

An aerial photograph of a large crowd of people walking on a grey floor with a complex grid pattern of blue and orange lines. The people are scattered across the frame, some in groups and some alone, moving in various directions. The lighting is bright, creating soft shadows.

LUKAS BURGERING

DOOR DE  
**OGEN**  
VAN JE  
**STAKE-  
HOLDERS**

---

DRAAGVLAK VOOR VERANDERING

**VAN DUUREN**  
MANAGEMENT

# Inhoud

<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>Het begin van je plan</b>	<b>15</b>
2.1	De Gouden Cirkel	15
2.2	Waarom	17
2.3	Wat	19
2.4	Hoe	21
2.5	Inzicht	23
<b>3</b>	<b>Wie zijn je stakeholders?</b>	<b>29</b>
3.1	De lijst van stakeholders	29
3.2	Hoe belangrijk is iedere stakeholder?	34
3.3	Andere indelingen	36
3.4	Inzicht	41
<b>4</b>	<b>Wat willen je stakeholders?</b>	<b>47</b>
4.1	Wensen	47
4.2	Wederzijdse wensen	51
4.3	Stijlen	55
4.4	Ethiek	57
4.5	Inzicht	60
<b>5</b>	<b>License to Operate</b>	<b>67</b>
5.1	Wat betekent License to Operate?	67
5.2	Een model bouwen	68
5.3	Het model toepassen	73
5.4	Inzicht	78

<b>6</b>	<b>Reputatie en License to Operate</b>	<b>83</b>
6.1	Wat is reputatie?	83
6.2	Reputatie meten	85
6.3	Bouwen aan reputatie	88
6.4	Denken vanuit reputatie	90
6.5	De stoplichtmethode	92
6.6	Reputatie en License to Operate	95
6.7	Inzicht	99
<b>7</b>	<b>De key-stakeholder</b>	<b>107</b>
7.1	Wie is de key-stakeholder?	107
7.2	De aanvullende analyse	109
7.3	Verschillende soorten beïnvloeding	113
7.4	Inzicht	115
<b>8</b>	<b>Kijken door de ogen van je stakeholder</b>	<b>123</b>
8.1	Van perspectief wisselen	123
8.2	Je gekleurde bril	125
8.3	Oefening baart kunst	136
8.4	Inzicht	137
<b>9</b>	<b>Jouw plan</b>	<b>139</b>
9.1	Jouw plan in achttien stappen	139
9.2	Aan de slag	143
	<b>Woord van dank</b>	<b>145</b>
	<b>Veelgebruikte begrippen</b>	<b>147</b>
	<b>Bronnen</b>	<b>148</b>

# 1 Inleiding

**N**etwerken. Geen woord wordt zo vaak als antwoord gegeven op een professionele hulpvraag als ‘netwerken’. Weet je zelf geen raad met een managementvraag, of welke vraag dan ook, dan is er altijd wel iemand die jou op je netwerk wijst. Op diverse social media – dat zijn natuurlijk bij uitstek netwerken – gebruiken mensen er dan soms nog #dtv bij, wat staat voor *durf te vragen*. Alsof het een hele prestatie is dat je iets durft te vragen.

Dit boek gaat over jouw netwerk. Ik ga je een aanpak laten zien waarmee je effectiever gebruik kunt maken van de mensen uit je netwerk door te ontdekken hoe zij jou zien.

Niet alleen personen, ook organisaties – bijvoorbeeld bedrijven, overheden, stichtingen – hebben netwerken. Zo’n netwerk noem je het stakeholderveld. Stakeholders zijn eigenlijk alle personen en organisaties die op de een of andere manier iets met jouw organisatie van doen hebben. Dat kan groot en klein zijn. Of heel klein: strikt genomen ben ik namelijk wel een stakeholder van de grootste supermarktketen van ons land als ik daar een pak yoghurt koop, maar ik denk niet dat mijn naam op de stakeholderslijst van Albert Heijn prijkt. Toch moet je mij niet onderschatten: ‘de klant’ als abstractie staat wel degelijk op de stakeholderslijst van Albert Heijn, en niet als een onbelangrijk iets.

