

Handreiking krachtenveldanalyses

In deze handreiking staat een methode beschreven voor het doen van een krachtenveldanalyse. Niet alleen staan de verschillende stappen benoemd maar ook wordt uitgelegd waarvoor en wanneer je een krachtenveldanalyse kunt gebruiken.

Wat is een krachtenveldanalyse?

Dit is een manier om in kaart te brengen wat externe partijen vinden en zullen doen bij een verandering. Meer specifiek kan je bijvoorbeeld in beeld brengen hoe er in de maatschappij gereageerd zal worden op bepaald handelen door jouw organisatie. Door een krachtenveldanalyse wordt duidelijk of externe partijen (*de actoren* binnen het krachtenveld) voor of tegen de actie (*de strategie*) van je zijn, hoeveel belang zij hebben en hoeveel macht zij kunnen uitoefenen.

Wat bereik je met een krachtenveldanalyse?

Door het doen van een krachtenveldanalyse krijgt het projectteam tijdig inzicht in:

- de belangen en standpunten van alle (bekende en minder bekende) actoren;
- de mogelijke oplossingsstrategieën die je kan toepassen;
- de risico's en effectiviteit van de inspanningen bij een project; en
- hoeveel macht de actoren hebben en van welke actoren je bij het bereiken van het doel gebruik kan maken.

Omdat de analyse al bij aanvang van het project wordt gedaan zijn alle actoren, standpunten en risico's bij het bepalen van de aanpak van het project bekend en wordt het projectteam niet (of in elk geval minder) geconfronteerd met onaangename verrassingen achteraf.

Wat volgt er niet uit een krachtenveldanalyse?

Nadat de actoren en diens belangen, standpunten en macht inzichtelijk zijn (kortom, na het doen van de krachtenveldanalyse) dien je bij de keuzes voor een bepaalde strategie nog wel mee te wegen in hoeverre de belangen van actoren (ethisch) gerechtvaardigd zijn en zich verhouden tot de doelen. De krachtenveldanalyse maakt immers nog niet inzichtelijk in hoeverre de standpunten van actoren terecht of juist zijn, maar geeft inzicht in de positie van actoren ten opzichte van de door jou gewenste verandering/strategie.

Bij welke projecten doe je een krachtenveldanalyse?

In de volgende gevallen is het bijvoorbeeld raadzaam een krachtenveldanalyse uit te voeren:

- Bij aanpak van branche-brede problemen;
- Bij nieuw beleid, nieuwe problematiek of nieuwe invulling van regels;
- Bij politiek bestuurlijk gevoelige trajecten;
- Bij besluiten die gevoelig liggen of een groot risico met zich meebrengen/als er tegengas wordt verwacht in een zaak; en
- Indien een juridische/economische inhoudelijke analyse onvoldoende is om de boodschap goed over te brengen. In dat geval is het goed om te onderzoeken of andere partijen samen met jouw organisatie op andere manieren onze inhoudelijke boodschap kunnen uitdragen.

Het doen van een krachtenveldanalyse ligt minder voor de hand wanneer met het project enkel binnen de gebaande paden wordt getreden én de actoren daarbij ook nog eens 'usual suspects' zijn.

Op welk moment doe je een krachtenveldanalyse?

De krachtenveldanalyse kan op meerdere momenten tijdens een project worden gedaan. Wenselijk is in elk geval om het aan het begin van het project te doen al voorafgaand aan het projectplan.

Daarna is het zinvol de krachtenveldanalyse telkens te herhalen en bij te werken, bijvoorbeeld aan de hand van gesprekken met actoren. Maak hiervoor iemand verantwoordelijk binnen je team.

In eerste instantie kan de krachtenveldanalyse worden gedaan om het probleem goed in kaart te krijgen en inzicht te krijgen in hoe het krachtenveld is omtrent voorgenomen acties.

Later kan de krachtenveldanalyse worden gebruikt om een inschatting te maken omtrent de effectiviteit van de voorgenomen acties en om te bekijken op welke wijze kan worden omgegaan met de stakeholders.

Het krachtenveld en de standpunten van actoren zijn niet statisch. Posities van actoren kunnen gedurende het project veranderen. Bovendien is het krachtenveld gerelateerd aan de voorgenomen verandering/actie. Het krachtenveld kan dus ook veranderen als je voor een andere oplossing kiest of het aan te pakken probleem herdefinieert.

Hoe doe je de krachtenveldanalyse?

