

Redeneerlijn onder Nd Duurzaamheidschallenge 2023

Januari 2023

Note: Deze redeneerlijn werd opgesteld door Maarten Kraneveld van Neerlands diep in samenwerking met Elien Rogaar van Perspectivity, die in opdracht van LEF future center meerdere edities van de Nd Duurzaamheidschallenge samen met Neerlands diep heeft begeleid.

1. Een complexe opgave vraagt om een andere strategie

- Het realiseren van een verduurzaming van een programma of project is een complexe opgave, omdat hierbij meerdere partijen met uiteenlopende belangen zijn betrokken, de context hierdoor onvoorspelbaar is, actoren en factoren elkaar wederzijds beïnvloeden en er vooraf geen direct waarneembare relatie is tussen oorzaak en gevolg, maar patronen zich in de tijd ontfouwen.
- We zijn gewend onze programma's en projecten te realiseren met strategieën uit het gecompliceerde domein, waarvan het conventionele projectmanagement een exponent is (referentie: Cynefin Framework).
- Deze strategieën zijn vaak probleemgericht: met behulp van experts wordt geprobeerd om alle problemen die op ons pad komen bij de realisatie van een project op te lossen of te omzeilen. Dit leidt in complexe opgaven vaak tot suboptimale oplossingen, ontevreden stakeholders, uitloop in tijd en budgetoverschrijdingen.
- De strategieën uit het gecompliceerde domein hebben ons ver gebracht, maar ze volstaan niet meer in de complexe wereld waarin wij leven. Er zijn andere strategieën nodig om complexe opgaven, zoals de verduurzaming van een programma of project, daadwerkelijk te kunnen realiseren.

2. Formuleren van een centrale vraag

- De Nd Duurzaamheidschallenge begint met het formuleren van een centrale vraag. Deze vormt het startpunt van de dialoog rondom een complexe opgave. De centrale vraag articuleert het doel en geeft richting aan het dialoogproces.
- Een goede aanhef voor de centrale vraag is: "Hoe kunne we...?". Definieer een concreet en helder doel. Neem hierbij een doelgroep in gedachten. Zorg tussen een zekere spanning tussen wat er nu is en wat je wil bereiken. Baken de vraag goed af: niet te smal ("boiling the egg"), maar ook niet te breed ("boiling the ocean").
- Een goede centrale vraag is relevant (belangrijk & uitdagend), urgent (actueel & opportuun), inspirerend (zinnig & aantrekkelijk) en helder (begrijpelijk & eenduidig).

3. Waarderend onderzoeken en navigeren in complexiteit

- In de Nd Duurzaamheidschallenge reiken we nieuwe handelingsperspectieven aan die passen bij het realiseren van een complexe opgave. Deze zijn gebaseerd op: waarderend onderzoeken (Appreciative Inquiry) en de Complexity Navigator.
- Anders dan de probleemgerichte aanpak richt AI zich op wat al wel goed gaat en het uitbouwen van die kracht (wat je aandacht geeft groeit!). Dit biedt veel meer nieuwe mogelijkheden, dan alleen het oplossen van een probleem en daarmee het herstellen van de status quo.

- De verschillende fasen van AI gebruiken we als onderlegger voor de Nd Duurzaamheidschallenge:
 1. Define (verkennen): definiëren van de centrale vraag;
 2. Discover (vertellen): ontdekken wat al goed werkt;
 3. Dream (verbeelden): verbeelden van een gedroomde toekomst;
 4. Design (vernieuwen): het pad naar de gedroomde toekomst ontwerpen;
 5. Destiny (verwezenlijken): stap voor stap de gedroomde toekomst realiseren.
- De Complexity Navigator bestaat uit een aantal bouwblokken die allemaal gebaseerd zijn op de multi-stakeholderdialoog. We gebruiken dit model als kapstok voor de verschillende vaardigheden en technieken die tijdens de Nd Duurzaamheidschallenge voorbij komen.

