

Culture eats strategy for breakfast – Geert Mertens – Kaat Smets

Het uitschrijven van beleidsvisies gebeurt meestal op basis van een boekenkast vol onderzoek. We willen immers weten wat de toekomst brengt: hoeveel gezinnen we moeten huisvesten, wat de beste plaatsen zijn voor nieuwe ontwikkelingen, welke klimaatuitdagingen we mogen verwachten enzovoort. Indrukwekkende kennis, maar meestal nauwelijks over hoe mensen zich zullen gedragen. Willen ze wel wonen op de plaatsen die we aanduiden of liggen ze wel wakker van klimaatwijziging? Tegelijk roeren zich steeds meer actoren succesvol in het beleidsdebat. Ze treden op de voorgrond via klassieke instituties uit het middenveld, als via nieuwe instituties. Andere actoren zijn meer gefragmenteerd georganiseerd en hebben geen formeel aanspreekpunt. Hoe kunnen we in contact treden met nieuwe innoverende actoren? Hoe kunnen we hun gedrag begrijpen en integreren in toekomstverkenningen?

Op basis van Causal Layered Analysis zoeken we naar toekomstverkenningen onder de waterlijn van de spreekwoordelijke ijsberg. De methodiek die Sohail Inayatullah ontwikkelde, laat toe onderliggende systemen, discoursen en metaforen bloot te leggen én ermee te werken in een co-creatief proces van visievorming en realisatie. Ook nieuwe innoverende actoren moeten de “what’s in it for me”-vraag kunnen beantwoorden. Theoretisch althans, levert dit toekomstverkenningen op die rekening houden met cultuur, gedrag, ideologie, dieperliggende denkbeelden en mythes. Hoe kan deze methodiek successen boeken in ruimtelijke ontwikkeling? Welke kansen voor nieuwe partnerschappen tussen klassieke instituties en nieuwe innoverende actoren levert dit op? We probeerden het uit voor u.

Culture eats strategy for breakfast

Wat onder de waterlijn zit, verklaart het gedrag van overlegpartners

Geert Mertens, Kaat Smets

Het gedrag van overlegpartners kan verklaard worden door de explicitering van onderliggende drijfveren via de methode van Causal Layered Analysis.

Met behulp van Causal Layered Analysis kan in toekomstige veranderingen rekening gehouden worden met gedrag.

Causal Layered Analysis leert ons over de beweegredenen van informele partners, zoals het verenigingsleven in Vlaanderen, en maakt het mogelijk hun enthousiasme en toenemende professionalisering positief in te zetten voor een robuust open ruimte beleid.

Uit eigen naam:

Geert Mertens geert.mertens@vlaanderen.be

Kaat Smets kaat.smets@vlaanderen.be

Culture eats strategy for breakfast

Wat onder de waterlijn zit, verklaart het gedrag van overlegpartners

What's beneath the surface?

Hoe gedragen partners zich in een participatief proces? Waarom nemen ze een bepaalde houding aan? Waarom zeggen ze bepaalde dingen wel, en bepaalde dingen niet? Hoe kunnen partners inzicht krijgen in elkaars gedrag zodat ze begrip krijgen voor elkaar en win-wins kunnen ontdekken?

Causal Layered Analysis (CLA) is een toekomstverkenkende methode die dergelijke vragen aftast. Het is een methode die onderliggende drijfveren van partners kan blootleggen. Tegelijk heeft Causal Layered Analysis de potentie om partners tot gemeenschappelijke veranderingen te laten komen. In deze paper tonen we de mogelijkheden van CLA. We probeerden het uit voor u op een concrete case. We noteerden leerpunten die anderen op weg kunnen helpen in het toepassen van CLA.

In gedragspsychologie duikt de ijsberg op als populaire metafoor. Wat zich onder de waterlijn bevindt, verklaart het zichtbare topje van de ijsberg. Beroemd is het ijsbergmodel van psycholoog McClelland¹, dat tal van interpretaties kreeg in management, gedragspsychologie, communicatie enz. Ook CLA zoekt onder de waterlijn naar de onderliggende lagen van de ijsberg.

