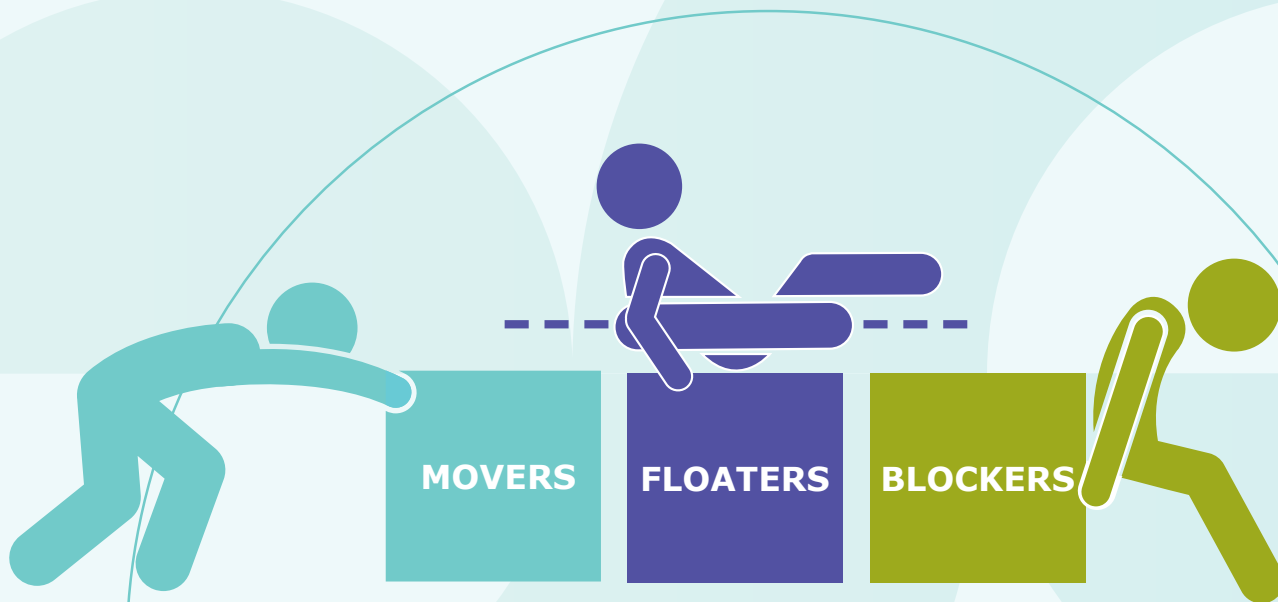




Invloed zonder macht

Stakeholdermanagement in de praktijk

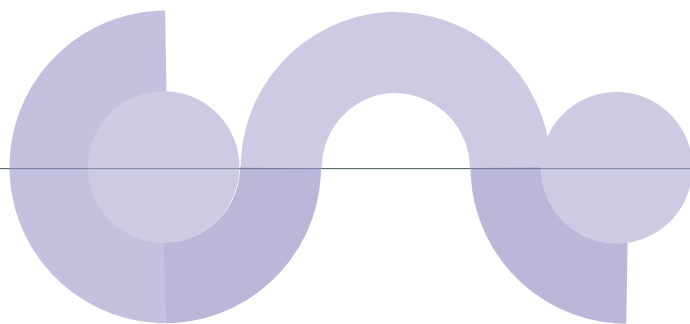
Samengesteld door | Ellen Bulten, Jan Eelco Jansma & Jorieke Potters



WAGENINGEN
UNIVERSITY & RESEARCH



Voorwoord



Stel je wordt als onderzoeker-projectleider gevraagd mee te werken aan een veranderingsproces. Er zijn allerlei betrokkenen maar die lijken tegengestelde belangen te hebben. Als projectleider heb je niet de positie om de belanghebbenden tot verandering te dwingen. Hoe kun je dit aanpakken?

Begin jaren 2000 stelde het toenmalige Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij Frank Wijnands voor eenzelfde complexe opgave. Frank werkte op dat moment als senior onderzoeker bij het toenmalige Praktijkonderzoek Plant en Omgeving (PPO) van Wageningen University & Research. In het kader van het Convenant gewasbescherming werd hij gevraagd om in de akker- en tuinbouw de wijze van gewasbescherming te verduurzamen. Daarvoor werd het project Telen met Toekomst (2003-2010) gestart. Met een enorme daadkracht en charisma zette Frank hierin de lijnen uit samen met Harm Brinks van DLV Advies (tegenwoordig Delphy). De emissie van chemische gewasbeschermingsmiddelen naar het omliggende milieu moest fors terug gebracht worden. Ook al hadden de belanghebbenden - telers, waterschappen, producenten van en handelaren in gewasbeschermingsmiddelen en loonwerkers - allemaal het convenant ondertekend, dat betekende nog niet dat ze ook allen hetzelfde beeld hadden bij hoe die verduurzaming in te zetten. Integendeel, en bovendien was binnen de afzonderlijke groepen belanghebbenden vaak geen sprake van eenduidigheid. Frank zocht en vond bij Joris de Bie, adviseur in dienst van Berenschot, een methode om dit gezamenlijke proces naar verduurzaming van de gewasbescherming vorm te geven: Stakeholdermanagement.

Na afsluiting van Telen met Toekomst had Frank de wens om zijn ervaring met Stakeholdermanagement te delen met collega's. Hij was bezig met het vormgeven van een cursus en het schrijven van het boek 'Invloed zonder macht'. Naast zijn drukke baan met nationale en internationale projecten had dat even tijd nodig. Helaas sloeg voorjaar 2019 het noodlot toe. Frank, ons boegbeeld en inspirator, overleed in Afrika waar hij werkte aan een project over sector development.

Het leek ons als collega's een gepast eerbetoon om onderdelen uit te geven van zijn beoogde boek 'Invloed zonder macht'. Dit is onder andere gedaan in de vorm van een handzame brochure.

De drie auteurs Ellen Bulten, Jan Eelco Jansma en Jorieke Potters hebben de methodiek en teksten van Frank over stakeholdermanagement als basis genomen en aangevuld met hun eigen diversiteit aan ervaringen.

We hopen hiermee een groot aantal professionals te inspireren waardoor ze met allerlei belanghebbenden veranderingen kunnen vormgeven voor een duurzame land- en tuinbouw.

Herman Schoorlemmer
Research Manager
Wageningen Universiteit & Research | Open Teelten





Inleiding

Beschrijving van het doel van deze brochure: herkomst, doel en doelgroep

Herkomst

Deze brochure biedt een verkort, handzaam overzicht van stakeholdermanagement, gebaseerd op de bevindingen zoals opgeschreven in Invloed zonder macht. Invloed zonder macht is in ruwe vorm beschikbaar als naslagwerk voor degenen die verdiepende informatie zoeken over stakeholdermanagement. Ook Berenschot heeft in 2018 een publicatie uitgebracht (titel: Stakeholdermanagement - Strategisch beïnvloeden in veranderprocessen) naar aanleiding van de samenwerking in het project Telen met Toekomst. Deze publicatie is publiek toegankelijk en te vinden via de website van Berenschot (www.berenschot.nl).

Doelgroep

Deze brochure is gericht op onderzoekers-projectleiders die werken aan complexe veranderingsprocessen die bijdragen aan verduurzaming van de samenleving. Zulke veranderingsprocessen staan nooit op zichzelf, maar hebben impact op en worden beïnvloed door individuen, groepen, organisaties, bedrijven en de maatschappij. Het raakt gevestigde belangen. Stakeholdermanagement is relevant voor iedereen die zich bezighoudt met complexe veranderopgaven en veranderprocessen waar veel verschillende stakeholders (belanghebbenden dus belangen) betrokken zijn en die de gevestigde belangen raakt.

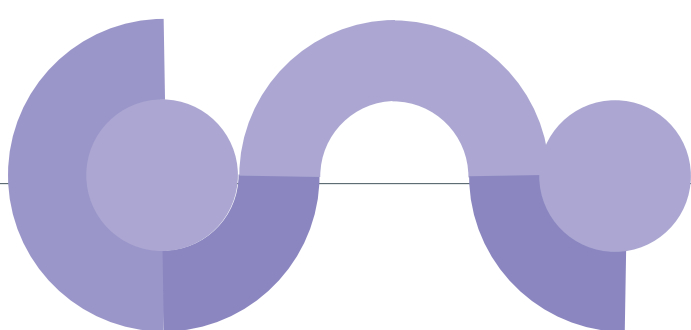
Waarom deze brochure?

Veel onderzoekers hebben te maken met projecten waarin met veel verschillende stakeholders wordt gewerkt aan complexe verandering. Voorbeelden van complexe verandering zijn vermindering van stikstofuitstoot, minder afhankelijk worden van chemische gewasbeschermingsmiddelen of het versterken van relaties tussen stad en platteland. Deze opgaves zijn complex omdat verschillende partijen allen een eigen belang hebben dat niet overeen hoeft te komen met de veranderrichting in een project. Hoe geef je dergelijke complexe veranderingsprocessen met verschillende stakeholders vorm en hoe kun jij hierin een succesvolle rol spelen? Deze brochure geeft praktische handvatten, om zulke veranderingsprocessen vorm te geven, en om invloed uit te oefenen op deze processen zonder dat je een machtspositie hebt!

Leeswijzer

De brochure is als volgt opgebouwd:

In het eerste hoofdstuk geven we een overzicht van wat stakeholdermanagement is. Vervolgens gaan we in hoofdstuk 2 in op verschillende types stakeholders die je kunt onderscheiden. Hoofdstuk 3 gaat in op hoe een stakeholderanalyse eruit ziet en hoe deze analyse de stakeholdermanager kan helpen het veranderproces vorm te geven. In hoofdstuk 4, 5 en 6 gaan we dieper in op de verschillende fases in het stakeholdermanagement proces: de informfase, de consultfase en de colaborete-fase. Vervolgens bespreken we in hoofdstuk 7 het concept stakeholderenrollement: het (over)nemen van verantwoordelijkheid voor verandering door betrokken stakeholders. Hoofdstuk 8 en 9 gaan in op ondersteuning van stakeholdermanagement door middel van communicatie (H8) en monitoring en evaluatie (H9). Tenslotte geven we in hoofdstuk 10 een korte reflectie op deze brochure.



