

Achtergrond bij Bakens verzetten – de conceptuele benaderingen



Auteur: Michiel Firet
met bijdragen van Gerwin Klomp

Datum: 15-12-2022

Inleiding

Programma naar een Rijke Waddenzee (PRW) heeft met name de derde periode veel gedaan met transitie-theorieën. Maar ook in de eerdere periode zijn al conceptuele strategieën ingezet om tot programmering te komen en initiatieven richting het programmadoel PRW stapsgewijs in te vullen en transitieën in beweging te krijgen. Dit achtergronddocument van 'Bakens verzetten, 12 jaar koersen op een rijke Waddenzee' geeft verdere duiding van de gepresenteerde infographics.

PRW-poster 14^e Trilateral Governmental Conference 2022

Zie Figuur 1 op de volgende pagina. De infographics van vier van de vijf conceptuele benaderingen die PRW heeft ingezet hebben we op één poster gepresenteerd voor de informatiemarkt van de 14^e trilaterale Waddenzee conferentie te Wilhelmshaven ((TGC14, 28 november tot en met 1 december 2022). De teksten op deze poster:

Conceptual approaches

2008 – 2022 is the timespan of the Dutch Programme towards a Rich Wadden Sea (PRW). This joint initiative of Dutch governments and nature organisations helped as a network organisation to achieve the long-term goals of the 'Rich Wadden Sea for nature and people'. PRW used – as asked – different methods such as challenging and connecting people. And used dialogues and worked on the basis of facts¹. Major transitions are essential for the challenges facing the trilateral Wadden Sea. PRW applied different conceptual approaches for its role in these transitions. This poster presents the highlights.

12 jaar PRW

Working towards a rich Wadden Sea for nature and people has been at the heart of Dutch Wadden Sea policy since 2006. Not only conservation, but more and more also development of nature and transformation to sustainable use. In practice, we face a recurring process of mutual alignment on this goal, that 'new regime', and efforts to keep it as it is, the 'current regime'. PRW initiatives focused on nature development and the system change to low-impact use.

Small wins

Throughout the period, PRW has used the essence of the Small Wins Theory (Termeer et al. 2017). Encouraging pilots and learning by doing. Identifying interesting (in terms of contribution to the goal) efforts and then supporting them. With capacity, connections and sometimes a little money. Bringing ideas to pilots with small practical steps finding out if a particular approach is feasible. Inviting scientists to help find (practical) answers for next steps.

¹ With the WadLab approach as an example of a 'soft space'



Conceptual approaches

2008 – 2022 is the timespan of the Dutch Programme towards a Rich Wadden Sea (PRW). This joint initiative of Dutch governments and nature organisations helped as a network organisation to achieve the long-term goals of the 'Rich Wadden Sea for nature and people'. PRW used – as asked – different methods such as challenging and connecting people. And used dialogues and worked on the basis of facts. Major transitions are essential for the challenges facing the trilateral Wadden Sea. PRW applied different conceptual approaches for its role in these transitions. This poster presents the highlights.

EXISTING USE IN TODAY'S WADDEN NATURE vs **RICH WADDEN SEA FOR NATURE AND PEOPLE** **2050**

MITIGATE AND COMPENSATE → DEVELOPMENT AND TRANSITIONS

12 JAAR PRW Moving towards a rich Wadden Sea for nature and people has been at the heart of Dutch Wadden Sea policy since 2016. Not only conservation, but also development of nature and biodiversity to sustainable use. In practice, we find a missing element of stake engagement on this goal, that 'new regime' and efforts to make it so it is the 'new regime'. This involves changes in culture, development and the overall change in Wadden Sea.

SUCCESS IS A SERIES OF SMALL WINS

SMALL WINS THEORY Throughout the period, PRW has used the essence of the Small Wins Theory (creation of a) encouraging people and leading to being, identifying something (in terms of contribution to the goal, efforts and then supporting them. With capacity, resources and sometimes a little extra. It brings ideas to plan and what obstacles they're trying out if a particular approach is feasible. Finding solutions to help that approach to succeed for next steps.

CURRENT REALITIES vs **DESIRABLE REALITIES**

FORERUNNERS vs **LETTING GO**

Keywords: **challenge**, **encourage**, **develop**, **connect**

TRANSITION-X In 2017, the Dutch Ministry of Infrastructure and Water Management asked ONET (part of) to research and help shape water system strategies. One of the results, the concept of the 'New Regime', is used by PRW as a conceptual model for its strategy. PRW used its 'New Regime' - challenge, encourage, connect and develop - to suggest transitions from the current system towards the proposed regime: a resilient, diverse, nature and sustainable, low-impact one.

FROM CHALLENGE... ...TO SOLUTION

THEORY U

GET TO THE CORE WHAT IS REALLY AT STAKE?

THE CORE OF THEORY U Theory U (Collaborative U) in 2008 is the second revised version, developed to be the Dutch Wadden Region. PRW used U, its essence, in the sense of non-violence, a curiosity of the source, instead of forcing change to nature, participants observed, learned, listened and to the heart of the challenge, gained insight and ideas, and prototyped. This provides a solid approach for many issues and dialogues.

Figuur 1; poster conceptual approaches informatiemarkt TGC14 2022

Transition-X

In 2017, the Dutch Ministry of Infrastructure and Water Management asked DRIFT (drift.eur.nl) to research and map major system changes. One of the results, the concept of the Transition-X, is used by PRW as a conceptual model for its strategies. PRW used its four roles – challenge, encourage, connect and develop – to support transitions from the current system towards the proposed regime; a resilient Wadden nature and sustainable, low impact use.

Theory-U

Theory U (Scharmer et al, 2009) is the concept behind several developments in the (Dutch) Wadden Region. PRW used it, for example, in the issue of sustainable accessibility of the Wadden Islands. Instead of jumping straight to solutions, participants observed, learned, listened, got to the heart of the challenge, gained insight and ideas, and prototyped. This proved a valuable approach for many issues and dialogues.

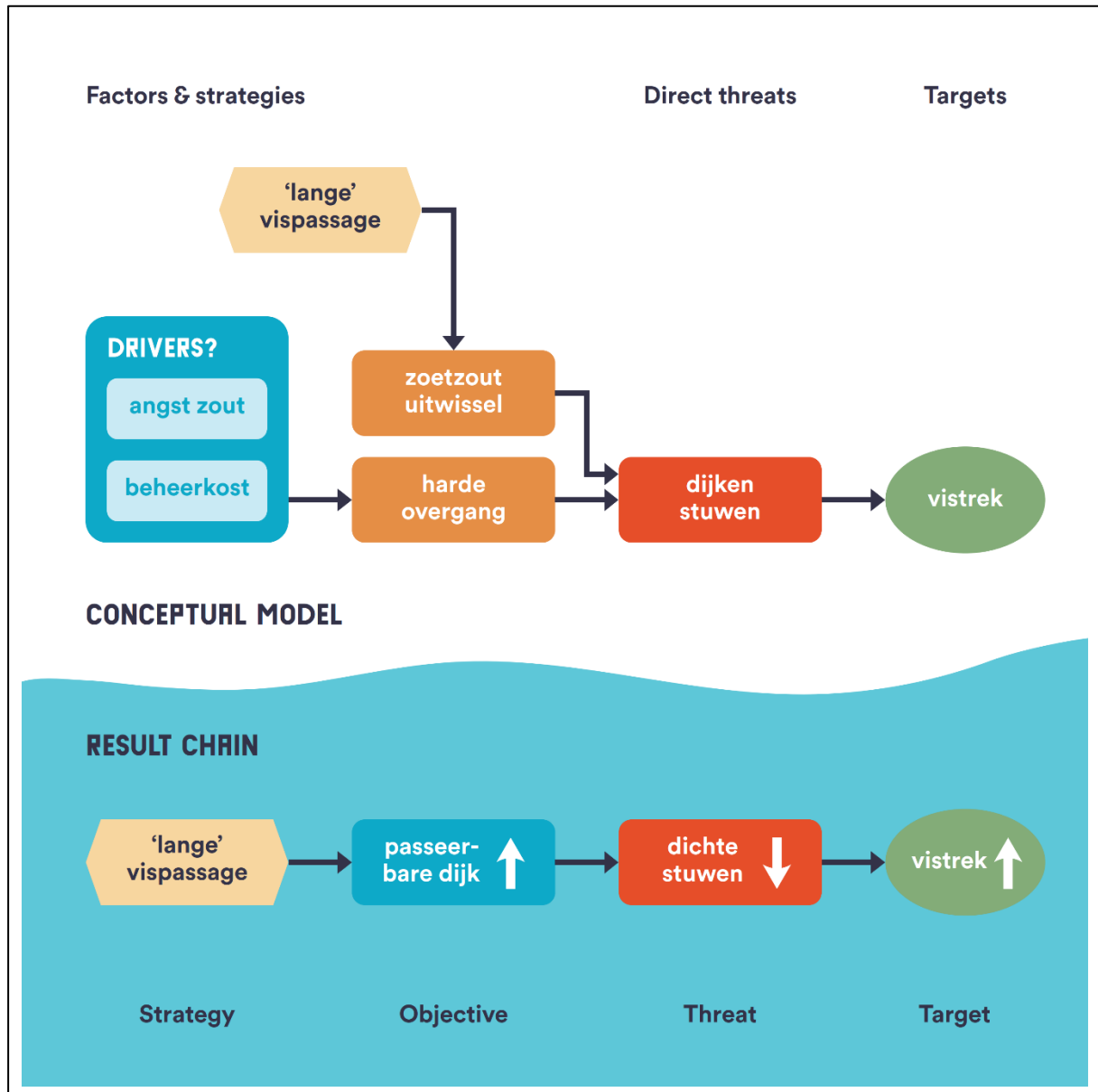


Figuur 2; Transitie duurzame mobiliteit, Hacteton Terschelling 2018, prototyping in actie.

