21 Facilitering van duurzaamheidstransities in netwerksamenwerkingen: een dialogische ontwerpaanpak en een praktijkreflectie

Woody van Olffen en Marieke Abbink – Pellenbarg

Professor. dr. Woody van Olffen is hoogleraar Organisational Change and Development aan TIAS|Tilburg University. Hij is daar Academic Director van de MSc. opleiding Master of Management and Organisation (MMO). Zijn academische werk werd ondermeer gepubliceerd in Academy of Management Journal en Organization Science. Woody's huidige onderzoeksinteresse gaat uit naar lange termijn processtudies van (be)geleide verandering. Hij is als senior consultant/academic associate part-time verbonden aan AMI Consultancy in Rotterdam.

Marieke Abbink-Pellenbarg is CEO van de New Energy Coalition, een organisatienetwerk bestaande uit 150 triple helix organisaties die samen werk maken van de energietransitie door het ontwikkelen van innovatieve projecten, energiegerelateerd onderzoek en kennisactiviteiten. Tevens is Abbink-Pellenbarg lid van de Raad van Advies van het Duitse energiecluster OLEC, lid van de Raad van Advies van Next Airport, commissaris bij Huis voor de Sport Groningen en lid van de Programmaraad van het Nederlands Kwalificatienetwerk NCP NLQF.

1. Introductie

Veel geplande vernieuwing en aanpassing rond duurzaamheid vindt tegenwoordig plaats binnen samenwerkingsconsortia of andere netwerken van uiteenlopende soorten partnerorganisaties. Hierin figureert vaak een aparte, formele netwerkorganisatie als facilitator en/of regisseur van de samenwerking. Van de hierbij betrokken 'netwerkpartners' vraagt het vinden en oppakken van hun rol binnen een dergelijke samenwerking veelal nieuwe kwaliteiten. Het geleidelijk vormgeven van zo'n complexe samenwerking is daarom op te vatten als een multi-level verander- of ontwikkeltraject. We presenteren in deze bijdrage hiervoor een pragmatische ontwerpaanpak, ontleend aan de dialogische veranderkunde (Bushe & Marshak[1]). Deze aanpak komt er in hoofdzaak op neer om eerst met de samenwerkingspartners tot een gezamenlijk begrip van de ambities en ieders rol in de duurzaamheidstransitie te komen. Het leren spelen van die nieuwe rol is vervolgens voor elke partner op te vatten als een veranderopgave. Een belangrijke functie in de afstemming en ondersteuning van deze veranderingen tussen en binnen de partners van het netwerk, is daarbij weggelegd voor de zogenaamde netwerkfacilitator. We sluiten af met een vergelijking van onze geschetste dialogische ontwerp-aanpak met een praktijkcase. Hierin staat de facilitatie centraal van samenwerking binnen een grootschalig Nederlands netwerk ten bate van de energietransitie.

2. De duurzaamheidstransitie vormgeven als collectief verander- en leeravontuur

De grote uitdagingen van deze tijd – zoals die rond duurzaamheid – zijn zo veelomvattend, dat organisaties veel van de benodigde aanpassingen meestal niet meer individueel kunnen doorvoeren, maar dit in onderlinge afstemming met anderen in hun netwerk (klanten, leveranciers, overheden, et cetera) moeten doen. De uitdagingen daarbij zijn dermate groot, dat pasklare oplossingen niet (meteen) voor handen zijn maar vaak echt gaandeweg en 'lerenderwijs' *tussen* de betrokken partijen ontwikkeld moeten gaan worden. Elke partij moet daarbij in die samenwerking zijn passende rol leren spelen; een rol die vaak de ontwikkeling van nieuwe kwaliteiten vergt. De veranderbeweging in zo'n netwerk krijgt hiermee voor alle deelnemers een uitgesproken 'avontuurlijk' karakter. Het is echt een collectieve ontdekkingsreis, een co-creatie. Dit is een wezenlijke vaststelling die niet voldoende kan worden benadrukt: er zijn in potentie zeer veel ideeën, uitdagingen en oplossingsrichtingen, maar die zullen alleen door slim experimenteren, combineren en vooral 'samen leren' op waarde geschat en geïmplementeerd kunnen worden. Het netwerkvermogen tot co-creatie van doorbraken en oplossingen tussen organisaties wordt DE cruciale meta-competentie voor het succesvol doormaken van de duurzaamheidstransitie in de komende jaren. Netwerkorganisaties en centrale autoriteiten – lees:

overheden – spelen te midden van de direct betrokken partijen in dit creatieve proces de cruciale rol van inspirator, facilitator en aanjager. Het is aan hen om die avontuurlijke *mindset* stevig binnen het netwerk wortel te laten schieten. Indachtig het bovenstaande kan geen blauwdruk gegeven worden voor de aanpak van 'de' duurzaamheidstransitie. Maar de dialogische ontwikkelaanpak suggereert wel wat de behulpzame ingrediënten zijn om het leren van en met elkaar onderweg naar duurzaamheidssamenwerking – op welk gebied dan ook – te faciliteren. In het navolgende presenteren we hiervoor daarom een ontwerpmethode, een prototype. We benoemen de successievelijke ingrediënten voor zo'n gezamenlijk leerpad, plus concrete suggesties voor de praktische aanpak ervan. Daarna kijken we hoe een en ander zich verhoudt tot en praktijkcasus.

3. Een praktische ontwerpmethode voor netwerksamenwerking in vier stappen

Wie wil samenwerken – binnen en tussen organisaties – moet elkaar leren verstaan en begrijpen. Dezelfde 'taal' spreken. Dit is de basisveronderstelling in de sociaal-constructionistische visie op organisaties (bijvoorbeeld Boje[2]), later meer uitgewerkt in de discursieve en narratieve benadering van verandering (zie bijvoorbeeld Ford & Ford[3]; Vaara et. al.[4]). Dat maakt zo'n collectief leeravontuur tot een spel van permanente afstemming tussen partners, en is voor zijn welslagen afhankelijk van twee gedeelde en goed samenhangende begrippenkaders. Ten eerste: een gemeenschappelijk generiek begrip van wat er 'aan de hand' is (de aanleiding en het doel) en hoe juist samenwerking (het middel) gaat helpen om die missie voor een betere toekomst te realiseren. We noemen dit het 'grote verhaal'. Ten tweede moet elke betrokken organisatie vaststellen welke *rol* men binnen de samenwerking precies te spelen heeft om die gezamenlijke ambitie ook waar te maken. Hoe de 'rolverdeling' binnen het netwerk eruit ziet. Een goede manier om tot deze twee belangrijke begripsafstemmingen te komen is door *dialoog*. Dit is een gezamenlijke zoektocht naar betekenis die zich laat organiseren middels allerhande vormen van interactieve leer- en brainstormbijeenkomsten met betrokken partijen. Er zijn in de afgelopen twintig jaar veel bewezen effectieve werkvormen voor het vormgeven van zulke grootschalige dialogen – ook wel Large Scale (of Group) Interventions genoemd – ontwikkeld. Google bijvoorbeeld eens op Appreciative Inquiry, Future Search, Open Space en World Café. Zie Van Olffen et al.[5] voor suggesties en Bushe en Marshak[6] voor een uitgebreid overzicht en bespreking van werkvormen en hun werkingsprincipes. Het vormgeven van die dialogen kan als volgt worden aangepakt:

Stap 1: Samen het grote verhaal van de duurzaamheidssamenwerking ontwikkelen

Het grote verhaal ontwikkel je in dialoog met je netwerkpartners (leveranciers, klanten, kennispartners, overheden). Breng die partners dus in kaart en nodig ze uit voor een

gesprek over 'de toekomst van jullie samenwerking vanuit duurzaamheidsperspectief'. Betrek zeker ook sceptische of afwachtende partners, maar vermijd in deze fase echte dwarsliggers of querulanten. Begin met een *coalition of the willing* – hoe klein die aanvankelijk ook is. Laat je eventueel ondersteunen door professionals die ervaring hebben met (grote) dialoogsessies. Bij grote netwerken is het raadzaam om al vroeg gezamenlijk een netwerkcoördinator aan te stellen. Begin met een 'starttekst' die de ultieme missie van de duurzaamheidssamenwerking samenvat. Bouw daarna je verhaal samen verder uit aan de hand van de volgende vragen:

- Wat zien we als noodzaak om naar samenwerking voor duurzaamheid te streven?
- Wat gebeurt er/wat bedreigt ons als we NIET tot samenwerking komen?
- Wat gaat een geslaagde samenwerking maximaal opleveren? Dream big!
- Wat zijn de succescriteria van onze samenwerking?
- Waar zit onze kracht? Wat kunnen we al of hebben we al gedaan – hoe klein ook – dat ons hoop en vertrouwen geeft dat we succesvol kunnen samenwerken?
- Wat zijn onze specifieke sterke kanten en 'troeven' – waar we trots op zijn – die wij kunnen mobiliseren om onze samenwerking te vergroten?
- Wat staat ons momenteel (praktisch) in de weg?
- Wat zien we om ons heen dat ons inspireert op ons pad naar samenwerking voor duurzaamheid? Selecteer personen en andere organisaties die aantonen dat ons avontuur kan slagen!

Bedenk samen wie je voor een vervolgbijeenkomst zou willen uitnodigen, bijvoorbeeld een expert. Ga met zo'n expert ook samen kritisch maar opbouwend in gesprek over je charter. Werk hem bij, zorg dat het een 'levend document' van iedereen wordt. Dat alle partners zich erin herkennen en de samenwerkingsambitie erin ondersteunen.

Stap 2: Ieders rol vaststellen en hieruit ieders ontwikkel-of leeragenda afleiden

Richt de dialoog vervolgens op de vraag wat ieders *rol* in de duurzaamheidssamenwerking wordt. Wat zijn de onderlinge verwachtingen? Wat dient elke deelnemer te 'leveren'? Wees hier zo expliciet mogelijk in. Stel je de toekomstige 'ideale samenwerking' voor: wat zie je elk van de partners dan precies DOEN? Maak voor elke partner een heldere beschrijving van de verwachte bijdrage. Stem die op elkaar af: wat heb je nodig van de anderen om je eigen rol optimaal te spelen? Gegeven het feit dat deze samenwerking nieuw en voor velen mogelijk een novum is, is het goed om hier opnieuw vast te stellen dat het samenwerken en het leveren van bijdrages lerenderwijs tot stand moet gaan komen.
Nu komt het erop aan vast te stellen wat elke partner *voor zichzelf* te leren of ontwikkelen heeft om die verwachte bijdrage ook daadwerkelijk te gaan leveren om die verwachte rol in de samenwerking echt te gaan spelen. We noemen dat de *leeropgave*. Vaak zijn het

er meerdere en tezamen vormen die de *leeragenda* van elke partner. Zo'n leeropgave is altijd op te sporen en weer geven door invulling in de volgende zin: 'Wij moeten voor het effectief gaan spelen van deze rol in de samenwerking leren meer ... te worden.' De laatste twee stappen hebben daarom betrekking op het vormgeven van je eigen leerproces om een effectieve netwerkpartner te worden.

Stap 3: Zet je leeropgaves om in concrete 'omslagen' in zichtbaar gedrag, overtuigingen en identiteit

Uiteindelijk begint en eindigt effectief leren en ontwikkelen altijd bij het aanpassen van concreet gedrag. Je gaat nieuwe dingen *doen* en oude dingen *nalaten*. Helaas worden ontwikkelambities in de praktijk vaak niet omgezet in specifieke gedragsvoornemens. Het blijft dan bij het uitspreken van (mooie) abstracte ambities. We voorkomen dat door de leeropgave om te zetten in concrete gedragsomslagen. Een handig hulpmiddel daarbij is het gedachtenexperiment van de 'filmtest' (Van Olffen, Maas en Visser[7]). Dat werkt als volgt. Stel je voor dat je over drie of vijf jaar in de organisatie terugkomt met een camera op je schouder. Jullie zijn er 100% in geslaagd om je nieuwe rol in de samenwerking rond duurzaamheid – je leeropgave – te realiseren. Wat zie ik mensen dan – op film – concreet anders DOEN dan nu? Ondervraag elkaar hierover kritisch en probeer aldus tot *concrete* gedragsveranderingen te komen. Als je het niet op film kunt ZIEN is het niet concreet genoeg. Bespreek ook onderliggende verschuivingen in overtuigingen, waarden of identiteiten die mogelijk nodig zijn om de gedragsverandering mogelijk te maken. Een hulpmiddel om te zien waar je verandering zich qua 'diepte' bevindt, is het samen doordenken en opstellen van een zogenaamd 'omslagenbord'. Je doordenkt elke omslag dan expliciet op die verschillende niveaus. Hiervan geven we in de praktijkcasus verderop een drietal voorbeelden.

