

Als we een goed strategisch plan willen opstellen, bepalen we best welke stappen we willen zetten om naar onze doelstellingen te gaan.

Het kan helpen om de zaak ook eens 'van de buitenkant' te bekijken en je de vraag te stellen welke concrete veranderingen moeten gebeuren op de weg naar de realisatie van je doel, m.a.w. *welke kleine veranderingen moeten in de realiteit gebeuren vóór je je doelstelling hebt gerealiseerd?* Focus op **wat er in de realiteit verandert**, niet zozeer op wat jouw groep doet.

Op basis daarvan maak je zichtbaar:

- op **welke niveaus** veranderingen gebeuren → op welke niveau's moeten we werken?
- **welke actoren** bij de verandering betrokken zijn → welke actoren moeten we proberen te beïnvloeden?
- **wat die actoren moeten doen (of laten)** → tot welke reactie willen we die actoren bewegen?

en kan je gaan nadenken welke stappen je groep dan kan zetten om dichterbij je doel te komen.

Doelstelling:

- Inspireren tot positief toekomstdenken
- Focus verleggen van tactiek of actie naar strategie
- Een aantal bedreigingen in de campagne-fases benoemen
- Capaciteitsopbouw om themas' in stukken te delen
- Ervaring en skills aanreiken om duidelijke doelstellingen te definiëren
- Verder begrip van hoe verandering tot stand komt

1. Uitleg proces en doelstelling van de analyse van een 'kritisch pad' (5')

Het basisconcept van deze oefening is dat elke deelnemer de uitkomsten opschrijft die zij/hij nodig acht om een campagne succesvol te laten zijn. Het gaat hier over veranderingen die moeten gebeuren, niet zozeer activiteiten die ze moeten doen. Deze oefening kan ook helpen een campagne beter af te bakenen omdat het vaker voorkomt om breed en onrealistisch te zijn -hoewel dit denken positief kan zijn-.

Het is belangrijk te denken in termen van *impact* waar je op hoopt – van hieruit kan je die omvormen tot een gecreëerde verandering.

Een kritisch pad kan je helpen om:

- je groep's analyse, gehoopte sociale verandering en visie te communiceren
- je energie te focussen. Voor er wordt beslist over mogelijke acties of tactieken, kunnen je groepsleden vragen: 'Hoe zal dit ons langs on kritisch pad voeren?'
- te identificeren waar je impact duidelijk zal zijn. Als je enorm veel succes hebt, wat zal dan veranderen?

Wat niet in deze oefening zit maar bijkomstig bekeken kan worden is:

- hoe je een keuze maakt
- hoe je randvoorwaarden kan aanwenden
- hoe je tot dit resultaat kan komen

Het gaat hier dus enkel om het formuleren van tussentijdse doelen om een campagnedoel te

bereiken

2. Schrijftijd (10')

Afhankelijk van voorgaande oefeningen laat je deelnemers ofwel zelf een campagnedoel bepalen of geef je er zelf één; een hoofddoel van een campagne

Persoonlijk of meteen in kleine groepjes stellen deelnemers zich voor dat ze hun beoogde doel hebben bereikt. Vervolgens denken ze na welke veranderingen onderweg zijn of stappen die zijn gezet vanaf de situatie nu tot het uiteindelijke doel.

Schrijf de vijf of zes veranderingen of stappen op die moesten gebeuren voor je verandering realiteit werd.

3. Uitwisseling in kleine groepjes en groepswork (30')

Maak groepjes van 3 à 5 personen. De groepjes verspreiden zich over de ruimte. Mensen worden gevraagd hun veranderingen te delen.

In het midden van de ruimte wordt een symbool neergezet; dat is het campagnedoel.

BELANGRIJK: het gaat over het identificeren van duidelijke resultaten, met een duidelijke reikwijdte. Dus niet 'een andere omgang met geld', wel 'bankinvesteringen in steenkoolcentrales stopzetten'

Elke deelnemer krijgt vijf of zes papieren borden/blaadjes. Bedoeling is dat elke deelnemer de papieren borden plaatst, beginnend van waar ze zitten, tot hun hoofddoel (of vertrekkend hiervan); op de papieren borden worden specifieke resultaten neergeschreven; deze resultaten zijn belangrijke stapstenen naar de visie. Het pad moet niet lineair zijn.

VOORBEELD

HOOFFDOEL= investeringen in steenkoolcentrales stopzetten

STAPSTENEN kunnen zijn:

- samenwerking met verschillende milieubewegingen om deze investeringen te stoppen
- 5000 bankklanten ondernemen actie door de petitie te tekenen, door hun bankbediende te ondervragen, door een brief te schrijven naar hun bank
- media en/of publicaties uit het middenveld schrijven bijv. maandelijks artikels over de thematiek
- er wordt een wet gestemd die investeringen stopzet in steenkoolcentrales
- op de ondernemingsraden van de vier grootbanken stellen vakbondsleden vragen over deze investeringen

Elk papieren bord geeft een uitkomst weer wat moet gebeuren voordat het ultieme campagnedoel gerealiseerd is. De meeste van deze uitkomsten zijn doelstellingen, toch kan het ook gaan over externe factoren, zoals een oliecrisis, die de doelstelling van de beweging kan vooruit helpen.

