

# Actie-toolkit

stap

1 2 3 4



## Onderzoek het probleem

Wil je aan de slag met jouw idee, actie of project? Maar weet je niet goed hoe en waar je moet beginnen? Kijk dan in de actie-toolkit. Daar vind je handige tips, voorbeelden, handleidingen en direct bruikbare informatie om aan de slag te gaan. Van goed idee naar succesvol resultaat.

Ik wil een probleem aanpakken. Hoe begin ik?

Een goed begin is het halve werk. Kijk daarom eerst naar de volgende stappen. Daarin staan waardevolle tips die je helpen om succesvol te zijn. Bij elke stap hebben we documenten gemaakt met uitgebreide tips en tricks.

Dit zijn ze allemaal op een rij:

- Stap 1 – Bereid je voor
- Stap 2 – Maak een plan
- Stap 3 – Bouw aan je actieve groep
- Stap 4 – Kom in actie

## Actie-toolkit stap 1 2 3 4

# 'Bereid je voor' – Onderzoek het probleem

Het loont de moeite om goed na te denken over het probleem waaraan je iets wil doen. Wat omvat het probleem precies? Met welke spelers heb je te maken? Hoe verhouden zij zich tot elkaar en welke plek neem je zelf in?

Denk ook na over hoe je jezelf en je medestanders organiseert, hoe je met elkaar omgaat en hoe jullie elkaar kunnen versterken.

## Inhoud

1	Wat is het probleem?	3
1.1	SWOT-analyse	4
1.2	Stappenplan SWOT-Analyse	6
1.3	Krachtenveldanalyse	7
1.4	Actorenkaart	8
1.5	Weerstand strategiemodel	9
1.6	Participatieladder	10
2	Het probleem aanpakken	11
2.1	Leiderschap en taakverdeling	11
2.2	Het bouwen van relaties	11



# 1

## Wat is het probleem?

Waar begin je als je een milieuprobleem in jouw buurt wil aanpakken? Verdiep je eerst goed in het probleem en onderzoek wat het precies inhoudt. Is het een eenvoudig of gecompliceerd probleem? Vind hier de gereedschappen om een goede analyse te maken.

### Aan de slag met je analyse

Om een goed beeld te krijgen van waar je je op gaat richten, begin je met een omschrijving en afbakening van het probleem.

Soms lijken problemen vrij simpel en dienen oplossingen zich gemakkelijk aan. Vaak blijkt echter dat het probleem toch ingewikkelder ligt dan gedacht en oplossingen niet voor de hand liggen. Dan is het goed om een uitgebreide analyse te maken.

Hierbij kun je gebruikmaken van:

- **Een sterkte-zwakte analyse (SWOT-analyse)**

Deze analyse gebruik je om inzicht te krijgen in de

sterke en zwakke punten van je actie of campagne. Ook biedt het de mogelijkheid om kansen en bedreigingen te identificeren.

In een 2x2 matrix formuleer je je gedachten over deze aspecten. De term SWOT wordt ook vaak voor deze analyse gebruikt.

- **Een krachtenveldanalyse**

Deze analyse gebruik je om duidelijk te krijgen wie je medestanders en tegenstanders zijn en hoe groot hun invloed is. Met een krachtenveldanalyse kun je bepalen op wie je je aandacht of lobby gaat richten en welke acties je gaat ondernemen.



## 1.1 SWOT-analyse

Een handige methode om je organisatie te leren kennen en te kijken waar je staat en naartoe moet, is de SWOT-analyse. De 4 letters staan voor Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats.

Oftewel: wat zijn de sterke en zwakke kanten van je organisatie, en welke kansen en bedreigingen zijn er?

De sterke en zwakke kanten gaan over de 'binnenkant' van de organisatie.

### **Sterktes:**

- Wat doet/kan je organisatie goed?
- Wat maakt je organisatie uniek?
- Wat is de kracht van je organisatie?
- Wat vindt de buitenwereld goed aan je organisatie?
- Waar zijn medewerkers en vrijwilligers trots op?

### **Zwaktes:**

- Wat kan verbeterd worden?
- Wat gaat niet goed, wat loopt niet lekker?
- Wat vindt de buitenwereld niet goed aan je organisatie?
- Waarover zijn vrijwilligers en medewerkers ontevreden, boos of onverschillig?