Wanneer je via je netwerk naar jezelf gaat kijken, ga je dus als het ware door de ogen van jouw stakeholders naar jezelf kijken om er zo achter te komen hoe je kunt inspelen op hun wensen terwijl jij jouw eigen wensen realiseert.

Om te komen tot een goed begrip van jouw stakeholdersomgeving ga je eerst uitzoeken wat je doelen zijn. Daarna komt de vraag wie je relevante stakeholders zijn. Vervolgens pas je een methode toe om stakeholders in beeld te brengen, onderzoek je wat reputatie te maken heeft met het stakeholderveld en ga je na of een bepaalde stakeholder zo belangrijk is dat die alle aandacht moet krijgen. Ten slotte zal blijken in hoeverre dat lukt: kijken door de ogen van je stakeholder. Misschien zijn er wel te veel vooroordelen. Daarna maak je in kleine stappen een plan waarmee je je doel – welk doel dan ook – probeert te bereiken.

Voordat ik inga op die methode, sta ik eerst kort stil bij het begrip ‘netwerk’. Wat is dat?

Steeds meer raken we ervan overtuigd dat het aansturen van een organisatie niet bestaat uit een proces waarin opdrachten worden gegeven en uitgevoerd, maar veel meer uit het onderhouden en aansturen van een netwerk van relaties, die nu weer met elkaar, dan weer voor elkaar en soms ook tegen elkaar werken. De sleutel ligt meer bij samenwerken dan bij alleen maar vanuit ‘eigen kracht’ van alles voor elkaar krijgen. We hebben leren inzien dat geld bepaald niet de enige *driver* is in dat web: relaties, coalities en inzicht in elkaars drijfveren brengen je minstens even ver. Dat complexe, steeds veranderende en behoorlijk kwetsbare web noemen we ook wel: je netwerk.

Het hebben van een netwerk is heel handig, niet alleen om af en toe een #dtv op af te vuren, maar ook als je op zoek bent naar een baan, als je specifieke informatie nodig hebt, als je mensen wilt overtuigen van een standpunt, als je ergens campagne voor voert ... Er zijn tal van momenten waarop je kunt of wilt terugvallen op de mensen om je heen. En dat doen de meesten van ons dan ook graag. Wie net als ik frequent gebruikmaakt van bijvoorbeeld LinkedIn ziet een vrijwel niet bij te houden stroom van berichten verschijnen over van alles en nog wat. LinkedIn-gebruikers die daar zelf een bericht plaatsen, willen iets laten zien aan hun netwerk, maar ook aan de netwerken van hun contacten. Het is voer voor wiskundigen: stel dat je 2000 contacten hebt, die ieder ook gemiddeld 2000 contacten hebben. Een kwart van de mensen uit jouw netwerk drukt op ‘Like’, waardoor het bericht ook verschijnt op

hun tijdlijnen. Daar wordt het gezien door een kwart van alle contacten van die mensen en geliket door een kwart van hen. Enzovoort. Hoeveel mensen bereik je dan uiteindelijk, direct en indirect?

Ik laat de wiskunde over aan de rekenmeesters, maar iedereen begrijpt dat je door je netwerk zo in te zetten een enorm bereik kunt krijgen met je bericht, oproep of campagne. Dat is nog niet hetzelfde als overtuigen, maar alleen aandacht genereren is soms ook al niet gek. Ga maar na: als je naar je tijdlijn op sociale media kijkt, zijn er altijd wel berichten of stellingen waar je het niet mee eens bent. Maar wat degene die het bericht plaatste wel heeft bereikt, is dat jij er ten minste even over hebt nagedacht. Soms maar heel even: genoeg om te beslissen dat je niet doorleest.

Het netwerk van jouw organisatie is niet exclusief het terrein van de Public Affairs-specialist. Toch kijken veel bedrijven naar die specifieke collega als ze iets van hun netwerk willen. Die collega weet immers alles van de stakeholders, kent de weg in Den Haag of naar de plaatselijke wethouder en kan goed lobbyen. Maar lobbyen, dat is toch hetzelfde als het bespelen van je netwerk? Nee, dat is een heel beperkte en al te makkelijke opvatting van het beroep. Lobbyen is in mijn ogen: samenwerken met je netwerk om te zien of je zo veel mogelijk kunt bereiken dat in het belang van zo veel mogelijk partijen is. Een andere, meer gangbare definitie zegt dat lobbyen het geheel aan rechtmatige acties is die je kunt ondernemen om politieke besluitvorming te beïnvloeden. Ik voeg daar dus graag het in mijn ogen onmisbare element van samenwerken aan toe.

