

Titel:

De 4^e 'A': 'Action and reflection' – de sleutel tot leren

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; culturele barrières; externe barrières; contextuele factoren; passie; *awareness*; *agency*; *association*; 3 A's voor verandering; context; *action and reflection*; actie; reflectie; leren; leerproces; cyclus; leerniveau; organisaties; verandermanagement; organisatieverandering; 4 A's; 4^e A; 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.X	6.X	7.
8.	9.	10.	11.	12.	13.X	14.X

Zinnen die de richtsnoeren koppelen aan aanbevelingen uit de strategie:

- Action & Reflection* laat zien hoe men kan zorgen voor robuuste beleidskaders en voor leerprocessen waarmee deze ook op de lange termijn in stand gehouden kunnen worden.
- Action & Reflection* vormt een belangrijk onderdeel van de 'verandermanagementprocessen' waarop deze aanbeveling betrekking heeft. Een goed gestuurde cyclus van actie en reflectie bewerkstelligt niet alleen de gewenste verandering, maar stimuleert ook een leerproces waardoor de effectiviteit van het veranderingsprogramma geleidelijk steeds verder verbetert.
- Action & Reflection* biedt organisaties – of ze nu intern of op externe samenwerking zijn gericht – een aanpak die niet alleen de gewenste verandering bewerkstelligt, maar ook een leerproces stimuleert waardoor de effectiviteit van het veranderingsprogramma geleidelijk steeds verder verbetert.
- Action & Reflection* beschrijft een methode voor het evalueren van bestaande acties (bijv. plannen, beleid, richtlijnen, voorschriften, wetten, gedragscodes en richtsnoeren met betrekking tot ruimtelijke ordening) die een leerproces stimuleren waardoor de effectiviteit van het veranderingsprogramma geleidelijk steeds verder verbetert.
- Action & Reflection* beschrijft een methode om ervoor te zorgen dat leerprocessen waardoor de effectiviteit van het veranderingsprogramma geleidelijk steeds verder verbetert,

een praktische invulling krijgen (bijv. in de vorm van onderzoek en de verspreiding van onderzoeksresultaten).

13. *Action & Reflection* beschrijft een methode die door politici kan worden gebruikt om een proactief beleid te voeren waarmee kan worden ingespeeld op veranderende trends en leerprocessen een praktische invulling kunnen krijgen.

14. *Action & Reflection* laat zien welke enorme voordelen het heeft om acties regelmatig te evalueren en te herzien, omdat daardoor een leerproces op gang komt waardoor de effectiviteit van het veranderingsprogramma geleidelijk steeds verder verbetert.

Foto/figuur/kaart:

Overzicht:

Om wezenlijke veranderingen van de grond te krijgen, moet uiteraard actie worden ondernomen. Als alle inspanningen echter uitsluitend op actie zijn gericht, zullen veranderingsprocessen zelden of nooit verbeteren. Een goed gestuurde cyclus van actie en reflectie bewerkstelligt niet alleen de gewenste verandering, maar stimuleert ook een leerproces waardoor de effectiviteit van het veranderingsprogramma geleidelijk steeds verder verbetert. In dit richtsnoer wordt uitgelegd hoe het proces van actie en reflectie kan worden gebruikt om verschillende leerniveaus te doorlopen.

Beschrijving:

INLEIDING

Zonder actie verandert er niets; zonder reflectie stagneert elke verandering.

Om wezenlijke veranderingen van de grond te krijgen, moet uiteraard actie worden ondernomen. Als alle inspanningen echter uitsluitend op actie zijn gericht, zullen veranderingsprocessen zelden of nooit verbeteren. Een goed gestuurde cyclus van actie en reflectie bewerkstelligt niet alleen de gewenste verandering, maar stimuleert ook een leerproces waardoor de effectiviteit van het veranderingsprogramma geleidelijk steeds verder verbetert.

Er kunnen diverse leerniveaus worden onderscheiden, en de cyclus van actie en reflectie kan alle betrokkenen helpen om deze niveaus te doorlopen, dat wil zeggen: 'meer leren en beter leren'. Op die manier worden zij effectievere 'change agents' en dragen ze tegelijkertijd bij tot concrete maatregelen.

