

Krachtenveld — Systemische stakeholderopstelling

Draaiboek werkvorm

1. Doel en context

Deze werkvorm is bedoeld om via een systemische opstelling gezamenlijk zicht te krijgen op het doel van een samenwerkingsvraagstuk, vanuit de verschillende perspectieven van de betrokken stakeholdergroepen. De werkvorm haalt informatie op: wat zien de verschillende partijen als hun belang, wat staat in de weg, en wat kunnen zij zelf bijdragen? Dit levert ook informatie op voor de richting van en het commitment aan een programma of samenwerkingsverband, en biedt de mogelijkheid om aanwezige spanning of frustratie te benoemen en een plek te geven.

We werken met twee beelden die we consistent hanteren en helder toelichten:

- De heldere hemel — het ideale eindperspectief van de samenwerking. Niet religieus, niet abstract, maar een richting, gekoppeld aan de praktijk.
- De donderwolken — wat belemmert het zicht op die hemel? Hier is ruimte voor frustraties en chagrijn, met als doel ze te benoemen en af te sluiten.

2. Doel van deze werkvorm

We stellen het gezamenlijke doel centraal, letterlijk, in de ruimte, en verkennen hoe de verschillende stakeholdergroepen zich daartoe verhouden. We maken een opname zodat de opbrengsten later goed uitgewerkt kunnen worden.

Het eventuele chagrijn dat in de groep speelt, mag hier logischerwijs omhoogkomen. Dat is geen probleem, het is de bedoeling. Eventueel vragen of de aanwezigen de bereidheid hebben er samen uit te komen en de lucht te klaren.

3. Opstelling

We werken met een binnenkring en een buitenkring.

Binnenkring: het doel staat centraal opgesteld (symbool of kaart). Daaromheen stoelen voor de afgevaardigden van de stakeholdergroepen. Elke groep kiest zelf wie hen vertegenwoordigt.

Buitenkring: alle overige deelnemers zitten of staan rondom de binnenkring. Zij luisteren en observeren.

Lege stoel per stakeholdergroep: naast elke afgevaardigde staat een lege stoel. Iemand uit de buitenkring van die groep kan hierop gaan zitten als hij of zij iets wil toevoegen, maar altijd eerst toestemming vragen. Na het zeggen van wat nodig is, keert men terug naar de buitenkring.

Extra lege stoel: één ongelabelde extra stoel in de binnenkring. Deze roept de vraag op: wie zit hier eigenlijk op? Welke stakeholder mist er nog? De begeleider stelt deze vraag actief. Personen uit de buitenkring kunnen ook op deze stoel gaan zitten als ze willen spreken vanuit de missende stakeholder.

4. Verloop van de werkvorm

We starten met het opstellen van het doel. Daarna vragen we de afgevaardigden hun positie in te nemen ten opzichte van het doel én ten opzichte van de andere stakeholders. Vervolgens neemt iedereen in de buitenkring plaats.

We doen minimaal drie praatronden. De spelregel is simpel: je praat alleen als je aan de beurt bent. Elke stakeholder komt aan de beurt. Er wordt niet onderbroken. Dit maakt het mogelijk om echt te luisteren. Aantekeningen maken mag als je later nog iets wil zeggen.

In basis worden er binnen een ronde meerdere spreekbeurten gedaan, totdat gezegd is wat gezegd wil worden. De facilitator houdt dit in de gaten, ook in relatie tot de beschikbare tijd.

Ronde 1 — Belang: Hoe kijk jij naar het doel vanuit jouw groep? Wat is voor jullie belangrijk? Wat is jullie belang dat dit lukt?

Ronde 2 — Belemmeringen: Wat staat er in de weg? Welke donderwolken zie jij? (Dit is ook de ruimte waar chagrijn naar boven mag komen.)

Ronde 3 — Bijdrage: Nadat je alles uit de eerdere rondes gehoord hebt: wat kun jij of jullie groep zelf doen om hier samen een succes van te maken?

We kunnen meerdere rondes doen als de tijd en energie het toelaten. Na afloop vragen we de afgevaardigden hun positie opnieuw te bepalen: is die verschoven? En is er nog iets nodig voordat we verder gaan?

Reken op zo'n 1 tot 1,5 uur voor de volledige werkvorm, inclusief opstellen, drie rondes en afsluiting.

5. Aandachtspunten voor begeleiders

- Het wordt geen discussie door de spelregel van één spreker tegelijk. Houd dit strak.
- Chagrijn is welkom in ronde 2, maar het doel is het te benoemen en af te sluiten, niet te laten escaleren.
- Let op houdingen waarbij partijen aangeven dat het hen niet uitmaakt wat anderen vinden (onderstroom). Benoem het als het zichtbaar wordt.
- De extra lege stoel is een actieve interventie, stel de vraag bewust op een moment dat het gesprek daarvoor open staat.
- Het doel is niet om het vraagstuk op te lossen, maar om informatie op te halen en lucht te klaren.

6. Voorbereiding

- De stakeholdergroepen worden vooraf benoemd en deelnemers worden globaal gekoppeld aan een groep.
- De ruimteopstelling wordt voorbereid: binnenkring, buitenkring, lege stoelen per groep, één extra lege stoel, symbool of kaart voor het doel in het midden.
- Opname-setup regelen (telefoon of recorder).
- Reken op 25–40 deelnemers voor een goede mix van perspectieven; kleinere groepen kunnen met minder stakeholdergroepen werken.

7. Verslaglegging

Verslaglegging is co-creatie: vraag aan het begin van de werkvorm wie wil helpen met het vastleggen van de opbrengsten. Maak een opname van de sessie. Werk de opnames en aantekeningen na afloop uit tot een samenvattend beeld, bijvoorbeeld in de vorm van een infographic per stakeholdergroep.

Bron: gebaseerd op het draaiboek Practice of Change, 20 maart 2026, Gideon.

Contact: Marten Valk | marten@gideonstriben.nl | 06 15852411