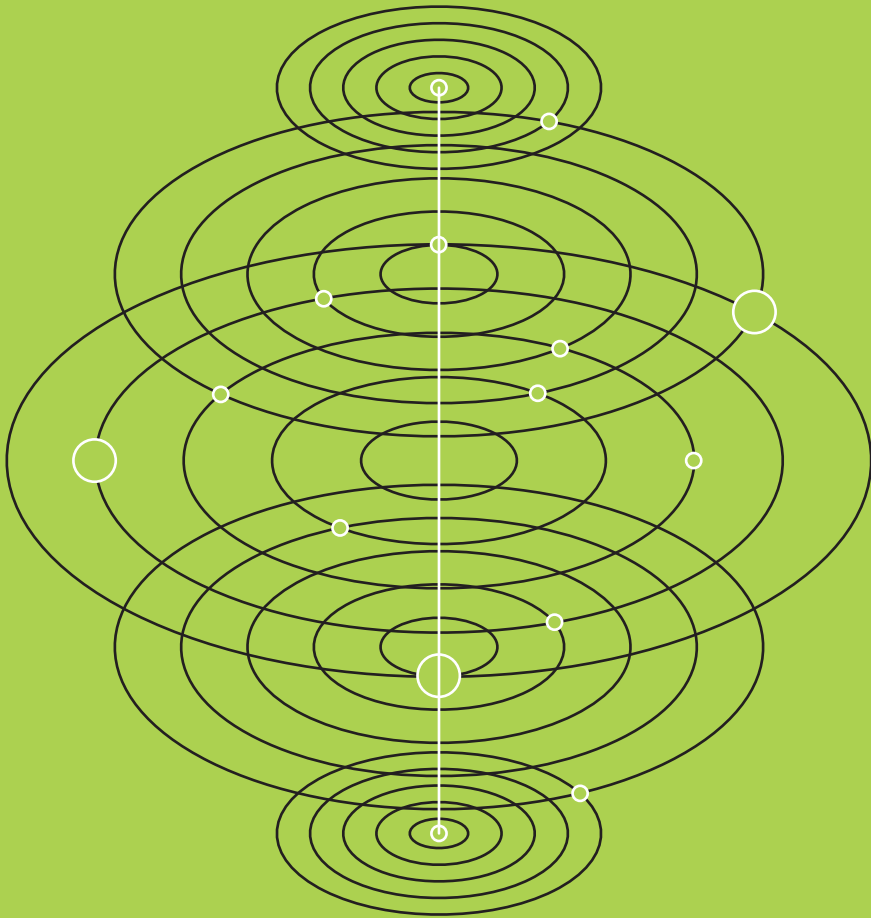




'Als je niet mee aan de tafel zit,  
dan sta je wellicht op het menu.'

*Senator Elizabeth Warren*

# STAKE HOLDERING



Speel strategisch in op de rationele  
en emotionele kant van stakeholders

Jan Van der Vurst

Lannoo  
Campus

Voor Anne,  
mijn compagnon de route

D/2025/45/75 - ISBN 978 90 209 3701 5 - NUR 800

Vormgeving omslag: Steve Reynders  
Vormgeving binnenwerk: Bananas.net

© Jan Van der Vurst & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2025.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij,  
de boeken- en multimediodivisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd worden en/of openbaar  
gemaakt, door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke  
andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestem-  
ming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus

Vaartkom 41 bus 01.02

3001 Leuven

België

[www.lannoocampus.com](http://www.lannoocampus.com)

