

Krachtenveldanalyse

Wat kun je ermee?

Een krachtenveldanalyse brengt alle belangrijke spelers in de omgeving van jouw initiatief in beeld. Zoals opdrachtgevers, collega's en gebruikers. De analyse toont hoe deze spelers zich verhouden tot jouw initiatief en tot elkaar. Het maakt zichtbaar waar op dit moment draagvlak voor jouw initiatief te vinden is en waar niet. Op basis van dit overzicht leid je af wat je kunt doen om het draagvlak te vergroten (dit noemen we de beïnvloedingsstrategie). De krachtenveldanalyse komt vooral van pas bij initiatieven waarin samenwerking nodig is tussen veel verschillende partijen of organisaties met uiteenlopende belangen.

Wat levert het concreet op?

Een kaart waarop te zien is welke personen/partijen eenzelfde belang bij jouw initiatief hebben en welke een tegengesteld belang. Ook is aangegeven of de onderlinge persoonlijke relaties goed, neutraal of slecht zijn.

Wanneer in te zetten?

De praktijk wijst het uit: vooral het spel van belangen en interpersoonlijke krachten in de omgeving van jouw initiatief plaatsen je regelmatig voor verrassingen. Dat geldt vooral voor initiatieven waar veel verschillende partijen of organisaties moeten samenwerken en je dus rekening dient te houden met uiteenlopende belangen. De krachtenveldanalyse kan het best worden ingezet bij de start van jouw initiatief (als oriëntatie op jouw omgeving) en op momenten dat het draagvlak rondom jouw initiatief in geding is.

Met wie doe je het?

Bij voorkeur stel je de krachtenveldanalyse op met een paar collega's en/of anderen die tezamen een goede blik hebben op de actoren die in de werkomgeving een rol spelen. Het is wel een voorwaarde dat deze personen vertrouwelijk met de informatie om kunnen gaan.

Hoe gaat het in zijn werk?

Rondom jouw initiatief breng je de belangrijkste stakeholders en actoren in kaart. We onderscheiden deze categorieën:

- bestuurders, opdrachtgevers en financiers;
- leveranciers van kennis en capaciteit zoals organisaties, verenigingen en instituten;
- uitvoerenden van het initiatief en toeleveranciers van producten en diensten;
- gebruikers, afnemers en belangengroeperingen.

Op basis van hun belang ken je kleuren toe aan de actoren. Zo maak je zichtbaar waar risico's zitten in het draagvlak voor jouw project. Kleuren geven ook aan hoe goed of slecht actoren het met elkaar kunnen vinden. Vervolgens kijk je wat je kunt doen om het draagvlak te vergroten. Bijvoorbeeld: hoe krijg je bepaalde bestuurders en financiers aan boord? Tot slot koppel je daar directe acties aan. Bijvoorbeeld: wie kent mister X die een goede persoonlijke relatie met de bestuurder heeft? En hoe kunnen we hem inzetten om de relatie die de bestuurder met ons initiatief heeft te verstevigen?

Benodigheden

Kennis

- Nodig mensen uit die jouw kennis van het speelveld kunnen aanvullen over de actoren rondom jouw project en hun onderlinge persoonlijke relaties met deze actoren.

Vaardigheden

Er zijn geen specifieke vaardigheden vereist. De volgende vaardigheden hebben een pré:

- Omgevingsbewustzijn
- Inzicht in dynamiek van menselijke relaties
- Effectief communiceren

Tijd

Eigenmaken van instrument:	1,5 uur (bestuderen instrument en literatuurverwijzing)
Vorbereiding:	0,5 uur (ophangen van flipovervellen op muur)
Uitvoering:	1 à 2 uur
Nazorg:	1 uur (uitwerken aantekeningen workshop)

Materiaal

- 1 flipover met A0-vellen
- (Schilders)tape om de A0-vellen op te hangen
- Post-its (kleuren: rood, groen, geel en wit)
- Stiften (kleuren: rood, groen, zwart en geel).

Locatie

- Een ruimte met voldoende vrije wanden om de A0-vellen op te hangen

Geld

- Arbeidstijd van diegenen met wie je de krachtenveldanalyse maakt.