‘Culture eats strategy for breakfast’, een bekende uitspraak van managementgoeroe Peter Drucker, is tevens voor planningsactiviteiten een te duchten adagium. Een ontwikkelde ruimtelijke strategie kan theoretisch perfect zijn, maar het succes van de implementatie is afhankelijk van wat cultuur, gedrag en drijfveren van partners toelaten. Drijfveren van partners kunnen ‘positieve energie’ in de samenleving zijn die leidt tot inspirerende ideeën en ambitieuze doelstellingen. De drijfveren kunnen ook nieuwe spanningsvelden creëren en in het beste geval nieuwe partnerschappen.

Er is een duidelijke beweging waarneembaar ‘van onderop’: diverse actoren in de samenleving treden op het voorplan en realiseren maatschappelijke doelstellingen. Het gaat om partijen die zelf uit eigen beweging actief worden, die eigen doelen bepalen, eigen prioriteiten stellen en eigen coalities smeden. De actoranalyse uitgevoerd in het kader van het leertraject van het Open Ruimte Platform geeft een mooi overzicht van burgerinitiatieven in de open ruimte die met inspirerende ideeën aan de slag te gaan.

De actoren hebben vandaag te weinig zicht op de kansen die nieuwe samenwerkingsverbanden kunnen bieden. De samenwerking ontstaat vandaag vooral vanuit conflicten. Bewoners en recreanten eigenen zich de ruimte toe, bijvoorbeeld voor rust of ontspanning. Ze komen daarmee in het vaarwater terecht van landbouwers of waterbeheerders die de ruimte gebruiken voor professionele doeleinden. Positieve samenwerking kan ook een basis zijn om conflicten te beslechten.

Causal Layered Analysis

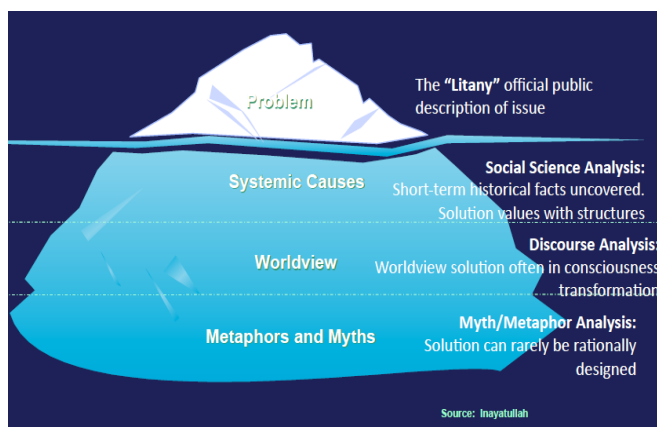
Toekomstverkenning

¹ David Clarence McClelland (1917 - 1998), Behoeft- of motivatietheorie.

Causal Layered Analysis is een innovatieve methode voor toekomstverkenning. CLA is geen klassieke voorspellende methode, maar creëert de omstandigheden om veranderingen en alternatieve toekomsten te construeren. CLA is ontwikkeld door Sohail Inayatullah². De methode is ontstaan uit een brede waaier van invloeden, gaande van Johan Galtung's diepliggende beschavingscodes, Michel Foucault, de typologie van toekomststudies van Richard Slaughter, tot de lagen in het bewustzijn (spirituele denkers als P.R. Sarkar).

CLA is inmiddels toegepast in meer dan honderd workshops wereldwijd voor de ontwikkeling van nationaal, lokaal of ondernemingsbeleid voor human resources, wetenschappen, innovatie, veroudering, infrastructuurplanning, defensie, duurzaamheid, enz. Hoewel CLA sterk theoretisch is verankerd, ontwikkelt de methode zich tot vandaag continu door de concrete toepassing ervan.

Lagenbenadering in Causal Layered Analysis



CLA berust op de analyse van vier lagen, gemakshalve voorgesteld als de lagen van een ijsberg.