De conceptuele aanpak toegelicht

Vijf 'concepten' of theorieën waar Programma naar een Rijke Waddenzee samen met partners mee heeft gewerkt worden hierna toegelicht.

'Miradi'



Figuur 3; essentie van de Miradi aanpak

Vooraf in de eerste programmaperiode hebben we veel geïnvesteerd in het nadenken over de te volgen strategieën volgens de conceptuele modellen en resultaatketens van Miradi. Dit is een projectplanningstool speciaal ontworpen voor natuurbescherming (*tool for conservation*).

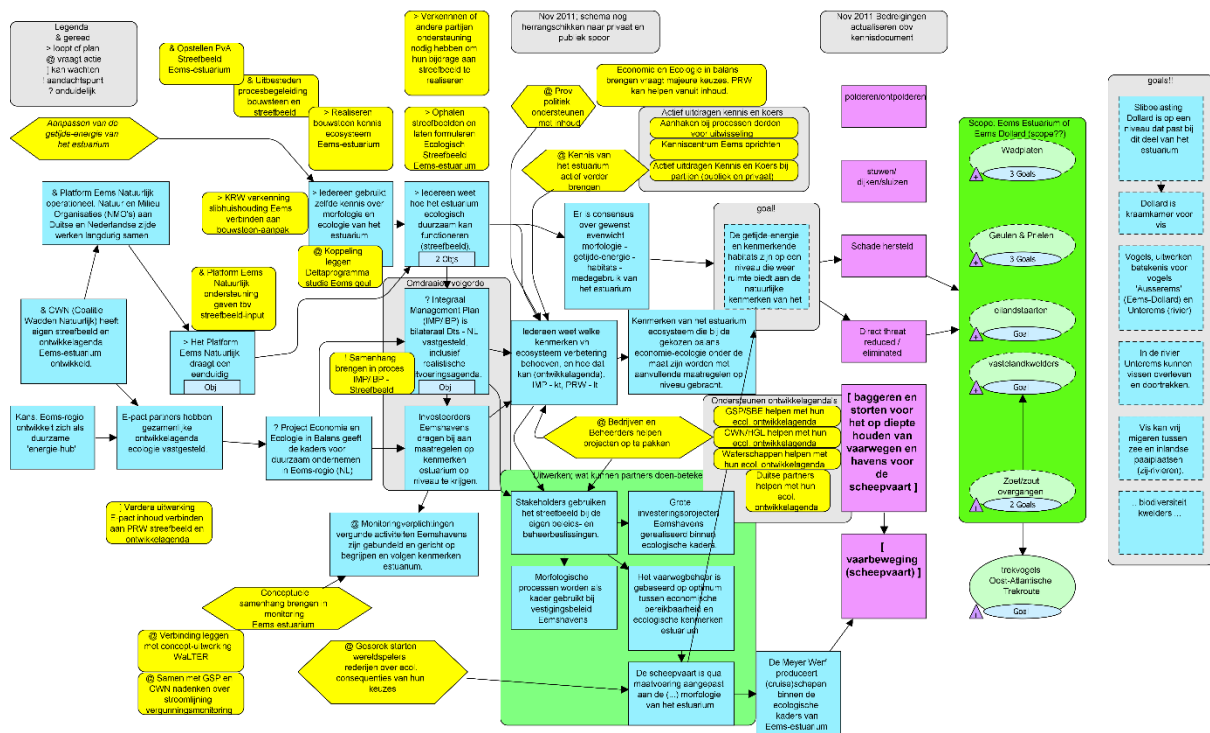
Miradi werkt met conceptuele modellen en resultaatketens. De planningstool wordt ondersteund door een computerprogramma. Wij hebben geleerd dat vooral het goed doordenken van het conceptuele model niet eenvoudig is, tijd vraagt, elkaar bevragen en doorvragen. Maar juist het gezamenlijk doorlopen van dat proces maakt scherp waar de essenties zitten, en wat dan logische acties (initiatieven) zijn. Het conceptueel model wordt van rechts naar links opgebouwd.

De introductie op de website (<https://www.miradishare.org/ux/about>):

Miradi, an Essential Tool for Conservation

Miradi - a Swahili word meaning "project" or "goal" - is project management software designed by conservation practitioners, for conservation practitioners. Miradi uses multiple analysis tools, data views, reports, and common examples from conservation, or 'building blocks', to help conservation teams practice good, evidence-based conservation from the project to the program scale. ... Miradi weaves together elements of other commonly used tools like flowcharts, project planning tools, spreadsheets, accounting tools, and maps to help practitioners manage their work in one place - providing your team with consistent, accurate, up-to-date information. ...

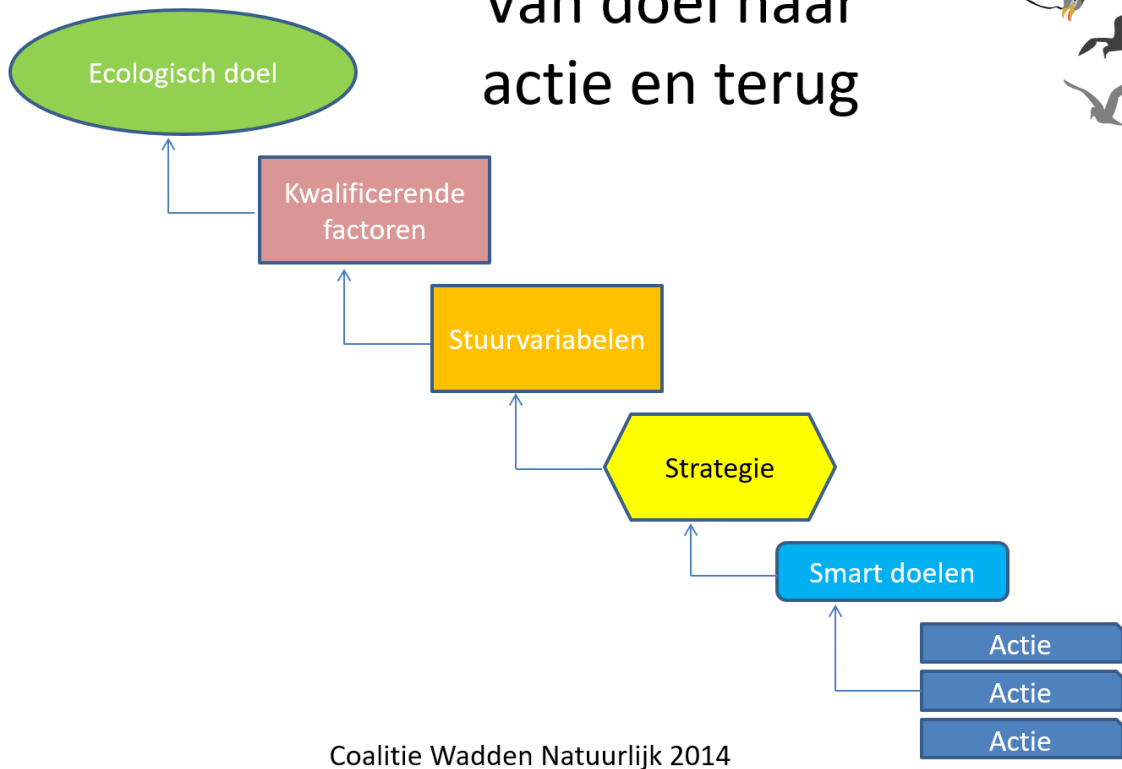
Wat zijn de doelen (ecological targets), wat zijn de directe bedreigingen om die doelen te halen, welke factoren spelen daarbij een rol en wat zouden dan de strategieën kunnen zijn om die te beïnvloeden. Zodra er een logisch conceptueel model is kan de programmering starten via een resultaatketen. Dan komen ook concrete tussendoelen (objectives) in beeld. Voor elk tussendoel zijn concrete acties te bedenken. Het uitvoeren van die acties leidt tot afname van de benoemde bedreiging. Figuur 3 is natuurlijk een hele sterke versimpeling van deze planningstool. Figuur 4 is de uitwerking van het ontwikkeltraject 'Integrale agenda Eems-Dollard' van de 1^e periode. We hebben de Miradi denkwijze ook ingezet bij het vormgeven van de Samenwerkingsagenda Beheer Waddenzee en de eerste gesprekken in de werkgemeenschappen kombergingen. Zie Figuur 5 en Figuur 6. We hebben vooral de kracht van de conceptuele modellen en de resultaatketens ingezet voor PRW. Het volledig gebruiken van de planningstool Miradi kent een sterke leercurve en vraagt tijd.