Tips

1. De krachtenveldanalyse bevat gevoelige informatie. Ga daar zeer vertrouwelijk mee om. Verspreid de resultaten niet buiten jouw team om.
2. De krachtenveld kaart geeft de situatie weer op dat moment. Na iedere interventie kunnen er veranderingen in optreden. Actualiseer naar verloop van tijd (als dat aan de orde is) en bekijk in hoeverre jouw interventies resultaat hebben gehad.
3. Trek niet te snel de conclusie dat jouw initiatief zich in een onschuldige omgeving afspeelt. Ook een op voorhand 'niet gevaarlijke' omgeving kan onaangename verrassingen opleveren. Je kunt nog zo'n mooi product of geweldige dienst ontwikkelen, er zijn geen afnemers als er geen draagvlak voor is.

Relatie met andere instrumenten

- Communicatieplan: De krachtenveldanalyse dient als basis voor de beïnvloedingsstrategie. De concrete communicatie-acties die daaruit voortkomen maken onderdeel uit van het communicatieplan.

Opmerkingen van ontwikkelaars

- Het betreft een volledig uitontwikkeld instrument dat al jaren wordt toegepast.
- De krachtenveldanalyse maakt onderdeel uit van de 'standaard gereedschapskist' van projectleiders en procesmanagers

Achtergrond informatie

- Bron: Jo Bos & Ernst Harting e.a. , *Projectmatig creëren 2.0*, Scriptum Management 2006, Schiedam. ISBN 90 5594 399 1 (hoofdstuk 14: Krachten en belangen in en om projecten)
- Referentie/contactpersoon: Paul Zuiker (paul.zuiker@han.nl) (co-auteur Projectmatig creëren)

Tags/trefwoorden

Krachtenveld, belangen, relaties, beïnvloedingsstrategie, creëren van draagvlak, omgeving, communicatie

Downloads

- Uitleg krachtenveld analyse
- Template communicatieplan

Projectnaam:
Datum:

Communicatieplan

doelgroep	doel	burger participatie niveau	boodschap	middelen / media	wie	wanneer	kosten

cursief: uitsluitend voor gebruik binnen projectteam!!!

opgesteld door:

paraaf:



Praktische info over de KRACHTENVELDANALYSE

Als projecten mislukken, ernstige vertraging oplopen of anderszins uit de bocht vliegen, dan ligt dat meestal niet aan de planning. Maar waaraan dan wel?

Vooraf het spel van belangen en interpersoonlijke krachten in de omgeving van het project kan een projectleider of programmamanager regelmatig voor verrassingen plaatsen. Dat geldt voor veel projecten in de gemeente, omdat ze zich in een politieke omgeving afspelen, of in een omgeving waar veel verschillende afdelingen of organisaties moeten samenwerken. Een krachtenveldanalyse brengt alle spelers in beeld, met hun relatie tot het project. Het is zaak om niet te snel de conclusie te trekken dat het project zich in een onschuldige omgeving afspeelt. Ook een op voorhand 'niet gevaarlijke' omgeving kan onaangename verrassingen opleveren. Je kunt technisch nog zo'n mooi projectresultaat maken, als er geen draagvlak voor is, realiseer je geen of onvoldoende effect. Een veelgebruikte omgevingsanalyse is een zogenaamde Krachtenveldanalyse. Deze verloopt via een aantal stappen die hieronder staan toegelicht:

0. Voorbereiding: wat heb je allemaal nodig?

- 1 flipover met A0-vellen
- (Schilders)tape om de A0-vellen op te hangen
- Post-its (kleuren, rood, groen, geel en wit)
- Stiften (rood, groen, zwart en geel)
- Een ruimte met voldoende vrije wanden om de A0-vellen op te hangen

1. Thematiek

Benoem de thematiek op basis waarvan je een krachtenveld analyse gaat opstellen. Bijvoorbeeld: 'Doorsluizen van geld vanuit het rijk naar de regio's', of 'Realiseren van projectdoelstelling/resultaat'.