Binnen de kleine groep stelt elke persoon zijn/haar stapstenen en uitkomst voor. De anderen kunnen verduidelijking vragen, ideeën afwijzen, vragen stellen ter verduidelijking, feedback vragen over de volgorde, ...

Elke groep werkt samen zodat ze de uitkomst en de stapstenen samen ontwikkelen.

De groepjes gaan aan de slag, de trainers checken of er ondersteuning nodig is om specifieker te formuleren, om te ondersteunen, te coachen, ... Discussie en onenigheid is belangrijk voor het leerproces.

Belangrijk aandachtspunt: mensen zullen geneigd zijn tactieken of activiteiten op hun borden te schrijven, ipv het resultaat dat ze ermee willen bereiken. Bedoeling is een antwoord op de vraag: 'Wat zullen we proberen te bereiken', 'wat moet veranderen', eerder dan 'wat zullen we doen'. Wanneer je mensen ziet die tactieken opschrijven, laat hen de vraag stellen: 'naar welke uitkomst werken we met deze activiteit of tactiek?'

vb: NIET "We gaan sensibiliseren", maar wel: "media en/of publicaties uit het middenveld schrijven maandelijks artikels over de thematiek" of "studie toont dat 60% van de bevolking steenkool-investeringen van banken een probleem vindt."

NA 15' of als het wat vastloopt: even onderbreken

Snelle check hoe het loopt :

→ Welke kwaliteiten hebben goeie uitkomsten? (refereer aan SMART-doelstelling: kan gebruikt worden om hun doelstellingen te analyseren en te reframen als duidelijke doelstellingen)

→ Wat merken mensen over uitkomsten die ze ontwerpen? Refereer aan het begrip 'cutting issues': dit gaat erom dat je een breed sociaal of milieuprobleem specifiek en realiseerbaar maakt, waarrond je de gemeenschap kunt mobiliseren. Een probleem is breed (vervuiling, racisme, ...); een issue is een oplossing of een deeloplossing voor een probleem (bv groene energie, ondersteunende acties,...)

4. Debriefing (10')

Laat de papieren borden liggen zodat mensen na de sessie kunnen gaan rondkijken bij de andere groepen. Evt stelt 1 of 2 groepjes zijn pad voor.

- Ervaringen vragen van mensen over de oefening, in termen van hoe zinvol ze was voor hen.

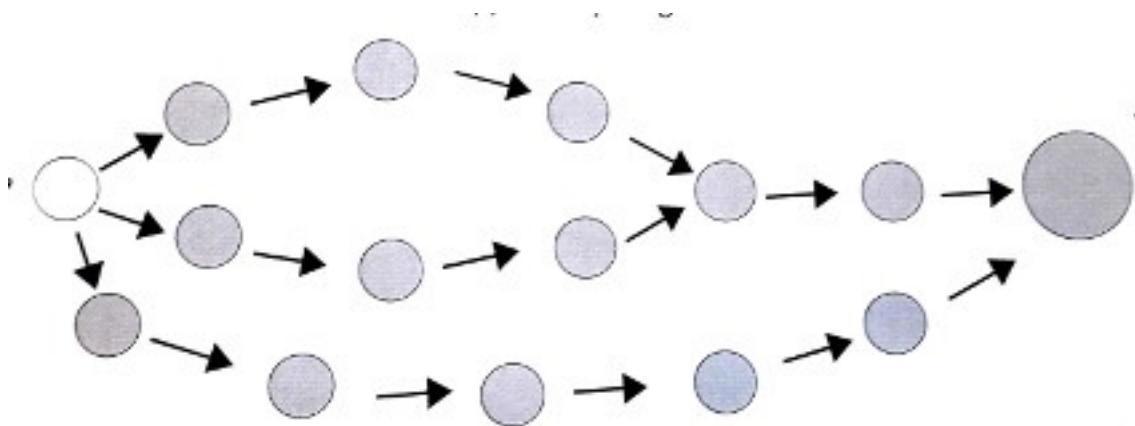
- Geef mee dat dit opbouwen van resultaten een eerste stap is, daarna ga je ook de key events, de randvoorwaarden intern (tijd, bronnen, ...) en extern incorporeren. Het gaat erom de beste route te kunnen identificeren. Aangezien de uitkomst van een campagne moeilijk te voorspellen is, is het nog meer van belang om de doelstellingen of uitkomsten zeer goed te kiezen en er voldoende bronnen voor te voorzien, zodat ze makkelijk en snel bereikt kunnen worden.

SMART

Bij het definiëren van je doelstellingen, stel je de vraag: "wat zou succes voor ons betekenen?"

Toets je doelstellingen aan deze criteria:

- **Specifiek.** Is je doelstelling concreet? Kan je concreet omschrijven wat succes voor jou groep zou zijn?
- **Meetbaar.** Is het beoogde succes meetbaar?
- **Achievable (haalbaar).** Is de doelstelling haalbaar gezien de beperkingen in tijd, energie, middelen,... van je groep?
- **Realistisch.** Is het denkbaar dat de verandering die je nastreeft ook echt zal gebeuren?
- **Tijdsspecifiek.** Op welke termijn wil je de doelstelling realiseren?



Bron: Vrije bewerking van *Critical Path Training for Change* en *Stepping Stones Worksheet* – Rhizome