

# Krachtenveldanalyse

## 'Stakeholder-analyse'

**In complexe structuren, zoals (project-)organisaties, is het van belang om het speelveld waarin je je bevindt én de spelers met wie je te maken hebt goed in kaart te brengen. Wanneer je van het begin af aan weet met wie je te maken hebt, wat hun belangen zijn en waarom, dan kun je anticiperen en bewust kiezen op welke manier je de mensen gaat betrekken. Je kunt proactief handelen en beïnvloeden om te zorgen dat je je doelstellingen haalt en/of het project slaagt.**

Kernvraag bij de krachtenveldanalyse is: "Wie moet ik in het belang van mijn project of (afdelings-)doelstelling beïnvloeden en wat wil ik hem/haar laten denken, voelen of doen?". Het begint met het scherp stellen van je doel(en). Waar sta je voor en waar ga je voor? Daarna breng je alle spelers die op enig moment invloed kunnen uitoefenen op het behalen van het doel op systematische wijze in kaart. Wat weet je van die personen, zijn er voor- en tegenstanders bij? Wat zijn belangen van betrokkenen? Wat is hun (in)formele macht? Als je onder andere op deze vragen een antwoord hebt bestaat de laatste stap van het proactief beïnvloeden van anderen uit het aangaan van gesprekken waarin je de meest effectieve invloedstijlen inzet. Voor deze laatste stap verwijzen we naar de syllabus 'Succesvol beïnvloeden'.

### Speelveld

Het speelveld waarin je je beweegt kan een vast gegeven zijn doordat je bijvoorbeeld participeert in een project of samenwerkt met collega's of (externe) partners aan een bepaald doel. Soms kun je de mensen met wie je samenwerkt en partnerships aangaat zelf kiezen. Er zijn daarnaast in een projectorganisatie vaak een aantal randvoorwaarden gegeven zoals beschikbare tijd, geld, middelen, enzovoorts. Zie ook de syllabus over Projectmanagement.

### Spelers

Onder de spelers verstaan we iedereen die direct of indirect betrokken in. Een klant, een collega, een uitvoerder, een adviseur, een concurrent, een wetgever, enzovoort. Bij het in kaart brengen van de spelers waar je mee te maken hebt zijn de volgende aspecten van belang:

- Met welke spelers heb of krijg ik te maken?
- Hoe verhouden de spelers zich onderling?
- Welke belangen hebben de spelers bij het project of de doelstelling?
- Hoe staan de spelers tegenover het project of het onderwerp?



Waarom zijn deze aspecten van belang? De inzichten in achterliggende belangen van de spelers om het project te doen slagen of falen biedt je kansen om interventies te doen om commitment te vergroten. Inzicht in onderlinge relaties kan je iets vertellen over de samenwerking; waarom loopt het goed of juist niet? En of spelers bijvoorbeeld weerstand of juist enthousiasme koesteren jegens het project geeft je informatie wie je moet beïnvloeden om slagingskansen te vergroten.

## Stappenplan krachtenveldanalyse

We schetsen in het navolgende de vier stappen die je kunt zetten om je krachtenveldanalyse te doen.

### 1. Inventariseer de spelers

Met deze inventarisatie gaan we uit van de feitelijke rollen die betrokkenen binnen het speelveld van het project spelen. Door systematisch de spelers in kaart te brengen, voorkom je dat je partijen over het hoofd ziet.