Figuur 4; Miradi-uitwerking Ontwikkelingstraject 'Integrale agenda Eems-Dollard' (PRW 2012)

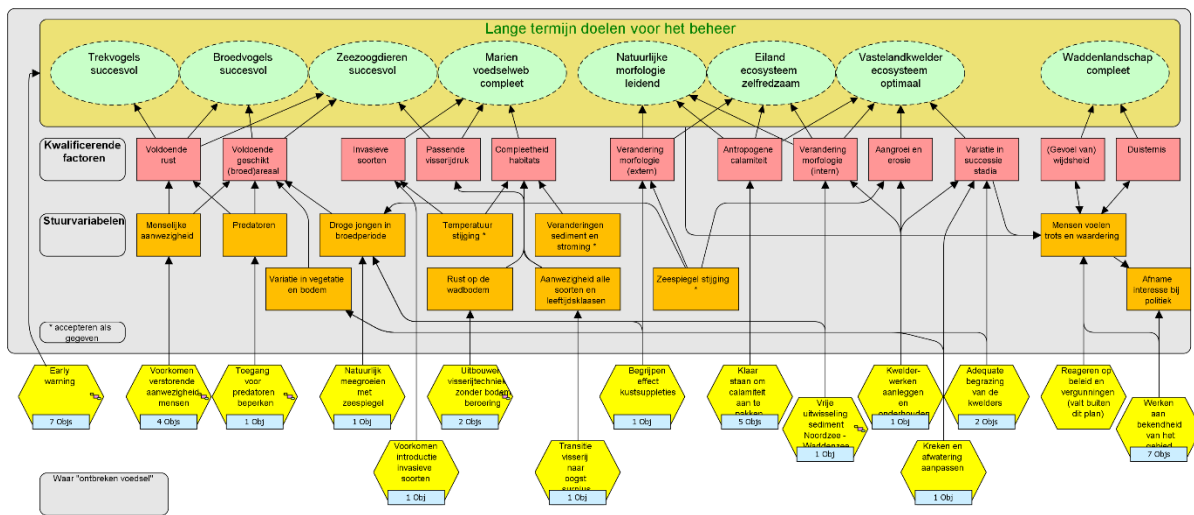


Van doel naar actie en terug



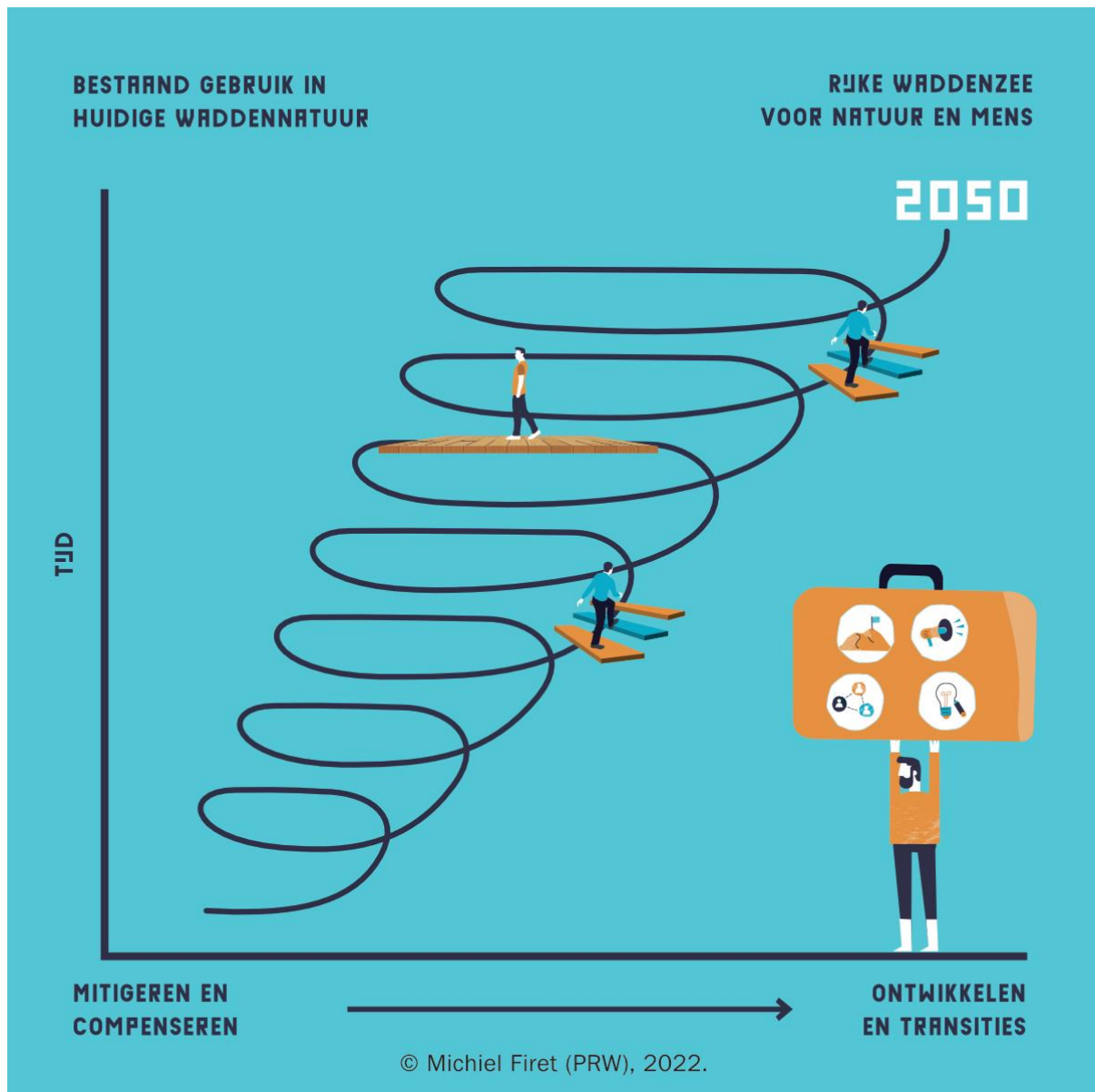
Coalitie Wadden Natuurlijk 2014

Figuur 5; Redeneerlijn adaptief management, bouwsteen voor gesprek Samenwerkingsagenda Beheer Waddenzee (CWN, 2014)



Figuur 6; Ordening lange termijn doelen beheer Waddenzee volgens Miradi systematiek, Samenwerkingsagenda Beheer Waddenzee (CWN, 2014)

En weer verder ...



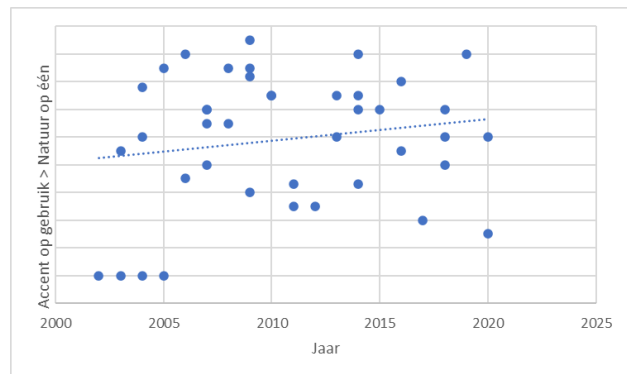
Figuur 7; En weer verder ..., analyse ontwikkeling Waddengebied en rol PRW

PRW is in de context van andere (beleids)ontwikkelingen ontstaan en tot wasdom gekomen. Het advies van de Cie Meijer en de Planologische Kernbeslissing 3^e Nota Waddenzee markeren het startpunt voor een andere manier van kijken naar de opgaven van de Nederlandse Waddenzee. Natuur op 1, niet alleen natuurbehoud, maar ook herstel en ontwikkeling, en een aanpassing naar volhoudbaar gebruik. De koers naar een rijke Waddenzee voor natuur en mens was gezet. PRW ontstond en kon gaan helpen bij deze ontwikkelingen en transitie (systeemveranderingen).

Maar ondertussen juridificeerde ook de omgang met de natuur in het Waddengebied. Naast het discours van ontwikkeling en transitie bestaat ook het discours van je houden aan bindende juridische afspraken (zoals Natura 2000), van vergunningverlening en toestaan van moeilijk inpasbare ontwikkelingen onder het argument van groot maatschappelijk belang, en daarbij zoeken naar mitigatie en compensatie. De Waddengemeenschap zegt dat ze gaat voor een rijke Waddenzee voor natuur en mens, maar handelt in de praktijk toch vaak meer vanuit een

dominante antropocentrische kijk naar 'behoud van het bestaande'. De evaluatie van de Structuurvisie (2016) benoemt dat en adresseert versterking van de ontwikkelopgaven. Maar de Agenda voor het Waddengebied 2050 vervolgt niet met een fundamentele verschuiving in die richting. Een subjectieve rangschikking ten opzichte van 'Natuur op 1' van beleidsontwikkelingen en wijze(n) van samenwerken en besturen, en van programma's en projecten gaf een interessante indicatie. Door de 'Waddengemeenschap' worden fundamentele ontwikkelingen in gang gezet waarbij 'Natuur op 1' leidend is. Maar ook worden bestaande situaties gekoesterd en in beleid en projecten geborgd. Figuur 8 is een weergave van de subjectieve analyse van beleidsdocumenten en ontwikkelingen in de context van 12 jaar werken aan een rijke Waddenzee door PRW. Het ligt niet meer binnen het bereik van PRW om een dergelijke analyse minder subjectief, samen met anderen, te doen.