Postbus 23202

1100 DS Amsterdam

Nederland



# INHOUD

<b>INLEIDING</b>	<b>Waarom dit boek? Waarom zou jij het lezen?</b>	<b>7</b>
	De business case voor Stakeholder Engagement	7
	Jouw case voor stakeholdering	8
	Rationeel en instinctief: de gouden mix	8
	What's in it for me?	9
	De introspectie-illusie	11
	De structuur van het boek	16
<b>DEEL I</b>	<b>HOE DOE JE DAT, STAKEHOLDERING?</b>	
	Het ACE model als leidraad	19
<b>1</b>	<b>ACE-ANALYSE: Breng je stakeholder landschap in kaart en bepaal strategische oriëntaties</b>	<b>21</b>
	1. Breng je stakeholders in kaart	21
	2. Bepaal strategische oriëntaties	26
<b>2</b>	<b>ACE-CONNECT: Creëer partnerschap</b>	<b>43</b>
	1. Beïnvloeden op de werkplek: vanuit welke optiek en binnen welke grenzen?	44
	2. De positie van je stakeholders begrijpen	47
	3. Inzoomen: gebruik informele contacten om de denkwereld van je stakeholders beter te vatten	62
<b>3</b>	<b>MAKE OR BREAK: Onze eigen niet-rationele processen bij connecting</b>	<b>69</b>
	1. Mindset of de bril waarmee we naar stakeholders kijken	70
	2. Homo Homini Lupus en Ubuntu: twee fundamentele stakeholdering brillen	74
	3. Een Ubuntu mindset cultiveer je binnen grenzen	77
<b>4</b>	<b>ACE-ENGAGE: Zorg voor actieve medewerking</b>	<b>81</b>
	1. Breng je project op de radar van je stakeholders en houd het erop	81
	2. Verruim het denken van je stakeholders	87
	3. Bouw op wederkerigheid	93
	4. Laat je stakeholders ownership nemen	98

5	ACE: Maak de relatie met je stakeholders duurzaam	105
	1. Apelleer bij je stakeholders aan verbondenheid	105
	2. Sluit aan bij de logica van je stakeholder	111
	3. Laat je persoonlijke sympathie voor je stakeholders blijken en vergroot hun gunfactor voor jou en voor je project	121
	<b>DEEL II WHEN THE GOING GETS TOUGH</b>	
	<b>Navigeren tussen instincten</b>	<b>131</b>
6	Omgaan met weerstand	135
	1. Weerstand heeft verschillende bronnen	135
	2. Zelfmanagement is een sleutel voor effectiviteit	139
	3. Gespreksmodellen bij meningsverschillen met je stakeholders	142
7	Navigeren tussen territoria	147
	1. Territoriumdrang is universeel	147
	2. Territoria zijn er in soorten	151
	3. Territoriumgedrag is er om goede redenen	157
	4. Ook territoriumgedrag is er in soorten	166
8	Bestaansrecht geven aan macht	175
	1. Macht is een oerelement	175
	2. Macht brengt het slechtste naar boven	177
	3. Macht brengt ook het beste naar boven	185
	4. Machteloosheid verlamt	195
	5. Je eigen kracht kun je altijd versterken	199
	6. Streetsmarts: hoe ga je om met stakeholders die macht hebben?	204
	<b>TEN SLOTTE Stakeholdering in je gedrag integreren - van weten naar doen</b>	<b>209</b>
	1. Nieuwe ideeën toepassen kost moeite	209
	2. Nieuwe ideeën toepassen vraagt een goede strategie	210
	3. Mobiliseer je sociale omgeving	216
	<b>DANK</b>	<b>221</b>
	<b>NOTEN</b>	<b>223</b>



## INLEIDING

# Waarom dit boek? Waarom zou jij het lezen?

### De business case voor Stakeholder Engagement

‘Stakeholdering’ slaat op de inzichten en de vaardigheden die je nodig hebt om ervoor te zorgen dat individuen of groepen die een impact hebben op het resultaat van jouw activiteiten of op die van je organisatie, actief met jou en met elkaar gaan samenwerken.

Loont het voor een bedrijf of organisatie om daarin te investeren? Reken maar.

Wetenschappers uit Europa, de VS en India onderzochten het belang van wat ze ‘Stakeholder Engagement’ noemden. Ze analyseerden hiervoor 1059 artikels uit de management vakliteratuur. <sup>(1)</sup> Ze keken naar de kwaliteit van het managen van innovaties en naar een aantal andere aspecten van succesvol ondernemerschap. Hun conclusie: de rol van stakeholder engagement is ‘immensely important’. Waarom? Omdat Stakeholder Engagement significant blijkt bij te dragen tot onder andere:

