



# INTEGRATING STAKEHOLDER ANALYSIS MODELS TO GATHER MORE STAKEHOLDER INSIGHT

MSc Thesis report

Simon Aerts

4147057 – s.j.w.aerts@student.tudelft.nl

August 2020

# Integrating stakeholder analysis models to gather more stakeholder insight

By

Simon Aerts



# Colophon

---

## Student

### **Simon Aerts, BSc**

Faculty of Civil Engineering and Geosciences  
Master Civil Engineering ; Track Building Engineering  
Integral Design Management annotation

Student number: 4147057  
Bosboom-Toussaintplein 206  
2624DM Delft  
sjwaerts@gmail.com

## Graduation committee

### **Dr. J.L. (John) Heintz** (first supervisor)

Faculty of Architecture and Built Environment  
Department Design and Construction Management  
J.L.Heintz@tudelft.nl

### **Dr. ir. G.A. (Sander) van Nederveen**

Faculty of Civil Engineering and Geosciences  
Department Materials, Mechanics, Management & Design  
G.A.vanNederveen@tudelft.nl

### **Dr. ir. H.R. (Roel) Schipper** (chairman)

Faculty of Civil Engineering and Geosciences  
Department Materials, Mechanics, Management & Design  
H.R.Schipper@tudelft.nl

### **Ir. I.S. (Ingeborg) Koenders – van den Ban** (company supervisor)

Brink Management & Advies  
Project, Process and Program management  
I.Koenders@brink.nl



# Preface

---

This thesis is the result of my graduation research, which is the last part of the master Building Engineering at the Delft University of Technology.

When I started my studies nine years ago in Delft I knew exactly what I wanted to do. I wanted to design roller coasters. During these nine years I learnt more about myself and the direction I would want to go in with my career. The idea of designing rollercoasters faded and other interests came into play: architectural design, probabilistic design and project management. Finding the right topic for my master thesis wasn't easy. All these different interests were all on the edge of the field of Building Engineering. Besides my masters I've been working in a cinema and theatre, doing mainly operational and event management, another passion of mine. During talks with friends, faculty members, students and people within Brink, the topic of stakeholder management was found. This topic, as a matter of speaking, combines my passion for project (event and operational) management with the field of studies of Building Engineering.

Finding the right topic for my thesis wasn't easy as I mentioned. I would like to thank Karel Terwel, Roel Schipper and Sander van Nederveen for always helping and guiding me throughout this process. Specifically Karel Terwel for pointing me in the direction of stakeholder management. I would also like to thank the members of my graduation committee Roel Schipper, John Heintz and Sander van Nederveen. In particular I would like to thank John Heintz for his supervision and guidance throughout this entire project even though I'm not a student from the faculty of Architecture. You helped me think very critically of my own work, while on the other hand build confidence in my work.

While researching the right topic, I knew I wanted to do my thesis in collaboration with a firm within the building industry. To help get a better insight within the industry and how practice works. Brink gave me an opportunity to get a better and practical insight in project management. I would like to thank them for this opportunity and all the colleagues that helped me with my research, with my interviews, test projects, panels and discussions and expertise in general. I would want to thank Ingeborg Koenders–Van den Ban in particular for helping me every step along the way of this thesis, from the very start to the finish line. Without you and Brink, I'm not sure this report wouldn't even exist, so thank you for helping me, pushing me and guiding me.

Besides great support of the faculty members of the TU Delft and Brink, the report you're about to read wouldn't even exist with the support of all my friends and family. Even when I was ready to quit this thesis and my studies, their unconditional love and support made me help pull through. Up to the very last words written in this report.

After nine amazing, educational, stressful and inspirational years of studying at the Delft University of Technology, I couldn't be prouder and more exited to present my master thesis. I hope you will enjoy reading this report.

Simon Aerts

Delft, August 2020

# Summary

---

Stakeholder management is one of the elements of project management within the building industry. Stakeholder management consist of stakeholder analysis and stakeholder engagement. Current stakeholder analysis models, methods and tools are often very focused around one central issue: individual characteristics or relations between stakeholders. Stakeholder analysis theory often strands in theoretical models, where an operational approach is missing. Combining stakeholder analysis models, methods and tools is necessary to get better stakeholder insight. However this combined approach is missing from the building industry. This all leads towards the main research question:

**How can existing stakeholder analysis models and methods, based on individual characteristics and relations between stakeholders, be integrated to gather more stakeholder insight for project managers in the building industry?**

A series of sub research questions have been formulated to substantiate the answer on the main research question. These sub research question are all related towards the process of formulating an answer to the main research question. To answer this main research question, components of successful stakeholder analysis are defined through literature and interviews with project managers in practice. The main existing stakeholder analysis models are analyzed through a literature review. Several combinations of models are investigated based on a combination of these components and stakeholder analysis models. One of these combinations is worked out in a method. The model is based on creating stakeholder profiles consisting of different attributes: potency, proximity, urgency, legitimacy, collaboration relations and communication relations. The proposed model and method are tested in three projects. Within these test projects, focus groups are used with involved project managers to map all stakeholder information. The results are further validated by an expert panel and a project manager panel.

This brings us back to the main research question. Do the proposed model and method gather more stakeholder insight for project managers? The model provides an opportunity to map the stakeholder network based on collaboration and communication. This network could than be used as a reflection of the actual network in regards to the desired network. Within the test cases a relation is found between the number of individual stakeholder attributes a stakeholder encompasses and the closeness within both networks. Within the evaluation of test case C it is noted that this helps with placing new stakeholders within the existing network. The proposed model provides a more extensive categorization of stakeholders, this helps the development of communication strategy as mentioned by the project manager panel.

it is noted that by taking part in the focus groups used in this research and looking at the stakeholders, project managers were made more aware of the overall situation, the stakeholders and their own actions on stakeholder management. Another benefit of the proposed model and method is the insight in stakeholder decomposition. The project manager panel acknowledges troubles in the definition of a stakeholder as a person, group or organization, this model could help check if decomposition is needed. The validation proves that the model and method are delivering output that matches results as experienced in reality. This basis could be used as a stepping stone for an integration of stakeholder analysis with other project management processes like risk management or communication management.

The model helps placing new stakeholders within the existing network, creates a way to design your network and check your network periodically, made project managers more aware of their stakeholder management and engagement. The model helps grouping and decomposing stakeholders and the model creates a

guideline to gather information and create a better understanding of the stakeholders. In conclusion, the proposed model does provide more stakeholder insight than existing models.

One of the recommendations for practice is to develop a tool for this model and method which incorporates the proposed changes as mentioned in chapter 8, another recommendation for practice is to look into the possibilities of integrating this stakeholder analysis model and method with other project management processes like risk management and communication management. Future recommendations for further research consists of (1) creating a better understanding of the different stakeholder profiles as presented by research of Bahadorestani et al. (2019), (2) research into the relation between collaboration, communication and the individual stakeholder attributes and (3) an extended research into the possibilities of using this model and method to develop a theory on the decomposition and grouping of stakeholder.

# Table of Contents

Colophon.....	2
Student.....	2
Graduation committee.....	2
Preface.....	3
Summary.....	4
Chapter 1 Introduction.....	8
1.1 Project management.....	8
1.2 Stakeholder management.....	9
1.3 Stakeholder analysis.....	10
1.4 Problem definition.....	11
Chapter 2 Research Outline.....	12
2.1 Research objective.....	12
2.2 Research questions.....	12
2.3 Research scope.....	13
2.4 Research methodology.....	14
2.4.1 Describing Stakeholder Analysis Components.....	15
2.4.2 Exploring existing stakeholder analysis models.....	15
2.4.3 Combining stakeholder analysis models.....	15
2.4.4 Developing the method.....	15
2.4.5 Validation of proposed stakeholder analysis model.....	15
2.5 Reading guide.....	15
Chapter 3 Describing Stakeholder Analysis Components.....	16
3.1 Literature review.....	16
3.2 Interviews.....	19
3.2.1 Approach.....	19
3.2.2 Results.....	19
3.3 Overview Stakeholder Analysis Components.....	20
Chapter 4 Existing Stakeholder Analysis Models.....	21
4.1 Literature review SAM focusing on individual characteristics.....	21
4.2 Literature review SAM focusing on relations between stakeholders.....	23
4.3 Overview components and models.....	25
Chapter 5 Combining Stakeholder Analysis Models.....	26
5.1 Combinations of SAM.....	26
5.2 Overview model.....	26
Chapter 6 Developing the method.....	32
6.1 Overview method.....	32

6.2 Step 1: Identify stakeholders .....	33
6.3 Step 2: Gather knowledge of stakeholders .....	34
6.4 Step 3a: Assign attributes to individual stakeholders .....	35
6.4.1 Guideline focus group 1 .....	38
6.5 Step 3b: Investigate relations between stakeholders .....	41
6.5.1 Guideline focus group 2 .....	41
6.6 Step 4: Combine results.....	43
6.7 Step 5: Analyze results.....	44
6.8 Step 6: Report results.....	45
6.9 Step 7: Record, monitor and review continually.....	46
6.10 Communicate and consult continually.....	46
Chapter 7 Validation of proposed Stakeholder Analysis Model and Method.....	47
7.1 Approach .....	47
7.2 Test cases .....	47
7.2.1 Project A.....	48
7.2.2 Project B.....	52
7.2.3 Project C.....	56
7.4 Project Manager Panel .....	61
7.5 Findings .....	62
Chapter 8 Discussion and reflection.....	63
8.1 Discussion.....	63
8.2 Proposed changes to model.....	64
Chapter 9 Conclusion and recommendations .....	65
9.1 Conclusion .....	65
9.2 Recommendations .....	66
9.2.1 Recommendations for practice.....	66
9.2.2 Recommendations for further research .....	66
9.3 Notes.....	66
References.....	67
Appendix A – Interview protocol.....	69
Appendix B – Interview project managers.....	73
Appendix C – Adaptation stakeholder salience model .....	101
Appendix D – Visualizations results test cases.....	103
Appendix E – Expert panel results.....	118
Appendix F – Project manager panel transcript.....	122
Appendix G – Reflection IDM .....	127



# Chapter 1 Introduction

This first chapter gives a short introduction into project management, stakeholder management and stakeholder analysis. Some issues within stakeholder analysis models, methods and tools are discussed and the problem definition is presented.

In Utrecht, the Netherlands, stands Tivoli Vredenburg (figure 1). A concert hall, theatre and event location with a bar and restaurant. The venue opened in 2014, nine years later than the intended opening date. After the opening, lots of problems arose. Sound leaks between different halls, problems with ceilings and lots of complaints from users of the building because of the illogical routing. Budgets were largely exceeded. After opening, investigation began to find out what went wrong. Rekenkamer Utrecht found several different causes for the problems, delays and budget excesses. There has been a lack of collaboration and communication between all involved parties, especially between the municipality (client) and the users of the building. Parties were involved too late (exploitation organization of Tivoli Vredenburg, real estate management organization of Utrecht) or not involved at all (division of cultural affairs) (Rekenkamer Utrecht 2015). Collaboration and communication are essential elements of stakeholder management. The example of Tivoli illustrates how inadequate project management and in specific stakeholder management can lead to problems in design and execution.



FIGURE 1 TIVOLI VREDENBURG, UTRECHT

## 1.1 Project management

The Project Management Institute defines project management as: *“the application of knowledge, skills, tools, and techniques to project activities to meet the project requirements.”* (Project Management Institute 2004). This term encompasses a large number of different activities and processes. The Project Management Institute defines 47 different processes that are found within project management. These processes are categorized within ten different knowledge areas that represent these processes within a specific professional field or specialization (figure 2). One of the knowledge areas focuses specifically on stakeholder management, the field that is illustrated above with the example of Tivoli.



FIGURE 2 KNOWLEDGE AREAS PROJECT MANAGEMENT (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE 2004)

## 1.2 Stakeholder management

Stakeholder management is the discipline that encompasses all activities associated with management of stakeholders (Project Management Institute 2004). The activities within the process of stakeholder management can be split into two different categories: stakeholder analysis and stakeholder engagement. Stakeholder engagement focuses on the active engagement of stakeholders in the project, communication with stakeholders, conflict resolution and making sure the interests of the stakeholders line up with the project. Stakeholder analysis is the process of identifying and analyzing the stakeholders systematically. These categories are connected within the process where stakeholder analysis is the basis for stakeholder engagement (figure 3) (Project Management Institute 2004).

The Project Management Institute describes Stakeholder Management as four distinct processes that are linked. These different processes consist of different sub-processes, tools and techniques. Stakeholder analysis can be found in the first phase of project stakeholder management. The term identify stakeholder suggests the creation of a list of names of project stakeholders, however the Project Management Institute describes the process of identifying stakeholders a lot more broadly: *“identifying the people, groups, or organizations that could impact or be impacted by a decision, activity, or outcome of the project; and analyzing and documenting relevant information regarding their interests, involvement, interdependencies, influence, and potential impact on project success.”* (Project Management Institute 2004).



FIGURE 3 PROJECT STAKEHOLDER MANAGEMENT PROCESSES (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE 2004)

The question rises, who is a stakeholder? Freeman (1984) defines a stakeholder as *“Any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization’s objective”*. In literature, there is also a division between internal and external stakeholders. Defining internal stakeholders as stakeholders who have a contract with the client for services, resources or products in project delivery, where external stakeholders are defined as collaborators with the project, but not contractually bounded (Mok et al. 2017). This division is used in numerous stakeholder analysis models and methods. Most research focuses on these internal stakeholders (within the presented definition), where focus on external stakeholders is often missing (Olander 2006)

Stakeholder management is also a discipline of human interaction. And human interaction differs per person, country, sector, background etc. Thus making it difficult to find a fit-for-all solution. When project managers

in the building industry are asked about their approach to stakeholder management, they prefer working from personal experience and intuition instead of using stakeholder analysis models and methods (O'Halloran 2014; Yang et al. 2011). Also, several project managers at Brink Management & Advies described examples where they encountered important stakeholders throughout their projects that they didn't know existed. Whilst they often resolve conflicts and handle these new stakeholders, they focus little on the process at hand, stakeholder analysis to prevent these surprises.

### 1.3 Stakeholder analysis

Stakeholder analysis is a technique that can be used to identify all stakeholders involved within the project and identify their interests, relations, influence and/or proximity to the project (Project Management Institute 2004). Stakeholder analysis helps to get a better understanding of the project stakeholders and helps to find coalitions between stakeholders or help prevent conflict.

There are numerous different ways to perform a stakeholder analysis (Yang et al. 2011; Reed et al. 2009). It is therefore important to make a clear distinction between a stakeholder analysis model, method and tool. A stakeholder analysis model is a representation of the stakeholder system within a project. A stakeholder analysis method is a systematic approach to use a stakeholder analysis model. Whereas a stakeholder analysis tool is a practical and usable (software) interface for the method and model

Figure 4 below describes the relation of stakeholder analysis with different other disciplines within project management. The input for stakeholder analysis is the project charter, procurement management plan and information of the enterprise/organization. The stakeholder analysis output provides input for the collection of requirements, identification of risks, planning of the quality management, communication management risk management and procurement management (Project Management Institute 2004).

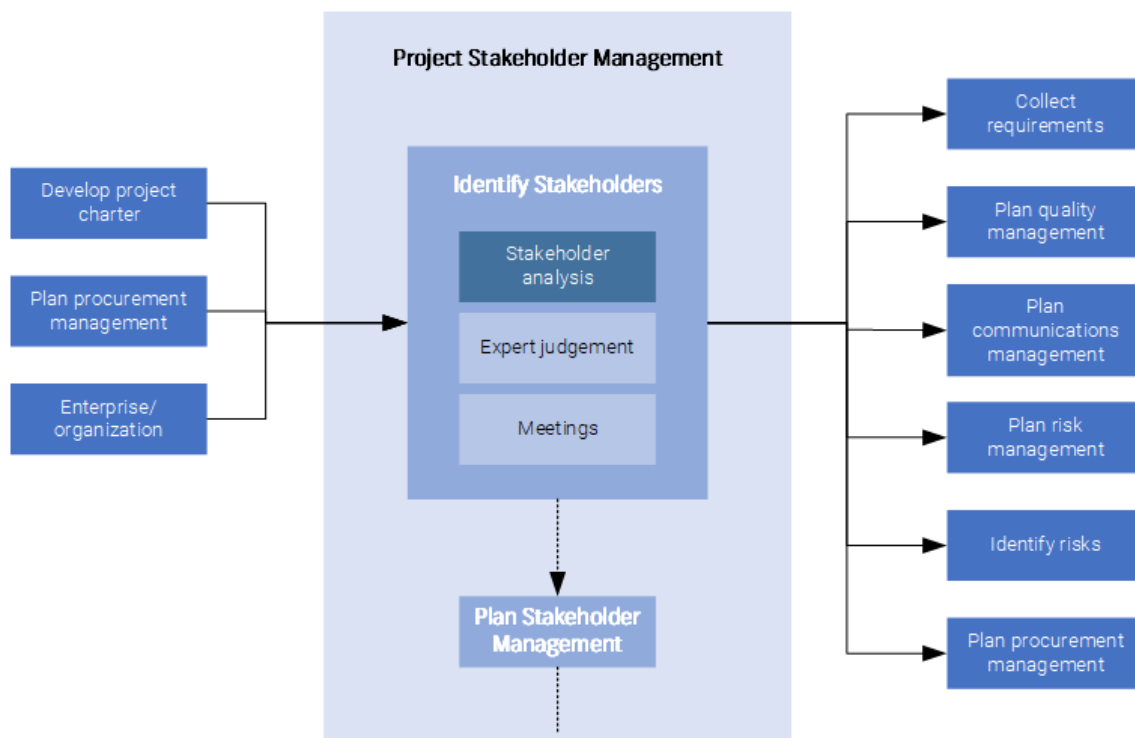


FIGURE 4 CONTEXT STAKEHOLDER ANALYSIS (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE 2004)

There are numerous stakeholder analysis models to be found in literature, making it hard to oversee which stakeholder analysis model works best in which case (Yang et al. 2011). The models focus on specific areas of stakeholder analysis and interests. Research done by Reed et al. (2009) proposes a categorization of stakeholder analysis models, methods and tools in three areas: stakeholder identification (1), assessment of individual stakeholders through attributes and/or categorization (2) and investigation of stakeholder relations (3). The first category, stakeholder identification, is described as purely making a list of all involved stakeholders, whereas this category often focuses on data gathering tools instead of stakeholder analysis models or methods (Reed et al. 2009).

To overcome the limitations of this specific categorization and focus of each model, a combination of stakeholder analysis model is advised. However, a model that encompasses a combination of existing stakeholder analysis models is missing (Yang et al. 2011, Reed et al. 2009). Besides the possibilities of combining existing models, there is also a need for a practical tool that can streamline the process of stakeholder analysis and make those theoretical models applicable in practice (Reed et al. 2009)

## 1.4 Problem definition

To conclude, current stakeholder analysis models, methods and tools are often very focused around one central issue: individual characteristics or relations between stakeholders. Stakeholder analysis theory often strands in theoretical models, where a practical approach is missing. Combining stakeholder analysis models, methods and tools is necessary to get better stakeholder insight and eventually better stakeholder management and project management. However this combined approach is missing from the building industry..

# Chapter 2 Research Outline

*An outline of the research approach is presented in this chapter. The objective of the research, the research questions, scope and methodology to answer these questions is discussed. The chapter ends with a reading guide for this thesis.*

## 2.1 Research objective

The objective of this master thesis is to look into the possibilities of integrating existing stakeholder analysis models based on individual characteristics and relations between stakeholders. A new model will be proposed that combines these different models and methods. Research focuses also on developing a model and method that is practical in operational use. This proposed model should provide a way to perform stakeholder analysis, based on a combination of existing models to gather more stakeholder insight for the building industry.

## 2.2 Research questions

This objective is brought back to the main research question of this thesis:

How can existing stakeholder analysis models and methods, based on individual characteristics and relations between stakeholders, be integrated to gather more stakeholder insight for project managers in the building industry?

This question can be dissected into a subset of different research questions. This dissection is based on all different issues that need to be tackled to answer the main research question and reflect the process of this thesis. The starting point of this research is to look into different components of successful stakeholder analysis.

(1) What are components of a successful stakeholder analysis?

Besides a look into different components for successful stakeholder analysis, research focuses on looking into the main existing stakeholder analysis models. These models are plotted against the components researched earlier to have a better look at the existing stakeholder analysis models.

(2) What main stakeholder analysis models are currently available?

This plot of the different models and components is the basis for finding combinations of stakeholder analysis models. Different combinations are looked into and by process of elimination. Eventually the combination is chosen that looks the most promising.

(3) How can stakeholder analysis models be combined into one model to gather more stakeholder insight?

Another focus of this research is on getting the model from theory to practice as many existing models strand in theory. That raises the question how a method can be developed to accompany the proposed model.

(4) How can a method be developed to work together with the proposed model?

At last, the model and method need to be validated to check if they provide more stakeholder insight than existing stakeholder analysis models and methods.

(5) Are the proposed model and method providing more stakeholder insight than existing stakeholder analysis models and methods?

## 2.3 Research scope

Stakeholder management and stakeholder analysis are quite broad terms. There are lots of different projects and/or sectors to investigate. To limit the scope of the research, focus is on the building industry, in line with the master studies of Building Engineering of the TU Delft. This research is performed in association with Brink, they advise on project management or take on the role of project manager from the client side. For the purpose of this research, the perspective of the stakeholder analysis is on project manager on the client side.

Another scope limitation is the phase of the different building projects. For this research, the focus is on projects that are in (early) development or design phase. In these early phases of the project the influence of stakeholders is high and costs of changes in the design is low, thus making these early phases interesting for adding value to the project (Knotten et al. 2015). For this reason, the focus of this research is on the early stages of a project.

Stakeholder analysis will not only benefit the project manager, but also the other involved parties to gather a better insight in each other stakes within the project. Thus the question arises who's responsible for the stakeholder analysis and who should be bearing the costs (in time) for making such an analysis if multiple parties benefit from it? These questions are outside the scope of this project. This could be a new research on its own. The focus in this research is on the possibilities of integrating stakeholder analysis and who could benefit from this, not focusing on the potential costs.

As illustrated by figure 4 in paragraph 1.3, stakeholder analysis is the foundation for many other project management elements: the stakeholder engagement plan, the project communication plan etc. The focus of this research is on the integration of different stakeholder analysis models within the first phase of stakeholder management: identify stakeholders. The focus is not on integrating different processes within project stakeholder management, for example integrating stakeholder engagement strategies within the stakeholder analysis.

The focus of this research is on development of a model and method to integrate existing stakeholder analysis models and methods, not on development of a tool to implement this model and method within software. Before creating a tool, the model and method need to prove that they gather more stakeholder insight and interesting results for project managers.

Concluding, the scope is limited to...

- ... the perspective of the project manager on the client side
- ... the building industry
- ... (early) development and design phases of the projects
- ... the possibilities and opportunities of stakeholder analysis, not the costs of analysis
- ... integrating stakeholder analysis models, not integrating different stakeholder management processes
- ... creating a model and method for integrating existing stakeholder analysis models, not developing a tool and software

## 2.4 Research methodology

The methodology follows the same process as the research questions. An overview is presented in figure 5 below with the linkage to the different research questions. In the next sections, the different elements will be described in accordance with the research questions they represent.

