan zijn. Dat kan door open vragen te stellen over de relatie tussen activiteiten en doel, toekomstbeelden, de volledigheid van het netwerk, of over ervaren knelpunten.

In beide situaties is het van belang om met de initiatiefnemers te articuleren wat de systeemverandering-ambitie is. Dit dient als referentiekader voor de toekomstige monitoringsactiviteiten. Hetzelfde geldt voor de concrete kansen en barrières voor de beoogde systeemverandering bij aanvang van de monitoring. Op basis daarvan ontwikkelt de beoogde reflexieve monitor een actieplan in nauw overleg met de vernieuwers. Dit is nodig om legitimiteit te verwerven voor toekomstige RMA-activiteiten en verwachtingen over en weer te managen.

Op basis van een dergelijke diagnose van de wensen en de stand van zaken kun je op elk moment beginnen met RMA, zolang er nog tijd is voor reflectie, leren en actie.<sup>8</sup> Het heeft dus geen zin om aan het einde van een transitie-initiatief of -project in te stappen, als er alleen nog maar aandacht is voor het documenteren van resultaten.

8 Dit betekent dat ook een eenmalige activiteit, bijvoorbeeld het organiseren van een workshop, waardevol kan zijn. Een langere betrokkenheid met diverse cycli van collectieve acties, reflectie en aanpassing van acties heeft wel de voorkeur.

Barbara van Mierlo

De volgende afwegingen helpen om de contouren van het actieplan te bepalen:

- *Waarom* wil je RMA toepassen? Wat is de systeemveranderingsopgave waarop het transitie-initiatief zich richt, en wat is het nut van reflexief monitoren in de context van deze opgave?
- *Wat* ga je doen: welke acties wil je stapsgewijs inzetten en welk doel heeft elke stap; welke instrumenten wil je daarbij eventueel gebruiken?
- *Wanneer* en hoe vaak ga je deze acties, interventies en instrumenten inzetten in het proces?
- *Wanneer* kan de aanpak zo nodig worden herzien, en op basis van welke flexibele indicatoren?
- *Met wie* werk je samen en wie kan welke rol vervullen of taak uitvoeren? RMA kan helpen bij het selecteren van partners, zodat het netwerk aansluit bij de ambities en bijdraagt aan de verankering van resultaten.
- *Hoe* ga je te werk: wat worden je focus en je houding?

### *Activiteiten*

Reflexieve monitors kunnen helpen bij het articuleren van ambitieuze doelen in termen van systeemverandering, en bij het formuleren en aanpassen van een plan van aanpak dat past bij de geformuleerde ambitie voor systeemverandering – inclusief flexibele indicatoren voor tussentijdse evaluatie, zoals nieuwe partners, identificatie van onvoorziene oplossingsrichtingen, momenten van sociaal leren en dergelijke. Wanneer de producten, diensten of organisatievormen van het initiatief worden ontwikkeld en uitgetoetst, is het de taak van reflexieve monitors om de deelnemers te motiveren tot individuele en gezamenlijke reflectie. Gedurende het gehele proces zijn observatie, voorbereiding en bespreking van overleggen en bijeenkomsten van belang, mogelijk met speciale momenten van terugkoppeling. Ook het vastleggen en bespreken van resultaten die relevant zijn voor de beoogde systeemverandering, is een belangrijke taak: zo kunnen deelnemers hun activiteiten bijstellen aan de hand van reflectie op resultaten, en kunnen lessen worden geborgd en gedeeld.

Er zijn veel mogelijkheden voor het doen van RMA. De volgende drie richtlijnen bieden houvast bij het bepalen, uitwerken en uitvoeren van RMA:

- 1 Elke activiteit van RMA is een interventie in een proces van systeemverandering: anders gezegd, een uitnodiging om te reflecteren om zodoende kansen te creëren voor leren en het ontwikkelen van positieve reflexiviteit. Dit betekent dat ook het stellen van een simpele, open vraag die zelden of nooit wordt gesteld een interventie is, en heel effectief kan zijn. Van een vraag stellen tot feedback geven of een workshop organiseren: het kan allemaal aanzetten tot reflectie, verdere communicatie en zo het netwerk stimuleren om betekenis te geven aan hun transitie-initiatief.
- 2 RMA is altijd maatwerk. Dit betekent dat elke activiteit vraagt om een bewuste afweging van wat op dat moment in het veranderingsproces nodig is en welke interventie daaraan kan bijdragen in het licht van de gearticuleerde systeemverandering-ambitie. Als bijvoorbeeld een transitie-initiatief stagneert omdat het moment is aangebroken om financieel te investeren, heeft het zin om met elkaar terug te kijken naar wat er allemaal al is bereikt vanaf het begin van het

initiatief en te bespreken hoe de risico's gespreid kunnen worden. Welke activiteit passend is, hangt af van het type initiatief, de wensen, doelen en ambities, en de fase waarin het initiatief zich bevindt. Ook de specifieke uitdagingen en kansen van het moment bepalen wat een goede aanpak voor reflecteren en leren is.

- 3 RMA is zoveel mogelijk ingebed in de geplande interacties van een transitie-initiatief. Denk aan bilaterale contacten en gezamenlijke bijeenkomsten en activiteiten die de deelnemers van het transitie-initiatief al van plan zijn te organiseren. Aanhaken in plaats van een parallel proces optuigen heeft twee belangrijke voordelen. In de eerste plaats ervaren deelnemers dan niet zozeer of minder een extra tijdsdruk. Door mee te denken over de aanpak tijdens de voorbereiding van een geplande bijeenkomst kan de effectiviteit vanuit de beoogde systeemverandering op subtiele wijze worden vergroot. In de tweede plaats biedt dit reflexieve monitors een ultieme manier om zichtbaar betrokken te raken bij het initiatief, de meerwaarde ervan te demonstreren en bovendien inzicht te krijgen in datgene waar de deelnemers tegenaan lopen, en in de mogelijke bijdrage van RMA aan het ontwikkelen van oplossingsrichtingen in een vervolgstap.

De Vries en Oostendorp brengen RMA in praktijk bij de gemeente Rotterdam. Hun ervaring laat zien dat het geen kwestie is van theoretische kennis of speciale instrumenten of werkvormen op de juiste manier toepassen. Zij bepalen met overtuiging welke interventie past op welk moment, met welk direct doel in het licht van de lange termijn ambitie. Zie Bijlage, voorbeeld 4.