Figuur 8; Tussenstap, subjectieve analyse ontwikkelingen beleid, programma's en projecten Waddengebied. Elke stip staat voor een beleidsdocument of majeur initiatief.



De hiervoor genoemde subjectieve analyse is een tussenstap geweest naar het beeld 'En nu weer verder...' (Figuur 7). Het beeld dat zich aftekent: De Waddengemeenschap kruipt wel richting het streefbeeld van een Rijke Waddenzee voor Natuur en Mens. Maar

valt ook regelmatig in 'oud gedrag' terug. Ook in het Waddengebied zien we dat het moeilijk is om uit een bestaande regiem te stappen (zie verderop). De evaluatie van de Structuurvisie (PKB, 2007) uit 2016 leert ons al, de bescherming van de Waddenzeenatuur is redelijk gelukt, maar de voorgenomen ontwikkeling blijft daarbij achter. Het Beheerplan Natura 2000 Waddenzee (RWS; 2016) koerst feitelijk ook op behoud van het bestaande regiem. De klimaatverandering en (juridische) druk op de biodiversiteit leert ons dat we naar een ander samenspel tussen natuur en mens zullen gaan in het Waddengebied.

Zo'n 15 jaar beleid en ontwikkeling in het Waddengebied is te vangen in het beeld van een afgevlakte spiraal. Herhaaldelijk worden er stappen gezet naar een rijke Waddenzee voor natuur en mens; in beleid en in programma's en projecten. En die initiatieven geven ook herhaaldelijk een tegenreactie, terug naar het bekende. De doelstellingen worden ter discussie gesteld, er ontstaat weerstand of gemaakte afspraken worden terug onderhandeld. Complicerend is dat 'ontwikkelingen en transities' niet in beleid en regelgeving zijn geborgd. Sommigen spreken van 'bovenwettelijke ambities'. De juridische prikkel voor ontwikkelingen ontbreekt. Ook het discours gaat vooral over natuurbescherming en -behoud. En is er nog geen brede consensus over welk natuurbeeld ten grondslag ligt aan de ontwikkeling van de Waddennatuur (zie Kijkrichtingen Natuur (PBL)). In de natuurwetgeving zijn wel de mitigatie en compensatie geregeld. Het is dan ook logisch dat personen en partijen bij herhaling de beweging naar het bestaande maken.

Met de rollen van PRW, uitdagen, aanjagen, verbinden en ontwikkelen, heeft het programma als tussenfiguur personen en partijen zo goed mogelijk geholpen bij 'de weg omhoog', de weg naar het programmadoel, naar realisatie van het afgesproken beleid voor de Waddenzee en Waddengebied. Dat hebben we in de infographic verbeeld met het 'PRW-mannetje' met de koffer.

Small wins theory



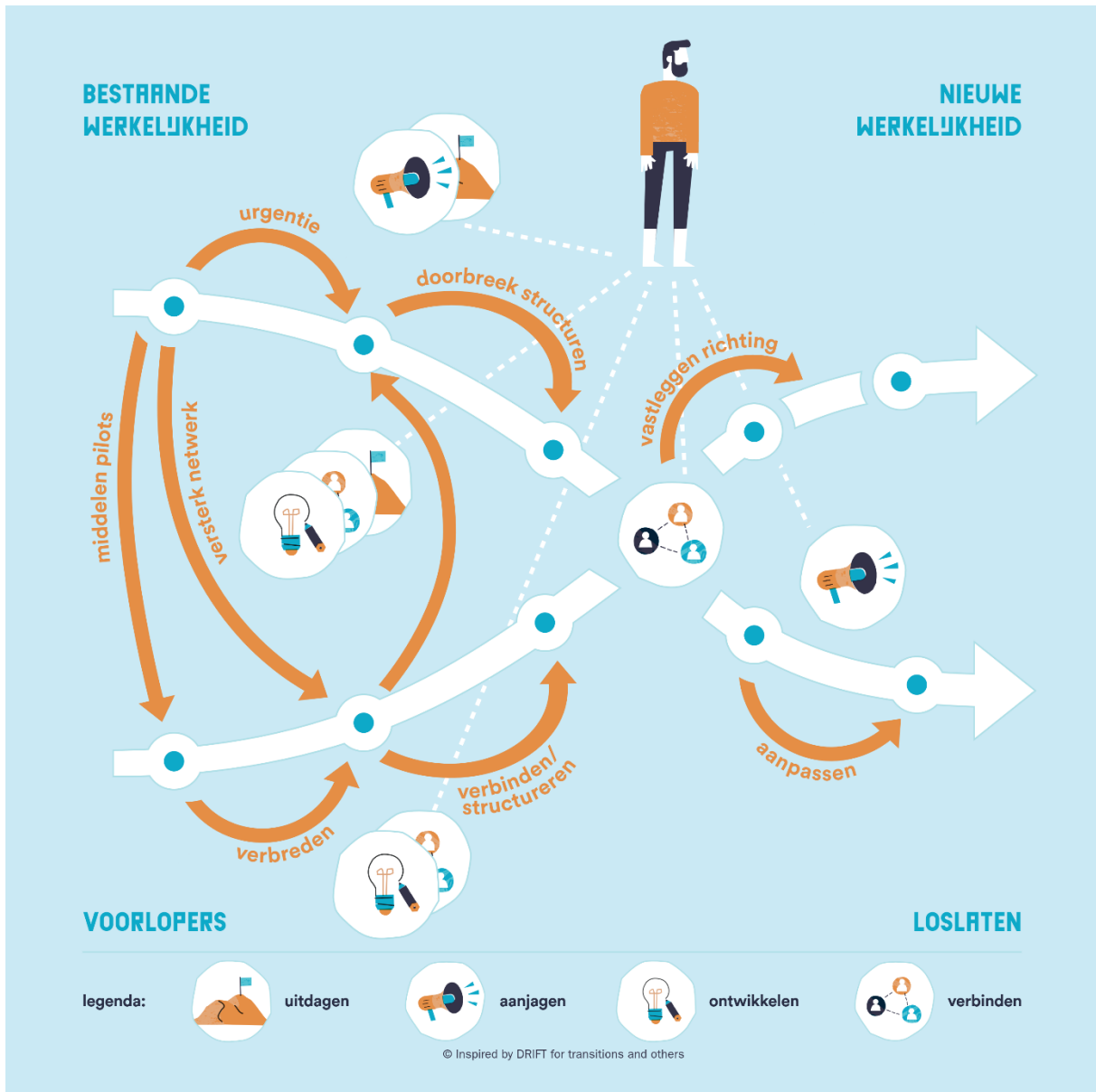
Figuur 9; Verbeelding Small Wins Theory, Termeer e.a.

'Transitiemanagement en transformatieve verandering worden in toenemende mate beschouwd als antwoord op vele complexe maatschappelijke vraagstukken en ambities. ... Samenvattend is transformatie een diepgaande verandering die zich uitstrekt tot alle technologisch en sociale dimensies van een systeem. Omdat de betreffende maatschappelijke vraagstukken urgent zijn, is ook snelheid een belangrijk element in de vele definities. Een van de aanpakken is de 'continue transformatieve verandering', door professor Katrien Termeer (WUR) uitgewerkt in de 'small wins' aanpak.' Uit *Small wins - grote veranderingen op kleine schaal* (Binnenlands Bestuur, 21 februari 2022).

In Figuur 9 zijn drie onderdelen te onderkennen, het idee of de visie, de kleine, betekenisvolle stappen en het einddoel. Alle drie zijn belangrijk, maar veranderingen zichtbaar krijgen is voor veel mensen een belangrijke drijfveer of inspiratie. Die kleine(re) betekenisvolle stappen vinden we bij de aanpak van PRW vooral terug in het initiëren en ondersteunen van pilots en leren-door-