Innovatieve productontwikkeling <sup>(2)</sup>

Effectieve waardencreatie voor klanten <sup>(3)</sup>

Duurzame competitiviteit van bedrijven <sup>(4)</sup>

Reputatie van het bedrijf in de markt <sup>(5)</sup>

Effectiviteit van het gebruik van middelen binnen bedrijven <sup>(6)</sup>

Ver snellen en verrijken van leerprocessen van medewerkers <sup>(7)</sup>

Een gemeenschappelijk gedragen gevoel van verantwoordelijkheid <sup>(8)</sup>

Samenwerking en dialoog met partijen binnen en buiten het bedrijf <sup>(9)</sup>

Opvolging, controle en efficiëntie van bedrijfsprocessen <sup>(10)</sup>

## Jouw case voor stakeholdering

Dat er een goed gedocumenteerde business case bestaat om in Stakeholder Engagement te investeren, is belangrijk, zij het op de eerste plaats voor de bedrijfsleiding, voor de Raad van Bestuur en voor de investeerders. Hoe relevant ook, Stakeholder Engagement blijft voor de meesten van ons toch nog wat ver van het bed. Iets dichterbij huis ligt de ‘what’s in it for me?’-vraag. Het korte antwoord hierop: jobsatisfactie. Om na een werkdag met een goed gevoel naar huis te fietsen of je laptop dicht te klappen, is het belangrijk dat je het gevoel hebt dat je die dag een constructief verschil kon maken en dat je bovendien als persoon en als professional tot je recht bent gekomen.

In een complexe organisatie en binnen projecten van enige omvang is dit lang niet altijd eenvoudig. De belangrijkste reden: voor het bereiken van resultaten ben je mee afhankelijk van de goodwill van anderen om met je mee te denken en mee te werken. Je kan hopen dat dit haast vanzelfsprekend verloopt. Zo zou het toch zou moeten zijn, ‘want het gaat uiteindelijk toch om het gemeenschappelijk belang’. De praktijk is vaak weerbarstiger, al was het maar omdat anderen hun eigen doelstellingen en prioriteiten hebben, dat er ook in hún nek gehijgd wordt om resultaten op de mat te leggen en ze er niet op zitten te wachten om extra tijd en energie te stoppen in wat voor jou van belang is. Bovendien: samenwerking kan je vrijwel nooit afdwingen. Anderen zullen het uit vrije wil of uit goed begrepen eigenbelang doen, of ze zullen het niet doen.

Als jij tóch dingen voor mekaar wil krijgen waar je fier kan op zijn, dan heb je er wellicht profijt bij om in te zetten op een set van competenties die je helpen te navigeren tussen de belangen van de verschillende partijen die mee bepalen of je op het eind van de dag succesvol bent in wat voor jou belangrijk is. Je zou dit een set van diplomatieke vaardigheden kunnen noemen. Samengevat zou je het zo kunnen stellen: als Stakeholder Engagement het WAT is, dan is Stakeholdering het HOE.

## Rationeel en instinctief: de gouden mix

Menselijk gedrag is altijd het resultaat van rede en van gevoel, van objectiviteit en subjectiviteit, van de zorg voor efficiëntie, en van passie en drive. Met Stakeholdering willen we het gedrag van de personen of groepen die voor onze doelstellingen belangrijk zijn, beïnvloeden. Als we daar efficiënt willen in zijn moet onze aanpak realistisch zijn. Hij moet de volledige realiteit meenemen.



Dit betekent dat we rekening moeten houden met zowel rationele als niet-rationele dynamieken en drijfveren, dat we dit doen, zowel bij onszelf als bij onze stakeholders, en dat, telkens in de juiste mix.

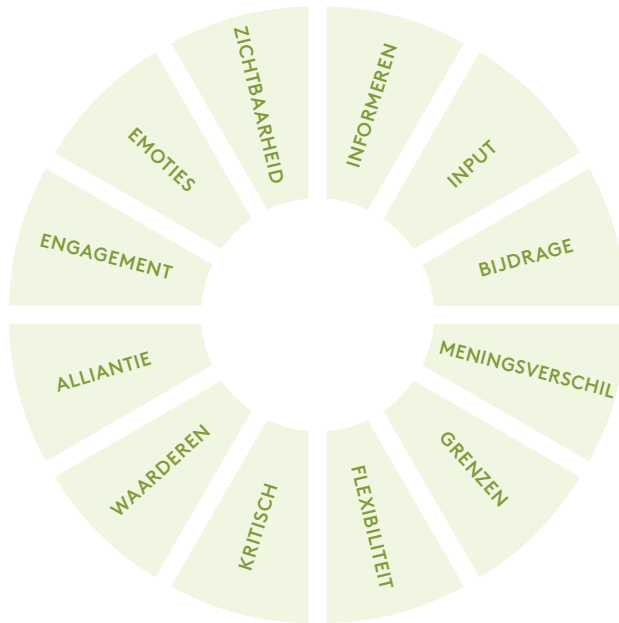
Voor de meesten van ons is de rationele kant van het vraagstuk een thuismatch. Rationaliteit is waarvoor we opgeleid zijn, waarin we al sterk waren, en nog sterker zijn geworden door allerlei opleidingen, en vooral door het uitvoeren van onze job. Onze ratio is de belangrijkste basis van ons professioneel succes. Tezelfdertijd weten we best dat dit niet het hele plaatje is en dat irrationaliteit (want zo benoemen we het graag, zeker bij anderen) behoorlijk stokken in de wielen kan steken. ‘Maar wat doe je eraan?’ zuchten we dan berustend.