Het eerste niveau, de litanie is de top van de ijsberg. Dit is de dagdagelijkse en meestal officiële beschrijving van een issue. Veelal gaat het over een probleembeschrijving met mediagenieke cijfers in een krant of om gekende reacties over een issue.

Het tweede onderliggende niveau geeft de systemische oorzaken. Een klassiek verklarend onderzoek zoekt systemische

oorzaken door het leggen van verbanden tussen issues, de verklaring hoe een (vastgeroest) systeem iets veroorzaakt via sociale omstandigheden, de economische context, de historisch evolutie. Onderzoek naar systemische oorzaken zal door tegenstanders gemakkelijk bekritiseerd worden omwille van het interpretatief karakter.

Het derde niveau bestaat uit het discours dat overheerst en waarbinnen een issue zich afspeelt. Dergelijke wereldbeschouwing kan religieus, politiek of cultureel zijn.

Het onderste niveau vertegenwoordigt metaforen en mythes. Deze laag gaat over het buikgevoel dat overheerst, het dieperliggende verhaal in het onderbewustzijn of identiteit van een gemeenschap.

Op zich is CLA niet gericht op gedrag, wel op toekomstverkenning. De lagenbenadering geeft echter een enorme inkijk in verklaringen voor gedrag van actoren. Dit maakt de methode wellicht uniek. De drijfveren die aan de grondslag liggen van een bepaalde houding geraken geëxpliciteerd, en tegelijkertijd ontstaat een participatief veld om te komen tot toekomstige transformaties.

Toepassingsbereik van Causal Layered Analysis

Zoals gezegd, kent CLA een ruim toepassingsbereik, zowel naar inhoudelijke thema's, als naar actoren-settings. Hoewel wereldwijd getest, zijn ons nog geen toepassingen bekend in Vlaanderen of Nederland. De hypothese die we hanteren is dat CLA uitstekend bruikbaar is in participatieve

² Sohail Inayatullah, UNESCO Chair in Futures Studies, Professor at Tamkang University, Melbourne Business School, University of the Sunshine Coast, Centre for Strategy and Policy Studies Brunei, director of Metafuture.org.

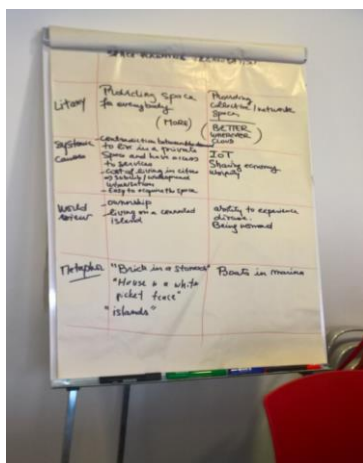
processen over ruimte of omgeving, vooral wanneer ‘Wicked Problems’ zich voordoen in een actorenveld dat het achterste van de tong niet laat zien.

In dit verband beschrijft Inayatullah het meest voor de hand liggende toepassingsbereik als volgt.

	Doel	Resultaat
1	In kaart brengen van de huidige en toekomstige situatie	Voorkomt blindheid voor wereldbeelden en creëert narratieven die discours-proof zijn
2	Kritisch ontwarren van een issue	Vermijdt quick-fix reflexen en zoekt naar duurzamere strategieën
3	Creëren van een gewenste toekomst	Verschuift uit de (vastgeroeste) situatie naar een wensbeeld via een versterkt visievormend proces
4	Deconstrueren en reconstrueren van een alternatief wereldbeeld	Daagt klassieke denkbeelden uit om tot alternatieve oplossingen te komen
5	Verschillende discourses verkennen en integreren tot een wensbeeld	Creëert een geïntegreerde en getransformeerde toekomst, rekening houdend met discourses
6	‘Gamen’ van de toekomst	Incorporeert een lerend ‘spelend’ traject met concrete oplossingen op basis van de vier lagen

Een concrete toepassing kan vanzelfsprekend meerdere doelen verenigen. Inayatullah beschrijft een ruime variatie aan settings en workshopformules om bovenstaande doelen te bereiken. ‘CLA-Gaming’ en ‘Role Playing’ zijn vaak gebruikte CLA-technieken binnen participatieve processen.