Het in kaart brengen van je sterke en zwakke kanten heeft twee voordelen.

Ten eerste is het heel belangrijk om zwart op wit te hebben waar de kracht van de organisatie ligt en waar de organisatie (nog) niet goed in is. Dat geeft zelfvertrouwen, terwijl het je het ook bescheiden en realistisch houdt.

Ten tweede kun je vanuit de analyse acties bedenken, zoals:

- Zijn onze sterke punten ook de punten die we graag zouden willen hebben?
- Zo ja, hoe houden we onze sterke punten sterk?
- Zijn onze zwakke kanten het gevolg van het soort organisatie dat we willen zijn en dus niet bedreigend, of moeten we er echt iets aan doen, omdat anders de organisatie zal verdwijnen?
- En wat moet er in dat geval intern veranderen?



De kansen en bedreigingen gaan over de 'buiten-kant' van je organisatie.

- Welke positieve ontwikkelingen zijn er?
- Welke mogelijkheden dienen zich aan of kan je zelf creëren?
- En welke negatieve ontwikkelingen zijn er?
- Wat kan het voortbestaan van jouw organisatie in gevaar brengen?

Wat geldt voor de sterke en zwakke kanten, is ook van toepassing op de kansen en bedreigingen.

Het kan verhelderend zijn om op een rijtje te hebben wat er goed en fout gaat in de omgeving van je organisatie.

Bovendien kun je concrete acties verbinden aan de uitkomsten van de analyse.

#### **Kansen:**

- Wat zijn onze grootste kansen?
- Wat moeten we ervoor doen om die te benutten?
- Van welke ontwikkelingen kan je organisatie gebruik maken?
- Hoe kunnen we sterke kanten omzetten in kansen?
- Hoe draagt het benutten van die kansen bij aan het uitbouwen van onze sterke kanten of het verminderen van de zwakke punten?

#### **Bedreigingen:**

- Welke ontwikkelingen kunnen negatief uitpakken?
- Wat kan het voortbestaan van je organisatie bedreigen?
- Welk zwakke kanten zijn potentiële bedreigingen?
- Hoe pakken we de bedreiging aan?
- Met wie willen we daarbij samenwerken?
- Hoe kunnen we onze sterke kanten benutten in het bestrijden van de bedreiging?

Uit het bovenstaande wordt het al duidelijk: een SWOT-analyse doe je niet alleen. Kijken naar de binnen- en buitenkant van een organisatie is bij uitstek iets om samen te doen.

Een breed samengestelde werkgroep, met bijvoorbeeld bestuursleden, de vrijwilligerscoördinator en uitvoerende vrijwilligers, garandeert dat verschillende visies en ervaringen de revue passeren. Dat is belangrijk om een zo volledig mogelijk beeld te krijgen.

Bovendien creëer je al in een vroeg stadium draagvlak voor en betrokkenheid bij eventuele veranderingen.