Stakeholdermanagement

Wat is stakeholdermanagement?

Hoe zien de fasen waarin de stakeholdermanager actief is eruit?

Stakeholdermanagement

Stakeholdermanagement is een methode om duurzame verandering te realiseren via beïnvloeding van belanghebbenden (stakeholders). Deze verandering is gericht op doelen die zowel uitdagend als realiseerbaar zijn voor de stakeholders. De persoon die deze verandering wil organiseren wordt de stakeholdermanager genoemd. De stakeholdermanager kan bijvoorbeeld een projectleider zijn, maar kan ook aangewezen worden door een financier of overheidsorgaan.

Stakeholdermanagement is een methode om een verandering te bereiken, het is geen doel op zich. De stakeholdermanager streeft naar een duurzame verandering en hij/zij¹ zet zich in om deze verandering mogelijk te maken. Stakeholdermanagement is een methode om met focus en snelheid aan verandering te werken in complexe omstandigheden waarin veel belangen een rol spelen. Het gaat over veranderingen -zoals het verminderen van gewasbeschermingsmiddelen in de landbouw- die niet eenzijdig door een van de stakeholders opgelost kan worden. De stakeholders hebben immers ieder hun eigen belangen -verkoop van middelen, gewasopbrengst, vertrouwde werkwijze, kwaliteit van oppervlakte water- die geraakt worden door deze verandering. De stakeholdermanager werkt in een krachtenveld van deze belangen. De verandering dient een hoger einddoel dan het dienen van de belangen van een van de individuele stakeholders of de stakeholdermanager.

Grofweg kun je stakeholdermanagement in drie fasen opdelen: de inform-, de consult- en de collaboratiefase. Deze worden in figuur 1 schematisch weergegeven. Elke fase heeft zijn eigen doelstellingen, focus, activiteiten en werkmethoden. In de praktijk zullen de grenzen tussen de fasen niet zo scherp zijn, is het gewicht van de afzonderlijke fasen niet altijd gelijk en is het proces van doorlopen van de fasen vaak niet zo rechtlijnig. Voor het overzicht van dit boekje houden we het onderscheid aan. Deze fasen worden hieronder kort besproken, de volgende drie hoofdstukken gaan uitvoeriger op de drie fasen in.

Informfase

Tijdens de informfase is de stakeholdermanager erop gericht invloed te krijgen bij relevante stakeholders. De stakeholdermanager informeert de stakeholders over de beoogde verandering en probeert hun positie ten opzichte van deze verandering te begrijpen. Ook streeft de stakeholdermanager ernaar om mandaat te krijgen bij de stakeholders om het stakeholderproces in gang te zetten. Hij heeft dit mandaat nodig om later te kunnen interveniëren in het krachtenveld. De belangrijkste activiteiten die bij deze fase horen zijn:

- Helder formuleren van beoogde verandering (wat moet er veranderen, bijvoorbeeld 50% minder emissie van gewasbeschermingsmiddelen naar oppervlakte water);
- Alle stakeholders in kaart brengen;
- Belangen inventariseren en toetsen;
- Gesprekken voeren (probleem aankaarten, posities begrijpen);
- Een leidende coalitie bijeenbrengen.

Consultfase

De consultfase is de kern van het stakeholdermanagement proces. Het doel van de consultfase is het beïnvloeden van de houding en het gedrag van de relevante stakeholders.

Figuur 1: Schematische weergave van de doelen in de driefasen van het stakeholdermanagement proces

	Inform	Consult	Collaborate	
Startsituatie	Invloed krijgen bij relevante stakeholders	Beïnvloeden van relevante stakeholders	Invloed afstaan aan relevante stakeholders	Beoogde duurzame eindsituatie

¹| In het verdere van deze brochure gebruiken we hij/hem/zijn maar uiteraard leest u hier ook de verwijswaarden zij/haar



In deze fase zijn de belangrijkste activiteiten:

- Een interventiestrategie ontwerpen (druk, verleiding en inzicht organiseren);
- Interventies uitvoeren, gericht op voorgaande doelen;
- Sturen op gezamenlijke (nieuwe) initiatieven en besluiten.

Collaboratefase

In deze fase draagt de stakeholdermanager zijn invloed en verantwoordelijkheid over aan relevante stakeholders, hij stelt henzelf in staat om de verandering verder door te voeren. De belangrijkste activiteiten zijn:

- Verschuiven van de verantwoordelijkheid naar de stakeholders;
- Herzien van eigen rol van de stakeholdermanager;
- Stakeholders coachen in hun nieuwe rol en aanpak;
- Bijdragen aan het integreren van de verandering in het hele netwerk.

Nu we de fasen hebben onderscheiden, gaan we dieper in op de stakeholder; degene met wie de fasen doorlopen moeten worden.

Definitie van een stakeholder

Er bestaan verschillende definities van een stakeholder. Hier houden we de beschrijving van Donaldson (1995) en De Bie (2005) aan, omdat zij het begrip koppelen aan een beoogde verandering. Een stakeholder is een persoon die een gevoeld belang heeft bij de uitkomst van een door te voeren verandering. Stakeholders zijn dus personen, mensen van vlees en bloed. Maar deze personen vertegenwoordigen vaak wel het belang van een organisatie (Ministerie, standsorganisatie of waterschap). Soms zijn er verschillende stakeholders per organisatie betrokken bij het veranderproces, waardoor er sprake kan zijn van meerdere belangen per organisatie.

Centraal staat de vraag hoe de stakeholdermanager zonder een formele machtspositie te hebben veranderingen kan faciliteren in een krachtenveld waarin vele personen uiteenlopende belangen hebben.

Een beoogde verandering kan het gevoelde belang van de stakeholder in positieve of in negatieve zin raken. Een stakeholder gaat, wanneer hij kennis neemt van een verandering, bewust of onbewust na hoe deze verandering zijn belang raakt en wat de gevolgen zijn voor hem. Door het over concrete mogelijke uitkomsten van verandering te hebben met stakeholders, worden de diverse belangen voelbaar.

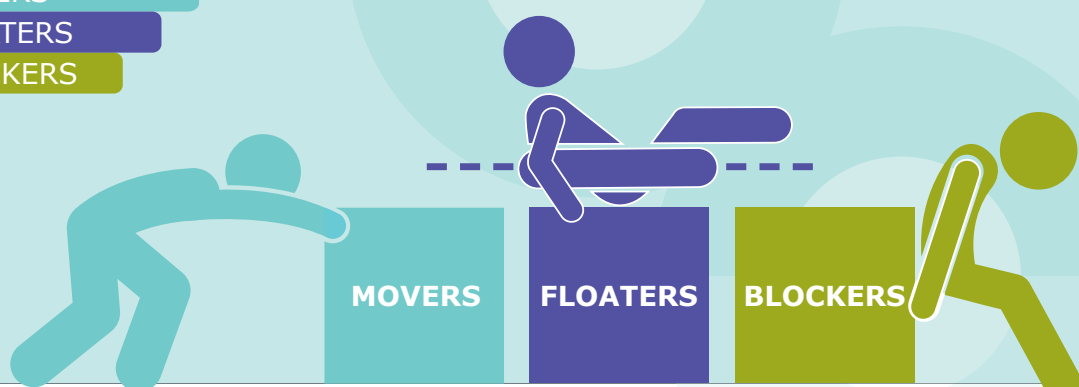
Houdingen van stakeholders

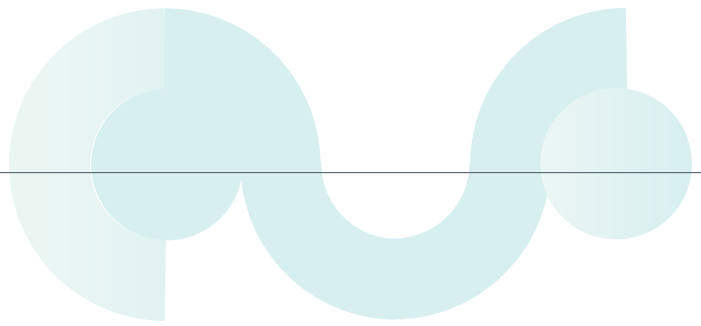
Stakeholdermanagement onderscheidt drie verschillende houdingen die een stakeholder kan aannemen tegenover de verandering: positief, afwachtend of negatief. Op basis hiervan wordt een stakeholder gekarakteriseerd als respectievelijk mover, floater of blocker. Uiteraard is deze typering een leidraad, in de praktijk zijn die karakters niet altijd zo scherp. Bovendien kan een stakeholder veranderen van positie onder invloed van het ingezette veranderproces maar ook door externe factoren, zoals een wetswijziging of een nieuw ontwikkelde techniek.

2 Stakeholders

Wat is een stakeholder?

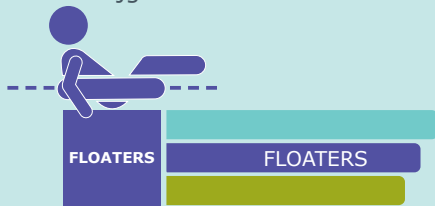
Introductie van movers, blockers en floaters.





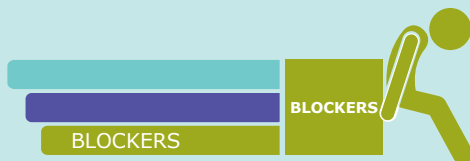
Movers

Movers zijn voorstander van de beoogde verandering. Zij verwachten dat de verandering hun individuele of collectieve belangen op korte of lange termijn dient. Movers zijn gemakkelijk te herkennen doordat ze écht aan de slag gaan om de beoogde verandering toe te passen in hun eigen werkveld. Een mover laat anderen zien dat de beoogde verandering een belangrijk doel is waar hij wat voor over heeft. Logischerwijs is een verandering niet altijd mogelijk op de manier die de mover wil. Het is vaak lastig om steun te organiseren, ideeën om te zetten in plannen en activiteiten op gang te krijgen. Movers kunnen verschillen in de redenen waarom en de manier waarop zij de verandering willen bewerkstelligen. Maar movers komen overeen in hun gedrevenheid om de verandering voor elkaar te krijgen.



