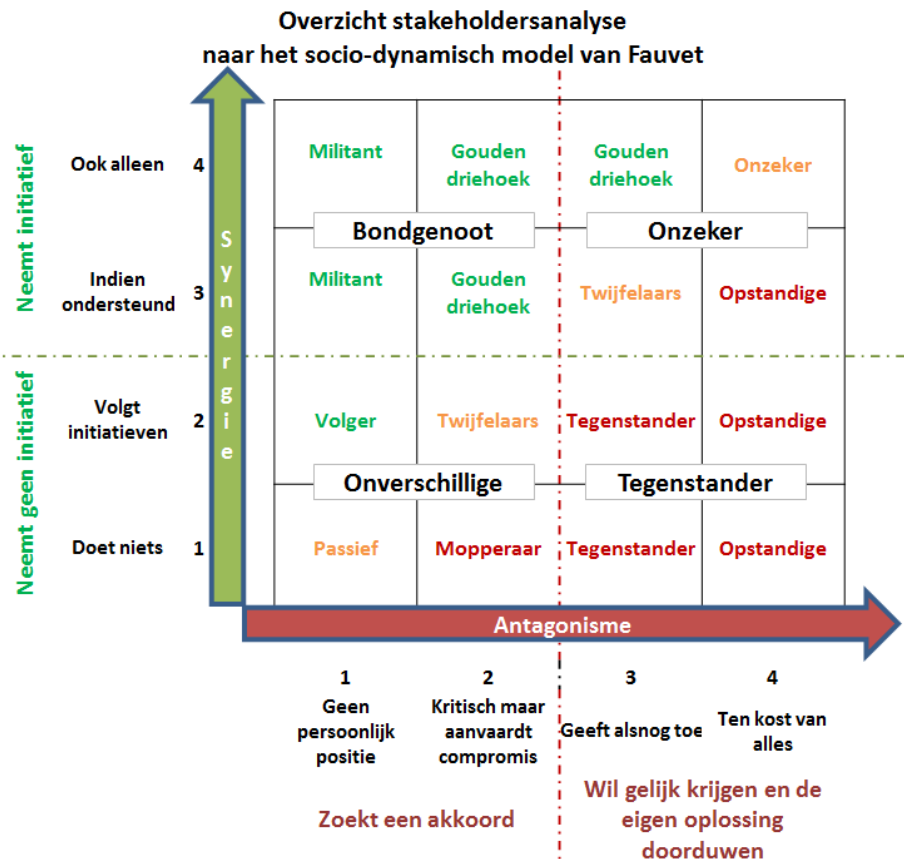


| Standpunt en invloed van de stakeholders | | | | Standpunt en invloed van de stakeholders | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Samengevat De analyse van de stakeholders geef je een beter beeld van de spelers die bij het project betrokken zijn en helpt je te bepalen in welke richting te communiceren. Deze oefening vindt in groepsverband plaats. Ze maakt het mogelijk de verschillende gezichtspunten met elkaar te confronteren en overeenstemming te bereiken over de spelers die de doelgroepen van de communicatie vormen.</p> | | | | <p>Voordelen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Snelle, concrete resultaten • Helpt te bepalen wie de stakeholders zijn die de doelgroepen van de communicatie vormen | | <p>Voorzorgsmaatregelen/ beperkingen</p> <ul style="list-style-type: none"> • De perceptie is een momentopname die in de loop van het project kan wijzigen • Ga niet beperkend te werk: in de loop van het project kunnen andere doelgroepen naar voor komen, afhankelijk van de behoeften | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>Voorbeeld van een analyse van de stakeholders</p> <p>Project: invoer van een nieuw computersysteem voor het beheer van klantendossiers</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Stakeholders</th> <th>Standpunt</th> <th>Mate van invloed</th> <th>Doelgroepen</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Top management</td> <td>Bondgenoot- constructief Voorstander van het project Heeft veel in het project geïnvesteerd Hoge verwachtingen</td> <td>Zeer invloedrijk en zeer belangrijk Onmisbare hiërarchische steun voor het project Beslissingsbevoegdheid en overtuigingsvermogen</td> <td>Ja</td> </tr> <tr> <td>Leverancier van de computeroplossing</td> <td>Onverschillig Heeft de softwareoplossing geleverd, maar zijn prioriteiten liggen elders dan bij het project</td> <td>Vrij invloedrijk en vrij belangrijk Zijn expertise kan op sleutelmomenten binnen het project nodig zijn</td> <td>Neen</td> </tr> <tr> <td>Medewerkers die de nieuwe software moeten gaan gebruiken</td> <td>Onzeker - Aarzelend Weten niet welk standpunt ze zullen innemen: sommigen zijn voorstander, anderen zijn tegen het project</td> <td>Vrij invloedrijk en belangrijk Dit zijn de eerste betrokkenen: zij zijn degenen die het nieuwe systeem moeten gaan gebruiken</td> <td>Ja</td> </tr> </tbody> </table> | | | | Stakeholders | Standpunt | Mate van invloed | Doelgroepen | Top management | Bondgenoot- constructief Voorstander van het project Heeft veel in het project geïnvesteerd Hoge verwachtingen | Zeer invloedrijk en zeer belangrijk Onmisbare hiërarchische steun voor het project Beslissingsbevoegdheid en overtuigingsvermogen | Ja | Leverancier van de computeroplossing | Onverschillig Heeft de softwareoplossing geleverd, maar zijn prioriteiten liggen elders dan bij het project | Vrij invloedrijk en vrij belangrijk Zijn expertise kan op sleutelmomenten binnen het project nodig zijn | Neen | Medewerkers die de nieuwe software moeten gaan gebruiken | Onzeker - Aarzelend Weten niet welk standpunt ze zullen innemen: sommigen zijn voorstander, anderen zijn tegen het project | Vrij invloedrijk en belangrijk Dit zijn de eerste betrokkenen: zij zijn degenen die het nieuwe systeem moeten gaan gebruiken | Ja | <p>Waarom gebruiken?</p> <p>Doelstelling</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het standpunt en de mate van invloed van de stakeholders ten opzichte van het project bepalen • Bepalen welke stakeholders doelgroepen voor de communicatie zijn <p>Context</p> <p>De stakeholders zijn alle spelers die bij het project betrokken zijn. Enkele van hen vormen doelgroepen voor de communicatie.