LEERNIVEAU 1

Op dit niveau gaat het om efficiëntie en om de vraag: 'Hoe kan ik dingen beter doen?' Hier ontwikkelen mensen meestal hun tactische gedrag, veelal op advies van anderen. In feite wordt het 'harde werk' op het gebied van adaptatie grotendeels verricht door mensen op leerniveau 1. Ze gaan bijvoorbeeld papier recyclen of kiezen er bewust voor om met de trein of de fiets naar hun werk komen. Ze kunnen ook op andere manieren de vaardigheden die zij in dit verband nodig hebben, ontwikkelen of verbeteren.

LEERNIVEAU 2

Op leerniveau 2 gaat het om effectiviteit: *'Hoe kan ik betere dingen doen?'* Hier beginnen mensen te informeren naar de meest geschikte strategieën die ze zouden kunnen volgen. In deze fase gaan ze hun rol anders 'definiëren'. Op die manier gaan ze na hoe zij hun eigen positie, vaardigheden en relatienetwerken op hun eigen manier zo productief mogelijk kunnen benutten.

LEERNIVEAU 3

Als mensen het derde leerniveau bereiken, beginnen ze zich af te vragen *'Waarvoor moet ik eigenlijk efficiënt of effectief zijn?'* In deze fase gaan ze nadenken over hun doel, in ieder geval in het kader van een klimaatprogramma en vaak ook in het leven in het algemeen. Veel mensen hebben dan inmiddels het niveau van passie en *agency* bereikt waar een 'klimaatkampioen' zijn of haar inspiratie uit kan putten (zie ESPACE-document: *'Champions for Change'*). Mensen kunnen op dit niveau uitermate overtuigend veranderingen op gang brengen en zullen vaak aanzienlijke carrièrestappen overwegen om hun effectiviteit te vergroten.

ZOALS EINSTEIN AL ZEI...

Een veel geciteerde uitspraak, die wordt toegeschreven aan Albert Einstein, is: "Je kunt problemen niet oplossen als je op dezelfde manier blijft denken als bij het creëren ervan." Dit illustreert perfect wat het nut is van actie en reflectie. Als mensen en groepen proberen externe omstandigheden te veranderen en ook regelmatig bijeenkomen om na te denken – of in hun eentje nadenken – over de resultaten, vindt onvermijdelijk een leerproces plaats. Het uitgangspunt is vaak een *Hoe*-vraag, bijvoorbeeld: *'Hoe kan het aantal woon-werk-autokilometers in deze organisatie worden gehalveerd?'* Dan wordt actie ondernomen en worden resultaten geboekt. Als men vervolgens over de gevolgen van de aanvankelijke actie gaan nadenken, begint het leerproces. Misschien heeft iemand met de plaatselijke busmaatschappij gesproken en ontdekt dat de onderneming wel een speciale busdienst zou willen verzorgen als er dagelijks een bepaald minimumaantal passagiers is. Iemand anders heeft misschien een systeem bedacht om een auto te delen met collega's, met als gevolg dat hij nu iedere dag te laat komt. Reflectie biedt de mogelijkheid om van al zulke acties te leren. Lang niet alle acties leveren de gewenste resultaten op. Dit bewijst echter juist het nut van de *action & reflection*-benadering. Een inschattingsfout of een onvoorziene barrière hoeft niet langer te duren dan tot het moment dat het leerproces zich voltrekt en het probleem voor eens en voor altijd wordt opgelost. Juist 'fouten' en 'valkuilen' leveren vaak niet alleen de beste leerervaringen op, maar ook de grootste doorbraken naar meer effectieve verandering.