Floaters

Floaters begrijpen de problematiek en de beoogde verandering wel, maar de uitkomst van de verandering raakt hun belangen minder sterk. Zij vormen vaak de meerderheid die pas in beweging komt als duidelijker is hoe de beoogde verandering en de reactie van de andere stakeholders zich zal ontwikkelen. Floaters hoeven niet altijd twijfelachtige types te zijn, hun afwachtende houding is te verklaren doordat hun belang (nog) niet direct of sterk wordt geraakt af als zodanig worden beleefd. Vaak zijn hun belangen gekoppeld aan dat van een andere stakeholder. Een floater wacht daarom meestal af hoe het krachtenveld rondom die andere stakeholder zich ontwikkelt en maakt vervolgens zijn eigen afwegingen.



Blockers

Blockers zijn stakeholders die voelen dat hun belang niet gediend is bij de beoogde verandering. Het is belangrijk te begrijpen dat zij, net als de andere stakeholders meestal goede redenen hebben om de verandering niet te willen.

Voor deze stakeholders kost verandering bijvoorbeeld geld of extra tijd of dreigen belangrijke waarden in de knel te komen. Blockers kunnen zich beroepen op de bestaande realiteit en op het verleden, en met bewijzen komen waarom zij denken dat iets niet gaat werken. Blockers kunnen openlijk verandering tegenstaan of meer verhullend verandering tegenwerken.

De houding van blockers kan voor de veranderaar als lastig worden ervaren, maar een blocker probeert zijn of haar belangen te beschermen en te behartigen, net zoals andere stakeholders dat doen. Om blockers beter te begrijpen is het belangrijk de werkelijke belangen van blockers boven tafel te krijgen.

Om deze drie typen stakeholders beter te onderscheiden en te doorgronden, start de stakeholdermanager het proces met een stakeholderanalyse. In het volgende hoofdstuk gaan we dieper in op deze analyse, en laten we zien hoe de stakeholdermanager de positie en belangen van de stakeholder in kaart kan brengen en interventies kan bepalen om de verschillende stakeholders te betrekken.

Stakeholderanalyse

Hoe ziet een stakeholderanalyse eruit? En hoe kan het de stakeholdermanager helpen het veranderproces vorm te geven?

Werken met belangen is hét kenmerk van stakeholdermanagement. Door gebruik te maken van deze belangen, creëert de stakeholdermanager beweging bij de stakeholders. Stakeholders verschillen immers in hoe ze staan tegenover de beoogde verandering: ze kunnen hier positief, afwachtend of negatief tegenover staan. Deze houding heeft grote consequenties voor de te volgen werkwijze van de stakeholdermanager. Door de belangen van de stakeholder te begrijpen en deze serieus te nemen, wordt het voor de stakeholdermanager eenvoudiger om samen met de stakeholders te zoeken naar wegen om de beoogde verandering te realiseren. De stakeholderanalyse helpt bij het in kaart brengen en begrijpen van de positie en belangen van de stakeholder. Tijdens de informfase start de stakeholdermanager met de stakeholderanalyse. Daarna past hij de analyse regelmatig aan, stakeholders gaan immers van positie veranderen!



De stakeholderanalyse richt zich op:

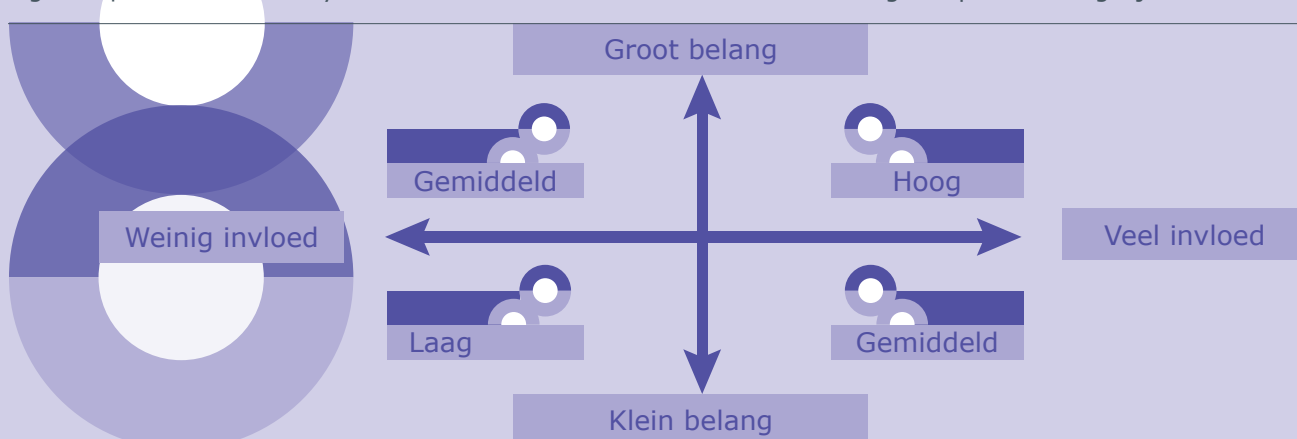
- in kaart brengen van de belangrijkste stakeholders;
- in kaart brengen van belangen, gedrag en houding van de stakeholders ten opzichte van de beoogde verandering;
- bepalen van interventies om stakeholders te betrekken, uit te dagen;
- vaststellen van wijzigingen in belangen, houding en gedrag tijdens het proces.

De stakeholderanalyse omvat twee hoofdactiviteiten: het maken van een krachtenveldanalyse en het in kaart brengen van de belangen van alle stakeholders in de stakeholdermap.

Analyse van het krachtenveld

Met een krachtenveldanalyse identificeert de stakeholdermanager alle belanghebbenden en brengt hij een eerste indeling aan op basis van de invloed en het belang dat de stakeholders hebben. Om de verandering in gang te zetten zijn die stakeholders van belang die een middelgroot tot groot belang hebben bij de verandering en middelgrote tot grote invloed (bijvoorbeeld omdat ze belangrijke positie hebben in een organisatie) hebben op de verandering. In figuur 2 kan de stakeholdermanager de stakeholders positioneren en bepalen wie de stakeholders zijn met de hoogste potentiële impact op het resultaat. Bedenk wel dat gedurende het proces stakeholders of hun organisatie van positie kunnen veranderen. Als stakeholdermanager maak je de keuze met welke stakeholders je werkt. Soms kan het zinvol zijn in de informfase een andere stakeholder van een organisatie te kiezen dan in de consultfase. Bedenk steeds: wie heb ik wanneer nodig (en waarom) om het veranderdoel te bereiken.

Figuur 2 | Stakeholderanalyse



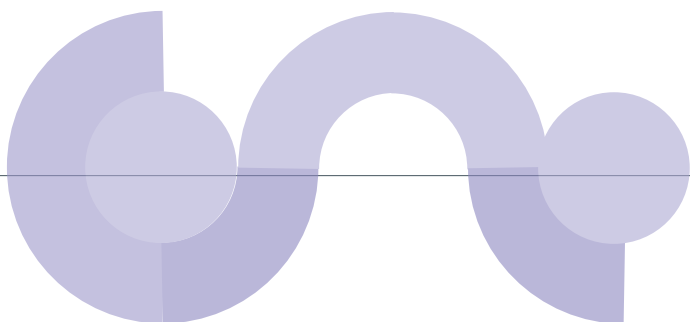
Met wie de stakeholdermanager gaat spreken baseert hij op de analyses die hierboven beschreven zijn en op onderstaande drie criteria:

- **Belang/invloed:** de stakeholdermanager is op zoek naar sleutelfiguren. Dit zijn mensen die:
 - zelf een groot belang (gelijkgesteld dan wel tegengesteld) hebben bij het einddoel;
 - een hoge mate van invloed hebben op hun omgeving; een hoge veranderbereidheid of juist een hoge mate van weerstand tentoonspreiden;
- **Toegankelijkheid:** een stakeholder met een sterk mandaat helpt om toegang te hebben tot organisaties en invloedrijke leden uit organisaties die op het oog onbereikbaar leken;
- **Voldoende brede vertegenwoordiging van het krachtenveld:** is er evenwicht tussen de verschillende relevante groepen/organisaties of mist er nog structureel vertegenwoordiging uit bepaalde hoeken?

Stakeholdermap

Vervolgens brengt de stakeholdermanager van de relevante stakeholders de achterliggende belangen in kaart. De stakeholdermanager doet dit door:

- van elke stakeholder op zoek te gaan naar het belang achter de positie om daar later mee te kunnen schakelen;
- te bekijken in hoeverre en hoe de verschillende belangen van stakeholders onderling samenhangen, om zijn beïnvloeding later doortastend en gestructureerd aan te kunnen pakken;
- te bepalen waar bewegingen in het krachtenveld mogelijk zijn en waar mogelijk verstarringen optreedt;
- de veranderingen die optreden structureel te monitoren om zijn voortgang te kunnen meten en zijn beïnvloeding zo optimaal mogelijk te kunnen regelen.



Hierdoor biedt de stakeholdermap een basis om de juiste interventies te bepalen en systematisch zicht te houden op het netwerk dat hij opbouwt.

Een voorbeeld van een verkorte stakeholdermap van de belangen rond de belasting van oppervlaktewater met gewasbeschermingsmiddelen vind je hieronder.

Stakeholdermap:

De stakeholdermanager breidt na de informfase zijn stakeholdermap uit met andere informatie die hij nodig heeft om de beïnvloeding effectief te maken. Hij kan de chronologie van activiteiten bijhouden in een logboek en daarin verslagen, communicatie uitingen van stakeholders, persberichten, etc. toevoegen. Hij krijgt zo een overzichtelijke schema met informatie waardoor hij strategisch kan kiezen met welke stakeholder hij gesprekken gaat voeren of andere interventies gaat ontwikkelen.