</p> <p>Om beter te kunnen vaststellen wie de stakeholders zijn en richting welke stakeholders je gaat communiceren, kun je het volgende bepalen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • hun standpunt ten opzichte van het project: zijn ze voor of tegen het project? Hebben ze een actieve of passieve houding ten opzichte van het project? Zijn ze bereid om over het project te discussiëren? • hun mate van invloed: hebben ze veel, weinig of geen invloed? Zijn ze belangrijk voor het project of niet? | | <p>Hoe gebruik je dit?</p> <p>Stappen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stel als groep een lijst met stakeholders op • Positioneer elke stakeholder volgens de 4 basiscategorieën in de tabel van de template ‘stakeholders en in detail hieronder in de rubriek ‘om verder te gaan’’: <ul style="list-style-type: none"> - Bondgenoot: voorstander van het project, actief - Onverschillig: ongevoelig voor het project, passief - Onzeker: eerder voor het project, bereid tot discussie - Tegenstander: tegenstander van het project, niet geneigd tot discussie • Bepaal de mate van invloed van elke stakeholder en verbind dit aan diens belang met betrekking tot het project • Bepaal samen welke stakeholders de doelgroepen van de communicatie zullen vormen. <p>Werkwijze en tips</p> <p>Doe deze oefening in groepsverband (bv.</p> |
| Stakeholders | Standpunt | Mate van invloed | Doelgroepen | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Top management | Bondgenoot- constructief Voorstander van het project Heeft veel in het project geïnvesteerd Hoge verwachtingen | Zeer invloedrijk en zeer belangrijk Onmisbare hiërarchische steun voor het project Beslissingsbevoegdheid en overtuigingsvermogen | Ja | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Leverancier van de computeroplossing | Onverschillig Heeft de softwareoplossing geleverd, maar zijn prioriteiten liggen elders dan bij het project | Vrij invloedrijk en vrij belangrijk Zijn expertise kan op sleutelmomenten binnen het project nodig zijn | Neen | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Medewerkers die de nieuwe software moeten gaan gebruiken | Onzeker - Aarzelend Weten niet welk standpunt ze zullen innemen: sommigen zijn voorstander, anderen zijn tegen het project | Vrij invloedrijk en belangrijk Dit zijn de eerste betrokkenen: zij zijn degenen die het nieuwe systeem moeten gaan gebruiken | Ja | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | | | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Testes van de nieuwe software | Bondgenoten - constructief Ze geven blijk van kritisch vermogen en zijn bij het project betrokken | Zeer invloedrijk en zeer belangrijk Kunnen de anderen overtuigen | Ja | Na afloop van deze oefening heb je een helderder beeld van welke spelers de doelgroepen van je communicatie vormen. | <p>projectgroep) om zoveel mogelijk verschillende gezichtspunten weer te geven.</p> <p>Het is echter wel zinvol om elk lid van de groep individueel te laten nadenken over de verschillende parameters (standpunt, invloed, doelgroep voor de communicatie of niet) alvorens de resultaten samen te brengen. Een bepaalde stakeholder kan door de een als doelgroep voor de communicatie worden gezien, terwijl de anderen daar misschien anders over denken.</p> <p>Breng de resultaten samen en bespreek ze in groepsverband. De hieruit volgende discussie geeft een beeld van mogelijke meningsverschillen en maakt het mogelijk overeenstemming te bereiken met het oog op het vervolg.</p> |
| Vakbonden | Tegenstanders Tegen het project omdat het extra werk oplevert | Zeer invloedrijk en vrij belangrijk Overtuigingskracht | Ja | | |
| Burgers | Onverschillig Op hen heeft de nieuwe software geen impact | Niet invloedrijk en zeer belangrijk Uiteindelijke, indirecte begunstigden van het nieuwe IT-systeem | Neen | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ☞ Stakeholders Template ☞ COMM Collection 12 Het communicatieplan voor een project uitwerken Brochure | | | | | |