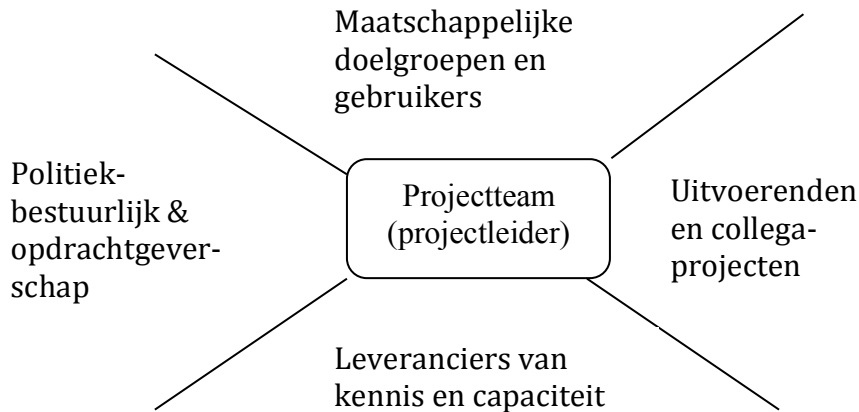
2. Perspectief

Bepaal vanuit welk perspectief je het krachtenveld bekijkt. Dit kan een persoon, een projectteam of een organisatie zijn. Zet deze entiteit in het centrum (spin in het web) van de krachtenveldanalyse. Voorbeeld:

Projectteam
(projectleider)

3. Hoofdcategorieën

Leid de verschillende hoofdcategorieën af waar de betrokken partijen (de actoren) in te verdelen zijn. Markeer rondom de centrale persoon de vakken van deze categorieën in de vorm van 'taartpunten' en noteer in iedere 'taartpunt' de naam van de betreffende hoofdcategorie. Voorbeeld:



4. Actoren

Brainstorm (in groepjes van maximaal 5 personen) over welke actoren (partijen/rollen/functies) in de verschillende hoofdcategorieën een belangrijke rol spelen in het licht van de thematiek (uit stap 1) en het perspectief (uit stap 2). Zet tussen haakjes onder de genoteerde actoren de naam van diegene die deze partij vertegenwoordigt. Bijvoorbeeld: Buurtvereniging (voorzitter P. Harmsen).