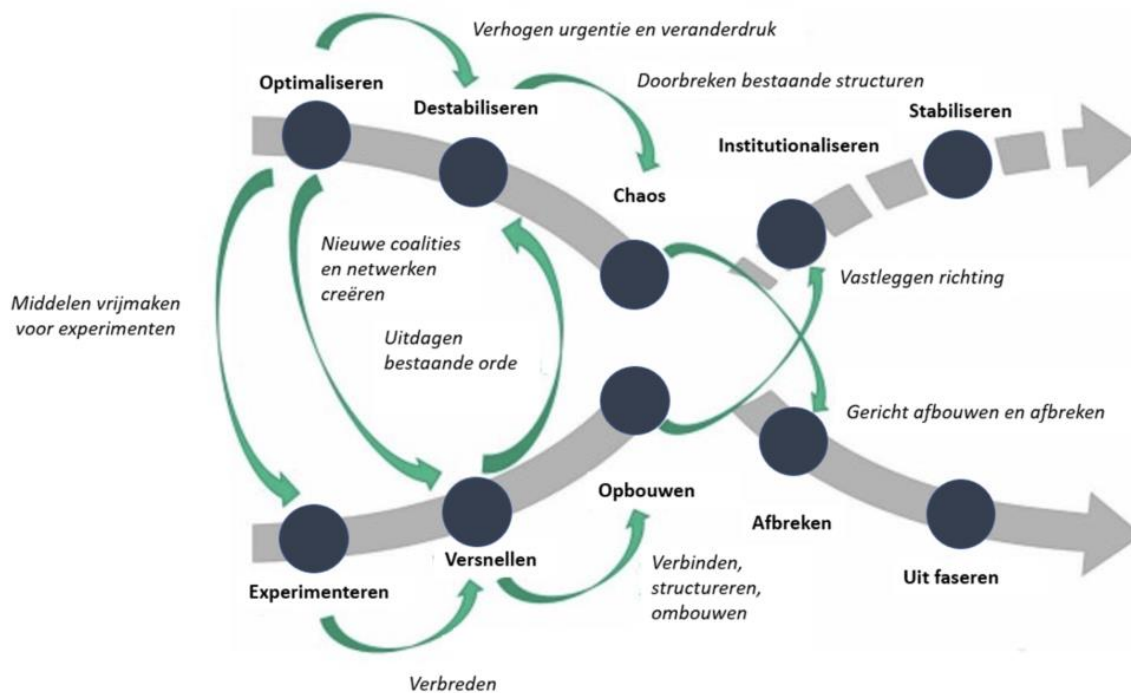
doen. En in initiatieven die op basis van een nog vaag idee ergens gewoon beginnen, en waar vanuit vanzelf de vervolgcyclies zichtbaarder worden. Voorbeelden zijn onze aanpak van de platte oester, de dark sky ontwikkeling en diverse ontwikkelingen in de randen van het wad.

Transitie-X



Figuur 10; Rollen van PRW in de Transitie-X (bron DRIFT e.a.)

Figuur 10 is gebaseerd op de Transitie-X van DRIFT for transitions, professor Jan Rotmans en professor Derk Loorbach en hun team (zie <https://drift.eur.nl>). Het denken langs de transitie-x is op meerdere plekken in het werken van PRW 'ingedaald'.



Figuur 11; Transitie-X met sturingsaanbevelingen (bron DRIFT for transition, versie Circulair Zuid-Holland 2022)

De transitie-x is van links naar rechts te lezen. Met links de bestaande werkelijkheid, het bestaande regiem. En rechts de gewenste werkelijkheid, ofwel het gewenste regiem. Met links boven 'zoals we het gewoon zijn te doen' en links onder de eerste experimenten voor hoe het ook zou kunnen, de wereld van de voorlopers, de pioniers. Rechts boven de bereikte gewenste werkelijkheid, de systeemverandering heeft zich voltrokken en ingesteld. En rechts onder de activiteiten waar we (als samenleving) afscheid van hebben genomen omdat ze niet meer passen in de nieuwe, gewenste werkelijkheid. Bij elke 'knoop' op deze lijnen hoort een specifieke ontwikkeling. In Figuur 10 hebben we het accent vooral gelegd op de PRW-interventies die we hebben ingezet, waar in de transitie-x we die vooral tegenkomen en welke PRW-rollen daarbij zijn gebruikt. Voorbeelden zijn in al onze thema's te vinden.

Met het uit faseren en actief afbouwen zijn in praktische zin minder bezig geweest. We hebben wel van diverse vormen van gebruik de systeemdruk onderzocht en de onvolhoudbaarheid daarvan geduid. Steeds samen met anderen, en de resultaten breder uitgedragen. Voorbereidende stappen voor uitfaseren en afbouwen dus.

Misschien komt ons advies over actieve afbouw van de mechanische pierenwinning het dichtst in de buurt. Het op de agenda zetten van de 'levende garnaal' en mariene aquacultuur zijn voorbereidende stappen voor afbouw van delen van de bodemberoerende visserij. Ook het uitkopen van de garnalenkottervergunningen zou je tot uitfaseren kunnen rekenen. Maar het garnalenakkoord Viswad speelt zich toch vooral in het bestaande regime af. Er wordt afscheid genomen van visserij-ondernemingen, de visserijdruk wordt verminderd. Maar er wordt geen afscheid genomen van de visserij-activiteit zoals die nu is. Bij het baggervraagstuk is door het in beeld brengen van de morfologische en klimatologische ontwikkelingen de noodzaak van verandering geagendeerd. De transitieschets mobiliteit met de resultaten (video) van een webinar en een wetenschappelijke review zijn wezenlijke eerste stappen van afbouw. Die gaan doorwerken in de concessieverlening.

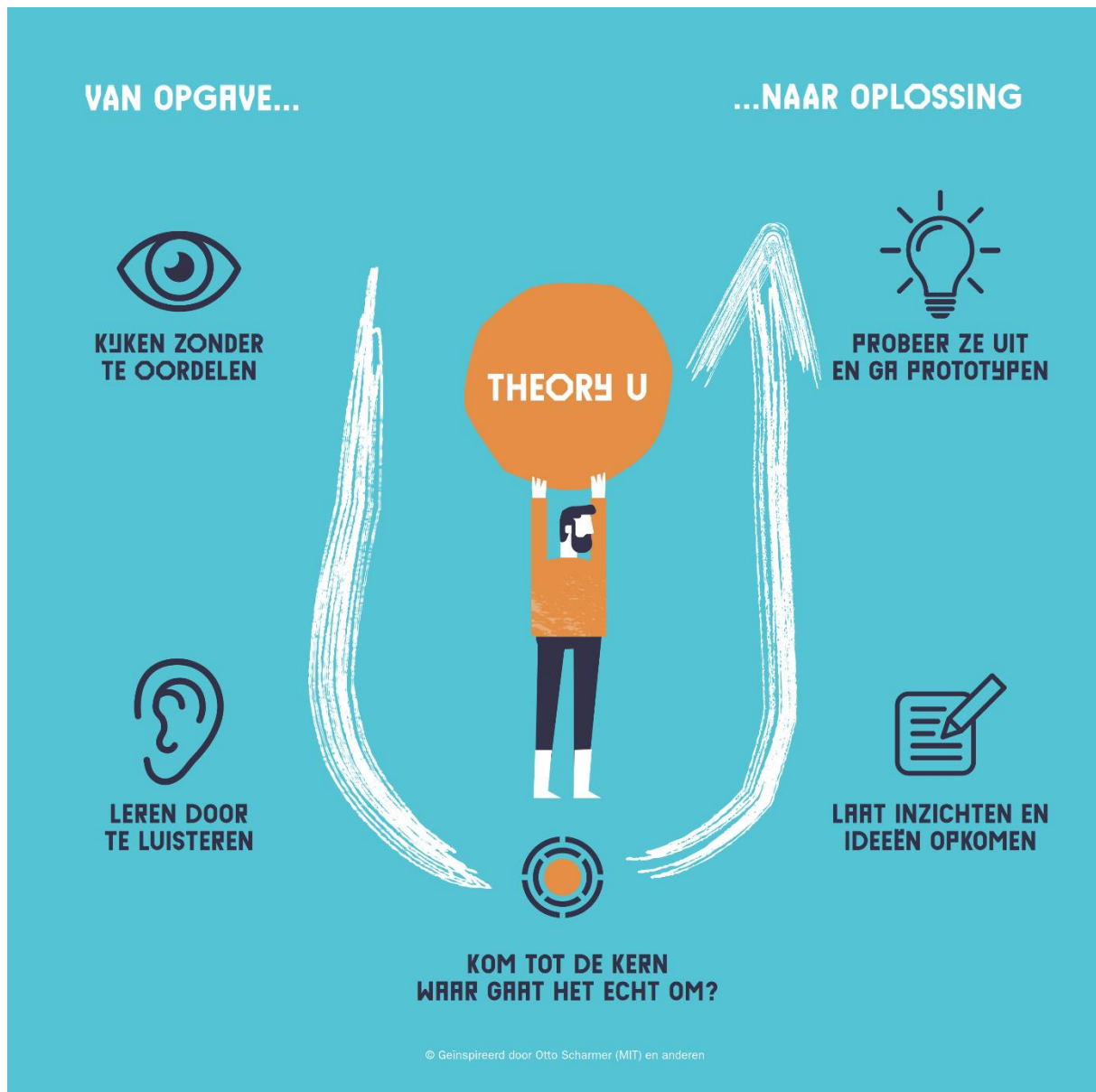
Met de initiatieven van PRW hebben we relatief weinig gedaan aan het borgen, het vastleggen van de richting. De transitieschets mobiliteit en de PRW-advisering bij sluitingsstappen van bodemberoerende visserij kunnen wel als interventies op de borging van een nieuw regiem worden gezien. Het is vooral aan beleidsbepalende partijen, en soms de beheerders, om voor de borging te zorgen. De bijdrage van PRW bestond uit het aandragen van de handvatten, zoals het advies aan LNV over het vervolg onderwaternatuur.