RMA bestaat vooral uit het stellen van heel veel open vragen. Niet om zelf inzicht te krijgen als reflexieve monitor, maar om reflectie te stimuleren bij de deelnemers van een transitie-initiatief op onderwerpen die van cruciaal belang zijn voor de beoogde systeemverandering, te zorgen dat kansen worden gegrepen en dat hardnekkige knelpunten worden aangepakt. Zo kan een RMA-interventie heel subtiel en nauwelijks herkenbaar zijn, bijvoorbeeld door een open vraag te stellen over een onderwerp dat over het hoofd wordt gezien. Ook simpelweg gesprekken samenvatten kan helpen om richting te geven en bij te sturen. Wel is het bij tijd en wijle nuttig om kritische feedback te geven, bijvoorbeeld als een groep vernieuwers in standaardpraktijken blijft vervallen en de lange termijn ambitie uit het oog verliest.

Grofweg is er een vijftal typen activiteiten te onderscheiden, die in combinaties voorkomen. Een eerste is regelmatig sparren met de trekkers van een transitie-initiatief, en een tweede het faciliteren van reflectie in geplande bijeenkomsten. Een derde is het voeren van bilaterale gesprekken met beoogde partners of externe partijen, of partners die weerstand bieden, in de vorm van een diepte-interview. Het organiseren en faciliteren van workshops is een vierde vorm. Dit gebeurt aan de hand van instrumenten, zoals de speciale RMA-instrumenten of andere bestaande instrumenten die op een waardevolle manier ingezet kunnen worden. Tot slot geven reflexieve monitors in de praktijk ook weleens advies als daar om gevraagd wordt.

Barbara van Mierlo

In de handreiking voor RMA (Van Mierlo et al., 2010) staan uitgebreide beschrijvingen van de werking en het nut van speciaal ontworpen en herziene instrumenten, inclusief instructies voor toepassing. Een selectie hiervan is te vinden in de kadertekst. Toepassing van deze instrumenten kan helpen om de ambitie van systeemverandering hoog te houden. Ze lenen zich allemaal voor een gelijkwaardige inbreng van betrokkenen. Om een keuze uit deze instrumenten te kunnen maken is er ook een tabel die de specifieke uitdagingen in een proces van systeemverandering schetst en aangeeft welke instrumenten daarbij nuttig kunnen zijn (zie Van Mierlo et al., 2010, p. 44).

### Tot slot

Belangstellenden vragen me weleens of RMA iets anders is dan goede procesfacilitatie, coaching of een democratische vorm van projectmanagement. Ik hoop van harte dat ik dat na het voorgaande niet meer hoeft te lichten. Een andere terugkerende vraag is waarom is gekozen voor de term ‘monitoring’, aangezien dit, anders dan evaluatie, een waarde vrije, afstandelijke positie suggereert. De term ‘monitor’ roept eerder een beeld op van techniek dan van mensen van vlees en bloed. Toch acht ik monitoring een goede keuze, omdat het gaat om het volgen van relevante ontwikkelingen in een proces van systeemverandering. De toevoeging ‘in actie’ is daarbij essentieel om te laten zien dat de methodologie als doel heeft om betrokkenen tot actie aan te zetten. Een reflexieve monitor draagt daar zelf – alhoewel met enige noodzakelijke distantie – actief, interveniërend aan bij.

Tot mijn plezier merk ik dat naarmate de methodologie meer bekend wordt, ik dergelijke vragen minder vaak hoeft te beantwoorden. De populariteit van RMA onder onderzoekers, consultants en meer recent ook onder gemeenten, provincies en ministeries, betekent ook dat mensen er hun eigen invulling aan geven. Al meen ik in een enkel geval dat het geen ‘echte’ RMA is, als de uitvoering niet stoelt op de pijlers ervan; de inzet om maatwerk te bieden bij het bevorderen van systeemverandering juich ik van harte toe.

Strakke richtlijnen geven voor het evalueren óf systeemverandering heeft plaatsgevonden, kan per definitie niet vanwege de complexiteit. Je kan wel leren om vanuit de toekomst en het verleden naar het nu te kijken en kennis en begrip te krijgen van systeemverandering als proces. Je kan leren omgaan met onzekerheid en de initiatiefnemers stimuleren om andere keuzes te maken en om andere praktijken te ontplooiën. Dat maakt je een reflexieve monitor. Je kiest, met overtuiging, steeds weer voor wat het belangrijkste is op dát moment.

In 2023 is een droom van mij waargemaakt en heb ik met enkele zielsverwanten een Community of Practice RMA opgericht voor mensen met substantiële ervaring met reflexief monitoren. Dit netwerk wil allereerst de kwaliteit en effectiviteit van de uitvoering van de methodologie in specifieke initiatieven verbeteren door ervaringen uit te wisselen en elkaar te adviseren. Een tweede doel is om met elkaar de pijlers van de methodologie verder te versterken.

Met de vele en diverse ervaringen met RMA en het uitwisselen daarvan zullen we steeds beter begrijpen hoe duurzaamheidstransities ontstaan, hoe doorbraken en

versnellingen plaatsvinden en welke rol transitie-initiatieven gericht op zowel de opbouw als de afbouw van systemen daarbij spelen. We zullen dan ook steeds beter weten hoe collectieve reflecties en andere op leren gerichte RMA-interventies bijdragen aan systeemverandering en als reflexieve monitors nog beter naar die kennis kunnen handelen.

## Dankwoord

Met dank aan Marieke Creemers voor de prettige ondersteuning in structurering, teksteditie, interviews en uitwerking. Het mooie figuur is gemaakt door Birgit Boogaard. De geïnterviewde reflexieve monitors hebben ervoor gezorgd dat de beschrijving van Reflexieve Monitoring in Actie is verrijkt met boeiende voorbeelden uit hun praktijk. Daarom ook veel dank aan Katja Oostendorp, Carina Pittens, Mandy Singer-Brodowski, Lisa Verwoerd en Carolien de Vries.