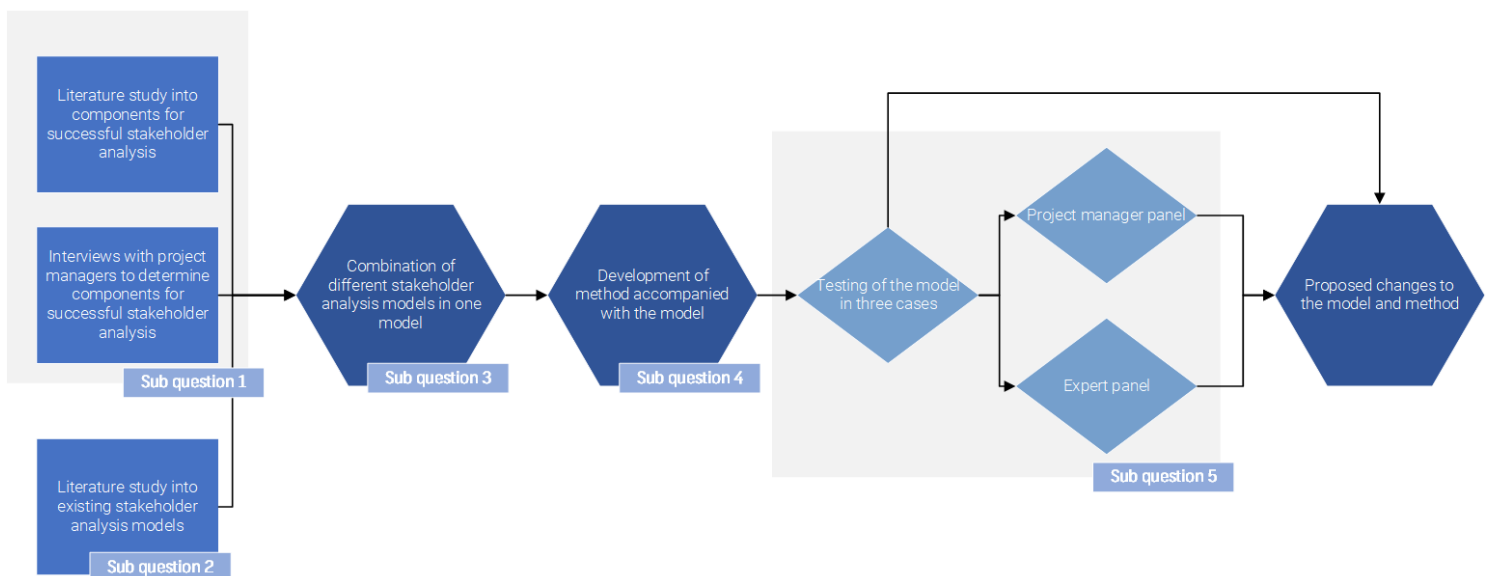


FIGURE 5 RESEARCH METHODOLOGY

### 2.4.1 Describing Stakeholder Analysis Components

To answer the first sub research question, a literature review is performed into different components of successful stakeholder analysis. These components can be used to get a better understanding of existing stakeholder analysis models. To complement theoretical components, interviews are held with different project managers from practice to get a better understanding of stakeholder analysis components from practice.

### 2.4.2 Exploring existing stakeholder analysis models

Besides a look into different components, a literature review is performed into the main existing stakeholder analysis models. These models are then plotted against the different identified components for successful stakeholder analysis to have a better look into the different components that these existing models consist of.

### 2.4.3 Combining stakeholder analysis models

This plot of the different models, is the basis for combining different stakeholder analysis models. The new model should be combining the stakeholder analysis components as described in such a way that the combination consists of all components. There is a more in-depth look in these different models and their components to find out a way to combine them into one model.

### 2.4.4 Developing the method

To accompany this model, a method is developed. This method is taking the theoretical model to practice. This method is derived from the different existing stakeholder models that the proposed model consists of.

### 2.4.5 Validation of proposed stakeholder analysis model

The model and method need to be validated. This is done in different phases. The model and method are tested in three different cases. An expert panel, consisting of experts on stakeholder management, will be asked to provide their insights from their expertise on the model, method and results. Project managers from practice will also be asked to provide their insights from their practical experience through a panel on the model, method and results.

## 2.5 Reading guide

All these phases and research questions will be discussed throughout this thesis. The different sections in the previous paragraph 2.4 are corresponding with the different chapters in this thesis and thus also the different research questions.

Chapter 3 describes different stakeholder analysis components for successful stakeholder analysis, chapter 4 provides an overview of the main existing stakeholder analysis models. A new model will be proposed in chapter 5, based on a combination of existing stakeholder analysis models. Chapter 6 describes the method to bring this model to practice. Chapter 7 discusses the validation of the model through three test cases, an expert panel and a project manager panel.

Chapter 8 presents a discussion of the results and ends with a proposal with different changes to the model and method. Chapter 9 presents the conclusion of this research and recommendations for practice and further research.



# Chapter 3 Describing Stakeholder Analysis Components

*This third chapter describes different stakeholder analysis components for successful stakeholder analysis. This will be done through a literature review on stakeholder analysis performance attributes in and secondly through interviews held with project managers from practice.*

## 3.1 Literature review

What are important key components of a stakeholder analysis? A literature review is used in combination with a set of interviews to get a better understanding of the different components of a successful stakeholder analysis. These stakeholder analysis components are used in a later stage to help identify existing stakeholder analysis models that can be combined in one model to gather more stakeholder insight.

Research done by Oppong et al. (2017) propose a system based on a extensive literature review of stakeholder management in construction. They propose a model that helps create a framework for stakeholder management. Figure 6 below illustrates the process taken from Oppong et al. (2017). First, objectives are set for stakeholder management through performance objectives. Success factors are then defined to help develop strategies for stakeholder management. These strategies will be used in practice. The outcome of the stakeholder management will be tested through performance indicators. Optionally, strategies may need to be revised after an undesirable outcome. Their research defines these performance objectives, success factors and performance indicators.

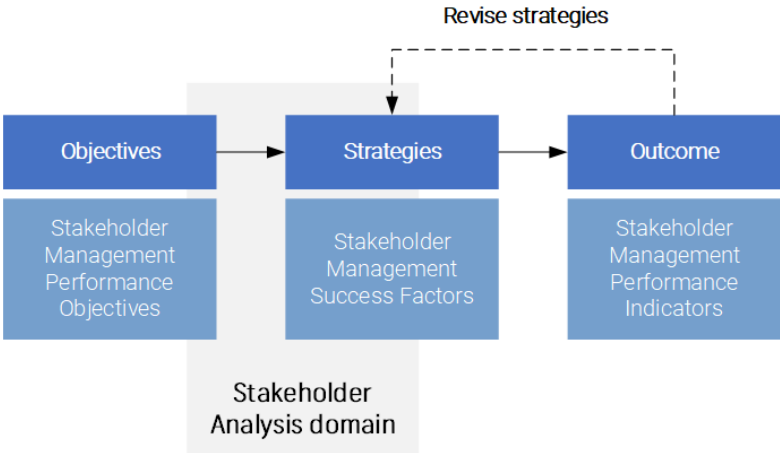


FIGURE 6 FRAMEWORK FOR STAKEHOLDER MANAGEMENT (OPPONG ET AL., 2017)

Zooming in on stakeholder analysis, this is within the domain of objectives and strategies (figure 6). Analysis will help define your strategies. Within the list of performance objectives, the last mentioned is “systematically identify and analyze stakeholder”, basically the definition of stakeholder analysis. In table 1, the success factors are describes as proposed by Oppong et al. (2017).

TABLE 1 SUCCESS FACTORS FOR STAKEHOLDER MANAGEMENT (OPPONG ET AL. 2017)

1	Managing stakeholders with social responsibilities
2	Allocating sufficient resources to stakeholder management activities
3	Clearly defining project mission and objectives
4	Identifying stakeholders
5	Collecting information about stakeholders
6	Exploring stakeholders' needs and constraints to projects
7	Acquaintance with indigenous knowledge
8	Assessing attributes of stakeholders
9	Assessing stakeholders' behaviors
10	Analyzing conflicts and coalitions amongst stakeholders
11	Understanding areas of stakeholders' interests
12	Predicting the influence of stakeholders accurately
13	Determining the strengths and weaknesses of stakeholders
14	Comprehensive and transparent analysis of all alternative project solutions
15	Compromising stakeholders conflicts through consensus building
16	Involvement of stakeholders in decision making
17	Formulating appropriate strategies to handle stakeholders
18	Predicting stakeholders' potential reactions for implementing the strategies
19	Implementing the formulated strategies on stakeholders
20	Continuous evaluation of stakeholder satisfactions with implemented strategies
21	Ensure effective communication with stakeholders
22	Promoting and sustaining a good relationship with and amongst stakeholders
23	Ensuring mutual trust and respect with and amongst stakeholders
24	Obtaining support and assistance from higher authorities
25	Analyzing the changes in stakeholder environment e.g. information, influence, relationships and behaviors

Highlighted are the success factors that are directly related to stakeholder analysis within the scope of this thesis. The other success factors are related to stakeholder engagement.

Another source for stakeholder components is NEN-ISO:15288 (2015). This norm describes, amongst other things, the process for stakeholder needs and requirements analysis within the Systems Engineering (SE) framework. The norm describes a set of requirements to be fulfilled by the stakeholder analysis. An overview of these requirements is presented in table 2 on the next page. Certain aspects are specific for the Systems Engineering approach and are related to other systems within the project (in table 2 for example b, c and f).

TABLE 2 REQUIREMENTS FOR STAKEHOLDER NEEDS AND REQUIREMENTS ANALYSIS BY NEN-ISO:15288 (2015)

a	Stakeholders of the system are identified
b	Required characteristics and context of use of capabilities and concepts in the life cycle stages, including operational concepts, are defined
c	Constraints on a system are identified
d	Stakeholder needs are defined
e	Stakeholder needs are prioritized and transformed into clearly defined stakeholder requirements
f	Critical performance measures are defined
g	Stakeholder agreement that their needs and expectations are reflected adequately in the requirements is achieved
h	Any enabling systems or services needed for stakeholder needs and requirements are available
i	Traceability of stakeholder requirements to stakeholders and their needs is established

Requirement a, d and e (highlighted in table 2) are directly related to stakeholder analysis. Focus is on analysis of stakeholders, not on creating requirements or coupling stakeholders to different requirements set by the project as mentioned in the introduction and research scope. Requirements a and d are already mentioned as well in table 1, the success factors as described by Oppong et al. (2017) Requirement e however provides a new component for stakeholder analysis: the prioritization of stakeholders.

Out of these success factors and requirements in table 1 and 2, a new list of stakeholder analysis components is created to help give boundaries to the new model. This new list is presented in table 3 below. This list will be used to help find the most promising combinations of stakeholder analysis models for integration.

TABLE 3 STAKEHOLDER ANALYSIS COMPONENTS FROM LITERATURE

1	Identifying stakeholders properly
2	Collecting information about stakeholders
3	Exploring stakeholders' needs and constraints to projects
4	Assessing attributes of stakeholders
5	Assessing stakeholders' behaviors
6	Analyzing conflicts and coalitions amongst stakeholders
7	Understanding areas of stakeholders' interests
8	Predicting the influence of stakeholders accurately
9	Determining the strengths and weaknesses of stakeholders
10	Analyzing the changes in stakeholder environment
11	Prioritize stakeholders and their needs

## 3.2 Interviews

To complement the literature review and gather a more wholesome overview of stakeholder analysis components and stakeholder management, interviews are held with four project managers at Brink. These interviews are held to check the components set by literature and add new components if necessary from practice. The approach towards the interviews will be discussed first, afterwards a summary of the interviews will be presented.

### 3.2.1 Approach

For the interviews an interview protocol is used. The protocol will be shortly described below, a more extensive look on the protocol can be found in appendix A. The protocol is tested beforehand to further optimize the protocol and to gain more experience for the researcher as interviewer.

In total four different project managers were interviewed for this research on the topic of stakeholder management and stakeholder analysis. They were selected based on their extensive experience with project management within Brink. They practice the role of project manager in different kinds of projects, in utility as well as infrastructure, in different phases of the project. They all work from the client side as project manager, this fits the scope of this thesis.

All interviews have a similar set up. The first questions are focused on the personal experience of the project manager, the usage of stakeholder management and analysis, personal experience with specific tools and their opinions on stakeholder management in general. The second half of the interview is focused more deeply on topics related to this research. The participants are asked questions about stakeholder analysis models and methods specifically. To help the participants, examples are used to illustrate the direction of the question. The guideline used can be found in appendix A.

### 3.2.2 Results

The interviews were held online through video conference due to the COVID-19 pandemic. The interviews were held in Dutch, since it is the natural language of the interviewer and all participants. A transcription (in Dutch) of all four interviews is provided in appendix B.

First the participants were asked questions about their personal experience and background in the building industry. All participants are project managers within the Dutch building industry and have different experiences in projects (utility as well as infrastructure) and phases of the projects (early development to execution). When asked about their ideas on the term *stakeholder*, all four project managers defined stakeholders similar to the presented definition earlier; that stakeholders are all parties affecting or affected by the project. An interesting notion is the inclusion of also external stakeholders, where most literature focuses on internal stakeholders.

Different answers came to light when the participants were asked to define successful stakeholder management. This question was asked to help find components for stakeholder analysis in practice. Three out of four project managers described the level of success dependent on the level of complaints and problems after delivery of the project. However the other participant described success as the obligation to look for opportunities of bringing stakeholders together to create more value for your project. This can be done by bringing stakeholders with similar profiles and ideas together for collaboration.

Also all participants were questioned on the use of stakeholder analysis models and methods within their stakeholder management practices. All project managers underlined the importance of performing a stakeholder analysis, but none of them actively use stakeholder analysis within their projects. The project managers perform stakeholder analysis within their own minds in most projects. It often doesn't come to mind to the project managers to use a structured stakeholder analysis model or method.

All participants however are familiar with some methods. Three participants mentioned the use of a stakeholder register and the power-interest matrix. When asking questions more focused on individual attributes that can be researched by stakeholder analysis, different attributes were mentioned. Emotion is described as very important, as well as power, impact and influence. Looking at relational models, two different attributes were described, the collaboration between parties and the communication between parties.

At last, questions were asked on specific ways to present the stakeholder analysis data. The importance of prioritization was underlined by the participants. As well as visualization, especially in regards to making the complex data simple for other involved parties within the project. Categorization was discussed as well in regards to the power-interest matrix and the salience model.

These interviews highlighted three new components for a stakeholder analysis from practice:

- Categorize stakeholders in stakeholder profiles
- Find stakeholders with similar profiles
- Visualize stakeholder analysis data

### 3.3 Overview Stakeholder Analysis Components

Combining the outcome of the literature review and the interview results, a list of components for the new stakeholder analysis model is created. These stakeholder analysis components will be used to help identify stakeholder analysis models that can be combined to create a new model. This overview of components is presented in table 4 below.

TABLE 4 STAKEHOLDER ANALYSIS COMPONENTS

1	Identifying stakeholders properly
2	Collecting information about the stakeholders
3	Exploring stakeholders' needs and constraints to projects
4	Assessing attributes of stakeholders
5	Assessing stakeholders' behaviors
6	Analyzing conflicts and coalitions amongst stakeholders
7	Understanding areas of stakeholders' interests
8	Predicting the influence of stakeholders accurately
9	Determining the strengths and weaknesses of stakeholders
10	Analyzing the changes in stakeholder environment
11	Prioritize stakeholders and their needs
12	Categorize stakeholders in stakeholder profiles
13	Find stakeholders who have similar profiles
14	Visualize stakeholder information

# Chapter 4 Existing Stakeholder Analysis Models

*In this chapter, a literature review is presented on the main existing stakeholder analysis models. It will discuss the main models based on individual characteristics and relations between stakeholders. At last the models will be plotted against the stakeholder analysis components.*

After the description of different stakeholder analysis components for successful stakeholder analysis in chapter 3, focus shifts to actual existing Stakeholder Analysis Models (SAM). As mentioned in chapter 1, stakeholder analysis models can be categorized in two different groups.

1. Stakeholder analysis models that focus on individual stakeholder characteristics. For example: what is the interest of the stakeholder? What is the power of the stakeholder?
2. Stakeholder analysis models focus on relations between stakeholders. For example: Who is communicating with whom? Who is collaboration with whom?

Paragraph 4.1 will go into more detail of different stakeholder analysis models that focus on individual characteristics and paragraph 4.2 will go into more detail of models that focus on relations between stakeholders. Finally paragraph 4.3 will provide an overview with the different models are plotted against the stakeholder analysis components.

## 4.1 Literature review SAM focusing on individual characteristics

One of the most well known stakeholder analysis models is the salience model proposed by Mitchell et al. (1997). Herein stakeholders are assessed by three different attributes: power, legitimacy and urgency (figure 7). The number of attributes a stakeholder possesses, defines the type of stakeholder. For example, if a stakeholder has all three attributes, this is a primary stakeholder. This model helps to get a quick insight in the stakeholders and their different individual characteristics. It gives a quick profile of the stakeholder and helps to create a qualitative prioritization. These attributes of power, legitimacy and urgency are scored very differently depending on application. In some cases the salience model is used purely as a visualization method, in other cases it is incorporated in stakeholder registers. For example in one of the stakeholder register used in a project once by Brink, these attributes are scored low, medium and high. This model helps provide an insight in the type of stakeholder and how to approach such a stakeholder.

A new iteration of this model has been developed especially for the building industry in research done by Bahadorestani et al. (2019). Herein they extend the model as proposed by Mitchell et al. with an extra attribute, proximity (figure 8). The model changes the attribute of power to potency, since the attribute power is also close to other attributes such as influence and impact. Potency is a more encompassing attribute. This iteration is based on an extensive literature search and surveys amongst expert project managers in the building industry. A description of the terms is presented in table 5 below.

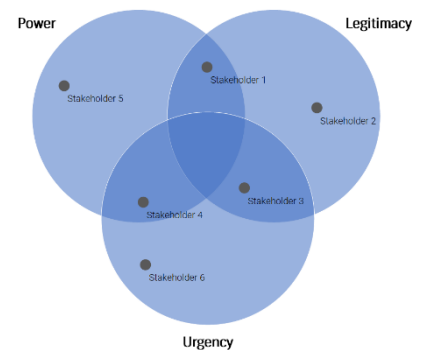


FIGURE 7 SALIENCE MODEL (MITCHELL ET AL. 1997)

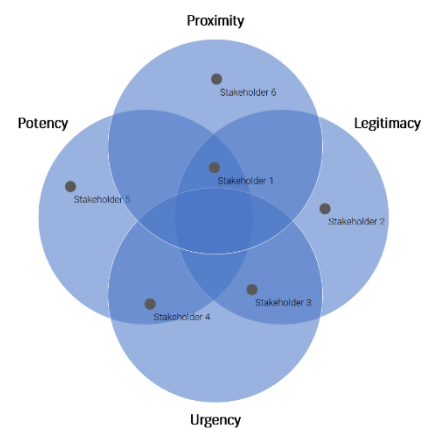


FIGURE 8 SALIENCE MODEL (BAHADORESTANI ET AL. 2019)

TABLE 5 SALIENCE MODEL ATTRIBUTE DESCRIPTIONS

Attribute	Description
Proximity	The distance between the stakeholder and the project from each other to active involvement and participation (Bahadorestani et al. 2019)
Potency	The ability and potential to influence the different aspects of the projects and their future by imposing demands (Bahadorestani et al. 2019)
Legitimacy	A worth or value that creates passion, hatred, loyalty, creates adaptive rules, justifies laws, or develops a legal relationship in accordance with the norms, values, and beliefs and definitions in a social system or beyond it in the project (Bahadorestani et al. 2019)
Urgency	Degree of the necessity of using immediate action irrespective of other work commitments in response to stakeholder requests while the project and its output are important for the stakeholders and is also important for the project (Bahadorestani et al. 2019)

The model provides a more complete overview in comparison to the model proposed by Mitchell. The research defined 37 different stakeholder components which are all part of one of the four attributes. To check if a stakeholder has a certain attribute, the list with components should be taken as a checklist. If a stakeholder has a majority of components within an attribute, than the stakeholder encompasses this attribute. These components and categories are presented in appendix C.

Another well known model is the power-interest matrix as presented by Mendelow (1991). This matrix (figure 9) consists of two axes, power and interest. Stakeholders are placed in different quadrants based on these two attributes. The different quadrants then define the best strategy to manage the stakeholder. This model is easy to use and gives a direct response towards the management of a stakeholder. However it is limited to these two attributes, power and interest. This model is used in practice to get a quick insight in the power and interest of stakeholder and how to handle a stakeholder.

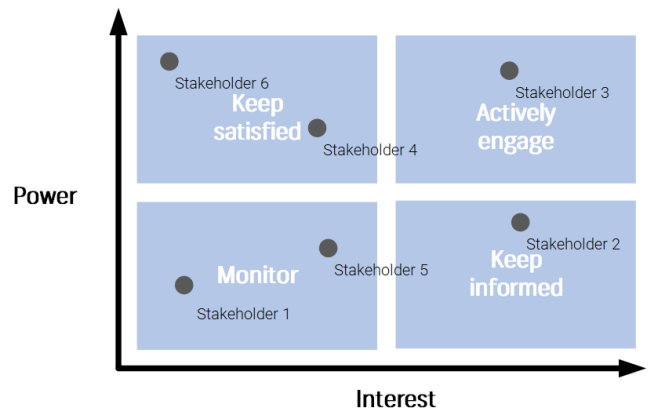


FIGURE 9 POWER-INTEREST MATRIX (MENDELOW 1991)

A more recent developed stakeholder analysis model is the Stakeholder circle theory (Bourne and Walker 2006). This model focuses on stakeholder engagement and stakeholder analysis. It is a very visual model that gives insight in the relative power and influence of the stakeholders and helps develop engagement strategies (figure 10). The concentric circle lines indicate the distance of stakeholders from the project, the patterns indicate solidarity towards the project, the size of the area indicate the influence and the radial depth indicates the impact of a stakeholder (Bourne and Walker 2006). The model is designed to continually be changed and updated throughout the project, to adjust the engagement strategies of the stakeholders. It is however a very time costly method to gather all data and to continually update and adjust the model (Yang et al. 2010).



FIGURE 10 STAKEHOLDER CIRCLE THEORY (BOURNE AND WALKER 2006)

Strategic Perspectives Analysis (Dale and Lane 1994) identifies and compares the goals of different stakeholders and the opportunities and constraints they have to reach their goals. By gathering data about these stakeholders through interviews and focus groups they identify these goals. This information can help find stakeholders or categories of stakeholders who aspire similar goals. This can also help identify possible conflicts between stakeholders.

The rainbow diagram (Chevalier and Buckles 2008) is a stakeholder analysis model that put stakeholders in a "rainbow diagram" (figure 11). This diagram focuses on getting a better understanding of the stakeholders ability to affect or be affected by a problem or action within the project. It is a very simplistic tool to get a better understanding in specific cases for problems and/or actions.

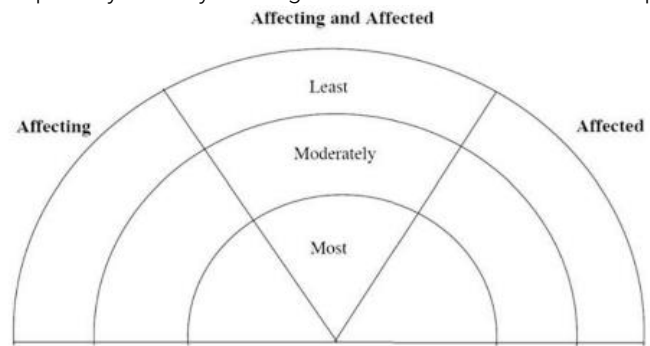


FIGURE 11 RAINBOW DIAGRAM (CHEVALIER AND BUCKLES 2008)

## 4.2 Literature review SAM focusing on relations between stakeholders

One of the more up and coming stakeholder analysis models over the past two decades is Social Network Analysis (figure 12) (Zheng et al. 2016). Social Network Analysis (SNA) approaches stakeholders as a network (figure 12), where stakeholders are all nodes who have relations with each other (Scott 1988). It's a model that can be used to get a better understanding of the relations between stakeholders and the importance of a stakeholder within a network. It can help detect possible collaborations and help detect earlier unseen relations between stakeholders. Social Network Analysis has been used in several projects within the building industry over the past decade (Zheng et al. 2016). SNA can also be used in a dynamic sense, relations can be changed over time intervals to see the dynamics change within a network. However, SNA isn't used in practice much since data collection can be difficult. Data collection can be very time consuming and often a specialist in SNA is needed to create and interpret the network analysis (Yang et al. 2011).

Social Network Analysis has a history in graph theory. It describes the relation between different actors (or stakeholders in this case) within a network. The visualization, a graph, consists of nodes and edges. Nodes are all the dots who represent stakeholders and edges are the connections and relations between these nodes.