## 1.2 Stappenplan SWOT-Analyse

1. Zorg voor een representatieve groep. De groep moet niet te klein zijn (minimaal 6 personen), maar ook niet te groot (maximaal 15).
2. Maak de deelnemers van tevoren duidelijk wat ze gaan doen en wat het doel is van de SWOT-analyse. Vraag ze ook om alvast na te denken over sterke en zwakke kanten van de organisatie, en over kansen en bedreigingen voor de organisatie.
3. Start de bijeenkomst met het nogmaals uitleggen en toelichten van het doel. Maak ook duidelijk hoe de workshop zal verlopen en wat je verwachtingen zijn.
4. Geef elke deelnemer een eigen invulformulier voor sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen. Leg uit dat elke deelnemer individueel het formulier invult. Daarbij is het van belang om minimaal 2 en maximaal 5 punten te noemen bij elk onderdeel.
5. Verzamel, als iedereen klaar is, in volgorde de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen op 4 flipover vellen. Begin met 1 persoon, en vraag daarna steeds wie nog aanvullende punten heeft.
6. Bespreek per flipover vel welke 3 tot maximaal 5 genoemde punten de hoogste prioriteit krijgen: wat zijn de belangrijkste sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen?
7. Neem de gekozen sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen over op een nieuw flipover vel.
8. Geef alle deelnemers een invulformulier waarop zij de gekozen sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen kunnen overnemen.
9. Vraag de deelnemers om per rij (dus voor iedere kans en voor iedere bedreiging) 10 punten te verdelen. Het gaat hier om de vraag wat de samenhang is tussen kansen en bedreigingen aan de ene kant, en sterktes en zwaktes aan de andere kant. Dus, welke sterkte zorgt er het beste voor dat we kans 1 kunnen benutten en/of welke zwakte verhindert ons het meest om kans 1 te kunnen grijpen? Welke sterkte zorgt ervoor dat we bedreiging 1 het hoofd kunnen bieden en/of welke zwakte leidt ertoe dat bedreiging 1 voor ons levensbedreigend wordt? Het kan zijn dat er veel sterke en zwakke kanten samenhangen met een bepaalde kans of bedreiging. Het is dan zaak de punten te verdelen. Het kan bijvoorbeeld ook zijn dat er maar 1 logische link te leggen is tussen een bepaalde kans en de gekozen sterktes en zwaktes. Dan gaan alle 10 de punten naar die link.
10. Inventariseer, als alle deelnemers de punten hebben toegekend, per hokje de toegekende punten. Dit kost tijd, maar levert wel een goed overzicht op van de belangrijkste relaties.
11. Tel alle punten per hokje op en omcirkel bijvoorbeeld de 6 hokjes met het grootste aantal punten. Bespreek wat deze scores betekenen voor de strategie van de organisatie. Besteed ook aandacht aan de laagste scores en aan eventuele grote verschillen tussen individuele scores.
12. Trek gezamenlijk conclusies en stel prioriteiten voor actie vast, bijvoorbeeld aan de hand van de volgende vragen:
  - a. Welke kansen kunnen en willen we benutten met de sterktes die we hebben?
  - b. Hoe kunnen we de sterktes inzetten om bedreigingen het hoofd te bieden?
  - c. Als we kansen zien op gebieden waar we zwak zijn, hoe gaan we daar dan mee om?

## 1.3 Krachtenveldanalyse

Met behulp van een krachtenveldanalyse maak je zichtbaar welke krachten en belangen er in en om een project spelen. Het geeft belangrijk inzicht in de spelers die invloed uitoefenen op je probleem.

### Hoe maak ik een krachtenveldanalyse?

- Inventariseer de relevante spelers en rangschik deze.
- Stel een positiebepaling op. Hoeveel invloed denk je dat iedere speler op het probleem heeft en hoe liggen de belangen? Je kunt dit in kaart brengen door op een blad het probleem centraal te positioneren en de spelers er omheen te plaatsen. Naarmate ze meer belang hebben met het probleem, positioneer je ze op het blad dichterbij het probleem.
- Maak een inschatting van de opstelling van de spelers. Dit doe je door de spelers op basis van 2 vragen te labelen:
  - verwacht je dat ze de inhoud van de aanpak van het probleem steunen?
  - heb je veel vertrouwen in de relatie met die speler?
- Formuleer op basis van deze inzichten een benaderingsstrategie. Dit kun je doen door gebruik te maken van het weerstandstrategie-model en de participatieladder.
- Per speler leiden deze stappen tot de volgende ingevulde actorenkaart. Deze kaart kun je voor jezelf invullen op basis van eerder opgedane ervaringen met spelers in het veld.

## 1.4 Actorenkaart

Speler:
Rol:
Belang:
Invloed:
Relatie:
Benadering:
Korte termijn actie:

Nadat de spelers in kaart gebracht zijn, kan je deze typeren aan de hand van onderstaande definities:

Coalitiepartners	Met hen zijn heldere afspraken te maken: zakelijke contacten
Bondgenoten	Zij zitten op dezelfde golflengte: affectief en zakelijk. Deze spelers zijn goed in te zetten als sponsors
Opponenten	Zij hebben een andere kijk op de zakelijke inhoudelijke kant van het project. Je kunt wel een borrel met ze gaan drinken om ze over te halen naar jouw kant.
Vijanden	Heeft zelden zin om met hen te praten.
Opportunisten	Zij zweven met betrekking tot de inhoudelijke kant. Ze zijn niet duidelijk. In gesprek treden om helderheid te vragen kan helpen.
Twijfelaars	Zij hebben evenmin een standpunt ingenomen maar dit komt vaak door onvoldoende betrokkenheid bij het project. Bijpraten en betrekken helpt.

