

**Titel:**

**Context – een essentieel thema**

**Kernbegrippen:** ruimtelijke ordening; klimaatverandering; adaptatie; nationaal; lokaal; lokale overheid; internationaal; regionaal; verandering; veranderingsprogramma; effectieve verandering; veranderingsinitiatieven; partnerschap; communicatie; communicatietechniek; strategie; voortrekker; voortrekkers; context; beperkende factoren; in kaart brengen van contextuele beperkingen; contextuele beperkingen; technische oplossingen; Ken Wilber; contextuele factoren; individuele subjectieve factoren; collectieve subjectieve factoren; individuele objectieve factoren; collectieve objectieve factoren; PESTLE; Contextual Change Model; 4 A's; 3 A's voor verandering; *action & reflection*

**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.	2.	3.X	4.	5.X	6.X	7.X
	8.X	9.	10.	11.	12.	13.	14.

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

3. “*Context: A Critical Issue*” is bedoeld om mensen die klimaatveranderingsgebonden acties ontwikkelen, te leren hoe ze beperkende factoren kunnen herkennen en aanpakken.

5. “*Context: A Critical Issue*” is bedoeld om mensen die klimaatveranderingsgebonden acties ontwikkelen, te leren hoe ze beperkende factoren kunnen herkennen en aanpakken.

6. “*Context: A Critical Issue*” is bedoeld om mensen die klimaatveranderingsgebonden acties ontwikkelen, te leren hoe ze beperkende factoren kunnen herkennen en aanpakken.

7. “*Context: A Critical Issue*” is bedoeld om mensen die klimaatveranderingsgebonden acties ontwikkelen, te leren hoe ze beperkende factoren kunnen herkennen en aanpakken.

8. “*Context: A Critical Issue*” is bedoeld om mensen die klimaatveranderingsgebonden acties ontwikkelen, te leren hoe ze beperkende factoren kunnen herkennen en aanpakken.

<b>Foto/figuur/kaart:</b>	<b>Overzicht:</b> Context speelt altijd een centrale rol in veranderingsprogramma's, meestal in de vorm van factoren die vooruitgang belemmeren. Het is belangrijk om te leren deze beperkende factoren te herkennen en aan te pakken, met name die typen factoren die regelmatig optreden. Op die
---------------------------	---

manier kan de kans op effectieve verandering aanzienlijk worden vergroot en kan het risico van verspilling van tijd, moeite, goodwill en geld worden beperkt. Dit richtsnoer geeft goed inzicht in de manier waarop dit kan worden geleerd.

**Beschrijving:**

**INLEIDING**

Als contextuele factoren niet in aanmerking worden genomen, is het onwaarschijnlijk dat er überhaupt verandering tot stand komt. Als contextuele factoren op de verkeerde manier in aanmerking worden genomen, kunnen de beste bedoelingen leiden tot een verslechtering van de bestaande situatie.

Veel veranderingsinitiatieven op allerlei terreinen zijn vastgelopen of helemaal afgeschreven als gevolg van een aantal eenvoudig te noemen – maar niet altijd eenvoudig op te lossen – misverstanden. Enkele voorbeelden zijn:

- Bij veranderingsinitiatieven gaat het altijd om mensen, en die gedragen zich zelden voorspelbaar of consequent: *‘De wet is toch veranderd – waarom is men zich dan niet anders gaan gedragen?’*
- Het is niet voldoende om alléén technische oplossingen te bieden: *‘Iedere stad beschikt over de modernste recyclingvoorzieningen – waarom worden ze zo weinig gebruikt?’*
- Gemeenschappen, organisaties en mensen zijn complexe systemen en reageren vaak niet goed op een simplistische aanpak: *‘Tja, het rattenprobleem is opgelost, maar nu zijn ook alle katten in de hele buurt vergiftigd!’*

Context speelt altijd een centrale rol in veranderingsprogramma’s, meestal in de vorm van factoren die vooruitgang belemmeren. Het is belangrijk om te leren deze beperkende factoren te herkennen en aan te pakken, met name die typen factoren die regelmatig optreden. Op die manier kan de kans op effectieve verandering aanzienlijk worden vergroot en kan het risico van verspilling van tijd, moeite, goodwill en geld worden beperkt.