Hier is het goede nieuws: ook het niet-rationele volgt wetten, net zoals het rationele dit doet. Dit betekent: het is voorspelbaar en hanteerbaar van zodra je (vergeef me de uitdrukking) weet op welke knoppen je kan drukken om het te sturen. We zijn daarbij in goed gezelschap. In 2002 kreeg Daniel Kahneman de Nobelprijs Economie, in 2017 werd dezelfde prijs toegekend aan Richard Thaler. Beiden zijn gedragseconomen. Ze hebben met grote precisie uitgezocht hoe mensen (economische) beslissingen nemen en wat daarbij de rol is van niet-rationele processen. Die inzichten hebben ze vertaald in heel precieze interventies die ze in de praktijk hebben uitgetest. <sup>(1)</sup> Je zal flink wat van hun werk en hun inspiratie in dit boek terugvinden.

## What’s in it for me?

Er bestaat een goede kans dat je, net als ik, geen cover-to-coverlezer van boeken bent. Uit tijdgebrek? Misschien, maar vaak ook (ja, ik pleit schuldig!) uit ongeduld. Om je leestijd goed te besteden, zou je onderstaand diagram en de bijbehorende tabel als gids kunnen gebruiken. Je vindt er 12 competenties die van wezenlijk belang zijn voor Stakeholdering, met onderaan telkens een woordje uitleg. Voor elke competentie zou je je huidig niveau kunnen inschatten en telkens ook aankruisen waar je jezelf het liefst zou zien. Dit kan hoger zijn, maar ook lager. Je kan nadien twee of drie competenties selecteren die voor jou potentieel het grootste rendement zouden opleveren, mocht je er extra in investeren. Als je selectief wil zijn, lees je op de eerste plaats de delen van het boek die net daarover gaan. Waar je die telkens vindt, wordt ook weergegeven in de toelichting.

TABEL 1 COMPETENTIES VOOR STAKEHOLDERING.



1	<b>Informereren</b>	Informeert alle Stakeholders proactief over de voortgang van het project. Meer informatie hierover vind je vooral in hoofdstuk 5.
2	<b>Input</b>	Vraagt expliciet en herhaaldelijk input van Stakeholders. Meer informatie hierover vind je vooral in hoofdstuk 2.
3	<b>Bijdrage</b>	Kadert het eigen project als een bijdrage tot de doelstellingen van elke Stakeholder. Meer informatie hierover vind je vooral in hoofdstuk 4.
4	<b>Meningsverschil</b>	Verdiept zich bij meningsverschillen met Stakeholders in de denkwereld van de ander. Meer informatie hierover vind je vooral in hoofdstuk 6.
5	<b>Grenzen</b>	Kan in de samenwerking met Stakeholders de grenzen bewaken van persoonlijke werkbelasting - Kan 'neen' zeggen wanneer nodig. Meer informatie hierover vind je vooral in hoofdstuk 3.

6	<b>Flexibiliteit</b>	Kan de eigen aanpak aanpassen aan de behoeftes van de Stakeholders. Meer informatie hierover vind je vooral in hoofdstuk 2.
7	<b>Kritisch</b>	Kan de eigen zienswijze in vraag stellen. Meer informatie hierover vind je vooral in hoofdstuk 3.
8	<b>Waarderen</b>	Uit expliciet waardering voor de bijdrage van Stakeholders. Meer informatie hierover vind je vooral in hoofdstuk 5.
9	<b>Alliantie</b>	Is in staat om bondgenootschappen te smeden met Stakeholders. Meer informatie hierover vind je vooral in hoofdstuk 2.
10	<b>Engagement</b>	Zorgt ervoor dat Stakeholders zich engageren voor zijn/haar project. Meer informatie hierover vind je vooral in hoofdstuk 4.
11	<b>Emoties</b>	Is in staat om emotionele reacties van Stakeholders te 'lezen' en er constructief mee om te gaan. Meer informatie hierover vind je vooral in deel 2.
12	<b>Zichtbaarheid</b>	Kan aan zichzelf en aan zijn/haar werk zichtbaarheid geven binnen de organisatie. Meer informatie hierover vind je vooral in hoofdstuk 5.

