

Verslag voor PTRN/Duurzaam Door
Reflexief lerende gebiedsnetwerken en change agents A5H

‘Per aspera ad astra’

Via problemen naar de sterren

Vervolg pilot Groen Verbindt Alblasserwaard Vijfheerenlanden



Sol Cocreatie

Jifke Sol 2020

Introductie

De coalitie Groen Verbindt (GV) bevindt zich eind 2018 in de start van een transformatie: een zoektocht naar een nieuwe rol in het gebied. Ze beseft dat ze een andere werkwijze en rol gaat ontwikkelen, maar ziet nog niet precies wat en hoe. Dit sluit aan bij de type vragen die de PTRN stelt over de zoektocht naar een betere afstemming tussen systeem-leef-proces en kenniswereld (zie Bijlage I. Aanleiding). De vragen die hierbij naar boven komen:

- Met welke inhoudelijke thema's wil de coalitie zich verbinden in de komende gebiedsdeal tot 2024?
- Welke strategie is daarvoor nodig?
- Welke kennis, gedrag en condities zijn daarbij belangrijk?

In Januari 2019 spreekt de coalitie met elkaar af om een training 'Reflexiviteit in Transitie's' te volgen, gericht op het ontwikkelen van antwoorden op deze vragen en het ontwikkelen van een gezond team, met gemeenschappelijk taal en een gezamenlijk doel. Er worden drie leerbijeenkomsten afgesproken (later is een vierde toegevoegd) tussen maart en juni 2019. De inhoud van de training bestond uit;

1. Het leren zien van transitietrajecten
2. Het kunnen duiden van diverse organiserende principes en de relatie tussen ik-wij-het
3. Kunnen vieren en onderzoeken van succes- en succesfactoren
4. Kunnen herkennen van boven- en onderstroom processen en fasen daarin
5. Leren spelen met rol-verschillen en het leggen van verbindingen in de onderstroom
6. Co-creatie en actie als coalitie op basis van dromen, verlangens en wensen, angsten, magie en wijsheid

Op 14 januari 2019 komt de coalitie 'Groen Verbindt' bij elkaar en bespreekt haar toekomstdromen.

De coalitie bestaat uit vertegenwoordiging van Gebiedsprojecten, Onderwijs, Gemeenten, Provincie, Burgerinitiatieven en Kartrekkers. De coalitie is de spin in het web van het netwerk Groen Verbindt. Dit netwerk bestaat uit ongeveer 25 projectleiders van projecten die een subsidie ontvangen van de Provincie Zuid-Holland via de gebiedscoalitie en die samen het Meerjaren Programma (MJP) Groen Verbindt uitvoeren. De projectleiders worden kartrekkers genoemd. De looptijd van dit MJP is van 2016 tot 2020. Begin 2019 bevindt het netwerk zich in de fase van realisatie; de opbrengsten van de projecten worden steeds meer zichtbaar. De gebiedscoalitie heeft een meerjarige geschiedenis met elkaar, hoewel de samenstelling de afgelopen 4 jaren meermalen is gewijzigd. Zij zoeken naar de rol die zij in het gebied kunnen spelen na de afronding van het MJP Groen Verbindt.

Reflectie op samenwerking en rolbepaling is de gebiedscoalitie niet vreemd. De gebiedscoalitie heeft bij de start van het Meerjaren Programma (eind 2016) stil gestaan bij haar rol met een aantal begeleide sessies, heeft eind 2017 teruggeblikt op haar samenwerking aan de hand van een tijdlijn sessie en halverwege 2018 een netwerk vitaliteitsmeter (NVM) laten uitvoeren. De netwerk vitaliteitsmeter geeft inzicht in de vitaliteit van de samenwerking in het netwerk en in de opbrengsten van het netwerk Groen Verbindt. Begin 2019 is het tijd om opnieuw de samenwerking onder de loep te nemen; nu via een meerdaagse training 'Reflexieve Monitoring in Transitie's' met onder andere de methode van reflexieve monitoring in actie (RMA).

De meerdaagse training 'Reflexieve Monitoring in Transities'

De leden van de gebiedscoalitie willen als eenheid het verschil maken voor een duurzame ontwikkeling van de Alblasserwaard Vijfheerenlanden. Zeker nu de gebiedscoalitie een nieuwe samenstelling heeft, is er behoefte aan "even de tijd nemen om met elkaar in dezelfde taal, richting en aanpak te komen op een leuke leerzame manier".

Een training Reflexieve Monitoring in transities (zie ook Bijlage II) ziet de gebiedscoalitie als een relevant en aansprekend onderwerp daarvoor. Dit te doen met elkaar is inhoudelijk ook van belang omdat er dynamiek zit in de ontwikkeling van Groen Verbindt naar een samenhangend programma richting duurzame gebiedsontwikkeling en er dynamiek zit in allerlei daarmee verbonden contacten en gebiedsagenda's in de regio.