Verkorte stakeholdermap: houding van stakeholder ten opzichte van de beoogde verandering

Groep	Individu	Impact	Houding			Belang/ opmerking
			B	F	M	
Belangenorganisatie veetelers	Dhr AAA	H	V			'Veehouder is met vee bezig. Wij hebben niks met gewasbeschermingsmiddelen te maken.'
Brancheorganisatie loonwerkers	Mw BBB	H			V	'Dit is goed voor ons imago: wij willen bekend staan als schone werkers.'
Brancheorganisatie handelaren	Dhr CCC	M		V		'Over tien jaar willen wij ook nog producten kunnen verkopen. Verbod op middelen dient voorkomen te worden. Uitgangspunt is niet minder middelen, maar pakket middelen verantwoord en duurzaam inzetten.'
Producent gewasbeschermingsmiddelen	Mw DDD	M		V		'Wij zijn gebaat bij een verantwoord gebruik van gewasbeschermingsmiddelen. De ontwikkelingskosten van middelen zijn erg hoog. Duurzaam gebruik is dus noodzakelijk. Verbod van middelen leidt wel tot verlies van investering.'
Waterschap	Dhr EEE	H			V	'Wij willen geen normoverschrijdingen en willen aan de toekomstige normen kaderrichtlijn water (KRW) voldoen.'
LNV	Mw FFF	M		V		'Wij willen voldoen aan afgesproken beleid en EU-normen.'

Op basis van bovenstaand voorbeeld zou de stakeholdermanager in de consultfase een interventie kunnen uitwerken samen met de brancheorganisatie van loonwerkers en het waterschap. De interventie zou zich kunnen richten op een belangrijke klant van deze brancheorganisatie. Gezamenlijk kunnen de partijen bijvoorbeeld een demonstratie organiseren waarin de belasting van oppervlaktewater met gewasbeschermingsmiddelen duidelijk wordt en innovatieve oplossingen worden gedemonstreerd. In H5 geven we verdere suggesties voor typen interventies.

Het systematisch in kaart brengen van de (belangen van de) stakeholders start in de informfase en wordt vervolgens gedurende het hele traject bijgehouden.

Voor alle stakeholders bepaalt de stakeholdermanager bij welke ontwikkeling of interventies hij deze op welk moment actief betreft en over welke zaken hij wie wanneer en hoe informeert. Zo kan de stakeholdermanager bijvoorbeeld snel schakelen met de juiste stakeholders en een urgentiegevoel creëren naar aanleiding van berichtgeving in de media. Belangrijk is dat de stakeholdermanager zijn map en logboek regelmatig en nauwkeurig bijhoudt. Hierdoor heeft hij gedurende de gehele looptijd houvast wie zich waar bevindt in het beïnvloedingsproces en hoe stakeholders van positie veranderen gedurende het proces. In de volgende drie hoofdstukken bekijken we nader hoe de stakeholdermanager te werk kan gaan in de drie fases in het stakeholdertraject.

4 Informfase

Hoe ziet de informfase eruit? Hoe ga je om met movers, blockers en floaters in de informfase?

Inform	Consult	Collaborate
Invloed krijgen bij relevante stakeholders	Beïnvloeden van relevante stakeholders	Invloed afstaan aan relevante stakeholders

De stakeholdermanager start met het in kaart brengen van de belangrijkste stakeholders om die vervolgens te informeren over de beoogde verandering die hij voorstaat. Alle informatie die de stakeholdermanager verzamelt brengt hij onder in de stakeholderanalyse (zie H3). Aan de hand van een stakeholderanalyse wordt duidelijk met welke personen de stakeholdermanager moet gaan praten. Het voeren van een informgesprek heeft drie doelen:

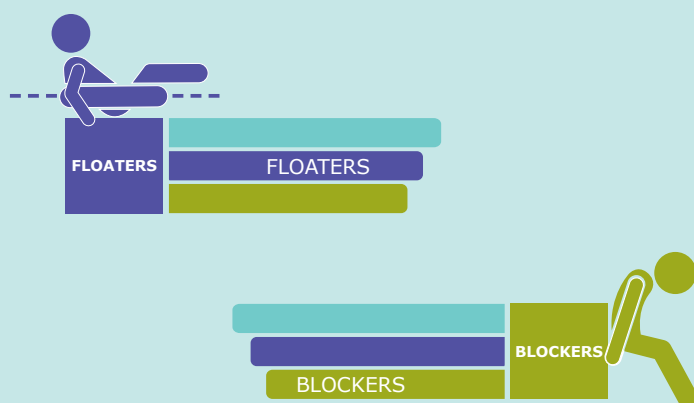
- Begrijpen van de houding en belangen van de stakeholder;
- Informeren van stakeholders over de noodzaak en aard van de verandering;
- Toetsen van de gemaakte aannames en verzamelde informatie. (bijvoorbeeld door deze expliciet te maken in het gesprek);
- Opbouwen van een relatie en het verkrijgen van mandaat om aan de verandering te werken.

In het informgesprek schetst de stakeholdermanager de noodzaak van de verandering, het doel waaraan hij wil werken en zijn verwachting. De stakeholdermanager tast de houding en belangen van de stakeholders af en probeert de achterliggende waarden te begrijpen. Met deze gesprekken probeert hij een relatie op te bouwen met de stakeholders en mandaat te krijgen om in het krachtenveld aan zijn missie te werken. Mandaat is niet een vanzelfsprekendheid. Mandaat kun je krijgen op basis van expertise en kennis, de organisatie die je vertegenwoordigt, het netwerk dat je al hebt, de overtuigingskracht of opdracht (project) waarvoor je verantwoordelijk bent. Verkrijgen van mandaat is cruciaal voor het verdere verloop van het stakeholderproces. Mogelijk kent de stakeholdermanager een aantal stakeholders al, dit kan het verkrijgen van mandaat vergemakkelijken; je bent geen onbekende.



Movers in de informfase

In de informfase is het van belang om eerst de movers te identificeren en te mobiliseren in een leidende coalitie. In deze eerste gesprekken met movers komen vaak al direct goede ideeën, innovatieve plannen, eventuele valkuilen en concrete toepassingsgebieden aan de orde. Gesprekken met movers kenmerken zich bijna altijd door het denken in mogelijkheden. Bij deze groep kun je ook het mandaat verkrijgen om de missie verder vorm te geven. Samen met de movers kunnen zo innovatieve ideeën verder uitgewerkt worden zonder de beperking van floaters of blockers.



Floaters en Blockers in de informfase

De belangen van de blockers en floaters worden in deze fase wel in kaart gebracht. Als de omstandigheden veranderen kan de stakeholdermanager dan begrijpen welke effecten deze wijzigingen hebben op de positie en het gedrag van beide. Verder laat de stakeholdermanager de floaters en blockers voorlopig met rust. Pas in de collaboratefase richt de stakeholdermanager zich op de floaters en blockers om de verandering compleet te maken. Het is een risico om in de informfase blockers teveel centraal te stellen. Dat gebeurt vaak vanzelf doordat blockers actief reageren op wat de stakeholdermanager van plan is te gaan doen. Het lijkt effectief om dan in het begin de aandacht op blockers te richten en blokkades gelijk aan te pakken. De ervaring leert echter dat het slimmer is om eerst samen met movers de veranderingen in gang te zetten en aan de hand van wat meer kritische massa en bewijslast van nieuwe activiteiten, het vervolgggesprek met de blockers aan te gaan.

5

Consultfase

Telen met toekomst: een voorbeeld met de informfase

In de inform fase vernam een Telen met toekomst stakeholdermanager in zuidoost Nederland dat een groep loonwerkers open stond voor verandering van de onkruidbestrijding in de (voeder-)maisteelt. Ze werden daarin gesteund door hun standsorganisatie. Veel veehouders besteedden de maisteelt uit aan de loonwerkers. Gezien het grote areaal en de kritische middelen die werden toegepast kon een verandering grote impact hebben op de emissie van gewasbeschermingsmiddelen naar het oppervlakte water. De loonwerkers wilden aan hun imago werken en zagen kansen voor een andere aanpak. Samen met de loonwerkers zette de stakeholdermanager demonstratieproeven op waar verschillende alternatieven naast elkaar werden getest. Het lokale waterschap ondersteunde deze demonstratie. Gezamenlijk gingen ze vervolgens in gesprek met de andere lokale stakeholders.

Hoe ziet de consultfase eruit? Hoe ga je om met movers, blockers en floaters in de consultfase?

De kern van de consultfase is dat de stakeholdermanager, samen met de leidende coalitie van movers, de floaters en blockers in beweging weet te krijgen zodat de gewenste verandering op gang komt. Als stakeholdermanager kun je invloed uitoefenen door informatie te ontsluiten, gevolgen van huidig gedrag zichtbaar te maken, partijen bij elkaar te brengen en stakeholders uit te nodigen expliciet stelling te nemen over concrete problemen. In de consultfase confronteert de stakeholdermanager samen met de movers de andere stakeholders met de gevolgen van hun gebruikelijke werkwijze. Ook spiegelt hij hen nieuwe perspectieven voor. De bijdrage van de stakeholders aan de verandering staat centraal.

De rol en de functie van de stakeholdermanager verandert in de consultfase flink ten opzichte van de informfase. De stakeholdermanager:

- initieert – samen met de leidende coalitie – de eerste veranderingen;
- daagt stakeholders uit om mee te doen en maakt de drempel om mee te doen zo laag mogelijk;
- steunt en adviseert stakeholders bij hun eerste stappen in de verandering;
- is steeds bezig om ruimte en kansen te benutten, om te makelen en schakelen waar dit kan;
- begeleidt stappen om verandering te laten beklijven en te implementeren;
- zorgt ervoor dat initiatieven in het netwerk versterkt worden als er eenmaal resultaten worden geboekt. Hierbij zoekt hij zowel naar blijvende veranderingen bij individuele stakeholders als naar blijvende impact op het totale netwerk.