## Literatuur

- Arkesteijn, M., Van Mierlo, B., & Leeuwis, C. (2015). The need for reflexive evaluation approaches in development cooperation. *Evaluation*, 21(1), 99-115.
- Beck, U., Bonss, W., & Lau, C. (2003). The theory of reflexive modernization: Problematic, hypotheses and research programme. *Theory, Culture & Society*, 20(2), 1-33.
- Beck, U., Giddens, A., & Lash, S. (1994). *Reflexive modernization: Politics, tradition and aesthetics in the modern social order*. Stanford University Press.
- Beers, P. J., Turner, J. A., Rijswijk, K., Williams, T., Barnard, T., & Beechener, S. (2019). Learning or evaluating? Towards a negotiation-of-meaning approach to learning in transition governance. *Technological Forecasting and Social Change*, 145, 229-239.
- Beers, P. J., & Van Mierlo, B. (2017). Reflexivity and learning in system innovation processes. *Sociologia Ruralis*, 57(3), 415-436.
- Beers, P. J., Van Mierlo, B., & Hoes, A.-C. (2016). Toward an integrative perspective on social learning in system innovation initiatives. *Ecology and Society*, 21(1).
- Beukers, E., & Bertolini, L. (2021). Learning for transitions: An experiential learning strategy for urban experiments. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 40, 395-407.
- Boni, A., Velasco, D., Molas-Gallart, J., & Schot, J. (2023). Evaluating transformative innovation policy in a formative way: Insights from Vinnova's food mission experiment. *Research Evaluation*, 32(3), 577-590.
- Buist, Y., Bekker, M., Vaandrager, L., Koelen, M., & Van Mierlo, B. (2023). Strategies for public health adaptation to climate change in practice: Social learning in the processional Moth Knowledge Platform. *Frontiers in Public Health*, 11.
- Elzen, B., Geels, F. W., Leeuwis, C., & Van Mierlo, B. (2011). Normative contestation in transitions 'in the making': Animal welfare concerns and system innovation in pig husbandry. *Research Policy*, 40(2), 263-275.
- Farla, J., Markard, J., Raven, R., & Coenen, L. (2012). Sustainability transitions in the making: A closer look at actors, strategies and resources. *Technological Forecasting and Social Change*, 79(6), 991-998.

Barbara van Mierlo

- Geels, F., & Deuten, J. J. (2006). Local and global dynamics in technological development: A socio-cognitive perspective on knowledge flows and lessons from reinforced concrete. *Science and Public Policy*, 33(4), 265-275.
- Geels, F. W. (2002). Technological transitions as evolutionary reconfiguration processes: A multi-level perspective and a case-study. *Research Policy*, (31), 1257-1274.
- Hebinck, A., Diercks, G., Von Wirth, T., Beers, P., Barsties, L., Buchel, S., Greer, R., Van Steenbergen, F., & Loorbach, D. (2022). An actionable understanding of societal transitions: The X-curve framework. *Sustainability Science*, 17(3), 1009-1021.
- Hisschemöller, M., Hoppe, R., Dunn, W. N., & Ravetz, J. R. (2001). *Knowledge, power and participation in environmental policy analysis* (Policy Studies Review Annual). Transaction Publishers.
- Hölscher, K., Frantzeskaki, N., Kindlon, D., Collier, M. J., Dick, G., Dziubała, A., Lodder, M., Osipiuk, A., Quartier, M., & Schepers, S. (2024). Embedding co-production of nature-based solutions in urban governance: Emerging co-production capacities in three European cities. *Environmental Science & Policy*, 152, 103652.
- Kern, F., & Smith, A. (2008). Restructuring energy systems for sustainability? Energy transition policy in the Netherlands. *Energy Policy*, 36(11), 4093-4103.
- Ministerie van VROM (Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer). (2001). *Nationaal Milieubeleidsplan 4: Een wereld en een wil; werken aan duurzaamheid*. VROM.
- Pel, B., Haxeltine, A., Avelino, F., Dumitru, A., Kemp, R., Bauler, T., Kunze, I., Dorland, J., Wittmayer, J., & Jørgensen, M. S. (2020). Towards a theory of transformative social innovation: A relational framework and 12 propositions. *Research Policy*, 49(8), 104080.
- Raad voor het Openbaar Bestuur. (2023). *Vallen, opstaan en weer doorgaan: Ruimte voor leren in transitie*. ROB. <https://www.raadopenbaarbestuur.nl/documenten/publicaties/2023/04/19/vallen-opstaan-en-weer-doorgaan>
- Regeer, B. J., De Wildt-Liesveld, R., Van Mierlo, B., & Bunders, J. F. (2016). Exploring ways to reconcile accountability and learning in the evaluation of niche experiments. *Evaluation*, 22(1), 6-28.
- Regeer, B., Hoes, A.-C., Van Amstel-van Saane, M., Caron-Flinterman, F., & Bunders, J. (2009). Six guiding principles for evaluating mode-2 strategies for sustainable development. *American Journal of Evaluation*, 30(4), 515-537.
- Rotmans, J., Kemp, R., Van Asselt, M., Geels, F., Verbong, G., & Molendijk, K. (2000). *Transities & transitie management: De casus van een emissiearme energievoorziening*. Maastricht, ICIS, MERIT, 83.
- Schölvinc, A.-F. M., Pittens, C. A., & Broerse, J. E. (2020). Patient involvement in agenda-setting processes in health research policy: A boundary work perspective. *Science and Public Policy*, 47(2), 246-255.
- Schot, J., & Geels, F. W. (2008). Strategic niche management and sustainable innovation journeys: Theory, findings, research agenda, and policy. *Technology Analysis & Strategic Management*, 20(5), 537-554.
- Schuitmaker-Warnaar, T.-J., Gunn, C. J., Regeer, B. J., & Broerse, J. E. W. (2021). Institutionalizing reflexivity for sustainability: Two cases in health care. *Sustainability*, 13(21), 11712.
- Singer-Brodowski, M., Von Seggern, J., Duveneck, A., & Etkorn, N. (2020). Moving (reflexively within) structures: The governance of education for sustainable development in Germany. *Sustainability*, 12(7), 2778.
- Taanman, M. (2014). *Looking for transitions: Monitoring approach for sustainable transition programmes* [PhD thesis]. Erasmus University Rotterdam. <http://hdl.handle.net/1765/77582>



- Ter Weel, B., Janssen, M., Bijlsma, M., & De Boer, P. (2022). *Durf te leren, ga door met meten: Op zoek naar kaders en methoden voor de evaluatie van systeem- en transitiebeleid*. Ministerie van Economische Zaken en Klimaat. <https://www.seo.nl/publicaties/durf-te-leren-ga-door-met-meten/>
- Van Mierlo, B., & Beers, P. J. (2020). Understanding and governing learning in sustainability transitions: A review. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 34, 255-269.
- Van Mierlo, B., Janssen, A., Leenstra, F., & Van Weeghel, E. (2013). Encouraging system learning in two poultry subsectors. *Agricultural Systems*, 115, 29-40.
- Van Mierlo, B., Regeer, B., Van Amstel, M., Arkesteijn, M. C. M., Beekman, V., Bunders, J. F. G., De Cock Buning, T., Elzen, B., Hoes, A. C., & Leeuwis, C. (2010). *Reflexive monitoring in action: A guide for monitoring system innovation projects*. Communication and Innovation Studies, WUR; Athena Institute, VU. <http://edepot.wur.nl/149471>
- Verwoerd, L. (2022). *Towards a practice of reflexivity* [PhD thesis]. VU University Amsterdam. <https://research.vu.nl/en/publications/towards-a-practice-of-reflexivity>
- Von Seggern, J., Holst, J., & Singer-Brodowski, M. (2023). The self in the mirror: Fostering researchers' reflexivity in transdisciplinary and transformative studies at the science-policy interface. *Ecology and Society*, 28(2).