Kernvragen:

- Wat de betekenis en de wat de waarde is van reflectie (en verdergaande reflexiviteit) voor de vitaliteit van het gebiedsnetwerk Groen Verbindt
- Hoe deelnemers in het netwerk reflexiviteit kunnen vormgeven in hun verschillende rollen in het netwerk
- Welke interventies en instrumenten daarbij behulpzaam zijn
- Wat het van eenieder persoonlijk vraagt (leiderschapsvraag)

Trainingsprogramma

1.	<u>Theorie van Transitie voor A5</u>	<i>Doel: Teambuilding</i>
Netwerk leiderschap in transitie		Transitie theorie bespreken, fase coalitie
Diversiteit begrijpen		Onderwater dynamiek
Rekening houden met elkaars behoefte		Spel: Mag ik van jou
2.	<u>Persoonlijk leiderschap in transitie</u>	<i>Doel: Actie leren</i>
Betekenis van change agents		Rollen en competenties
Wat voor verschil maak je in welke fase?		Kritische incidenten en steunvragen
Wat is er nodig	Inzichten koppelen met	uitkomsten van netwerkvitaliteitsmet
3.	<u>Ontwerpen naar actie als coalitie</u>	<i>Doel: Gezamenlijke koers</i>
Vertalen van inzichten naar actie		Verbinding tussen deel 1,2 en 3 leggen
Dromen inventariseren		Denkstorm
Acties benoemen		Succesvol Creëren Methode

Analyse van het proces

- Wat de betekenis en de waarde is van reflectie (en verdergaande reflexiviteit) voor de vitaliteit van het gebiedsnetwerk Groen Verbindt

Wat we hebben gezien is dat er fasen zijn in de betekenis en waarde van reflectie. *De ontkenningfase* bestaat uit onbewuste onbekwaamheid: een ontkenning van de noodzaak van begeleiding. Alles gaat zoals het gaat, en de problemen worden aangepakt en opgelost. Dat verhindert gevoel van behoefte en of een urgentie voor reflectie en verdergaande reflexiviteit. In de volgende fase: *de verkenningsfase*; ontstond er ruimte voor reflectie gebaseerd op vertrouwen in de aanbrenger, de bemiddelaar; met het verzoek tot interviews. Deze interviews hadden een reflectief en reflexief karakter en ontwikkelden een bewustzijn bij de leden van de coalitie over de mate en soort van onbekwaamheid. Ook ontstond er een vertrouwen in de mogelijkheden van de potentie van de inbreng van de PTRN-tafel in de vorm van een training; geheten persoonlijk leiderschap in transitie. In de volgende fase, *de verdiepende reflexieve actieonderzoeksfase* werd daadwerkelijk gezamenlijk reflexief onderzocht in drie middagen; wat de kracht, de dromen en relaties van de coalitie werkelijk waren en hoe dat verliep. Hierbij werd flink diep in de onderstroom van vertrouwen en verbinding gewerkt. De coalitie werd zich hierbij pijnlijk bewust van een aantal zwakke plekken die veel te maken hebben met de dynamiek van de systeem-, proces- en leefwereld. De vierde fase bestond vervolgens uit een *crisisfase*; kan men elkaar vertrouwen, is de coalitie krachtig genoeg? Wat kan ik wel en niet doen? De energie stroomde hier alle kanten op en was niet gezamenlijk. Er werden zondebokken gecreëerd en zwakheden op anderen en de omgeving geprojecteerd. De crisis fase schuurde en deed pijn, het niet-weten was vreselijk. Werken in de onderstroom is ook dat alles modderig en zwaar kan worden. De existentiële vraag van de coalitie werd gesteld: kunnen we doorgroeien, een grotere broek aantrekken, willen we dat echt en wat is daarvoor nodig? Tenslotte deden de leden een kleine maar belangrijke stap, ze namen verantwoordelijkheid voor de situatie en ontwierpen een gezamenlijk voorstel. Hiermee was de coalitie in *de creatieve ontwerpende fase* beland.

Doordat de coalitie met de training (drie bijeenkomsten van 4 uren met de gehele coalitie) aan de gang is gegaan heeft zij geleerd om te heroriënteren, flexibel te zijn en nieuwe energie te ontwikkelen.

