



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'.

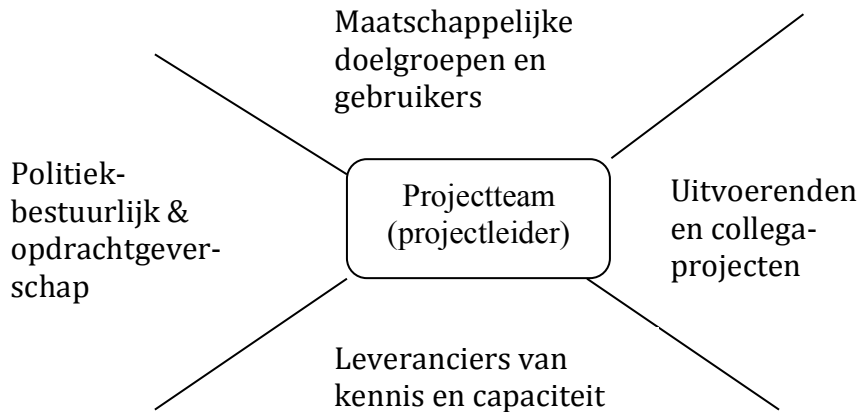
2. Perspectief

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).

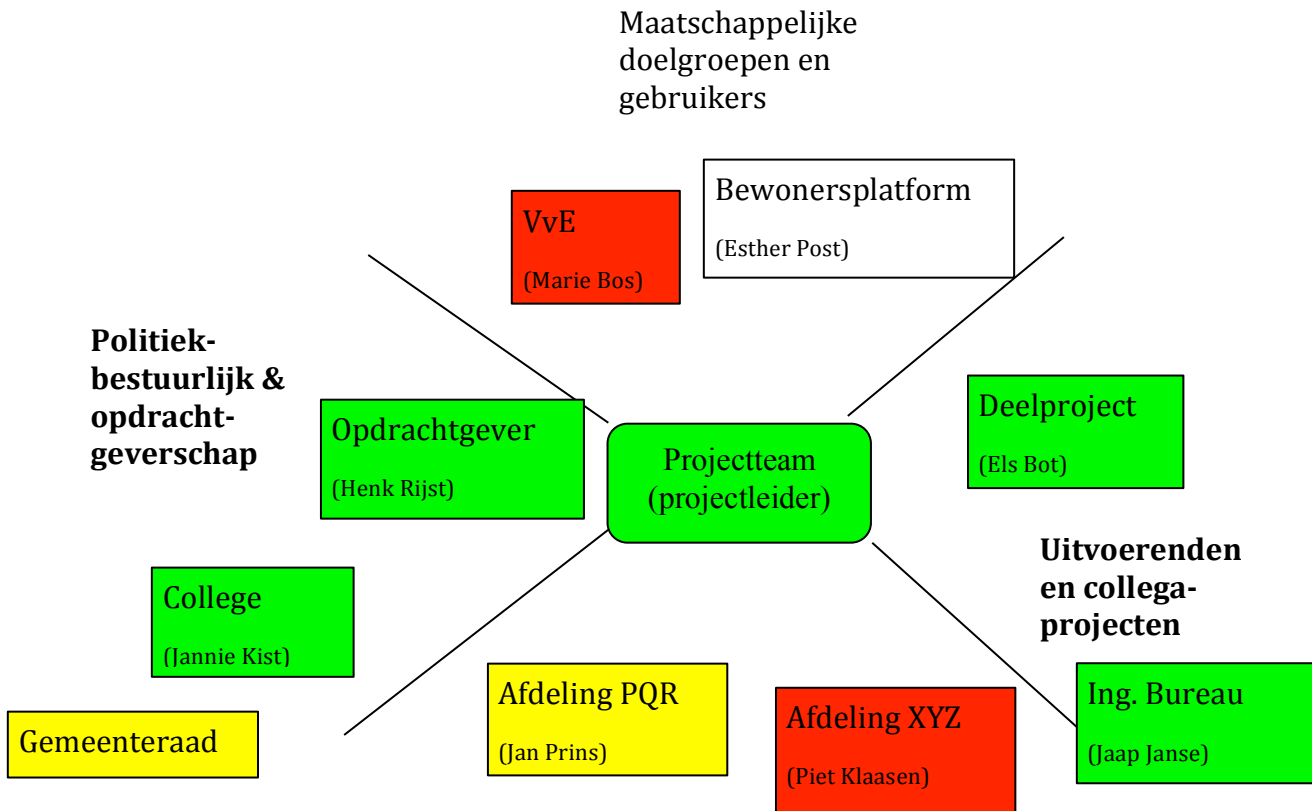
5. Vertegenwoordigde belangen

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:



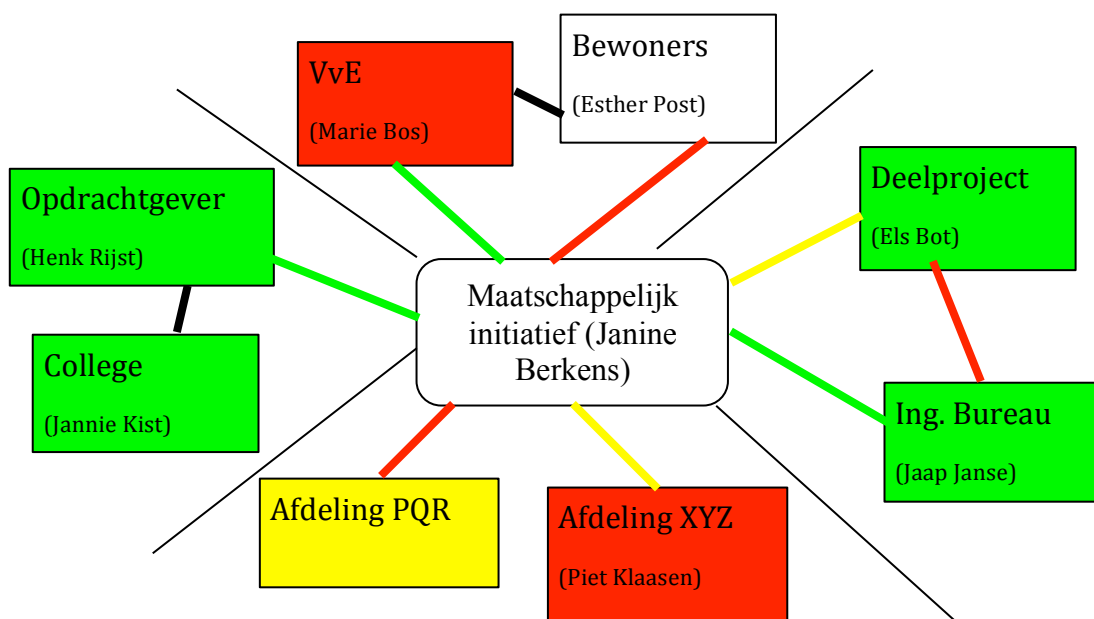
Leveranciers

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)