In de bestaande werkelijkheid (kwadrant links boven) vindt vaak een ontwikkeling tot optimaliseren van de activiteiten plaats. Verduurzaming van de scheepvaart, loskomen van varen op fossiele brandstof, is daarvan een voorbeeld. Zo'n optimalisatie hoeft niet automatisch te leiden tot een systeemverandering. Of zo'n systeemverandering wordt zelfs niet begrepen. "Ik doe toch veel voor het milieu!". Het zijn allemaal bouwstenen van de transitie. En elke oplossing, elke creativiteit is nodig bij de complexe opgaven waar het Waddengebied voor staat. Maar wel met die rijke Waddenzee voor natuur en mens voor ogen. En dan kan 'de maat der schepen aanpassen aan de maat van het vaargebied' de echte systeemstap zijn. Bij de scheepvaart wordt de urgentie gevoeld door de toename van de baggerinspanning en de ecologische impact daarvan. Bij de landbouw door de toenemende tekorten van zoet water. PRW heeft de rollen uitdagen en aanjagen ingezet om partijen te helpen 'uit de bestaande orde' te komen. De eerste stappen zijn gezet, maar de transities in het Waddengebied zijn zeker nog niet volledig.



Figuur 12; De veerverbinding Holwerd-Ameland, foto Rijkswaterstaat 2018

Theory U



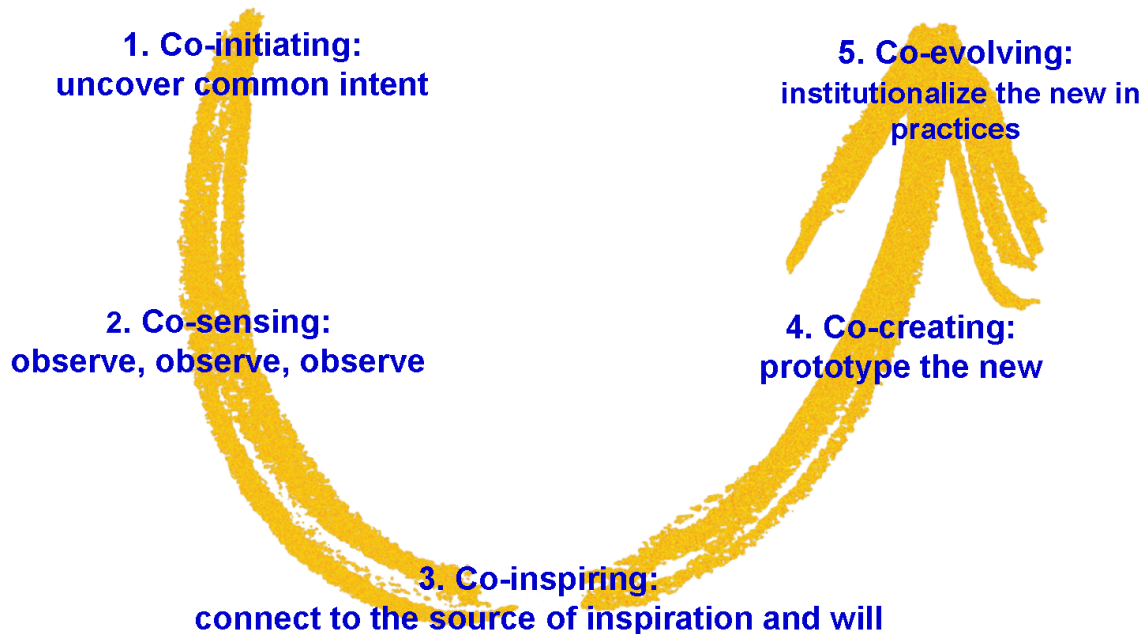
Figuur 13; Versimpelde weergave van de Theory U van Otto Scharmer c.s.

Over de Theory U van Otto Scharmer c.s. is veel te vinden (zie bij Bronnen). Martine Verweij (Greenbridges.nl) heeft de Theory U benadering ingezet bij de ontwikkeling van de transitie schets duurzame mobiliteit.

‘Het U-proces is gebaseerd op het inzicht dat alles wat leeft met elkaar verbonden is, omdat alles wat leeft, is ontstaan vanuit dezelfde bron. ... Het U proces is geen lineair stappenplan of projectaanpak. Het is een cyclisch proces. De mens is verbonden met alles wat er is en heeft daarin steeds de mogelijkheid om bewust te kiezen voor zijn handelen. Dit is een keuze vanuit die notie van verbinding: verbinding met jezelf, anderen en de wereld. Het U-proces omvat 7 fasen. De fasen omvatten gezamenlijk een bewust proces van verbinding, om te komen tot wezenlijk andere uitkomsten en vernieuwing. In elke fase zijn de andere fasen ook aanwezig. Daarmee is het een cyclisch proces. De 7 fasen binnen Theory U zijn niet los van elkaar te zien: downloading, seeing, sensing, presencing, crystallizing, prototyping en performing.’ (Naar TheoryUplein.nl). De

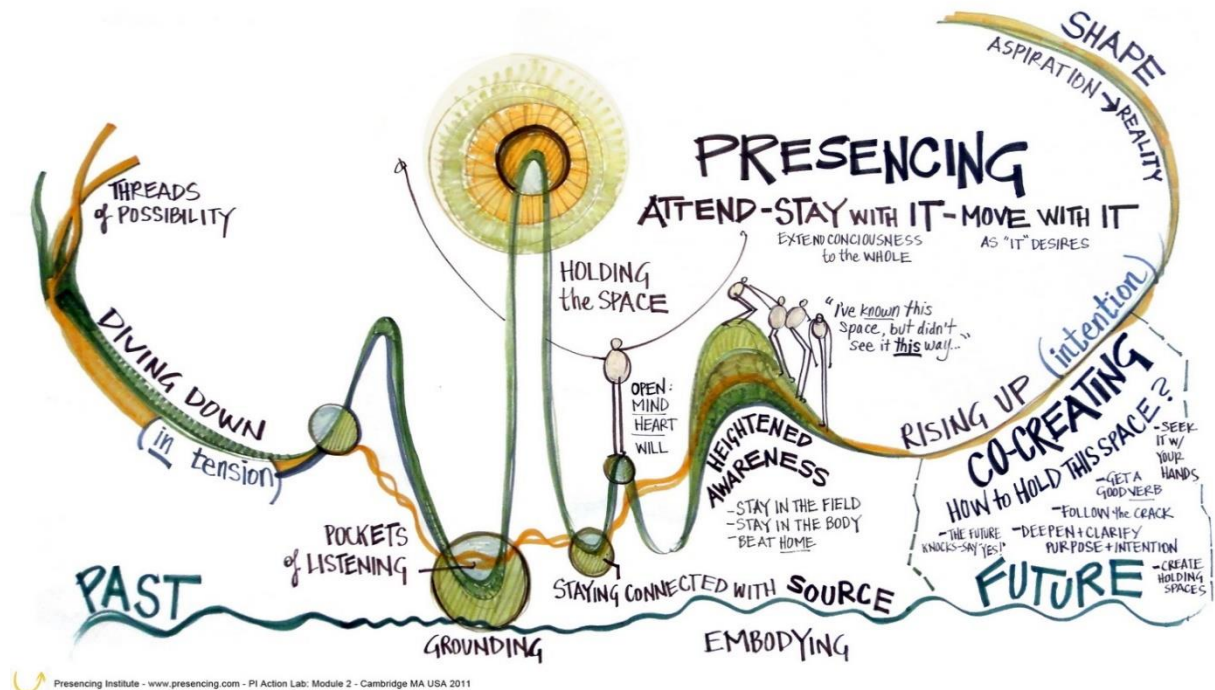
theorie wordt van zeer simpel tot heel complex verbeeld. Figuur 15 van het Presencing institute is een mooie verbeelding van de complexiteit van de theorie als je er mee gaat werken. Ook geeft dit figuur een indicatie dat het eigenlijk geen lineair proces is. Helemaal niet eigenlijk. Martine Verweij van Green Bridges benoemt ook wel de *loops* die er in het proces zitten.

Theory U



Figuur 14; Een weergave van stappen in de Theory U aanpak (Scharmer et al, 2009)

Vooraf de linkerkant van de U, de *sensing*, het samen doorleven van de opgaven, en kijken en luisteren naar de werkelijkheid van 'de ander', neemt veel tijd. Het vraagt veel ontmoetingen. En het uitstellen van oplossingen, en soms dus uitstellen van daadkracht. Maar het levert ook veel op. Partijen vinden elkaar in een gezamenlijk doel en maken verbindingen tussen elkaars oplossingen. In het werk van PRW is ook wel gebleken dat een deel van de mensen die bij het proces betrokken worden nog helemaal niet zoveel over de opgave en/of urgentie weten of er over hebben nagedacht. Juist de stap van *co-sensing* is hiervoor waardevol.



Figuur 15; Verbeelding van Presencing (bron Precensing institute (www.presencing.com) 2011).

De Theory U is actief ingezet bij het thema duurzame bereikbaarheid. Maar ook bij andere initiatieven van PRW, zoals het Wadlab 'Van het Wad op je bord'. Ook de Community of Understanding Sediment Solutions heeft veel kenmerken van de Theory U in zich. Vaak als we dialogen en ontmoetingen inzetten zitten er elementen van deze theorie in de aanpak. Al wat ouder is het denken over commons van Elinor Ostrom zoals we dit bij de Samenwerkingsagenda Beheer Waddenzee hebben ingezet. Met o.a. de werkgemeenschappen kombergingen als resultaat, als 'soft space'.