Dit zegt iets over de ontwikkeling van lerende netwerken en de waarde van reflectie en reflexiviteit; zoals ook verwoord door leden van de coalitie: 'de winst is dat we nu bewuster zijn van patronen en dat rollen en dynamiek daartussen helderder zijn' alsook 'het is goed dat het allemaal op tafel is gekomen'. Ook zegt dit iets over de kracht van het individu (de change agent) en de samenwerking tussen change agents: een training gericht op reflectie en verdergaande reflexiviteit biedt change agents de mogelijkheid om zich te spiegelen aan onderliggende waarden; wat ben ik aan het doen, is dat nodig, wat is er nodig? Een training creëert ruimte om deze vragen te stellen, het tijdelijk niet te weten en de vragen met meer zelfvertrouwen en kracht te beantwoorden. Sterker nog, de verbindingen tussen de leden van de coalitie zijn niet beschadigd, wel op de proef gesteld en tenslotte sterker geworden. De coalitie gaat nu een groter spel spelen: meer integraal en kaderstellend werken, gaat zich strategischer positioneren en gaat meer uitvoeringskracht mobiliseren met meer partners in het gebied in zowel systeem en leefwereld. In de kern weet de coalitie de aansluiting tussen leef en systeemwereld beter te maken doordat ze bereid is te verbinden in openheid, kracht en vertrouwen.

De coalitie gaat nu verder met een duidelijker inhoudelijk profiel, een heldere strategie, en een gezamenlijk actieplan. Uitdagingen voor 2020 en verder zijn:

- Hoe de spanning tussen systeem- en leefwereld zich verder laat zien,
- Of er een nieuwe gemeenschappelijke taal ontstaat waarmee ontwikkelingen geduid en aangepakt kunnen worden,
- Of er een reflexieve cultuur ontstaat met o.a. regelmatig ruimte voor reflectie, ruimte voor onderstroom gesprekken, ruimte voor niet-weten etc.,
- Of de nieuwe leden zich gelijkwaardig kunnen inpassen, en die ruimte krijgen
- Of de inzet op het realiseren van een gezamenlijk perspectief van buiten het gebied of van binnen het gebied komt
- Of het lukt om mensen in hun kracht i.p.v. macht aan te trekken.

Naar aanleiding van de analyse van de training zijn de volgende tien kernconclusies getrokken:

Tien kernconclusies

1. **Als de leefwereld en de systeemwereld in een gezamenlijk speelveld opereren komt die spanning tussen de werelden naar boven als persoonlijke spanning *tussen* mensen.**
 Voorbeeld: de coalitie GV twijfelt over de mate waarin ze een platform wil zijn voor alle soorten gebieds-initiatieven of echt criteria wil bepalen waarmee ze selecteert. Een deel van de coalitie vindt dat keuzes niet van bovenaf gemaakt kunnen worden, want leidend is de bottom up energie van de streek. Een ander deel vindt, dat als je je wil kunnen verantwoorden voor subsidie die je krijgt, daar ook criteria voor moet bepalen. Wat hier gebeurt is een onderhandelingsstrijd tussen de eisen van de systeemwereld (controle over besteding van geld) en de behoefte van de leefwereld (initiatieven een stapje verder krijgen).

2. **Als de leefwereld en de systeemwereld in een gezamenlijk speelveld opereren komt de spanning tussen beide werelden ook naar boven *binnen* individuele personen**
 Alhoewel de coalitie het ideale speelveld lijkt te bieden voor een gezonde wisselwerking tussen systeem- en leefwereld en/of tussen beleid en uitvoering, blijkt dat er neiging bestaat tot een of/of stand: of de systeemwereld domineert of de leefwereld domineert. Voorbeeld: een provinciale ambtenaar of gemeentelijke wethouder weet aan welke eisen en randvoorwaarden voldaan moet worden om subsidie binnen te halen en te kunnen doen wat je wilt doen als coalitie (steunen initiatieven in het gebied). Door op de stoel van de systeemwereld te zitten binnen de coalitie ontstaat er spanning in de persoon die tevens voelt dat de energie van de innerlijke leefwereld wordt weggedrukt. Deze interne spanning uit zich in allerlei vormen: het kan leiden tot starheid, of besluiteloosheid, of irritatie of kwetsbaarheid voor het ongenoegen van overige groepsleden. De oplossing lijkt gelegen in het bewuster worden van deze patronen, ze (h)erkennen en bespreekbaar maken. Dit is mogelijk gebleken tijdens de training.