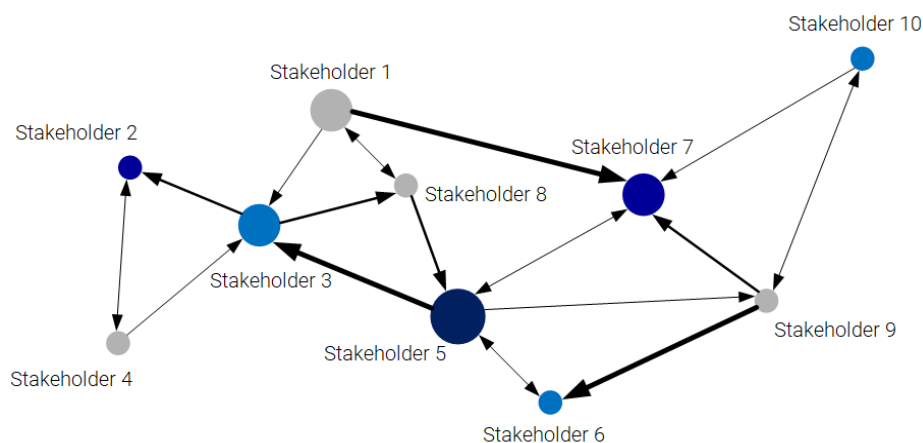


FIGURE 12 SOCIAL NETWORK ANALYSIS



An edge can be directed or undirected. A directed edge has one direction (often stylized with an arrow), an undirected edge has two directions, it is similar from A to B as well as B to A. Another option is weighted edges, herein will all edges receive a numerical value to give weight to the connection. Unweighted edges have all similar weight. An overview is presented in figure 13.

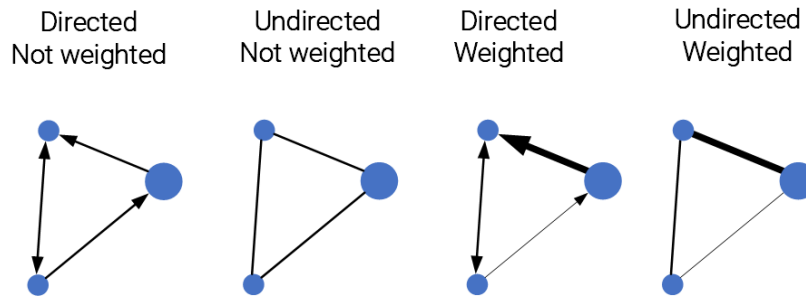


FIGURE 13 ILLUSTRATION EDGES

With these graphs, different analyses can be performed, several are summed below. All these analyses are performed on the entire network, but will provide individual node results.

- **(weighted) Degree** ; the number of (weighted) edges per node (Scott 1988)
- **Closeness centrality** ; the average distance from a given node to all other nodes in the network (Brandes 2001)
- **Betweenness centrality** ; how often a node appears on shortest paths between nodes in the network (Brandes 2001)

Closeness and betweenness are helpful indicators to identify central stakeholders or critical stakeholders who appear most on the shortest paths between stakeholders. The (weighted) degree can help identify stakeholders who have the most relations with other stakeholders. Visualizations of the networks can be made through software with different layout algorithms that visualize the graph. Different examples are presented below. For this research, all visualizations are made with Gephi (network visualization software) using the ForceAtlas2 algorithm.

- **ForceAtlas2** ; describes the system as nodes with edges as springs and searches for equilibrium (Jacomy et al. 2014)
- **Fruchterman Reingold** ; considers any force between two nodes, the nodes are represented by steel rings and the edges are springs between them. The basic idea is to minimize the energy of the system by moving the nodes and changing the forces between them, resulting in a circular graph. (Fruchterman & Reingold 1991)

Another model to investigate relations between stakeholders are actor-linkage matrices (Reed et al. 2008). In a actor-linkage matrix, all stakeholders are in the rows and columns in matrix. In this matrix the relationships can be described using key words. For example: conflict, complementary or cooperation. It's simple to use and flexible, it describes all relations in a qualitative way. However in models where the number of stakeholders is quite large, it is going to be time consuming to define all existing relations in detail. It also requires great insight in the relations between the stakeholders similar to the usage of social network analysis.

### 4.3 Overview components and models

These different models are plotted against the different stakeholder components in table 6 below. It can be noted that none of the models embody the component of “*Collection information about stakeholders*”. Within all these models in table 6, collection is necessary to make the model work. However it isn’t directly part of the model. This component, including the identification of the stakeholders, is within the method of the models. Within the method is described how stakeholders can be identified and how information can be collected. This create a better understanding of the different models and their correspondence with these components to find a combination that encompasses all different stakeholder components.

TABLE 6 STAKEHOLDER MODELS VS STAKEHOLDER COMPONENTS

	Identifying stakeholder properly	Collection information about stakeholders	Exploring stakeholders' needs and constraints	Assessing attributes of stakeholders	Assessing stakeholders' behavior	Analyzing conflict and coalitions amongst stakeholders	Understanding areas of stakeholders' interests	Predicting the influence of stakeholder accurately	Determining the strengths and weaknesses of stakeholders	Analyzing the changes in stakeholder environment	Prioritize stakeholders	Categorize stakeholders in stakeholder profiles	Find stakeholders who have similar profiles	Visualize stakeholder information
<b>Individual stakeholder characteristics</b>														
Salience Model (Mitchell 1997)				X				X	X		X	X	X	
Salience Model (Bahadorestani et al. 2019)			X	X			X	X	X	X	X	X	X	
Power-interest matrix (Mendelow 1991)				X			X	X	X		X	X		X
Stakeholder circle theory (Bourne and Walker 2006)			X	X				X		X				X
Rainbow diagram (Chevalier and Buckles 2008)				X	X									X
Strategic Perspectives Analysis (Dale and Lane 1994)	X		X		X	X	X		X				X	
<b>Investigate relationships between stakeholders</b>														
Social Network Analysis (Scott 1988)				X	X	X		X	X	X	X			X
Actor-linkage matrices (Reed et al. 2008)					X	X		X						

# Chapter 5 Combining Stakeholder Analysis Models

*Based on the research in chapter 3 and 4, it is now time to look at combining these models in a way that it gathers more stakeholder insight. In this chapter, the process of finding the right combination is described, following a more in depth look into the proposed model.*

## 5.1 Combinations of SAM

As a basis, the different stakeholder analysis models plotted against the stakeholder analysis components for a successful stakeholder analysis will be used (table 6). The proposed model should encompass all these components, thus providing more stakeholder insight in one model. Based on available combinations, a process of elimination will be used to get towards the most promising combination.

Different combinations can be made to cover all components from table 6 (except the first two components). An overview of different combinations is presented in the list below. For this analysis, a maximum of three different models is combined to balance time effectiveness within the use of the integrated model.

- Combination of salience model (Bahadorestani) and social network analysis
- Combination of salience model (Mitchell), social network analysis and stakeholder perspectives analysis
- Combination of salience model (Bahadorestani), actor-linkage matrices and stakeholder perspectives analysis

SNA actually consists of actor-linkage matrices. A matrix is made with all actors and their relationships. It uses similar source information, the difference is the definition of the relation. Where in SNA the relation investigated (collaboration or communication for example) should be predefined for the entire network, actor-linkage matrices leave room open for defining the relation in one matrix. SNA however provides more options in analyzing the relations and network in comparison to actor-linkage matrices.

The model of Bahadorestani is an extension of the research done by Mitchell adapted for the building industry. It adds an extra attribute (proximity) and thus extra stakeholder categories. Since the model of Bahadorestani is especially developed for the building industry, it suits the research scope better than the generic model as proposed by Mitchell.

There are a total of three different combinations, based on previous statements on the different models is social network analysis preferred over actor-linkage matrices. Leaving two options, a combination of social network analysis with the salience model of either Mitchell or Bahadorestani in combination with Strategic Perspectives Analysis. The salience model of Bahadorestani is preferred over Mitchell's due to its more extensive coverage within the building industry. A combination of this model with Social Network Analysis can in a quick way combine individual characteristics with relational data. Strategic perspectives analysis is quite time consuming, making it less desirable than the other combination.

## 5.2 Overview model

To integrate the salience model with social network analysis, each stakeholder is assigned a stakeholder profile. This stakeholder profile consist of the stakeholder, the stake of the stakeholder, the value of the different salience attributes and the centrality and degree values of the network analysis. Besides these profiles, the model consist of an matrix of all relations between stakeholders based on these networks. These stakeholder profiles than determine a categorization and typology per stakeholder. This categorization and typology can help project manager understand the stakeholders better. This could help categorizing different types of stakeholders for example in groups with a similar communication strategy. The network

visualizations can help to quickly understand how the relations between stakeholders exist in a visual manner. This network visualization can help find important stakeholders within the network.

In the network, all stakeholders will be defined as nodes. The relations between stakeholders will be defined as the edges. There are different options to model the relations between stakeholders. In table 7 below are several modelling options from literature are presented..

TABLE 7 EDGE MODELLING OPTIONS

Model	Edge	Weighted?	Directed?
Collaboration (Franco-Trigo et. al 2020)	Basing on intensity of collaboration	Yes	Directed
Source of information (Caniato et. al 2014)	Is the stakeholder a source of information?	No	Directed
Information sharing (Sarmiento dos Muchangos et al. 2017)	Who is sharing information which each other	No	Directed
Communication (Chinowsky et al. 2008)	Who is communicating with whom?	Yes or no	Directed or undirected

When asked in the interviews with the project managers from Brink, most participants are interested in collaboration and communication. Who is working with whom and who is communicating with whom. For this research, the networks will be drawn with their own edge definitions. The two networks are chosen because of input from the interviews and examples In research:

- **Collaboration** ; level of collaboration between stakeholders ; weighted ; undirected
- **Communication** ; level of communication between stakeholders ; weighted ; directed

The first model is based on collaboration between stakeholders. There is no practical guideline to use for defining these relations. In projects as described in literature from table 7 above, it is unclear how these edges are exactly defined.

For this thesis, the collaboration network is modelled with undirected edges, meaning there is no specific direction in which the relation is pointed. This is because of the assumption that collaboration is two sided, if one stakeholder is in active collaboration with the other, it is assumed that the other is in active collaboration as well. A weighted edge is chosen to assign different levels in type of relation. In table 8 on the next page the edge modelling is presented.

TABLE 8 EDGE MODELLING COLLABORATION

Level of collaboration	Edge weight
Active collaboration	2
Passive collaboration	1
No collaboration	0 (no edge)

First of all there is the possibility of no collaboration. To further refine collaboration a distinction has been made between active and passive collaboration. Active collaboration is defined as a collaboration where both parties are willing and actually collaborating and are actively looking for additional opportunities to collaborate. Passive collaboration is defined as collaboration that happens or exists, but both parties aren't actively searching for ways to collaborate, they collaborate if they have to.

The second model is based on communication between stakeholders. This model uses directed edges, meaning every relation is pointed in a certain direction. Communication can go one-way or two-way. A weighted edge is chosen to assign different levels in type of relation. In a similar way a distinction has been made between active, passive and no communication. One again active communication is defined as actively communicating towards a stakeholder, where passive communication is seen as responsive, if a stakeholder asks, they will answer, but they won't initiate communication. In table 9 below the edge modelling is presented.

TABLE 9 EDGE MODELLING COMMUNICATION

Level of collaboration	Edge weight
Active communication	2
Passive communication	1
No communication	0 (no edge)

Both table 8 and 9 are both chosen without a foundation in literature, since not much literature is available on examples of definitions of edges in these specific cases. This modelling is chosen as a first guess, based on the literature research into Social Network Analysis. In the discussion, there will be a short reflection on these modellings to see if these were adequately chosen.

Within these networks, the degree and closeness centrality will be calculated per stakeholder. This will provide insight in the position and centrality of a stakeholder and can help identify stakeholders who have many connections and who are important stakeholders in collaboration in communication. Within the communication network, there is a difference between in-degree (directed edges towards the nodes) and out-degree (directed edges directed away from the nodes). These are calculated through the Gephi network visualizations software, which uses algorithms as presented in Scott (1988) and Jacomy et al. (2014).

These values for communication and collaboration, based on degree and centrality round out the stakeholder profiles in addition to the salience model attributes. The salience model uses four different attributes: proximity, potency, legitimacy and urgency. The number of attributes a stakeholder encompasses, defines the stakeholder categorization. In the method in chapter 6, these attributes will be further discussed

An overview of all attributes that the stakeholder profiles will consist of is presented in table 10 on the next page, with a short description of these attributes.

TABLE 10 OVERVIEW STAKEHOLDER ATTRIBUTES

Attribute	Based on	Description
Proximity	Saliency Model (Bahadorestani et al. 2019)	The distance between the stakeholder and the project from each other to active involvement and participation (Bahadorestani et al. 2019)
Potency	Saliency Model (Bahadorestani et al. 2019)	The ability and potential to influence the different aspects of the projects and their future by imposing demands (Bahadorestani et al. 2019)
Legitimacy	Saliency Model (Bahadorestani et al. 2019)	A worth or value that creates passion, hatred, loyalty, creates adaptive rules, justifies laws, or develops a legal relationship in accordance with the norms, values, and beliefs and definitions in a social system or beyond it in the project (Bahadorestani et al. 2019)
Urgency	Saliency Model (Bahadorestani et al. 2019)	Degree of the necessity of using immediate action irrespective of other work commitments in response to stakeholder requests while the project and its output are important for the stakeholders and is also important for the project (Bahadorestani et al. 2019)
Collaboration closeness centrality	Social Network Analysis (Scott, 1988)	Based on a collaboration network model, the average distance to every other stakeholder in the network
Collaboration weighted degree	Social Network Analysis (Scott, 1988)	Based on a collaboration network model, the number of weighted edges around a specific stakeholder
Communication closeness centrality	Social Network Analysis (Scott, 1988)	Based on a communication network model, the average distance to every other stakeholder in the network
Communication weighted in-degree	Social Network Analysis (Scott, 1988)	Based on a communication network model, the number of weighted edges incoming around a specific stakeholder
Communication weighted out-degree	Social Network Analysis (Scott, 1988)	Based on a communication network model, the number of weighted edges outgoing around a specific stakeholder

Based on these stakeholder profiles and values of attributes, the stakeholders can be categorized. The saliency model (Bahadorestani et al. 2019) provides a categorization of the stakeholder based on the four different attributes proximity, potency, legitimacy and urgency. Based on the number of attributes a stakeholder encompasses, it will define the type of stakeholder. The attributes are all abbreviated: **P**otency, **L**egitimacy, **U**rgency and **P**roximity. This categorization helps a project manager get a quick understanding of the type of stakeholders. In table 11 below, the categorization is presented with a short explanation per category.

TABLE 11 CATEGORIZATION BASED ON SALIENCY MODEL (BAHADORESTANI ET AL. 2019)

<b>Primary stakeholders</b>	<b>Primary</b>	Po + Le + Ur + Pr	Primary stakeholder, has all the different attributes and thus becoming the primary stakeholder in the project.
<b>Definitive stakeholders</b>	<b>Potentially</b>	Po + Le + Pr	A stakeholder who has potency, legitimacy and proximity to the project is a potentially stakeholder. Since there is no urgency, there is lots of potential to use this stakeholder to your advantage.
	<b>Rebellious</b>	Po + Ur +	Stakeholders who are "rebellious" are stakeholders who have all attributes, but no legitimacy. They don't have a formal connection

		Pr	or dependency with the project, but they do have potency. This creates a situation where stakeholders can become rebellious.
	<b>Sensitive</b>	Le + Ur + Pr	"Sensitive" stakeholders have all attributes, except potency. They have a high interest in the project and a high legitimacy. They are very involved in the project, but don't have the potency to carry out their interests.
	<b>Enigmatic</b>	Po + Le + Ur	A stakeholder who has all attributes except proximity is an "enigmatic" stakeholder. They have a high interest and potency, but aren't close to the project.
<b>Expectant stakeholders</b>	<b>Dominant</b>	Po + Le	We characterize these stakeholders as "dominant," in deference to the legitimate claims they have upon the project and their ability to act on these claims.
	<b>Dangerous</b>	Po + Ur	We suggest that where urgency and power characterize a stakeholder who lacks legitimacy, that stakeholder will be coercive and possibly violent, making the stakeholder "dangerous".
	<b>Terrible</b>	Po + Pr	A stakeholder who encompasses potency and proximity is seen as a "terrible" stakeholder. They don't have the urgency or legitimacy connection with the project, making their interest very low in the project, but having a very potency and proximity.
	<b>Dependent</b>	Le + Ur	We characterize stakeholders who lack power but who have urgent legitimate claims as "dependent," because these stakeholders depend upon others for the power necessary to carry out their will.
	<b>Trustworthy</b>	Le + Pr	Trustworthy stakeholders have close relation to the project and a legitimate connection to the project. They however don't have an urgency or potency, making them very invested in your project.
	<b>Frustrating</b>	Ur + Pr	Frustrating stakeholders are those who are close to the project and have an urgency as well. They have a high interest in the project, but don't have the legitimacy or potency to act out this interest. They can become "frustrating" when they aren't heard since they don't have the power to invoke changes.
<b>Latent stakeholders</b>	<b>Dormant</b>	Po	The relevant attribute of a dormant stakeholder is potency. Dormant stakeholders possess potency to impose their will, but by not having a legitimate relationship or an urgent claim, their potency remains unused.
	<b>Discretionary</b>	Le	Discretionary stakeholders possess the attribute of legitimacy, but they have no power to influence the firm and no urgent claims. The key point regarding discretionary stakeholders is that, absent power and urgent claims, there is absolutely no pressure on managers to engage in an active relationship with such a stakeholder, although managers can choose to do so.
	<b>Demanding</b>	Ur	Demanding stakeholders, those with urgent claims but having neither power nor legitimacy, are irksome but not dangerous, bothersome but not warranting more than passing management attention, if any at all.
	<b>Involved</b>	Pr	Involved stakeholders, those who are close to the project, but don't have any potency, legitimacy or urgency towards the projects, can help
<b>Irrelevant</b>	<b>Non Stakeholder</b>	-	Non relevant stakeholder

These categories help provide project managers get a better insight in their stakeholders. These categories can also help as a stepping stone for stakeholder management plans, where for example several categories can be coupled towards different communication strategies.

The centrality is defined in four different categories to get a quick understanding of the position of a stakeholder within a network (table 12). A central stakeholder is a stakeholder that is in the center of the network with the highest centrality. This is a stakeholder that for example needs to be managed quite closely since they have quite some influence within the network. This categorization is made based on research by Stokman et al (1985). They define the borders of these categories as a natural jump in centrality. The highest jumps in centrality define the borders of these categories.

TABLE 12 CENTRALITY EXPLANATION

Centrality	Explanation
Center	Stakeholder is in the center of the network, has the highest centrality and is closest in general to all other stakeholders
Margin	Stakeholders who are between the center and the periphery on the network
Periphery	Stakeholders who are on the edge of the network
None	Stakeholder is very far away from the center that the distance to all other stakeholder is so high, that the normalized centrality approaches zero



# Chapter 6 Developing the method

To make the model practically usable, a method is developed to complement the model. The method will be described in this chapter in greater detail.

## 6.1 Overview method

The method will further go into detail how to use the model and certain categorizations. An overview of the method is presented in figure 14 below. This method is based on different methodologies (Reed et al. 2009; Mok and Shen 2016). A combination of these methodologies as a basis for the method of this model. The method follows four steps of stakeholder analysis: stakeholder identification (1), assign stakeholder attributes (2), analyze stakeholder (3) and results (4). In the next paragraphs, all steps are explained in more detail. Focus groups are used with different involved parties in the project to assign the attributes to the stakeholders and investigate the relations between stakeholders.

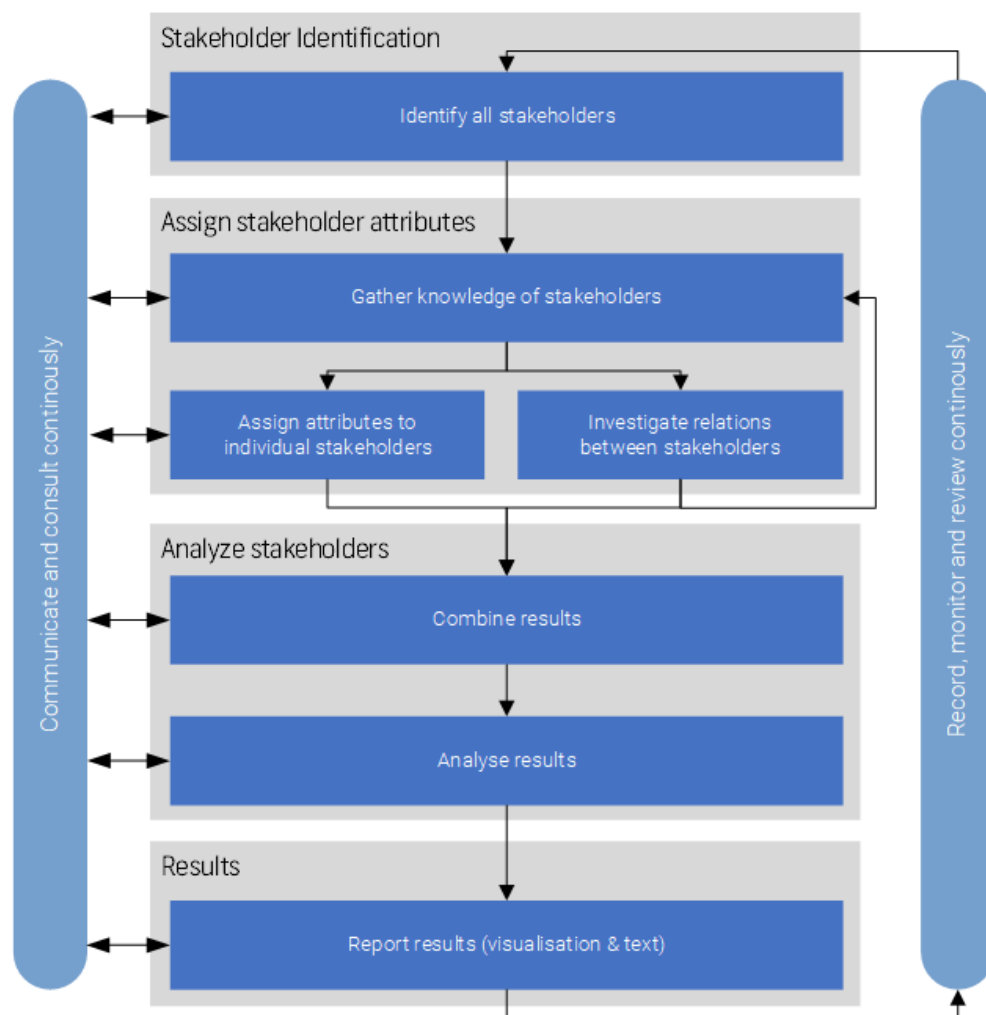


FIGURE 14 INTEGRAL STAKEHOLDER ANALYSIS METHOD OVERVIEW

## 6.2 Step 1: Identify stakeholders

The first step is to identify all stakeholders. To create a comprehensive list of all stakeholders involved. This can be done based on personal experience, a desktop research or interviews with stakeholders. To further consolidate this list, different project managers are asked to perform this task and to compare their stakeholder lists.

In step 3, there are two different focus groups used. Within these focus groups, multiple involved project managers should participate. Within the first workshop, the stakeholder lists will be compared. These lists will be used as a starting point to identify all involved stakeholders. A list of types of stakeholders can be used to check if there are stakeholder missing from the stakeholder list:

- Shareholders / investors
- Research or study facilities
- Customers
- Clients
- Suppliers
- Media
- Government
- Steering committees
- Works council
- Users
- Environment
- Advisors
- Contractor
- Employees

Another tool that can be used is snowballing. This can be an effective tool to get a better understanding of hidden networks with an organization. Snowballing is done by interviewing stakeholder and ask them who they're working with. This will present new stakeholders, whom you can interview again, which will present new stakeholders etc. (getting larger as a snowball).