Stap 4: Faciliteer de duurzaamheidsgedragsomslagen organisatiebreed

Er zijn vele manieren waarop je de voorgenomen gedragsomslagen rond duurzaamheid kunt faciliteren.[8] Houd hierbij vooral in gedachten dat we nog steeds in een collectief leerproces zitten. De hoofdopdracht is daarom: *vestig een leerklimaat*. Dat wil zeggen: faciliteer organisatiebreed het experimenteren met het nieuw gedrag en het delen van de daaruit geleerde lessen. Leiderschap is hier essentieel: geef dus zelf het goede voorbeeld en creëer psychologische veiligheid (Edmondson[9]). Maak leren mogelijk door passende budgetten, opleidingen en ondersteuningsprogramma's. Verspreid goede voorbeelden. Verwijder structuren en regels die het leren in de weg staan. Ontmoedig ongewenst gedrag of maak het simpelweg onmogelijk. Sta regelmatig (minstens een keer per drie weken) samen stil bij de vraag wat er al lukt en wat (nog) niet. Help elkaar leren, niet alleen binnen je eigen organisatie, maar juist ook in gesprek met je netwerk partners!

Hierna onderzoeken we hoe de geschetste ontwerpaanpak van het vormgeven van netwerksamenwerken zich verhoudt tot een praktijkcasus. Het doel van onze vergelijking is te bezien waar de aanpak in deze casus met het ontwerp overeenkomt of afwijkt en wat hieruit te leren valt.

4. Praktijkreflectie: facilitering van de energietransitie door netwerkorganisatie New Energy Coalition (NEC)

New Energy Coalition (NEC) is een in 2018 opgerichte zelfstandige kennis- en netwerkorganisatie in Noord-Nederland, bestaande uit circa 150 organisaties (bedrijven, kennisinstellingen en overheden) die werk maken van de energietransitie door het *gezamenlijk* ontwikkelen en organiseren van energie-gerelateerd onderzoek, innovatieve projecten en kennisactiviteiten. Zulke intersectorale samenwerking is voor betrokkenen meestal een nieuw en onbekend proces. Het welslagen ervan vergt van betrokkenen onder andere dat ze hun eigen handelen en denken in onderlinge afstemming, met vaak heel andersoortige organisaties, moeten herzien en deels opnieuw uitvinden. In dit complexe verandersamenwerkingsproces speelt NEC een faciliterende rol. Die ziet er, afhankelijk van de situatie, verschillend uit: soms als netwerkregisseur, ontwikkelaar en uitvoerder van (onderzoeks-) projecten, soms als adviseur, en promotor van transitiekansen, en soms als stimulator door een impuls te geven aan het energie-gerelateerde onderwijsaanbod (Huisman et al.[10]). Hieronder illustreren we het werk van NEC als facilitator van de verandersamenwerking tussen meerdere partijen, aan de hand van zo'n concreet onderwijsproject.

Casus: het Human Capital Development Programma *Waterstof Werkt*

Noord-Nederland heeft als ambitie om de transitie te maken naar duurzame energie en hét centrum van de waterstofeconomie van Europa te worden. Bedrijven in deze regio hebben daartoe samen een *investeringsplan waterstof* gepresenteerd van circa 10 miljard euro voor de komende jaren (McKinsey[11]). Deze ontwikkeling zal naar verwachting een nieuw economisch perspectief creëren voor de regio in de vorm van groei, innovatie en nieuwe banen. De verwachting is dat er in het noorden een vraag ontstaat naar circa 30.000 arbeidskrachten in de waterstofeconomie, 7.500 waterstofexperts met een specialistische opleiding en dat die vraag een multipliereffect zal hebben op indirect betrokken sectoren: projectontwikkelaars, financiële en juridische experts, logistiek, onderhoudsmonteurs, et cetera. De beschikbaarheid van voldoende geschoolde arbeidskrachten is doorslaggevend voor het ontwikkelen van deze waterstofeconomie.