Zorg voor een goede selectie van je deelnemers bij het uitvoeren van een krachtenveldanalyse. Hou er rekening mee dat een bestuurder een andere inbreng heeft dan bijvoorbeeld een communicatieadviseur. Om te zorgen voor een frisse blik is het nuttig om ook mensen vanuit andere afdelingen of expertise uit te nodigen voor een brainstorm om eventuele tot dusver onbekende spelers in kaart te brengen.

Bij het maken van een krachtenveldanalyse wordt vaak gevoelige informatie besproken. Maak een zorgvuldige afweging als je externen in een bepaalde fase wilt betrekken. Loop je bij het in kaart brengen van actoren tegen vragen die je niet of moeilijk kan beantwoorden, spreek met elkaar dan af hoe en wie deze informatie gaat achterhalen. Hou ook rekening, waar mogelijk, met onderlinge relaties tussen actoren.

Stap 1

Bij de krachtenveldanalyse gaat het om inzichtelijk te krijgen wat er in de maatschappij leeft omtrent een bepaald probleem en de eventuele aanpak daarvan die je voor ogen hebt als beleids/uitvoeringsinstantie. Om een inschatting van de belangen van actoren te maken en deze vervolgens te toetsen is het nodig om allereerst het probleem te formuleren. Omdat na het doen van een krachtenveldanalyse het probleem anders kan blijken te zijn, formuleer je een voorlopige "probleemaanname". Verder formuleer je de voorgenomen actie/strategie. Het betreft in deze fase dus een interne inschatting van wat het probleem en wat de eventuele acties zouden moeten zijn. Later kan je dit extern toetsen.

Als er meerdere problemen of strategieën zijn, dienen deze apart geanalyseerd te worden, omdat de uitkomst van de krachtenveldanalyse anders vertroebeld raakt. Het kan bijvoorbeeld zo zijn dat een actor zich wel in het ene maar niet in een ander probleem herkent. Ook is het mogelijk dat de actor bepaalde acties bij de aanpak van een probleem steunt en andere weer niet. Indien de probleemaanname en de acties te ruim geformuleerd zijn, komt dit niet naar voren.

De formulering van de problemen en de mogelijke oplossingsstrategieën kan op zich binnen het projectteam gebeuren, maar kan desgewenst ook in breder verband worden gedaan (zie hierboven).

Vul onderstaande tabel in:

Probleembeschrijving	
Mogelijke actie/interventie 1	
Mogelijke actie/interventie 2	

Stap 2

In deze stap breng je in kaart wie de actoren zijn. Wie hebben een belang bij het probleem en/of de voorgenomen actie/strategie? Wat is hun standpunt ten aanzien van het aan te pakken probleem en de aanpak daarvan? En wat is hun invloed/zijn hun machtsbronnen? Dit kan verwerkt worden in onderstaand tabel. Plaats je eigen organisatie eveneens als actor in de onderstaande tabel.

Afhankelijk van het vraagstuk kun je kiezen om een organisatie als geheel als actor aan te merken of (diverse) personen of organen binnen een organisatie als actor aan te merken (bijvoorbeeld om een minister en het kerndepartement als twee separate actoren te betrekken). Vaak worden actoren ten onrechte al bekend verondersteld en wordt vooral rekening gehouden met de 'usual suspects'. Voor een goede krachtenveldanalyse is het zaak om verder te kijken.

Nr	Actor	Belang <i>Wat is het achterliggende belang voor de standpunten van deze actor (bijv. winst maken, gemak, lobby/strategisch etc.)</i>	Afstand tot het project <i>In hoeverre wordt de actor in zijn belang geraakt door het project? 3 opties: Dichtbij, verder weg of ver weg (1-3).</i>	Standpunt over het probleem <i>In hoeverre is actor het eens met dat er een probleem is en dat dit opgelost moet worden? Cijfer van -3 (zeer oneens) t/m +3 (zeer eens). 0 is neutraal.</i>	Standpunt over voorgenomen aanpak <i>In hoeverre is actor het eens met de voorgenomen aanpak? Cijfer van -3 t/m +3. 0 is neutraal,</i>	Invloed <i>Hoeveel invloed kan de actor uitoefenen op de uitkomst? Optie 0-3 (0 is helemaal niet, 3 is zeer veel).</i>
1						
2						
..						

