



Extended Stakeholder Management: een nieuwe manier van kijken

Het programma "Jongeren Op Gezond Gewicht" dient een maatschappelijk doel. Niet alleen de overheid, maar ook andere (publieke en private) partijen zijn betrokken bij dit initiatief. Deze samenwerking laat zien dat in toenemende mate het belang van samenwerking van verschillende organisaties relevant is. Door samenwerking wordt het hogerliggend doel gerealiseerd, namelijk jongeren op gezond gewicht krijgen en houden. Dit is een van de vele voorbeelden waarbij Extended Stakeholder Management (ESM) een essentiële rol speelt in de aanpak om een hoger liggend doel te bereiken.

Verschillende samenwerkingsfactoren

Stel, je bent programmamanager van een nieuw programma "Helikoptervervoer tussen Amsterdam en Rotterdam voor burgers", waarbij je een eerste kick-off-sessie hebt met veel betrokken partijen zoals gemeenten, provincies, vervoersbedrijven, Schiphol en vertegenwoordigers van bewonersverenigingen. Iedere organisatie heeft een eigen belang en standpunt ten aanzien van dit programma. Zo hebben bewoners belang bij zo min mogelijk geluidsoverlast, stellen gemeenten en provincies innovatie voorop en willen de vervoersbedrijven geld verdienen aan de nieuwe verbinding. Er is een aanzienlijke kans dat een aantal betrokkenen aan tafel eerder met elkaar heeft samengewerkt. Als programmamanager wil je er graag achter komen wat ieders standpunt en belang is en welke relaties mogelijk bestaan tussen de stakeholders om zo de samenwerking vanaf het begin te laten slagen. Bovendien ben je ook geïnteresseerd in factoren die van invloed zijn op deze samenwerking, zoals 'de klik' tussen personen en

ieders karaktereigenschappen, overtuigingen en drijfveren.

Een andere stakeholder benadering is vereist

Bovenstaand voorbeeld illustreert een situatie waarbij veel samenwerkingspartners betrokken zijn en in toenemende mate verantwoordelijkheid ligt bij bedrijven en burgers in het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. Andere voorbeelden hiervan zijn de aanleg van de Noord/Zuidlijn, de aanleg van de nieuwe spoorbrug over de A1 en de samenwerking tussen o.a. Unilever, Albert Heijn en de Hartstichting in het kader van het programma 'Jongeren op Gezond Gewicht'.

De algemene tendens van een terugtrekkende overheid en een toename van burgerparticipatie, zorgt voor nieuwe uitdagingen op het gebied van dergelijke samenwerkingsverbanden. Om deze relatief nieuwe vormen te laten slagen, is een andere stakeholderbenadering noodzakelijk: Extended Stakeholder Management.

Deloitte ontwikkelt samen met Open Universiteit een nieuw model

Deloitte ontwikkelt, in samenwerking met Dr. Ward Ooms, een model waarin wetenschap en praktijk samen komen. Dr. Ward Ooms is gepromoveerd op het onderwerp 'innovatie middels samenwerking'. Uit zijn promotieonderzoek blijkt dat overeenkomsten in persoonlijkheids- en gedragskenmerken de samenwerking sterk beïnvloeden en letterlijk de deal kunnen 'maken of kraken' (Werker, Ooms, en Caniëls, 2016). Dat wil zeggen, 'klikt' het niet tussen betrokkenen, dan kan een

Extended Stakeholder Management

"Het verbinden van stakeholders voor het bereiken van een hoger liggend doel. Dit wordt gedaan door het in kaart brengen van standpunten, belangen en afhankelijkheden om elkaars motieven te begrijpen en af te stemmen"

samenwerking, ondanks gedeelde belangen, onder druk komen te staan, terwijl juist waar verschillen

tussen partijen groot zijn, diezelfde 'klik' kan zorgen voor een overbrugging. De veelgebruikte benadering om stakeholders te classificeren op basis van mate van invloed en impact, voldoet hier niet meer. Het geeft te weinig inzicht in onderlinge persoonlijke relaties tussen personen aan tafel.