## Bijlage: vier voorbeelden van de praktijk van RMA

### Voorbeeld 1

*'RMA zorgt voor aandacht voor het systeem én voor handelingsperspectief. Dat vind ik het mooie: je maakt het altijd concreet.'*

*Hoe kunnen we wetenschap beter laten aansluiten op de behoeften van de samenleving? Carina Pittens is universitair docent aan het Athena Instituut van de Vrije Universiteit Amsterdam. In die rol is ze verantwoordelijk voor het onderzoek naar patiëntenparticipatie bij wetenschappelijk onderzoek en gezondheidszorg. 'Waartoe ben je op weg? Wat betekent dit voor jou? Dat willen we samen met betrokkenen inzichtelijk maken.'*

In het onderzoeksdomein (Mondiale) Gezondheid en Welzijn van het Athena Instituut wordt de patiënt centraal gesteld (Schölvinc et al., 2020). 'Voorheen was het gezondheidssysteem voor lange tijd vooral op genezing gericht. Dat komt omdat het oorspronkelijk is ingericht om onder andere infectieziekten te lijf te gaan', vertelt Carina. 'Dat had natuurlijk een functie, maar wanneer omstandigheden zoals demografie veranderen, of wanneer zich nieuwe uitdagingen voordoen, functioneert een systeem steeds slechter.'

Mensen worden tegenwoordig ouder, we hebben te maken met leefstijlproblematiek, maar denken ook na over kwaliteit van leven. 'Hoe kunnen we de patiënt het beste dienen? Die vraag hoor je ook terug in de buzz-woorden van nu: positieve gezondheid, rebalancing, re-abling', legt Carina uit. 'Wat vindt iemand zelf belangrijk als het gaat om kwaliteit van leven? Wanneer het bijvoorbeeld gaat om sociale deelname of zingeving, waarbij een aandoening beperkend is, dan ben je niet altijd geholpen met een medische aanpak. Met steunkousen heb je nog geen sociaal leven. Hoe kun je daar dan wél op inzetten? Dan moeten we degenen waarover het

Barbara van Mierlo

gaat mee laten praten en hen vragen wat nodig is – en als betrokken professionals gaan samenwerken. We moeten naar het geheel kijken, met al zijn complexiteit.’

- *Handelingsperspectief*

Om dat te realiseren hebben Carina en haar team onder andere Reflexieve Monitoring in Actie ingezet in het project ‘Langer Thuis’ voor ZonMW – een organisatie voor onderzoek en vernieuwing in gezondheid, zorg en welzijn. ‘Wil je als professional met anderen samenwerken om ouderen beter te ondersteunen in hun thuis-situatie, dan kom je veel systeembarrrières tegen’, legt Carina uit. ‘Denk bijvoorbeeld aan verschillende administraties die professionals niet van elkaar mogen inzien vanwege privacy-wetgeving, of verschillende financieringen: ook daarin moet je een verandering bewerkstelligen. Die uitdagingen hebben we erkend, maar wij hebben ons vooral gefocust op de verhouding van de professionals met de ouderen. Wat wil je daar als professional echt in bereiken? Hoe geef je zelf invulling aan die buzz-woorden, wat betekenen ze voor jou? En wat heb je nodig om daar te komen?’

Zo zijn sommige van de barrrières die een betere zorg in de weg staan, relatief makkelijk uit de weg te ruimen; een telefoonlijst kan professionals met verschillende expertises en van verschillende organisaties al dichterbij elkaar brengen. ‘Als je creatief gaat denken, kunnen zulke kleine acties ontstaan, die ook bijdragen aan reflectie en positiviteit. Daarvan leer je. Dan ontstaan ook andere initiatieven – denk aan consultants en hulpverleners van verschillende organisaties die samen gaan kijken wat er echt nodig en mogelijk is voor iemand. Het wordt zo steeds groter. Als je van een afstand kijkt, denk je: mensen gaan alleen maar meer vragen stellen, het wordt steeds ingewikkelder. En inderdaad, hoe meer je je gaat verdiepen, hoe meer je je dingen gaat afvragen. Maar je komt ook steeds verder.’

- *Maatwerk*

Afhankelijk van wat een project nodig heeft, wordt RMA op verschillende manieren ingezet. ‘De werkvormen komen soms goed van pas, bijvoorbeeld in een project bij een grote organisatie waarbij veel soorten kleine zorgorganisaties waren aangesloten. Daar bleek een flinke geschiedenis bij te horen, die we eerst in kaart brachten met behulp van een actoranalyse en systeemanalyse voor we verder konden.’

Ook de dynamische leeragenda wordt vaak toegepast – als leidraad op de achtergrond van bijeenkomsten. ‘De dynamische leeragenda slaat niet bij iedereen aan: soms voelt het te veel als een processtap voor mensen, als huiswerk. Wanneer we dat merken, zorgen we dat het gesprek met elkaar op de voorgrond blijft staan. De dynamische leeragenda voeren we dan impliciet uit – dus zonder de stappen te benoemen. Het is steeds maatwerk. De kern is het actieleren met elkaar waarbij je steeds reflecteert op je stappen; het cyclisch werken; het betrekken van die mensen waarmee je echt tot een verandering komt; de aandacht voor de bredere systeem-invloeden; het formuleren van systeemambities en het monitoren ervan – waar willen we naartoe met elkaar, wat betekent dat, en hoe ver zijn we ... dat is waar het voor ons om gaat.’