In de stakeholderanalyse (H3) heeft de stakeholdermanager al informatie verzameld over de stakeholders. De stakeholdermanager moet nu goed nadenken hoe hij strategisch kan interveniëren bij iedere individuele stakeholder. Voor het kiezen van effectieve interventies moet de stakeholdermanager de scope van de interventie bepalen, een prioritering aanbrengen en een strategische volgorde kiezen en vervolgens de interventie zelf inclusief aard, werkvorm en beoogd effect vaststellen. Hierna volgende 4 stappen kunnen helpen richting te geven aan de beoogde interventies.

Inform	Consult	Collaborate
Invloed krijgen bij relevante stakeholders	Beïnvloeden van relevante stakeholders	Invloed afstaan aan relevante stakeholders

Stap 1| Scoping

Scoping is een techniek waarmee de stakeholdermanager bepaalt op welke schaal (scope) hij zijn impact gaat organiseren. De stakeholdermanager checkt ook in hoeverre hij zich op een bepaald expertisegebied gaat richten (bijvoorbeeld een teeltvorm of een productlijn). Door de scope vast te stellen wordt duidelijk wie de stakeholdermanager bij de interventie moet betrekken en wie niet. Soms kan het effectief zijn om op kleine schaal -lokaal- met een overzichtelijke groep stakeholders aan een verandering te werken, maar dat kan betekenen dat de brede verandering achter gesteld blijft.

Stap 2| Prioritering

Nadat de scope vastgesteld is, bepaalt de stakeholdermanager op basis van zijn analyse welke personen in de verschillende groepen stakeholders het meest belangrijk zijn om te betrekken. Dit identificeren van zogeheten sleutelfiguren wordt prioriteren genoemd. Daarbij zijn drie criteria van belang: toegankelijkheid, type/drijfveer en impact op de achterban. De stakeholdermanager zoekt juist naar die stakeholders die de leiding nemen bij de dilemma's die in hun sector of organisatie opduiken.

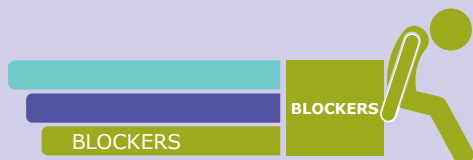
Stap 3| Volgorde bepaling

Nu de scope bepaald is en het proces van prioriteren is afgerond, moet de stakeholdermanager kiezen met wie hij als eerste gaat praten en met wie pas later in het proces. Deze volgorde kan grote effecten hebben. Het is niet per se zo dat de stakeholdermanager moet beginnen bij de partij met de meeste invloed. Het kan soms effectief zijn om via een andere stakeholder druk uit te oefenen, bijvoorbeeld omdat een andere stakeholder veel invloed heeft. Het is dus belangrijk dat de stakeholdermanager zich goed oriënteert op de diverse spelers in het veld.

Stap 4| Interventiebepaling

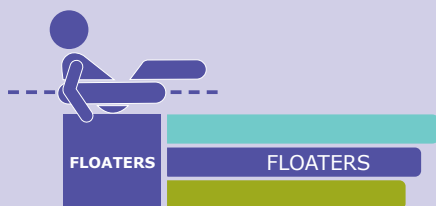
Als de stakeholdermanager bepaald heeft op wie hij invloed wil uitoefenen, zal hij op zoek moeten naar de juiste interventie. De stakeholdermanager kan invloed op stakeholders uitoefenen door druk, verleiding en inzicht te organiseren (zie voor verdere uitweiding hierover en voorbeelden van activiteiten H7). Het bepalen welk middel in te zetten op welk moment bij welke stakeholder is de kern van het stakeholdermanagement. Hieronder volgt een overzicht van mogelijke interventies ter beïnvloeding van stakeholders:

Eén op één (n = 1)	Grote groep (n > 50)	Kleinere groep (2 < n < 50)
Interview Info kit Koffie drinken/ Ontmoeting bij koffieapparaat [bedrijfssetting?] Vragen als sparring partner voor aanpalend onderwerp (appèl op professionaliteit) Gezamenlijk voorbereidingswerk Adviesgesprek Meelopen in het bedrijfsproces Coaching gesprek	Stakeholderdag Interactief forum Website Databank Congres Voorlichtingsbijeenkomst Stakeholder marktplaats Ondernemerscafé Paneldiscussie Benchmarks Quiz Transitieworkshops Large scale events Bericht in pers of op sociale media	Stakeholder stuurgroep Sessie ter validatie en uitdaging Ontwerpsessies Demonstratie Implementatieworkshop Studiegroepen Trainingen Voordrachten/powerpoints Workshops Masterclass Brainstormsessie Invitational conferences Focus groepen Experimenten Bericht in pers of op sociale media



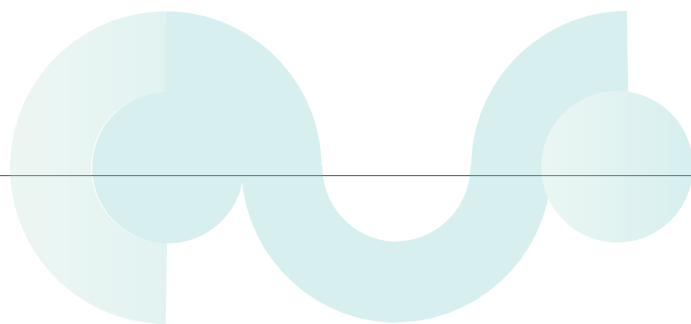
Blockers en movers in de consultfase

Als er een leidende coalitie van movers is ontstaan, is deze groep in staat invloed uit te oefenen op de blockers, die nu een minder sterke positie hebben. Dit heeft nu meer kans van slagen, omdat de movers in de leidende coalitie nu de ambassadeurs van de beoogde verandering zijn. Er ontstaat een krachtige stem in het krachtenveld in plaats van daarbuiten. De stakeholdermanager moet bij een verandering van de positie van belangrijke stakeholders ook steeds de positie van de andere stakeholders blijven observeren en in kaart brengen.



Floaters in de consultfase

Zoals eerder opgemerkt hebben floaters vaak andere belangen en prioriteiten, maar ze staan niet los van de andere stakeholders. Daarom kan een veranderde positie of gedrag van de blockers of movers ook ingrijpen op de positie van de floaters. Floaters kunnen bijvoorbeeld een indirect belang hebben en de stakeholders volgen waar hij of zij van afhankelijk is.



Hoe ziet de collaboratiefase eruit? Welke rol spelen movers, blockers en floaters daarin?

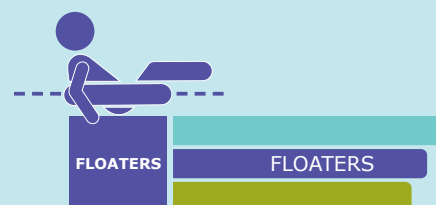
Het doel van deze laatste fase is om de verandering te voltooien en de nieuwe situatie te bestendigen. De rol van zowel de stakeholdermanager als de stakeholders zelf verandert wezenlijk in de collaboratiefase. In deze fase nemen de stakeholders het voortouw.

Rol van de stakeholdermanager

De rol van de stakeholdermanager verandert van een leidende rol als aanjager naar een ondersteunende rol als begeleider van verandering. Het kan voor de stakeholdermanager lastig zijn om invloed af te staan, de activiteiten van de stakeholdermanager staan nu namelijk grotendeels in dienst van de stakeholders. In deze laatste fase stuurt de stakeholdermanager steeds meer op het proces en minder op de inhoud. De focus van de stakeholdermanager ligt op het coachen en begeleiden van de stakeholders in hun nieuwe rol aan de ene kant en het eventueel nog bewerken en betrekken van stakeholders die twijfelen of nog niet willen meewerken aan de andere kant.

Strategisch partnerschap

In het ideale scenario wordt de stakeholdermanager steeds meer een strategisch partner die meedenkt en meewerkt om de verandering van de praktijk van de stakeholder vorm te geven en te borgen. In een partnerschap tussen stakeholdermanager en stakeholders is geen formele hiërarchie, maar is sprake van een samenwerkingsverband. Het doel van dit partnerschap is om verandering te continueren en verder uit te rollen. Door zijn rol geleidelijk te verkleinen kan de stakeholdermanager toetsen in hoeverre de verantwoordelijkheid inderdaad is overgenomen door de stakeholders.



Floaters in de collaboratiefase

Floaters zijn in deze fase de belangrijkste doelgroep om bij de verandering te betrekken. In deze fase zijn floaters hard nodig om de veranderingsslag compleet te maken. In deze fase besteedt de stakeholdermanager ook meer aandacht aan floaters dan in voorgaande fases. De

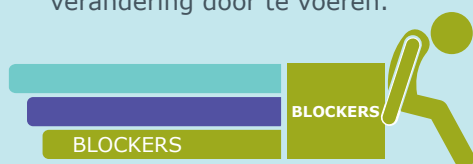
6 Collaboratiefase

Inform	Consult	Collaborate
Invloed krijgen bij relevante stakeholders	Beïnvloeden van relevante stakeholders	Invloed afstaan aan relevante stakeholders

stakeholdermanager kan floaters vragen onder welke voorwaarden ze willen meewerken aan initiatieven van movers (de leidende coalitie).

Of floaters instappen hangt af van een aantal factoren:

- De mate waarin de belangrijkste stakeholders de verandering omarmen;
- Helder inzicht in de betekenis en voordelen van de nieuwe werkwijze;
- Het relatieve gemak en veiligheid om de verandering door te voeren.



Blockers in de collaboratiefase

In de consultfase heeft de stakeholdermanager veel geïnvesteerd om de blockers bij de verandering te betrekken. Zij zijn immers nodig om de verandering door te kunnen zetten. Er zullen ongetwijfeld nog een aantal blockers overblijven. Dat is ook logisch kijkend naar de belangen die deze stakeholders hebben. Toch moet de stakeholdermanager zich nog wel blijven richten op deze blockers, omdat blockers het slot op de verandering kunnen houden zowel voor hun eigen achterban als voor andere stakeholders die aan de blockers verbonden zijn. De stakeholdermanager wil –samen met de leidende coalitie– graag dat ook blockers de verandering als deel van hun werkelijkheid gaan accepteren of in ieder geval gaan gedogen. Dit betekent niet dat zij het volledig eens hoeven te zijn met de verandering, maar dat ze niet langer een blokkade vormen voor anderen die deze verandering wel voorstaan. Om hiervoor te zorgen kan de stakeholdermanager het volgende doen:

- Om druk en verleiding maximaal te blijven organiseren, blijft iedere uitnodiging om mee te gaan werken consequent gericht aan alle partijen, dus ook aan blockers. Zo wennen blockers aan het idee van verandering, voelen ze zich gehoord en gezien waardoor de bedreiging minder groot wordt;
- De stakeholdermanager herevalueert regelmatig samen met de blockers de belangen die er te vinden zijn en kijkt tezamen met de blockers wat er inmiddels veranderd is en hoe de veranderingen effect hebben op de blockers en hun houding;
- Om de onomkeerbaarheid van de verandering nog eens kracht bij te zetten, creëert de stakeholdermanager een stroom van bewijzen: de stakeholdermanager of de enrolled stakeholder laat zijn stakeholders keer op keer zien dat de verandering echt heeft plaats-

gevonden. Niet alleen inhoudelijke eindproducten kunnen als bewijs dienen, zij kunnen aantoonbare vorderingen in het veranderproces laten zien.

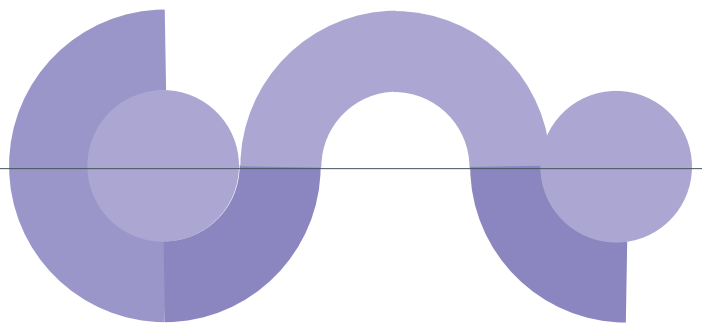


Movers in de collaboratiefase

Movers zijn de ambassadeurs voor de verandering van binnenuit. De stakeholdermanager coacht deze movers op hun eigen houding, vaardigheden en gedrag en hij begeleidt ze in een effectieve omgang met hun eigen organisatie en de stakeholderomgeving. Naarmate de movers verder in hun rol groeien, zal het de stakeholdermanager makkelijker afgaan om een coachende rol te vervullen.

Agromere, een voorbeeld in de collaboratiefase

In het project Agromere zocht de stakeholdermanager naar een momentum om de stakeholders in de collaboratiefase in beweging te krijgen. De meeste stakeholders hadden wel interesse getoond in de beoogde verandering maar toonden verder geen initiatief. De gemeentelijke verkiezingen brachten de aanleiding om dat momentum te creëren. In het nieuwe bestuur van de stad kwam een ambitieuze wethouder. Het werd al snel duidelijk dat hij de ambitie had om de stad een nieuwe richting te geven: duurzaam, persoonlijk en dynamisch. Samen met twee movers organiseerde de stakeholdermanager een bijeenkomst waar alle stakeholders werden uitgenodigd, en kwamen (want wie wilde nu niet de nieuwe wethouder ontmoeten). In zijn speech omarmde de wethouder de beoogde verandering -het integreren van landbouw in nieuwe stedelijke uitbreiding- als een interessante ontwikkeling voor de stad. Na afloop van de bijeenkomst, tijdens de aansluitende lunch, ging de stakeholdermanager de aanwezige stakeholders langs en nodigde hen uit deel te nemen aan een drietal vervolg workshops die de kern vormden van de collaborate fase. Alle stakeholders stemden toe deel te nemen.



Stakeholderenrollment

Wat is stakeholder enrollment? Welke rol krijgt de stakeholder manager?

In de vorige hoofdstukken hebben we de drie afzonderlijke fasen van het veranderingsproces dat een stakeholder zal doormaken besproken. Enrollment is de rode draad in het veranderingsproces. Enrollment is het (over)nemen van de verantwoordelijkheid voor duurzame verandering en het daarnaar handelen door de betrokken stakeholders; de stakeholders worden als het ware eigenaar van de beoogde verandering. Stakeholder enrollment betekent dat de stakeholders in beweging komen. Ze gaan zich meer en meer verantwoordelijk voelen voor de beoogde verandering omdat zij zelf voelen dat dit belangrijk is. Stap voor stap raakt de stakeholder meer en meer betrokken ("enrolled"). Centraal in de aanpak van de stakeholdermanager staat het begeleiden van de stakeholders in het proces om aan de **keuzevrijheid** (vrije keuze of een stakeholder iets doet aan duurzaamheid) **keuzeverantwoordelijkheid** te verbinden. Keuzeverantwoordelijkheid staat daarbij voor het gegeven dat iedere stakeholder zich verantwoordelijk voelt om al dan niet actie te ondernemen.

Enrollment proces

Stakeholderenrollment vindt plaats in alle drie de fasen van stakeholdermanagement, maar wordt steeds belangrijker vanaf de consultfase.

In de **informfase** wordt de stakeholder zich er bewust van dat hij meerdere keuzemogelijkheden heeft.

In onderstaand schema is het enrollment proces in beeld gebracht.

In de **consultfase** wordt de verantwoordelijkheid die behoort bij een bewuste keuze voor verandering verder aangewakkerd. De stakeholders worden nu echt geconfronteerd met die verandering: in hoeverre houden ze stand, ook bij tegendruk of in het geval van moeilijke tijden? Stakeholders worden daarmee uitgedaagd hun verantwoordelijkheid nadrukkelijker te nemen. Niet alleen in woorden, maar ook in daden.

In de **collaboratiefase** gaat het erom dat stakeholders de nieuwe werkwijze daadwerkelijk zelf omarmen en hun eigen versie van de verandering vorm en inhoud gaan geven. Deze verandering kan overigens heel goed afwijken van de beelden en voorstellingen die de stakeholdermanager heeft bij de verandering. De stakeholdermanager zal meer naar de achtergrond treden, het veranderproces is immers niet alleen meer zijn verantwoordelijkheid. Het stakeholderproces is nu een gezamenlijke verantwoordelijkheid geworden. De stakeholders ondersteunen elkaar en corrigeren op terugvalgedrag totdat de nieuwe werkwijzen ingebakken raken in nieuwe routines. Eenmaal verder in het enrollmentproces komt de stakeholder in een zichzelf versterkend proces terecht, de activiteiten leiden tot resultaten, tot geloof in de verandering, tot meer activiteiten, tot meer resultaten en tot meer geloof. Eenmaal krachtig genoeg, zal deze enrollment leiden tot zichtbare resultaten die een gunstig effect hebben op het einddoel.

Overzicht van het enrollment proces in stakeholdermanagement

	Informfase	Consultfase	Collaborationfase
Stappen in enrollment	De stakeholder erkent het probleem en is bereid om naar criteria te kijken	De stakeholder stelt zijn criteria op en is bereid om oplossingen aan te dragen en initiatieven te ontplooiën	De stakeholder draagt zelf oplossingen aan en ontplooit zelf initiatieven: hij draagt daar verantwoordelijkheid voor
Van keuzevrijheid naar keuzeverantwoordelijkheid	Bewustwording dat er keuzevrijheid is	Confrontatie om bewuste keuze (opnieuw) te laten maken	Versteving om gemaakte keuzes te blijven doorzetten

Rol van de stakeholdermanager

Om een succesvol enrollment-proces uit te lokken, maakt de stakeholdermanager gebruik van de drie principes van effectief beïnvloeden: druk, verleiding en inzicht. De kunst is om de juiste mechanismen op het juiste tijdstip bij de juiste stakeholder in te zetten. De eerder besproken stakeholderanalyse is een belangrijk hulpmiddel bij het bepalen van de juiste interventie.

Het volgende schema geeft voorbeelden welke activiteiten bij druk, verleiding en inzicht kunnen horen.

De stakeholdermanager kan **druk** organiseren door bijvoorbeeld een aantal movers en een minderheid aan blockers rond de tafel uit te nodigen. Horzelen is ook een beproefde techniek om druk te organiseren. De essentie van horzelen is dat een stakeholdermanager meerdere malen (tot maximaal vijf keer) op verschillende wijzen bij een stakeholder blijft terugkomen op een bepaald vraagstuk. Zo prikkelt de stakeholdermanager elke keer weer het geweten van de stakeholder en steeds weer op een andere manier. Wat volgt is een soort insluiting doordat de stakeholdermanager steeds meer ontsnappingsroutes afsnijdt. De stakeholder heroverweegt steeds zijn keuze en kan hiervoor elke keer een andere afweging maken.

Verleiding organiseren werkt goed door juist in te spelen op de unieke belangen of drijfveren van de stakeholder. De stakeholdermanager zou bijvoorbeeld kunnen inspelen op de drijfveer van de stakeholder om voorop te willen lopen in zijn branche, te boek te willen staan als de vernieuwer. De stakeholdermanager kan ook op zoek gaan naar overeenkomsten tussen hem en de stakeholder. De stakeholdermanager zorgt zo dat hij in verbinding komt en slaat bruggen waar het kan. Hierdoor kan er meer vertrouwen en een gevoel van partnerschap ontstaan. Het is zeer waardevol als de stakeholdermanager **inzicht** op maat kan aanreiken, inzicht hoe het anders kan. De kans is dan immers groot dat een stakeholder deze aangeboden kennis ook zal toepassen en daarmee het veranderingsproces instapt. De stakeholdermanager kan dit organiseren door bijvoorbeeld demo-proeven volgens de nieuwste inzichten uit te voeren bij de stakeholder. Als het een stakeholdermanager lukt om oplossingen samen met een relevante stakeholder te ontwikkelen, ontstaat er een gezamenlijkheid. De stakeholder is al mede-eigenaar geworden van de gevonden oplossing en gaat het zelf uitdragen.

Beïnvloeding via het uitoefenen van:

Activiteiten

Druk	Kritisch (be)vragen, horzelen Wijzen op gezamenlijk opgestelde richtlijn Blijven aanspreken Aantonen van consequenties van gedrag Op het geweten inspelen Mobiliseren van pers
Verleiding	Verleiden tot persoonlijke bijdrage Eigen wil van stakeholder stimuleren Voorleven van regels: rentmeesterschap Unieke windows of opportunity gelden per stakeholder Samen zoeken naar alternatieve criteria Wenkend perspectief creëren
Inzicht	Inzicht geven, expertrol aannemen Dialogiseren ('Ja, en') Verhalen en herhalen en gebruik maken van Windows of opportunity Startpunt van voorlichting: het analyseren van praktijk en toepassing Kennis gezamenlijk opbouwen

Voorbeeld: de consultfase in Agromere

Een mooi voorbeeld van een enrollment proces is terug te vinden in Agromere. Het was aanvankelijk lastig om stakeholders in Almere te mobiliseren rond het idee van verbinden van stad en landbouw (zie eerder kader). Een stakeholder vroeg zich luid af wie er nu in een aardappelveld zou willen wonen. Door de interventie met de wethouder werd een diverse groep stakeholders uitgedaagd om in (drie) workshops na te denken over mogelijke verbindingen tussen stad en landbouw. In de loop van de workshops ontstond er een kantelpunt, een verbinding tussen stad en landbouw -stadslandbouw- ging leven in de verbeelding van een aantal stakeholders. Ze gingen actief aan de slag met het idee dat stadslandbouw een rol in de toekomstige stad kon gaan spelen. Uiteindelijk werd het ideeëngoed van Agromere gebruikt in het Structuurplan Almere 2.0 uit 2009. In Almere 2.0 staat (p 90) "Bij stadslandbouw wordt de ogenschijnlijke spanning tussen stad en landbouw doorbroken. Stad en landbouw vormen een eigentijdse combinatie. Zij versterken elkaar. Stadslandbouw maakt de stad groener en de voedselproductie duurzamer". Het laat zien dat de stakeholder zelf met stadslandbouw aan de slag is gegaan en heeft vertaald naar haar eigen belangen: groenere en duurzame stad. De ideeën die gevormd werden in Agromere zijn vervolgens door een "enrollde" gemeente op eigen wijze vertaald in het plan van een nieuwe woonwijk: Oosterwold. Stadslandbouw vormt de kern van de nieuwe wijk Oosterwold. En de stakeholdermanager? Zijn rol veranderde van aanjager, organisator en verbinder naar adviseur.

8

Communicatie in stakeholdermanagement

Hoe ziet communicatie binnen stakeholdermanagement eruit? Hoe kan de stakeholdermanager communicatie gebruiken voor effectieve beïnvloeding? Hoe verschilt communicatie in doelen en aanpak per fase?

Doelen van communicatie

Communicatie kan ingezet worden voor de volgende vier functies:

- **Bereik vergroten:** een veel grotere groep stakeholders het proces en de inhoud van activiteiten laten zien en beleven. Het bereik van stakeholders neemt exponentieel toe via een doordachte communicatieaanpak. Bijvoorbeeld via nieuwsbrief, demo's, vakblad artikel of social media;
- **Diversifiëren:** maatwerk leveren in de beïnvloeding van de verschillende doelgroepen. De stakeholdermanager kan de boodschappen en de wijze van communicatie per doelgroep aanpassen;
- **Betrekken:** stakeholders uitnodigen om deel te nemen aan het veranderingsproces via de verschillende principes van beïnvloeding. Communicatie lokt betrokkenheid uit, positief of negatief;
- **Feedback organiseren:** communicatie lokt reacties uit. Deze geven inzicht in de mening en het standpunt van verschillende partijen. Feedback kan verkregen worden bijvoorbeeld in een workshop, discussiepanel of via monitoring en evaluatie methodes.

Strategisch communiceren: de 5W-vraag

Er staan de stakeholdermanager vele communicatie mogelijkheden en middelen ter beschikking. De uitdaging is de meest adequate middelen op het juiste moment in te zetten. Hiertoe stelt de stakeholdermanager zichzelf met grote regelmaat de 5W-vraag: Wie moet Wat Waarom en Wanneer weten en Waarmee zal dat het beste lukken? De 5W-vraag geeft zicht op de inhoud en de vorm van communicatie en helpt anticiperen op de reacties van stakeholders.

- **Wie:** wie moet een bepaalde boodschap krijgen of betrokken worden?
- **Wat:** welke signalen uit het veld, welke kennis, ervaringen, resultaten of inzichten, gaat de stakeholdermanager zichtbaar maken?
- **Waarom:** wat wil je bereiken, welk doel heeft de communicatie?
- **Wanneer:** welke timing is het meest geschikt? Wat is de consequentie van eerder of later communiceren?
- **Waarmee:** met welke communicatiemiddelen en

werkvormen zal het doel het beste bereikt worden?

Als de stakeholdermanager deze 5W-vraag systematisch stelt, verkent hij de beschikbare kansen en kan hij goed beoordelen of en hoe hij ze wil benutten. Het is goed om te bedenken dat communicatie ook schade kan doen. Daarom is het belangrijk een balans te vinden tussen uitdaging en ambitie enerzijds en inzicht en gevoel voor de belangen en gevoeligheden van de stakeholders anderzijds. De stakeholdermanager kiest een bewuste communicatieaanpak waarin iedere communicatie-uiting een reden heeft en gezamenlijk opstapjes vormen voor vervolgacties van de stakeholdermanager. Met name bij sleutelfiguren is belangrijk om communicatie uitingen op te volgen met persoonlijk contact.

Communicatiemiddelen

Communicatiemiddelen zijn divers. Voorbeelden van geschikte middelen zijn:

- flyers,
- social media,
- blogs,
- radio commercials,
- nieuwsbrieven,
- websites,
- persberichten,
- vakbladartikelen,
- advertenties,
- (lokale) televisiezenders

Maar denk ook aan interactieve vormen van communicatie via bijvoorbeeld:

- brainstormsessies,
- conferences op uitnodiging (conferenties waar gericht stakeholders/experts voor uitgenodigd worden), stakeholderbijeenkomsten,
- seminars (bijvoorbeeld op vakbeurzen)





Monitoring en evaluatie

Strategisch communiceren: beïnvloeding per fase

Iedere fase heeft vanuit stakeholdermanagement perspectief zijn eigen specifieke doelen. De stakeholdermanager gebruikt de drie principes van beïnvloeding: druk, verleiding en inzicht, om de doelen te bereiken. Per fase kan hij via de drie genoemde principes een leidraad formuleren voor de communicatie. Met deze leidraad in de hand kan de stakeholdermanager de 5W-vraag ook beter beantwoorden.

Hoewel in iedere fase de drie principes van beïnvloeding en de lagen van communicatie worden benut treedt er gaande weg het stakeholdermanagement proces een verschuiving op in inhoud en doel van de communicatie.

In de **informfase** ligt de nadruk in de communicatie op het kenbaar maken van zichzelf en de veranderopgave, het krachtenveld en de richting, maar ook op het verkrijgen van mandaat. Mededelen en inzicht geven staan hier centraal. Het doel is relaties op te bouwen, de uitdaging gemeenschappelijk te maken en het gevoel van noodzaak te vergroten. Communicatie kan ook de formatie van de leidende coalitie ondersteunen of bestendigen

In de **consultfase** verschuift de communicatie naar het creëren van beweging, het verleiden tot deelname en organiseren van de eerste stappen. De communicatie richt zich op het stellen van randvoorwaarden en doelen, benoemen van knelpunten en het (gezamenlijk) zoeken naar alternatieven. De focus is op het veranderingsproces en de rol van individuele stakeholders daarin. De communicatie is erop gericht door druk en verleiding de stakeholder in beweging te laten komen. Inzicht geven in de voortgang en het delen van successen zijn hier belangrijke middelen bij.

In de **collaboratefase** is consolideren, verbreden en verankeren het centrale doel van de communicatie. Het benoemen van nieuwe rollen en verhoudingen, het uitleggen van de meerwaarde van nieuwe routines en het vieren van bereikte resultaten dragen hieraan bij. Daarnaast is het belangrijk te reflecteren op de veranderingen en geleerde lessen.

Hoe kan de stakeholdermanager alle activiteiten en ontwikkelingen tijdens het proces documenteren? En hoe reflecteert de stakeholdermanager op de voortgang in het beoogde veranderingsproces?

Doel en focus van monitoren en evalueren

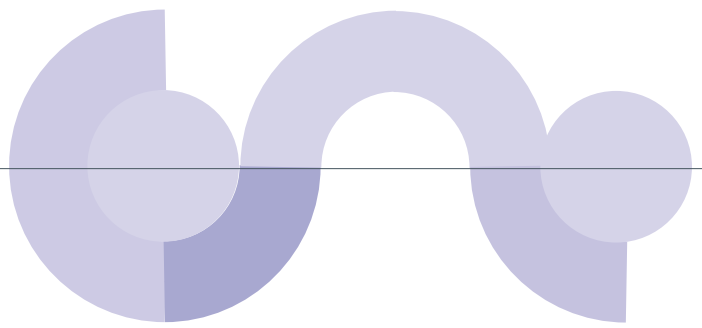
Binnen stakeholdermanagement is Monitoring en Evaluatie (M&E) intrinsiek onderdeel van de werkwijze. M&E bestaat uit waarnemen, documenteren, analyseren en evalueren. De essentie van M&E is om met een nieuwsgierige, open houding te kijken naar het eigen handelen in het krachtenveld. Welke zaken lopen goed en welke juist niet. Waarom? Wat mist er nog? Wat valt er te leren? Deze vragen stelt een stakeholdermanager in staat om te leren en zijn effectiviteit te vergroten.

Vanaf het begin van het stakeholdermanagement proces monitort en evalueert de stakeholdermanager het eigen handelen, veranderingen in gedrag en houding van de stakeholders en ook het effect van dat veranderend handelen op de sociale en fysieke omgeving. De stakeholdermanager kijkt naar veranderingen in de individuele stakeholders en in het krachtenveld en bestudeert de interventies, oorzaken en randvoorwaarden waaronder verandering plaatsvindt. Om een geschikte focus van de monitoring en evaluatie te bepalen is het belangrijk dat de stakeholdermanager een goed beeld heeft van zijn eigen interventielogica; via welke wegen, stappen en mechanismen hij uiteindelijk denkt de gewenste impact te gaan bereiken. Bij het monitoren van complexe veranderingsprocessen is het belangrijk om naast aandacht voor de effecten van de eigen interventies ook de veranderingen die optreden door andere oorzaken goed in het oog te houden.