3. **Alhoewel een gebiedscoalitie/multi-actor netwerk een gezond en vitaal netwerk kan zijn, volgens de criteria van de NVM (..) kan de spanning tussen systeem en leefwereld hier toch **ondermijnend werken**.** Voorbeeld: de coalitie is al jaren succesvol in het binnenhalen van subsidies. Maar weet haar succes nog niet goed te verkopen en te verspreiden in de systeemwereld. Op het moment dat wordt geanticipeerd op een nieuwe gebiedsdeal van 1.5 miljoen voor 4 jaren, wordt dit zwakke punt van weinig externe profilering plotseling heel

groot. En wordt het een behoefte van de systeemwereld binnen de coalitie, om te kunnen onderhandelen met de systeemwereld buiten de coalitie. Deze behoefte wordt echter ervaren als een eis, waardoor de communicatie in de onderstroom het vertrouwen verliest in de ander. Dit is een heftig punt, want daarmee komt alle opgebouwde vertrouwen in de coalitie onder druk. Hier gaat het mogelijk ook over de afstand tussen de systeemwereld en de mensen die de projecten uitvoeren.

Proceswereld: *'Als je elkaar vaak in de regio tegen het lijf loopt, stem je al werkende weg af doordat je ziet, hoort en ervaart wat de kartrekkers en partners uit de gebiedscoalitie belangrijk vinden. Het lijkt dat als je vertrouwen weet op te bouwen, je minder met verantwoording bezig hoeft te zijn. En als je je verantwoordelijk voelt, je het vertrouwen versterkt'.*

4. Reflexiviteit (en een maatwerk training reflexieve monitoring) helpt om in een netwerk zowel persoonlijk te transformeren alsook als coalitie te kunnen heroriënteren.

Onderstaande uitspraken betreffen de samenwerking in de gebiedscoalitie en de persoonlijke betrokkenheid daarin.

- Om flexibel te kunnen zijn en weer energie te voelen
- De waarde te ervaren van het nemen van tijd voor terugblikken en vooruitblikken
- Om af en toe op een ander been gezet te worden
- Te leren ontdekken hoe ieder erin zit, en wat eenieder motiveert om verder te gaan
- Via moeilijkheden naar de sterren (per aspera ad astra)
- Enige afstand nemen en dan kijken; 'van zijn naar zien'
- Om in de onderstroom, de gevoelswereld van de samenwerking te kunnen duiken
- Om versneld stappen te kunnen zetten
- Om te vertrouwen op de gezamenlijkheid
- Als groep over de toekomst van het gebied na te denken
- Om steeds weer humor en lol te kunnen ervaren
- Ondanks twijfel en onzekerheid over de toekomst door te gaan op een gezamenlijke koers

De opbrengsten van het netwerk Groen Verbindt laten zich zien in drie sporen: 1) een gewijzigd inhoudelijk spoor, 2) een gewijzigd strategisch spoor en 3) een gewijzigd actiespoor (zie ook punt 10). Kenmerkend is de moed te kiezen, de gezamenlijkheid op strategie en de energie voor actie. Blijkbaar heeft de persoonlijke- en netwerkreflectie bijgedragen aan een vitale koerswijziging van de gehele coalitie.

5. Het werken met reflexiviteitstoels opent deur naar transformatie; zoals bijvoorbeeld

- a. Tijdlijn; bewustzijn over succes- en faalmomenten
- b. Steunvragen; beter zicht op de oorzaken van sleutelmomenten en de eigen rol daarin
- c. Successen expliciet maken; maakt veel energie vrij voor een volgende stap
- d. Denkstorm; verheldert aannames, ondersteunt de gezamenlijke focus en creëert verbinding in de onderstroom
- e. 'Mag ik van jou'; maakt de interactie tussen rolopvattingen duidelijk en creëert ruimte voor de vrije actor rol, van waaruit werkelijke behoeften vanuit posities benoemd, besproken en ondersteund kunnen worden

6. De beleving van de aard en oorzaak van de verschillen wordt toegankelijk, bespreekbaar en oplosbaar met het co-creatiespel 'Mag ik van jou'

Het lijkt of het werk in de leefwereld correspondeert met de onderstroom, het heeft effect in systeemwereld die meer correspondeert met de bovenstroom.

Bijvoorbeeld: de coalitie heeft een inhoudelijk en strategisch toekomstplan, door dit zowel in de bovenstroom (keuze voor toerisme, biodiversiteit en duurzame landbouw& leefbaarheid), (oprichten van een platform met meer spelers en status in het gebied) als in de onderstroom (waarden, emoties en gevoelens erover) te bespreken ontstaat ruimte voor het benoemen van de condities en randvoorwaarden die voor zowel leef- als systeemwereld gelden.

Hierdoor kan de coalitie als geheel een transformatie doorlopen en in actie komen.

7. Inzicht en transformatie in strategische rolopvattingen van de coalitie

Enkele leden vertegenwoordigen formeel de systeemwereld, maar informeel de leefwereld en omgekeerd. Door het spel Mag ik van jou wordt helderder dat er rollen zijn (zoals die van manager en vervormd die van ordebewaarder) die heel dwingend en eisend kan zijn over randvoorwaarden. Pas als beide werelden leren te luisteren naar elkaars werkelijke behoefte en elkaars werelden ook echt willen begrijpen: binnen de persoon als tussen de personen, dan ontstaat begrip voor de wensen en belangen die personen hebben vanuit hun rol. En dan wordt duidelijk dat het gaat om het steviger neerzetten van ambities en successen van de gehele coalitie als gezamenlijke strategie in plaats als een eis van de systeemwereld.