NEC heeft daarom het initiatief genomen tot het ontwikkelen van een op waterstof gericht, passend onderwijsprogramma voor de (toekomstige) vraag naar human capital in de waterstofeconomie. Het project Waterstof Werkt richt zich – als eerste stap – op de

kennisontwikkeling en het opleiden van de eerste duizend vakspecialisten voor de waterstofeconomie. Het project heeft als doel om de waterstof-gerelateerde onderwijsprogramma's van de verschillende kennisinstellingen op elkaar te laten aansluiten. Het project bestaat uit een samenwerking tussen bedrijven, kennisinstellingen (voortgezet onderwijs, mbo, hbo, universitair en post-initieel onderwijs) en overheden. Het programma wordt de komende jaren (2022-2027) uitgevoerd in een consortium van vijfentwintig partners.
We hebben het eerder geschetste dialogische aanpakmodel in de praktijk vergeleken met de praktische samenwerkingsfacilitatie rond het project Waterstof Werkt. Per stap van de 'modelaanpak' is daarom beschreven:

- wat de 'NEC aanpak' was;
- waarin deze afwijkt of overeenkomt met de bovengeschetste ontwerpaanpak en waarom;
- en wat hieruit mogelijk geleerd kan worden voor de toekomstige aanpak van nieuwe projecten door NEC.

Stap 1: Samen het grote verhaal van de duurzaamheidssamenwerking ontwikkelen
NEC en haar partners hebben gekozen voor samenwerking, vanuit de overtuiging dat een enkele partij alleen de energietransitie niet kan versnellen en dat dat alleen mogelijk is door samenwerking. De strategische partners hebben hiertoe gezamenlijk het volgende *missie statement* opgesteld, dat is opgenomen in het meerjarenstrategieplan 2021-2024 van NEC: 'Het bevorderen van een duurzaam en maatschappelijk breed gedragen energiesysteem met nieuwe banen en kansen voor het Noorden van Nederland en daarbuiten.' Op coalitieniveau is de NEC-aanpak hiermee overeenkomstig de ontwerpaanpak voor missie-ontwikkeling. Op het niveau van de concrete samenwerkingsprojecten die eruit voortvloeien zien we echter een duidelijk verschil. Hier neemt netwerkorganisatie NEC vanuit de missie namelijk vaak zélf het initiatief tot conceptie en start van een project en het samenbrengen van partijen. Zo heeft NEC bij Waterstof Werkt als initiator het idee ontwikkeld van het opzetten van een doorgaande leerlijn, en vervolgens als regisseur een consortium gevormd door de kennisinstellingen (en later bedrijven en andere stakeholders) te betrekken en te enthousiasmeren voor het idee. Op projectniveau is daarmee de NEC-aanpak bij de eerste stap veel inhoudelijker en veel 'sturender' dan de meer 'emergente' ontwerpaanpak, waar partijen vanuit een gezamenlijke brainstorm op zoek gaan naar goede ideeën c.q. projectenvoorstellen. Overigens zijn er ook projecten waar NEC niet de initiatiefnemer is, maar ook dan wordt NEC gericht gevraagd om bepaalde expertise en is er al een projectdoel geformuleerd. NEC neemt dus veel meer ook inhoudelijk het voortouw in het bepalen van de projectenagenda zélf dan in de ontwerpaanpak, die meer procesgericht is. Qua netwerkrol speelt NEC daardoor meer de rol van initiator, kennismakelaar, verbinder en regisseur, dan facilitator van de samenwerking op procesni-

veau. Bij het bedenken van projecten staat centraal welke inhoudelijke of technische vooruitgang middels het project gerealiseerd wordt. De samenstelling van elk samenwerkingsconsortium dat NEC initieert, wordt in grote mate door NEC bepaald op basis van de expertise van de partners. In tegenstelling tot de ontwerpaanpak, worden onderling geen specifieke doelen met betrekking tot de onderlinge samenwerking vastgesteld en gemeten. Hier kan de NEC-aanpak nog worden verbeterd, aangezien goede samenwerking vaak een kritische succesfactor blijkt bij de uitvoering van haar projecten.