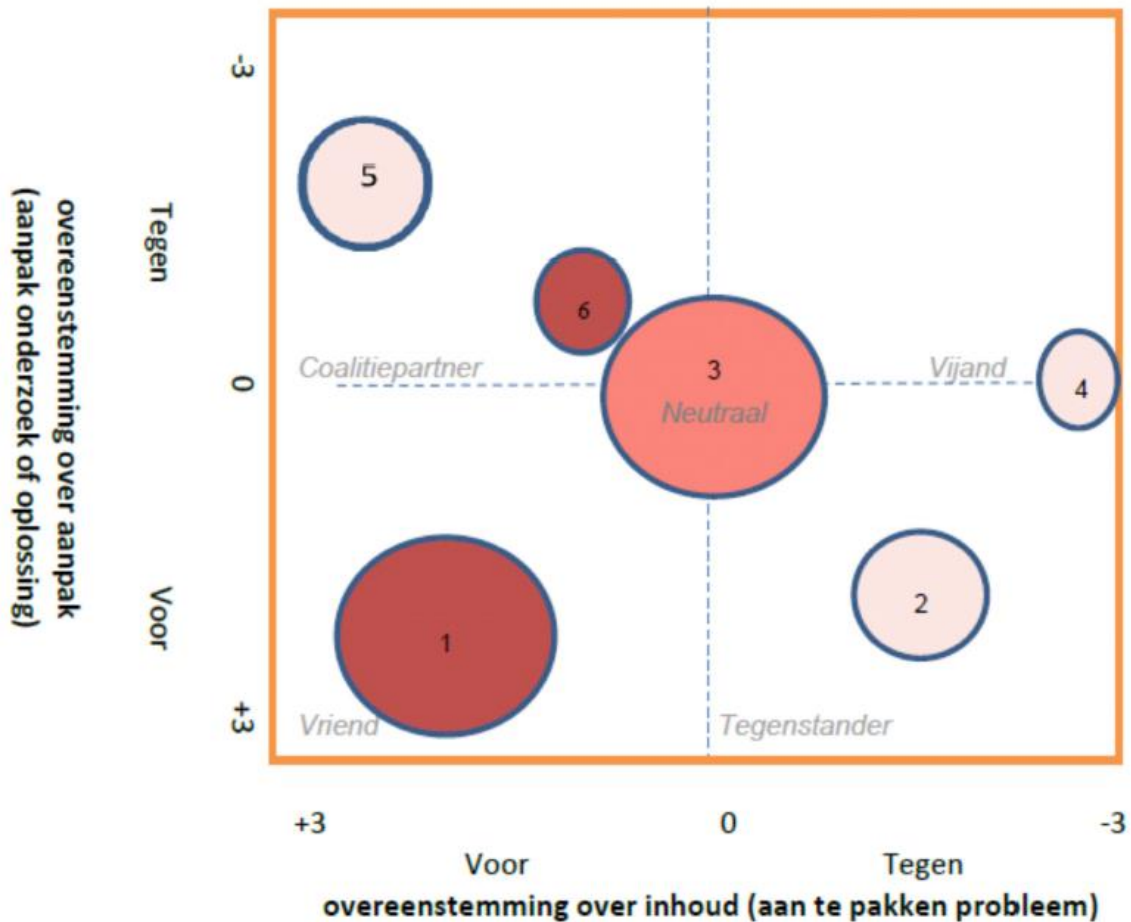
Om alle actoren in beeld te krijgen kan het bijvoorbeeld zinvol zijn om experts te betrekken, online te zoeken of kennis over stakeholders via andere stakeholders te verkrijgen. Het is goed om in de tabel ook op te nemen waarom actoren het wel of niet eens zijn (de belemmeringen en motieven) omdat deze informatie later, bij de keuze hoe je hier op gaat acteren, weer van belang is. Als je de belangen, motieven en belemmeringen van de actoren nog niet goed kent, kan je een gedragsanalyse uitvoeren.

Mogelijke actoren zijn: marktpartijen, consumenten, belangenorganisaties, media, ministeries, toezichhouders, de minister, politieke partijen, politici, de advocatuur, de wetenschap, de Europese Commissie etc.

Deze actoren zijn niet per sé homogeen omdat ze verschillende belangen kunnen hebben. Ze moeten dan apart in de analyse meegenomen worden.

Stap 3

Aan de hand van de tabel kun je de geïdentificeerde actoren in het volgende model plaatsen:



1. De afstand tot het midden geeft de mate aan waarin de actor het eens of oneens is met het aan te pakken probleem en/of de aanpak; meer naar hoekpunten zijn extreme standpunten, in het midden plaats je de neutraal/onverschilligen.
2. De grootte van de cirkels geeft de mate van invloed/macht van de actor aan.
3. De kleur van de cirkels geeft de afstand van de actor tot het vraagstuk of probleem aan. Rood is dichtbij (de actor heeft een groot belang), licht rood is verder weg en roze is ver weg (de actor heeft geen groot belang).
4. Jouw organisatie zelf zal vaak links onderin staan.