Maak een lijst van alle spelers en benoem:

- Naam & organisatie;
- Rol van de speler in het project. Bijvoorbeeld beslisser, klant, uitvoerder, adviseur, concurrent, wetgever, belangenorganisatie, etc.;
- Belang van de speler in het project c.q. de houding die de speler heeft ten opzichte van het onderwerp. Deel in naar:
  - Positief: denkt actief mee, mogelijk zelfs ambassadeur (groen)
  - Neutraal: heeft geen uitgesproken mening (oranje). Hoe kom je meer te weten?
  - Negatief: vertoont weerstand, is tegen (rood)
  - Onbekend: zijn mogelijk nog niet eerder betrokken geweest (blauw). Hoe kom je meer te weten?
- Mate van invloed/macht op het onderwerp of het welslagen van het project. Onderscheid drie niveaus:
  - Veel macht: de speler kan zaken afdwingen (A)
  - Beetje macht: de speler kan proberen te beïnvloeden (B)
  - Weinig/geen macht: de speler heeft geen expliciete/bijzondere macht of invloed op de resultaten (C)
- Je relatie met de speler:
  - Hoe is de communicatie tussen deze persoon en jou?
  - Heb je vertrouwen in hem of haar? Of juist niet?

### 2. Breng het speelveld in kaart

Je kunt op twee manieren het speelveld in kaart brengen; beiden geven een ander beeld en daardoor vaak andere inzichten.

Optie 1 Maak een overzichtskaart waarbij je de positie van iedere relevante speler in kaart brengt op basis van de mate van invloed (macht) die de speler op het project heeft. Neem een A4, zet het onderwerp of project in het midden en geef met de afstand van een speler tot het onderwerp aan wat zijn of haar invloed is.



Als je dit gedaan hebt kun je ook het belang/houding van iedere speler aangeven in je diagram. Voeg eventueel je kennis van onderlinge relaties toe.

Optie 2 Maak een inschatting van de opstelling/houding van de spelers met betrekking tot het project. Maak onderscheid tussen het vertrouwen in de relatie (persoonlijke motieven) en de overeenstemming over de inhoud (zakelijke rationele overwegingen). Plaats de naam van elke speler in het onderstaande model.

	Weinig vertrouwen in relatie	Veel vertrouwen in relatie
Veel overeenstemming m.b.t. inhoud	Coalitie partners	Bondgenoten
	Opportunisten	Twijfelaars
Weinig overeenstemming m.b.t. inhoud	Vijanden	Opponenten

- Coalitiepartners: met hen zijn heldere afspraken te maken; zakelijke contacten.
- Bondgenoten: zij zitten op dezelfde golflengte; affectief én zakelijk. Je kunt hen inzetten sponsor van project en/of klankbord.
- Opponenten: zij hebben een andere kijk op de zakelijke, inhoudelijke kant van het project, maar zijn wel (mogelijk) mensen met wie je een borrel gaat drinken (vertrouwen) om ze over te halen tot jouw standpunt.
- Vijanden: aan hen is geen eer te behalen, tenzij zij cruciaal zijn voor het project.
- Opportunisten: zij zweven m.b.t. inhoudelijk standpunt maar willen zelf geen openheid van zaken geven. Vragen om duidelijkheid is het enige dat helpt.

- **Twijfelaars:** zij hebben evenmin een standpunt ingenomen, maar dat kan door onvoldoende betrokkenheid bij project komen. Investeren in de relatie én informeren kan helpen.

### 3. Bepaal wie mee speelt

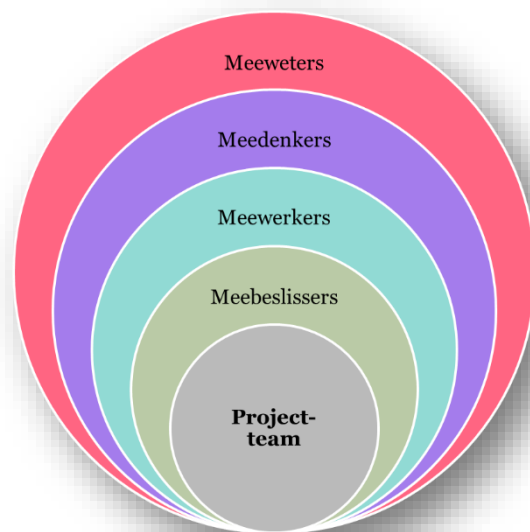
In sommige gevallen kun je niet zelf bepalen wie je allemaal laat participeren in een project. Dan is het gewoon een gegeven dat bepaalde spelers een rol in je project hebben. In andere gevallen kun je wel degelijk regie voeren op wie je betreft in je project. Een combinatie van gegeven spelers en spelers die je kunt kiezen is ook mogelijk.

