

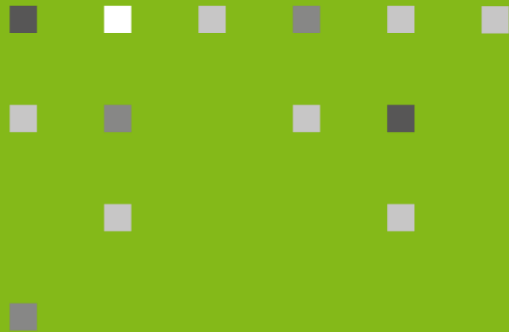
Value@Stake Whitepaper, 7 mei 2020

MEER AANDACHT VOOR EFFECTIEF EN STRATEGISCH  
STAKEHOLDERMANAGEMENT VEREIST

*MAAR HOE GAAT MIJN ORGANISATIE DAT DOEN?*

door Lars Hooning

**VALUE@STAKE**  
MISSION-CRITICAL COMMUNICATIONS



Tegenwoordig kan een maatschappelijke organisatie – klein of groot, lokaal of landelijk - in die almaar complexer wordende netwerk-samenleving alleen haar doelen bereiken en meerwaarde leveren door op doordachte manier te interacteren met verschillende stakeholders, binnen en buiten de eigen organisatie. Dat is geen sinecure. Veel organisaties hebben moeite met het méé-krijgen van stakeholders. Daar zijn vele oorzaken voor. Ik noem er een aantal.

- Binnen organisaties bestaan verkeerde beelden en opvattingen over stakeholders. Deze beelden zijn vaak te weinig genuanceerd, ofwel, te zwart-wit. Enig onderzoek doet vaak wonderen.
- Er is geen helder idee binnen organisaties over hoe en op welke wijze stakeholders kunnen bijdragen aan het behalen van het organisatiedoel. Dat ze voorkeur hebben voor het organisatiedoel is mooi, maar welke acties worden er dan verwacht?
- In het verlengde daarvan: organisaties zijn zelden voorbereid op het mislukken van samenwerking met stakeholders. Als organisatiedoelen niet worden bereikt, ontbreekt vaak een *fall-back* scenario. Dat is jammer, want zo kunnen relaties met stakeholders ernstig worden gefrustreerd.
- Er is te weinig focus op interne stakeholders, zoals personeel, leden, vrijwilligers, donateurs, aandeelhouders en bestuurders van de organisatie. Hierdoor ontbreekt het de organisatie vaak aan de middelen en draagvlak om zich effectief met externe stakeholders in te zetten voor een organisatiedoel.

Het managen van stakeholders is een zaak van goed analyseren, grondig voorbereiden en weloverwogen en strategisch handelen. Nadenken over wat je wilt bereiken, welke rol stakeholders daarbij kunnen spelen, waar de ruimte zit voor jouw organisatie om – bijvoorbeeld – concessies te doen, met wie je wilt samenwerken en ook met wie niet. Het is een kwestie van scenario-denken, om vervolgens – gewapend met deze scenario's – in actie te komen. Helaas moet worden geconstateerd dat dit denken in scenario's bij veel maatschappelijke organisaties gedeeltelijk en soms zelfs geheel ontbreekt. Kortom, de hoogste tijd om dit onderwerp op de agenda te zetten!

## “(Her)kent u de hazen en weet u hoe ze lopen”?

Een vaak gebezigde uitdrukking in organisaties, vaak overigens in combinatie met “alle neuzen dezelfde kant op”. Het onderstreept de wens om te weten wie je vrienden en je vijanden zijn, én hoe je vrienden kunt laten meewerken aan je doel, en tegenwerking van vijanden kunt mitigeren. Maar bij effectief stakeholdermanagement komt nog veel meer kijken. Zo veel zelfs, dat ik onderstaand een poging heb gedaan om alle activiteiten systematisch – in de vorm van een strategisch stappenplan - op een rijtje te zetten.

### 1. Leer je eigen organisatie kennen

Iedere organisatie is verschillend. En iedere organisatie wijzigt zich ook nog eens voortdurend. Wie gisteren invloedrijk was, kan morgen een *backbencher* zijn. Dat betekent dat u als organisatieprofessional (voorzitter, bestuurder, directeur of anderszins) er goed aan doet om een grondige analyse te maken van uw eigen organisatie. Wie bepaalt? Wie is medebepalend? Waar zitten de interne tegenstanders en de dwarsliggers? Welke belangen spelen en welke agenda's zijn er? Hoe is de cultuur: is die formeel of informeel? En nog veel meer organisatieaspecten die de revue dienen te passeren, alvorens maar enige actie te overwegen.

### 2. Formuleer de doelstelling

Wat wil je bereiken namens de organisatie? Natuurlijk definieer je dit in



(Foto: H. Niesen, Stichting De Faunabescherming)

een SMART-doelstelling. Maak deze definitie compleet door vooral ook aan te geven wat je niet (!) wilt bereiken. Veel energie binnen organisaties gaat verloren aan ongerichte acties, die dus niet in lijn zijn met wat de organisatie beoogt.

### 3. Maak een SWOT

De SWOT is een analysemodel waarbij sterktes en zwaktes van een organisatie (interne analyse) en kansen en bedreigingen voor de organisatie (externe analyse) overzichtelijk in beeld worden gebracht. Het is een onmisbaar instrument: door sterktes van een organisatie immers te koppelen aan kansen, ontstaan ideale strategische opties voor het behalen van je doelen. De externe analyse binnen de SWOT geeft je daarbij een goed inzicht in de impact van de activiteiten van je organisatie voor stakeholders. Omgekeerd zijn er ook externe partijen die impact op de organisatie willen hebben. Het is daarom ook goed om de SWOT aan te vullen met een krachtenveld-analyse. Als we immers willen weten “hoe de *hazen* lopen”, zijn we ook geïnteresseerd in “welke *beren* zich op de weg bevinden”.

### 4. Krachtenveld-analyse: stakeholder-mapping

Vervolgens ga je jouw externe stakeholders in beeld brengen: alle personen of organisaties die door jou als persoon of jouw organisatie op een bepaalde manier wordt beïnvloed of vice versa jou of je organisatie kunnen beïnvloeden. Het is immers een wederkerige relatie. Besef daarbij dat niet alle stakeholders even belangrijk zijn; prioriteren is dus van belang. Hierbij spelen vele aspecten een rol: in hoeverre is een stakeholder het met jouw organisatie eens? Wat heeft jouw organisatie een stakeholder te bieden? Gaat het om geld, kennis/expertise, draagvlak, data, netwerk, invloed? Of iets anders? Probeer tenslotte bij

externe stakeholders ook in kaart te brengen met wie je in contact moet treden, of met wie je absoluut rekening te houden hebt.

### 5. Stakeholdercommunicatie

Communiceren met stakeholders is de meest frequent voorkomende activiteit binnen stakeholdermanagement. Dat moet uiteraard planmatig, in lijn met de doelstelling en gebruik makend van de strategische opties uit de SWOT en de krachtenveld-analyse.

Onderwerpen die minimaal in het plan moeten zijn verwerkt zijn:

- Strategische boodschappen: denk aan de relevantie voor de stakeholder, welke belofte je hem doet, en hoe je dat wilt bewijzen met *facts & figures*. NB die laatste moeten natuurlijk wel kloppen.
- Menselijke vertalingen van deze boodschappen: je stakeholders zijn immers mensen van vlees en bloed en dus doen onderwerpen als *tone of voice*, visuele of schriftelijke communicatie, respect en reputatie ertoe.
- Reputatiemanagement: effectief stakeholdermanagement gaat uit van de reputatie van je eigen organisatie (of van die van gezichtsbepalende figuren binnen die organisatie). Wees je bewust van die reputatie: goed? slecht? helpt die om je doel te bereiken of juist niet? ben je bekend of onbekend bij je stakeholders? geloofwaardig of juist niet? wordt je organisatie al gezien als een autoriteit? of ). Je communicatieplan houdt daar rekening mee en benut en – zo mogelijk – verbetert je reputatie.

- Executieplan: nadat al het analytische voorbereidende werk is gedaan moet aandacht worden besteed aan hoe en met welke middelen we de stakeholders willen bereiken. En hoe de dialoog met hen tot stand komt. Schrijven we een brief? Zoeken we confrontatie in de media? Gaan we op gesprek? Spelen we een voorlichtende rol? Of zijn we juist de autoriteit door bijvoorbeeld vele *white papers* te distribueren? Besef daarbij dat iedere communicatie-actie een reactie uitlokt. Je scenario's dienen dus klaar te liggen.

## 6. Speel het stakeholder-spel

Vervolgens kan het stakeholder-spel beginnen. Belangrijk is om te weten of je dat zélf wilt of kunt doen, of dat je voor een aantal kernactiviteiten liever externe deskundigheid inhuurt. Maar besef daarbij wél dat het boegbeeld van je organisatie (de CEO, de bestuursvoorzitter) altijd betrokken hoort te zijn in het stakeholder-spel. In sommige gevallen zelfs als de ultieme woordvoerder. *spokesperson*. Wissel de inzet van de externe consultant en inzet van de eigen mensen inclusief CEO af. Op het juiste moment en op het juiste niveau zet je de meest daarvoor geschikte persoon in. Een en ander hangt bijvoorbeeld af van wie er aan de andere kant van de tafel zit. Het heeft geen zin om een CEO naar een vergadering te sturen als daar alleen maar door deskundigen sterk inhoudelijk op een bepaald dossier wordt gesproken. Stuur dan je eigen deskundigen maar brief die goed van te voren.



(Foto: filosofie.nl)

### Tot slot: *panta rhei*

*Panta rhei*, zei de Griekse filosoof Heraclitus al toen hij merkte dat alles in beweging was en dit illustreerde met zijn vaststelling dat niemand twee keer in dezelfde rivier kon treden. Effectief en strategisch stakeholdermanagement draagt sterk bij aan het samen je stakeholder bereiken van je organisatiedoelen. Maar dat gebeurt te midden van een steeds complexer wordende netwerk-samenleving, die geen dag identiek is aan de voorgaande dag. De dynamiek is groot, en dat betekent ook dat het stakeholderlandschap voortdurend verandert. Daarom is geen enkel plan "in beton gegoten": tussentijdse evaluatie van plan en executie zijn daarom van het hoogste belang.

Wilt u meer weten over hoe uw organisatie het stappenplan kan doorlopen? Over hoe bestuurders, leden, directies van organisaties allen in hun eigen rol kunnen bijdragen aan strategisch stakeholdermanagement? Wilt u daarbij begeleiding in de vorm van deskundige advisering en/of creativiteit verhogende workshops waarmee alle stappen efficiënter en effectiever kunnen worden doorlopen? Of wilt u ondersteuning bij het spelen van het stakeholder-spel in real life?

Lars Hooning en Michael Renssen praten u graag bij over de mogelijkheden die Value@Stake u daarbij kan bieden.



**Value@Stake BV**

Oude Enghweg 2, 1217 JC Hilversum, The Netherlands

[www.valueatstake.nl](http://www.valueatstake.nl) | [info@valueatstake.nl](mailto:info@valueatstake.nl) | +31 (0)35 – 20 39 020