Een ouderwetse en wat mij betreft volledig achterhaalde opvatting over lobbyen is: zenden. Je gaat naar Den Haag, vertelt daar aan een Tweede Kamerlid hoe je het allemaal gehad zou willen hebben en gaat weer naar huis. Misschien dat het soms werkt, maar veel vaker is het zinloos. Het komt zelden voor dat zich bij dat Kamerlid maar één lobbyist in verband met een issue meldt. En zelfs als dat wel zo is, is het natuurlijk niet gegarandeerd dat de betreffende Tweede Kamerfractie op basis van jouw verhaal precies doet, zegt en stemt zoals jij het graag ziet.

Dit boek gaat ervan uit dat als je iets voor elkaar wilt krijgen, je meer zult moeten doen dan dat in je netwerk rondstrooien en hopen dat het dan allemaal goed komt. Het kan immers zijn dat stakeholders iets van je terug willen. Het kan zijn dat stakeholders precies het tegenovergestelde willen, maar dat best willen uitruilen tegen iets wat jij voor hen kunt doen. De oude Romeinen hadden daar al een spreekwoord voor: *Do ut des*. Ik geef jou iets en hoop dat jij mij daarvoor iets teruggeeft.<sup>1</sup> Dat klinkt nogal berekenend, maar dat hoeft helemaal niet zo te zijn. Waarom zou je niet willen samenwerken met anderen om er allebei beter van te worden? Om allebei je doelen dichterbij te brengen? Voor de fijnproevers, *do ut des* is weer net iets anders dan *quid pro quo*, wat we ook vaak horen. *Quid pro quo* betekent letterlijk ‘iets voor iets’ en daarbij is het meestal een kwestie van ruilen: we spreken af dat jij iets voor mij doet en ik iets voor jou. Ik geef je iets en krijg daar iets anders voor terug. Dan is het meer afgesproken, echt een actieve ruilhandeling. Bij *do ut des* zit het eerder in de verwachtingen. Je begint met geven en verwacht daarvan resultaten, zonder dat daarbij een expliciete ruil is afgesproken.

De belangrijkste vraag is dan natuurlijk: wat willen mijn stakeholders? Hoe kom ik er nou achter wat zij willen, en of ik daaraan kan bijdragen? En wil ik eigenlijk wel bijdragen aan wat die stakeholder zo graag wil? Op die vraag gaat dit boek in. Want hoe handig zou het zijn om te kunnen kijken door de ogen van je stakeholders? Om te begrijpen wat hen motiveert en wat hen bezighoudt.

Al een aantal jaren verzorg ik in de professionele leergang Public Affairs van de Universiteit van Leiden een onderdeel dat heet ‘Kijken door de ogen van je stakeholders’. Mijn ervaringen met talloze Public Affairs-professionals, mijn eigen ervaringen in verschillende rollen bij zeer uiteenlopende bedrijven en mijn visie op hoe je je netwerk écht aan het werk kunt krijgen, staan centraal in dit boek. Is dit de enige manier waarop het kan, is dit de enige manier waarop het moet? Nee. Elke organisatie is uniek en stakeholderdynamiek laat zich zelden in een hokje of model duwen.

---

<sup>1</sup> Letterlijk: *Ik geef opdat jij geeft*.

Jij als lezer moet dit boek daarom vooral niet gebruiken als een spoorboekje: als ik maar dít doe, dan gebeurt vanzelf dát. Was het maar zo eenvoudig. Wat ik veel meer aanraad, is om dit boek te zien als een aansporing om eens te kijken door de ogen van je stakeholders. Hoe je dat doet, en tot welke conclusies dat leidt – dat is aan jou. Ik verwacht wel dat als je dat doet, je daarmee komt tot meer inzicht in je netwerk. En dat kan jouw lobby versterken of zelfs succesvoller maken. Hoe je dat doet, daarvoor reik ik je graag wat gereedschap aan.