4. Andere strategie vraagt om een andere rol: van cockpit naar backbone

- Belangrijk uitgangspunt van de Complexity Navigator is om bij het doorlopen van bovenstaande AI-fases het gehele stakeholderveld te betrekken (“the whole system in the room”) en elk van deze fasen (idealiter) voor te bereiden met een representatieve afspiegeling van dit stakeholderveld (het “backboneteam”).
- Het backboneteam speelt een fundamenteel andere rol dan een conventioneel project- of programmateam (de “cockpit”). Daar waar projectteams doorgaans op basis van eigen ambities zelf analyses, plannen en planningen maken en hiermee op zoek gaan naar draagvlak binnen het stakeholderveld, voert een backboneteam de regie op een co-creatief proces, waarin het stakeholderveld in dialoog wordt gebracht om vanuit meervoudig perspectief een gedeelde basis te ontdekken voor gezamenlijke ambities en actieplannen, waardoor eigenaarschap en daarmee draagvlak als vanzelf ontstaat.

5. Actieleren op twee niveaus

- Tijdens de Nd Duurzaamheidschallenge doorlopen we de AI-fases met behulp van de Complexity Navigator op twee niveaus:
 1. De deelnemende teams in het programma vormen samen een stakeholderveld rondom een gedeeld urgent vraagstuk, waarin de vaardigheden en technieken voor het regisseren van het AI-proces op basis van de Complexity Navigator kunnen worden aangeleerd en geoefend (internal action learning c.q. landelijke oriëntatie);
 2. Elk deelnemend team mobiliseert en activeert een stakeholderveld rond de eigen opgave en past de aangeleerde vaardigheden en technieken in de eigen praktijk toe (external action learning c.q. regionale/projectgerichte oriëntatie).
- In het programma zullen we dus voortdurend schakelen tussen beide niveaus van leren. Oefeningen voor het aanleren van de vaardigheden en technieken voor het regisseren van het AI-proces op basis van de multi-stakeholderdialoog, zullen veelal op niveau 1 (internal action learning) plaatsvinden. Tijdens de gezamenlijke bijeenkomsten zal er ook ruimte zijn om de praktijktoepassing op niveau 2 (external action learning) voor te bereiden.

6. Stakeholders mobiliseren

- Een belangrijk uitgangspunt voor de multi-stakeholderdialoog is actieve deelname van belanghebbenden uit het “hele systeem” (alle stakeholders). Hierbij worden vaak onconventionele en creatieve interactietechnieken en dialoogvormen toegepast, met het doel om ‘common ground’ te vinden – datgene waar alle stakeholders achter staan en ondersteunen. Het aantal betrokken personen kan variëren van enkele tientallen tot duizenden.
- Om tot een multi-stakeholderdialoog te komen zullen de beoogde stakeholders eerst gemobiliseerd moeten worden. Dit roept de vraag op: hoe krijg je ze hiertoe bereid? Hoe worden ze enthousiast hiervoor? Hoe gaan ze inzien, dat zo’n dialoog henzelf ook verder gaat helpen? Hoe kom je überhaupt met hen in contact?
- Hiervoor zijn 3 condities van belang:
 1. Zorg dat je een aansprekend verhaal hebt
 2. Bepaal op basis van je stakeholdermap via welke route je beoogde stakeholders kunt benaderen
 3. Kies de juiste gesprekstechniek (inleven, vragen stellen en aanknopingspunten zoeken i.p.v. zenden en overtuigen)

7. Het creëren van een aansprekend verhaal

- Het maken van een aansprekend verhaal om anderen warm te krijgen mee te doen met de opgave of uitdaging kan in 3 stappen:
 1. Maak een blueprint
 - Wat wil je vertellen? Wat is de kern van je boodschap?
 - Aan wie wil jij je boodschap overdragen?
 - Wat houdt jouw doelgroep bezig? Wat vinden zij belangrijk? Waar liggen ze wakker van?
 - Waarin wil je ze meekrijgen en in beweging krijgen? Wat is je call for action aan hen?
 2. Schrijf een prototype verhaal
 - Schrijf een eerste schets met in achtname van je blueprint
 - Lees deze schets voor aan anderen
 - Reflecteer op elkaars verhalen vanuit de perspectieven van Aristoteles: ethos, pathos, logos
 3. Herschrijf je verhaal en onderzoek hoe je het kan verbeelden

