

3 Eenvoudige manieren om uw stakeholders te identificeren

Er zijn verschillende manieren om op te sporen wie uw stakeholders zijn. Het gaat hier om het in beeld brengen en identificeren van uw stakeholders. Daarnaast gaat het om bewustwording met wie u allemaal te maken heeft en inzicht in welke mate de stakeholders macht of invloed hebben op uw organisatie. Houdt u het in eerste instantie eenvoudig, maar denk er wel goed over na. Hieronder vindt u enkele hulpmiddelen.

1. Stakeholders indelen in groepen

Probeer de stakeholders in te delen in groepen. Dit is niet bedoeld als een keurslijf, maar vooral om bewust te worden over hoe het stakeholdernetwerk in elkaar steekt. en wat u met stakeholders allemaal kunt doen.

	Primaire stakeholders <i>(hebben directe en specifieke belangen)</i>	Secundaire stakeholders <i>(meer algemeen, maar van groot belang voor draagvlak)</i>
Materiële belangen <i>(economische gerelateerde interesses)</i>		
Politieke belangen <i>(verdeling van invloed en macht in de organisatie)</i>		
Sociale belangen <i>(op zoek naar sociale verbondenheid en inbedding)</i>		
Informatiebelangen <i>(willen feiten en transparantie)</i>		
Spirituele belangen <i>(diepere waarden in de organisatie)</i>		

2. Stakeholders nader indelen op macht, legitimiteit en urgentie

Het is nuttig om in concrete kwesties met stakeholders u steeds af te vragen met welk soort stakeholder u te maken heeft en u af te vragen:

- Hoeveel macht heeft deze stakeholder tegenover mijn zorgorganisatie? Met welke machtsmiddelen?
- Hoe legitiem is (de claim van) deze stakeholder?
- Hoe urgent is de claim?

Voor het typeren van stakeholders zijn eveneens meerdere methodes beschikbaar.

Een veel gebruikte indeling scoort stakeholders aan de hand van drie vragen:

Beschikt de stakeholder over macht?	<i>Macht</i> verwijst naar de mate waarin de stakeholder zijn macht kan opleggen aan de organisatie. Dat kan met uiteenlopende machtsmiddelen: wettelijke bevoegdheden, geld, via macht over andere stakeholders, etc.
Is het een legitieme stakeholder?	<i>Legitimiteit</i> heeft betrekking op de sociale aanvaardbaarheid of zelfs wenselijkheid dat de stakeholder invloed kan uitoefenen.
Is de claim van de stakeholder urgent?	<i>Urgentie</i> is de mate waarin de stakeholder, althans het issue dat deze aankaart, (onmiddellijke) aandacht opeist. Urgentie kan te maken hebben met tijdgevoeligheid, tijdslimieten en met belangrijkheid, toegekend gewicht. Deze laatste vraag geeft de classificatie een dynamisch karakter: de veranderingen in de omgeving bepalen in belangrijke mate welke stakeholders op welk moment de meeste aandacht moeten krijgen. Het analyseren van stakeholders moet als het ware een permanent proces zijn!

Aan de hand van de scores op deze drie vragen kunnen zeven soorten stakeholders worden onderscheiden.

Soort	Macht	Legitimiteit	Urgentie	Omschrijving/voorbeeld
<i>Slapend</i>				Ze beschikken over veel macht, maar deze blijft ongebruikt. Zodra de stakeholder echter op één van de beide andere criteria gaat scoren, kan deze meteen heel belangrijk worden. De overheid is op veel onderwerpen een slapende stakeholder. Ook de bank kan in sommige gevallen een slapende stakeholder zijn... Ook de media zijn een goed voorbeeld van een slapende stakeholder.
<i>Voorzichtig</i>				De stakeholder beschikt over legitimiteit, maar heeft geen macht en ook geen urgente claim.
<i>Vragend</i>				Bezitten urgente claims, maar ontberen de macht en de legitimiteit om deze claims te verwezenlijken. Voorbeeld?
<i>Dominant</i>				De stakeholder beschikt over macht en over legitimiteit, maar heeft geen urgente claims. Een voorbeeld hier is de Inspectie tegenover een gemiddeld of bovengemiddeld presterende zorgorganisatie.
<i>Afhankelijk</i>				Deze stakeholders hebben geen macht, maar wel urgente en legitieme claims.
<i>Gevaarlijk</i>				Deze stakeholders hebben macht en urgente claims, maar deze zijn niet legitiem
<i>Gevestigd</i>				Deze stakeholders zullen bijna dagelijks op het netvlies van de organisatie staan.

3. Kennis en betrokkenheid van stakeholders

Een andere manier van kijken naar stakeholders, is door te kijken naar de mate waarin zij zich bij uw zorgorganisatie betrokken voelen aan de ene kant en de mate waarin ze kennis hebben over uw zorgorganisatie aan de andere kant. Zo kunt u op grond van kennis en analyse van stakeholderkenmerken een bewust beleid voeren om bepaalde groepen stakeholders meer te betrekken en/of beter te informeren. Dit kan uiteraard het gedrag en de houding van deze stakeholders beïnvloeden.

