

VERSLAG SESSIE 1  
GROOT ONDERHOUD 2018

PARTICIPATIE IN HET HART VAN UW  
ORGANISATIE

EEN DYNAMISCH  
STAKEHOLDERMANAGEMENT

Datum :	9 november 2018
Coördinator sessie:	Jacqueline van Leeuwen
Voor verslag :	Jacqueline van Leeuwen

Erfgoedorganisaties hebben een resem formele instrumenten om stakeholders te betrekken bij hun beleid. Denk aan raden van bestuur, beheersorganen of adviescomités. Idealiter zorgen deze platformen ervoor dat een grotere groep van stakeholders de werking van de organisatie draagt.

In de praktijk is dit niet altijd gemakkelijk. Want elke stakeholder heeft eigen belangen, wensen en claims. Hoe kunnen erfgoedorganisaties al die belangen en claims op een verantwoorde manier afwegen en managen?

Het PRONET-project van de Arteveldehogeschool ontwikkelde [een tool voor stakeholdermanagement](#). Tijdens de sessie passen de deelnemers deze tool toe op hun eigen situatie en bespreken ze de mogelijkheden van deze aanpak. De volgende stappen zijn daarbij gezet:

1. Bepaal het doel. Wat wil de organisatie bereiken? Wat is het project?
2. Bepaal welke stakeholders een belang hebben bij dat doel: wie wordt positief of negatief beïnvloed door dat doel? Wie heeft er belang bij dat het slaagt? Wie ondervindt de effecten?
3. Schat in welke positie de verschillende 'stakeholders' innemen ten opzichte van dit doel/project. Dit gebeurt door de stakeholders op een matrix te plaatsen met op de ene as 'aanvaarding' en op de andere as 'energie'. Op die manier trachten we een inschatting te maken van de basishouding van de stakeholder:
  - a. Partner: hoge aanvaarding, hoge energie
  - b. Tegenstander: lage aanvaarding, hoge energie
  - c. Vermijder: lage aanvaarding, lage energie
  - d. Volger: hoge aanvaarding, lage energie
  - e. Afwachter: lage energie, gemiddelde aanvaarding
4. Vervolgens trekken we bij de belangrijkste stakeholders een pijl: in welke richting zouden we deze stakeholder graag laten evolueren, wat is realistisch? Bijvoorbeeld: een 'tegenstander' tot 'afwachter' laten evolueren, of een 'volger' tot 'partner'. Wellicht is het niet realistisch om op korte termijn tegenstanders tot partners te maken. Op basis van deze afwegingen kunnen we keuzes maken om bepaalde gesprekken aan te gaan of acties te ondernemen.

Tijdens de bespreking van deze tool kwamen de volgende elementen aan bod:

- Deze oefening werkt beter als de scope klein gehouden wordt: bijvoorbeeld per subdoelstelling of thema. Mensen kunnen immers ook per deelthema een andere positie innemen.
- Het invullen van het schema voelt aan als een subjectieve oefening, waarbij we denken in naam van anderen. Daarom is de analyse op de eerste plaats een hulpmiddel tot reflectie. Het is niet bedoeld om mensen vast te pinnen. Het kan echter wel een aanleiding zijn voor gesprek, bijvoorbeeld om te onderzoeken of de stakeholder juist is ingeschat.
- Er worden verschillende strategieën genoemd om posities te verschuiven: afwachters hebben veel tijd nodig, tegenstanders kunnen we confronteren met het feit dat er geen alternatief is. Inspelen op een 'hot issue' kan ook helpen om de aanvaarding te vergroten ...
- We steken doorgaans heel veel energie in tegenstanders, want die zijn het meest zichtbaar. Deze mensen zijn vaak heel geëngageerd, maar dan negatief. Als een organisatie tegenstanders wil verschuiven, dan is de ideale route naar vermijders. Het verminderen van de weerstand zal al heel wat ademruimte geven.
- Afwachters bieden veel mogelijkheden: zij hebben nog niet beslist maar staan niet negatief ten aanzien van het doel, ze kijken gewoon de kat nog even uit de boom. Daardoor zijn ze niet zichtbaar, waardoor een organisatie hen snel over het hoofd ziet.
- Probeer na te gaan waar de 'winst' en het 'verlies' zitten bij de stakeholders: waarom zouden zij investeren in het doel van een andere organisatie? Andersom moet een organisatie goed afwegen of bepaalde tegenstanders echt nodig zijn om dat doel te bereiken: is het zinvol om alle energie daaraan te besteden?
- De langste weg is soms de kortste! Het is soms aan te raden een bocht te nemen. Het is bijvoorbeeld niet altijd nodig om zelf stakeholders te verschuiven, misschien kan iemand anders ambassadeur zijn. Stakeholders oefenen ook invloed uit op elkaar, het is meer een domino dan een ranking en daar moeten we rekening mee houden.

'Beïnvloeden' van stakeholders klinkt misschien negatief, maar toch is er niets mis mee. We doen het permanent en het is eigenlijk heel natuurlijk. Deze reflectie helpt om er bewuster mee om te gaan. Aan de hand van een analyse van de stakeholders kan een organisatie verschillende strategieën inzetten. Het is daarbij belangrijk om niet alleen op de (zeer zichtbare) tegenstanders te focussen, maar om ook oog te hebben voor de andere posities.