Bij het bepalen van de manier van benaderen van de spelers zijn twee modellen bruikbaar: het Weerstand strategiemodel en de Participatieladder.



## 1.5 Weerstand strategiemodel

Als je een probleem wilt aanpakken ben je bezig met het realiseren van veranderingen. Dit gaat vaak gepaard met weerstand. Het weerstandstrategie-model van Ezerman geeft bruikbare handvatten om met deze weerstand om te gaan.

Richt je niet op het afdwingen van een bepaalde keuze of gekozen richting.

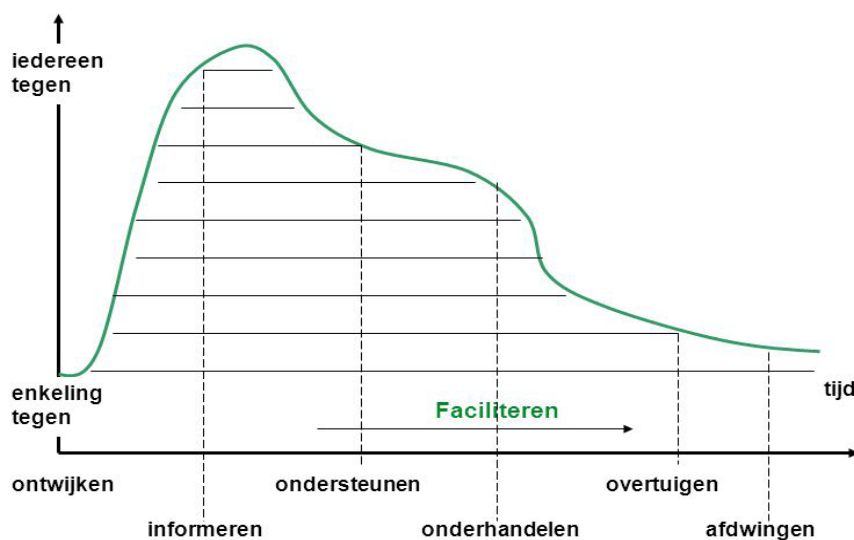
Houd rekening met de verschillende groepen en hun weerstand en ga er niet meteen tegenin. Op deze manier is de eerste emotie eruit waarna je bereidheid kunt opbouwen. Dit doe je door informatie te geven over het probleem en door steun te bieden (wat heb je nodig om mee te kunnen doen?). Ga niet te snel afdwingen of doordrukken!

Het model koppelt de mate van weerstand aan een bepaalde strategie: ontwijken, informeren, ondersteunen, onderhandelen, overtuigen, afdwingen en faciliteren.

Dit model pleit pas voor de macht-dwang-strategie (hier 'afdwingen' genoemd) als de weerstand sterk is afgenomen.

Aan een hoge mate van weerstand koppelt dit model een informatiestrategie. De filosofie is hoe minder overtuiging je in het begin van het veranderingsproces gebruikt, des te meer de bereidheid er zal zijn om mee te denken over de wenselijkheid van de verandering.