## De introspectie-illusie

De grote Benjamin Franklin, die mee aan de wieg stond van de Verenigde Staten en die gold als een toonbeeld van inzet en eerlijkheid, zei het al in 1750: 'Er zijn drie dingen die uitzonderlijk hard zijn: staal, diamant en zelfkennis.' Je begrijpt zijn knipoog: in het Engels betekent het woord 'hard' zowel 'onzacht' als 'moeilijk'. Dat zelfkennis zo moeilijk zou zijn, gaat eigenlijk wat in tegen onze intuïtie. Al snel vinden we dat dit misschien voor anderen het geval is, maar dat het bij onszelf best meevalt. Het voelt aan alsof niemand ons zo goed kent als wij zelf. Tenslotte gaan we 24/7 met onszelf om en baseren we de meest fundamentele beslissingen in ons leven (zoals met wie we trouwen, welke baan we nemen) op een inschatting van wat er ons zal lukken en wat niet, wie er bij ons zal passen en wie niet, wat goed is voor ons en wat niet. De vraag is echter of onze oordelen en onze indrukken over onszelf wel allemaal zo mooi kloppen. Hier springt de wetenschap bij.

Er zijn heel veel onderzoeken opgezet over de mate waarin er overeenstemming is tussen hoe we onszelf inschatten op heel veel terreinen enerzijds en objectieve maatstaven over ons feitelijk kunnen anderzijds. Soms gaat het daarbij om objectieve metingen van onze prestaties, soms om testresultaten, soms om het oordeel van experts die ons hebben bezig gezien. De potentiële zwakte van dit type van onderzoek is dat het telkens maar over één situatie gaat. Voorbeeld: hoe correct schatten medische studenten hun vaardigheden in, wanneer je dit vergelijkt met het oordeel van hun stageleiders of met hun prestaties op objectieve testen. Het gaat dan over één specifieke groep proefpersonen, één domein (medische kennis en vaardigheden) en één meetmethode. Bij dat type van onderzoek sluipen er gemakkelijk vertekeningen binnen die eigen zijn aan dat specifieke proefopzet, waardoor de resultaten minder zeggend, want minder veralgemeenbaar zijn. Men kan zich bijvoorbeeld afvragen hoe intensief de stagebegeleiding is geweest, wat de exacte achtergrond van de beoordelaars was, waarom precies deze test gekozen werd en niet een andere, waarom net deze groep studenten en niet een andere, enzovoort.

Wetenschappers lossen dit op met wat men meta-analyses noemt. Je neemt dan een grote groep gelijkaardige studies samen en vraagt je af (daar bestaan specifieke statistische modellen voor) wat de rode draden zijn die door alle afzonderlijke onderzoeken lopen. Je conclusies worden dan al een stuk meer solide en meer veralgemeenbaar. Je kan nog een stap verder gaan en een aantal van die meta-analyses samen nemen in wat een metasynthese genoemd wordt. Wat je daarbij doet is alle vergelijkingen tussen zelfinschatting en werkelijk gedrag, op heel veel terreinen, bij heel veel soorten proefpersonen samen nemen. Het gaat dan uiteindelijk over duizenden studies met honderdduizenden proefpersonen.

Op basis van dit type van onderzoek krijgt men wel een behoorlijk stevige basis om te documenteren dat de uitspraak van Benjamin Franklin nog zo gek niet was. Ik neem je mee op het pad van onderzoekers van de Iowa State universiteit, en hun collega's van Noord Carolina in Greensboro en van de befaamde Princeton Universiteit. Een eerste vraag die de wetenschappers zich stelden, was hoe nauwkeurig mensen het niveau van hun vaardigheden of van hun talenten kunnen inschatten en dit op vele vlakken. Je weet intussen hoe dat gaat: men vraagt aan medische studenten hoe goed ze zichzelf vinden in een bepaald medisch domein en men vergelijkt hun mening met die van hun stagebegeleiders die hen al enige tijd hebben bezig gezien. Een ander en veel eenvoudiger voorbeeld: men vraagt: 'Hoe goed ben je in het nemen van vrije worpen bij basketbal?' en vervolgens laat men de proefpersonen een reeks van vrije worpen nemen. Of ook: 'Hoe hoog schat je je IQ in?' en men vergelijkt vervolgens de zelfinschattingen met de resultaten van een IQ-test die men nadien afneemt.