8. Transformatie van ik, wij, het

Ik: naar meer openheid, eerlijkheid, pro-actiever, reflexiever, bewuster, flexibeler, meer zelfvertrouwen en meer inleving

Wij: naar meer vertrouwen, transparantie, efficiënte interactie, menselijke samenwerking, benutting van de aanwezige energie (vitaler), een platform kunnen neerzetten vanuit gelijkwaardigheid op basis van de kracht (en niet de macht) van mensen

Het: meer integraliteit, verbinding zien op thema's die spelen, meer strategisch kunnen schakelen daarop

9. Resultaat heroriëntatie planvorming coalitie Groen Verbindt

Inhoud	Strategie	Actie
<ul style="list-style-type: none">•recreatie•biodiversiteit•duurzame lb en platteland	<ul style="list-style-type: none">•platform functie•verbreden•verkenningen doen•schillen structuur	<ul style="list-style-type: none">•kaderstellende notitie maken•aanhaken bij RMA•zichtbaarheid

10. Verder willen, durven en kunnen in een nieuwe rol als coalitie

1. Opnieuw anders rond de tafel: oftewel met de nieuwe kennis van rolverschillen en vrije rollen en de tools om hier vrijer mee om te gaan; meer onderling vertrouwen en flexibiliteit benutten (leiderschapsvraagstuk)
2. Verbreding in het kader van o.a. RMA: uitnodiging aan nieuwe partners om te participeren
Meer profilering van de coalitie, meer zelfbewust rol neerzetten als gebiedsplatform (transformatie vraagstuk)
3. Strategisch vermogen: inhoudelijke keuzes maken met de nieuwe partners en de rol van de coalitie sterker neerzetten richting bestuurlijke netwerken (governance vraagstuk)

Mogelijk route: contactmoment met PTRN als coalitie en gericht op reflectie over leiderschaps-, transformatie- en governance vraagstukken.

Bijlage I. Aanleiding Training

Toelichting

De leefwereld in de A5H voelt heel duidelijk de urgentie en het belang van gerichte en concrete transformatie van het gebied: 'We moeten voorkomen dat het platteland naar de gallemiezen gaat en moeten iets slims verzinnen'. Veel energie, tijd en kennis zit in de ontwikkeling van gebiedsinitiatieven gericht op bewustwording, verbinding en actie. Initiatieven zoals het PrachtLint en het Lammetjeswiel hebben al impact en laten zien wat er kan. Die experimentele niche energie is kwetsbaar en kan het niet steeds zelf, en heeft een systeem nodig dat beleidscontinuïteit, financiering, kennis en adequate procesondersteuning biedt. Daarom zullen systeem-, kennis- en proceswereld goed moeten afstemmen op deze specifieke en urgente behoefte, vanuit de eigen percepties en kwaliteiten. Mogelijkheden om in het gezamenlijke tussenliggende speelveld -in het lopende programma Groen Verbindt- bij te dragen zijn:

- Systeemwereld wil op hoger level van duurzaamheid komen, vanuit een lange termijn beleidsanticipatie, voor een geïntegreerde aanpak en sturingsfilosofie per gebied.
- Kenniswereld wil weten wat transitiepaden zijn naar regionale duurzaamheid vanuit de huidige niches en experimenten.
- Proceswereld wil weten welke methodologieën, typen interventies en tools daadwerkelijk effect hebben en welke impact dat sorteert.

Doel

Dit project is gericht op **een onderbouwde benadering van reflexiviteit in lerende gebiedsnetwerken**. Deze lerende netwerken bevinden zich in al langer lopende gebiedscoalities, deals en kartrekkers, die met elkaar zoeken naar gedeelde waarden, afgestemde acties en ondersteunend werk vanuit diverse domeinen. Nieuw is dat het transformatief en reflexief lerende aspect extra aandacht krijgt. Er is grote nieuwsgierigheid hoe dat bereikt kan worden en wat daarvoor nodig is.

Dilemma/vraagstukken

Algemene probleemdefinitie

Er wordt te weinig geleerd per wereld en te weinig geleerd en geïnteracteed tussen de werelden. De werelden gedragen zich als gesloten domeinen. Om eruit te komen en uit te gaan wisselen, is bewustzijn en nieuwsgierigheid nodig, vanuit het besef dat het anders kan en anders moet. Dat er een transformatie nodig is in het denken en doen. Om uit comfortzones te stappen en het even niet te weten, samen. Om dat te steunen is een infrastructuur voor maatschappelijk leren nodig, die zowel aangrijpt op de persoon, het netwerk als het systeem. Een pilot training reflexieve monitoring in transities wordt gezien als een eerste bouwsteen voor deze lerende infrastructuur.

