

## Richtsnoeren

<p><b>Titel:</b></p> <p><b>‘Champions for Change’</b></p>							
<p><b>Kernbegrippen:</b> ruimtelijk plan; klimaatverandering; nationaal; lokaal; lokale overheid; internationaal; regionaal; verandering; veranderingsprogramma; veranderingsproblematiek; zinvolle verandering; veranderingsinitiatieven; partnerschap; communicatie; communicatietechniek; voortrekker; voortrekkers; ‘champions for change’; leidinggevend vermogen; barrières; contextuele factoren; passie; <i>awareness</i>; <i>agency</i>; <i>association</i>; 3 A’s voor verandering; motivatie; blijvende motivatie; leiderschap; koelbloedigheid; informele voortrekkers; formele voortrekkers; informele, herkenbare voortrekkers; informele, minder herkenbare voortrekkers; verandermanagement; ‘ecosysteem’ van voortrekkers; netwerk van voortrekkers; 4 A’s</p>							
<p><b>Doelgroep:</b> 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, met name in samenwerking met anderen.</p>							
<p><b>Aanbevelingen uit de ESPACE-strategie waarop de richtsnoeren betrekking hebben:</b></p>	1.	2.	3.X	4.X	5.	6.	7.
	8.	9.	10.	11.	12.X	13.X	14.
<p><b>Zinnen die de richtsnoeren koppelen aan aanbevelingen uit de strategie:</b></p> <p>3. <i>Champions for Change</i> biedt een vernieuwend inzicht in het bevorderen en ondersteunen van de rol van voortrekkers om te komen tot een goed bestuurlijk/leidinggevend kader voor het uitwerken en doorvoeren van zinvolle acties en om belemmeringen weg te nemen.</p> <p>4. <i>Champions for Change</i> biedt een vernieuwend inzicht in het bevorderen en ondersteunen van de rol van voortrekkers in het werken met groepen, en is van toepassing op zowel het interne management van een organisatie als op de samenwerking met andere organisaties.</p> <p>12. <i>Champions for Change</i> beschrijft het belang van voortrekkers, de verschillende soorten voortrekkers die er zijn, hoe ze kunnen worden gestimuleerd en ondersteund, en hoe ze kunnen samenwerken in netwerken (‘ecosystemen’) om barrières weg te nemen en acties uit te werken.</p> <p>13. <i>Champions for Change</i> biedt een vernieuwend inzicht in de manier waarop voortrekkers verandering tot stand kunnen brengen en laat zien hoe men proactief een robuuste aanpak kan ontwikkelen voor het omgaan met de uitdagingen van klimaatverandering.</p>							
<p><b>Foto/figuur/kaart:</b></p>			<p><b>Overzicht:</b> Uit jarenlang, uitgebreid, gevarieerd onderzoek bij allerlei veranderingsprojecten is als</p>				

belangrijke conclusie naar voren gekomen dat iedere verandering een voortrekker vereist, oftewel, in de woorden van een scherpzinnige waarnemer: 'No champion, no change!'. Gebleken is dat de aanwezigheid van een voortrekker – of een aantal voortrekkers – altijd een absolute voorwaarde is voor zinvolle verandering, ongeacht het schaalniveau, de omgeving, het onderwerp of het tijdstip. Bij het aanpakken van klimaatveranderingskwesties is dit criterium minstens even belangrijk als bij ieder ander streven, en misschien nog wel belangrijker, omdat er zo veel op het spel staat en de urgentie zo groot is. Dit document beschrijft de rol die voortrekkers (en netwerken van voortrekkers) spelen en mogelijkheden om hen daarin te ondersteunen.