Actieve stakeholders	Actieve stakeholders hebben zowel een hoge mate van betrokkenheid bij als veel kennis over de organisatie. Zij zijn in staat om de relatie met de organisatie te organiseren en te monitoren.
Bewuste stakeholders	Bewuste stakeholders hebben veel kennis over de organisatie maar een lage mate van betrokkenheid in die zin dat zij geen direct belang hebben. Bewuste stakeholders bevinden zich vaak onder het goed geïnformeerde, hoog opgeleide deel van de samenleving die in het algemeen veel (maatschappelijke) kennis hebben als gevolg van hun positie, opleiding en achtergrond.
Gealarmeerde stakeholders	Gealarmeerde stakeholders hebben weinig kennis over de organisatie, maar hun betrokkenheid is verhoogd omdat zij hun belang onderkennen. Zij kunnen gealarmeerd raken door verschillende factoren: persoonlijke ervaring, via de media, of zij zijn speciaal geattendeerd door een actiegroep, politieke partij, o.i.d.



Inactieve stakeholders	Inactieve stakeholders hebben weinig kennis over de organisatie in combinatie met een lage mate van betrokkenheid. Inactieve stakeholders onderkennen al dan niet de gevolgen van de activiteiten van een organisatie voor henzelf. Inactieve stakeholders zouden tevreden kunnen zijn met de organisatie omdat in hun behoeften wordt voorzien. Maar zij kunnen ook denken dat het niet de moeite waard is de relatie met de organisatie vorm te geven. Of nemen die zoals die is. Mogelijk denken inactieve stakeholders dat niets kan worden gedaan om een situatie te veranderen.

Tot slot: Communicatie en beïnvloeding van en door stakeholders

Het bovenstaande gaat er al van uit dat zowel de stakeholders als uw zorgorganisatie meer of minder bewust strategieën hanteren in hoe u elkaar bejegend. Dat kan variëren van elkaar onbewust niet kennen en niets doen. Dus geen relatie hebben. Tot en met actieve onderlinge betrokkenheid van weerszijden. Een manier om de interventiestijlen van stakeholders te ordenen - en dat vooronderstelt dat er wel een relatie is - is de volgende:

a. Strategieën van de stakeholders om uw zorgorganisatie te beïnvloeden

Stakeholders kunnen kiezen voor een direct beïnvloedingskanaal, maar ook voor een indirect. In dat laatste geval vermijdt de stakeholder direct contact. Het resultaat van de interventie kan gericht zijn op het bereiken van een win-win situatie (integratief) of op het afruilen van tegenovergestelde doelstellingen (distributief). Door middel van samenwerking een win-win situatie proberen te bereiken klinkt natuurlijk het allerbeste. Samen werken aan

		Resultaatorientatie	
		Distributief	Integratief
Beïnvloedingspad	Indirect	Ondermijnen	Bemiddeling zoeken
	Direct	Overzicht gebruiken	Synergie door samenwerken

een 'warme overdracht' is daarvan een voorbeeld. Soms kunnen de belangen tegenovergesteld zijn. Bijvoorbeeld bij de terugloop van het aantal cliënten in een bepaalde regio, of wijk. Zorgorganisaties kunnen daarover direct met elkaar in gesprek gaan en spelregels afspreken. Maar ze kunnen elkaar ook mijden over het onderwerp en elkaar, bijvoorbeeld via het benaderen van de media, cliënten proberen af te snoepen (zeg niet dat dit nergens voorkomt). Het zal duidelijk zijn dat in zulke gevallen de machtsverhoudingen van groot belang worden.

b. Strategieën van uzelf om stakeholders te mobiliseren en te activeren

U kunt als zorgorganisatie zelf zoeken naar passende manieren om stakeholders meer te betrekken. Op die manier kunnen niet-actieve stakeholders (ook niet betrokken cliënten en/of verwanten) betrokken worden. Zij kunnen van belang zijn bij het bereiken van een betere maatschappelijke verankering van uw zorgorganisatie en bij het verstevigen van draagvlak voor de te ontplooiën activiteiten. Misschien zijn zulke inactieve stakeholders op den duur zelfs bereid te vinden om middelen te verschaffen of een andere actieve bijdrage te leveren. Veel organisaties zullen zich al - onbewust - bedienen van het MAO-model. Daarvan kunt u óók een bewuste strategie maken, al voelen sommigen daar misschien ook een zekere weerzin bij.

MAO staat voor Motivation-Ability-Opportunity. Het zijn 3 fasen in het betrekken van niet-betrokken stakeholders. In de eerste fase probeer je de aandacht te trekken van de inactieve stakeholder met een boodschap waartoe deze zich aangetrokken voelt. Bijvoorbeeld door een bekende persoonlijkheid naar de zorgorganisatie te halen voor een onderwerp dat niet of nauwelijks iets met de primaire doelstellingen te maken heeft. Vandaar uit kan goodwill worden gekweekt en gaandeweg meer

zichtbaar worden gemaakt van de primaire doelstellingen. Zo verwerft de stakeholder steeds meer kennis over uw zorgorganisatie. Als laatste stap kan de betreffende stakeholder meer actief worden benaderd om een bijdrage te leveren in de primaire doelstellingen, zitting te nemen in een commissie waarin diens expertise van pas komt, etc. Kortom: vrienden maken. Onbekend maakt onbemind.

Bronnen:

- Hooge, E, F.J. de Vijlder en M. van der Sluis (2005) "Stakeholders in beeld". Amsterdam, Max Goote Kenniscentrum
- Kennisnet: Instrumenten voor het identificeren van en communiceren met stakeholders <http://zoeken.kennisnet.nl/?query=stakeholders>