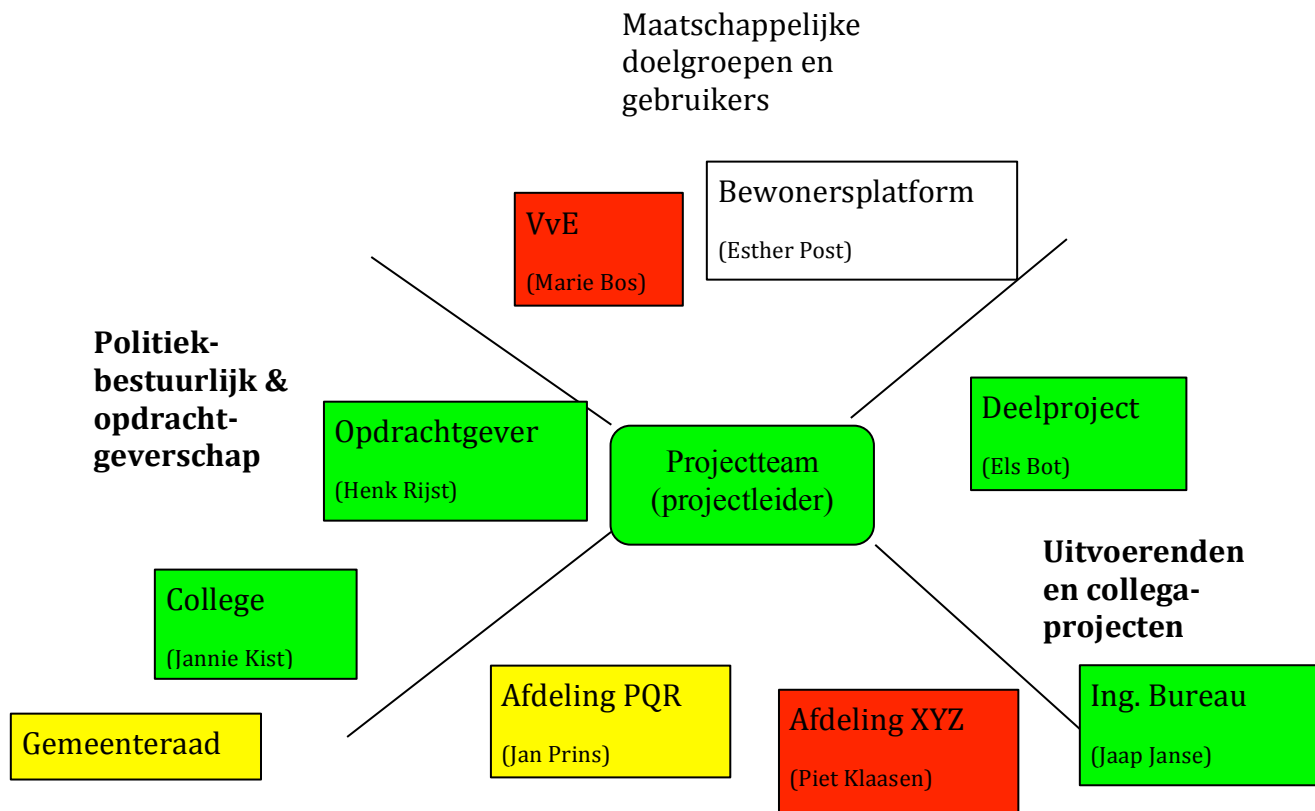
5. Vertegenwoordigde belangen

We brengen nu in kaart hoe de partijen zich verhouden tot de thematiek uit stap 1. Hierbij maken we onderscheid tussen de volgende belangen:

- Actor en de centrale persoon (spin in het web) hebben **tegengestelde** belangen-> gebruik een **rode** post-it
- Belang van de actor is **neutraal** t.o.v. van de thematiek -> gebruik een **gele** post-it
- Belang van de actor ligt **in lijn** met dat van de centrale persoon -> gebruik een **groene** post-it
- Belang van de actor is **onbekend** -> gebruik een **witte** post-it

6. Krachtenveld

Noteer iedere (noemenswaardige/belangrijke) actor op een aparte post-it. Kies de kleur van de post-it conform het belang van deze actor. Plaats met de post-its de verschillende partijen in de desbetreffende hoofdcategorieën. Plaats de partijen die een intensieve relatie onderhouden met de 'spin in het web' dicht in het centrum. Naarmate de relatie minder intensief is dient de afstand tussen post-it en centrum groter te zijn. Zorg dat er voldoende afstand tussen de post-its is (minimaal 3 cm) om later eventuele relatielijnen tussen de post-its te kunnen tekenen. Voorbeeld:



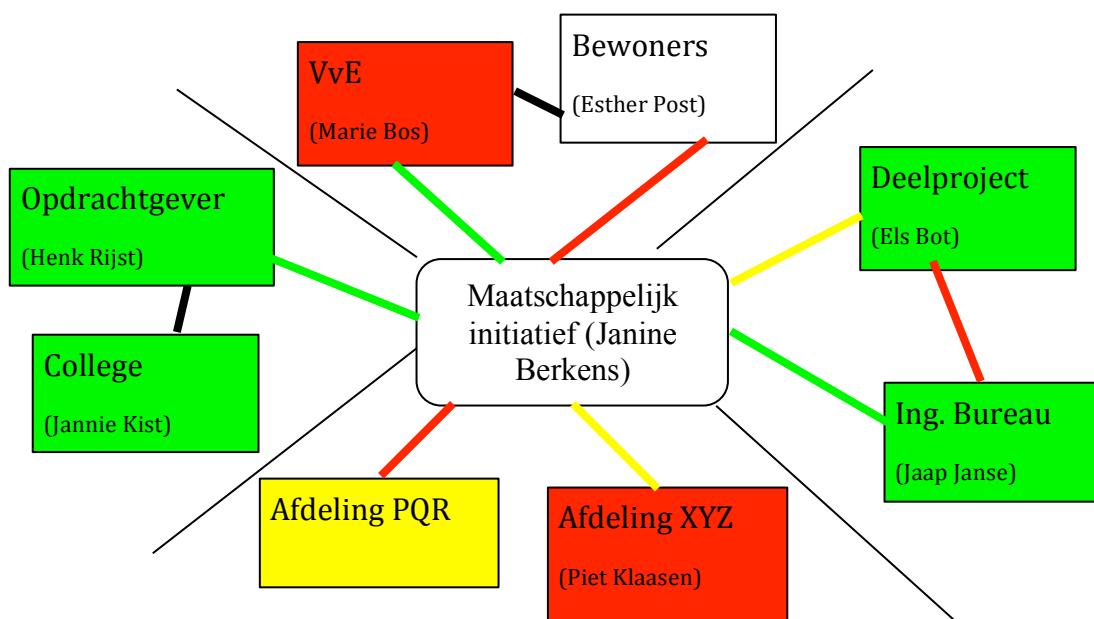
Leveranciers

7. Onderlinge relaties

Trek tussen de belangrijkste spelers in het krachtenveld de relaties en geef met een kleur de kwaliteit van de relatie aan zoals die **op dit moment** is. Hanteer hierbij de volgende kleuren:

Rode lijn: de (persoonlijke) relatie is **slecht**
Gele lijn: de (persoonlijke) relatie is **neutraal**
Groene lijn: de (persoonlijke) relatie is **goed**
Zwarte lijn: de (persoonlijke) relatie is **onbekend**

Voorbeeld:



8. Strategie

Met het krachtenveld kun je het draagvlak analyseren rondom het perspectief (bijvoorbeeld jouw project) in het kader van de bepaalde thematiek. Hiermee verkrijg je inzicht in de haalbaarheid van jouw opdracht. Op basis van deze analyse kun je de (project)beïnvloedingsstrategie afleiden. De beïnvloedingsstrategie dient gericht te worden op het realiseren van het projectresultaat (of -doelstelling) én het creëren van het draagvlak dat nodig is om het projectresultaat(/doelstelling) geaccepteerd te krijgen.

Vraagbaak/ helpdesk: Meest gestelde vragen

Stap 0.

- ***Met hoeveel mensen kan ik een krachtenveldanalyse uitvoeren?***

Antwoord: Een krachtenveldanalyse kun je met groepsgroottes van 1 tot zo'n 16 personen uitvoeren. Voor groepen groter dan 7 is een aparte procesbegeleider nodig.

- ***Ik heb geen post-its***

Antwoord: Je kunt ook zonder post-its een analyse uitwerken. In dat geval teken je de krachtenveldanalyse gewoon uit op een A0-vel. Druk de verschillende belangen uit door de actor te omcirkelen in de kleur die correspondeert met de soort van belang.

Stap 1.

- ***Kan ik ook meerdere thema's benoemen?***

Antwoord: Dat kan, maar probeer op basis van deze thema's een overkoepelend thema te benoemen, dat alle onderliggende thema's bevat. Lukt dat niet, dan is het beter per thema(tiek) een aparte krachtenveldanalyse uit te voeren.

Stap 3

- ***Moeten het per se 4 hoofdcategorieën zijn?***

Antwoord: Nee, in het algemeen worden wel tenminste 4 hoofdcategorieën onderscheiden. Je kunt natuurlijk ook meer of minder categorieën definiëren als dat duidelijker is. Zo worden soms voor het politiek-bestuurlijke veld en de ambtelijke top van de organisatie twee verschillende taartpunten gebruikt.

Stap 4.

- ***Mijn groep is groter dan 5 personen, hoe pak ik dat aan?***

Antwoord: Deel de totale groep op in subgroepjes (van minimaal 2 tot maximaal 5 personen) en laat iedere subgroep één (of meerdere) hoofdcategorieën uitwerken.

Stap 6

- ***Ik heb zoveel actoren in de krachtenveldanalyse staan dat ik door de bomen het bos niet meer zie.***

Tip: Pas een tussenstap in. Bepaal in een tweede ronde welke actoren de hoofdrol spelen. Zorg dat er zo'n 5 (zeker niet meer dan 10 actoren) per hoofdcategorie overblijven. Ga met dit ingedikte krachtenveld verder met stap 7.

Stap 7

- ***Moet ik alle relaties uittekenen?***

Antwoord: Nee, teken alleen de belangrijkste relaties. Het kan zijn dat je bij het analyseren in stap 8 belangstelling krijgt voor een aantal relaties die in eerste instantie minder relevant lijken.

- ***Kunnen actoren met tegengestelde belangen een groene relatie hebben?***

Antwoord: Natuurlijk kan dat. In dat geval heb je een prima basis van respect om de onderlinge verschillen bespreekbaar te maken.

Stap 8

- ***Mijn krachtenveld is zo complex dat het moeilijk is om één strategie te formuleren***

Antwoord: Benoem verschillende gezichtspunten van waaruit je beïnvloedingsstrategieën kunt formuleren. Voorbeeld:

Gezichtsveld	Strategie	Uitwerking
Omgeving:	Externe communicatie	Communicatieplan
Uitvoering:	Wijze van organiseren	Organisatie structuur
Politiek/bestuurlijk	Besluitvorming	Besluitvormingstraject
Leveranciers	Verkrijgen van middelen	Lobby-plan

- ***Wat zijn mogelijke verdiepingsstappen van de krachtenveldanalyse?***

Antwoord: Het krachtenveld biedt een prima springplank voor het uitvoeren van een algemene risicoanalyse of voor een SWOT-analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats)