

## Acteren in het krachtenveld

Het uitvoeren van een krachtenveldanalyse is een methode die veel in projectmanagement wordt toegepast. Door het uitvoeren van een krachtenveldanalyse kijk je met andere ogen naar je (project-)omgeving, hetgeen vaak interessante perspectieven biedt. Het helpt je om slim en handig gebruik te maken van 'verborgen' krachten en invloeden. Tevens helpt het om een gerichte strategie te ontwikkelen voor het omgaan met partijen die andere belangen hebben en om weerstand te overwinnen.

### Werkwijze

Er bestaan methoden voor krachtenveldanalyses in soorten en maten. Je kunt het zo groot en zo klein maken als je wilt. Wij hebben verschillende methoden in trainingen voor management toegepast en hebben de methode teruggebracht tot de essentie, waarbij praktische toepasbaarheid centraal staat. De methode werkt als volgt:

1. Inventariseer de betrokkenen (actoren) die invloed hebben of kunnen hebben op je doelstelling(en). Heel nadrukkelijk is het de bedoeling om verder te kijken dan alleen de direct betrokkenen. Het gaat om de analyse. Je moet er dus rustig over nadenken en even voor gaan zitten (of voor sommige mensen een stukje wandelen, muziek luisteren, enfin, er tijd voor nemen en iets verder denken dan je in eerste instantie zou doen...). Vaak zijn er 'sluimerende' belanghebbenden die uiteindelijk veel invloed hebben of die veel invloed kunnen hebben als je ze activeert. Je aanpak om je doelstellingen te realiseren kan daarmee volledig veranderen, je beslist bijvoorbeeld om een partij vanaf het begin te betrekken. Een vraag die we vaak krijgen is: 'wie is nu eigenlijk een actor, is dat een organisatie, afdeling, of een persoon, tellen mensen/organisatie buiten de eigen organisatie ook als actor?'. Het antwoord daarop is: een ieder die invloed heeft of kan hebben, is een actor. Dat kan een persoon zijn, dat kan een afdeling zijn, het kan een organisatie zijn, het kan ook een groepering zijn. Het gaat om de 'potentiële invloed'.
2. Beschrijf het belang van iedere actor ten opzichte van jouw doelstelling. Ook hier is het van belang om er langer over na te denken dan je in eerste instantie geneigd bent. Een actor is niet alleen 'voor' of 'tegen'. Men heeft bepaalde overwegingen, een bepaald perspectief, vaak zonder daar zelf precies bij stil te staan. Bij het beschrijven van belangen spelen vaak 'sluimerende persoonlijke belangen' die te maken hebben met het karakter van een persoon of de cultuur van een organisatie. Iemand wil graag een carrièrestap maken of zijn baan behouden, iemand wil in geen geval een fout maken en dus absolute zekerheid, in een organisatie is het de cultuur besluiten juridisch dicht te timmeren.
3. Bepaal op welke wijze je de actoren in je project gaat betrekken. Je kunt een actor informeren over de voortgang van je werkzaamheden en/of de uitkomsten. Je kunt hen besluitvormend maken (mee laten beslissen). Je kunt hen input vragen. Je kunt ze om advies vragen (ook als je het antwoord als weet), etc. Je zal op verschillende momenten op verschillende manieren met je actoren omgaan. En zie daar: er ontstaat een aanpak, veelal in combinatie met een goede aanzet voor een communicatieplan.  
Op pagina 2 en 3 treft u voorbeeldanalyses van zowel een fictieve casus in Rijksoverheid als een fictieve casus binnen een gemeentelijke organisatie. Pagina 4 bevat een leeg invulblad.
4. Tot slot bepaal je voor elke actor in welke mate je tot overeenstemming zou kunnen komen en in hoeverre je denkt een vertrouwensrelatie aan te kunnen gaan. Zie hiervoor pagina 5.

## Voorbeeld toepassing krachtenveldanalyse (Rijksoverheid)

Op deze pagina staat een fictief voorbeeld van een project dat je als projectleider vanuit een uitvoeringsorganisatie van een ministerie moet uitvoeren.

<b>Krachtenveld bij nieuwe taken</b>		
<i>Project: invoering nieuwe taken binnen een uitvoeringsorganisatie</i>		
<i>Actor</i>	<i>Belang</i>	<i>Hoe ermee omgaan?</i>
Hoofddirecteur	Is relatief onervaren en bang dat zaken mislopen. Bemoeit zich hierdoor met operationele aangelegenheden. Maakt zich zorgen over dit project.	De hoofddirecteur wordt gevraagd als voorzitter van de stuurgroep. Hij blijft dan goed betrokken, kan zijn commitment kwijt en wordt gecorrigeerd door collega stuurgroepleden als hij te gedetailleerd wordt.
Het departement	Heeft toezeggingen gedaan naar de Tweede Kamer die moeilijk uitvoerbaar zijn. Men maakt zich zorgen, omdat de minister eerder al terug moest melden aan de Tweede Kamer dat het niet uitvoerbaar was. Dat mag nu niet gebeuren!	Er komt een periodiek overleg met de counterpart op het departement. Heel voorzichtig moet bij hen het besef doordringen dat de minister een aantal dingen anders moet gaan organiseren.
Directeur uitvoeringsbeleid	Is verantwoordelijk voor het project, maar had liever gezien dat het elders ligt in verband met politiek afbreukrisico.	Eerst voert het projectteam overleg met de hoofddirecteur, daarna wordt de directeur uitvoeringsbeleid in een gezamenlijk overleg erbij gehaald. De directeur uitvoeringsbeleid krijgt van de hoofddirecteur opdracht om het project op te pakken.
Belangengroepering	Vinden dit project nog veel te matig. Het had eigenlijk veel groter gemoeten. Zij zien in de uitvoering wat er allemaal mis gaat en wat moet worden opgelost.	Zij worden direct in contact gebracht met de directeur uitvoeringsbeleid om hun zorgen kenbaar te maken.
Staf hoofddirecteur	Zij leggen normaal de lijntjes naar het departement. Vinden het niet leuk dat dat voor dit programma anders geregeld is.	Een operationeel medewerker uit de staf wordt opgenomen in het projectteam. Vooral om de overleggen met de stuurgroep voor te bereiden en 'de contacten op het departement' eenduidig te bedienen.
Ketenpartner 1	Moet zorgen voor de instroom, maar heeft daar verder geen baat bij. Men wordt er eerder slechter dan beter van.	Achter de schermen wordt 'powerplay' in gang gezet op het departement. Dit gebeurt vanuit de presentatie richting het departement dat alleen op deze manier de uitvoering rond kan komen. Immers, we kunnen toch niet de minister laten uitleggen dat het niet haalbaar is omdat zijn eigen ketenpartners niet meewerken? Ondertussen wordt overleg met deze ketenpartner gevoerd om goed zicht te krijgen op bezwaren en suggesties met het advies deze mee te geven aan het departement.
Ketenpartner 2	Willen dit project al jaren. Zitten met smart op beweging te wachten.	Worden in contact gebracht met ketenpartner 1 en met de directeur uitvoeringsbeleid. Worden aangemoedigd in de sector breed te communiceren dat het project nu eindelijk gaat starten. Wordt gevraagd op operationeel niveau te helpen met de invoering van maatregelen en hierin ketenpartner 1 mee te nemen.

### Voorbeeld toepassing krachtenveldanalyse (gemeente)

Op deze pagina staat een fictief voorbeeld van een project dat je als projectleider vanuit een gemeente moet uitvoeren.

<b>Voorbeeld toepassing krachtenveldanalyse</b>		
<i>Project: uitbesteding van taken binnen een nieuwe uitvoeringsorganisatie</i>		
<i>Actor</i>	<i>Belang</i>	<i>Hoe ermee omgaan?</i>
Gemeentesecretaris /Afdelingshoofd	Is projectleider, maar relatief onervaren en bang dat zaken mislopen. Bemoeit zich hierdoor met operationele aangelegenheden. Maakt zich zorgen over de uitvoering van dit project.	De GS/afd.hoofd wordt gevraagd als voorzitter van de stuurgroep. Hij blijft dan goed betrokken, kan zijn commitment kwijt en wordt gecorrigeerd door collega stuurgroepleden als hij te gedetailleerd wordt.
Wethouder	Heeft toezeggingen gedaan naar de gemeenteraad die moeilijk uitvoerbaar zijn. Men maakt zich zorgen, omdat de wethouder eerder al terug moest melden aan de gemeenteraad dat het niet uitvoerbaar was. Dat mag nu niet gebeuren!	Er komt een periodiek overleg met de counterpart bij het college. Heel voorzichtig moet bij hen het besef doordringen dat de wethouder een aantal dingen anders moet gaan organiseren.
Belangengroepering	Vinden dit project nog veel te matig. Het had eigenlijk veel groter moeten zijn. Zij zien in de uitvoering wat er allemaal mis gaat en wat moet worden opgelost.	Zij worden direct in contact gebracht met de GS/afdelingshoofd om hun zorgen kenbaar te maken.
Beleidsafdeling	Zij leggen normaal de lijntjes naar het wethouder en college. Vinden het niet leuk dat dat voor dit programma anders geregeld is.	Een beleidsmedewerker uit de afdeling wordt opgenomen in het projectteam. Vooral om de overleggen met de stuurgroep voor te bereiden en 'de contacten op het college eenduidig te bedienen.
Ketenpartner 1	Moet zorgen voor de instroom, maar heeft daar verder geen baat bij. Men wordt er eerder slechter dan beter van.	Achter de schermen wordt 'powerplay' in gang gezet bij de gemeentesecretaris. Dit gebeurt vanuit de presentatie richting directieteam/beleidsafdeling dat alleen op deze manier de uitvoering rond kan komen. Immers, we kunnen toch niet de wethouder laten uitleggen dat het niet haalbaar is omdat zijn eigen ketenpartners niet meewerken? Ondertussen wordt overleg met deze ketenpartner gevoerd om goed zicht te krijgen op bezwaren en suggesties met het advies deze mee te geven aan de beleidsafdeling en directieteam.
Ketenpartner 2	Willen dit project al jaren. Zitten met smart op beweging te wachten.	Worden in contact gebracht met ketenpartner 1 en met de GS/afd.hoofd. Worden aangemoedigd in de sector breed te communiceren dat het project nu eindelijk gaat starten. Wordt gevraagd op operationeel niveau te helpen met de invoering van maatregelen en hierin ketenpartner 1 mee te nemen.

### Invulblad krachtenveldanalyse

Op deze pagina staat een overzicht die je kan helpen bij het maken van je krachtenveldanalyse.

<b>Leeg voorbeeld toepassing krachtenveldanalyse</b>		
<i>Project:</i>		
<i>Actor</i>	<i>Belang</i>	<i>Hoe ermee omgaan?</i>

## Overzicht actoren

De verschillende actoren die in de analyse zijn benoemd, kunnen worden ingedeeld in onderstaand schema. Op deze wijze kun je een categorisering aanbrengen voor een overzicht van je krachtenveld.