**CONTEXTUELE BEPERKINGEN IN KAART BRENGEN**

Medewerkers van Alexander Ballard Limited hebben in het kader van hun werk voor het ESPACE-project geadviseerd om een eenvoudige 2x2-matrix te gebruiken om in kaart te brengen welke contextuele factoren een beperkende rol spelen bij het aanpakken van klimaatveranderingsgebonden kwesties. Deze matrix is door hen uitgewerkt op basis van een model van de Amerikaanse auteur Ken Wilber.

<p><b>1. Individuele subjectieve factoren</b></p> <p>beperkende persoonlijke waarden, wereldbeeld, veronderstellingen</p>	<p><b>2. Individuele objectieve factoren</b></p> <p>beperkingen t.a.v. vaardigheden, kennis, contacten</p>
<p><b>3. Collectieve subjectieve factoren</b></p>	<p><b>4. Collectieve objectieve factoren</b></p>

organisatieculturen, gedeelde normen, nationale en regionale kenmerken

politieke, economische, sociale, technologische, juridische en milieugebonden beperkingen

### **Kwadrant 1: Individuele subjectieve factoren**

Alle mensen gaan – bewust of onbewust – uit van veronderstellingen, overtuigingen en waarden waardoor ze de klimaatveranderingsproblematiek misschien niet zien of er niets mee doen. Velen denken dat ze gewoon ‘niet slim genoeg zijn’ of ‘niet de juiste relaties hebben’ of ‘het te druk hebben’ om een zinvolle bijdrage te kunnen leveren aan de oplossing van het probleem. Bijna iedereen voelt zich machteloos tegenover de immense omvang van de klimaatverandering en heeft daardoor de neiging af te haken. En voor sommigen behoort de zorg voor mensen elders in de wereld of voor toekomstige generaties domweg niet tot hun persoonlijke waarden.

### **Kwadrant 2: Individuele objectieve factoren**

De belemmeringen in kwadrant 2 zijn externe verschijnselen die, in tegenstelling tot overtuigingen en opvattingen, empirisch kunnen worden getoetst. Bijvoorbeeld, het kan zijn dat iemand niet over de vereiste vaardigheden beschikt om te beoordelen in hoeverre een nieuw gebouw kwetsbaar is voor klimaateffecten. Dan kan de betrokkene deze vaardigheden verwerven of iemand zoeken die ze bezit. Wie met dat laatste moeite heeft, moet misschien de nodige netwerkvaardigheden verwerven of andere communicatietechnieken leren.

### **Kwadrant 3: Collectieve subjectieve factoren**

Zelfs mensen die op grond van hun persoonlijke overtuigingen en capaciteiten prima in staat zijn om bij te dragen aan zinvolle veranderingen, kunnen het gevoel hebben dat ze worden belemmerd door iets groters: de algemeen aanvaarde normen of cultuur van hun organisatie. Of het probleem kan op een hoger schaalniveau liggen: hun omgeving, hun land of hun godsdienst kan bepaald gedrag veroordelen of onmogelijk maken.

Een voorbeeld: een Britse projectontwikkelaar wilde ruim vijftig ecowoningen bouwen. Aannemers vertelden hem dat zijn voorkeur voor inheems hout betekende dat ze veel hogere kostenramingen bij de bank zouden moeten indienen, waardoor het hele project in gevaar zou kunnen komen. Als reden werd gegeven dat men nog nooit met een dergelijk verzoek te maken had gehad en dat ‘onbekendheid’ automatisch de gedachte aan hogere kosten oproep. Uiteindelijk werd het project toch door de bank gefinancierd toen de projectontwikkelaar een lokaal familiebedrijf had gevonden dat zeer voordelig eikenhout kon leveren.

### **4. Kwadrant 4: Collectieve objectieve factoren**

De beperkende factoren in kwadrant 4 hangen meestal samen met de zes algemeen aanvaarde aspecten van strategisch management die gezamenlijk bekend staan als ‘PESTLE’: Politieke, Economische, Sociale, Technologische, juridische (Legal) en milieugebonden (Environmental) belemmeringen voor verandering.