Try out: CLA-game ‘bijkomende ruimte-inname verminderen’



In een labo-setting³ testte een gemengde groep deelnemers CLA op het issue ‘bijkomende ruimte-inname verminderen’. In een Game-formule benoemden de deelnemers de vier lagen voor het bestaande issue en voor een veranderde situatie. Een role playing herhaalde de oefening vanuit diverse actor-benaderingen. De litanie van alsmar ruimte vragen én voorzien, wordt op het systemische niveau verklaard door economische grondprijislogica’s, een suburbanisatiecultuur, het niet doorrekenen van maatschappelijke kosten. Discourses zoals individualisme, zelfbeschikkingsrecht over eigendom, het leven op een ‘geconnecteerd eiland’, zijn bepalend voor de metafoer ‘baksteen in de maag’ (White Picket Fence), als letterlijk buikgevoel voor de huidige ruimteconsumptie. Voor een

getransformeerde situatie domineerden hergebruik, deeleconomie, collectiviteit, commons, densiteit en open ruimte bescherming, de systemische veranderingen en gewijzigde discourses. De gewijzigde metafoer luidde verrassend dat de overheid moet optreden als een ‘Airbnb for Land’.

³ Causal Layered Analysis Masterclass, gemengd deelnemersveld (overheid, ondernemingen), CLA-game onder leiding van Sohail Inayatullah, op 3 oktober 2017, Futuribles International, Parijs.

Try out: CLA-game ‘informele open ruimte spelers’

Een tweede try-out⁴ voerde een CLA-game uit rond informele open ruimte spelers binnen een labo-setting. De open ruimte in Vlaanderen is al lang niet meer het domein van landbouwers en natuurbeheerders alleen. We zien zeker rondom de meer stedelijke omgevingen allerlei nieuwe belanghebbenden opduiken. Burgers en ondernemers gebruiken de open ruimte voor tal van doeleinden. Ze kopen en consumeren voedsel uit korte-keten-landbouw, ze recreëren, sporten en spelen. Ze zijn betrokken bij de esthetische en historische betekenis van het landschap. Ze leggen een claim op de open ruimte die soms contrasterend is met Vlaamse beleidsdoelstellingen voor de open ruimte, maar bieden vaak ook nieuwe kansen, bijvoorbeeld voor groenblauwe netwerken.

Daarom verkent het departement Omgeving sinds 2017 nieuwe partnerschappen voor het behoud en de ontwikkeling van een robuuste en veerkrachtige open ruimte. Deskresearch wisselen we af met gesprekken en co-creatiesessies met experts binnen en buiten het omgevingsdomein. Deze aanpak capteert inzichten in functie van beleidsinnovatie.