#### Beschrijving:

### INLEIDING

Uit jarenlang, uitgebreid, gevarieerd onderzoek bij allerlei veranderingsprojecten is als belangrijke conclusie naar voren gekomen dat iedere verandering een voortrekker vereist, oftewel, in de woorden van een scherpzinnige waarnemer: 'No champion, no change!'. Gebleken is dat de aanwezigheid van een voortrekker – of een aantal voortrekkers – altijd een absolute voorwaarde is voor zinvolle verandering, ongeacht het schaalniveau, de omgeving, het onderwerp of het tijdstip. Bij het aanpakken van klimaatveranderingskwesties is dit criterium minstens even belangrijk als bij ieder ander streven, en misschien nog wel belangrijker, omdat er zo veel op het spel staat en de urgentie zo groot is.

### WAT IS EEN VOORTREKKER?

Met 'een voortrekker' bedoelen wij iemand die beschikt over een combinatie van een aantal specifieke eigenschappen, waarvan twee 'kernkwaliteiten' absoluut noodzakelijk zijn om veranderingen te kunnen bewerkstelligen:

- **Passie** – In de context van klimaatverandering is een voortrekker altijd iemand die 'bewustzijnsniveau' 2 of hoger heeft bereikt (zie ESPACE-document: *De drie A's voor verandering: Awareness, Agency en Association*) en die niet alleen verstandelijk inzicht heeft in de klimaatveranderingscrisis maar ook een sterke gevoelsmatige behoefte heeft om zich in te zetten voor het oplossen ervan. In zekere zin wordt dat een persoonlijke 'missie'.
- **Agency** – Voortrekkers zoeken onvermoeibaar naar manieren om zo veel mogelijk invloed uit te oefenen op het probleem. In plaats van veilig op de vertrouwde voet door te gaan, zoeken zij actief naar vernieuwende manieren om anderen te beïnvloeden en persoonlijke en organisatorische barrières te slechten. Dit is het streven naar *Agency*. Dit kan leiden tot frustratie en tot het besluit een andere carrièrerichting in te slaan om een meer strategische en effectieve rol te kunnen vervullen. Aan de andere kant kan, naarmate de bewustwording toeneemt, dit proces er ook toe leiden dat voortrekkers vanuit hun bestaande positie een steeds sterker patroon van invloed en verandering opbouwen doordat ze steeds meer specialistische kennis en geloofwaardigheid verwerven.

Naast deze 'kernkwaliteiten' is er een groot aantal andere eigenschappen waar voortrekkers steevast over beschikken. Een daarvan is, paradoxaal genoeg, 'koelbloedigheid'. Dit lijkt onlogisch voor iemand die onder meer bekendstaat om zijn passie, maar blijkt toch in hoge mate mee te tellen. Immers, als potentiële voortrekkers hun passie laten omslaan in ongeduld, intolerantie of boosheid, zullen ze anderen minder goed kunnen beïnvloeden. Het is uiterst belangrijk dat voortrekkers leren hoe ze tegelijkertijd moeten omgaan met tegenstrijdige gevoelens als optimisme en ongerustheid; geduld en een gevoel van urgentie; vastberadenheid en naar anderen luisteren; scherpe focus en vertrouwen in het proces van menselijke verandering. Lukt het niet om deze 'uitersten' met elkaar te verenigen, dan leidt dat maar al te vaak tot isolement (bijvoorbeeld vervreemd raken van collega's) of burn-out (mislukt in het streven naar agency).

Andere kwaliteiten die vaak – in verschillende combinaties – bij voortrekkers zijn te vinden, zijn onder meer moed, vasthoudendheid, fanatiek onderzoek, veerkracht, autoriteit, netwerkvaardigheden en een speciaal talent voor communicatie.

Klimaatvoortrekkers ontleen hun autoriteit vaak aan hun natuurlijke passie en honger naar kennis over het onderwerp. Aan hun talent voor communicatie zijn echter nog meer aspecten verbonden. Voortrekkers gaan meestal niet in tegen de mening van anderen, maar proberen juist die mening te begrijpen en met deze andersdenkenden samen te werken om 'binnen het grotere plaatje te herkaderen'. Op die manier kan een potentieel conflict worden omgebogen naar bereidwillige en vruchtbare samenwerking.