**Output:** List of all stakeholders with their stakes in the project

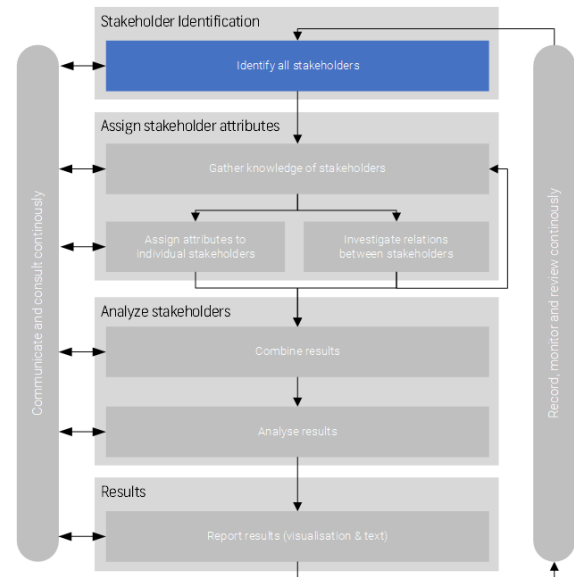


FIGURE 15 STEP 1 IDENTIFY STAKEHOLDERS

### 6.3 Step 2: Gather knowledge of stakeholders

When the list is complete, the next step is to gather all knowledge needed of the stakeholders. This is information on the individual stakeholders as well as knowledge of relations between stakeholders. It is important to get a good idea of these stakeholders and what their role is. By going into conversations with the stakeholders, it will create a better understanding of these stakeholders. Especially at the start of the project, when the stakes (and the stakeholders themselves) are unknown, it is very important to start a conversation with these parties.

In projects that are already going on for some time, these interviews were already held. Knowledge of the project manager based on experience can be used in the model. However it is important to check if this knowledge is in line with reality. By checking your knowledge with your stakeholders. It is important to gather information on:

- Stake of the stakeholder in the project
- Individual stakeholder attributes
  - o Power
  - o Potency
  - o Legitimacy
  - o Urgency
- Relational information
  - o With whom is the stakeholder collaborating? Actively or passively?
  - o With whom is the stakeholder communicating? Or who is communicating with this stakeholder? Actively or passively?

**Output:** Information on all stakeholders

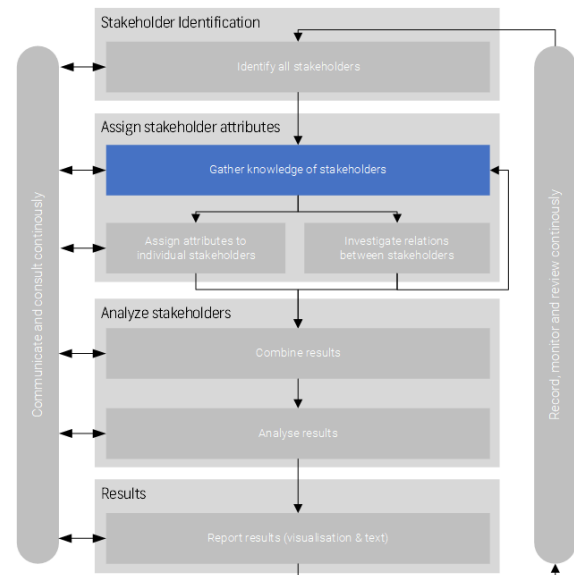


FIGURE 16 STEP 2 GATHER KNOWLEDGE OF STAKEHOLDERS

## 6.4 Step 3a: Assign attributes to individual stakeholders

After collecting all information on the stakeholders, the next step is to assign the attributes proximity, potency, legitimacy and urgency to all stakeholders. This is based on research done by Bahadorestani et al. (2019). Bahadorestani presents a list of components that are connected to the attributes mentioned above. These can be used to decide if a stakeholder has a certain attribute. This list contains 37 different components, the list is presented in appendix C, where there is a more in-depth look into this salience model and its components.

From a practical point of view, it is quite time consuming to define these 37 components for each stakeholder. To help determine if a stakeholder encompasses a certain attribute, matrices are made for each attribute. Each matrix resembles an attribute which has two components that have the highest correspondence with the attribute from the research of Bahadorestani et al. (2019). This will help to assign these attributes to stakeholders based on 8 components instead of 37.

These matrices are influenced by the power-interest matrix of Mendelow (1991) and other matrices with similar properties. These matrices are very easily readable and usable, also due to its resemblance of the power-interest matrix.

There has been a small change to one of the components within the attribute of urgency. The component *“Level of concern regarding the project outcomes”* is changed to *“Level of emotional investment in the project”*. In the interviews, emotion was mentioned quite significantly. To further encompass the level of concern, emotion is used.

An overview of the matrices is presented in figure 18 on page 37. In the same focus group as presented in the first step of the method, this can be discussed and filled in by the project managers. . . If during the focus group a lack of information on certain stakeholders is noticed, such as that different stakeholders can't be adequately placed on the matrices, the missing information needs to be gathered before moving on to step 4. A discussion and consensus between the participants of the focus group should determine the place of the stakeholder. A further explanation of the eight different components within the context of this stakeholder analysis model is described in table 13 on the next page.

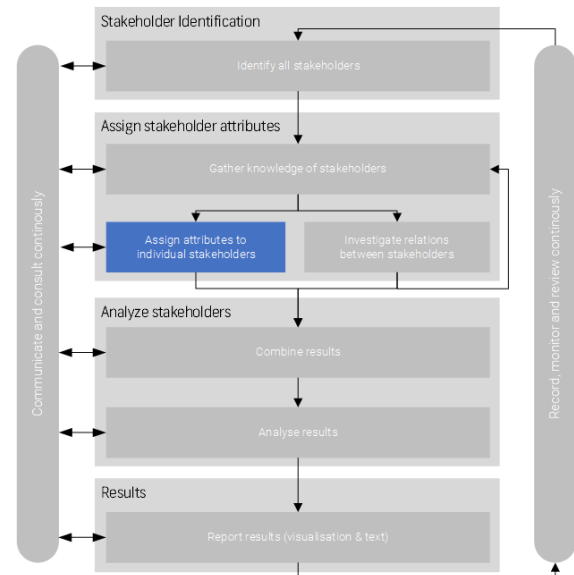


FIGURE 17 STEP 3A ASSIGN ATTRIBUTES TO INDIVIDUAL STAKEHOLDERS

TABLE 13 EXPLANATION STAKEHOLDER COMPONENTS

Attribute	Component	Explanation
Proximity	Distance between stakeholder and the project works and activities	Metaphorical distance between the stakeholder and the project. Stakeholders who are close to the project, for example geographically (neighbors) or organizational (users) have low distance. Stakeholders who are further from the project (for example a department within the municipality for a permit) have a high distance.
Proximity	Active involvement and participation	Active involvement is described as the level of involvement of a stakeholder within a project. A stakeholder who is actively involved, for example through different steering committees has a high involvement, stakeholders who are not actively involved may be suppliers or a municipality department for permits.
Urgency	Level of emotional investment in the project	The level of emotional investment in the project is high for stakeholders who have a high personal emotional investment. For example local residents can be very highly emotional invested as their environment and community is changing. Less emotionally invested stakeholders are for example municipality departments.
Urgency	Time sensitivity degree to address the project	The time sensitivity degree to address the project is described as the time pressure a stakeholder has for the project. This can change per stakeholder. One stakeholder could for example want to finish the project as soon as possible (users for example), while others don't have any time pressure at all (municipality departments).
Legitimacy	Existence of at least a contract between the stakeholder and the project	The existence of at least a contract between the stakeholder and the project could be high for parties who are directly contracted with the project (contractor, constructor, architect). Other parties may be indirectly contractually bounded towards the project. For example employees within the company of the client of a project who are assigned to participate within a steering committee.
Legitimacy	Intrinsic worth in the form of profits and losses	The intrinsic worth in the form of profits and losses describes the financial risk of a stakeholder in the project. Stakeholders who have a lot to win or lose have a high legitimacy, whilst stakeholders who have no financial risks are scored low.
Potency	Level of influence	The level of influence is described as the level of involvement a stakeholder has on the design without enforcing its opinions.
Potency	Level of authority	The level of authority is described as the different options a stakeholder has to enforce their ideas on the project. A stakeholder with a high authority has lots of different means to enforce his ideas on the project.

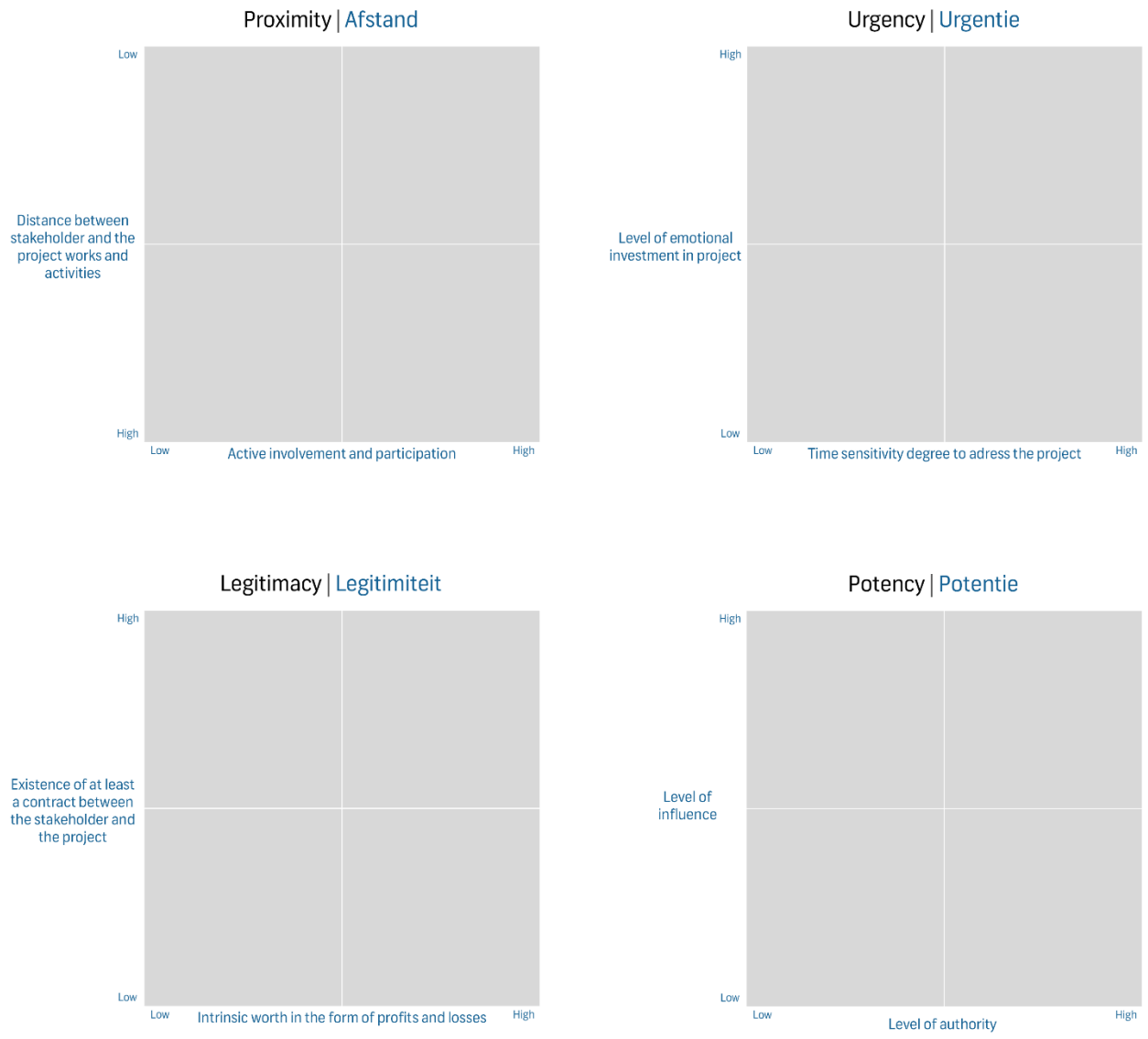


FIGURE 18 MATRICES TO IDENTIFY ATTRIBUTES

As suggested by Bahadorestani et al. (2019), if a stakeholder has the majority of the components (binary: yes or no, instead of this matrix), it encompasses the attribute (potency, proximity, legitimacy, urgency). This approach is similar to the central line in the matrix (figure 19) that divides the matrix into the upper right triangle (2 and 3) and lower left triangle (0 and 1). Every stakeholder in the upper right triangles has the attribute (figure 19), everyone on the bottom left corner doesn't. This will have the effect that stakeholders who are very high on one axis and low on the other axis, will still get the attribute if they on average score above the central line.

For the prioritization it is interesting to also make a division in the outliers in the top and bottom. This will give them extra weight in comparison to stakeholders who are just in the center. The division in lines can be seen as very high – high – low – very low, or numerically 3 to 0. These numerical values represent the qualitative values and are used within the prioritization tool.

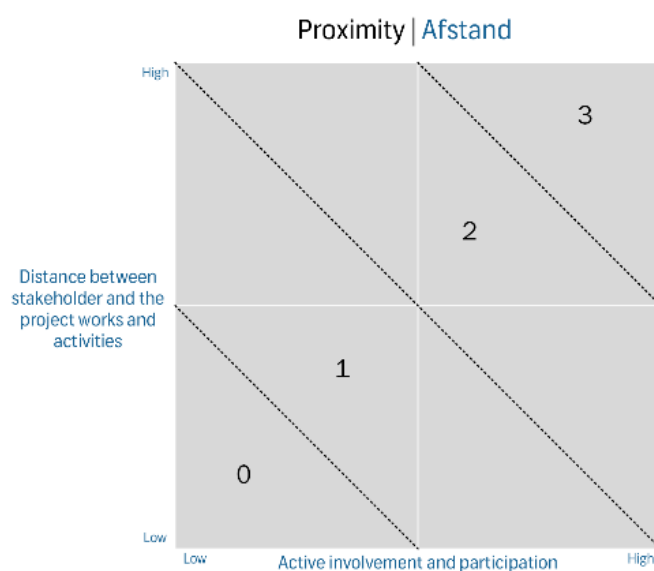


FIGURE 19 EXAMPLE NUMERICAL VALUES ATTRIBUTE

### 6.4.1 Guideline focus group 1

The guideline of the first focus group is presented below.

#### Introduction

- Welcome everybody
- Discuss briefly background of the model
- Discuss focus of focus groups
  - o Focus today is on identifying all stakeholders and zoom in on their individual stakes
  - o Focus next focus group is on identifying all relations between stakeholders based on collaboration and communication
- Ask permission to record

#### Identify all stakeholders

- Discuss lists of stakeholders made by participants
- Tips to check if all stakeholders are discussed
  - o Shareholders / investors

- Research or study facilities
- Customers
- Clients
- Suppliers
- Media
- Government
- Steering committees
- Works council
- Users
- Environment
- Advisors
- Contractor
- Employees

### Identify stakes

- Discuss the stakes of each stakeholder per project
- Check if information is missing (note)

### Proximity

*The distance between the stakeholder and the project from each other (distance from project activities and works) to active involvement and participation*

- Place all stakeholders on the matrix based on
  - Distance between stakeholder and the project works and activities
  - Active involvement and participation
- Check if information is missing (note)

### Urgency

*Degree of the necessity of using immediate action irrespective of other work commitments in response to stakeholder requests while the project (claims) and its output are important for the stakeholders and is also important for the project.*

- Place all stakeholders on the matrix based on
  - Level of emotion regarding the project
  - Time sensitivity degree to address the project
- Check if information is missing (note)

### Legitimacy

*A worth or value that creates passion, hatred, loyalty, creates adaptive rules, justifies laws, or develops a legal relationship in accordance with the norms, values, and beliefs and definitions in a social system or beyond it in the project*

- Place all stakeholders on the matrix based on
  - Existence of at least a contract between the stakeholder and the project
  - Intrinsic worth in forms of profits and losses
- Check if information is missing (note)



## Potency

*The ability and potential to influence the different aspects of internal or external conditions related to projects and their future by imposing demands (personal, political, social, etc.) regardless of whether it is legal or illegal.*

- Place all stakeholders on the matrix based on
  - o Level of influence
  - o Level of authority
- Check if information is missing (note)

## Closing the focus group

- Thank for participation
- Mention second focus group
- Ask for questions on the focus group
- Ask for first thoughts on the focus group
- Close focus group

**Output:** Matrices of attributes power, potency, legitimacy and urgency with all stakeholders placed on these matrices

## 6.5 Step 3b: Investigate relations between stakeholders

Besides the individual research, a social network analysis is performed. In paragraph 5.2 the modelling of the social network analysis for this model is described. A social network analysis is performed for collaboration and communication.

In a second focus group the focus will be on relations between stakeholders. There is chosen to perform a second focus group to keep the durations of the focus groups comprehensible and keep the minds fresh of the participants. However the same participants from the first focus group should participate in this focus group.

As mentioned in chapter 5, there are different levels of collaboration and communication. There is a distinction between **active**, **passive** and **no** collaboration or communication. Within these focus groups, a network for communication and a network for collaboration are drawn out with the project managers, with **thick** lines for **active** connections and **thin** lines for **passive** connections. When there is no connection, no line is drawn between stakeholders.

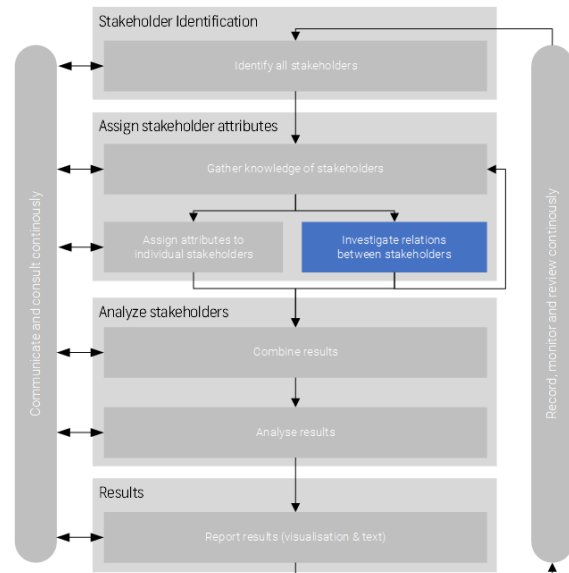


FIGURE 20 STEP 3B INVESTIGATE RELATIONS BETWEEN STAKEHOLDERS

### 6.5.1 Guideline focus group 2

The guideline of the second focus group is presented below.

#### Introduction

- Welcome everybody
- Look back at previous focus group, check if there are new stakeholders found
- Discuss focus of focus groups
  - o Focus today is on identifying all relations between stakeholders based on collaboration and communication
- Ask permission to record

#### Collaboration

- The network will be drawn, there are three different types of connections
  - o Active collaboration – thick line – weight is 2
  - o Passive collaboration – thin line – weight is 1
  - o No collaboration – no line – weight is 0
- Start with active collaboration, go through each stakeholder
- Go through passive collaboration, go through each stakeholder
- Check if all network is complete
- Check if information is missing (note)

#### Communication

- The network will be drawn, there are three different types of connections
  - o Active communication – thick line – weight is 2
  - o Passive communication – thin line – weight is 1

- No communication – no line – weight is 0
- Start with active communication, go through each stakeholder
- Go through passive communication, go through each stakeholder
- Check if all network is complete
- Check if information is missing (note)

#### **Closing the focus group**

- Thank for participation
- Ask for questions on the focus group
- Ask for thoughts on the focus group
- Discuss presentation of results
- Close focus group

**Output:** Social Network Analysis diagrams for collaboration and communication with information on the stakeholders about their weighted degrees and closeness centrality

## 6.6 Step 4: Combine results

After step 3a and 3b, all results need to be combined in a single matrix to prepare for analysis of the stakeholders. This will combine the stakeholder registers from step 3a and 3b to gather an overview of all stakeholders and their numerical values of each attribute. These attributes are:

- Proximity
- Potency
- Legitimacy
- Urgency
- Collaboration closeness centrality
- Collaboration weighted degree
- Communication closeness centrality
- Communication weighted in-degree
- Communication weighted out-degree

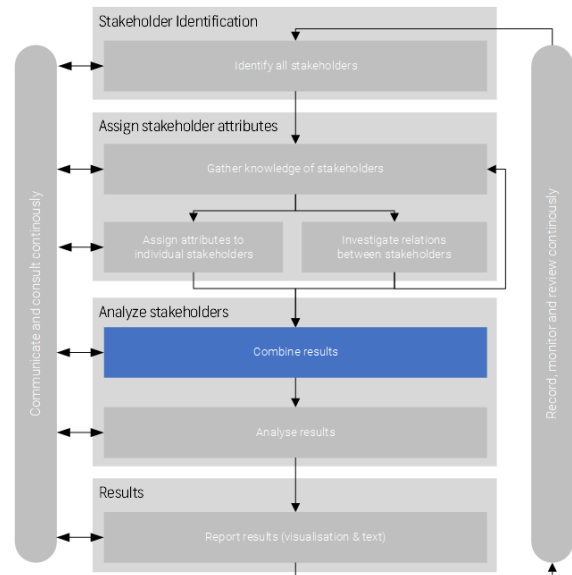


FIGURE 21 STEP 4 COMBINE RESULTS

**Output:** New stakeholder register with all stakeholder profiles consisting of all attributes and their numerical values and visualizations of collaboration and communication networks

## 6.7 Step 5: Analyze results

These stakeholder profiles determine the categorization and typology for each stakeholder as described in chapter 5. These typologies and profiles help project managers get a better insight in the stakeholders. Besides these profiles, a prioritization tool is added.

While the individual characteristics attributes (proximity, potency, legitimacy and urgency) are scoring from very high to very low, they are represented by a numerical value within the model (3 to 0, 3 = high, 0 = low). Prioritization will be based on these numerical values and be based on the importance of a stakeholder based on the attributes. A project manager may want to prioritize in different sets. So an extra option is created to make it possible to create new prioritizations due to the personal flavor. A base set is defined as well where all attributes have the same weight.

The only notion is the fact that the attributes have different numerical values. The attributes of the salience model will be in between 0 and 1, where the numerical values of the SNA can become infinitely large. To generalize, all data will be normalized between [0,1]. The metaphorical "distance",  $d_i$ , is described as the main factor for prioritization, for each stakeholder  $i$ , attribute value  $a$  for each attribute  $n$ :

$$d_i = \sum_{n=1}^{10} a_{n,i}^2$$

To create more possibilities for the project manager, a factor  $C$  is introduced. This is a weighted value that can be set to any number by the project manager. Thus leaving attributes out of the equation and giving extra weight to other attributes. This will define the new function for  $d$ :

$$d_i = \sum_{n=1}^{10} C_n * a_{n,i}^2$$

In the base setting, all values for  $C$  will be set to 1. Making all different attributes equally important. Exception are the in-degree and out-degree. These values will be set to 0.5, since the sum of these attributes will be the actual weighted degree of the node.

**Output:** New stakeholder register with prioritization tool of stakeholders and typology of all stakeholders

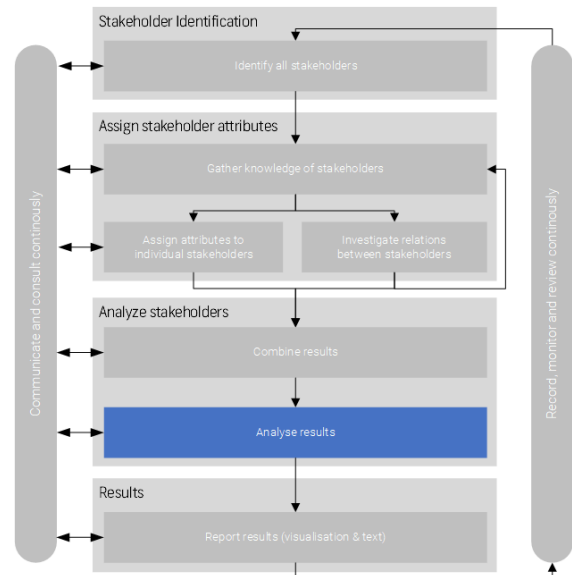


FIGURE 22 STEP 5 ANALYZE RESULTS

## 6.8 Step 6: Report results

After analysis, all results are stacked together to make an overview and clear output. The output will consist of a stakeholder register with a separate booklet with visualizations of the network. A written report can be added to further explain the results, visualizations, methodology or categories.

The stakeholder register will consist of an overview of all stakeholders, their stakes and their typology based on the model. This will provide all information in one overview. The stakeholder register will also consist of all the data used for the model as input and a prioritization tool. This tool can be used to prioritize the stakeholders based on a chosen set of attributes.