Mapping van nieuwe spannende actoren in de open ruimte

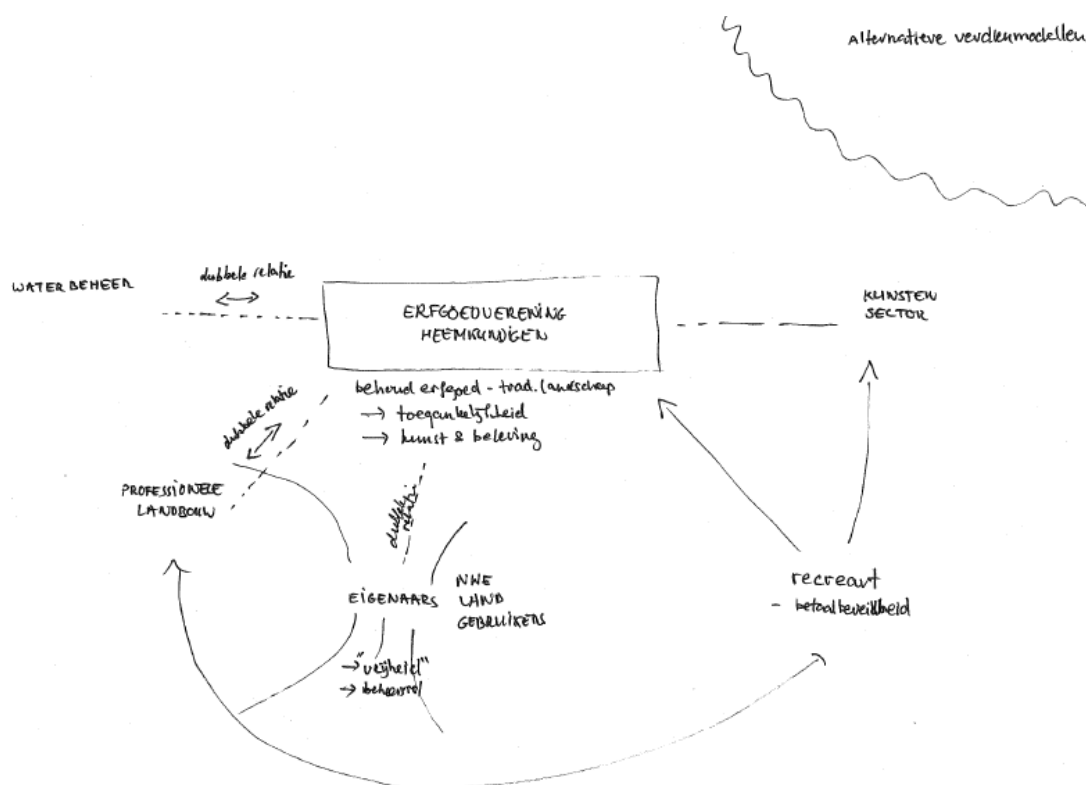
De beleidsverkenning⁵ schetst tussentijds een zeer diverse groep actoren. De actoren nemen ten aanzien van de open ruimte verschillende (rechts)posities in (eigenaar, gebruiker, belangenbehartiger) en kennen een beperkte tot uitgebreidere organisatiegraad.

De klassieke openruimteactoren zoals landbouwers en natuurverenigingen zijn zowel lokaal als Vlaams (via hun belangenverenigingen) sterk georganiseerd. Ze zijn actief betrokken als partner in het openruimtedebat op verschillende niveaus en beschikken hiervoor over een behoorlijke kennis over het omgevingsbeleid. Deze actoren worden echter met nieuwe uitdagingen geconfronteerd, waarvoor oplossingen kunnen zitten in nieuwe of vernieuwde allianties.

Daarnaast zijn er ook ‘nieuwe’ openruimteactoren waarvan de organisatiegraad en betrokkenheid een meer diffuus beeld geeft. Sommige sport- en jeugdverenigingen of kleine ondernemers zijn lokaal sterk georganiseerd. Ze roeren zich op Vlaams niveau in het openruimtedebat via klassieke instituties uit zowel het middenveld (zoals sociale partners) als overheid (zoals Sport Vlaanderen) of nieuwe instituties (zoals de Vlaamse Jeugdraad). Andere actoren zijn meer gefragmenteerd georganiseerd. Ze mengen zich lokaal enkel in het beleidsdebat als het hun directe belangen aangaat en hebben zeker op Vlaams niveau geen eenduidig aanspreekpunt.

⁴ CLA-game met role-playing op 15 januari 2018, Departement Omgeving, Vlaamse Overheid, Brussel.

⁵ Beleidsverkenning ‘Open ruimte in verstedelijkt Vlaanderen’, in voorbereiding, Departement Omgeving, Vlaamse Overheid, Brussel.



Figuur: Mapping van ‘nieuwe, spannende’ actoren in de open ruimte op 12 januari 2017, beleidsverkenning ‘Open ruimte in verstedelijkt Vlaanderen’, in voorbereiding, Departement Omgeving, Vlaamse Overheid, Brussel.