Mijn eigen professionele focus lag vaker op externe communicatie dan op Public Affairs. Ik ben er echter van overtuigd dat die twee specialismen takken aan dezelfde boom zijn. Het gaat over representatie, over het positief beïnvloeden van de omgeving, het werken met kernboodschappen en het ontwikkelen van ruimte voor jouw organisatie om te doen wat zij graag wil doen. Ik heb ooit gewerkt bij een grote onderneming waar externe communicatie en Public Affairs twee gescheiden afdelingen waren, die onderling niet heel veel overleg kenden. Ik heb mij daar altijd over verbaasd. ‘Het Tweede Kamerlid met wie jij straks gaat praten, heeft toch vanmorgen de krant gelezen? Is het dan niet logisch dat wij even overleggen over onze boodschap?’ vroeg ik aan het hoofd van de PA-afdeling. ‘En trouwens, als dat Kamerlid in het openbaar iets zegt naar aanleiding van jouw lobby, is het toch ook wel handig als ik dat in de media kan herhalen?’ Het was niet aan dit bedrijf en deze collega besteed, woordvoeren en lobbyen bleven daar twee onafhankelijke werelden.

Gelukkig zien we tegenwoordig bijna overal een goede symbiose tussen Public Affairs en externe communicatie – twee takken aan dezelfde boom. Dit betekent dus niet dat elke woordvoerder ook lobbyist is en elke lobbyist ook woordvoerder. Het zijn allebei specialisten, maar wel lid van hetzelfde team. Zeg maar zoals je in een voetbalelftal ook een linker- en een rechteraanvaller hebt. Een goede samenwerking tussen die twee specialisten verhoogt de effectiviteit van beiden.

Lobbyen gebeurt niet alleen op landelijk niveau. Het begint lokaal, het kan regionaal, landelijk en ook Europees. Daar zit geen rangorde in, ze zijn allemaal belangrijk voor diegene die ermee bezig is.



In de loop van dit boek gaan we aan de slag met een voorbeeld. Ik laat na elk hoofdstuk zien welke uitwerking de stappen die gezet zijn in de praktijk hebben. Daarvoor introduceer ik een niet-bestaand eetcafé: De Vrolijke Haan<sup>2</sup>. Dat voorbeeld is niet helemaal toevallig gekozen. Ik wil graag laten zien dat het niet alleen de multinationals zijn die door middel van een verstandige Public Affairs-strategie iets voor elkaar kunnen krijgen. Ook mkb-bedrijven of kleinere organisaties hebben tal van belangen die zij samen met hun netwerk kunnen realiseren. Vaak zal dat om een lokale lobby gaan, maar evengoed kan het een regionale of zelfs landelijke kwestie betreffen.

Je zou kunnen denken: o, maar ik werk voor een groot bedrijf, als het hier alleen maar gaat over eetcafés, dan is dit boek niet voor mij bedoeld. Het tegendeel is waar. Hoe groter je organisatie, hoe complexer je stakeholderveld. En hoe meer reden je hebt om na te gaan of (en hoe) je jouw stakeholders voldoende begrijpt. Het voorbeeld van De Vrolijke Haan laat alleen maar zien hoe het werkt, het zegt niets over schaalgrootte. Verander de schaal naar die van een multinational en je zult zien dat, ook al is het netwerk vaak omvangrijker en complexer, de mechanismen hetzelfde zijn. En dus geldt ook voor het voorbeeld: het is bedoeld om je aan het denken te zetten, niet om je iets voor te schrijven. Zelfs niet om een methode te presenteren die gegarandeerd 100% succes heeft. Mocht iemand die gouden formule kennen, dan hoor ik – maar ongetwijfeld ook jij, lezer – dat graag.

---

2 Er bestaan in Nederland en België verschillende ondernemingen die 'De Vrolijke Haan' heten, zo leert een snelle websearch. Nadrukkelijk vermeld ik hier dat dit voorbeeld met geen van die vakantiehuizen, B&B's of andere vrolijke hanen iets van doen heeft. Ik heb eetcafé De Vrolijke Haan voor dit boek zelf bedacht en alle personen, omstandigheden en gebeurtenissen waarover ik schrijf, zijn aan mijn fantasie ontsproten. Het voorbeeld is louter instructief bedoeld. Overeenkomsten met andere eetcafés in Breda, hoe die ook heten, zijn puur toeval, net als trouwens mijn keuze om mijn Vrolijke Haan in Breda te situeren.