Een Brits ecohotel dat dubbelglas en zonne- en windenergiesystemen wilde laten installeren, liep niet alleen op tegen bepalingen in het bestemmingsplan maar ook tegen de monumentenwetgeving (het hotel is gevestigd in een 18<sup>e</sup>-eeuws pand dat op de monumentenlijst staat). In dit geval spraken verschillende afdelingen van de plaatselijke overheid elkaar tegen.

Een voorbeeld uit een andere sector: een groep boeren in de Benelux werkte samen aan de aanleg van een stelsel van stuwen waarmee ze jaarlijks 4 miljoen m<sup>3</sup> water konden besparen, totdat zij ontdekten dat de plaatselijke ruimtelijke verordening het systeem verbod. Vervolgens wisten zij in samenwerking met gemeenteraadsleden de betrokken

regelgeving gewijzigd te krijgen. Dit precedent vormt nu de basis voor de lokale regelgeving, waar ook toekomstige generaties van zullen profiteren. Op deze manier heeft de ruimtelijke ordening een flinke positieve invloed gehad op de aanpassing aan klimaatverandering.

### WERKEN MET HET CONTEXTUELE MODEL

We hebben kort naar enkele voorbeelden van contextuele belemmeringen op bepaalde terreinen gekeken. Het is echter cruciaal om te weten dat *de vier vakken van het model altijd allemaal tegelijkertijd in aanmerking moeten worden genomen*. Een verandering in één van de vier vakken kan veranderingen in een ander vak of alle andere vakken veroorzaken. Daarom is het essentieel dat de vermoedelijke gevolgen worden onderzocht alvorens ergens veranderingen door te voeren.

Soms kan een goed bedoelde maatregel in één vak de algehele situatie zelfs *slechter* maken. Bijvoorbeeld, het opzetten van een kleine specialistische groep in een organisatie om expertise te ontwikkelen op het gebied van klimaatverandering, hoeft niet te betekenen dat de organisatie als geheel tot meer inzicht en actie zal komen. Als bijvoorbeeld de overige medewerkers zich buiten spel gezet voelen door de expertise van hun collega's, zijn zij misschien minder bereid om zich in te zetten voor het gezamenlijke doel.

Aan de andere kant zijn er vaak kansen om op het ene terrein veranderingen door te voeren die tegelijkertijd op andere terreinen veel opleveren. Uit onderzoek blijkt bijvoorbeeld dat de meeste mensen denken dat ze zelf niets zinvols kunnen doen met betrekking tot klimaatverandering. Ruimtelijke-ordeningsprocessen kunnen daarentegen belangrijke kansen bieden om gemeenschappen klimaatbestendig te maken en de afhankelijkheid van fossiele energie terug te dringen. Dat zijn beslist wel zinvolle acties – de effecten zijn niet alleen objectief meetbaar (minder uitstoot van koolstof, meer klimaatbestendige nieuwbouw), maar laten mensen ook zien dat er sprake kan zijn van *agency*, d.w.z. de kans om op zinnige wijze te handelen.

Timing is in deze context van groot belang. Kansen voor concrete verandering bestaan vaak maar kort (bijvoorbeeld bij de een aanvraag voor een bouwvergunning).

Het heeft echter weinig zin als de kansen een half jaar te laat worden herkend! Het duurt gemiddeld ongeveer een jaar voordat 'klimaatvoortrekkers' (zie ESPACE-richtsnoer '*Champions for Change*') begrijpen:

- a) dat ze *in staat* zijn daadwerkelijk verandering te bewerkstelligen, en
- b) *hoe* ze een kans kunnen herkennen.

Als zich een kans voordoet en niemand deze herkent of bruikbaar vindt, dan verandert er niets. Als de klimaatvoortrekkers bekend zijn en hebben geleerd om kansen *tijdig* te herkennen en aan te grijpen, dan bevinden ze zich in een ideale positie om bij te dragen tot wezenlijke verandering.

#### Auteur:

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

#### Meer informatie (Engels)::

'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

	<p>'Warm Hearts and Cool Heads: The Leadership Potential for Climate Change Champions'. Alexander Ballard Ltd in samenwerking met HCC.</p> <p>Deel 1 Deel 2</p>
--	---