De beste voortrekkers lijken de gave te bezitten om allerlei verschillende doelgroepen even goed te kunnen aanspreken, soms gelijktijdig. Ze zijn voortdurend aan het 'vertalen', zodat uiteenlopende belanghebbenden in hun eigen terminologie kunnen begrijpen wat er wordt uitgelegd, onderzocht of bepleit. Mensen die over deze belangrijke vaardigheid beschikken, worden wel aangeduid als 'boundary spanners'. Zij zijn onmisbaar bij het werken aan allesoverstijgende thema's zoals klimaatverandering, zeker in een samenwerkingsverband dat zo breed is als ESPACE.

*"Bij het werken aan de rand van beleidsterreinen en over scheidslijnen heen, komen vaak de mensen met de relevante vaardigheden naar voren. Zij kunnen samenwerken vanwege overeenkomsten in hun 'wereldbeeld', ook al hebben ze zeer verschillende professionele achtergronden. Het belang van dergelijke 'boundary spanners' voor de organisatie moet niet worden onderschat, want zij zijn degenen die allesoverstijgende thema's hanteerbaar moeten maken."*

'Cross-cutting Issues in Public Policy and Public Service'. DETR, 1999. Alle rechten voorbehouden.

## HOE ZIJN VOORTREKKERS TE VINDEN?

Deze bewonderenswaardige personen die het archetype van de klimaatvoortrekker vormen, komen inmiddels misschien enigszins bovenmenselijk over, maar het goede nieuws is dat ze in de meeste organisaties wel te vinden zijn. Dat kan echter meteen ook een uitdaging blijken, want ze hebben de neiging zowel verticaal als horizontaal verspreid te zijn – over alle functieniveaus en alle afdelingen.

Er zijn verschillende soorten klimaatvoortrekkers:

- **Formele voortrekkers:** gekozen bestuurders of hogere leidinggevenden met een formele opdracht om zich bezig te houden met klimaatverandering. Deze mensen

hebben de geloofwaardigheid en de macht om verschillende meningen over een bepaald onderwerp bij elkaar te brengen. Zij zijn ook duidelijke aanspreekpunten met betrekking tot klimaatveranderingskwesaties.

- **Informeel, herkenbare voortrekkers:** mensen voor wie klimaatverandering tot hun werk behoort (bijv. duurzaamheidsmedewerkers) en die in die functie herkenbaar zijn als voortrekkers op het gebied van klimaatverandering. Deze mensen kunnen vaak bijdragen tot capaciteitsopbouw binnen de organisatie en andere strategische initiatieven voor de lange termijn (in de publieke sector over verkiezingscycli heen).
- **Informeel, minder herkenbare voortrekkers:** mensen die een grote persoonlijke belangstelling voor klimaatverandering hebben maar voor wie het thema niet expliciet tot hun takenpakket behoort. Deze minder herkenbare voortrekkers zijn per definitie moeilijker te vinden, maar kunnen desondanks een sleutelrol spelen, vooral bij het ontdekken van 'windows of opportunity'. Lokale vervoersplanning kan bijvoorbeeld mogelijkheden bieden voor krachtige klimaatgebonden maatregelen, maar deze kunnen normaal gesproken gemakkelijk over het hoofd worden gezien, totdat het te laat is.

Er is nog een vierde soort voortrekker: de 'thema-gebonden voortrekker'. Soms kan iemand met een voldoende gepassioneerd en energiek karakter en sterk overlappende interesses en specialistische vaardigheden of kennis 'voor de goede zaak worden gewonnen'. Iemand met een stedenbouwkundige achtergrond kan bijvoorbeeld iets toevoegen aan het klimaatbeleid van een organisatie. Omdat de stedenbouwkunde in het licht van de klimaatverandering overduidelijke uitdagingen oplevert – en bijbehorende kansen voor verbetering in de toekomst – kan een dergelijke bijdrage cruciaal zijn. 'Thema-gebonden voortrekkers' kunnen bij één specifiek project betrokken zijn en zich vervolgens weer terugtrekken. Maar het komt ook voor dat ze vervolgens uitgroeien tot volwaardige voortrekkers.