### Het weerstandsstrategiemodel (1)

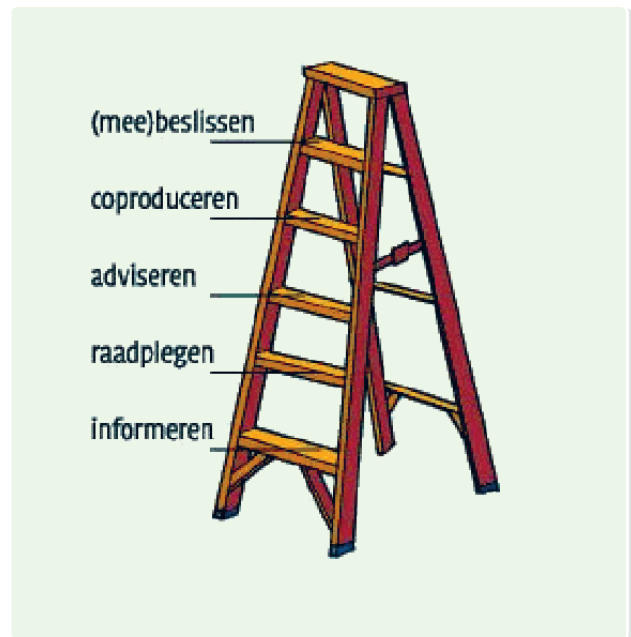


## 1.6 Participatieladder

Samenwerking kent veel gradaties. Beantwoord dus eerst de vraag hoe intensief je met welke partij wilt samenwerken. Gebruik hiervoor de participatieladder als hulpmiddel. De ene partij plaats je hoger op de ladder dan de andere. Wees daar duidelijk over en handel ernaar.

Zo betekent vragen naar een mening (consultatie/ adviseren) dat je je luisterend opstelt en zelf bepaalt hoe je die mening weegt. Dat ligt wezenlijk anders bij de gezamenlijke planvorming (coproductie). Daar telt ieders inbreng even zwaar.

Het kleine en bescheiden begin van elkaar informeren is een belangrijke eerste stap op weg naar een steviger samenwerkingsverband. Op dat niveau blijkt in de praktijk vaak al een wereld te winnen.



# 2

## Het probleem aanpakken

Als je je probleem hebt gedefinieerd, is het belangrijk te bepalen wie je medestanders zijn. Met wie ga je het probleem aanpakken en hoe?

Belangrijk is welke groepsleden coördinerende taken op zich nemen en hoe je de groep organiseert. Denk aan een goede taakverdeling, afspraken over hoe je met elkaar omgaat en de communicatie tussen de leden van je groep. Hoe kun je elkaar versterken en als groep zo effectief mogelijk zijn?



### 2.1 Leiderschap en taakverdeling

Als je medestanders om je heen hebt verzameld, is het belangrijk om te kijken wie van de groep onderdelen willen coördineren en de taken onderling te verdelen.

Een goed functionerend team is de sleutel tot succes. Leiderschap speelt hier een belangrijke rol in. Leiderschap gaat over het delen van verantwoordelijkheden met anderen. Dit geldt voor het team, maar net zo goed voor het betrekken van andere groepen of mensen.

Binnen een goed werkend team is er niet één leider die alle touwtjes in handen heeft. Maar er is ook geen sprake van een situatie waarin iedereen zijn eigen koers bepaalt. Er is een leiderschapsteam. Leiders uit het leiderschapsteam betrekken weer anderen etc.

Taken binnen het leiderschapsteam zijn helder. Iedereen weet wat er van hem of haar verwacht wordt. Duidelijke afspraken, taken, rollen. Samenwerking is heel belangrijk. Dit proces heeft vanuit het team vertrouwen en tijd nodig.

### 2.2 Het bouwen van relaties

- Investeer in 1-op-1 relaties, neem de tijd
- Van 1-op-1 naar keukentafelgesprekken
- Ga op zoek naar gemeenschappelijk waarden
- Geef opdrachten en laat mensen zich bewijzen.
- Durf mensen die niks doen te laten gaan
- Ruimte laten om keuzes te maken over hoe het werk wordt aangepakt

- Resultaten zijn zichtbaar voor de persoon die de taak uitvoert

Vergeet niet om taken te evalueren, om te kijken hoe inspirerend de taken zijn en pas ze waar nodig aan.

Actie-toolkit stap **1** 2 3 4

# Planning van het project

Deze publicatie hoort bij stap 1 uit onze actie-toolkit om succesvol actie te voeren.

Je vindt alle stappen op

**[milieudefensie.nl/doe-mee/actie-toolkit](http://milieudefensie.nl/doe-mee/actie-toolkit)**

Milieudefensie  
Friends of the Earth Netherlands  
Postbus 19199, 1000 GD Amsterdam  
[service@milieudefensie.nl](mailto:service@milieudefensie.nl)  
[www.milieudefensie.nl](http://www.milieudefensie.nl)

© Milieudefensie, juli 2018