

## Richtsnoeren

**Titel:**  
**De 3 A's voor verandering op projectniveau: Awareness, Agency en Association**

**Kernbegrippen:** ruimtelijk plan; politicus; technisch deskundige; maatschappelijke organisaties; zinvolle actie; klimaatverandering; nationaal; lokaal; lokale overheid; internationaal; regionaal; verandering; veranderingsprogramma; veranderingsproblematiek; zinvolle verandering; veranderingsinitiatieven; partnerschap; voortrekker; voortrekkers; 'champions for change'; barrières; *awareness*; *agency*; *association*; 3 A's voor verandering; context; *action and reflection*; actie; reflectie; leren; leerproces; cycli; leer niveau; organisaties; verandermanagement; organisatieverandering; 4 A's; merkbewustzijn; 'ermee in je maag zitten'; diepgaand inzicht; motivatie; *empowerment*; gedragsverandering; veranderingen in gedrag; strategische benadering; participatie van belanghebbenden; samenwerken; samen denken; verandering ondersteunen; actie ondersteunen; actie bevorderen; verandering bevorderen; verandering stimuleren; actie stimuleren; lokale overheden; actieonderzoek

**Doelgroep:**  
 Organisaties van elke omvang op lokaal, regionaal, nationaal of internationaal niveau, inclusief: planologen, politici, technische deskundigen, maatschappelijke organisaties, beleidsmakers, besluitvormers, NGO's, overheidsinstellingen, particuliere ondernemingen, enzovoorts. Alle organisaties of samenwerkingsverbanden die zinvolle acties op het gebied van klimaatverandering willen ontwikkelen.

Aanbevelingen uit de ESPACE-strategie waarop de richtsnoeren betrekking hebben:	1. X	2.	3.X	4.X	5.	6.X	7.X
	8.	9.	10.X	11.	12.X	13.X	14.X

**Zinnen die de richtsnoeren koppelen aan aanbevelingen uit de strategie:**

1. *The 3As for Change* presenteert een innovatieve aanpak voor het samenwerken met anderen om ervoor te zorgen dat ruimtelijke plannen rekening houden met de sociale en politieke context waarbinnen de planning plaatsvindt.

3. *The 3As for Change* bevat vernieuwende aanbevelingen voor het omgaan met klimaatverandering op een wijze die wezenlijke en duurzame actie bevordert en ondersteunt. Dit vormt de ruggengraat van de processen van verandermanagement.

4. *The 3As for Change* biedt een geïntegreerde aanpak voor het ontwikkelen van concrete, blijvende klimaatveranderingsgebonden acties, die van toepassing zijn op zowel de interne functies van een organisatie als op de manier waarop een organisatie extern met belanghebbenden samenwerkt.

6. *The 3As for Change* biedt een vernieuwende aanpak voor het samenwerken met andere mensen en organisaties en gaat in op de randvoorwaarden voor succes.

7. *The 3As for Change* biedt een vernieuwende aanpak voor het samenwerken met belanghebbenden (zoals burgers en politici) om zinvolle acties te ontwikkelen.

10. *The 3As for Change* biedt een vernieuwende aanpak voor het werken met belanghebbenden om zinvolle acties te ontwikkelen.

12. *The 3As for Change* biedt een vernieuwende aanpak voor het samenwerken met anderen (zoals planologen, politici, maatschappelijke organisaties en voortrekkers) om zinvolle acties te ontwikkelen.
13. *The 3As for Change* biedt politici handvatten voor een proactieve aanpak van de ontwikkeling van klimaatbeleid.
14. *The 3As for Change* is een van de centrale elementen van de 'verandermanagementprocessen' waarop deze aanbeveling betrekking heeft.

**Foto/figuur/kaart:**



ESPACE-partners passen de 3 A's toe op concrete casestudy's.

**Overzicht:**

In dit richtsnoer wordt uitgelegd dat er drie elementen van fundamenteel belang zijn, die alle drie een voorwaarde vormen voor daadwerkelijke verandering: Awareness (bewustzijn van het probleem en wat het voor ons betekent), Agency (wat we eraan kunnen doen) en Association (hoe we daarbij kunnen samenwerken met anderen). Het gaat er niet alleen om dat deze drie elementen aanwezig zijn, maar ook dat ze gelijktijdig optreden en elkaar kunnen versterken in een iteratief proces, dat het mogelijk maakt om wezenlijke vooruitgang te boeken en te blijven boeken.