Om verder te gaan in de positiebepaling van de stakeholders

Met dit model¹ kan je het standpunt van alle projectpartners bepalen en kan je een momentopname maken. Dit maakt een objectieve analyse mogelijk doordat het gebaseerd is op de door de persoon ondernomen actie en de mate van initiatief, en niet alleen op wat de persoon zegt.



Het is nuttig om de houding van de verschillende stakeholders over de inzet van het project en de uitvoering ervan in een zeer vroeg stadium te bepalen. Het is belangrijk om te weten wie de voor- en tegenstanders van het project zijn en hoeveel energie zij bereid zijn te spenderen. We maken een onderscheid tussen:

- **Bondgenoten:**
 - **Gouden driehoeken (constructief):** de "motoren" achter het project. Ze zijn erg betrokken bij het project maar kunnen voldoende afstand nemen om verbetervoorstellen te kunnen doen.
 - **Militanten (geëngageerd):** zijn zeer betrokken bij het project, maar hebben gebrek aan kritische insteek.
- **Onverschilligen**
 - **Mopperaars:** ze zijn passief en mopperen, brengen spanningen en alarmsignalen over.
 - **Volgers/Passievelingen:** ook wel 'de stille meerderheid'. Hun bezigheden ligt elders.
- **Onzeker**
 - **Onzeker:** Ze zijn voor het project, maar ze denken dat je het op een heel andere manier moet aanpakken.
 - **Twijfelaars:** ze onderhandelen over hun betrokkenheid. Naar gelang de omstandigheden ondersteunen ze het project of net niet. Ze zijn niet onbeslist, ze zijn eerder betrokken.
- **Tegenstanders**
 - **Tegenstanders:** zijn helemaal niet akkoord met het project, maar ze zijn gevoelig voor de machtsverhoudingen, in tegenstelling tot de opstandigen die tegen het geheel zijn.
 - **Opstandigen:** ze geven het project geen enkele kans en zijn bereid om alles te verliezen.

Deze reflectie kan in de voorbereidingsfase van het project worden gerealiseerd. Ze kan vervolgens bij de start van elke nieuwe projectfase worden gebruikt om te zien of de situatie is veranderd. Ze vormt een aanvulling op een andere tool, zoals bijvoorbeeld een SWOT-analyse.

¹ Fauvet J.C., L'élan sociodynamique, 2004, Ed. de l'Organisation, ISBN 978-2-7081-3038-8

Welke communicatie naar welke speler/doelgroep?

Het is belangrijk om regelmatig naar alle doelgroepen te communiceren.

Het is belangrijk is om tijd te nemen voor onze bondgenoten, maar het is ook belangrijk om niet te veel inspanning te doen voor een gevecht dat 'bij voorbaat verloren' is.

De bondgenotenstrategie**Wees:**

- Participatief naar de bondgenoten (coconstructie)
- Bereid tot **onderhandelen** met de twijfelaars (ga in op hun voorwaarden voor steun als die duidelijk zijn)
- beperkt naar de tegenstanders (het strikte minimum)

Aanvaard je bondgenoten zoals ze zijn

- Met hun temperament en vooral ook hun kritiek

Breng minstens 2/3 van je tijd met je bondgenoten en met de twijfelaars door

- Verspil geen energie door te proberen de tegenstanders te overtuigen: gebruik die energie om je kring van bondgenoten te versterken

Steun en valoriseer je bondgenoten

- Organiseer communicatie tussen je bondgenoten
- Geef hen aandacht
- Geef hen 'voorproefjes'
- Stimuleer hen om initiatief te nemen