- *De reflexiviteit van het hele systeem*

Voor Carina en het Athena Instituut is deze focus een belangrijke toevoeging. ‘Actie-onderzoek wordt vaak erkend vanwege de praktijk: je helpt mensen ermee. Maar het is ook wat weinig gericht op systeemimplicaties. Dat is voor mij heel kenmerkend aan RMA, dat je dat juist met elkaar in beeld brengt. Mensen willen vaak een concreet doel en tastbare stappen. Dan weet je wat je morgen moet doen inderdaad, maar zoek je dan wel de complexiteit op die onderliggend is aan het probleem?’

Dat die complexiteit vaak niet wordt opgezocht, heeft ook een reden. Mensen hebben grenzen nodig om te functioneren, bijvoorbeeld om hun rol af te bakenen. Dat doen we ook met de samenleving. ‘We delen de wereld in systemen in. Soms functioneren die systemen niet meer, maar ze zijn heel stabiel. Het lijkt wel te veranderen, maar wat we doen is zo diep verankerd in structuren, in praktijken, in culturen. Je zou willen dat systemen wat dynamischer worden. Dat is de reflexiviteit van het hele systeem, en die bevorderen we door met elkaar te praten over waar we naartoe willen, waar we tegenaan lopen, en hoe we dat veranderen. Als je naar je doel hebt toegewerkt, is het alweer achterhaald; je moet dit dus de hele tijd bevragen en bespreken.’

RMA faciliteert een bevragende houding. Het zorgt voor aandacht voor het systeem om een specifieke case heen, maar brengt ook een handelingsperspectief. ‘Dat vind ik het mooie: je maakt het altijd concreet.’

## Voorbeeld 2

*‘RMA helpt ons steeds opnieuw te bevragen wat we doen.’*

*Als onderzoeker bij Planbureau voor de Leefomgeving werkt Lisa Verwoerd aan systeemveranderingen rondom de kennis-beleidsinterface in onder meer het landbouw-, natuur- en klimaatdossier. ‘Beleidsonderzoekers hebben niet alleen een rol als rekenmeester, we moeten ook helpen om onder de motorkap van het beleid te kijken en het lerend vermogen in beleidsprocessen te voeden.’*

Al tijdens haar studie raakte Lisa betrokken bij het PBL, waar ze nu nog steeds werkt als lerend evaluator. Het natuurdossier werd destijds volledig gedecentraliseerd en de afspraken daarover werden vastgelegd in het Natuurpact. ‘Dat was heel ingewikkeld, want het natuurbeleid wordt vormgegeven door kaders en doelen op EU-niveau, waarvoor het rijk verantwoordelijkheid draagt, terwijl het nu wel op het bordje van de provincies kwam. We hadden dus te maken met een nieuwe, interbestuurlijke samenwerking met een nieuwe verdeling van taken en verantwoordelijkheden’, legt Lisa uit. ‘Hoe kun je dan het Rijk en provincies met kennis ondersteunen en zorgen dat zij goed kunnen leren – met elkaar, en met partners uit de samenleving – en zo voortgang kunnen boeken op de natuurdoelen?’

Barbara van Mierlo

- *Lerend evalueren*

Het PBL zette hiertoe lerend evalueren in.<sup>9</sup> Om deze aanpak te helpen ontwikkelen deed het Athena Instituut aan de Vrije Universiteit Amsterdam een uitgebreid literatuuronderzoek. Lisa droeg hier, destijds als stagiaire, aan bij. Reflexieve Monitoring in Actie (RMA) werd ingezet om het ontwerp van de lerende evaluatie te voeden. ‘Het is dus begrijpelijk dat mensen een gelijkenis zien tussen lerend evalueren en RMA – en tal van andere onderzoeksmethoden die gericht zijn op leren en verandering, met een participatieve benadering.’ Een lerende evaluatie heeft tot doel om gezamenlijk met diegenen die aan de lat en met de poten in de klei staan, betekenisvolle inzichten te ontwikkelen over waarom het beleid (niet) werkt in het licht van de opgave. Lerend evalueren gaat dus uit van een samenwerking tussen evaluatoren en (beleids)actoren, waarbij de uitdagingen en vragen van de (beleids)actoren het vertrekpunt vormen voor het onderzoek. ‘We werken bijvoorbeeld veel met de Dynamische Leeragenda uit RMA om een lerende evaluatie vorm te geven.’

Lerend evalueren bleek een veelkoppig monster. ‘Lerend evalueren was – en is soms nog steeds – een vreemde eend in evaluatieland. Kan dat wel, samen met degenen die het beleid ontwikkelen en uitvoeren het beleid ook beoordelen? Vanuit de kennisfilosofie die ten grondslag ligt aan lerend evalueren en RMA: júst! Maar volgens de positivistische-moderne filosofie is dat juist ongepast. En die filosofie domineert bij zowel kennis- als beleidsorganisaties.’ Lisa schreef er in 2022 een proefschrift over: hoe krijgen meer reflexieve onderzoeksbenaderingen een voet tussen de deur en bestaansrecht bij kennisorganisaties die van oudsher meer geënt zijn op traditionele kennisrollen en moderne wetenschap (Verwoerd, 2022)?

- *Reflexieve monitoring van lerend evalueren*

Om het lerende en participatieve karakter van lerend evalueren in de lucht te houden in een kennis-beleidsstelsel dat daar niet aan gewend is, besloten de onderzoekers bij PBL de nieuwe aanpak te evalueren met behulp van Reflexieve Monitoring in Actie: ‘wel een beetje RMA-inception’, zegt Lisa lachend. ‘Wat ik concreet doe: eens in de drie à vier weken loop ik met de projectleiders van lerende evaluaties de door onszelf opgestelde vijf richtinggevendende principes van lerend evalueren door’, vertelt ze. ‘Is er commitment, sluiten we goed aan op de beleidspraktijk, hebben we voldoende diversiteit aan boord, zijn er interne of externe ontwikkelingen – zoals verkiezingen – waardoor leren nu lastig is? Als reflexieve monitor kan ik kritisch zijn op onze eigen praktijk: doen we nog wel wat onze bedoeling was?’ RMA helpt zo niet alleen de kwaliteit en geloofwaardigheid van individuele lerende evaluaties te borgen, het helpt ook de achterliggende systeemverandering in het vizier te houden. Deze ambitie was de drijfkracht achter haar ontwikkeling tot reflexieve monitor: ‘Het succes en de impact van lerend evalueren hangen samen met die systeemverandering. Ik bedoel daarmee een kennis-beleidsstelsel waarin reflexieve benaderingen en een verbeterde samenwerking tussen kennis en beleid gewoon zijn. De rekenmeesterrol, die we bij het PBL traditiegetrouw vervullen, komt daarmee niet te vervallen. Die rol, waarvoor we de (potentiële) effecten van

9 Lees hier meer over lerend evalueren bij het PBL: [www.pbl.nl/lerend-evalueren](http://www.pbl.nl/lerend-evalueren).

beleid doorrekenen, wordt aangevuld met andere rollen, gericht op scenario's en visievorming, op leren en maatschappelijke transformatie. Bij de traditionele rol domineert een technologisch-economisch perspectief; bij de andere rol vormen juist sociale en institutionele perspectieven het uitgangspunt. Al die rollen en perspectieven zijn noodzakelijk om tot goede kennis te komen over en voor beleid voor complexe, inherent meervoudige maatschappelijke vraagstukken. Onze kennis dient recht te doen aan die meervoudigheid, ik vind dat we daar verantwoordelijkheid voor dragen.'