ACTIE EN REFLECTIE ALS 'VERSNELLINGSFACTOR'

De 'versnellingsfactor' van actie en reflectie houdt in dat het proces (via actie) niet alleen kan aanzetten tot verandering op een manier die via gewoon onderzoek niet mogelijk is, maar ook onvermijdelijk tot gevolg heeft dat de betrokkenen steeds effectiever worden in hun *agency*. Als mensen uitgroeien boven het niveau van alsmaar meer vaardigheden verwerven, gaan ze nadenken over *hoe* ze vaardigheden kunnen verwerven, *hoe* ze hun vaardigheden beter zouden kunnen inzetten, enzovoorts. Via dit 'meta-leren' stromen ze van het ene leerniveau door naar het volgende. Stel, je zit te worstelen met de meteorologische kennis die nodig is om te begrijpen welke invloed weersveranderingen kunnen hebben op gebouwen. In plaats daarvan kun je ook leren om al je vragen voor te leggen aan een groep meteorologen en bouwkundigen van de plaatselijke universiteit en hen over te halen om mee te doen aan je project. Op die manier heb je:

- je gebrek aan kennis van meteorologie en bouwkunde opgelost
- desondanks iets toegevoegd aan de bekwaamheid van de groep op dit gebied
- nieuwe personen ingebracht, die ongetwijfeld nog tal van andere nuttige bijdragen

kunnen leveren

- je netwerk- en argumentatievaardigheden verbeterd
- de groep van een strategisch interventiemodel voorzien, dat anderen misschien ook nuttig vinden voor hun eigen activiteiten.

De toepassing van de cyclus van actie en reflectie biedt onder meer een zeer doeltreffend gereedschap voor het omgaan met 'context'. Het is met name nuttig met betrekking tot 'interne contexten' en als de voortgang wordt belemmerd door persoonlijke, zelfbeperkende overtuigingen of door culturele barrières. Een goed verlopend leerproces helpt mensen niet alleen om externe barrières weg te nemen, maar ook die in hun eigen hoofd (zie ESPACE-document: *Context – een essentieel thema*).

Als veel groepsleden hun *awareness* en *action* op dezelfde manier vergroten, kunnen de leerprocessen en externe resultaten van iedereen afzonderlijk en van de groep als geheel flink worden versneld. Voor het optimaliseren van de behaalde resultaten en het versnellen van het leerproces kan een professionele 'begeleider' van beslissend belang zijn. Zo iemand kan niet alleen gestructureerde reflectiebijeenkomsten begeleiden en mensen leren naar elkaar te luisteren, maar kan vaak ook nieuwe doorbraken 'op de wereld helpen' en zelfs (als dat nodig is!) voorkomen dat een groep uiteenvalt als de emoties hoog oplopen.

JE KUNT DE WERELD WEL VERANDEREN

Door middel van actie en reflectie kunnen ook andere problemen worden opgelost. Het ESPACE-project omvat immers niet alleen een geografisch en cultureel zeer diverse groep, maar richt zich ook op een gigantische uitdaging: de wereldwijde klimaatverandering. Veel mensen die voor een dergelijke immense taak staan, zien geen mogelijkheden om iets wezenlijks te bereiken. Wie zich overweldigd voelt, komt nergens toe. Met behulp van deze benadering kan een probleem echter in hapklare brokken worden aangepakt. Naarmate het leerproces vordert en meer invloed krijgt, nemen de bereikte effecten exponentieel toe – zoals ook bij veel andere systeemveranderingen het geval is.

Een voorbeeld van dit fenomeen is de Britse boerenmarktenbeweging. Boerenmarkten bieden zowel boeren als consumenten de kans om hun aandeel in de uitstoot als gevolg van het internationaal vervoeren en koelen van voedsel aanzienlijk te verminderen. In Groot-Brittannië is de voedingsmiddelenindustrie de op twee na grootste veroorzaker van emissies.

De verandering begon toen een kleine groep in de Engelse stad Bath besloot om te proberen lokale producenten direct met lokale afnemers in contact te brengen. Na veel moeite werd uiteindelijk, bij wijze van experiment, op drie dagen een boerenmarkt gehouden in de stad. De reacties waren overweldigend en al snel werd de boerenmarkt een wekelijks gebeuren in Bath. De initiatiefnemers haalden de nationale televisie en vervolgens ook de landelijke kranten. In het hele land maakten televisiekijkers en krantenlezers kennis met het concept. Overall gingen mensen aan de slag om zelf een markt op te zetten. Op dit moment zijn er in het hele Verenigd Koninkrijk meer dan 500 boerenmarkten.

Zonder actie is er niets om over te reflecteren; zonder reflectie leer je niet om beter te werk te gaan.

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

	<p>Deel 2 - Bijlagen</p> <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>
--	--