Algemeen

- Wat de betekenis en de waarde is van reflectie (en verdergaande reflexiviteit) voor de vitaliteit van het gebiedsnetwerk Groen Verbindt

- Hoe deelnemers in het netwerk reflexiviteit kunnen vormgeven in hun verschillende rollen in het netwerk: opdrachtgeversrol (leden gebiedscoalitie), actorrol (initiatiefnemers/kartrekkers) en procesbegeleidersrol (procesbegeleiders thematafels en procesbegeleiders netwerk)
- Welke interventies en instrumenten daarbij behulpzaam zijn
- Wat het van eenieder persoonlijk vraagt (leiderschapsvraag)

De vraagstukken per wereld en de bespreking daarvan op basis van de inzichten uit het lopende project in 2019 laten zich als volgt zien:

Leefwereld

Hoe organiseren we de transformatie van het gebied met de energie die er is?

Bespreking

De coalitie Groen Verbindt haalt de energie uit het gebied op via de Kartrekkers, waarin projecttrekkers en projecten worden gevormd, besproken en uitgevoerd. De coalitie is een verbindend platform voor zowel de kartrekkers als ander partijen in het gebied. De inhoudelijke transformatie van het gebied is vooral zichtbaar en voelbaar bij de kartrekkers die concrete nieuwe fietsroutes en educatieve projecten en historisch erfgoed een nieuwe toeristische bestemming geven vormgeven. De coalitie maakt, door haar connecties met de systeemwereld toegang tot grote subsidies mogelijk, die worden versleuteld in gebiedsdeals, waarover de coalitie verantwoording aflegt.

Systeemwereld

Hoe komen we van losse projecten naar een gezamenlijke ambitie, visie en aanpak, waarin het collectieve beeld leidend is

Bespreking

Aangezien de coalitie een schakel vormt tussen de leef- en systeemwereld, zijn beide werelden herkenbaar in de cultuur van overleggen, besluiten en samenwerken. Af en toe geeft dat spanning, vooral als er teveel systeemwereld (controle, inflexibiliteit en dominantie) worden ervaren in de coalitie, wrekt zich dat in persoonlijke conflicten, relationeel wantrouwen en gevoelens van eenzaamheid. Tegelijkertijd leidt een ondervertegenwoordiging van de leefwereld (projecten zitten immers op het niveau van de kartrekkers) tot een gebrek aan passie en energie en creativiteit.

Kenniswereld

Wat zijn de succes- en faalfactoren in de regionale transformatie en coalitieprocessen en welke interventies zijn ondersteunend en effectief gezien de opgaven die spelen. Wat is nodig uit de verschillende werelden?

Bespreking

Aanvankelijk leek het mogelijk om de rol van waarnemer/observant te beleggen met een stagiair bestuurskunde. Helaas was het te lastig om hierover goede werkafspraken te maken in de tijd. V.w.b. de succes- en faalfactoren kan gesteld worden dat de volgende succesfactoren voor de doorontwikkeling van de coalitie benoemd zijn:

Op inhoudelijke keuzes: integraal denken, volgen van bestuurlijke keuzes en nieuwe thema's verkennen

Op strategische keuzes: uitgaan van de kracht van mensen (i.p.v. formele posities), inzetten op gezamenlijke belangen, betrekken van meer typen spelers

Proceswereld

Wat is de meerwaarde van reflexieve en creatieve procesbegeleiding voor de samenwerking binnen de coalitie Groen Verbindt en binnen diverse trainingen en leergangen gericht op netwerkend werken en leren?

Bespreking

Voor de proceswereld geldt steeds de vraag hoe een vrije rol van procesbegeleider en de ontwikkeling en transformatie van een groep naar gezondere interactie, meer gelijkwaardigheid, meer vertrouwen en menselijkheid, betere benutting van energie en hogere efficiëntie mogelijk is. Ook speelt de vraag welke instrumenten, modellen, tools en werkvormen hier ondersteunend in zijn.