Vervolgens gooit men al die honderden, uiteenlopende onderzoeken op één hoop en stelt men zich de fundamentele vraag: hoe accuraat is het beeld dat mensen van zichzelf hebben?

De resultaten zijn behoorlijk opvallend en verrassend. Als je de eigen inschatting als vertrekpunt neemt kan je het oordeel van experts of het resultaat op objectieve testen voorspellen met 8% nauwkeurigheid. Hmm, niet echt een fantastisch accurate voorspeller. Of als je de conclusie wat scherper stelt: doorgaans hebben we geen idee van het reële niveau van onze vaardigheden. Bij jou is dat natuurlijk niet het geval beste lezer, en bij mij al helemaal niet, maar bij die vele duizenden anderen ...

Toch wat meer nuance:

Het maakt uit over welk soort vaardigheid het gaat. Op vaardigheden waarbij feedback van de buitenwereld ingebakken zit scoren we onszelf het meest realistisch. Voorbeeld: 'Hoe goed spreek je een bepaalde vreemde taal?' De ingebakken feedback over deze vaardigheid is onmiddellijk en heel zichtbaar en blijken uit de reacties van je gesprekspartner tijdens je babbel met hen in die taal: begrijpen jullie elkaar of helemaal niet? De overeenstemming tussen ons eigen oordeel en testresultaten stijgt daar naar 40%. Dat is nog niet echt geweldig, maar toch al een stuk beter dan wat je hierboven las. Aan de andere kant van het spectrum vind je vaardigheden die veel minder tastbaar zijn, zoals hoe goed je het niet-verbaal gedrag van andere mensen kan inschatten. Het percentage van overeenstemming tussen ons eigen oordeel over onze prestaties en wat experts daarvan vinden, tuimelt daar meteen naar beneden tot een magere 0,08%. Het opmerkelijke is dat we de vaardigheden van anderen wél behoorlijk goed kunnen inschatten. Er is dus niets mis met ons inschattingsvermogen op zich, zolang het maar niet over onszelf gaat.

We komen een stapje dichterbij huis en bij het thema van dit boek, wanneer we overstappen van vaardigheden naar meer abstracte en meer persoonlijke kenmerken van onszelf: wie zijn we als persoon? Ook hier weer de vraag: en hoe solide en objectief is onze zelfkennis op dat gebied? Klaar voor meer wetenschap? In de psychologie is er heel wat onderzoek gedaan naar het 'Beter-Dan-Gemiddeld-Effect'.<sup>(12)</sup> Stel dat ik je het volgende zou vragen: 'Als je jezelf zou vergelijken met anderen op het vlak van eerlijkheid (of vriendelijkheid, of oordeelsvermogen, of daadkracht of ...), scoor je jezelf dan hoger/beter in dan de gemiddelde mens? Of minder hoog? Of net gemiddeld?' Wat verwacht je dan als resultaat? Precies: als er geen objectieve criteria voor bestaan zijn mensen doorgaans behoorlijk enthousiast en optimistisch over hun positieve eigenschappen

en scoren ze zichzelf ruim boven het gemiddelde. Negatieve kenmerken hebben we dan volgens onszelf weer wat minder dan de gemiddelde mens. Die heerlijke roze bril toch!

Dit fenomeen is zeer robuust. Het wordt beschouwd als een van de meest solide uit de hele sociale psychologie. Je ziet het in alle sociale groepen (van gevangenen tot hoogleraren), in alle culturen (in het Westen zowel als in Azië), bij alle etnische groepen, bij mannen zowel als bij vrouwen en bij alle leeftijden (al is het een ietsje minder sterk bij ouderen dan bij jongeren). Het is opvallend dat we niet alleen onszelf door een roze bril bekijken, maar ook de leden van ons gezin en bij uitbreiding iedereen die ons nauw aan het hart ligt.