Maak in elk geval een inventarisatie wie in welke fase van je project meespeelt. Onderzoek wie er mag of juist moet meespelen. Welke spelers moeten nauw betrokken worden?

We categoriseren de spelers op vier niveaus: meeweten, meedenken, meewerken en meebeslissen. Met andere woorden, welke spelers willen we idealiter alleen informeren? Welke gaan we bevragen? Welke kunnen bijdragen door delen uit te voeren en welke spelers moeten er bij beslissingen betrokken worden?

De cirkels in het diagram geven de rol weer die de spelers in het project spelen. De kleinste cirkel vormt het projectteam. De cirkels eromheen geven aan op welke afstand de andere spelers zich van het projectteam bevinden:

- **Meebeslissers** (de eerste cirkel rond het project): dit zijn de spelers die niet zozeer vanuit hun formele rol ('bevoegd gezag') besliskracht hebben, maar vanuit de doorslaggevende invloed op het project of in de uitvoering;
- **Meewerkers** (de tweede cirkel rond het project): hier komen de spelers die daadwerkelijk mee zullen werken aan de uitvoering van het project;
- **Meedenkers** (de derde cirkel): dit zijn de spelers waarvan het projectteam een bepaalde inhoudelijke inbreng wil krijgen, bijvoorbeeld personen die geïnterviewd zullen worden;
- **Meeweters** (de buitenste cirkel): de spelers in deze cirkel spelen geen actieve rol in het project, maar ze moeten wel op de hoogte gehouden worden van de vorderingen.



De bedoeling is dat alle spelers een plaats krijgen in het schema. Centrale vraag hierbij is: hoe bepalend is een speler voor het welslagen van het project? Een speler met grote invloed wil je soms dichterbij het project betrekken, zodat deze zich eerder zal committeren.

Soms wisselen spelers per projectfase. Maak dan per fase een analyse. Personen die in een verkenningsfase geïnterviewd zijn (dus 'meedenkers' waren) kun je in de implementatiefase op de hoogte houden ('meeweters' bij de uitvoering).

#### **4. Bepaal je benaderingsstrategie**

Nu je het speelveld vanuit meerdere perspectieven in kaart hebt gebracht formuleer op basis van deze informatie een benaderingsstrategie. Gebruik daarbij het weerstandstrategiemodel en/of het invloedmodel. Zie respectievelijk 'Omgaan met weerstand' en 'Succesvol beïnvloeden' op dit portal.

#### **Tips**

- Formuleer je (project)doel(en) zo concreet mogelijk, dat is je houvast;
- Laat geen spelers weg vanuit gemakzucht, mensen die in eerste instantie niet mee lijken te spelen blijken vaak een onverwachte rol te (kunnen) spelen;
- Schrijf zoveel mogelijk van je spelers op. Je maakt het verschil met de details. Het kost je nu wat tijd, maar levert later winst op;
- Schrijf feiten ook als feit op, maak van een aanname geen feit maar een onderzoeksvraag;
- Als je tegenstanders hebt in het speelveld, schrijf op wat het mogelijke eigenbelang van hun tegenstand is;
- Als het even kan, breng onderlinge relaties in beeld.

#### **Reflectie**

Een krachtenveldanalyse doe je idealiter meerdere malen in de loop van een project:

- Heb je wel eens een analyse gemaakt?
  - Wat was je aanpak?
  - Wat levert de beschreven wijze je aan nieuwe inzichten op?
- Hoe vaak zorg jij normaliter dat je je analyse met nieuwe informatie bijwerkt?
- Met wie van je (project-) teamleden kun je je analyses het beste delen en toetsen?