## HOE KUNNEN VOORTREKKERS HET BEST IETS BETEKENEN?

Zoals we hierboven hebben gezien, kunnen klimaatvoortrekkers met allerlei problemen te maken krijgen, zoals gevoelens van isolement, frustratie, machteloosheid, en daardoor hun motivatie verliezen.

Om hen te helpen deze problemen op te lossen en meer 'agency' te bewerkstelligen, blijkt het opzetten en faciliteren van een netwerk van voortrekkers aanzienlijke voordelen op te leveren.

Uit onderzoek door Alexander Ballard Limited in opdracht van ESPACE blijkt dat 'association' een cruciaal element is van alle pogingen tot gedragsverandering. In dit verband kan een 'ecosysteem van voortrekkers' (een netwerk van klimaatvoortrekkers binnen, buiten en tussen organisatie) opvallend veel verschil uitmaken. Naast het verzachtende effect op pijnlijke ervaringen kan het ook bijdragen tot meer inzicht, grotere en snellere verandering en andere positieve uitkomsten (zie ESPACE-document *De 3 A's voor verandering: Awareness, Agency en Association*).

### **Case study**

*Een senior-wetenschapper bij een Europese dochtermaatschappij van een internationale hardwarefabrikant was ook een fervent milieuactivist. Hij wilde binnen het bedrijf graag een milieugroep opzetten. Hij vroeg zijn werkgever of hij iedere vrijdagavond een uur lang een vergaderzaal en een koffiezetapparaat mocht gebruiken. Vervolgens hing hij aankondigingen op in alle kantines en andere gemeenschappelijke ruimten in het hele bedrijf.*

*Na een maand hadden zich enkele belangstellenden aangemeld voor zijn groep. Na een half jaar waren het er meer dan tien. Ze spraken af om allereerst in het hele bedrijf de plastic koffiebekertjes te vervangen door afwasbare stenen*

*mokken. Daarna zetten ze een club van autodelers op en bogen ze zich over de recycling van verpakkingmateriaal, het energieverbruik voor de verwarming en diverse andere zaken. De groep groeide, leerde en ondernam steeds meer, terwijl voor het bedrijf de kostenbesparingen en de imagoverbetering steeds merkbaarder werden.*

*Na een jaar kreeg de oprichter het verzoek van de directie om drie collega's aan te trekken en fulltime milieucoördinator te worden. Drie jaar later was men in de hele wereld, inclusief het hoofdkantoor en de fabrieken van het bedrijf in de Verenigde Staten, bezig om de systemen van zijn team in te voeren.*

Een ander gevolg van het opzetten van een dergelijke groep is dat de deelnemers merken dat ze meer inzicht krijgen in het functioneren van complexe systemen, van organisaties tot gemeenschappen. Dit betekent niet alleen dat de klimaatvoortrekkers hun rol beter kunnen vervullen, maar vaak ook dat er op andere terreinen betere leiders komen. Inzicht in de dynamiek van complexe systemen, doeltreffende communicatie en het kunnen omgaan met tegenstrijdige gevoelens, menselijke prestaties en verandering zijn belangrijke eigenschappen voor strategen in vrijwel alle leidinggevende functies.

**Auteur:**

Susan Ballard & Rob Weston van Alexander Ballard Limited en Doogie Black van Hampshire County Council

**Meer informatie:**

'Warm Hearts and Cool Heads: The Leadership Potential for Climate Change Champions'. Alexander Ballard Ltd in samenwerking met HCC.

Deel 1

Deel 2

'How can local authorities stimulate & support behavioural change in response to climate change?' (deel 1 & 2).

Alexander Ballard Ltd in samenwerking met HCC.

Deel 1

Deel 2 - Bijlagen