Stap 2: Ieders rol vaststellen en hieruit ieders ontwikkel-of leeragenda afleiden

In Waterstof Werkt hebben organisaties verschillende rollen en verantwoordelijkheden met betrekking tot de uitvoering.

Bedrijven verzorgen kennis, cofinanciering, stageplaatsen, traineeships, betaalde leerwerktrajecten voor studenten en bijvoorbeeld het deels beschikbaar stellen van eigen medewerkers als practor (docent). Voor bedrijven verandert hun verantwoordelijkheid en rol bij opleiden, omdat dat nu een *gezamenlijke* verantwoordelijkheid geworden is tussen bedrijven en kennisinstellingen. Dit vraagt om een investering in tijd (en geld) en een blik gericht op de langere termijn, daar waar de werkdruk in deze krappe arbeidsmarkt vaak al hoog is.

Binnen Waterstof Werkt zijn de *kennisinstellingen* verantwoordelijk voor het werven van stageplekken, de stagebegeleiding van studenten, het scholen van stagebegeleiders, het opzetten van mobiele oefen- en testfaciliteiten gericht op waterstof en het ontwikkelen van een nieuw curriculum voor studenten en werkenden die omgeschoold moeten worden. De universiteit stelt drie promovendi aan die waterstof-gerelateerd onderzoek gaan uitvoeren. Voor de kennisinstellingen betekent deelname aan het project dat zij zich op diverse punten moeten aanpassen. De grootste uitdaging ligt daarbij in het leren samenwerken en co-creëren op basis van gelijkwaardigheid met kennisinstellingen van een ander onderwijsniveau, zoals mbo, hbo en universiteit.

De *overheden* hebben de subsidie voor het programma beschikbaar gesteld en faciliteren bijvoorbeeld een waterstofbootrace, waarbij studenten van verschillende onderwijsniveaus samen een boot bouwen die vaart op waterstof. De overheden zijn traditioneel minder gericht op het opleiden van mensen, waardoor het onderwerp voor veel overheden relatief onbekend terrein is. Ze beperken zich daarom meestal tot (financiële) facilitatie.In elk project wordt in de NEC-aanpak vooraf duidelijk afgesproken wie verantwoordelijk is voor welke resultaten. De tweede stap uit het dialogische ontwerpaanpak is daarmee deels herkenbaar voor wat betreft het vaststellen van de verantwoordelijkheden op eind-uitkomsten. We zien hier opnieuw een sterke inhoudelijke focus. Rollen in het samenwerkings*proces* worden niet expliciet afgestemd. In het project Waterstof Werkt is daarom ook niet gezamenlijk stilgestaan welke leeropgaves dat mogelijk genereert voor diverse

partijen. Toch blijkt in de praktijk juist de samenwerking vaak lastig; daar waar organisaties nog echt moeten 'groeien' in hun rol. Er is dan kans op spanningen door verschillende verwachtingen en misverstanden die vervolgens kunnen leiden tot een bedreiging voor het realiseren van de projectdoelen. Door de leeropgaves explicieter te benoemen en hier bij stil te staan, ontstaat er mogelijk meer draagvlak onderling. Het doel van de projecten die NEC ontwikkelt is om stappen te zetten in de energietransitie en om te leren uit de projecten. Er wordt hier door NEC veel ervaring opgedaan om in verschillende samenstellingen in diverse (internationale) contexten samen te werken met andere partijen. Het leren over samenwerken gebeurt nu dus veelal impliciet en 'lokaal'; dat wil zeggen, bij de partners zelf. Dat zou meer expliciet en gezamenlijk kunnen worden georganiseerd: wat hebben we precies over samenwerken geleerd? Wat nemen we daarvan mee naar toekomstige projecten? Zo kan het leren op netwerkniveau worden versterkt.

Stap 3: Zet je leeropgaves om in concrete 'omslagen' in zichtbaar gedrag, overtuigingen en identiteit

In de onderstaande drie omslagentabellen is voor Waterstof Werkt inzichtelijk gemaakt dat de betrokken organisaties vanuit hun verschillende traditionele rollen elk hun *eigen* omslagen moeten maken om de gezamenlijk geformuleerde projectdoelstellingen te realiseren.