**Output:** Written report and stakeholder register

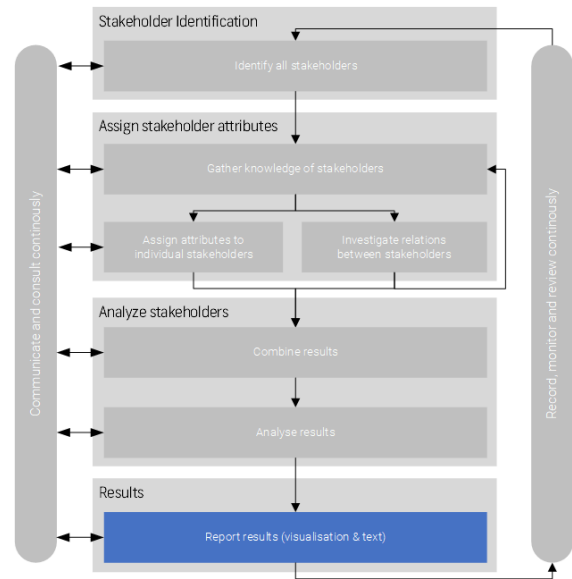


FIGURE 23 STEP 6 REPORT RESULTS

## 6.9 Step 7: Record, monitor and review continually

Stakeholders and their positions may change, while the project may change as well. It is important to review the results and update the base information. By systematically updating the data, the differences in stakeholder positions can be visualized over a period of time. This will help to get a better understanding of the stakeholders and their decisions and ideas.

It is advised to perform a stakeholder analysis at the beginning of each project phase. If a project phase is taking longer than anticipated, it can be wise to perform another stakeholder analysis within that phase.

It can then also be interesting to check which stakeholders changed within their stakeholder profiles to get a better understanding of each stakeholder over time.

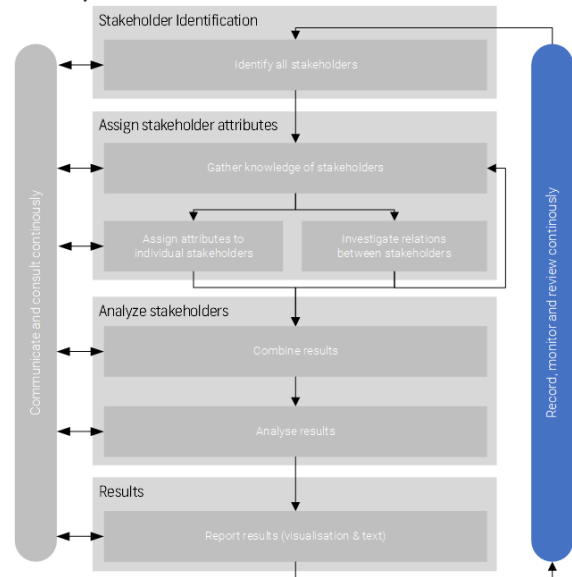


FIGURE 24 STEP 7 RECORD, MONITOR AND REVIEW CONTINUALLY

## 6.10 Communicate and consult continually

It is important that the person in charge of the stakeholder analysis is in continuous contact with involved stakeholders and project managers. It creates a better understanding of the stakeholders and checks their attributes and relations between stakeholders.

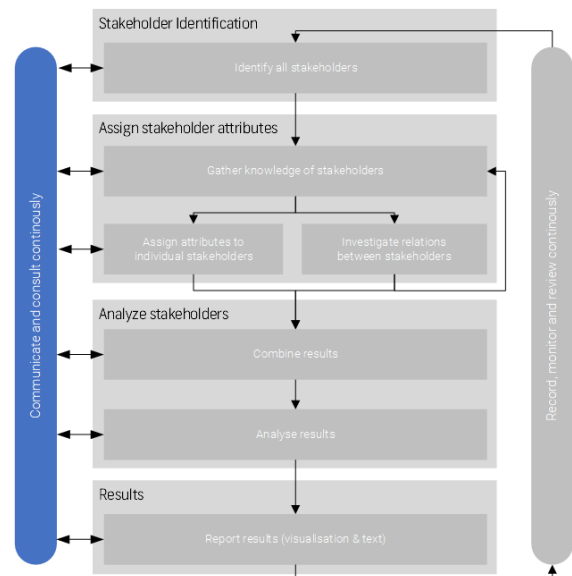


FIGURE 25 COMMUNICATE AND CONSULT CONTINUALLY

# Chapter 7 Validation of proposed Stakeholder Analysis Model and Method

*This chapter will discuss the validation of the model and method. The model and method are tested in three test cases. The model and method and the results of the test cases are also presented to an expert panel and project manager panel to validate the model and method.*

## 7.1 Approach

There are several different ways to validate the proposed stakeholder analysis model and method. First of all, the model and method are tested within three different projects to check the validity of the results of the model and the practical use (paragraph 7.2). Secondly, an expert panel is held to validate the model with experts on stakeholder management in comparison to existing models and methods, the usability and effectiveness of the model and method (paragraph 7.3). Third, a project manager panel is organized to check the usability and effectiveness of the model and method under project managers in practice (paragraph 7.4). At last, all findings are put together in paragraph 7.5 Chapter 8 discusses these results and proposes changes to the model and method.

## 7.2 Test cases

The model and method are tested within three different projects to check if the model and method produce more stakeholder insight and if the results are aligned with the project in reality. Table 14 presents an overview of the different test cases. These test cases were selected based on phase of the project (design or early development), availability of the involved project managers and the availability to publish the results of the test cases in a public report. A total of three cases met the criteria. All test cases are projects where Brink is acting as project manager on the client side. Two project managers from Brink are involved in each test cases. Each test case consisted of two focus groups with each two project managers who were involved within the project, both project managers participate in both focus groups. An extra discussion moment is planned afterwards to validate the results of the project. The project data is provided by the participants of the focus groups and test cases, the role of the researcher is only to facilitate the focus groups and handle the data. All projects are made anonymous since there is some political sensitivity towards the projects.

Each project consists of an introduction, a presentation of the results and the discussion of these results of the involved project managers.

TABLE 14 OVERVIEW TEST CASE PROJECTS

	Project type	Phase	Location
Project A	Building and construction of a school & revalidation center	Technical design	Zuid-Holland
Project B	Renovation of institute and building and construction of a data center	Definitive design / technical design	Noord-Holland
Project C	Development of a new tennis park	Definition phase	Zuid-Holland



## 7.2.1 Project A

A municipality in Zuid-Holland is developing a multi functional school and revalidation center in collaboration with the school board of a foundation for the different schools that will use the center and a health care organization focusing on revalidation that will also use the center. The center will provide adequate housing for physically and mentally disabled children and young adults between the ages of 2 and 20 years old. There will also be housing for revalidation and physical education with a gym room and pool. The project is currently in the end of the definitive design phase and moving on towards the technical design.

The involved project manager from the client side and the building manager both participated within this test case. After the focus groups and results, a short discussion was hosted to get a better understanding of the results from the participants point of view. In this discussion both the project manager and building manager participated.

An overview of the stakeholders and their typologies is covered in table 15 on page 50. The client is the municipality, in this case defined as the official client, as they are also financing the project. The schools are represented by a foundation that manages them. In this case, the users of the different schools are split between school A and school B. The design team consist of the architect, building manager, constructor, advisor technical design and advisor building physics. A close collaboration exists between the project manager, building manager and architect. The project has been in the design stage for quite some time already due to difficulties between the organizations, users and architect and budget-cuts from the municipality. The architect has been playing a prominent role in collaboration on the design with these organizations and users, creating a very close relation between the project manager, building manager and architect to guideline this process.

During the focus groups, the stakeholders were identified and their attributes were defined through the method. An overview of the communication network is presented in figure 26 on page 51. As previously mentioned, the architect, building manager and project manager are also found to be communicating closely and are found very central in the network. Looking at this figure, several clusters can be identified, on the left side the design team, in the top right corner the client and school/revalidation organizations, with the users in between the design team and organizations. On the bottom are different stakeholders involved within the environment of the project. Either the local residents or neighboring sport park. Or stakeholders involved with the environment from the municipality, like the urban planner or mobility department. The neighboring sport park with the local sport associations is defined as a non-stakeholder and irrelevant through the model (table 15). In appendix D, more visualizations of this project are presented, such as the collaboration model and the different individual stakeholder attribute matrices.

Before the test case, the project and building manger already described the project and its history, which included problems with stakeholder management within this project. Resulting in a very long design phase, differences in opinions between different users groups, organizations and the architect. The project manager and building manager participated within this research hoping to find new insights into their stakeholders. The stakeholder analysis covered a typology of the stakeholders and network visualizations. The results were in line with their own experiences within the project, the architect has a prominent role, the different parties who are within the same type appear in in close approximation within the networks (environment of the project, design team, client and organizations). The different parties are categorized where they would categorize them. This delivered a validation of their experiences with the stakeholders. They however hoped stakeholders would be in more surprising categories, resulting in new (hitherto unseen) insights. When asked what kind of insights they would want to see or hoped to see, they were unable to define these insights.

The project manager and building manager noted their preference for other stakeholder attributes like interest and involvement of stakeholders, instead of the attributes of proximity, potency, legitimacy and urgency. The model however does include involvement of stakeholders (within proximity) and interest (which

is a combination of proximity and urgency). The project manager and building manager however didn't notice or remembered this from the first focus group that focuses on these attributes.

The project manager and building manager were also interested in the communication aspect of the model. Currently the communication is divided in three categories: no communication, passive communication and active communication. The project manager and building manager would've found it interesting if there were more categories, so they could investigate the communication between parties more prominently. This could help deciding where communication lines should be cut or created.

During the discussion, the usability of the model was discussed. In which projects is this model and method most interesting to use? They described that this model and method would create most value within projects where the number of stakeholders is very large, where it is hard to work from memory. Also projects with lots of different groups of external stakeholders, for example projects with complicated environments (densely populated city areas with local residents, companies and other involved parties) or complicated project organizations (collaboration of multiple clients and organizations within one project). In those cases, this model and method help to identify and analyze the different stakeholders systematically.

Finally, it was noted that they were very happy with participating within this research and doing the focus groups. By taking the time to look deeper into these stakeholders and their relations, it helped them sharpen their vision on the project stakeholders and how they handled them currently.

TABLE 15 OVERVIEW STAKEHOLDER ANALYSIS RESULTS PROJECT A

#	Stakeholder	Type of stakeholder	Category stakeholder	Collaboration centrality	Communication centrality
1	Building manager	Primary Stakeholder	Primary	Center	Center
2	Project manager	Primary Stakeholder	Primary	Center	Center
3	Architect	Primary Stakeholder	Primary	Center	Center
4	Official client	Primary Stakeholder	Primary	Margin	Margin
5	Revalidation center	Definitive Stakeholder	Sensitive	Center	Center
6	Foundation schools	Definitive Stakeholder	Sensitive	Center	Center
7	Advisor technical design	Primary Stakeholder	Primary	Margin	Margin
8	Constructor	Primary Stakeholder	Primary	Margin	Margin
9	Advisor building physics	Primary Stakeholder	Primary	Margin	Margin
10	Project team municipality	Expectant Stakeholder	Dominant	Periphery	Periphery
11	Mobility department	Expectant Stakeholder	Thrustworthy	Margin	Margin
12	Users school A	Latent Stakeholder	Demanding	Periphery	Periphery
13	Users school B	Latent Stakeholder	Demanding	Periphery	Periphery
14	Users revalidation center	Latent Stakeholder	Demanding	Periphery	Periphery
15	Urban planner	Expectant Stakeholder	Thrustworthy	Margin	Margin
16	Building-Housing supervision	Latent Stakeholder	Discretionary	Margin	Margin
17	Administrative client	Latent Stakeholder	Discretionary	Periphery	Periphery
18	Asset manager	Latent Stakeholder	Discretionary	Margin	Margin
19	Procurement	Latent Stakeholder	Discretionary	Margin	Margin
20	Local residents	Latent Stakeholder	Demanding	Periphery	Periphery
21	Local sport associations	Irrelevant	Nonstakeholder	Periphery	Periphery

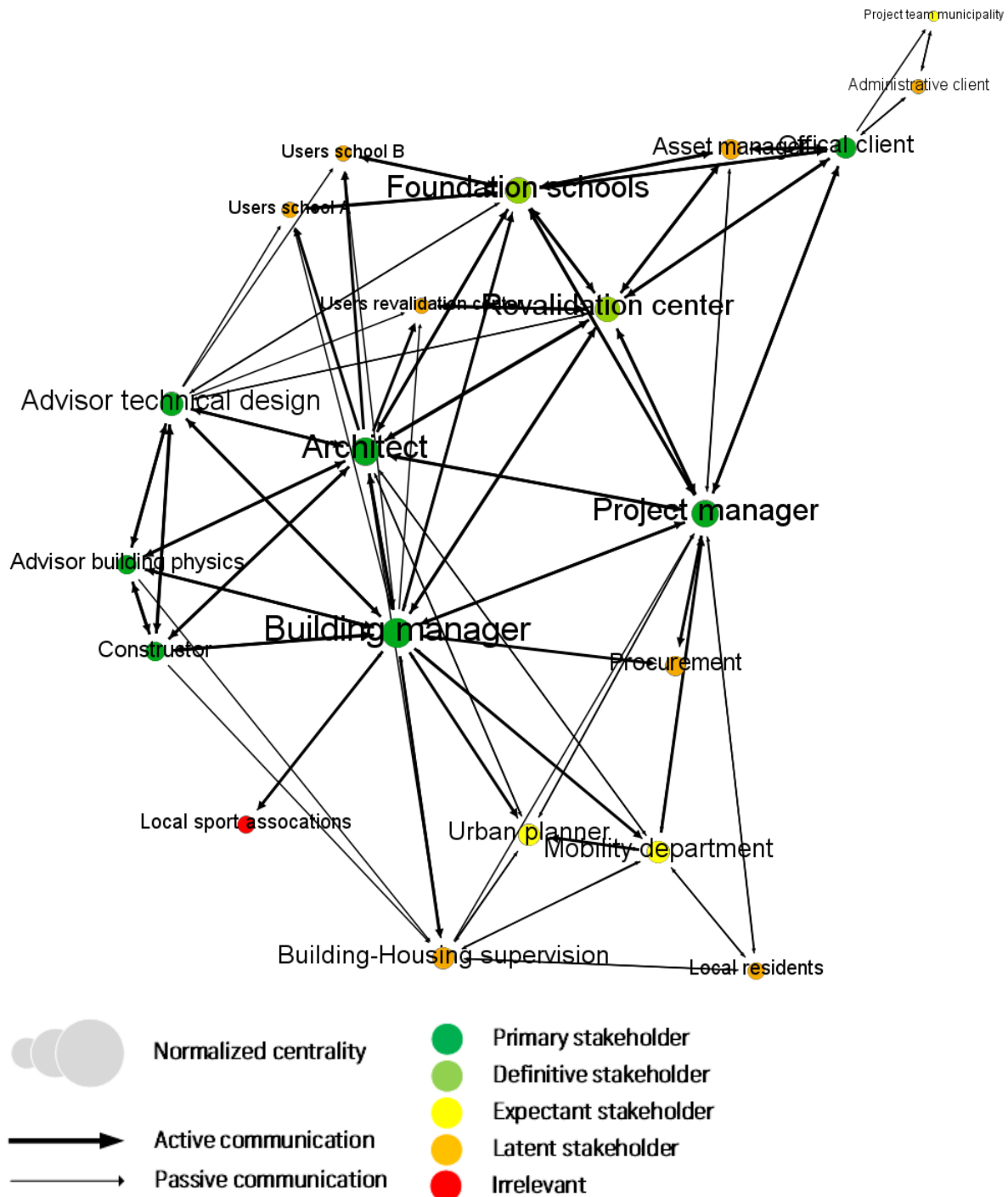


FIGURE 26 COMMUNICATION NETWORK PROJECT A

## 7.2.2 Project B

An institute for physics is renovated in a municipality in Noord-Holland. Some of the installations within the institute should've been updated with the next major maintenance. Instead, the choice was made to renovate the entire building, modernize the building, create an indoor garden, create a new entrance and new installations with the addition of a new data center. This project is currently at the end of the definitive design and moving into the technical design.

The involved project manager, who has been with the project for a couple of years and a junior project manager both participated within this test case. After the focus groups and results, a short discussion was hosted to get a better understanding of the results from the participants their point of view. In this discussion the junior project manager participated solely, as the other project manager was on maternity leave.

An overview of the stakeholders and their typologies is covered in table 16 on the page 54. The client is the institute itself. There is a different party that finances the project, linked to the organization of the institute. The data center that will be built is operated by an external company. The design team consist of different stakeholders, such as the architect, project management advisor, installations advisor, constructor and contractor. The client takes on the role of project manager in collaboration with the project managers from Brink. The users are currently seen as one group of users within the institute, while earlier in the project there were different groups of users involved within the design. The decision was made to put them in one group since their interests are now aligned and their influence isn't as high as before.

During the focus groups, the stakeholders were identified and their attributes were defined through the method. An overview of the communication network is presented in figure 27 on page 55. It can be clearly seen that the institute is the center of this communication network, also being the primary stakeholder as identified in table 16. The central stakeholders are almost all categorized as primary stakeholders, with the exception of the contractor. The role of the contractor will become larger within the technical design phase which just started. There are several stakeholders that are identified as non-stakeholder or irrelevant within table 16. This suggests that these are not important stakeholders within the scope of this model. One stakeholder in this category isn't on the communication and collaboration networks, the media. They have no communication and collaboration lines. The media is an interesting stakeholder in this case, since they don't have a lot of influence on a regular basis, but if something goes wrong within the project, the influence of the media could be enormous. One can also see that the different stakeholders at the bottom of the figure (clients datacenter, suppliers, visitors institute) are only on the receiving end of communication, they don't communicate back. Once again several clusters can be found within this figure, in the top the design team (architect, constructor etc.) and on the bottom the environment of the project (neighbors, other buildings on campus, suppliers etc.). In appendix D, more visualizations of this project are presented, such as the collaboration model and the different individual stakeholder attribute matrices.

In the discussion, the junior project manager noted that the results are coinciding with the experiences in reality. The role of the contractor for example isn't primary yet, the role of this stakeholder will become larger within the next months in the technical design phase. This illustrates that the output of the model coincides with the experiences in reality.

The junior project manager also discusses the role of stakeholder analysis and where such an analysis can have most added value. Since this project is already going into technical design and has been in development for quite some time, most stakeholders and their interests are already known. This model and method can be of even more added value when they are used within the very first phases of the project, within a project startup. This model and method help to identify and analyze the project stakeholders very systematically. Doing this from the beginning of the project, this helps to get a better insight from the beginning and help to transfer information of stakeholders from one project manager to another. Also in projects that are larger

and more complex, with more stakeholders or a more complex environment, this model and method create more added value.

Seeing the results, the junior project manager and the project manager were confronted with their knowledge of the project stakeholders. They noted that they weren't sure about some information and collaboration and communication lines between stakeholders. The stakeholders where information was missing were identified as irrelevant and non-stakeholders and the project manager and junior project manager didn't look further into these stakeholders to complete the missing information. This confrontation with the results helped to check the current collaboration and communications lines. There were differences noted between how the communication should be and how the communication is currently. This network analysis provided new insights in their stakeholders and how communication is happening within the project.

In the end of the discussion it was noted that it was very interesting to participate within this research and it did provide a new insight into an approach for stakeholder analysis and their current project stakeholders. By participating in this research and the focus groups, the junior project manager's vision on the project stakeholders was sharpened further.

TABLE 16 OVERVIEW STAKEHOLDER ANALYSIS RESULTS PROJECT B

#	Stakeholder	Type of stakeholder	Category stakeholder	Collaboration centrality	Communication centrality
1	Institute	Primary Stakeholder	Primary	Center	Center
2	Advisor project management	Primary Stakeholder	Primary	Margin	Margin
3	Architect	Primary Stakeholder	Primary	Margin	Margin
4	Advisor installations	Primary Stakeholder	Primary	Margin	Margin
5	Financer	Primary Stakeholder	Primary	Periphery	Margin
6	Contractor	Definitive Stakeholder	Rebellious	Margin	Margin
7	Constructor	Primary Stakeholder	Primary	Margin	Margin
8	Users	Definitive Stakeholder	Rebellious	Margin	Margin
9	Foundation management campus	Definitive Stakeholder	Rebellious	Margin	Margin
10	Supervisors wealth	Latent Stakeholder	Dormant	Periphery	Periphery
11	Municipality	Latent Stakeholder	Dormant	Periphery	Periphery
12	Neighbor building A	Irrelevant	Nonstakeholder	Periphery	Periphery
13	Neighbor building B	Irrelevant	Nonstakeholder	Periphery	Periphery
14	Environment department	Irrelevant	Nonstakeholder	Periphery	Periphery
15	Datacenter	Irrelevant	Nonstakeholder	Periphery	Periphery
16	Other users on campus	Irrelevant	Nonstakeholder	Periphery	None
17	Clients datacenter	Irrelevant	Nonstakeholder	Periphery	None
18	Suppliers	Irrelevant	Nonstakeholder	Periphery	None
19	Visitors of institute	Irrelevant	Nonstakeholder	Periphery	None
20	Media	Irrelevant	Nonstakeholder	None	None

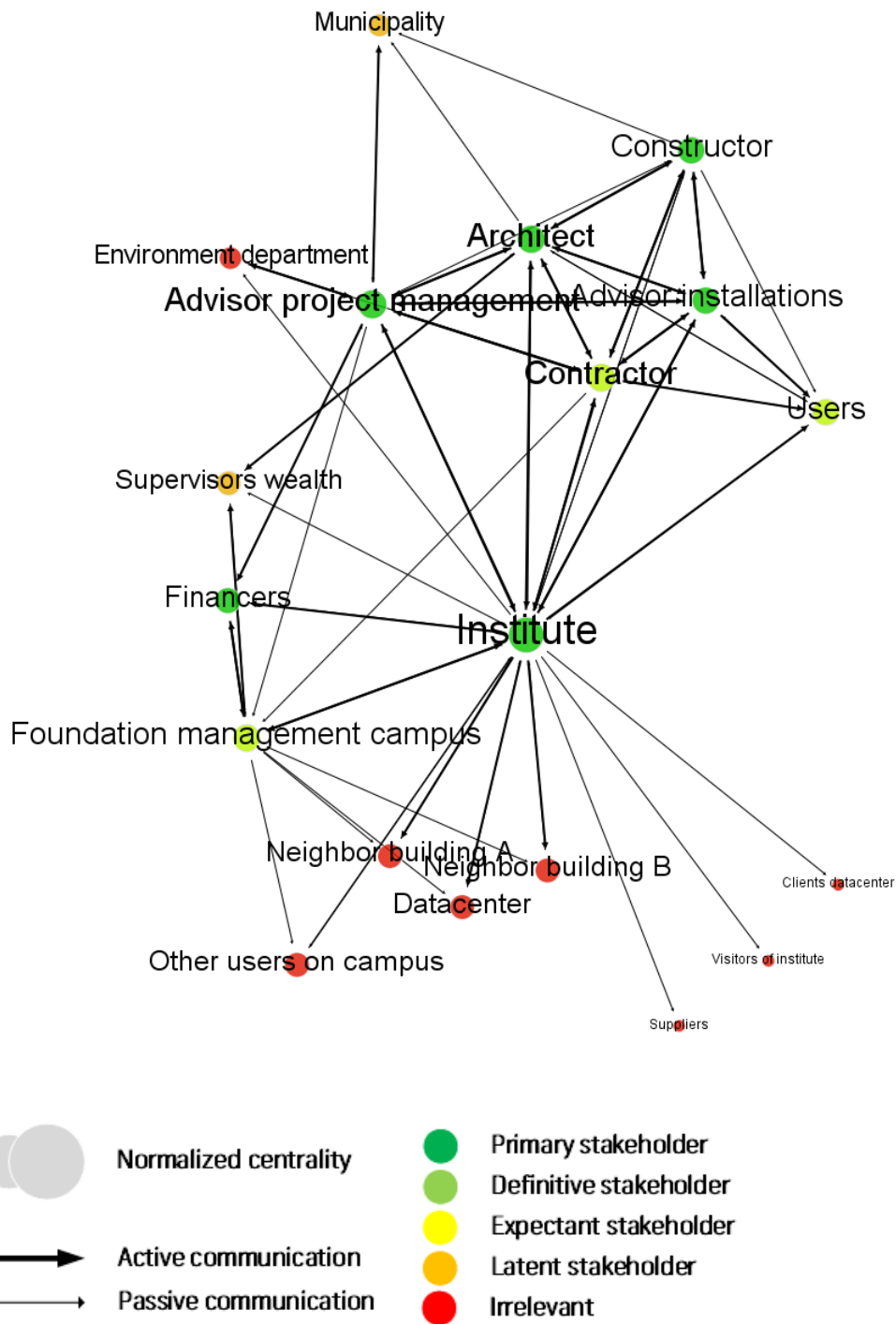


FIGURE 27 COMMUNICATION NETWORK PROJECT B



### 7.2.3 Project C

There are two different tennis sport associations within a municipality in Zuid-Holland that are ready to merge into one tennis sport association with a new sport park. One of the sport associations was about to renovate their sport park, but had the option to merge with another association to develop an entirely new sport park. A similar project where two local soccer clubs were merged was delivered recently within the same municipality. This project is in the early development phase where the program of requirements is currently created.