## DE VROLIJKE HAAN

Richard Koster heeft sinds 2017 een eetcafé aan de rand van de binnenstad van Breda. Hij heeft het overgenomen van de vorige uitbater en daarbij de naam 'De Vrolijke Haan' behouden.

### Propositie

Richard wil dat De Vrolijke Haan een eetcafé is waar tussen 14:00 en 17:00 uur goed en gezellig geborrelt kan worden. Tussen 17:30 en 22:00 uur zijn er elke dag vier verschillende dagschotels te krijgen, eenvoudige maar kwalitatief goede 'pubfood'. Na 22:00 uur is het vooral een bruin café, waar een borrel gedronken wordt en op vrijdagavond regelmatig een live-muzikant speelt.

### Medewerkers

Als de zaak open is, is Richard er zelf vrijwel altijd. Hij helpt mee achter de bar, stuurt de keukenploeg aan en houdt zijn team in de gaten. Er zijn twee vaste medewerkers: Jimmy is de kok en Rosa bestiert de bar. Beiden werken elke dag van 16:00 uur tot en met sluitingstijd. Jimmy en Rosa hebben een relatie en werkten ook al in De Vrolijke Haan voordat Richard het café kocht.

Elke dag komt om 10:00 uur een schoonmaakploeg. Richard heeft een lijstje met vijftien freelancers, van wie hij er elke dag drie moet zien in te roosteren. Om 13:30 uur komt de middagploeg: vijf man en/of vrouw sterk. Eén staat achter de bar, twee zijn actief in de bediening en twee doen de voorbereidingen voor de avond in de keuken. Hiervoor is er een pool van twaalf mensen die op basis van een nulurencontract werken. Richard maakt aan de hand van hun beschikbaarheid en wensen een rooster voor vier weken. Om 16:00 uur wordt het drukker en dan start de avondploeg. Rosa neemt de bar over en er staan vier mensen in de bediening. Vaak blijft de middagploeg tot een uur of zeven om samen de drukte van het borreluur op te vangen. Op rustige dagen zijn er minder mensen nodig.

## Plannen

Richard wil graag gaan uitbreiden, door vanaf 11:30 uur open te gaan en ook lunchgerechten aan te bieden. Hij heeft zijn oog laten vallen op de winkel naast zijn café, die vermoedelijk binnenkort gaat sluiten. De Vrolijke Haan zou die extra meters goed kunnen gebruiken, en het gedoe met de buurman over de breedte van zijn terras is dan ook voorbij. Hij verwacht dat hier met name in de zomermaanden goed mee te verdienen valt. Hij moet daarvoor nog wel het een en ander regelen. Denk aan de vergunning, toestemming om het terras nog iets uit te breiden, meer personeel en misschien wel een andere indeling van de dag. Ook moet het belendende pand worden gekocht, maar niet nadat de gemeente bereid is gebleken om de bestemming van het onroerend goed van 'detailhandel' in 'horeca' te wijzigen. Voor de aankoop van het pand wil Richard een krediet aanvragen bij zijn bank.

## Netwerk

'Onze gasten, dat is mijn enige netwerk,' riep Richard altijd. Maar de laatste tijd komt hij erachter dat er veel meer stakeholders zijn dan alleen de mensen die voor een biertje of een kipsaté komen. Dus loopt hij rond met de vraag: wie zijn nou eigenlijk mijn stakeholders?

## 2 Het begin van je plan

Voorordat je begint aan een lobby, stel je vast wat je doelen zijn. Je gaat antwoord geven op de vraag: waarom doen we dit? Als je weet welke verandering je beoogt, ga je bepalen wat er precies moet gebeuren om die verandering teweeg te brengen.