Twee instrumenten voor monitoring

Monitoring vormt de basis voor leren en evalueren. Monitoring houdt in dat de stakeholdermanager systematisch de ontwikkelingen en de voortgang observeert en documenteert. De stakeholdermanager gebruikt twee instrumenten voor het monitoren:

- In een logboek legt hij vast welke acties en activiteiten hij met welke stakeholders heeft uitgevoerd en welke boodschappen hij hoe en wanneer naar welke partijen heeft gecommuniceerd. In het logboek worden ook ontwikkelingen in het krachtenveld vastgelegd.
- Via de stakeholdermap (zie H6) houdt hij bij hoe de stakeholders gaandeweg het proces staan ten opzichte van de benodigde verandering.



Door deze instrumenten goed bij te houden kan de stakeholdermanager zijn acties beter richten, de relatie met de stakeholders bestendigen en wordt de kans op fouten kleiner.

Monitoring en evaluatie tijdens de verschillende fases

Bij iedere fase van stakeholdermanagement horen specifieke aandachtspunten en M&E vragen. Hieronder worden een aantal mogelijke M&E vragen genoemd. Deze dienen ter inspiratie om voor ieder specifiek veranderingsproces de passende vragen op te stellen.

In de **informfase** ondersteunt M&E het verkrijgen van inzicht in de beginsituatie. De M&E richt zich met name op de eigen interventies, omdat er nog weinig effecten te verwachten zijn.

M&E vragen in de informfase:

- In hoeverre is de rol en het mandaat van de stakeholdermanager helder en geaccepteerd?
- Is er voldoende inzicht in de positie van alle stakeholders, hun positie en het krachtenveld rond de gewenste verandering?
- In hoeverre hebben alle sleutelstakeholders de informatie die hen helpt om deel te gaan nemen aan het veranderproces?
- Hoe staat het met de gevoelde noodzaak tot verandering bij de verschillende stakeholders?
- In hoeverre is er een leidende coalitie met juiste samenstelling en daadkracht?

Naast de tussentijdse monitoring, evalueert de stakeholdermanager ook de gehele fase. Zo stelt hij vast of hij door kan naar de volgende fase.

In de **consultfase** vormt M&E een instrument om grip te krijgen op de dynamiek van het stakeholderproces. Vanaf de consultfase is M&E gericht op het leren over zowel het proces als de resultaten, de focus ligt op de effectiviteit van de beïnvloeding. De stakeholdermanager noteert wat of wie op welk moment welke invloed heeft gehad.

M&E vragen in de consultfase:

- Welke interventies zijn gepleegd met welk effect?
- Hoe staat het met het creëren van druk, verleiding en inzicht?
- Welke veranderingen treden op in houding en in gedrag van de stakeholders?
- Hoe staat het met draagvlak, steun en energie voor de beoogde verandering?
- In hoeverre ontwikkelen de stakeholders nieuwe initiatieven?
- In hoeverre is de leidende coalitie actief en effectief?
- Is de invulling van de eigen rol (van de stakeholdermanager) nog effectief? Wat gaat goed? wat kan beter?

M&E in de **collaboratefase** heeft nog altijd als doel om te blijven leren over het proces en de resultaten. De focus ligt nu op de verankering van de verandering. De M&E kijkt naar het ontstaan van nieuwe rollen, verhoudingen en nieuwe werkwijzen. De stakeholdermanager evalueert samen met de enrolled stakeholders met enige regelmaat hun gezamenlijke effectiviteit.

M&E vragen in de collaboratefase:

- In hoeverre is de beoogde verandering compleet; is het beoogde doel behaald?
- In welke mate nemen de enrolled stakeholders de verandering over en geven zij inmiddels zelf duurzaam vorm aan hun eigen versie van de verandering?
- Verankeren en borgen ze de verandering in hun eigen organisatie?
- Worden initiatieven verspreid in het netwerk, geïnstitutionaliseerd?
- Wat is een passende invulling van de rol van de stakeholdermanager? Waar is nog ondersteuning nodig, waar kan beter een stapje terug worden gedaan?

Door van tijd tot tijd systematisch te reflecteren op deze vragen en de inzichten vast te leggen in logboek en stakeholdermap, kan de stakeholdermanager zijn leren verdiepen en zijn interventies meer gericht inzetten om de beoogde verandering te realiseren.

10

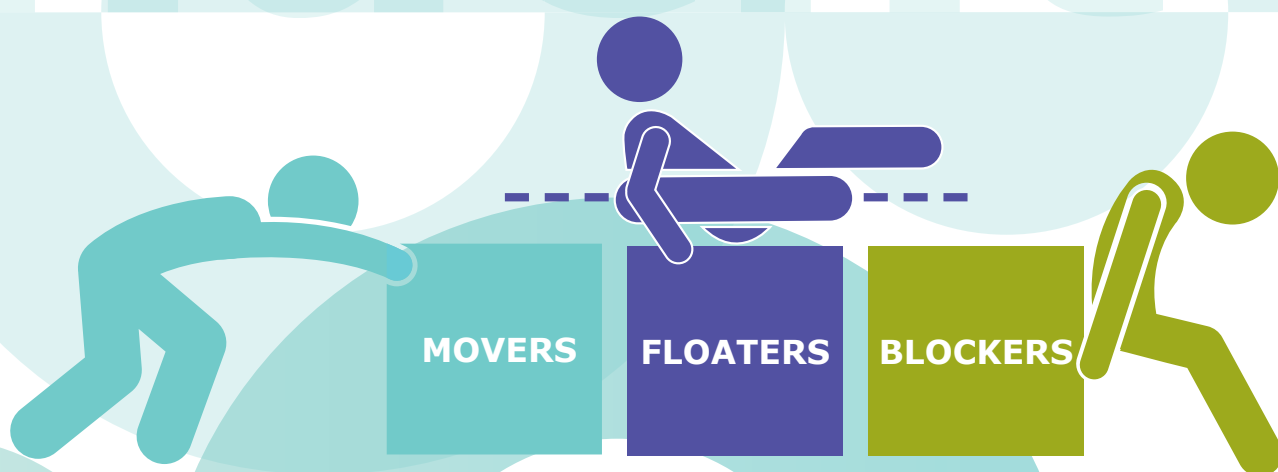
Tenslotte

Tenslotte willen we een aantal korte reflecties op dit boekje geven die belangrijk zijn als je aan de slag gaat met stakeholdermanagement:

- Stakeholdermanagement is geen recept waarmee succes verzekerd is. Zie stakeholdermanagement als een methode om (duurzame) veranderingen in gang te zetten.
- Kijk ook naar de rol van de stakeholdermanager. Het is cruciaal dat je het mandaat gegund wordt door de stakeholders. Mandaat kun je krijgen op basis van deskundigheid, onafhankelijkheid, vaardigheden, maar ook omdat je de (financiële) middelen hebt (bijvoorbeeld middels een project), of omdat je aangewezen bent. Daarnaast is niet iedereen geschikt als stakeholdermanager, daarvoor heb je bepaalde competenties nodig zoals inlevingsvermogen, overredingskracht en besluitvaardigheid. Taken kunnen ook verdeeld worden over verschillende personen met verschillende kwaliteiten (bijvoorbeeld vooral kwaliteiten met betrekking tot het bij elkaar brengen van mensen of juist met betrekking tot analyseren van geboekte resultaten).
- In deze brochure is niks gezegd over de tijdspanne van de fasen. Dat kan namelijk erg verschillen per situatie, tussen de ideeën over Agromere en de ontwikkeling van Oosterwold zat bijvoorbeeld bijna 10 jaar. Het stakeholderproces is afhankelijk van vele zaken, zoals de complexiteit van de verandering, de stakeholders, de gevoelde noodzaak tot verandering, de beschikbare middelen, en de professionaliteit van de stakeholdermanager. Bovendien kan gedurende het proces de verandering door allerlei externe ontwikkelingen beïnvloed worden, waar de stakeholdermanager noch de stakeholders invloed op hebben. Denk aan nieuwe wetgeving, verkiezingen, nieuwe (sleutel) stakeholders, een crisis etc. Het is daarom belangrijk om oog te houden voor wat er gebeurt zowel binnen het stakeholdertraject als in de maatschappelijke context waarin de verandering plaats moet vinden.
- Niet alle stakeholdertrajecten zullen netjes alle fasen doorlopen. Sommige blijven hangen in de informfase, komen nooit van de grond of zitten voor je het weet al in de collaborate fase omdat de context (bijvoorbeeld nieuwe wetgeving, een

crisis) sterke invloed heeft op het proces. Er is geen van te voren bepaald eindpunt in een stakeholder proces. Als de stakeholders de verandering gaan toe-eigenen in de collaborate fase zullen ze er ook zelf vorm en inhoud aan geven. Het stakeholdermanagementproces loopt ten einde als stakeholders de verandering hebben overgenomen en zij er hun eigen versie van hebben gemaakt. Als de verandering richting duurzaamheid bestendig blijkt en verankerd raakt in de bestaande processen, systemen en structuren.

Invloed zonder macht



© 2020 Wageningen

Uitgave Wageningen University & Research | Open Teelten

Deze brochure biedt een handzaam overzicht van de methode Stakeholdermanagement. De Stakeholdermanagement methode zoals beschreven in deze brochure is vormgegeven tijdens het project Telen met Toekomst (2003-2010) en opgeschreven in het (onvoltooide) boek Invloed zonder macht. In deze brochure zijn de methodiek en teksten van Invloed zonder macht als basis gebruikt.

Colofon

Tekst

Beeld

Illustraties

Vormgeving

Ellen Bulten, Jan Eelco Jansma & Jorieke Potters

Paulien van Asperen

Caroline Verhoeven - Poelhekke

Caroline Verhoeven - Poelhekke