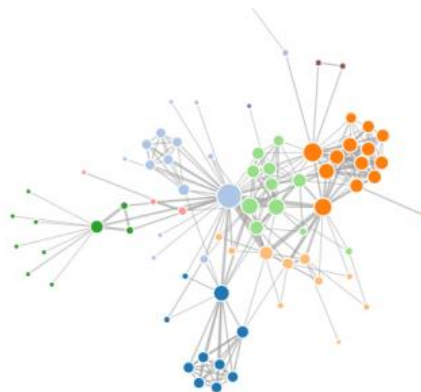
Als stakeholdermanagement niet goed wordt ingericht, is de kans groter dat de samenwerking wordt belemmerd en de doelstellingen van het programma niet worden behaald of vertraging oplopen.

Ook ziet Deloitte vanuit de praktijk bij diverse klanten in alle sectoren veel voorbeelden waarin dergelijke dynamieken van toepassing zijn. Deze dynamieken beïnvloeden (in grote mate) de samenwerking. Bij al deze initiatieven is sprake van een samenwerkingsverband van verschillende organisaties met verschillende achtergronden die een gezamenlijk hoger liggend doel hebben.

In één oogopslag zijn connecties zichtbaar, zodat vroegtijdig specifieke interventies genomen kunnen worden

Als project- of programmamanager zou je – voorafgaand aan en tijdens het project of programma – in één oogopslag willen zien hoe de stakeholders aan elkaar gelinkt zijn en welke gemeenschappelijke, dan wel conflicterende, standpunten en doelstellingen zij hebben. Dit helpt om te bepalen welke interventies je het beste kunt inzetten om vanaf de start van het programma het gezamenlijke doel te behalen en belemmeringen te voorkomen. ESM is een methode om dit in kaart te brengen. Onder ESM verstaan wij: "Het verbinden van stakeholders voor het bereiken van een hoger liggend doel. Dit wordt gedaan door het in kaart brengen van standpunten, belangen en onderlinge relaties om elkaars motieven te begrijpen en af te stemmen". De stakeholderanalyse van ESM brengt posities van

stakeholders in kaart, gebaseerd op kwalitatieve en kwantitatieve input.



Gefaseerde aanpak

De stakeholderanalyse van ESM kent een gefaseerde aanpak. In de eerste fase voeren wij een sociale netwerkanalyse uit. Het netwerk van de betrokken stakeholders wordt in kaart gebracht. Door middel van analyse tools kijken we naar data. Deze geldt vervolgens als input voor de mapping van onderlinge afhankelijkheden tussen stakeholders.

De tweede fase is een kwalitatieve nabijheidsanalyse en verdiepend op de eerdere sociale netwerkanalyse. Aan de hand van kenmerken gelinkt aan organisationele, sociale en relationele nabijheid wordt de kans op goede samenwerking gemeten.

Tenslotte combineren we beide analyses. De koppeling van kwalitatieve en kwantitatieve gegevens en tooling is wat ESM verdieping geeft en krachtig maakt. Hierdoor worden zowel onderlinge relaties als de nabijheden en overeenkomsten van stakeholders inzichtelijk. Dit leidt tot een gedetailleerd inzicht in het stakeholderveld.

Terug naar de programmamanager van het programma "Helikoptervervoer tussen Amsterdam en Rotterdam voor burgers". ESM is een goed uitgangspunt om snel de belangen en standpunten van alle stakeholders te weten te komen. Op basis van het verkregen inzicht, kan de programmamanager nu gerichte interventies implementeren.

Dit vergroot de kans op een succesvolle samenwerking binnen het programma, met als gevolg dat doelstellingen eerder worden gehaald.

Herkenbaar? Neem contact op met:

Vind je de geschetste situatie herkenbaar en wil je jouw ervaring delen? Of wil je meer weten en heb je tips voor de verdere ontwikkeling van de methode?

Neem dan contact op met:

- Erik Jan de Kruijf
(Manager Programme Leadership Deloitte consulting)
Mail: EdeKruif@deloitte.nl
- Ward Ooms
(Assistant professor Innovatiemanagement, Open Universiteit)
Mail: Ward.Ooms@ou.nl

Bronnen

- Werker, C., Ooms, W. en Caniëls, M.C.J. (2016). Personal and related kinds of proximity driving collaborations: a multi-case study of Dutch nanotechnology researchers. *Springer Open*.