Vragen voor het tussenliggende speelveld, waar alle werelden elkaar in principe kunnen ontmoeten:

- *Hoe kunnen lerende netwerken gesteund worden in hun ontwikkeling?*
- *Hoe kunnen change agents sterker worden, en meer verschil gaan maken?*
- *Hoe kunnen verbindingen tussen mensen, tussen mensen en natuur, tussen mensen en beleid gezonder en spiritueler worden?*

Bijlage II. Training Netwerkend Leren in Regionale Transitie

I Intake, afstemmen en oriënteren

Belangrijke aandachtspunten n.a.v. enkele intake gesprekken:

- De kracht en cultuur van de coalitie zoals deze is ontstaan, voortbestaat en effect sorteert? Wat bindt? Wat is er nodig?
- De hoge doorloopsnelheid van de leden ten opzichte van de continuïteit van de coalitie: welke rol speelt dit en hoe daar mee om te gaan?
- De rol van de coalitie in het gebied t.a.v. langere termijn doelen (2023)
Hoe verhoudt de coalitie zich tot andere partijen, zoals platform A5H en hoe kan de zoektocht vorm worden gegeven?

II Middag groepsgesprek

Het groepsgesprek bestaat uit een meeting (plmin 3 uren) met de gehele coalitie en betreft een terugkoppeling van de bevindingen van de interviews (deze hebben plaatsgevonden in de lente van 2018 met vijf leden van de coalitie). De analyse wordt besproken op een aantal kernpunten en vervolgens wordt met de coalitie onderzocht wat een volgende wenselijke stap in de ontwikkeling is, gezien de inzichten. Deze activiteit valt binnen het project 2018-2019 'Reflexief lerende gebiedsnetwerken en change agents A5H'. Dit is een vervolg pilot binnen Programma Duurzaam Door, PTRN (Participatie Tafel Regionale Netwerken). Presentatie en begeleiding door Jules Hinssen en Jifke Sol.

III Training Reflexieve Monitoring in Transitie van enkele dagdelen

De drie dagdelen (elk drie uur) worden ingericht aan de hand van de bedoeling (gezamenlijke richting en aanpak) en de drie expliciete doelen (gezamenlijke taal, inspirerend leren met elkaar en teambuilding. De focus ligt op gezamenlijkheid en verbinding richting actie. De methoden en technieken die hiertoe ingezet zullen worden zijn gebaseerd op waarderen en spiegelend leren; door te ontdekken wat werkt, en wat eigenlijk niet zo goed werkt en daar verantwoordelijkheid voor te nemen als individu en als groep. Dat heet ook wel *reflexief* zijn, om als groep en als leden uit te zoomen op bestaande opgaven en ervaringen en je af te vragen zijn dit de goede dingen of niet. Daarmee wordt een beroep gedaan op het herkennen en benoemen van waarden: waartoe dient een actie op de langere of kortere termijn? Dient dat de gebiedsbelangen en de gebiedsidentiteit? Ook worden de coalitieleden uitgenodigd om speels en creatief te ontdekken wat hen verbindt en welke energie er is om daaraan verder vorm te geven. Het programma bestaat dientengevolge uit de volgende drie onderdelen:

Bijlage III: Impact van de training op het functioneren van de coalitie

Een gelegitimeerd platform van verbinding in de streek

In de kern heeft de training bijgedragen aan een sterker rolbewustzijn van de coalitie: wat zij te doen heeft in het gebied. Ondersteunend daaraan is de hoe de samenwerking intern binnen de coalitie verloopt. Er is een groter besef van de onderlinge rolposities en hoe die elkaar nodig hebben en aanvullen en welk gedrag daarvoor nodig is.

De Gebiedscoalitie heeft laten zien een goede rol te kunnen vervullen in het verbinden van projecten en het doelgericht inzetten van aanvullende middelen voor groene doelen. Effectief samenwerken in de streek is kort samengevat de voornaamste toegevoegde waarde van de Gebiedscoalitie. Het netwerkend leren is hierbij het instrument dat goed werkbaar is gebleken.

De Gebiedscoalitie heeft een behoorlijk aantal successen geboekt. Hierbij gaat het niet alleen om de inhoudelijke successen met onze projecten, maar vooral om de wijze waarop de coalitie partijen verbindt en stimuleert dat organisaties en mensen met elkaar samenwerken. Dit netwerkend leren wordt gewaardeerd en leidt ertoe dat organisaties die vergelijkbare doelen hebben maar elkaar niet vanzelfsprekend weten te vinden, in staat zijn hun initiatieven te verrijken.

Gemeenten bijvoorbeeld, worden gefaciliteerd met een netwerk van onderwijs en maatschappelijke organisaties dat zij benutten voor de uitvoering van hun projecten. Ook halen zij er inspiratie uit voor de aanpak van toekomstige projecten, ook daar waar participatie van inwoners van belang is.

Het onderwijs in de regio krijgt een platform waardoor leerlingen en studenten in de beroepspraktijk aan de gang kunnen met levensechte projecten. Dit 'authentiek leren' is een doelstelling van scholen. Bovendien draagt het bij aan verbinding van jonge inwoners met de streek waarin ze wonen.