Het leren-door-doen en beginnen met pilots zit in de rechterkant van de U. De stappen die rond bewustwording van verzilting in de Waddenkust zitten zijn ook langs de theorie te leggen. Ook de hele Flyway en Swimway benaderingen hebben sterke kenmerken van deze theorie. Misschien niet vooraf zo heel strak volgens de theorie bedacht, maar ze hebben wel die kenmerken. PRW heeft ook andere tussenfiguren, zoals het Waddenfonds, het IKW en de Waddenacademie, al dan niet bewust, geholpen om tussenstappen van *sensing* te zetten. Diverse symposia die mede door PRW zijn geïnitieerd en georganiseerd hadden tot doel de opgaven scherper te krijgen, bedoelingen te delen, proberen eenzelfde taal (discours) te gebruiken en van daar uit mogelijke oplossingen te vinden.

Bronnen

Binnenlands Bestuur, 21 februari 2022, <https://www.binnenlandsbestuur.nl/ruimte-en-milieu/duurzaamdoor/small-wins-grote-veranderingen-op-kleine-schaal>

Samenwerkingsagenda Beheer Waddenzee 2014-2018, spoor fysiek beheer, opbouw werkgemeenschappen komberginngen, Coalitie Wadden Natuurlijk/Staatsbosbeheer 2014.

De diverse beleids- en beheerdocumenten Waddenzee periode 2004 – 2022, inclusief evaluaties PRW 2014 en 2018.

DRIFT for transition, <https://drift.eur.nl/nl/>.

Creating Platforms for Leading and Innovating on the Scale of the Whole System Conference Paper - January 2009. Otto Scharmer Massachusetts Institute of Technology Presencing Institute www.presencing.com

Theory U plein: <https://theoryuplein.nl/theory-u/>

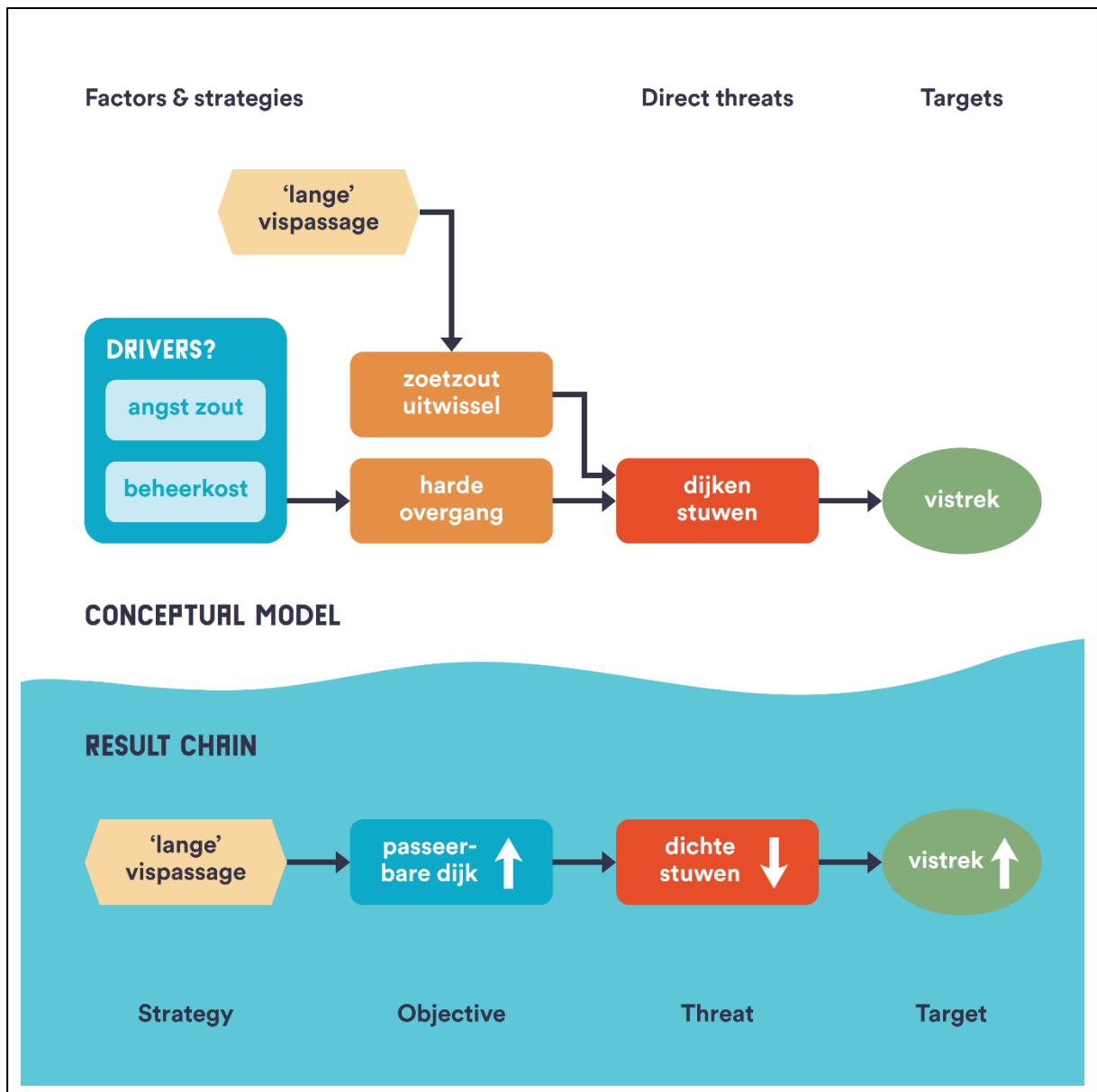
Green Bridges: <https://www.greenbridges.nl/>)

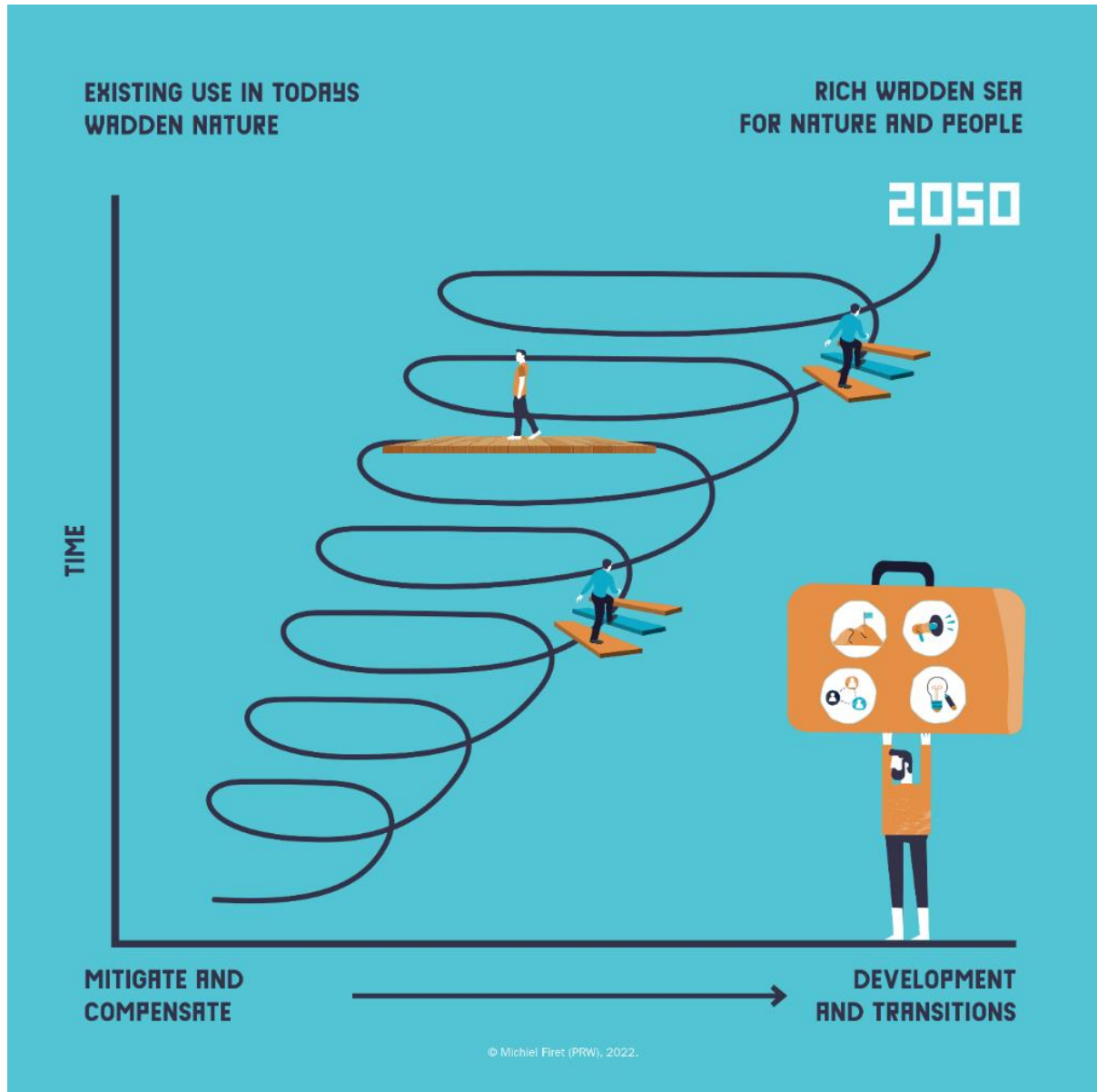
Diverse rapporten en verslagen Programma naar een Rijke Waddenzee (www.rijkewaddenzee.nl).