Steun op je bondgenoten

- Om de twijfelaars aan je kant te krijgen en de tegenstanders in toom te houden
 - Win informatie bij hen in
 - Laat hen publiekelijk hun steun uitspreken
 - Gebruik hen om minder enthousiaste stakeholders te overtuigen

| Communicatie doelstellingen | Potentiële communicatie-doelgroepen | Hoe bepaal je hun standpunt? | Hoe communiceer je met hen? |
|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| In actie laten komen | Gouden driehoeken: de "motoren" achter het project | <ul style="list-style-type: none"> Kritische blik op het project en op de wijze waarop het wordt gerealiseerd Verdedigen het project tegen de tegenstanders Persoonlijke betrokkenheid, soms moeilijk om mee om te gaan Handelen concreet in de zin van de nagestreefde doelstellingen | Maak hen de hoofdrolspelers in de communicatie Zij zullen de communicatieacties moeten uitvoeren: ze hebben invloed de andere spelers. |
| In actie laten komen (naar hun feedback luisteren zonder het te laten opvallen) | Mopperaars: brengen spanningen en alarmsignalen over | <ul style="list-style-type: none"> Geven aan dat ze het oneens zijn, klagen maar komen niet in actie tegen het project Zeggen hardop wat de anderen denken Kunnen de "passievelingen" aansteken. | Luisteren De mopperaars zijn een kostbare informatiebron. Ze helpen te anticiperen en de communicatie voor te bereiden op basis van hun feedback. |
| In actie laten komen en inzicht bieden | Militanten: zeer bij het project betrokken, maar gebrek aan kritische insteek | <ul style="list-style-type: none"> Totaal voorstander van het project, zonder afstand of kritiek, volgers die soms ook in staat zijn tot initiatief Zijn tot alles bereid, maar zijn niet altijd in staat het project te verdedigen Kunnen helpen het project te doen vorderen | Zorg ervoor dat zij het project goed begrijpen en geef hen richting Betrek hen maar laat hen geen communicatieacties uitvoeren (door anderen gezien als niet kritisch). Risico: zorg ervoor dat ze geen weger inslaan die ingaan tegen de algemene logica van het project. Geef hen duidelijke instructies, doelstellingen en timing. |
| Inzicht bieden | Twijfelaars: onderhandelen over hun betrokkenheid | <ul style="list-style-type: none"> Hebben argumenten voor en tegen het project die veelal steek houden Kunnen in actie komen om het project beter te begrijpen, ook zonder jou Hebben niet veel overtuiging nodig om bondgenoten te worden, maar kunnen ook in tegenstanders veranderen. Hun steun is voorwaardelijk. | Stel hen in staat inzicht in het project te verwerven via communicatie op maat Ze weten niet altijd welk standpunt ze in moeten nemen. Probeer te begrijpen wat hun zorgen zijn. Ga participatief te werk en begin met de elementen waarover een akkoord is. |
| Inzicht bieden | De passievelingen: hun hart ligt elders | De zwijgende meerderheid; zij vormen de inzet van het project <ul style="list-style-type: none"> Niet bij het project betrokken, geen mening, Geen bondgenoten, ook geen tegenstanders: ze hebben andere interessegebieden Ze kunnen gemakkelijk tegenstanders worden als je ze vergeet. | Informeel hen regelmatig over de vorderingen van het project Communiceer regelmatig, zonder te veel in details te treden. Kom over als de rustige kracht om hen gerust te stellen. Andere actoren kunnen hen betrekken en overtuigen (voor getuigenissen, mond aan mond...) |
| Alleen informeren | Onzekeren: voor hen is het alles of niets | <ul style="list-style-type: none"> Volledig voor of volledig tegen het project (meestal voor het project, maar tegen de wijze waarop met de situatie wordt omgegaan) Kunnen naar een van de andere rollen overgaan. | Bied hen basisinformatie → <i>Project X bestaat en heeft als doelstelling '...', info beschikbaar op ...</i> breng geen tijd met hen door en sluit hen uit van strategische taken. |
| Alleen informeren | Tegenstanders: zijn het grotendeels oneens, machtsverhouding | <ul style="list-style-type: none"> Gevoelig voor machtsverhoudingen, zeer goed in staat om van spanningen gebruik te maken Ontwikkelen een reële, geloofwaardige actie tegen het project Proberen anderen ervan te overtuigen dat het project slecht is | Voorzie hen van minimale informatie (of informeer hen helemaal niet) → <i>Project X bestaat en heeft als doel '...'</i> Geef hen niet te veel informatie over het project: ze kunnen daar gebruik van maken om het project tegen te werken. Houd hen indien |

| | | | |
|------------------------|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | | mogelijk in de marge van het project. |
| Elders inzetten | De opstandigen: volledig tegen het project | <ul style="list-style-type: none"> • ze geven het project geen enkele kans en zijn bereid om alles te verliezen • het project behoort hen niet toe en ze doen alles om zich ertegen te verzetten • ze zijn niet bereid tot discussie, onverschillig ten aanzien van alles | Verwijder hen van het project - probeer hen niet te overtuigen. Luister naar hen en laten hen zaken ontwikkelen die ze eventueel zelf voorstellen. Dit houdt hen bezig terwijl het project verder gaat. |