Het is in die laatste groep spelers waar vaak innoverende ondernemers en betrokken burgers actief met inspirerende ideeën aan de slag gaan met de open ruimte. Nederlandse bestuurskundigen⁶ spreken in dit verband vaak over een ‘positieve energie’ in de samenleving. We menen dat CLA de drijfveren van deze innoverende spelers aan de oppervlakte kan brengen zodat ze elkaar kunnen versterken in gebiedsgerichte projecten met een belangrijke veranderingsopgave (biodiversiteit, klimaatadaptatie, enz.)

What’s in it for me?

In de tweede try-out legden we via een CLA-game het achterliggende systeem, de discoursen en de metaforen bloot die gepaard gaan met het issue ‘Voorzieningen voor sport en recreatie in de open ruimte’. Het CLA-game hield zich aan een ‘afgebakend’ en specifiek issue. Het gaat niet over ‘zacht’ recreatief medegebruik (wandelen, fietsen, spelen, enz.) of ‘harde’ recreatievoorzieningen vertegenwoordigd door een sector (campings, sportterreinen, pretparken, enz.). Het issue is gericht op particulieren en verenigingen die de open ruimte (meestal landbouwgebied) gebruiken om een paard te stallen, een clublokaal in te richten, een parking aan te leggen enz. Vaak functioneren deze activiteiten in een juridische of planologische ‘schemerzone’. Veelal worden ze gedoogd omdat ze visueel weinig storend zijn, geen noemenswaardige hinder geven of beperkt zijn in ruimtebeslag. De optelsom van deze kleine (al dan niet tijdelijke) activiteiten geeft echter een betekenisvol effect voor een ruimere regio. Ze kunnen positieve effecten genereren zoals een verbeterde doordringbaarheid van de open

⁶ Planbureau voor de Leefomgeving en Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (2014) Leren door doen, overheidsparticipatie in een energieke samenleving, Den Haag: NSOB

ruimte voor fauna en flora of verhoogde belevingskwaliteit voor gebruikers en bezoekers. Maar ze kunnen even goed druk uitoefenen op de betaalbaarheid en beschikbaarheid van gronden of mobiliteitsdynamiek genereren. Via role playing probeerden we in de huid van verschillende actoren te kruipen, ieder met een andere (rechts)positie ten aanzien van de open ruimte. De rollen bestreken eigenaars, actieve gebruikers, passieve gebruikers en belangenbehartigers.

Het CLA-game kweekt bij alle spelers bewustzijn over elkaars drijfveren en belang. De basisgedachte is nieuwe combinaties van eigenaars en (ook stedelijke) gebruikers te zoeken om gezamenlijke doelstellingen voor de open ruimte te realiseren in relatie tot individuele ambities. Een hier aanpalende vraag is hoe ‘klassieke’ actoren een belang kunnen ontdekken in het aangaan van partnerschappen met ‘nieuwe’ actoren. Hierdoor ontdekken de spelers participatief “what’s in it for me”. Dit impliceert dat iedere open ruimte gebruiker begrijpt hoe zijn belang geïntegreerd geraakt in het algemene belang.

Verenigingsleven als opstap naar verandering

Een van de voornaamste resultaten van het CLA-game is de positieve aanwending van de kracht van een sterk aanwezig verenigingsleven in Vlaanderen. Internationaal vergeleken, nemen veel Vlamingen (en Nederlanders) deel aan het verenigingsleven, dat doorheen de tijd vrij stabiel blijft op vlak van aantal verenigingen en deelnemers⁷. Vrijtijdsinvulling heeft lokale culturele bindingen, soms een ietwat verwaterde verzuilde achtergrond, en is sociaal verankerd in tal van clubs en verenigingen. Metaforen zoals “Samen een pint gaan pakken” en “Bij elke sport hoort een pint” zitten sterk verankerd in het DNA van de Vlaming. Vaak is het verenigingsleven sterk plekgebonden: veel stadsdelen en dorpen hebben nog een eigen jeugdbeweging, eigen voetbalclub, eigen kaartclub enz.