8. Het bepalen van de juiste route voor samenstellen backboneteam

- Bepaal welke personen uit je stakeholderveld je wilt benaderen om deel te nemen aan het backboneteam
- Bepaal vervolgens hoe je met deze personen in contact kunt komen: kan dat rechtsreeks of via iemand anders in je netwerk of stakeholderveld?
- Maak afspraken wie welke stakeholders gaat benaderen en hoe

9. Het kiezen van de juiste gesprekstechniek

- Mensen hebben van nature de neiging om anderen te overtuigen van hun eigen beeld van de werkelijkheid, zeker als ze enthousiast, bevlogen en gedreven zijn. Met enthousiasme is niks mis, maar hierin schuilt wel een valkuil: hoe meer je een ander probeert te overtuigen, hoe meer je die ander in het defensief dringt. Iemand die een ander beeld van de werkelijkheid heeft, zal eerder de neiging hebben om zich in zijn of haar “eigen gelijk in te graven”, dan zich open te stellen voor de argumenten van de ander.
- Om bij de ander mentale ruimte te creëren voor jouw idee over de gemeenschappelijke uitdaging is het zinvol om eerst te onderzoeken, wat de ander bezig houdt en belangrijk vindt rond het thema dat tijdens de beoogde multi-stakeholderdialoog. Dat kan door vragen te stellen. Gebruik hiervoor bijvoorbeeld de richtlijn van het waarderend onderzoek: wat gaat al wel goed en waar droom je nog van?
- Door vragen te stellen ontstaan aanknopingspunten om je ideeën voor de gemeenschappelijke uitdaging onder de aandacht te brengen: zouden we dit gezamenlijk kunnen oppakken, hierop samenwerken om de droom/missie te verwezenlijken? Zullen we samen eens onderzoeken wat onze gezamenlijke ambities zijn en hoe we elkaar kunnen versterken?
- Deze gesprekstechniek vraagt om een andere mindset: van “ik weet wat goed voor jou is” naar “wat houdt je bezig en hoe kunnen we hierin samen optrekken?”

10. Het simuleren van een multi-stakeholderdialoog binnen het deelnemersveld

- De volgende stap is het proces is het opzetten van een multi-stakeholderdialoog. Alvorens de teams met hun echte stakeholders in dialoog gaan, laten we hen deze manier van werken eerst zelf ervaren door een simulatie op te zetten van een multi-stakeholderdialoog rondom een overkoepelende centrale vraag of een centrale vraag van een van de teams.
- De multi-stakeholderdialoog kent vele vormen. Doel is altijd om vanuit de verschillende perspectieven binnen het stakeholderveld op zoek te gaan naar een gemeenschappelijke basis: wat willen we allemaal?
- Deze gemeenschappelijke zoektocht vindt meestal plaats in een large scale setting waarin dialogen in subgroepen worden afgewisseld met plenaire onderdelen waarbij de resultaten steeds bijeen worden gebracht.
- In de Nd Duurzaamheidschallenge doorlopen we de volgende stappen:
 1. Centrale vraag formuleren
 2. Gewenste toekomstscenario's schetsen en delen
 3. Gedeelde basis zoeken (ambitie-items benoemen)
 4. Gedeelde basis ontdekken (ambitie-items clusteren)
 5. Gedeelde basis bevestigen (ambitiestatements formuleren)
 6. Actieplannen schrijven
- De opzet en aard van de multi-stakeholderdialoog leidt vaak tot veel positieve energie. Iedereen is immers op een gelijkwaardige manier betrokken bij het gezamenlijke proces en daarmee mede-eigenaar van de uitkomsten.

11. Het uitvoeren van een multi-stakeholderdialoog in de eigen praktijk

- Het sluitstuk van de Nd Duurzaamheidschallenge is het oefenen van een multi-stakeholderdialoog met echte stakeholders in een gezamenlijke slotsessie.