Tabel 2a: Gewenste omslagen per samenwerkingspartner: bedrijven

	VAN…	NAAR…
Gedragingen	Operationele personeelsplanning (korte termijn) Individueel innoveren Voor het eigen belang opkomen	Strategische personeelsplanning gericht op voldoende geschoolde medewerkers met de vereiste nieuwe kennis en vaardigheden over waterstof (lange termijn) Samen innoveren/ onderzoek doen, zoeken en actief nastreven van gezamenlijke belangen
Overtuigingen	'Aan duurzaamheid werken is een opgave' 'Onderwijs is verantwoordelijk voor opleiden toekomstige vakkrachten'	'Aan duurzaamheid werken is een verantwoordelijkheid' 'Bedrijven en kennisinstellingen zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor goed onderwijsaanbod en opleiden'

Waarden	Groei Meer = beter	Duurzame (sustainable) groei Duurzamer = beter
Identiteit	Ondernemer	Ondernemer, ontwikkelaar, opleider

Tabel 2b: Gewenste omslagen per samenwerkingspartner: kennisinstellingen

	VAN…	NAAR…
Gedragingen	Kennis voor jezelf houden; ' afstand' bewaren	Kennis delen, hier initiatief toe nemen. Elkaar opzoeken, formeel en informeel.
	Vanuit verschillende disciplines op transitievraagstukken acteren met verschillende strategie m.b.t. de aanpak	Integrale aanpak; met alle disciplines een antwoord ontwikkelen op transitievraagstukken
	Iedere kennisinstelling volgt eigen aanpak in onderwijsinrichting	Geïntegreerde aanpak definiëren, elkaar actief betrekken, bij elkaar 'in de keuken kijken'
	Onderwijs stelt zelf onderwijsaanbod vast (inside out)	Onderwijsaanbod wordt i.s.m. bedrijfsleven ontwikkeld, op basis van marktbehoefte (outside in)
Overtuigingen	'(Eind)diploma's zijn definitieve erkenning van competenties' 'Leren kan alleen door het volgen van lessen' (overdracht)	'Competenties kunnen op meerdere manieren worden aangetoond' 'Leren kan op uiteenlopende, interactieve manieren' Bijvoorbeeld in innovatiewerkplaatsen
Waarden	Onafhankelijkheid	Wederzijdse afhankelijkheid en samenwerking
Identiteit	Onderzoeker en opleider	Opleider, onderzoeker, facilitator

Tabel 2c: Gewenste omslagen per samenwerkingspartner: overheden

	VAN…	NAAR…
Gedragingen	Top-down nationaal beleid ontwikkelen	Beleidsverantwoordelijkheid decentraliseren naar regio's passend bij lokale opgaves, niet 'bemoeien' maar actief 'dienend faciliteren'. Meedenken en suggesties doen.
Overtuigingen	'De economie moet groeien' 'Top-down-benadering geeft controle'	'De economie en klimaatopgaaf hebben beiden prioriteit' 'Meer verantwoordelijkheid in de regio geeft meer ruimte voor effectieve aanpak van regionale opgaves'
Waarden	Werken vanuit zekerheid en controle	Werken vanuit vertrouwen in andere actoren en regio's
Identiteit	De overheid schrijft voor wat de markt moet doen	De overheid is gelijkwaardige procespartner en werkt in co-creatie met andere maatschappelijke partijen aan nieuw beleid

In de NEC-aanpak zijn bij Waterstof Werkt de leeropgaves van partijen en de benodigde gedragsomslagen die daarvoor nodig zijn vooraf niet concreet geformuleerd. De focus in het project ligt op de inhoudelijke bijdrage die iedere partij in het project levert, minder op de onderlinge samenwerking. Aandacht voor ieders' gedragsomslagen en ' leeragenda' kan de samenwerking mogelijk nog versterken.

Stap 4: Faciliteer de duurzaamheidsgedragsomslagen organisatie breed

De vierde stap uit het dialogische modelaanpak beschrijft de noodzaak om de gewenste gedragsomslag te ondersteunen, door binnen de individuele organisaties een leercultuur te creëren en op regelmatige basis te evalueren wat al lukt en wat niet. Deze stap sluit minder aan op de context van NEC. Bij NEC worden gemiddeld dertig tot veertig projecten tegelijk uitgevoerd, met diverse consortia en verschillende veranderopgaves. Binnen projecten zou meer aandacht kunnen zijn voor samenwerking door vooraf

concrete doelen te formuleren, dit tussentijds-en na afloop te evalueren met het doel om daarvan te leren. NEC zou de aandacht voor het effectief leren *binnen* de organisaties kunnen vergroten door dit expliciet onderdeel te maken van de door NEC geschreven subsidieaanvraag.