Onderzoek naar lokale binding en inzet van dorpsbewoners door het Nederlandse Sociaal en cultureel Planbureau (2015) toonde het belang van lokale binding aan. Het verbindt mensen met elkaar en hun woonomgeving. Hoewel het leven van mensen zich steeds meer buiten de directe omgeving van hun woning ging afspelen, hechten mensen zich erg aan de kwaliteiten van hun woonomgeving en gaan ze hun behoefte aan binding invullen door hun woonomgeving betekenis te geven met mentale vormen van binding. Bewoners die zich betrokken voelen bij hun woonomgeving, zetten zich vaker in voor de leefbaarheid en de omgevingskwaliteit (bv. natuur en historisch erfgoed). Ook voor nieuwkomers is een sterk verenigingsleven in de buurt een troef: het kan een springplank vormen om sociale netwerken uit te breiden.

Vele verenigingen in Vlaanderen worden financieel ondersteund, zonder al te veel randvoorwaarden te stellen. Slogans zoals “Iedereen heeft recht op ontspanning!” en “Sporten is gezond!” tonen een systeemdenken aan dat diep cultureel geworteld zit. Als vanzelfsprekend moeten alle lokale verenigingen ruimte krijgen om hun activiteiten te ontplooiën. Maar hun ruimtelijke impact neemt toe. Wat ooit ontstaan is als een kleinschalige activiteit op een restperceel of in een vrijgekomen loods, is vaak uitgegroeid tot een omvangrijke infrastructuur met een grote impact op de omgeving. Het zijn al lang geen bouwvallige clublokalen of geïmproviseerde infrastructuur meer die verenigingen kenmerken. Daarenboven ligt het delen van ruimte voor veel clubs erg moeilijk. Een eigen plek wordt als belangrijk aanzien omwille van de identiteit (“van ons”).

⁷ <http://www.statistiekvlaanderen.be/statistiek-cultuur>

Maar juist die sterke verenigingsgraad in Vlaanderen kan een oplossing in zich houden. Ze getuigen van een groot enthousiasme bij vrijwilligers die zich elke keer opnieuw inzetten voor hun belangen, maar ook van bestuurders die mede onder invloed van de professionalisering binnen de socio-economische sector er met kennis van zaken tegenaan gaan. Tegelijk zijn verenigingen vaak afhankelijk van een groene, landelijke omgeving en hebben ze alle baat bij een kwalitatieve omgeving. Hier liggen zeker kansen weggelegd om verenigingen te responsabiliseren en hen te laten bijdragen aan een zorg voor een robuust en veerkrachtige open ruimte.

Lessons Learnt

De try-outs en kritische literatuur over CLA⁸, leiden tot enkele leerpunten voor een toekomstig gebruik van CLA.

- De inzetbaarheid van CLA voor een ruim gamma onderwerpen en actoren-settings wordt bevestigd. Voor het thema ‘Omgeving’ lijken de (6) doelen die CLA vooropstelt haalbaar, met als voornaamste resultaat rake analyses, visievorming die rekening houdt met dieperliggende lagen en concrete win-wins. Dit maakt CLA nog niet tot een omvattende of geïntegreerde toekomstverkennde methode, maar veeleer een tool om te helpen in een geïntegreerd proces.
- CLA geeft zeer snel, zeer veel inzicht in een bepaald issue. Daarmee lijkt CLA efficiënt inzetbaar en met een hoge dynamiek.
- In een actoren-setting die CLA toepast, lijkt de mogelijkheid te ontstaan om vanuit vele actor-inzichten over een issue (zoals Omgeving) te spreken. Hierbij incorporeert CLA een lerend karakter waarbij actoren zelf kunnen ontdekken wat hen zelf drijft, wat hen bindt, wat het belang van eenieder is, en hoever ze in onderhandeling over win win kunnen gaan. Goede CLA-begeleiding lijkt hierbij noodzakelijk om te zorgen voor openheid van actoren, want dieperliggende oorzaken (zoals bijvoorbeeld geldgewin) worden niet altijd even gemakkelijk prijsgegeven.
- Een analyse van de vier CLA-lagen werkt verrassend gemakkelijk. De stap naar verandering is kritischer. Een goede CLA-begeleiding kan hierin helpen, alsmede de aanwezigheid van actoren die zich bewust zijn van de integreerbaarheid van de inzichten van de aanwezige actoren. Tot verandering komen, lukt maar in zoverre er een redelijk evenwichtige samenstelling is van actoren met verschillende inzichten, en in zoverre ze een gemeenschappelijk issue herkennen.
- Een toepassing op een abstract onderwerp lijkt vrijblijvender en tot veeleer vage transformatie te leiden, dan een toepassing op een specifiek, concreet en goed afgebakend onderwerp.
- Om tot verandering te komen, moet de actoren-setting kunnen vaststellen in welke laag gegraven moet worden om veranderbare elementen te ontdekken. Een discours zal in vele gevallen moeilijk te wijzigen zijn. De vraag stelt zich dan hoe het discours van een actor toch incorporeerbaar is in een verandering of win. Een verandering van de metafoor wijst onmiskenbaar op een fundamentele omslag.