### 2.1 De Gouden Cirkel

Als je een lobby wilt starten, maak je daarvoor een plan. De Brits-Amerikaanse wetenschapper Simon Sinek leert dat je bij het maken van een plan – voor wat dan ook – moet beginnen met de vraag: *Waarom?* Pas daarna houd je je bezig met de *Wat* en aan het einde van je plan vraag je je af: *Hoe?* Deze theorie, die de Gouden Cirkel van Sinek<sup>3</sup> wordt genoemd, laat zien dat als je begint met *Hoe* en dan pas via *Wat* naar *Waarom* gaat, plannen vaak mislukken. Begin je daarentegen met *Waarom*, dan is na de *Wat* de *Hoe* meestal niet meer zo moeilijk.

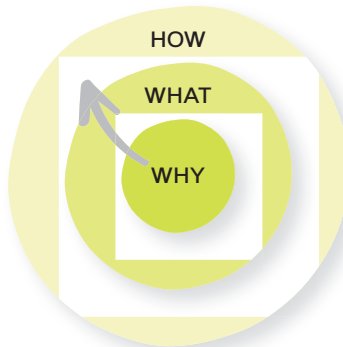
Communicatie-professionals herkennen dit voorbeeld: een manager van een of andere afdeling komt naar je toe en vraagt: 'Kun jij een filmpje maken?' Ja, vanzelfsprekend kan de communicatieafdeling een video maken. Maar waar gaat die video over? Liever dan meteen in de *Hoe*-vraag te duiken, stel ik voor om terug te gaan naar *Waarom*. Wat wil je met je filmpje bereiken? Welke verandering of verbetering zoek je? Na een paar goede gesprekken blijkt dat een filmpje helemaal niet de oplossing is voor het probleem van de manager, maar dat er een flyer moet komen, of een sessie met alle medewerkers, of – nou ja, iets

---

<sup>3</sup> Lees meer over de cirkels op de site van Sinek: online op <https://simonsinek.com/golden-circle/> of in het boek <https://simonsinek.com/books/start-with-why/>

anders dus. De vraag was een *Hoe*, maar via een *Waarom* en *Wat* kwam je uit op een andere en veel logischer *Hoe*.

Wat is nou precies die Gouden Cirkel? Het idee van deze cirkel is dat je van binnen naar buiten werkt, zoals de pijl aangeeft. Doe je het andersom, dan loop je vast. Je doet wel iets, maar hebt geen duidelijk doel gedefinieerd. Je weet dan niet welk doel je wilde bereiken, of je succesvol bent en zo ja, in welke mate. Zonder doel is het uitvoeren van een plan zinloos. Dat is de gedachte van de Gouden Cirkel.



Afbeelding 1 De Gouden Cirkel van Sinek

Je lobbyt om iets te bereiken, dus zonder een duidelijk doel heeft het natuurlijk geen zin om je stakeholders<sup>4</sup> lastig te vallen. Ja, soms bestaat lobbyen ook uit het alleen maar warm houden van relaties. Maar ook in dat geval vraag je je af: waarom doen we dit? Wat willen we van die stakeholder, misschien niet nu, maar wel op termijn? Want de contacten die je warm houdt, moeten natuurlijk ooit tot een resultaat leiden. Zo is het onderhouden van je netwerk ook een doel, omdat je er op een gewenst moment gebruik van kunt maken.

Meestal beoog je echter een verandering als je contact aangaat met je stakeholders. Er moet een wet worden aangenomen, of juist niet. Er moet een regeling worden toegepast, of juist veranderd. Er moet een

<sup>4</sup> In de volgende hoofdstukken ga ik uitgebreid in op de vraag wat een stakeholder is en wie jouw stakeholders zijn.

vergunning worden afgegeven of verlengd. Je wilt iets veranderen, en gaat er daarbij van uit dat die gewenste verandering niet vanzelf komt: er is actie vereist.

In de volgende hoofdstukken ga ik uitgebreid in op de vraag wie jouw stakeholders zijn, wat ze willen, en hoe je hen kunt bewegen iets te doen waar ze misschien zonder jouw interventie niet op waren gekomen. Misschien kun je daarom nu nog niet heel gedetailleerd alle *Wat*- en *Hoe*-vragen beantwoorden. Dat is niet erg, je kunt er ook gaandeweg op terugkomen. Wat nu het allerbelangrijkst is, is dat je de *Waarom* kunt benoemen. Niet voor niets heeft Simon Sinek zijn boek *Start with Why* genoemd. Als je nu nog niet weet hoe je van je *Waarom* naar *Wat* en van *Wat* naar *Hoe* moet komen, hoef je je geen zorgen te maken, dat komt later.