The involved project manager who has been with the project from the start and another project manager who was involved within a similar project (the soccer clubs as mentioned) both participated within this test case and both focus groups. They used this model and method in a different way than the other test cases. Instead of defining the situation as it is, they defined the situation as they wanted it to be. So the results of this analysis could be a reflection throughout the project to see if the reality matches up with how it should be. After the focus groups and results, a short discussion was hosted to get a better understanding of the results from the participants their point of view. The project manager of this project participated in this discussion, the other project manager couldn't participate due to personal reasons.

An overview of the stakeholders and their typologies is covered in table 17 on the page 58. The clients are the two tennis associations in collaboration with the councilors sport and recreation and spatial planning. The role of the project manager is entirely in the hands of the project manager of Brink. The councilors of the municipality are heavily involved in this project, as they have a very close relation with the local residents and the sport associations. Next year there are also elections within this municipality, putting political pressure on the councilors for re-election. There are lots of different stakeholders defined that work in the environment of the project (city management, urban planning, coordinator cables and pipes). The users are put into two different groups, associated with their tennis association. This is because the new tennis park is very close to one of the current tennis associations, while it is a lot further for the other group of users. The government is defined as a regulation institute for permits etc.

During the focus groups, the stakeholders were identified and their attributes were defined through the method. An overview of the communication network is presented in figure 28 on page 59. It is clear to see that the project manager has a very central role with communication lines to every other stakeholder. However, the project manager isn't categorized as a primary stakeholder. This is because the project manager has a low legitimacy. There are some differences in categorization between communication and collaboration. These differences exist because of the different type of network (directed in communication and undirected in collaboration). For example the government and urban planner have no communication centrality, this is because they are only on the receiving end of communication. From their perspective, they don't communicate with the network. Once again, different clusters can be found within this figure, the building team on the left side and the client and environment on the right, with the project manager as a connecting link. In appendix D, more visualizations of this project are presented, such as the collaboration model and the different individual stakeholder attribute matrices.

Another difference between the centrality in communication and collaboration is the coordinator cables and pipes. This is a rather periphery or margin stakeholder on sight in the network, but is defined as a very central stakeholder. This has a similar background as the example given previously with the government and urban planner. The cables and pipes coordinator has a communication line going towards the government and receiving from the contractor and project manager. From the government however aren't any communication lines going. Resulting in the perspective of the cables and pipes coordinator that has a very high centrality within his network, which is a very small portion of the entire network.

During the discussion, first the different networks were investigated more closely. The project manager notes that several groups are put together who have similar types of stakeholders, for example the members of the

design team and the stakeholders who are within the environment on the left. In the communication network a line is missing between the project coordinator and the councilor of spatial planning. The networks however immediately provided insight in current relations. There were different instances where the relation between stakeholders shouldn't even exist, go through the project manager or should be passive instead of active for example. The project manager also checked the collaboration network with the organization chart of this project to see if there are any discrepancies between them. There were no discrepancies found and they matched up.

The model and method provided better insight in stakeholders who are further distanced from the project. These are stakeholders that are most quickly looked over or even forgotten sometimes within a project in the project manager's opinion. By doing such a focus group and more extensively focus on all stakeholders, it helped create more awareness for these stakeholders and helped get better insights in how to manage them from an early stage within the project. The model and method also provide insight in how certain stakeholders should be placed within the networks, there seems to be correlation between the stakeholder typology and stakeholder centrality within the networks. This correlation helps put new stakeholders on the network, primary stakeholders more central and irrelevant stakeholders within the periphery.

The project manager also sees a lot of potential for this model and method in integrating different other fields of project management within stakeholder analysis. The integration of a stakeholder analysis with a communication plan or stakeholder engagement plan would be an interesting next step for the model and method. This would enlarge the stakeholder analysis, but save time doing all these different disciplines and could take the existing model and method into a much larger context.

TABLE 17 OVERVIEW STAKEHOLDER ANALYSIS RESULTS PROJECT C

#	Stakeholder	Type of stakeholder	Category stakeholder	Collaboration centrality	Communication centrality
1	Project manager	Definitive Stakeholder	Rebellious	Center	Center
2	Tennis association A	Primary Stakeholder	Primary	Margin	Margin
3	Tennis association B	Primary Stakeholder	Primary	Margin	Margin
4	Contractor	Primary Stakeholder	Primary	Margin	Margin
5	Councilor S&R	Primary Stakeholder	Primary	Margin	Margin
6	Councilor RO	Primary Stakeholder	Primary	Margin	Periphery
7	Advisor sport	Primary Stakeholder	Primary	Margin	Margin
8	Advisor architect	Primary Stakeholder	Primary	Margin	Margin
9	Project coordinator	Expectant Stakeholder	Frustrating	Center	Margin
10	Official client	Definitive Stakeholder	Potentially	Margin	Margin
11	Advisor constructor	Definitive Stakeholder	Potentially	Periphery	Margin
12	Advisor building physics and installations	Definitive Stakeholder	Potentially	Periphery	Margin
13	Accommodations	Latent Stakeholder	Involved	Margin	Margin
14	Coordinator cables and pipes	Irrelevant	Nonstakeholder	Periphery	Center
15	Local residents	Latent Stakeholder	Demanding	Periphery	Periphery
16	Lawyer	Latent Stakeholder	Dormant	Periphery	Periphery
17	Finances	Irrelevant	Nonstakeholder	Periphery	Periphery
18	Users	Latent Stakeholder	Involved	Periphery	Periphery
19	Head purchases	Latent Stakeholder	Dormant	Periphery	Periphery
20	City management	Irrelevant	Nonstakeholder	Periphery	Margin
21	Urban planner	Latent Stakeholder	Involved	Periphery	None
22	Spatial planning	Irrelevant	Nonstakeholder	Periphery	Periphery
23	Government	Irrelevant	Nonstakeholder	Periphery	None

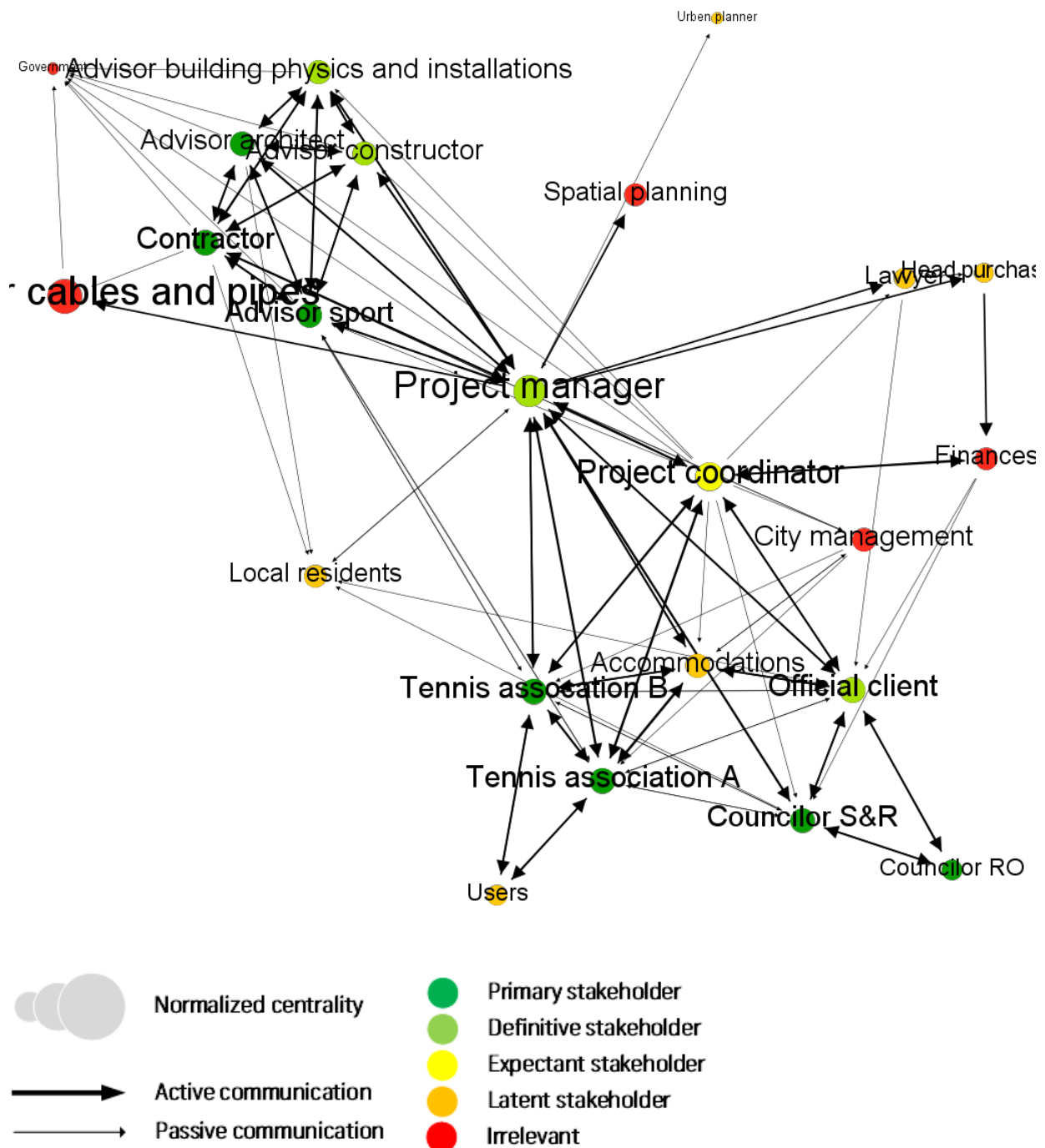


FIGURE 28 COMMUNICATION NETWORK PROJECT C

Besides the test cases, an expert panel is consulted to validate the proposed model and method. Due to time limitations, an adapted version of the DELPHI method was chosen to perform this expert panel. The DELPHI approach is using surveys to gather expert opinions and in different rounds create group consensus on the issue at hand (Dalkey et al. 1969). In the first round of surveys, the participants are presented with the model and method through a small presentation where one of the cases (project B) is presented to illustrate the workings of the stakeholder analysis model and method. In this survey, questions were asked about their opinions on the model and method. Normally, a second round of surveys should take place to find consensus and dive deeper into the results. However, the results of the first survey already provide a great consensus on the model and method regarding the scope of this project. There are some different opinions, but these are outside the scope of the project. For this reason, no second iteration of the DELPHI method is performed. The results of these surveys are presented in appendix E.

A total of three experts participated within the expert panel (table 18). These experts were found through the connections within Brink and desktop research into stakeholder management companies. The three experts who participated are all (interim)directors of firms working on stakeholder management or environmental management. Their work experience on stakeholder management is over 20 years in all cases.

TABLE 18 EXPERT PANEL PARTICIPANTS

Name expert	Company	Function	Experience
Expert A		Director	20 years
Expert B		Director	25 years
Expert C		Director	Over 25 years

One of the experts describes the use of the network approach as the most interesting attribute of this model and method. An analysis of the different relations between the stakeholders and the project is the added value of this model and method in comparison to existing models and methods. The experts describe the process of stakeholder analysis identical to the definition provided in chapter 1, gathering information and making this information insightful, which this model and method does provide. The experts do mention that a next study of interest could be to integrate different processes of project management within stakeholder analysis, whereas this model and method could provide the basis for. This could create even more added value to the model and method and make it usable in a more broad context of project management.

While the model and method provide a very extensive typology of the stakeholders in a quantitative matter, some qualitative information could be added in the opinion of the experts. All stakeholders are assigned numerical values to their respective attributes. It could be interesting to apply other qualitative attributes, since it is hard to pinpoint numbers on humans. One of the examples as an addition could be the role a stakeholder embodies during a project (ambassador, neutral, criticaster) or sensitive subjects of a stakeholder.

The concern of the experts is within the practical use of this model and method. In practice, these models and methods are often complicated and hard to use. So the model and method should be simple to use. They would suggest that the model and method be made as simple as possible to make it as easy to use.

The experts were asked: *“When does this model and method add most value?”* They agree that in projects with a large number of stakeholders in a complex environment where there is possibly large societal resistance, such a model and method have most added value for stakeholder analysis and stakeholder management. This model and method help identify and analyze stakeholders structurally.

## 7.4 Project Manager Panel

For a better understanding of the proposed model and method, three experienced project managers were asked to participate within a project manager panel. They were presented with the model and method through a short presentation, where they first could ask questions about the model and method to further align the perception of the research of the project managers. Focus was on the model and method, but also on possibilities of the model and method and future applications of the model and method. These last elements are outside the scope of this project. Nonetheless the discussion is very interesting to define opportunities for further research. These questions led to a discussion about the model where different notions were made. A transcript of the discussion of the project manager panel is provided in appendix F.

After the presentation and questioning, one of the topics of discussion became prioritization. Within the model is a prioritization tool based on the defined stakeholder profiles. This prioritization tells which stakeholder is most important based on the current situation. It is suggested by one of the project managers that prioritization could be based on stakeholder engagement strategy. It could focus on the difference between how a relation should be with a stakeholder and how the relation actually is. If there is a big difference between those two, the stakeholder should have a high priority to get the actual relation in line with the desired relation.

Another discussion topic arose where the possibility of stakeholder decomposition was mentioned. One of the project managers mentioned the difficulty in definition of stakeholder groups. Should the project manager approach these stakeholders individually or as a group? Another project manager, who worked previously on example case presented (Project B), provided insight in the use of the model for stakeholder decomposition. Within project B the users are currently defined as one group, as their stakes and profiles are now similar. In previous phases there were different stakes within different groups of users. The model could therefore help identify if stakeholders have the similar stake and profile, to group them.

Focusing on stakeholder engagement strategies, especially communication strategy, one project manager mentions the different elements for successful communication strategy plans: goal, target audience, message and communication method. This model provides with the help of the categorization the target audience and goal and therefore helps in developing successful stakeholder communication strategies.

The salience model was mentioned in regards to their individual attributes. Questions were asked about the addition of the fourth attribute (proximity) and the name change from power to potency. They suggested that in the building industry, everyone is very hesitant in using new/different models, so it might be interesting to use the older salience model to gain more support for the model and method.

Zooming in on the focus groups and method, there was some discussion about the way information could be gathered for this model. One of the project managers suggested individual sessions, whereas another project managers suggested that a more collaborative approach would suit the model and method better. Whereas the focus groups would be done with different groups of stakeholders to get a better understanding of the stakeholders individually, but also collectively.

Finally, a discussion was started to identify changes and suggestions within the model and method. The main suggestion was to use this model as a basis for integrating different processes within project management. For example, it was suggested to use this model and combine it with existing risk management tools or integrate this model with stakeholder engagement and communication management.

## 7.5 Findings

In all test cases the results match with reality as mentioned by the involved project managers. In all test cases it is also noted that the project managers were more aware of the project stakeholders and stakeholder management in general after the usage of the model and method and participation of the focus groups. There are similarities in the different network diagrams (figures 26 to 28). The project manager has a central place, the design team (architect, contractor, structural engineer etc.) are grouped by the visualizing algorithm. In the third test case (C), there was one stakeholder that has a very high closeness in communication, but isn't connected to most of the other stakeholders. Due to its misconnection, it has a high relative closeness to the stakeholders it is connected to whilst the stakeholder is on the periphery of the network.

It is noted by all test cases, the expert panel and project manager panel that such a model and method is most interesting by projects with a large number of stakeholders who are further distanced from the project. In the evaluation of the second test case (B), it is noted that the model and method are more valuable in the very early stages of the project. Test case (C) describes a way to use the model and method as an evaluation of the current collaboration and communication network in regards to the desired network.

Another notion is the quantitative nature of the model. This is used for the prioritization of the stakeholders based on the attributes. The project manager panel notes that prioritization should be based on the difference between the current and desired stakeholder engagement instead of the importance of a stakeholder based on the values of the attributes. Both the expert and project manager panel commented on the difficulty of usage of the model, they suggested that such a model and method should be very easy and simple to use and that the current model and method should aspire to be as simple and easy to use as possible.

The project manager panel put in some suggestions on the data collection for a stakeholder analysis. In the current situation, involved project managers were asked since the projects are already in development for quite some time. It is suggested that it might be interesting to also perform the focus groups with the stakeholders themselves or groups of stakeholders and provide feedback of the results of the stakeholder analysis. The panel also notes the possible extra use of the model and method to help by the decomposition and grouping of different stakeholders.

Another suggestion is to use this model and method as a basis for a further integration of stakeholder analysis with other disciplines and processes within project management. This model and method could be integrated with for example risk management, stakeholder engagement or communication management. This might create even more added value to stakeholder management and project management.

# Chapter 8 Discussion and reflection

---

*This chapter provides a reflection and discussion of the entire research, the process and the results. The chapter ends with a proposal for changes of the model and method and a short personal reflection.*

## 8.1 Discussion

In the test cases it was noted that the results from the model and method are aligned with reality. It was exactly as expected. In the first test case (A) the project managers were hoping for surprising new insights, but only got results that confirmed the current situation. The different project managers in this case have been involved from the project for a long time, thus they have a very clear idea of all project stakeholders and their interest. Thus the model and method reflect their input and validate the model and method in their output. The project managers in this first test case also noted their preference for other stakeholder attributes as interest and involvement of stakeholders, however these attributes are already incorporated in the model. The reason they didn't realize that these attributes are within the model could partly be attributed to the huge work loads of these project managers, so they didn't have time to fully go through all the results.

Within the scope of this research, the projects were limited to the development or design phase. The test cases however might suggest that it might be even more interesting to look into even earlier phases of the project, since the knowledge of stakeholders and their interests is quite high later in the design process. The project manager panel and test cases also suggest that the model and method create more added value in the very early stages of the project. For example in the third test case (C), the model and method are used as a reflection method of the current situation, where the project manager was immediately alerted by differences in reality and the desired collaboration and communication networks.

Looking at the different test cases, there are cases where stakeholders are categorized as irrelevant or non-stakeholder, with no centrality in communication and/or collaboration. Creating another suggestion for the model, to define when/where a stakeholder is relevant and should be within the analysis. An indicator could be that if a stakeholder is irrelevant and has no ties to the network, the stakeholder shouldn't be incorporated within the analysis (for example the media in test case B).

Further validation is found in the visualizations of the network. For the visualization, the Force Atlas 2 algorithm is used, this algorithm simulates the network as a physical system, where nodes repulse each other and edges attract their nodes, acting like springs (Jacomy et al. 2014). It is noted that different clusters are found within the network, having a close proximity in the visualization. For example the design team partners (architect, contractor, structural engineering etc.) are all grouped by the algorithm. Further underlining the similarities between the model and reality.

For collaboration and communication, relations are categorized in three different categories: no relation, passive or active. The results provide an interesting insight in collaboration and communication and there have been no signs that results are invalid while using this approach. It is found that collaboration and communication do overlap quite a bit. When stakeholders are collaborating, they are also often communicating. It might be interesting as a suggestion to see if these models could be overlapped and check for interesting differences to alert the project manager in these cases.

There were different limitations in this research. The model and method are only tested in three different cases, making it a little more difficult to generalize the results. The expert panel and project manager panel are added to provide a better insight in the model and method on top of these results. The purpose of this research is to find a way to combine different models, to create more and better stakeholder insight. For this purpose, a general applicable model is designed. The cases are very different in organization, size and project



phase. It could be interesting to look deeper into a set of specific projects with a similar size, project phase and role of the project manager to further refine the model and method.

The project manager panel also discussed the possibility of decomposition of stakeholders through the model. It is also interesting to see how these results are related towards the definitions of internal and external stakeholders. Throughout literature there is a clear distinction in research towards internal and external stakeholders within stakeholder analysis and stakeholder management. The proposed model however puts internal and external stakeholders together in different areas in collaboration, communication and the different individual stakeholder attributes. Thus making the division between internal and external stakeholders questionable. In the model different stakeholder cluster can be identified, raising the idea that stakeholders could maybe be better grouped towards clusters with similar characteristics or type instead of internal and external.

One of the other results that was found during this research was that by using a stakeholder analysis model, created more awareness of the project stakeholders and stakeholder management for the project managers. This demonstrates the importance of discussing stakeholders and stakeholder management on a regular basis in a later stage of the project, instead of focusing on the early stages and stakeholder identification and analysis. Thus making stakeholder analysis a continuous process.

By actively involving project managers from practice within this scientific research, it helped creating a new model and method that are usable in practice instead of a full theoretical model. In literature there hasn't been research focusing on combining stakeholder analysis models, where there are several publications that do underwrite the necessity of combining different stakeholder analysis models to gather more insight. This research illustrates a way to combine stakeholder analysis models to gather more stakeholder insight. By testing the model in different cases, using an expert panel consisting of experts on the topic and different experienced project managers, it creates a basis for combining stakeholder analysis models that presents results that are aligned with the expectations in reality.

The test cases validate the results, the model and method provide results that are aligned with practice. The suggestion has been put forward to use this model as a basis for integration with different project management processes, like risk management, stakeholder engagement and communication management.

## 8.2 Proposed changes to model

Based on the different findings from the test cases, expert panel, project manager panel and my personal expertise after performing this research, a number of changes are proposed to the model for a second iteration:

- Add different attributes to the stakeholder register of a more qualitative nature, like *interest* and *role within project*
- Remove current prioritization and redefine prioritization based on integration with other project management processes
- Create an algorithm to redefine the closeness values in exceptional cases (as demonstrated in test case C)
- Change the numerical values of the individual stakeholder attributes to qualitative terms
- Further define the scales of the different individual stakeholder attributes and create a better guideline for the model and method
- Develop two versions of the model and method
  - o A simple and quick model and method, to get a quick insight in the stakeholders with limited time use and results
  - o An extensive model and method for complex and large projects

# Chapter 9 Conclusion and recommendations

Finally, all findings and results from this research will be put together. The conclusion is presented and at last recommendations are given for practice and for further research.

## 9.1 Conclusion

At last, the main research question can be answered as formulated below:

**How can existing stakeholder analysis models and methods, based on individual characteristics and relations between stakeholders, be integrated to gather more stakeholder insight for project managers in the building industry?**

This research presents a model and method for stakeholder analysis where different existing stakeholder analysis models based on individual characteristics and relations between stakeholders are combined to gather more stakeholder insight for project managers in the building industry. Stakeholders can be categorized by combining different stakeholder attributes, based on an extended version of the salience model (Bahadorestani et al. 2019) and attributes based on a Social Network Analysis on collaboration and communication. The proposed model (figure 29) describes the steps that need to be followed to perform a stakeholder analysis.

The model helps placing new stakeholders within the existing network, makes project managers more aware of their stakeholders and stakeholder management, helps grouping and decomposing stakeholders and creates a guideline to gather information on stakeholders and create a better understanding of the stakeholders. This is all further validated by other project managers and experts who all mention suggestions for further use of the model. The model and method could even serve as a basis for integration of different project manager processes. In conclusion, the proposed model of combining the salience model of Bahadorestani et al. (2019) and social network analysis, does provide more stakeholder insight than existing stakeholder analysis models.