Toch een paar voorbeelden om het wat concreter te maken:

In een studie werd aan hoogleraren gevraagd hoe ze hun didactische kwaliteiten inschatten in vergelijking met die van de gemiddelde collega. Per definitie zou de helft moeten zeggen dat ze er volgens hen boven zitten en de helft beneden. Toch? De resultaten waren wel enigszins anders: 94% vond zichzelf bovengemiddeld. Als je hoogleraar bent ben je meestal niet achterlijk. Dat hun inschatting van zichzelf zo sterk vertekend is, heeft dus weinig te maken met intelligentie. Het heeft ook niet veel te maken met ervaring. Lees maar.

Vraag aan chauffeurs hoe veilig zij zich gedragen in het verkeer en zowat 88% zal je zeggen dat ze dat bovengemiddeld goed doen. Het vreemde is dat wanneer je dezelfde vraag stelt aan mensen die in een ziekenhuis opgenomen zijn na een verkeersongeval dat ze zelf veroorzaakten, dit percentage nauwelijks verandert. Het is toch de ándere die het gedaan heeft. Negatieve feedback en ervaringen, ook al zijn die heel tastbaar, worden kennelijk weggefilterd. Er bestaan een aantal verklaringen voor deze fenomenen. De eerste daarvan wordt de ‘introspectie illusie’ genoemd <sup>(13)</sup> en ze heeft twee oorzaken.

Eerst en vooral krijgen we aan één stuk door informatie uit onze ‘binnenwereld’: continu hebben we gedachten, indrukken en gevoelens. Die stroom aan informatie is zo overvloedig dat we hem daardoor als ‘waar’ en ‘authentiek’ ervaren. Veel meer ‘waar’ en authentiek dan wat we van de buitenwereld capteren. Informatie uit dié wereld is in vergelijking veel meer sporadisch en weegt daarom minder sterk door in onze oordeelsvorming.

De tweede oorzaak ligt bij het verschil tussen intenties en gedrag. Intenties zijn subjectief en niet direct observeerbaar, gedrag is dat wel. Het ene is ‘binnenkant’, het ander ‘buitenkant’. Beide zijn ze onlosmakelijk verbonden, zowel bij onszelf als bij anderen. Het relatief gewicht dat we aan beide componenten geven verschilt echter. Ons eigen gedrag beoordelen we in de eerste plaats op onze intenties. In onze beleving zijn die intenties vrijwel altijd goed, of minstens verdedigbaar. Voor onszelf wegen ze bovendien zwaarder door dan ons gedrag zelf. ‘Het is de goede intentie die telt.’ Als we anderen beoordelen, loopt dit echter net andersom. Als we hen bezig zien kunnen we enkel voortgaan op wat we hen werkelijk zien doen of horen zeggen. Naar hun ‘binnenkant’ hebben we het raden. Wat we van hen waarnemen is het volledige plaatje van gedrag: zowel de positieve als de negatieve kanten. Vandaar dat onze inschattingen van anderen objectiever zijn. Bij onszelf valt die objectiviteit weg. We zien vooral het positieve. Op het einde van de rit beoordelen we onszelf dus positiever dan de andere. We vinden onszelf dus bovengemiddeld goed.

De positieve kijk op onszelf wordt nog versterkt door ons sociaal gedrag. We gaan liever en vaker om met mensen die een positief beeld hebben van ons dan met wie een negatief beeld over ons (zouden kunnen) hebben. Bovendien krijgen we doorgaans liever feedback van mensen die ons zelfbeeld versterken dan van wie het kritisch in vraag stelt. Ruikt dit niet behoorlijk sterk naar het creëren van een (positieve) self-fulfilling prophecy? Daar is overigens weinig mis mee zoals je hieronder zal lezen. De rode draad doorheen alles wat vooraf ging is dat er ons kennelijk heel veel gelegen is aan een positief zelfbeeld. Daar zijn ook echt wel goede redenen voor, zoals blijkt uit heel wat onderzoek. Een greep hieruit: mensen die zichzelf op een flatterende manier inschatten blijken een hoger zelfwaardergevoel te hebben dan wie zich lager inschatten dan nodig. Ze hebben bovendien een grotere vriendenkring, zijn gelukkiger en meer tevreden met hun leven. Goede redenen genoeg dus. Het enig probleem: het zet niet echt aan tot persoonlijke en professionele groei en het gevaar dat om de hoek loert is, dat wanneer onze projecten niet lopen zoals we wensen omdat sommige stakeholders niet voluit met ons meewerken, we de oorzaak daarvan buiten onszelf leggen en daarmee de facto onze eigen handen binden om bij te sturen.