Coalitiepartner: eens met inhoud, tegen aanpak

Vriend: eens met inhoud en aanpak

Tegenstander: tegen inhoud, eens met aanpak

Vijand: tegen inhoud, tegen aanpak

De Coalitiepartner en de tegenstander zijn de meest beïnvloedbare. Soms schuiven zij richting het kwadrant Vriend door de formulering van het probleem of door de aanpak te veranderen.

Let op: de Neutrale kan hierbij ook gaan schuiven!

In eerste instantie breng je het krachtenveld in kaart op basis van een eigen inschatting over de actoren. Nadien dient het krachtenveld telkens te worden aangepast/bijgewerkt naar aanleiding van

nieuwe (externe) informatie over standpunten, belangen, etc. Deze informatie kan bijvoorbeeld bekend worden door actief gesprekken aan te gaan met actoren of reacties van actoren in media te vernemen op eventuele acties van onze kant.

Stap 4

De vorige stap levert veel inzichten op en is vaak al zeer inspirerend voor de oplossing van het probleem. Aan deze stap moeten nog conclusies, wensen en vervolgstappen worden verbonden. Wil je bepaalde vijanden of tegenstanders van plek laten veranderen? Of kan je ze niet van plek laten veranderen maar moeten ze wel hun gedrag veranderen? Het kan nodig zijn om via handhaving gedrag af te dwingen, maar indien het mogelijk is om actoren te laten schuiven richting coalitiepartner of vrienden, heeft dat de voorkeur.

Voor de beïnvloedingsfase:

Beïnvloeding van actoren in het krachtenveld kan helpen om weerstand in de buitenwereld ten aanzien van bijvoorbeeld een gekozen oplossing in een project te verkleinen, of om het effect van de gekozen strategie/aanpak te vergroten en om de boodschap die je met het project wil uitdragen, beter te laten landen. Nadat de krachtenveldanalyse is uitgevoerd is het dan ook belangrijk om te bepalen welke actoren je wilt gaan beïnvloeden en op welke manier. Stel jezelf de volgende vragen.

De daadwerkelijke beïnvloeding van de actoren is een vervolgstap op de krachtenveldanalyse en valt binnen de gedragsbeïnvloeding. Dat gaat over de bewuste en onbewuste oorzaken van gedrag. Bekijk eerst via gedragsanalyse en een interventie die daarop gebaseerd is of je het gedrag kan beïnvloeden.

Bij het opstellen van een communicatiestrategie of plan kun je rekening houden met wat voor actoren je precies te maken hebt (vrienden, coalitiepartners, tegenstanders en vijanden) en hoe je die het beste kunt benaderen. Je kunt daarbij denken aan:

Vrienden: Een vriend zit op dezelfde golflengte, zowel ten aanzien van de inhoud als ten aanzien van aanpak van het project. Vrienden delen dus hetzelfde belang en de relatie is goed. Vrienden zijn in het model dichtbij je eigen organisatie geplaatst. Je kunt een vriend bij het project betrekken als sponsor door met hem in gesprek te treden. De vriend kan op die manier als olievlek werken om de standpunten en visies van het project verder te verspreiden en te ondersteunen.

Coalitiepartners: Bij coalitiepartners is het belangrijk om heldere en zakelijke afspraken te maken over de inhoud en hun opstelling ten opzichte van het project. Bovendien kan het soms zinvol zijn om hun uit te leggen dat de gekozen aanpak ook hun belang dient.

Tegenstanders: Het is bij tegenstanders van belang om het vanuit de relatie over de inhoud te gaan hebben - het liefst op een informele manier – om vervolgens te proberen de tegenstander over te halen om achter de inhoud van het project te gaan staan en vrienden te worden.

Vijanden: Vijanden staan het meest ver weg geplaatst in het model ten opzichte van je eigen organisatie. Hier kun je beter niet te veel energie in stoppen, tenzij het een actor is die cruciaal is voor het slagen van een project. In dat geval kun je proberen om de vijand vanuit de inhoud te overtuigen, ook kan het helpen om meer in de relatiekant te investeren, zodat er mogelijk een gedeeld belang ontstaat.

Ten slotte kan het opvallen dat een bepaalde actor weliswaar een groot belang heeft (rode bol in het model) maar zich toch niet actief opstelt. In zo een geval kan het soms raadzaam zijn na te gaan of de actor zich realiseert dat zijn belang groot is.