Stakeholderanalyse

Overzicht van analysemethoden: welke kies je?

'Stakeholderanalyse' is niet één specifieke tool, maar een familie van methoden. Ze verschillen vooral in de vraag die ze beantwoorden. Er zijn enorm veel tools online en in werkvormenboeken te vinden. Hieronder vind je vijf veelvoorkomende praktijkvragen met voorbeelden van passende analysemethoden. Er zijn meer nuttige methoden die tot hetzelfde inzicht kunnen leiden.

Tip: De woorden 'stakeholderanalyse' en 'stakeholdermanagement' worden vaak door elkaar gebruikt. Toch is er een wezenlijk verschil. Stakeholdermanagement gaat over het omgaan met de risico's die ontstaan uit de belangen van stakeholders. Het is dus een specifieke aanpak van risicomanagement.

LET OP

In de praktijk wordt de stakeholderanalyse vaak wel uitgevoerd, maar ontbreekt de stap naar conclusies en acties. Dan is er geen sprake meer van 'management'. Spreek dus duidelijke vervolgacties af, met een actiehouder en een deadline.

1. WIE ZIJN DE STAKEHOLDERS EIGENLIJK?

Identificeren en afbakenen

Stakeholderbrainstorm of stakeholderregister. Veel analysemethoden beginnen met deze eerste stap: gestructureerd alle betrokkenen verzamelen en vastleggen. Je kunt immers niet analyseren wat je niet in beeld hebt. Voor veel projectteams is dit al een zeer helpende stap: met al deze partijen heb je dus te maken.

Onion-model (uienmodel). Bij het in kaart brengen van stakeholders kan het nuttig zijn om ze in concentrische ringen te plaatsen. Zo kun je afbakenen wie binnen of buiten een bepaald gebied valt, en in een vervolgstap gerichter kiezen welke stakeholders je nader wilt onderzoeken. Veelvoorkomende ringen zijn, van binnen naar buiten: projectteam, (interne) organisatie, externe stakeholders en bredere omgeving. Bij complexe projecten kun je het projectteam nog onderverdelen in een kernteam en de bredere projectorganisatie.

2. HOE BELANGRIJK IS WIE?

Prioriteren

Power/interest-grid (Mendelow). Deze analyse wordt meestal weergegeven als macht (invloed) tegenover belang en biedt daarmee een snelle prioritering van stakeholders. Het is een eenvoudige stap die geen inzicht geeft in houding of relaties. Voor een net iets andere invalshoek kun je ook een power/predictability-matrix maken. Die prioriteert stakeholders op basis van hun invloed én de voorspelbaarheid of wenselijkheid van hun gedrag.

Stakeholder Salience Model. Deze prioritering is iets verfijnder door drie kenmerken te combineren: macht, urgentie en legitimiteit (wenselijkheid van de acties van de stakeholder). Het model onderscheidt zeven typen stakeholders met een duidelijke onderlinge prioritering.

3. WAT VINDEN ZE ERVAN, EN WAAR MOETEN ZE NAARTOE?

Houding en betrokkenheid

Houdingsanalyse. Deze analysestap is nuttig bij zorgen over weerstand of de lading van de verandering. Je kijkt naar de mate van invloed of macht van de stakeholder en of die vóór, tegen of neutraal staat tegenover de

verandering. Zo ontstaan vier typeringen, die in wisselende mate steun kunnen geven of risico's vormen voor de voorgenomen koers.

Stakeholder Engagement Assessment Matrix. Dit instrument, een matrix in tabelvorm, geeft per stakeholder aan hoe betrokken die nu is bij het doel of resultaat én wat het gewenste niveau van betrokkenheid is. Daarmee geeft het richting aan de vervolgacties.

4. HOE VERHOUDEN ZE ZICH TOT ELKAAR?

Relaties en netwerk

Om deze vraag goed te beantwoorden breng je de onderlinge relaties en coalities in kaart. Er zijn meerdere analysetools die dit doen, maar wij zijn fan van de **PMC-krachtenveldanalyse**. Dit instrument plaatst alle actoren ten opzichte van de opgave (bijvoorbeeld het project) en ten opzichte van elkaar. Zowel de stakeholders als de relevante onderlinge relaties krijgen een weging (positief, negatief of neutraal), zodat je vervolgstrategieën ook indirect, via meerdere stakeholders, kunt formuleren.

5. WAT DRAGEN ZE BIJ EN WAT HALEN ZE ERUIT?

Waarde en wederzijdse afhankelijkheid

De meeste tools behandelen stakeholders als iets dat je managet ten opzichte van je eigen opgave. Wordt het eigenaarschap voor de opgave gezamenlijk, dan zijn wij voorstander van het **Ecosystem Pie Model**. Deze tool ziet stakeholders als mede-makers van een gezamenlijke waardepropositie. Het gaat uit van wederzijdse afhankelijkheid en een eerlijk aandeel in het geheel voor iedere stakeholder, en onderzoekt per stakeholder de bijdrage, de opbrengst en de risico's. Het model is minder geschikt voor stakeholders die wel invloed hebben maar zelf niet actief bijdragen aan de gezamenlijke waardepropositie. Daarvoor geven de eerdergenoemde tools betere inzichten.

HOE KIES JE DE JUISTE ANALYSETOOL?

De keuze hangt vooral af van de soort opgave en het inzicht dat je nodig hebt om de juiste vervolgacties te bepalen. In de praktijk kies je meestal voor meerdere methoden achter elkaar:

- Eerst **identificeren**: stakeholderregister, onion-model.
- Dan **prioriteren**: power/interest-grid of eventueel het salience-model.
- Daarna **verdiepen**: op houding, relaties of gezamenlijk eigenaarschap.

BRONNEN

- Onion-model: businessanalystlearnings.com
- Power/interest-grid: researchgate.net
- Stakeholder Salience Model: Mitchell, Agle en Wood (1997), jstor.org/stable/259247
- PMC-krachtenveldanalyse: hartvoorprojecten.nl
- Ecosystem Pie Model: ecosystempie.com

AANTEKENINGEN