Als je dus wil onderzoeken waar je groeipotentieel zit op het domein van Stakeholdering, dan kan je volgende stappen overwegen:

- 1 Maak je eigen inschatting aan de hand van het taartdiagram.
- 2 Leg het diagram voor aan 1 of 2 mensen die je goed kennen en die genoeg met je begaan zijn om je hun eerlijke mening te geven. Vraag hun om maximaal drie competenties aan te duiden waar je (soms) vooruitgang zou kunnen op maken.
- 3 Heb het er samen over. Vraag hun voorbeelden en laat hen het praktisch belang toelichten van waar je zou kunnen in groeien.
- 4 Maak nu opnieuw je keuze van de aspecten waarin je je op de eerste plaats wil verdiepen in dit boek.

## De structuur van het boek

Dit boek heeft twee delen: in het eerste vind je het basisinstrumentarium voor Stakeholdering in een wisselende mix van rationaliteit en niet-rationaliteit. Het is opgehangen aan het ACE model, waarbij

**A** staat voor **Analyse**: het nauwkeurig in kaart brengen van het stakeholder landschap waarin je je beweegt: wie zijn de spelers, wat is hun relatief gewicht en wat is de high level strategie om met hen te werken?

**C** staat voor **Connect**: waar kan je bij elke stakeholder op aansluiten om hem of haar tot bondgenoot te maken, en welke mindset vraagt dat van jou?

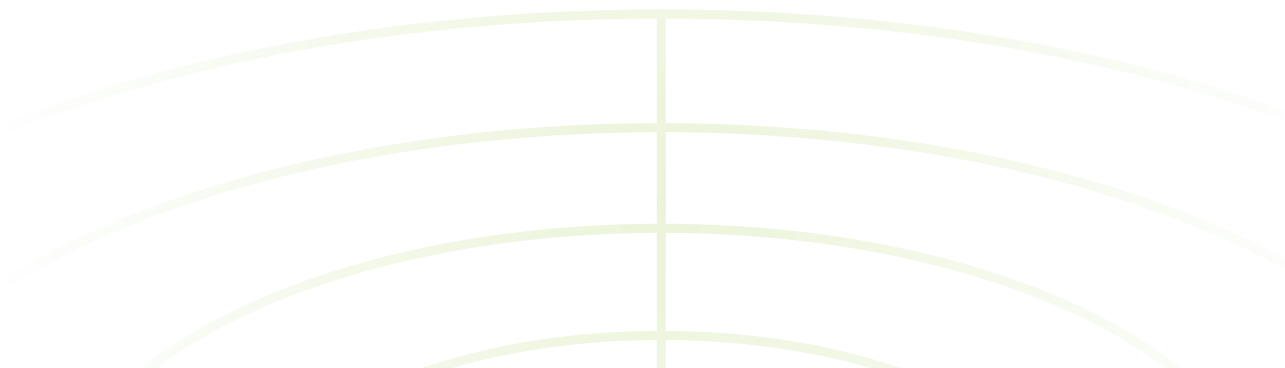
**E** staat voor **Engage**. Dit is het meest operationele stuk: hoe zorg je ervoor dat je stakeholders ook echt mee hun schouders onder jouw project zetten?

In het tweede deel van het boek wordt volop de kaart getrokken van het omgaan met niet-rationele processen bij stakeholders. Het gaat over weerstand, over macht en over territoriumdrang. Deze processen zijn iets minder courant, maar als ze zich voordoen zijn ze zeer bepalend voor de uitkomst van je project en je inspanningen.



Het laatste hoofdstuk van het boek gaat over implementatie: hoe zorg je ervoor dat je de kennis die je door dit boek hebt opgedaan ook daadwerkelijk gaat gebruiken? Of nog: hoe overbrug je de kloof tussen inzichten over Stakeholding en de toepassing ervan? Opdat er geen twijfel zou over bestaan: wanneer de woorden 'zij' en 'haar' gebruikt worden, kan dit net zo goed als 'hij' en 'zijn' gelezen worden en vice versa.

Ik wens je bijzonder veel plezier en veel inspiratie.







# DEEL 1

## HOE DOE JE DAT, STAKEHOLDERING?

Het ACE model  
als leidraad

'Strategie zonder tactiek is de langzaamste route naar de overwinning. Tactiek zonder strategie is het geluid voor de nederlaag.'

*(Sun Tzu)*