- *Paradigmashift*

Dat vraagt om een paradigmashift, niet alleen aan de kenniszijde maar ook aan de beleidszijde. 'We bevinden ons natuurlijk in een kennis-beleidsstelsel waarin vooral verantwoordelijkheid van doelmatigheid en doeltreffendheid de boventoon voert. Dat is zeker functioneel, maar er is meer dan dat. Vragen als "doen we de dingen goed en hoe kunnen die beter?" moeten we beantwoorden, maar ook vragen als "doen we de goede dingen?" en "is hoe het stelsel is ingericht wel passend bij de opgave?" zijn essentieel. Die laatste vragen worden heel moeilijk gevonden, omdat ze al snel buiten de invloedssfeer van individuele ambtenaren liggen. En dan vallen ze van de agenda's af.' Leren wordt, zo stelt Lisa, nog te vaak gezien als zacht en vrijblijvend, en als *nice to have*, en niet *must-have*. Als gevolg daarvan gaat de voortgang op vraagstukken rondom biodiversiteit en klimaat traag of blijft zelfs uit. 'De moeilijke vragen worden niet voldoende gesteld, en oplossingen worden gezocht vanuit steeds dezelfde gevestigde instituties en zienswijzen. Al is dit deels natuurlijk ook een politieke keuze', aldus Lisa.

Het is moeilijk prioriteit te geven aan leren: ook bij Lisa sneuvelt de reflexieve monitoring als eerste wanneer de agenda volloopt. 'Tijd is het grootste struikelblok. Ook wij komen soms slecht toe aan stilstaan, uitzoomen en vooruitkijken. Maar RMA helpt ons wel om de koers van lerend evalueren en reflexief onderzoek te blijven varen, en steeds opnieuw te bevragen wat we doen en welke ruimte er is om leren mogelijk te maken. Bij het PBL zijn we bezig in kaart te brengen hoe we onze verschillende kennisrollen meer gelijkwaardig en complementair kunnen krijgen. Dat vind ik boeiende en veelbelovende stappen.'

### Voorbeeld 3

*'Het is geen blauwdruk, maar een houding, die van waarde is in verschillende contexten en voor verschillende doelen.'*

*Tijdens het grootschalige onderzoeksproject 'ESD for 2030', gericht op de implementatie van onderwijs voor duurzame ontwikkeling in Duitsland, zetten de onderzoekers van Instituut Futur Reflexieve Monitoring in Actie voor meerdere doelen in. 'Reflexieve monitoring werd niet alleen ingezet in de workshops met deelnemers aan het implementatieproces, maar ook in onderzoek naar ons eigen denken en handelen als onderzoekers', legt*

Barbara van Mierlo

*projectmanager Mandy Singer-Brodowski uit. 'Als we transformatief onderzoek willen ontwerpen en realiseren, moeten we onze eigen gewoonten beter begrijpen.'*

Het ESD (Education for Sustainable Development) voor 2030-project, dat liep van 2020 tot 2023, had tot doel de diverse trajecten voor de implementatie van ESD te volgen en te begrijpen met behulp van deelstudies.<sup>10</sup> 'We hadden gedurende het hele project een tweeledig doel: wetenschappelijke kennis vergaren over het implementatieproces, en de actoren die betrokken zijn bij deze implementatie ondersteunen bij hun activiteiten', vertelt Mandy. De onderzoekers analyseerden ruim 11.000 documenten van de afgelopen acht jaar, namen interviews af, organiseerden focusgroepen en voerden grote kwantitatieve onderzoeken uit onder leerlingen, studenten en docenten.

- *Self-reflexive turn*

Reflexieve Monitoring in Actie bood ondersteuning bij de dubbele doelstelling van het projectteam. Het team nodigde een grondlegger van reflexieve monitoring uit om mogelijkheden te verkennen voor de inzet van RMA op het snijvlak tussen wetenschap en beleid. 'Vanaf de start wilden we het ESD voor 2030-project een echt transformatief project laten zijn, wat ook betekende dat we diep bij het veld betrokken moesten zijn. We beseften dat als je zo betrokken bent, reflectie op je eigen rol cruciaal is. We moesten, en moeten, ons eigen handelen begrijpen: onze pogingen om samen te werken met actoren, onze benadering van duurzaamheidsvraagstukken en de normatieve aspecten daarin – maar dat was niet genoeg. We wilden ook graag begrijpen hoe wij als onderzoekers omgaan met beleid.'

Daarom besloot het team een auto-etnografisch veldonderzoek uit te voeren, om hun eigen reflectie-vermogen te vergroten terwijl de reflexieve monitoring in de trajecten werd ingezet (Von Seggern et al., 2023). 'Een *self-reflexive turn* noemden we dat', zegt Mandy. 'We hebben aantekeningen gemaakt over wat er gebeurde tijdens bijeenkomsten en workshops, en met elkaar hebben we deze aantekeningen besproken en geanalyseerd. Wat is de rol van zelfreflectie, en waar reflecteren we als onderzoekers dan precies op? Welke onderwerpen kom je tegen als je je eigen rol, gewoonten en handelen onderzoekt op dat raakvlak tussen wetenschap en beleid, en hoe kan je reflectie bevorderen in een transformatief onderzoeksproject?' Dit leverde vele inzichten op.