**Beschrijving:**

**INLEIDING**

Het probleem is simpel: haast iedereen is zich in meerdere of mindere mate bewust van het feit dat klimaatverandering een realiteit is, *maar bijna niemand onderneemt doeltreffende actie.*

Hieronder wordt kort uitgelegd dat er drie elementen van fundamenteel belang zijn, die alle drie een voorwaarde vormen voor daadwerkelijke verandering: Awareness (bewustzijn van het probleem en wat het voor ons betekent), Agency (wat we eraan kunnen doen) en Association (hoe we daarbij kunnen samenwerken met anderen). Het gaat er niet alleen om dat deze drie elementen aanwezig zijn, maar ook dat ze gelijktijdig optreden en elkaar kunnen versterken in een iteratief proces, dat het mogelijk maakt om wezenlijke vooruitgang te boeken en te blijven boeken.

Onderstaande tabel laat zien wat er kan gebeuren als in een veranderingsinitiatief één van deze drie elementen ontbreekt:

Awareness	Agency	Association	Vermoedelijk resultaat
✓	x	✓	"'Zo gezegd, zo gedaan' is makkelijker <i>gezegd</i> dan <i>gedaan!</i> "
x	✓	✓	"Wij zijn de ligstoelen op de Titanic recht aan het zetten terwijl het schip aan het zinken is!"
✓	✓	x	"Ik heb het gevoel dat ik met mijn kop tegen de muur loop!"

## AWARENESS

Hoewel er inmiddels algemene wetenschappelijke consensus is over het feit dat het klimaat verandert, loopt het aanpassingsproces van de mens daarmee onvoldoende in de pas. Een van de redenen voor die trage vooruitgang is dat er een aantal 'niveaus van bewustzijn' is en dat sommige daarvan een doeltreffende reactie in de weg staan. Alexander Ballard Limited heeft, in opdracht van ESPACE, vier verschillende niveaus van bewustzijn onderscheiden:

- **Niveau 0 – 'Merkbewustzijn'**: het *idee* van klimaatverandering is zeer algemeen bekend; bijna 100% van de Europese burgers heeft er wel eens van gehoord. Velen weten – of accepteren – echter niet dat menselijk handelen een rol speelt in de dynamiek van de klimaatverandering. Dit niveau van bewustzijn kan worden weergegeven als: *"Het zal wel zo zijn maar het kan me niet schelen"*.
- **Niveau 1 – 'Het valt niet te ontkennen'**: In het Verenigd Koninkrijk is ongeveer 85% van de bevolking op de hoogte van de harde *realiteit* van de klimaatverandering en van bepaalde bijdragen die de mensheid daaraan heeft geleverd. Ze geloven echter niet dat zij er *zelf* mee te maken zullen krijgen. Daarom vinden ze het ook niet nodig om actie te ondernemen. Net als bij roken geldt dat men de feiten verstandelijk wel aanvaardt, maar dat een gevoel van medeverantwoordelijkheid voor de oplossing ontbreekt: *"Het wordt echt een probleem, maar niet voor mij en niet tijdens mijn leven"*.
- **Niveau 2 – 'Ermee in je maag zitten'**: sommige mensen hebben inmiddels een gevoel van urgentie en willen zich persoonlijk inzetten voor verandering. Zij begrijpen de omvang en de ernst van de mogelijke gevolgen van de klimaatverandering en reageren daarop met gevoelens die uiteen kunnen lopen van ongerustheid tot boosheid of opwinding over het feit dat ze iets kunnen doen: *"Dit kan heel belangrijk zijn; ik moet iets **doen!**"*
- **Niveau 3 – 'Diepgaand inzicht'**: een enkeling kent de complexe kenmerken van het probleem en de omslagpunten voor verandering. Deze mensen begrijpen hoe de problemen in elkaar zitten en zijn tamelijk zeldzaam. Dit zijn echter degenen die niet alleen de omvang en de urgentie van het probleem doorzien, maar ook essentiële invloed kunnen uitoefenen op leiders (en als leiders) ten aanzien van de beste manier om ermee om te gaan: *"Hier kunnen we het meest bereiken – hier moet ons streven op gericht zijn!"*

Een van de sleutels tot wezenlijke verandering is dat mensen naar een hoger niveau van bewustzijn moeten worden geholpen. De bedoeling is echter beslist niet dat ze domweg worden 'volgepompt met meer informatie' (uit onderzoek blijkt zelfs dat dit contraproductief is). Het is van belang om met mensen te werken op het niveau waar ze zich op dat moment bevinden en om hen inzichten te laten verwerven als ze daar klaar voor zijn. Voor sommige mensen zal dit betekenen dat ze inzien dat klimaatmaatregelen op de korte termijn voor hen ook economische voordelen kunnen opleveren.

Wanneer er dan een verandering in het niveau van bewustzijn optreedt, zit daar vaak een gevoelsmatige kant aan. Dat geldt vooral voor de overgang tussen niveau 1 en niveau 2. Deze gevoelsmatige verandering moet echter zorgvuldig worden gestuurd in de richting van bewustwording van de mogelijke gevolgen voor henzelf, hun kinderen, hun omgeving, de mensheid, de aarde en veel aspecten van het leven dat zij gewend zijn. Als dit proces goed wordt gestuurd, kan het leiden tot een enorme bereidheid om in actie te komen.