Maatschappelijke organisaties en bedrijven zijn goed georganiseerd in de regio A-V en zijn actief met relevante cultuurhistorische, landschappelijke, recreatieve en groene initiatieven. Maatschappelijke organisaties draaien op vrijwilligers en zijn geholpen bij samenwerking met professionals en de mogelijkheid om 'kennis elders te halen'.

Gebiedsdeals zoals *Groen Verbindt*, zorgen dan ook voor bijzondere en onverwachte coalities tussen partijen die elkaar eerder niet kenden. Het stimuleren van dit soort netwerken door partijen zelf, maar ook door provinciale overheden en gemeentebesturen voegt waarde toe aan de streek. De Gebiedscoalitie kan deze rol voortzetten, ook in de situatie waarin er niet vanzelfsprekend een integrale opdracht ligt. Immers, de toegevoegde waarde is er, zowel voor opdrachtgevers, gemeenten, provincies, als voor partijen in de streek zelf die zoeken naar samenwerking.

De coalitie wil dan ook de ambitie houden om de streek groener, levendiger, toegankelijker en duurzamer te maken. Dit betekent dat de coalitie naast de uitvoering van *Groen Verbindt* actief blijft met agenderen van thema's, verbinden van organisaties en verwerven van ondersteuning voor projecten.

Samenwerken op thema's en verbinden van organisaties

Zoals eerder beschreven organiseert de coalitie het netwerk via kartrekkersbijeenkomsten. Deze zullen thematisch worden waardoor partijen die betrokken zijn bij of initiatieven nemen in voor de streek belangrijke groen-blauwe thema's bij elkaar komen. Dit zullen dan ook wisselende groepen zijn. De bijeenkomsten beogen naast het doel van netwerkend leren ook om nieuwe initiatieven te verkennen en om te zetten in projecten of projectaanvragen. De thema's die we in ieder geval

prioriteren zijn in hoofdstuk 2 beschreven. De coalitie zet zich in voor thema's waar in de streek enthousiasme voor is, met als doel de streek groener te maken. Dit sluit goed aan bij de wensen van partijen om ons heen. De Gebiedscoalitie kiest dan ook niet voor een verbreding op thema's, tenzij hier een expliciete opdracht voor ligt bijvoorbeeld vanuit een provincie aan landschapstafels. Een rol is hierbij weggelegd voor de verkenningen die de coalitie in Groen Verbindt heeft gedaan. Deze zijn inhoudelijk en beleidsmatig interessant om als basis te dienen voor nieuwe initiatieven.

Relatie onderhouden in bestuurlijke netwerken

De coalitie maakt zich sterk om overzicht te houden op ondersteuningsmogelijkheden vanuit provinciale en gemeentelijke overheden of andere subsidiemogelijkheden. We beogen hierbij niet om de plek in te nemen van andere partijen. De coalitie kiest dan ook niet voor een institutionalisering van het netwerk in de vorm van een coöperatie. De kracht van de coalitie ligt juist in het flexibel zijn, ook qua samenstelling en het gemakkelijk kunnen meebewegen met ontwikkelingen in de streek.

De provincie Zuid-Holland, de provincie Utrecht, de gemeenten met de Regionaal maatschappelijke agenda A-V maar ook de U10 of de Gebiedscommissie Utrecht-West hebben vergelijkbare doelen waarbij inzet vanuit regio's is gewenst. Een Gebiedscoalitie is hierbij een goed passend instrument om bestuurlijke ideeën om te zetten in uitvoering. De themagerichte opzet waar de coalitie voor kiest, sluit mogelijk goed aan. Het maakt dan ook niet uit of overheden kiezen voor een integrale opdracht, zoals een gebiedsdeal of juist voor themagerichte inzet van middelen. Daar waar sprake is van mobilisatie van krachten in de streek werkt de Gebiedscoalitie als een soort katalysator en aanjager van een '5^e gebiedsdeal'.

Dit betekent dat de coalitie contacten blijft onderhouden met potentiële opdrachtgevers. Hierbij gaat het om samenwerking met de gebiedsregisseurs van de provincie ZH, het Programmabureau U10, de gemeenten verenigd in de RMA en de provincie Utrecht. Alle leden van de coalitie hebben hier een rol in.

5. Samenvattend

De Gebiedscoalitie blijft in 2020 actief om de uitvoering van *Groen Verbindt* te continueren en de verantwoordelijkheid te nemen die hierbij hoort. 2020 wordt dus ook het jaar waarin de coalitie de tijd heeft en neemt om themagericht te werken te blijven agenderen en relatie te onderhouden met bestuurlijke partijen die vergelijkbare 'groendoelen' hebben en baat hebben bij integraal werken en het verbinden van partijen.