Zo bemerkten de onderzoekers dat ze zichzelf verschillende rollen toebedeelden, van meer conventionele onderzoeker tot adviseur – en dat het ontwikkelen van een transformatieve rol vaak gepaard gaat met onzekerheden. Ook ontdekten ze patronen in werkrelaties, van een meer kritische tot een meer ondersteunende relatie. Daarnaast werden verwachtingspatronen zichtbaar: een groot gevoel van verantwoordelijkheid voor verduurzaming hing samen met hoge eisen aan de opbrengsten van het project. 'Door deze reflectie op onszelf werden we ons beter bewust

10 Lees hier meer over het project 'ESD for 2030' op de website van Freie Universität Berlin / Institut Futur: [https://www.ewi-psy.fu-berlin.de/erziehungswissenschaft/arbeitsbereiche/institut-futur/Projekte/ESD\\_for\\_2030---English/index.html](https://www.ewi-psy.fu-berlin.de/erziehungswissenschaft/arbeitsbereiche/institut-futur/Projekte/ESD_for_2030---English/index.html).

van onze gedachten, relaties en interacties met het veld, en zagen we beter hoe bepaalde communicatie onbedoelde gevolgen kon hebben – en konden we hier beter en bewuster gebruik van maken’, legt Mandy uit.

- *Patronen van interactie*

Ook het vergroten van het reflectievermogen bij andere actoren speelde een belangrijke rol in het project. In een van de kwalitatieve studies ontdekten de onderzoekers patronen van interactie en coördinatie van acties tussen de deelnemers. In sommige gevallen probeerden de deelnemers de grenzen tussen de organisaties in stand te houden. ‘Dat is natuurlijk logisch’, legt Mandy uit. ‘Mensen proberen hun grenzen te bewaken, en de grenzen van de hokjes die we allemaal kennen: van de civiele samenleving, van politiek en bestuur, van het bedrijfsleven. Tegelijkertijd vonden we een patroon van meer grensoverschrijdende interacties: zoals actoren uit het maatschappelijk middenveld die echt probeerden het perspectief te begrijpen van beleidsmakers, of mensen van administratieve afdelingen die contact maakten met onderwijsprofessionals, om zo hun maatregelen beter in te kunnen richten’ (zie Singer-Brodowski et al., 2020).

Nadat de patronen waren geanalyseerd, kwamen de onderzoekers erachter dat reflectie de doorslaggevende factor was bij het ontstaan hiervan. ‘Als mensen reflecteerden op hun eigen organisatorische routines en communicatie, of op de logica in hun eigen sector, konden ze de grenzen tussen de verschillende sectoren beter overstijgen. Dat bracht ons tot nieuwe stappen in de reflexieve monitoring, in een vervolgonderzoek. Hierin hebben we de methoden weer ingezet om reflectie en leren te bevorderen bij actoren die betrokken zijn bij het beleidsproces, en om commissies te ondersteunen bij het bereiken van hun eigen doelen voor ESD. We organiseerden workshops en bijeenkomsten die de actoren uitnodigden om met een nieuwe blik te kijken naar eerder overeengekomen doelen, maatregelen en procedures.’

- *Vertrouwen*

Werken aan een nieuwe blik kan heel klein beginnen, ontdekte Mandy in het project. Een van de belangrijkste resultaten kwam van wat de onderzoekers een mini-interventie noemen. In Duitsland wordt gebruikgemaakt van de voornaamwoorden ‘Sie’ en ‘Du’ – ‘U’ of ‘jij’, waarmee formele van informele relaties worden onderscheiden. Hoewel dit in sommige situaties nuttig kan zijn, kan het de samenwerking en het opbouwen van vertrouwen belemmeren. ‘Om deze grens te slechten hebben we de “werk-jij” geïntroduceerd’, legt Mandy uit. ‘We nodigden de deelnemers uit om tijdens de workshop de “werk-jij” te gebruiken; daarna konden ze weer terug naar het formele “U”. Dit leek echt de cultuur te veranderen. De verbindingen werden beter, de hiërarchieën werden afgeplat. En dat is belangrijk voor reflectie: een sfeer van vertrouwen is namelijk cruciaal. In een veilige omgeving kunnen reflecties die anders verborgen zouden blijven, worden gedeeld. Vermindering van afhankelijkheid en hiërarchie kan ruimte voor uitwisseling creëren.’

Barbara van Mierlo

Voor de onderzoekers weerspiegelt dit inzicht ook de ambitie voor de toekomst: het ontwikkelen en implementeren van mini-interventies die de dynamiek van een groep weerspiegelen en helpen om de zaken anders te kaderen. Een interventie kan zo klein zijn als een onverwachte vraag. ‘Reflexieve monitoring is geen blauwdruk, maar een algemene houding, die in veel situaties en voor veel doelen kan worden toegepast’, zegt Mandy. ‘Het richt zich zowel op de mensen met wie ik werk, als de context waarin ik werk. Het brengt een ander perspectief met zich mee.’

#### Voorbeeld 4

*‘Wij helpen juist om het onbekende aan te gaan’*

*‘De eigen beweging om iets te willen of te doen: dat is voor ons de kern van alles wat we doen.’ Carolien de Vries, ontwikkel-aanjager, en Katja Oostendorp, reflexieve monitor, werken samen met andere collega’s aan het inzetten en bekend maken van Reflexieve Monitoring in Actie in de gemeente Rotterdam. ‘Van Carolien dacht ik meteen: met jou kan ik de sfeer neerzetten die nodig is voor diepe verandering’, zegt Katja. ‘En dat bleek ook zo te zijn.’*

Toen Carolien in 2018 de cursus Transitie management volgde bij de Erasmus Academie, botste alles wat ze leerde met haar dagelijkse praktijk. De gemeente werkte op dat moment aan decentralisatie in het welzijnsdomein, maar waar het de ambitie was om de burger centraal te zetten, kwam de praktijk neer op reorganiseren.

‘Er veranderde ten diepste niets’, vertelt Carolien. ‘Maar toen ik mocht verkennen waar mijn rol hierin zou kunnen liggen, kwam ik terecht bij het programma Omgevingswet. Hier ontmoette ik ook Katja. Er zat een team dat duidelijk voelde dat verandering niet zat in nieuwe regels of instrumenten, maar in een andere houding, ander gedrag en ander leiderschap. In plaats van te praten over resultaten gingen we het daar hebben over andere zaken. Waar loop je tegenaan? Wat heb je nodig? En kunnen we je ook uitnodigen en helpen om dit uit te spreken binnen het team? Dat was het moment waarop ik dacht: misschien kan Reflexief Monitoren in Actie ons ondersteunen in deze processen.’