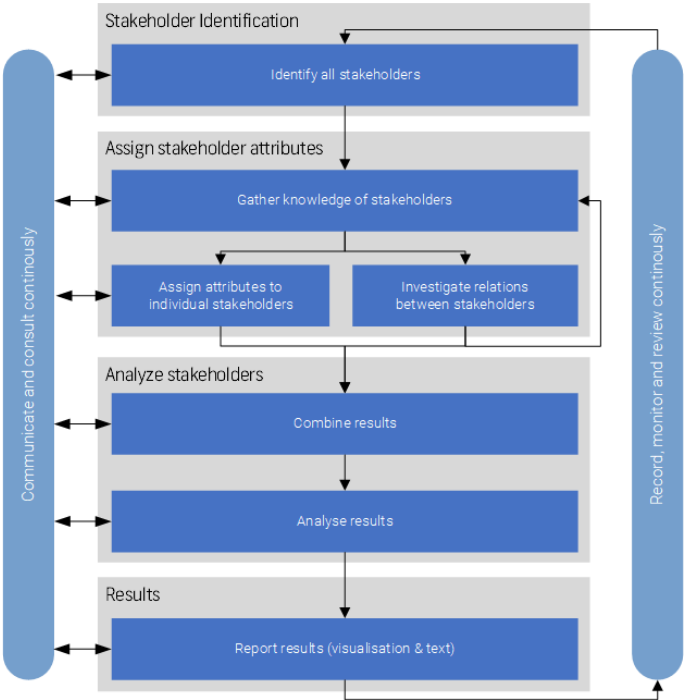


FIGURE 29 PROPOSED STAKEHOLDER ANALYSIS MODEL

## 9.2 Recommendations

### 9.2.1 Recommendations for practice

Throughout the validation of the model and method, several suggestions have been put forward for the further development of this model and method. The first suggestion is to further refine the model and method and make it more simple, clear and easy to use for project managers. A tool could be developed that works with this model and method.

The next suggestion would be to look into the different options of using this stakeholder analysis model and method as a basis for integration with other project management disciplines. How can for example risk management and this model and method be integrated to create one model and method and simplify the processes and save time? Or how can stakeholder engagement strategies or communication management plans be integrated with this model as a basis?

### 9.2.2 Recommendations for further research

The Saliency Model as proposed by Bahadorestani et al. (2019) provides a stakeholder typology based on the different stakeholder attributes proximity, potency, legitimacy and urgency. His research however doesn't provide extensive information on the typology. An extension of that research and a deeper and better understanding of these categories make it more interesting to use the model and a stepping stone for integrating other project management processes within stakeholder analysis.

There seems to be a relation between the number of individual attributes a stakeholder encompasses and its closeness within the collaboration and communication networks. It is interesting to further look into the this relation and look how this individual characteristics influence the position in the networks and vice versa.

As mentioned by the project manager panel, the decomposition of stakeholders is found within the model. This wasn't necessarily the goal of this research, but indicates an interesting question. To what extent can this model help define or decompose certain stakeholders or groups of stakeholders based on similar stakeholder profiles.

## 9.3 Notes

On a last note within this thesis. The model and method will be adapted for practical use of Brink based on the proposed changes mentioned in chapter 8 and be in line with the first recommendation for practice mentioned above.

This research project has been executed for the master Building Engineering at the TU Delft, but also for the Integral Design Management annotation. Appendix G provides a reflection and discussion of this project and its relation towards Integral Design Management and Building Engineering.

# References

---

- Bahadorestani, A., Karlsen, J. & Farimani, N. (2019). *A Comprehensive Stakeholder-Typology Model Based on Saliency Attributes in Construction Projects*. *Journal of Construction Engineering and Management*, 145(9).
- Bourne, L. & Walker, D. (2006). *Using a visualising tool to study stakeholder influence*. *The Project Management Journal*, 37(1), 5-21.
- Brandes, U. (2001). *A faster algorithm for betweenness centrality*. *Journal of Mathematical Sociology*, 25(2001), 163-177.
- Bryman, A. (2016). *Social Research Methods*. Oxford University Press.
- Caniato, M., Vaccari, M., Visvanathan, C. & Zurbrügg, C. (2014). *Using social network and stakeholder analysis to help evaluate infectious waste management: a step towards a holistic assessment*. *Waste Manag.*, 34(5), 938–951.
- Castillo-Montoya (2016). *Preparing for Interview Research: The Interview Protocol Refinement Framework*. *The Qualitative Report*, 21(5), 811-831
- Chevalier, J.M. & Buckles, D.J. (2008). *SAS2: a Guide to Collaborative Inquiry and Social Engagement*. Sage Publications.
- Chinowsky, P., Diekmann, J. & Galotti, V. (2008). *Social network model of construction*. *J. Constr. Eng. Manage.*, 134(10), 804–812.
- Dale, A & Lane, M. (1994). *Strategic perspectives analysis: a procedure for participatory and political social impact assessment*. *Society and Natural Resources* 7, 253–267.
- Dalkey, N. C., Brown, B. B., & Cochran, S. (1969). *The Delphi method: An experimental study of group opinion* (Vol. 3). Santa Monica, CA: Rand Corporation.
- Franco-Trigo, L., Marqués-Sánchez, P., Tudball, S. & Martinez, D. (2020). *Collaborative health service planning: A stakeholder analysis with social network analysis to develop a community pharmacy service*. *Res. Social Adm. Pharm.*, 16(2), 216–229.
- Freeman, R. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.
- Fruchterman, T. & Reingold, E. (1991). *Graph Drawing by Force-Directed Placement*. *Software: Practice and Experience*, 21(11), 1129–1164.
- Jacomy, M., Venturini, T., Heymann, S. & Bastian, M. (2014). *ForceAtlas2, a Continuous Graph Layout Algorithm for Handy Network Visualization Designed for the Gephi Software*. *PLoS ONE* 9(6): e98679.
- Knotten, V., Svalestuen, F., Hansen & G. Laedre, O. (2015). *Design management in the building process – A review of current literature*. *Procedia Economics and Finance*, 21(2015), 120-127.
- Mendelow, A. (1991). *Stakeholder mapping*. *Proceedings of the 2nd International Conference on Information Systems*, Cambridge, MA.
- Mitchell, R., Agle, B. & Wood, D. (1997). *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of who and What Really Counts*. *AMRO*, 22(4), 853–886.
- Mok, M., & Shen, G. (2016). *A network-theory based model for stakeholder analysis in major construction projects*. *Procedia Engineering*, 164(2016), 292–298

- Mok, K., Shen G., Yang J. & Li, C. (2017.) *Investigating key challenges in major public engineering projects by a network-theory based analysis of stakeholder concerns: A case study*. International Journal of Project Management, 3(2017), 78–94.
- NEN-ISO/IEC/IEEE 15288 (2015). *Systems and software engineering – System life cycle processes*
- O'Halloran, B. (2014). *A study of the awareness of stakeholder management amongst project managers in the construction industry in Ireland*. (Doctoral dissertation, Dublin Business School).
- Olander, S. (2006). *External stakeholder analysis in construction project management*. Lund University Sweden.
- Oppong, G., Chan, A. & Dansoh, A. (2017). *A review of stakeholder management performance attributes in construction projects*. Int. J. Project Manage., 35(6), 1037–1051.
- Project Management Institute (2004). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge: PMBOK Guide*. Project Management Institute.
- Reed, M., Graves, A., Dandy, N., Posthumus, H., Hubacek, K., Morris, J., Prell, C., Quinn, C. & Stringer, L. (2009). *Who's in and why? A typology of stakeholder analysis methods for natural resource management*. J. Environ. Manage., 90(5), 1933–1949.
- Reed, M. (2008). *Stakeholder participation for environmental management: A literature review*. Biol. Conserv., 141(10), 2417–2431.
- Rekenkamer Utrecht (2015). *Een paleis voor de muziek*.
- Sarmiento dos Muchangos, L., Tokai, A. & Hanashima, A. (2017). *Stakeholder analysis and social network analysis to evaluate the stakeholders of a MSWM system – A pilot study of Maputo City*. Environmental Development, 24, 124-135.
- Scott, J. (1988). *Social Network Analysis*. Sociology, 22(1), 109–127.
- Stokman, F., Ziegler, R. & Scott, J. (1985). *Networks of corporate power*. Cambridge: Polity Press.
- Yang, J., Shen, G., Bourne, L., Ho, C. & Xue, X. (2011). *A typology of operational approaches for stakeholder analysis and engagement*. Constr. Manage. Econ., 29(2), 145–162.
- Zheng, X., Le, Y., Chan, A., Hu, Y. & Li, Y. (2016). *Review of the application of social network analysis (SNA) in construction project management research*. Int. J. Project Manage., 34(7), 1214–1225.

# Appendix A – Interview protocol

---

In this appendix the interview protocol will be discussed. First the process will be described in the interviews. Followed by a more in depth guideline that is used during the interviews.

## Process

The interview protocol was developed with the help of the book Social Research Methods (Bryman 2016) and the Interview Protocol Refinement Framework (Castillo-Montoya 2016). The protocol is first tested with another project manager, external supervisor Ingeborg Koenders from the graduation committee. After this test interview, the protocol has been adapted for further use. During the interview, the protocol slightly changed more due to more experience to get the right answers.

The participants are all working project managers within Brink. The participants were sent a personal invitation to participate in my research. A short introduction of my research is given. After acceptance of the invite, a formal date was set and a form of consent was used. All data will only be used for this research and recordings of the interview will be deleted after satisfactory results of the master thesis project.

All meetings are done through video conference, the preference is to do the interviews in person. However due to the COVID-19 pandemic, personal meetings were not possible, thus a video conference was used. The next sections will discuss all information provided by the interview and the guideline itself that is used.

## Information provided by the interviewer

The participants received a small introduction of the study:

*The research performed by Simon Aerts focuses on the role of stakeholder analysis methods in stakeholder management in the Dutch building industry. It reviews the current stakeholder analysis methods and will propose a new model, integrating several current methods in a new model. This to further optimize conventional stakeholder analysis methods. This research is performed for the TU Delft, in line with the Master Graduation program of Building Engineering in collaboration with Brink Management / Advies.*

*The video recorded interview will be used in the research to further underline the role of stakeholder management and stakeholder analysis methods in practice. The interview will be used to develop a more clear image of the role of stakeholder analysis in stakeholder management in the Dutch building industry. Questions will be directed to the personal experience of the participants with stakeholder management. The interview will be in Dutch and will take approximately 30 to 45 minutes.*

Two participants have had previous contact with the interviewer. Participant A knew the direction of the research (stakeholder management), but not the exact direction, this was provided with the instruction above. Participant B had a small introduction on the subject on a corporate retreat. However the knowledge is similar to the introduction provided above.

## Interview guideline

The guideline is presented in two parts. First a set of guidelines to keep in mind for the interviewer during the research. The guideline for the interview is in English. Specific texts used as introduction/example questions will be in Dutch, the language of the interview.

## Guidelines for interviewer

For the interviewer there are several things to keep in mind during the interview (Bryman 2016):

- Don't steer the questions too much to prevent a biased answer
- Be flexible in the guideline
- Listen closely to the interviewee and anticipate on their answers with follow up questions
- Use a comfortable setting for the interview
- Stay away from jargon

## Guideline for interview

### Introduction

*Goedemiddag, bedankt voor het deelnemen aan dit interview. Ik doe dit onderzoek in het kader van mijn master thesis voor mijn studie Building Engineering. Het onderzoek zoals al gemeld in de study brief gaat over stakeholder management.*

*Ik zal dit interview opnemen via Teams. Het hele interview is anoniem en bij specifieke namen/projecten zullen bepaalde codes worden gebruikt zodat niet kan worden herleid over welke projecten of personen dit gaat. Dit met het doel zodat we een open gesprek kunnen hebben. Mocht je dit nog graag willen zien dan zal ik de transcriptie met codes naar je toe sturen als deze compleet is.*

### Small talk to further comfort the interviewee

### Check consent form

### Ask for questions

### Start recording

*Allereerst bedankt voor het deelnemen aan dit interview. Ik zal eerst even kort mijn onderzoek introduceren en de setting van dit interview. Vervolgens zal ik wat vragen stellen over je achtergrond en vervolgens over je praktijkervaring met het thema stakeholder management. Tot slot zal ik nog iets meer ingaan op mijn eigen onderzoek. Ik verwacht dat het interview 30 tot 45 minuten zal duren ongeveer.*

*Zoals gemeld gaat mijn onderzoek wat ik uitvoer gaat over het optimaliseren van stakeholder management, waarbij de focus ligt op de stakeholder analyse. Hierbij probeer ik een zo breed mogelijk beeld te krijgen van stakeholder management. Naast een lijst aan literatuur wil ik daarnaast graag een praktijk invulling. Hiervoor is dit interview in het leven geroepen. De vragen zullen dus richting jouw praktijkervaring gaan met stakeholder management.*

*Zijn er vragen voordat we gaan beginnen?*

*Allereerst zou ik graag wat vragen willen stellen over je ervaring en achtergrond.*

- Zou je wat kunnen vertellen of je functie en ervaring binnen Brink?
  - Functie
  - Projecten betrokken
  - Rol
  - Ervaring van interviewee
- Hoe zou je de rol van stakeholder management omschrijven binnen projecten?
- Hoe komt stakeholder management terug in deze ervaring?
- Als wij praten over de term stakeholder, wie valt er dan voor jou allemaal onder?
- Welke activiteiten horen in jouw ervaring en mening thuis bij de term stakeholder management?
- Wanneer zou je zeggen dat je stakeholder management goed of slecht is verlopen in een project?

- Zijn er verschillen in stakeholder management in verschillende projecten, bijvoorbeeld bij andere fases, realisatie vs ontwerp of soort projecten, woningbouw of utiliteitsbouw?

*Vervolgens zou ik wat vragen willen stellen over de exacte invulling van stakeholder management bij projecten.*

- Bereid je je stakeholder management voor in projecten?
  - Hoe bereid je je stakeholder management voor?
  - Gebruik je daar verschillende tools voor?
  - Waarom bereid je je stakeholder management niet voor?
- Welke informatie is belangrijk om te weten over je stakeholders?
- Welke informatie zou je willen weten over je stakeholders?
- Gebruik je tools of methoden om je informatie over stakeholders in kaart te brengen?
  - Welke tools gebruik je hiervoor?
  - Zou je tools willen gebruiken?
  - Wat houdt je tegen om tools te gebruiken?

*Vervolgens zou ik graag willen inzoomen op bepaalde kennis die je zou kunnen opdoen van individuele stakeholders. Je kan heel veel informatie verzamelen van individuele stakeholders. Ik laat je nu een overzicht van verschillende variabelen zien. Dit is een greep uit de mogelijke variabelen.*

*Variabelen:*

- Gedrag
  - Impact
  - Betrokkenheid
  - Beslissingsbevoegdheid
  - Emotie
  - Tijd
  - Belang
  - Invloed
  - Macht
  - Participatie
  - Afstand tot project
  - ...
- Welke variabelen op deze lijst vind je belangrijk of lijken interessant?
  - Welke variabelen missen op deze lijst?

*Een andere aanvliegroute is een analyse maken op basis van de communicatie tussen stakeholders. Hierbij kan je verschillende soorten informatie modelleren in een netwerk. Wederom laat ik je een overzicht van verschillende opties zien.*

*Informatiestromen:*

- *Intensiteit samenwerking*
- *Bron van informatie*
- *Communicatie*
- *Samenwerking*
- *Informatie delen*
- ...



- Welke soorten informatie lijkt je interessant om te weten van je stakeholders?
- Zijn er nog andere soorten informatie die zou je willen weten tussen stakeholders onderling?

*Tot slot zou ik willen inzoomen op een vervolgstap in mijn onderzoek. Deze informatie van individuele stakeholders en onderlinge connecties tussen stakeholders kan gecombineerd en geïntegreerd worden naar één model. Echter ontstaat er dan een hele berg aan informatie en data over je stakeholders. De vervolgvraag ontstaat, wat zou je dan met deze informatie willen doen?*

*Ik laat je verschillende mogelijkheden zien. Er kan bijvoorbeeld een prioriteitenlijst worden gemaakt van je stakeholders op basis van bepaalde criteria die belangrijk zijn. Er kan gecategoriseerd worden naar type stakeholder of een bepaalde managementstijl bijvoorbeeld. Er kan ook de focus liggen op het visueel vertalen van deze berg aan informatie.*

- Wat voor informatie zou je het liefst uit zo'n model halen?
- Welke invalshoek zou dan het belangrijkste zijn?

*Dan brengt ons dat het bij het einde van dit interview. Ik zou je in ieder geval nogmaals willen bedanken voor je deelname en tijd. Heb je vragen over dit interview?*

*Zoals gemeld kan ik een gecodeerd transcript van dit interview opsturen via mail naar je. Laat even weten mocht je dit graag willen. Het interview zal bewaard worden op de Microsoft Steam en alleen toegankelijk zijn door mij en jou. De recording zal zoals gemeld verwijderd worden als dit hele project afgerond is.*

**Stop recording**

**Thank for participation**

**Small talk to end the interview**

## Appendix B – Interview project managers

---

All transcriptions will be in Dutch, the language of the interview. A summary is presented in the thesis in English. Participants are lettered participant A through D. All named projects or persons in the interviews are coded for anonymity. All mumbling and repeating has been left out of the transcription. The interviewer is in all cases the author of this thesis, Simon Aerts.

### Interview participant A

*Interviewer:* Nogmaals bedankt dat je wil deelnemen aan het interview. Zoals je al weet is dit onderzoek in kader van mijn master thesis voor mijn studie Building Engineering en gaat het onderzoek met name over stakeholder management. En dan met name ook de focus op het optimaliseren van stakeholder management en dat vanuit de hoek stakeholder analyse bij name. Zoals gemeld inderdaad zal ik alles coderen qua namen, projecten, zodat het een zo open en anoniem mogelijk onderzoek blijft. Waren er vragen over het onderzoek, vragen vooraf die je hebt?

*Participant A:* Nee

*Interviewer:* Dat maakt het heel makkelijk.

*Participant A:* Ja, maar we hebben er al eerder over gesproken. Dus wat dat betreft is het niet nieuw.

*Interviewer:* Inderdaad, er zijn wel wat dingen veranderd, het is nu wel duidelijk wat de echte invulling wordt, maar de grote lijnen weet je natuurlijk inderdaad al. Ik zal eerst wat vragen stellen, gewoon meer achtergrondinformatie over jou. Vervolgens zal ik je gaandeweg iets meer meenemen richting het onderwerp stakeholder management en ook richting iets specifieker mijn eigen onderzoek en wat ik van plan ben. Dus eigenlijk beginnend bij jou, zal je wat kunnen vertellen over je functie binnen Brink en je ervaring binnen Brink, projecten die je opgepakt hebt en dergelijke.

*Participant A:* Nou, [*Participant A*]. Ik ben managing partner bij Brink. Daarmee met drie andere MT-leden verantwoordelijk voor de gehele management en advies organisatie. Voorheen heb ik, ben ik begonnen als senior consultant bij binnen Brink, senior manager geworden. Daarna partner vakgroep coördinator. Dat is geen functie, maar een rol. En heb ik vooral getrokken aan de vakgroep Project Beheersing. En als ik ga kijken in relatie tot jouw onderzoek, hebben we binnen Projectbeheersing heel veel met stakeholders te maken. Ook stakeholder analyses, ook het uitdenken van bepaalde processen stappen, hoe dat. Vanuit allerlei ISO en NEN normen bedacht wordt. Bijna allemaal gerelateerd aan eigen beheer, dus vanuit de system engineering. Van hoe komen we nou tot de eisen van stakeholders. Hoe vertalen we die naar contractvormen? En hoe gaan we aantonen dat we aan die eisen voldoen? En dat doe ik zowel aan opdrachtgeverszijde, aan opdrachtnemer zijde, zowel in de utiliteit als in de infra.

*Interviewer:* En als we het hebben over het woord stakeholder, wie versta je allemaal onder het begrip stakeholder?

*Participant A:* Dat zijn alle belanghebbenden in een project.

*Interviewer:* Tot hoe ver het begrip ook belanghebbende gaat?

*Participant A:* Ja en dat dat wel een groot verschil tussen infra en utiliteit. Want aan de infra zijde heb je in de voorbereiding om tot aan een contract te komen heel veel stakeholders. Dat varieert van omwonenden, milieuorganisaties, provincies, waterschappen, gemeenten, overheden, Rijkswaterstaat, noem het maar op en gezamenlijk kom je tot een contract dat je in de markt zet. En volgens mij hebben we dit ook al eerder besproken. In het utiliteit is dat net andersom. Daar heb je vaak één opdrachtgever die een pand wil gaan realiseren. Die bedenkt wat hij wil. En als hij dan een contract heeft, dan gaat hij met de omgeving en met de gebruikers en leveranciers in overleg om te komen tot die invulling. Maar beiden heb je altijd met heel veel stakeholders te maken.

*Interviewer:* Zijn er dan ook, als je die tegenstelling tussen infra en tussen utiliteit ziet, zijn er lessen die de één van de ander kan leren in stakeholder management? Als er een andere aanvliegroute in is, dat er verschil ontstaat dat er ook dingen uit te leren zijn van elkaar?

*Participant A:* Ja absoluut. Ik denk dat stakeholder management op een in een infra project op een hoger niveau ligt dan bij de utiliteit en utiliteit is vooral de omgeving managen dat ze de minimale overlast hebben tijdens bouw. Terwijl in de infra je met heel veel stakeholders tot de invulling van het project gekomen, dus het belang van stakeholders in de infra project is vele malen hoger dan in de utiliteitsbouw.

*Interviewer:* En hoe vertaalt dat dan naar de praktijk als je kijkt naar hoe je stakeholder management dan aanpakt bij zo'n project? Worden er bepaalde dingen die je dan belangrijker vindt, meer doet of bepaalde dingen waar je dan meer op focus legt dan een ander project in de utiliteit ten opzichte van de infra?

*Participant A:* Utiliteit is dan vooral gericht op de uitvoering en infra is dan vooral gerelateerd van de juiste eisen bij elkaar krijgen om een project in te kunnen vullen. Voor mij is dat ook één van de grote redenen waarom vooral de grotere infraprojecten een hele lange doorlooptijd hebben. Je moet vaak bij gemeenten, provincies, waterschappen, vergunningen aanvragen. Daarvoor worden al die eisen ingebracht van die betreffende stakeholders. Die moet je weer aantonen en ook weer andere stakeholders die bezwaar maken op een vergunning die aangevraagd bij een andere stakeholder. Daardoor worden die trajecten, ik denk dat het een van de grootste invloeden heeft op de totale doorlooptijd van een project binnen de infra.

*Interviewer:* En dan vraag ik me wel af, want dat is heel belangrijk en speelt een hele grote rol. Hoe beoordeel je of bekijk je achteraf, of bekijk je überhaupt achteraf dan hoe dat stakeholder management is verlopen? Hoe kan je dat beoordelen? Hoe beoordeel je dan of het goed of slecht verlopen is? Wat zijn daar kenmerken voor?

*Participant A:* Nou, ik vind het wel een graadmeter, het aantal bezwaren en klachten. Zware klachten en klachten in de uitvoering. Als je heel veel klachten krijgt, dan heb je niet de juiste afspraken met de omgeving gemaakt en bezwaren, als mensen dat herken ik wel, als je mensen meeneemt in een traject en ook al alleen maar het idee geeft dat ze gehoord zijn en dat ze meegenomen zijn, gaan ze geen bezwaar maken. Als je heel veel bezwaren hebt dan heb je je stakeholders management niet goed op orde. Naar mijn mening.

*Interviewer:* En als je dan zo'n stakeholder management natuurlijk een relatief breed begrip. Wat versta jij onder stakeholder management? Dan trek ik hem even specifiek in de utiliteit. Hoe valt stakeholder management dan voor jou binnen de utiliteit, wat voor een disciplines, activiteiten horen daar dan bij?

*Participant A:* Meerdere stappen. Je hebt aan de voorkant de behoeften in kaart brengen van stakeholders, maar dat zijn vooral de gebruikers. Om die behoefte te kunnen vertalen naar eisen, in het contract en in het ontwerp. En in de uitvoering hebben we het dan vooral in de utiliteitsbouw over mensen meenemen in zowel het ontwerp als de uitvoering en luisteren naar bezwaren en die bezwaren ook omzetten in maatregelen. Bijvoorbeeld hinder door just-in-time levering te doen of aan en af te voeren naar een hub buiten de stad. Ik

noem maar even een project midden in de stad, waardoor je veel minder vervoersbewegingen gaat krijgen. Inzetten van maatregelen als verkeersbegeleiders of afzetten van de bouw. Dus dat zijn echt meer beheersmaatregelen om te voorkomen dat er mensen niet meer tevreden zijn in de omgeving.