## 2.2 Waarom

Je lobbyt niet zomaar wat in het wilde weg, je lobbyt om iets te bereiken. Dat is in principe een verandering. Er moet iets anders lopen dan dat het zou lopen wanneer je niets doet. Nu moet je bij veranderingen niet meteen denken dat alles op zijn kop moet; het kan ook heel klein zijn, een aanpassinkje in een wet of regeling bijvoorbeeld. Maar de gevolgen voor jou zijn misschien wel heel groot. Je zult onderweg in dit boek ontdekken dat de veranderingen die je zoekt soms ook in het belang van anderen zijn. Dan is dus samenwerken een goed idee. Maar alles begint met de vraag: welke verandering streef je na? Subtiel: ook het feit dat er niets verandert, kan jouw doel zijn. In dat geval probeer je de beleidsmakers die iets willen veranderen te beïnvloeden, en zit daar de verandering. Het behoud van de status quo kan heel goed de inzet van een lobby zijn.

Dat is wat je wilt weten: waarom doen we dit nou eigenlijk? We spannen ons in, gaan allerlei contacten aan, spreken met stakeholders, maar welke verandering beogen we daarmee? Wat is er zo goed aan die verandering? Wat zal die verandering ons brengen? Meer geld? Meer klanten? Een betere reputatie – met misschien meer geld en meer

klanten als gevolg? De mogelijkheid om meer te produceren? Een dienst die we graag willen verlenen aan onze relaties? De vraag wat er precies moet gebeuren en hoe dat moet, laat ik op dit moment buiten beschouwing, het gaat nu puur om de vraag welk doel je hebt. Wat is de stip op de horizon waar je naartoe gaat werken?

Probeer een overzicht van je doelen te maken. Dat kan een heel kort lijstje zijn, maar ook een wat langere opsomming. Is de lijst erg lang, dan moet je je afvragen of je het nog wel over één lobbyplan hebt en niet over een complete lobbystrategie voor het hele jaar. Probeer de doelen zo concreet mogelijk te formuleren. Doelen als ‘onze reputatie moet beter’ of ‘we willen een groter marktaandeel’ zijn te vaag en te ongrijpbaar. Maak het klein, meetbaar, haalbaar en vooral: concreet. Bijvoorbeeld: we willen dat wij in aanmerking komen voor een bepaalde subsidie. Of: we willen dat een bepaalde wet niet in de vorm van het huidige wetsvoorstel wordt aangenomen. Dit proces wordt ook wel aangeduid als het definiëren van succes. Je bepaalt vooraf wat je graag wilt bereiken en geeft aan wat daarvoor moet worden gerealiseerd. Zo weet je dat als je die doelen kunt afvinken (je hebt ze behaald), je plan succesvol is.

Trap niet in de valkuil dat je hier al meteen de cirkels gaat omzeilen, bijvoorbeeld door ze niet in de juiste volgorde te doorlopen. Als je bezig bent met het *Waarom*, is het verleidelijk om meteen te zeggen dat je een gesprek met Tweede Kamerlid X wilt voeren. Dat is namelijk een duidelijk *Hoe*, het is geen *Waarom*. Het doel is niet het voeren van het gesprek, het doel is iets bereiken in dat gesprek. Daarover moet je een beetje streng zijn voor jezelf. Je mag het jezelf niet te gemakkelijk maken! Je beperkt je alleen tot de gewenste resultaten. Vind je dat moeilijk, dan stel je jezelf vragen als:

- 1 Wanneer is dit plan voor ons geslaagd?
- 2 Welk tastbaar resultaat willen we bereiken?
- 3 Waarom lobbyen we hierover?

Met behulp van dit soort vragen moet het lukken om je doelen goed te formuleren en een goede *Waarom* voor je plan te maken.