5. Conclusie: leeropbrengst van de casus

Wat we van deze casus leren, is dat de rolopvatting van de netwerkpartner erg bepalend kan zijn bij het type samenwerking binnen het netwerk. Hoewel er wel een samenwerkingscharter is opgesteld, ligt bij NEC in de projecten sterk de nadruk op de technische, inhoudelijke voortuitgang die door het project gerealiseerd kan worden. Partijen nemen deel aan een consortium op basis van hun expertise. Mogelijk is dit ook een reflectie van de technische aard en cultuur bij de deelnemers die zich voortzet op netwerkniveau. In de praktijk blijven het procesaspect rond samenwerking en de te ontwikkelen netwerkcompetenties hierdoor onderbelicht en hooguit impliciet geadresseerd. Er wordt minder expliciet gewerkt aan samen leren en ontwikkelen op netwerkniveau. Terwijl er wel veel ervaring wordt opgedaan met samenwerken, wordt die ervaring niet 'geborgd' op netwerkniveau. Door meer aandacht te besteden aan wat in projecten en vooral tussen projectpartners wordt geleerd over effectieve samenwerking, kunnen toekomstige NEC-projecten nog verder worden versterkt.

Never stop asking

- Welke mogelijkheden tot netwerksamenwerking rond duurzaamheid zie je voor je eigen organisatie? Welke partijen zouden hierin een rol kunnen spelen?
- Welke ontwikkeluitdaging zou zo'n samenwerking voor jouw organisatie opleveren? Wat zouden jullie te leren hebben om er een succes van te maken?
- Welke rol is weggelegd voor het leiderschap van participerende organisaties in een (lerende) netwerksamenwerking om deze tot en succes te maken?
- Hoe zou netwerksamenwerking rond jullie organisatie het beste opgestart en gefaciliteerd kunnen worden? Wat zou van jullie uit een eerste stap kunnen zijn?

Noten

1 Bushe, G.R. & Marshak, R.J. eds. (2015). Dialogic Organization Development: The Theory and Practice of Transformational Change. Berrett-Koehler Publishers.

2 Boje, D.M. (2008). *Storytelling organizations.* Sage.

3 Ford, J.D. & Ford, L.W. (1995). The role of conversations in producing intentional change in organizations. *Academy of Management Review,* 20(2): 541–570.

4 Vaara, E., Sonenshein, S., & Boje, D. (2016). Narratives as sources of stability and change in organizations: Approaches and directions for future research. *Academy of Management Annals,* 10(1), 495-560.

5 Olffen, W. van, Maas, R. & Visser, W. (2019). *Engage! Reisgids voor veranderavonturen.* Van Duuren Management. / (2019). Engage! Travelguide for change adventures, Warden Press.

6 Bushe, G.R. & Marshak, R.J. eds. (2015). *Dialogic Organization Development: The Theory and Practice of Transformational Change.* Berrett-Koehler Publishers.

7 Olffen, W. van, Maas, R. en & Visser, W. (2019). *Engage! Reisgids voor veranderavonturen.* Van Duuren Management. / (2019). Engage! Travelguide for change adventures, Warden Press.

8 Variërend van beloningssystemen tot organisatiestructuren. Zie het 'actiebord' op het *Change Canvas* in Van Olffen, Maas & Visser (2019).

9 Edmondson, A.C. (2018). The Fearless Organization: *Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth.* John Wiley & Sons.

10 Huisman, O., Lankhorst, G., & Veldkamp, H. (2018). NEC Jaarverslag 2018. https://www.newenergycoalition.org/custom/uploads/2019/10/NEC-jaarverslag-2018.pdf

11 McKinsey. (2020). Investeringsplan waterstof Noord-Nederland 2020. https://hynorth.nl/app/uploads/2020/12/Investeringsplan-Waterstof-Noord-Nederland-2020.pdf