Conclusie – How to avoid that culture eats strategy for breakfast?

Culture eats strategy for breakfast? Daar hoeven we ons niet bij neer te leggen! Hoe meer we rekening kunnen houden met de onderliggende drijfveren van partners, hoe minder beleidsstrategieën dode letter blijven. Causal Layered Analysis (CLA) komt uit onze try-outs alvast als kansrijke methode om dieper in de ziel van ons partnerschap te graven.

⁸ Riedy C. (2007), An Integral extension of causal layered analysis, Sydney,

Om CLA toe te passen heb je niet veel middelen nodig, wel goede begeleiding. CLA hoeft zeker niet als ‘stand alone’ methodiek gezien te worden. De explicitering van de onderliggende lagen en het aanwenden van de lagen in veranderingsstrategieën, kunnen gerust geïntegreerd worden in overlegprocessen. Vaak komt het erop neer een geschikte procescontext te creëren, gerichte vragen te stellen en met kennis van de onderliggende mechanismes te zoeken naar synergie. CLA leert partners wat de marges zijn van verandering en hoe ver iedere partner kan gaan om een antwoord te vinden op de vraag: “what’s in it for me?”.

Een gevolg van het gebruik van CLA is dat narratieven opnieuw op de voorgrond treden. Het samen blootleggen van systemen, discoursen en metaforen, noodzaakt het creëren van een gemeenschappelijk verhaal. Het koppelen van verschillende belangen en percepties in een breed partnerschap zal altijd een delicate oefening blijven, maar door CLA te integreren in een proces, maak je er een lerend verhaal van.

Referenties:

- Architecture Workroom Brussels & KU Leuven onderzoeksgroep PLEN (2016), Leertraject in kader van het Open Ruimte Platform, Brussel
- Library at: <http://www.metafuture.org/>
- Planbureau voor de Leefomgeving en Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (2014), Leren door doen, overheidsparticipatie in een energieke samenleving, Den Haag: NSOB
- Sociaal en cultureel Planbureau, Nederland (2015), Dichtbij huis: lokale binding en inzet van dorpsbewoners, Den Haag
- Sohail Inayatullah (2017), Prospective and Strategic Foresight Toolbox, Causal Layered Analysis, Paris.
- Sohail Inayatullah (2009), Causal Layered Analysis: An Integrative and Transformative Theory and Method, in: Jerome Glenn and Theodore Gordon, Futures Research Methodology, Version 3.0., The Millennium Project, Washington D.C.
- Sohail Inayatullah (2015). Ensuring Culture Does Not Eat Strategy for Breakfast, What Works in Futures Studies. *World Future Review*, 7(4), 351-361. <http://dx.doi.org/10.1177/1946756715627373>
- Sohail Inayatullah (2005), The Causal Layered Analysis (CLA) Reader, Theory and Case Studies of an Integrative and Transformative Methodology, Taipei.