## 2.3 Wat

Om te komen tot de *Wat* van je plan ga je de beoogde veranderingen uitschrijven. Dat doe je in een schemaatje, waarbij links de huidige (ongewenste) omstandigheden staan en rechts de gewenste situatie. Doe dit zo gedetailleerd mogelijk: gebruik gerust meerdere regels om je doelen te beschrijven. Wees ook hier concreet, want aan vage of al te algemene termen heb je niet zo veel. De vraag die je daarbij moet beantwoorden, is: door welke verandering bereik ik mijn beoogde doel?

Huidige situatie	Gewenste situatie
1	
2	
3	

De huidige situatie kan bijvoorbeeld zijn dat een meerderheid in de Tweede Kamer tegen de wet gaat stemmen waarvan jij wel graag zou zien dat die werd aangenomen. Dat zet je dus links: *Meerderheid Tweede Kamer is tegen* en rechts: *Er is een meerderheid vóór de wet*. Of aan de ene kant: *Wij komen niet in aanmerking voor subsidie X* en aan de andere kant: *Wij ontvangen subsidie X*. Je kunt ook preciezer zijn: links *Fractie A in de Tweede Kamer is tegen de wet* en rechts *Fractie A stemt vóór de wet*.

Vind je dit geen handige matrix, of passen jouw plannen er niet zo goed in, dan kun je het ook anders aanpakken. Je schrijft dan op welke veranderingen er nodig zijn om je doelen te bereiken. De stakeholders die op de een of andere manier moeten bewegen – dat kan zijn dat die stakeholder iets doet of juist nalaat – zet je op een rij. Daarnaast schrijf je welke verandering je graag zou willen zien. Dat ziet er zo uit:

Stakeholder	Gewenste verandering bij stakeholder
A	
B	
C	



In de linkerkolom zou dan kunnen staan: *Tweede Kamerfractie A* en in de rechterkolom *Stemt vóór de wet*. Of links: *Ministerie van Economische Zaken* en rechts: *Kent ons subsidie toe*. Elke verandering die je beoogt, geef je zo concreet mogelijk aan.

Beide methoden werken, het is net wat jij zelf het prettigst vindt. Natuurlijk geldt in beide gevallen dat de veranderingen die je opschrijft wel realistisch moeten zijn. Als je werkt voor een milieuorganisatie en je doel is de uitstoot van CO<sub>2</sub> met 25% terug te brengen, dan kun je wel opschrijven dat de gewenste verandering is dat een bepaald bedrijf helemaal ophoudt met het uitstoten van broeikasgas, maar je moet je wel afvragen of dat realistisch is. Het bedrijf zal niet zomaar zijn deuren sluiten of de complete bedrijfsvoering omgooien, alleen omdat jij dat graag wilt. Beter is dan om te bezien of je bijvoorbeeld kunt lobbyen bij de vergunningverlener – de overheid – om dat bedrijf meer regels op te leggen. Dat is niet alleen realistischer, maar vermoedelijk ook kansrijker.

Als je lobbyt tegen een bepaalde wet, terwijl je weet dat er een ruime meerderheid is die vóór de wet zal stemmen, kun je als doel opschrijven dat die wet er niet mag komen. Eerlijk gezegd weet je best dat dat niet erg waarschijnlijk is. Het is dan realistischer, en waarschijnlijk ook succesvoller, om te accepteren dat die wet er komt en te proberen hem op onderdelen nog iets aangepast te krijgen. Misschien kun je lobbyen voor een amendement waardoor de scherpste randjes van de effecten van die wet er wel af zijn. Of voor een extra bepaling in de uitvoeringsregeling, waardoor jouw organisatie minder last heeft van die wet. Maar eigenlijk had je eerder moeten starten met je lobby, misschien was er dan wel geen ruime meerderheid vóór geweest.

De valkuil van dit proces is dat je, omdat je realistisch moet zijn, meteen maar doorstoot naar een *Hoe*. Je zult misschien denken: om die bewuste fractie zover te krijgen dat ze van mening verandert of een amendement indient, moet ik dus even bellen met dat en dat Kamerlid. Maar dat is de derde trap van het model van Sinek. En dat ga je hierna doen: jouw eigen acties op een rij zetten.