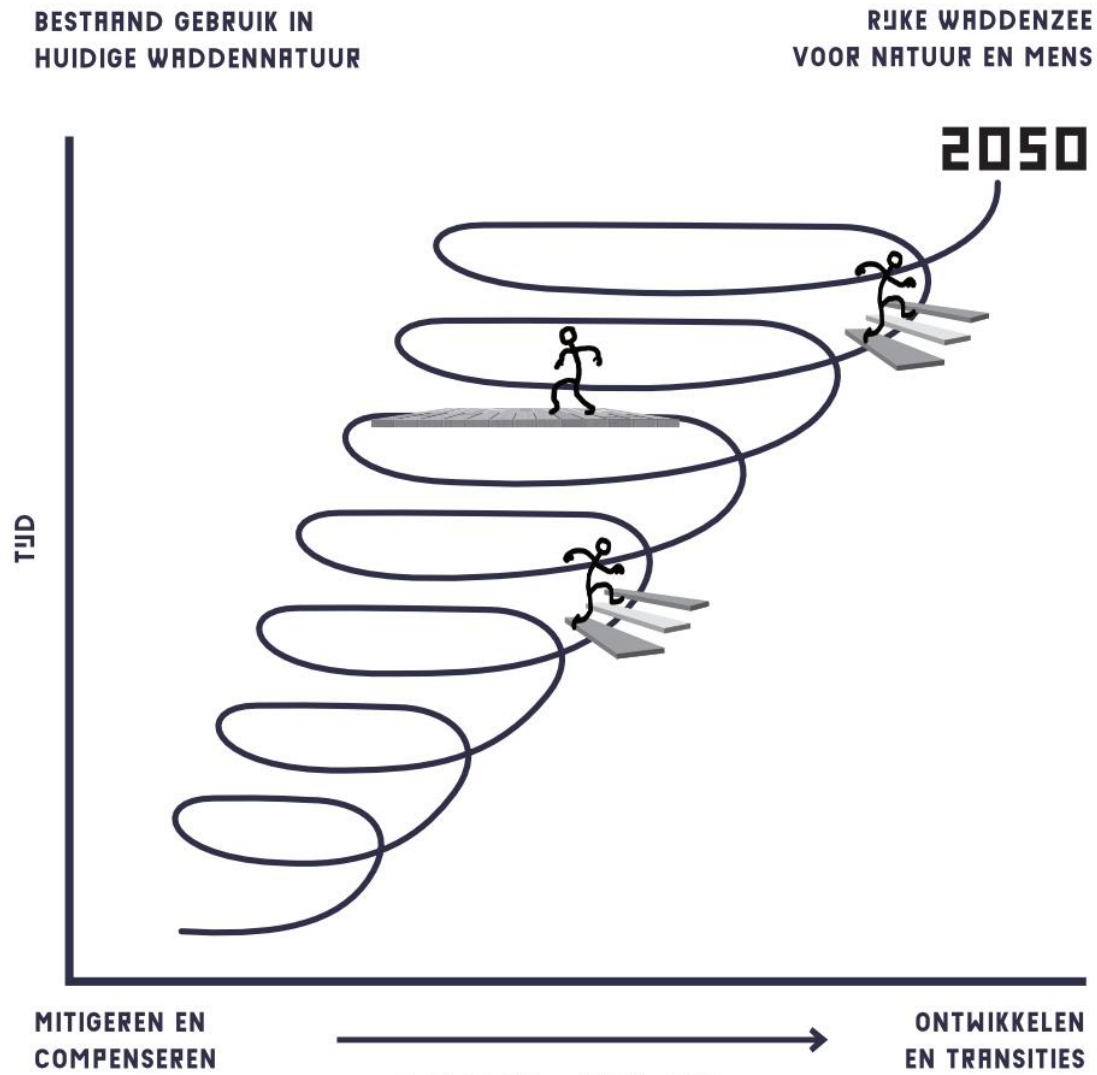
Diverse rapporten en symposia Waddenacademie (www.waddenacademie.nl).

Bijlagen

Engelstalige versie van de hiervoor besproken figuren (Figuur 3 (Miradi), Figuur 7 (En weer verder...), Figuur 9 (Small wins), Figuur 11 (Transitie-X) en Figuur 13 (Theory U)).

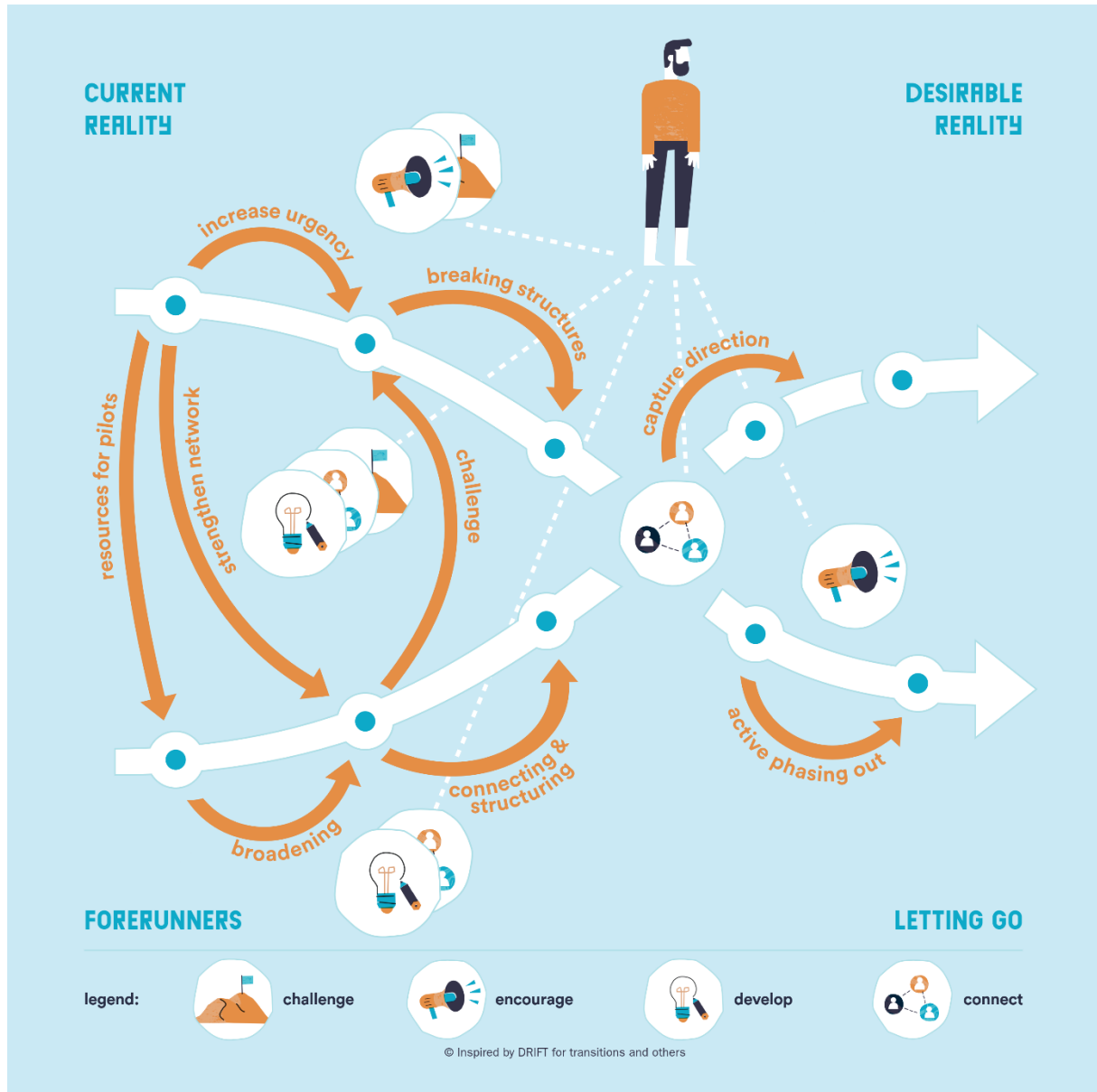






Versie van Figuur 7 met minder kenmerken PRW huisstijl.





FROM CHALLENGE...

...TO SOLUTION



**OBSERVE WITHOUT
JUDGING**



**TRY THEM OUT
GO PROTOTYPING**

THEORY U



**LEARNING BY
LISTENING**



**ALLOW INSIGHTS AND
IDEAS TO EMERGE**



**GET TO THE CORE
WHAT IS REALLY AT STAKE?**

© Inspired by Otto Scharmer (MIT) and others