- *Systeemleren*

Het programmateam Omgevingswet besloot daarop de eigen werkwijze onder de loep te nemen en Reflexieve Monitoring te gaan inzetten op een aantal projecten. Zo werd er onder andere een tijdlijn sessie georganiseerd met het projectteam omgevingsvisie, om inzicht te krijgen in hoe het team te werk was gegaan. De sessie leverde verschillende inzichten op, bijvoorbeeld over timing: een stap die op het ene moment geen effect heeft, kan later wel iets in gang zetten. Ook integraal werken bleek een aandachtspunt: het team realiseerde zich dat de vraagstukken waar het aan werkte, afdelingsgrenzen vaak te boven gaan.

‘Dat is voor ons de grote toegevoegde waarde van RMA: dat je omliggende structuren meeneemt. Systeemleren noemen we dat’, zegt Carolien. Daar wordt bij het



programma Omgevingswet ook mee geëxperimenteerd. ‘Als we een les hebben vanuit dit programma, kijken we wat daarvoor organisatorisch nodig is’, legt Katja uit. ‘Wat moeten we anders doen qua strategie, wat moeten we anders kunnen qua vaardigheden? Bij deze les zijn ook managementleden en mensen van organisatieontwikkeling aanwezig, zodat er gelijk een gesprek kan ontstaan. Dat gaf heel veel energie en inzichten, maar hoe breng je dat verder?’

- *Ongemak verduren*

De uitdagingen waar overheden nu voor staan, vragen om een andere opstelling, benadrukken Katja en Carolien. In plaats van degene te zijn die de regie voert en voor een ander denkt en bepaalt, moet je de partner worden van andere spelers in het veld – maar hoe dat er dan écht uitziet, is nog niet duidelijk. Dat levert ongemak op. Daarin hebben de reflexieve monitors van gemeente Rotterdam een faciliterende rol, legt Katja uit. Ze zorgen dat mensen niet weglomen of wegstijgen, maar onderzoeken wat er aan de hand is, wat er wel en niet goed gaat en hoe en met wie daarover een gesprek kan worden gevoerd. ‘Je moet dan als begeleider wel door de zure appel heen. Jij kunt voelen dat het de goede richting is, maar er ontstaat eerst chaos. Dat kan heel oncomfortabel zijn voor mensen. Daarin moet je als monitor jezelf ook verduren: het moet op tafel komen zonder dat jij het gaat oplossen.’

Dat is lang niet altijd makkelijk in een organisatie die nog veel stuurt op resultaten en instrumenten. ‘Nu komen programmamanagers naar ons toe, maar dat was lang niet altijd het geval. Ik kan ook niet altijd meteen zeggen wat ik kom doen’, zegt Carolien. ‘Maar daar ben ik ook rustiger in geworden. Ik sta hier klaar en ik voel ook de noodzaak, maar de beweging, de uitnodiging, moet wel uit jou komen – niet alleen vanuit je hoofd, maar vanuit het geheel van wat je ervaart, dus ook vanuit je buik. Daar zitten je gevoel, je intuïtie en je ongemak. Dat is een heel belangrijke bron om te leren met elkaar.’

- *Onzekerheid omarmen*

Ondertussen zijn er twaalf reflexieve monitors actief bij de gemeente Rotterdam. Katja werkt als reflexieve monitor op verschillende projecten, onder andere bij het programma Wijk aan Zet. De gemeente Rotterdam heeft een nieuw bestuursmodel ontwikkeld om de betrokkenheid van de wijk bij transitieopgaven te vergroten. Katja onderzoekt samen met andere monitors of deze nieuwe manier van besturen ook werkelijk het beoogde doel dient. Carolien werkt als ontwikkel-aanjager aan het vergroten van het lerende en reflexieve vermogen van de gemeente. De training Reflexief Monitoren, die Carolien met zeven collega's volgde voor haar start als monitor, is doorontwikkeld met en voor de gemeente Rotterdam en wordt nu in-company gegeven. Al 34 collega's hebben zo deelgenomen, maar, benadrukken Carolien en Katja, RMA leer je in de praktijk.

Daarom is er een gilde opgericht voor iedere ambtenaar die met RMA werkt. Het gilde komt samen tijdens gilde-ateliers, waar de monitors van de gemeente Rotterdam samen kunnen leren en reflecteren. Dat is ook nodig, legt Carolien uit. ‘RMA kan heel ongrijpbaar zijn. Daar worstel ik ook wel mee, als mensen vragen wat het

Barbara van Mierlo

is. We krijgen soms ook mensen in de opleiding die dan alle werkvormen uit het handboek willen aanleren, maar het gaat niet over feitenkennis vergaren of over werkvormen leren. En eigenlijk wil je ook wegblijven bij het helemaal verklaren: wij helpen namelijk juist om het onbekende aan te gaan. Daar hoort dus ook bij dat niet bekend is hoe RMA er precies uitziet, want dat is maatwerk en iedere monitor doet dat ook anders. Het heeft altijd een bepaalde eigenheid. Het gaat over ontdekken en zelf woorden geven aan wat je ontdekt. Wat is daar belangrijk en waardevol aan? Wat betekent dat voor wat we hierna gaan doen? Wij helpen bij het laten ontstaan van dat soort momenten. Dat is wat RMA voor ons is.’

- *Focus*

‘In de basis willen wij gewoon bijdragen’, vervolgt Carolien. ‘Wij willen dat onze organisatie transitie-vaardig en bewust wordt, en dat Rotterdam een duurzame en rechtvaardige stad wordt. RMA is daarin een hulpstructuur. Onlangs hebben we met het ontwikkelteam Reflexief Monitoren de focus bepaald voor de rest van het jaar. Verbinden is een belangrijk middel voor ons, maar in eerste instantie zeiden we op alles ja. Nu hebben we besloten dat we willen verdiepen qua systeemleren en institutionele verandering. Het mooiste zou zijn als wij niet meer nodig zouden zijn, als reflexiviteit en bewust leren normaal zijn geworden. Dat is onze stip op de horizon.’

Het is even stil. ‘Weet je’, zegt Katja dan, ‘iedere keer in die Gilde-ateliers zeggen de deelnemers: wat goed om hier te zijn. Het is een soort oase. Dat is natuurlijk heel fijn, maar het zegt ook iets over de organisatie dat mensen moeten bijkomen en vanuit dat samenzijn met nieuwe inzichten en energie weggaan. Eigenlijk wil je dat zoiets steeds groter wordt. Ja, dit zou ik iedereen wel gunnen.’