## AGENCY

Op ieder moment kan 'agency' worden gedefinieerd als *'het vermogen iets te doen wat op dit moment zin heeft voor mij'*. Afhankelijk van het niveau van bewustzijn van de persoon in kwestie kan dit variëren van besparen op brandstof- en vervoersuitgaven of bescherming

van de waarde van zijn woning tot het bedenken van strategische maatregelen voor beleidsmakers op wereldniveau.

Een hogere mate van agency vereist, zoals we hebben gezien, een corresponderend niveau van bewustzijn van de aard, omvang en urgentie van het probleem. Het is echter belangrijk om te leren werken met mensen op ieder niveau van bewustzijn. Dat vereist dat ieder individu:

- a) gemotiveerd is om actie te ondernemen
- b) in staat wordt gesteld om actie te ondernemen.

Op ieder niveau ontstaat motivatie door te leren *waarom* actie nodig is en *welke* soorten verandering realistisch haalbaar zijn. Veel mensen zullen gewoon antwoord willen hebben op de vragen: 'Wat heb ik eraan?' en 'Wat betekent dit voor de dingen die ik belangrijk vind?' *Empowerment* vereist dat motivatie wordt gestuurd in de richting van bepaalde bestaande kansen of naar kansen die redelijkerwijs kunnen worden gecreëerd of verwacht.

Een ironisch aspect van het leerproces is dat, naarmate de bewustwording toeneemt, mensen vaak enigszins overweldigd worden door de omvang van het probleem. Dit kan hen de lust ontnemen om in actie te komen – of zelfs om meer over het probleem te weten te komen. Ook hier is het noodzakelijk dat dit begrijpelijke gevoel van machteloosheid serieus wordt genomen en dat de ontwikkeling naar 'agency' zorgvuldig wordt begeleid. Een goede methode daarvoor is mensen te helpen om hun eigen unieke 'windows of opportunity' te herkennen. Deze bestaan soms maar kort en kunnen worden gehinderd door conflicterende factoren – bijvoorbeeld werkdruk, of een lager niveau van bewustzijn onder collega's. Naast goede begeleiding is ook voldoende samenwerking wezenlijk om deze barrières weg te nemen.

## ASSOCIATION

Samenwerking met anderen in milieugroepen is de allerbeste voorspellende factor gebleken voor doeltreffende veranderingsgerichte actie op dit gebied. Dergelijke samenwerking is een van de beste methoden om de stagnatie in het leer- en actieproces als gevolg van het gevoel van machteloosheid te doorbreken. Daarnaast levert zulke samenwerking doorgaans nog allerlei andere voordelen op.

Mensen die zich in groepen bezighouden met klimaatverandering, bereiken vaak meer, en wel om de volgende redenen:

- veranderingen in hun gedrag worden genormaliseerd – ze worden niet als alternatievelingen gezien, zoals vaak het geval is in de rest van hun omgeving of organisatie;
- natuurlijk verlies van motivatie kan worden verholpen, met of zonder actieve hulp van medegroepsleden – soms is een luisterend oor al genoeg;
- 'twee weten meer dan één' – de andere opvattingen van collega's over uitdagingen kunnen helpen om knelpunten op te lossen; er kunnen nieuwe of betere kansen worden geïdentificeerd;
- gezamenlijk leren kan leiden tot *nieuwe* inzichten – meerdere standpunten ten aanzien van een kwestie kunnen voor alle betrokkenen helpen om doorbraken te creëren: 'het geheel is groter dan de som der delen';
- kennis en actie verspreiden zich 'viraal' – alle leden hebben hun eigen netwerk waarbinnen ze kunnen verspreiden wat ze hebben geleerd en van waaruit ze nieuwe deelnemers kunnen aantrekken, soms zelfs waardevolle specialisten.

Gebleken is dat deze voordelen zich alleen voordoen als de leden van een dergelijke groep begrijpen dat samenwerking ('association') in deze zin meer is dan 'vergaderingen bijwonen'. De betrokkenen moeten zich deel voelen van een gezamenlijke inspanning van een groep mensen die zich inzetten voor hetzelfde doel.

<p><b>Auteur:</b> David Ballard &amp; Rob Weston van Alexander Ballard Limited en Doogie Black van Hampshire County Council</p>	<p><b>Meer informatie (Engels)::</b> SPACE-rapport 'How can local authorities stimulate &amp; support behavioural change in response to climate change?' (deel 1 &amp; 2). Alexander Ballard Ltd in samenwerking met HCC. Deel 1 Deel 2 - Bijlagen  Rapport 'Warm Hearts and Cool Heads: The Leadership Potential for Climate Change Champions' (deel 1 &amp; 2). Alexander Ballard Ltd in samenwerking met HCC.  Deel 1 Deel 2 -</p>
---	---