*Interviewer:* Dus eigenlijk probeer je te voorkomen dat er zoveel bezwaren en klachten binnen komen. Dan heb je het in het begin al gehad over behoeften in kaart brengen, dat is best wel een onderdeel dat verschillende aanpakken heeft. Hoe pak je dat aan in projecten? Er zijn natuurlijk verschillende normen voor. Hoe bereid je je stakeholder management voor? Laat ik hem zo zeggen.

*Participant A:* Hoe ik dat gewend ben, is dat je eerst een analyse maakt van welke stakeholders heb je allemaal? En hebben stakeholders invloed op het ontwerp? Of op hetgeen wat je gaat realiseren dan ga je ze meenemen aan de voorkant om die behoeften in kaart te brengen. En je gaat ze indelen. Daarna en in de uitvoering ga je maatregelen treffen om ze weg te nemen, de bezwaren weg te nemen. Maar gedurende het traject ga je die stakeholders wel indelen, maar hebben ze weinig of geen invloed. En wat is de impact die ze kunnen hebben op het project?

*Interviewer:* Hoe verwerk je die informatie? Gebruik je daar bepaalde tools voor? Of is dat een excel gewoon wat ingevuld wordt?

*Participant A:* Wij hebben keer op basis van de NEN 15288 een excel gemaakt waarin we de stakeholders op kunnen nemen, wat hun invloed is, je hebt invloed en ... Macht, zelfde als invloed. Op twee lijnen score je ze. Wat is die andere?

*Interviewer:* Belang volgens mij

*Participant A:* Juist die! En op die twee lijnen ga je ze scoren en afhankelijk van wat daar uitkomt zit daar ook een manier van benaderen achter.

*Interviewer:* Dan zou ik graag, nu we het er toch over hebben, iets verder willen doortrekken naar die informatieverzameling over stakeholders. Je noemde inderdaad al invloed en belang, maar dat zou natuurlijk veel verder kunnen gaan. Ik heb daar een plaatje bij en ik ga dat nu laten zien. Ik denk dat je nu iets ziet op je scherm als het goed is?

*Participant A:* Ja.

*Interviewer:* Het eerste onderdeel van mijn onderzoek is natuurlijk het in kaart brengen van stakeholders, heel veel informatie kan je in kaart brengen. Dat is gaat inderdaad van invloed, belang, dat kan natuurlijk veel verder gaan heel wat andere begrippen. Dit is dan vooral gericht op de individuele stakeholder zelf. Als je deze lijst dan ziet, nu hebben we er twee al besproken, invloed en belang, maar zijn er meer van dat soort onderwerpen, van die zijn ook heel belangrijk en heel interessant vanuit mijn perspectief. Of zit er verschil in tussen de fases van je project welke belangrijk zijn?

*Participant A:* Een hele belangrijke emotie.

*Interviewer:* Omdat?

*Participant A:* Omdat emotie even los staat van invloed en belang, als er heel veel emotie op zit zijn mensen, niet meer realistisch is misschien in het uiterste, maar dat brengt een hele andere dimensie aan bezwaren en klachten of andere zaken die mensen opzien poppen. En een aantal vraag ik me af Simon of het, net zoals beslissingsbevoegdheid en invloed, die hebben heel veel met elkaar te maken.

*Interviewer:* Het is inderdaad een greep uit de mogelijkheden. Tuurlijk kan je een lijst maken die nog veel verder gaat dan deze elf begrippen, meer een indicatie van mogelijkheden die er zijn en natuurlijk liggen er een aantal dicht bij elkaar en ligt het aan de exacte invulling. Het is meer een aanzet van wat de mogelijkheden zouden kunnen zijn.

*Participant A:* Ja, want macht en invloed zijn natuurlijk ook twee die elkaar heel erg raken.

*Interviewer:* Zou je zeggen dat de verschillende variabelen op verschillende projecten; zit er verschil tussen welke variabelen belangrijk zijn bij verschillende projecten. Of is daar een generalisatie mogelijk?

*Participant A:* Ik denk dat er altijd wel een generalisatie op mogelijk is, maar dat ben ik altijd naar op zoek. Misschien is dat ook wel mijn uitdaging.

*Interviewer:* Zeker als men al een standaard is en belang tegenover invloed is een veelgebruikte. En dat is natuurlijk heel belangrijk, maar emotie geeft dan een nieuwe dimensie eraan. Is emotie dan altijd relevant? Of is dat vooral bij de uitvoering waar je vaak gebruikers heel erg bezwaar maken, omdat er in een straat wordt gebouwd en er dag zes vrachtwagens voorbij komen.

*Participant A:* Emotie zit er altijd in. Als voorbeeld. Ik heb nu een project voor [Opdrachtgever A] Dat wordt door [opdrachtgever A] ingevuld. Voor een aantal gebruikers. En de gebruikers die deden dat voorheen zelf. Ontwikkeling van een gebouw, daar is [opdrachtgever A] nu ingezet. Er zit zoveel wantrouwen naar het [opdrachtgever A] dat er in de emotie en het vertrouwen, begin je gewoon absoluut in de min. En dan merk je zo'n stakeholder zit ook heel anders in de wedstrijd. Of ze al met ons praten of met [opdrachtgever A]. Dus ze willen gewoon gelijk halen omdat ze in de emotie door de zeg maar hun interne opdrachtgever niet vertrouwen. Dus er zit altijd emotie in een project. En dat kan van de initiatieffase zijn tot en met beheer en onderhoud.

*Interviewer:* Dan ga ik hem naar een volgende stap zetten en dat is een andere benadering, dat is naast individueel bekijken een andere aanvalsroute en dat is het bekijken tussen relaties onderling. Dat heeft natuurlijk een beetje te maken met dat wantrouwen. Dat is een andere manier van modelleren, dus individueel kijken naar hoe verhoudt iedereen zich tot elkaar en wat gebeurt er onderling allemaal. En daar zijn wederom eigenlijk verschillende vormen hoe je dat zou kunnen bekijken, wat zal bekeken worden? Wie deelt met wie informatie actief? Wie gebruikt wie als bron van informatie? Hoe ligt communicatie? Wie werkt met wie samen? Er zijn verschillende manieren om dat in kaart te kunnen brengen of informatie uit te kunnen halen. Ik heb hier wederom een aantal voorbeelden staan met wederom dezelfde vraag of vergelijkbare vraag: wat zou interessant zijn voor jou om te weten in projecten?

*Participant A:* Eentje die er niet op staat, belangen?

*Interviewer:* En dan onderlinge belangen dus wie belang bij wie heeft?

*Participant A:* Ja, maar ook Stakeholder 6 kan een ander belang in het project hebben dan stakeholder 5. Als je daar geen oog voor hebt, kom je niet tot elkaar en dus krijg je bezwaren en klachten. Ja, en daarvoor moet je de juiste communicatie en moet je gaan samenwerken. Je moet ook informatie gaan delen om elkaars belangen te achterhalen, maar één van de belangrijkste.

*Interviewer:* En als we dan kijken naar een ander voorbeeld, bijvoorbeeld bron van informatie. Zou dat informatie zijn die interessant zou kunnen zijn, van wie haalt bij wie informatie uit, er zijn situaties waarbij ik me kan bedenken dat kan interessant zijn. Van stel iemand haalt informatie uit, maar die krijgt eigenlijk niet de juist informatie toe waardoor er eindelijk een communicatiefout ontstaat. Is dat dermate interessant dat

het ook een praktisch doel kan hebben? Of is dat wat minder? Voor alles valt iets te zeggen wat op het lijstje staat natuurlijk.

*Participant A:* Ja, maar ik zie zowel de bron van informatie en informatie delen heel erg dicht bij elkaar zitten. Want heel vaak zie je gaan mensen bezwaar maken op een planning. Maar die planning is al achterhaald. Dus niet meegegeven dat er al na zijn belang van die persoon gekeken is, is al opgenomen in de planning. Maar in de brief naar de raadsbrief of in de krant wordt nog steeds de oude planning gecommuniceerd of we zeggen we gaan nog steeds voor die einddatum. Terwijl iemand anders al weet, maar als dat zo is, dan is er niet naar mij geluisterd. Snap je? Dus zowel de bron van informatie en informatie delen is van heel groot belang.

*Interviewer:* Ja, het is ook eigenlijk een beetje het mes wat aan twee kanten snijdt, aan de ene kant waar iemand zijn informatie vandaan haalt en wie de informatie verstrekt zijn twee andere werelden die apart genoemd staan., staat dus informatiebehoefte aan de.

*Participant A:* Het is eigenlijk de informatiebehoefte, naar, hoe zeg je dat, de waarde van informatie... Misschien wel de waarde van informatie. Ik ben nog even aan het zoeken naar de andere duiding. Je hebt informatiebronnen en je hebt informatiebehoefte. Misschien is dat wel het verschil. En die twee moeten op elkaar aansluiten.

*Interviewer:* Dat we die op elkaar aansluiten gaat het natuurlijk per definitie om is.

*Participant A:* Precies, want er wordt niet naar mij geluisterd en ik heb het al zes keer gezegd dat ik dat niet leuk vind of dat het bij mij niet past dat ik dat niet wil. Dan krijg je dat soort trajecten.

*Interviewer:* Dan gaan we hiermee verder naar het laatste stukje van dit interview alweer. Dat is eigenlijk de vervolgstap. En dat is dan namelijk waar mijn onderzoek nu heen gaat. We hebben nu gehad over de individuele informatie en over informatie die onderling speelt. Waar mijn eigen onderzoek naar heen gaat eigenlijk die informatie proberen te combineren, dus dat zijn verschillende soorten informatie. Je zou natuurlijk kunnen zeggen van behoefte tegen invloed, belang tegen invloed zetten. Je zou kunnen kijken met wie informatie van vandaan haalt. Maar zoeken naar die twee werelden te combineren. Het integreren met elkaar, waardoor je informatie combineert waardoor je uiteindelijk hopelijk straks wijzer wordt. Natuurlijk ontstaat er een beeld met heel veel informatie, heel veel informatie over heel personen op verschillende manieren en dan is de vraag wat kan er met die informatie? Wat wil je met die informatie? Ik heb hier wederom drie voorbeelden geschetst, onder andere prioriteren van stakeholders, van wie is belangrijk? Bepaalde criteria genummerd. Het visualiseren, dus in plaats van per se een stap verder er mee gaan, het vooral visueel inzichtelijk maken, zodat je er zelf iets meer meekan en het met anderen kan delen, ofwel categoriseren en het categoriseren gaat meer om een onderliggende criteria. Op basis van categoriseren op basis van een bepaalde managementstijl, dan moet je daar zoveel aandacht aan besteden, dan moet je daar op letten. Ofwel categoriseren wie zijn groepen die bij elkaar in hetzelfde profiel zitten ofwel verdergaan. Wat is dan het meest interessante om weten in zo'n geval? Of vind jij dat interessant te weten?

*Participant A:* Even nog één keer je vraag duiden?

*Interviewer:* Natuurlijk, je ziet dus hier verschillende manieren om die informatie te vertalen in plaats van een heel groot overzicht van informatie, te vertalen naar iets wat praktisch bruikbaar is en er zijn verschillende manieren voor mogelijk. Hier zijn drie voorbeelden geschetst. Wat is voor jou het meest interessant om te weten straks?

*Participant A:* Ik denk dat prioriteren van belang is en categoriseren ook. Vooral om de stap die daarna komt. En dan ga je mensen die categorieën, ga je een bepaalde manier van benaderen aan koppelen. Het is het vierde vlak waar jouw vraagtekens staat zou kunnen zijn dat je in categoriseert op wijze van benaderen of mensen wijze van meeneem in het project of wijze van informatieverstrekking.

*Interviewer:* Dus eigenlijk als ik hem even mag breder trekken. Het gaat over invloed en belang, daar komt daardoor eigenlijk een score uitkomt die bepaalt van wat dan belangrijk is bij die stakeholder, eigenlijk een vergelijkbare stap zou willen hebben hier. Van je hebt dan nog meer informatie in plaats van die twee. Een vertaalslag kunnen maken naar wat moet ik met die stakeholder doen. Wat is daarin belangrijk.

*Participant A:* Exact en je wil niet voor een project waar zestig stakeholders in zitten zestig verschillende manieren hebben van benaderen. Dan wil je ze gaan categoriseren en dat zou je dus kunnen doen op de wijze van benaderen. De één kan prima benaderd worden met een nieuwsbrief. De ander kan benaderd worden met een informatieavond en de andere kan benaderd worden door een één op één gesprek. Als hij heel hoog in de prioriteiten zit en vanuit de visualisatie naar voren komt dat het een hele belangrijke stakeholder is met heel veel invloed ook naar andere stakeholders, dan kan je met zo'n persoon één op één zijn.

*Interviewer:* Dat is inderdaad een heel andere aanvliegroute. Dat is duidelijk. Dan komt daarmee ook een einde aan dit interview alweer. Heb je nog vragen over dit onderzoek of dingen die wellicht onduidelijk zijn of zou willen toevoegen nog?

*Participant A:* Nee, ik ben wel benieuwd waar het naartoe gaat?

*Interviewer:* Jij en ik allebei. Nee natuurlijk weet ik waar het heen gaat. Dan wil ik je bedanken voor dit interview en ga ik de recording stoppen.

## Interview participant B

*Interviewer:* Nogmaals bedankt voor deelnemen aan dit interview. Ik had natuurlijk wel even wat uitgelegd wat de achtergrond is; dat alles anoniem is. Ik zal kort dadelijk even eerst wat vragen stellen over je praktijk achtergrond, praktijkervaring met het thema stakeholder management en vervolgens zal ik iets meer ingaan op mijn eigen onderzoek en daar wat vragen bij jou gaan voorleggen. Ik denk dat het ongeveer een half uurtje tot drie kwartier zal duren. Dus allereerst zou ik je wat willen vragen over je ervaringen en achtergrond, zou je wat kunnen vertellen over je functie en ervaring binnen Brink?

*Participant B:* Ja, dat kan ik. Even kijken, ik mag er al een aantal jaren lopen en ik denk dat ik de vijftien jaar gepasseerd ben binnen Brink groep. Ik ben hier gekomen vanuit een hele, zeg maar, technische achtergrond. Technische opleiding, bouwkunde, HTS en universiteit Eindhoven. Eigenlijk allemaal wel gericht op het vastgoed als technisch object met een beetje de gebruiken functionaliteit erin. Dat is een beetje waar het begon. Veel op architectenbureaus gewerkt en daarmee zeg maar ontwikkelingen van gebouwen gedaan, nieuwbouw verbaal allemaal gericht vanuit het technisch uitwerken wat de gebruiker nodig heeft. Op enig moment ben ik beland bij Brink groep, omdat veel meer interesse bleek te ontstaan bij mij rondom het sturen van het grote geheel. Waarom zijn we nou de dingen aan het doen die we aan het doen zijn? Dat doe ik dus een aantal jaren hier en nadrukkelijk steeds meer aan het bezig zijn met de opdrachtgever om zijn echte vraag te achterhalen. Van waar zit nou datgene in waarom jij iets wil, en dat kan heel vaak inhouden dat projecten gewoon terug naar af gaan, gewoon weer even opnieuw om een business case überhaupt bij te moeten geraken omdat ze eigenlijk niet zijn ingeregeld op waar doe je dit nou voor en zitten dan de parameters er

dan goed in? Daar ben ik veel mee bezig. Veel voor eindgebruikers met grote complexe organisaties en vaak grote berg aan vastgoed waarin zij hun werk doen: kantoren, loodsen, et cetera of ziekenhuis of een verzorgingshuis. Dat is een beetje waar je mij kan plaatsen, waar ik mij mee bezighoud en daarin vertegenwoordig ik de opdrachtgever als expert op het gebied van het oplossen van zijn huisvestingsvraag. Vanuit Brink groep ben ik dan eindverantwoordelijk voor de opgave en dat daarmee de aansturing van zo'n team, die bestaat uit onze mensen en ook externe mensen, en ook vaak aangeschoven mensen vanuit de opdrachtgever. Dus dat is een beetje wat ik doe.

*Interviewer:* Je had het er net over bij een project dat soms kom je erachter, dat werkt helemaal niet. Eigenlijk moet je weer een beetje terug te achterhalen wat is er nou echt aan de hand? Hoe kom je daar dan achter dat dat dan toch niet is wat ze eigenlijk willen?

*Participant B:* Omdat je wil begrijpen waarom iets zo is als dat het is, dat is een beetje de eigenschap van toch heel veel Brink mensen, omdat dat uiteindelijk ertoe leidt dat je iemand kan helpen, in waar die naar op zoek is. En doordat je die vraag stelt, kan die situatie zich voordoen, soms ook niet hè, dan is het glashelder, is het hartstikke goed en dan door. Maar heel vaak zie je als je wil begrijpen waarom het is waarvoor je gevraagd bent te helpen dat dan niet ontstaat, dat het even terug moet. Een beetje anders moet, omdat ze niet alle vragen kunnen beantwoorden; of de achterkant: "daar hebben we helemaal niet over nagedacht" of "daar hebben we helemaal niet naar gekeken". En dat is dan de combinatie van de behoefte van ons om te begrijpen waarom iets in elkaar zit om daarna kunnen helpen. Vanuit alle expertise die je hebt en de opdrachtgevers hebben vaak niet alle expertise en dat ontmoet elkaar en dan zien zij ineens ontstaan: "zo hebben we niet bekeken" en "dat hebben we buiten beschouwing gelaten" Zo gaat een balletje vaak rollen.

*Interviewer:* En leg je dan die vraag voornamelijk neer bij de opdrachtgever zelf, bij degene op het hoger niveau, of leg je die vraag bij wijze van spreken ook neer bij de gebruikers?

*Participant B:* Vaak bij de eerste degene die jouw de opdracht wil geven. Daar ga je de vraag stellen. Dat hebben wij bij [opdrachtgever A] gedaan. Wat schrijft: [opdrachtgever A] in haar visie documenten die publiekelijk zijn, in haar ambitie document, de jaarverslagen. Wat staat daar nou? En als we dat lezen, herkennen we dan dat dat opgesloten zit in die huisvestingsvraag die ze ons voorleggen om aan te helpen en op het moment dat je dat doet en je gaat daar de vragen over stellen dan zie je ineens bij de opdrachtgever de dingen ontstaan. Die kan of heel glashelder het antwoord geven tot aan documenten aan toen die ergens achter een project z'n grondslag hebben. Dat draagt dan weer bij aan dat wij ons ingeven, zodat we kunnen helpen in het projectmanagement klus of een andere advisering. Dan wel; het valt stil en dan blijkt ineens oeps, maar wacht dus iets als project gedefinieerd, maar jij legt aan de dag door ons een aantal vragen te stellen dat we een aantal dingen op strategisch niveau vanuit de directie nog helemaal niet geraakt hebben. Wat gebeurt dan? Dan voelt vaak een opdrachtgever potverdrie. Als ik nu met dit project verder ga, ik ga er een keer – besluitvorming vragen. Ja, dan hoeft er maar één tussen te zitten bij de directie, op het board of de raad van toezicht of OR die een tegenvraag stelt en ik sta langs de zijlijn. Want ik heb geen antwoord, dus vaak is het dus de hoogste in rang waar we de opdracht van krijgen waar we dit project mee aanvoeren. Die zijn negen van de tien keer ontvankelijk ervoor omdat ze ervaren, aanvoelen dat zij gesteld moeten staan voor de besluitvorming en kritische vragen.

*Interviewer:* Wat je nu allemaal omschrijft ligt natuurlijk dichtbij het begrip stakeholder. In wat voor een mate zou je dan ook zeggen wat stakeholder management is? En hoe dat dan terugkomt in je projecten? Tot hoever gaat dat in jouw ervaring?

*Participant B:* Dat gaat echt wel best ver, omdat je je opgeven die je doet die koppel je aan de doelstellingen van de organisatie of het samenstel van organisatie. Dus als ik voor een gemeente werk, en ik ben er iets aan



doen. Wat wil ik dan lezen? Dan wil ik het coalitieakkoord lezen. Waarom? Omdat daar een aantal lijnen als het goed is in staan van wat zij willen, bestuurlijk, en daarvan wil je doorgronden of dat nog steeds babbelt met de opgave die daar ligt. Zodat je in het belang van het college, want dat is het coalitieakkoord in dit voorbeeld, handelt dan wel heel helder maakt, stakeholder management, beste mensen met deze opgave die babbelt niet zo met jullie coalitieakkoord, weet dat. Dus je stakeholder management is ook heel erg, wat mij betreft, de belangen van de ander doorgronden, overzien en daarop schaken. En soms is dat door ze een spiegel voor te houden. Soms is dat mensen mee te nemen, dus juist heel erg de koppeling laten zien tussen waar hun belangen zitten en wat jij dan doet als opgave. Waardoor ze heel erg herkenning hebben. Wauw, jullie handelen dus in mijn agenda. Stakeholder management zit op dat vlak; overzien in hoeverre je de belangen van de andere dat je daarin handelt, dan wel als je daar op afwijkt, de afweging maakt hoe je dat zeg maar met ze bespreekt.

*Interviewer:* En als we het dan hebben over de term stakeholder, wie valt er dan voor jou allemaal onder?

*Participant B:* Ja, dan kom je toch een beetje op de term uit degene die er gewoon direct of indirect betrokkenheid mee heeft. En dan kom je een beetje op het fenomeen stakeholder shareholder uit. Daar kun je ook hele avond vol kletsen. Dat heb je allemaal gelezen. Soms wisselt een stakeholder ook naar een shareholder of andersom. Dus eigenlijk degene die randvoorwaardelijk zijn voor het succes, een opgave waar je voor staat. Dat zijn je stakeholders. Dat kan soms een heel klein domein actoren zijn of een compact setje actoren zijn. Die zich heel erg richt op iets wat in de organisatie zit, maar wat je vaak in ons werkveld ziet bij huisvesting en gebied, dan zijn je stakeholders ook vooral degene die extern zijn. Dus een waterschap en dus een gemeente, dus een noem ze allemaal maar op. Provincie en ook partijen, pak een [opdrachtgever B]. Je hebt het te doen met [locatie opdrachtgever B], punt uit af. Dat is gewoon zo, dus [locatie opdrachtgever B] is op 99 van de dossiers, stakeholder als [opdrachtgever B] wat onderneemt. Zo zijn er nog veel meer die er zijn. Dus het is een heel scala, wie je stakeholder kan zijn, intern en extern, en dan ook nog een keer, direct of indirect. Zeg maar [opdrachtgever C] die wil uitbreiden, vervalt in [locatie opdrachtgever C] en [locatie opdrachtgever C] die praat met de gemeenten. En dan weer met de provincie om bestemmingsplan zaken op orde te houden in dat [locatie opdrachtgever C]. Maar op het moment dat [opdrachtgever C] iets wil, dan moet zij dus via [locatie opdrachtgever C] het gesprek weten te voeren met die gemeenten/provincies. Ja, maar wie doet dat dan? En hoe doe je dat dan? Je hebt het wel te doen, want anders krijg je de boel niet in beweging en je wil regie houden, in deze casus, zodat je niet ziet [locatie opdrachtgever C] het doet voor jou, terwijl jij onvoldoende sturen hebt, dus stakeholder management zit ook in zo'n dimensie wat mij betreft, dus hoe acteer ik dan naar [locatie opdrachtgever C] dusdanig dat we in een gezamenlijkheid uitkomen in het organiseren van bestemmingsplannen. Stakeholder management zit dus in heel veel dimensies.

*Interviewer:* Het is ook een heel breed en een heel dimensie vol begrip. Je noemde stakeholders randvoorwaardelijk succes, dat vind ik een hele mooie. Bij stakeholder management hoort het doorgronden van die belangen en bij het voorbeeld bij de gemeente, daar is zo'n coalitieakkoord het begin. En wat doe je nog meer om ervoor te zorgen dat je eigenlijk die belangen op voorhand doorgrond of om erachter te komen van hoe moet ik communiceren met mensen om ervoor te zorgen dat ik die regie houdt?

*Participant B:* Ja, dat is toch het gesprek voeren, dus als wij starten met de opgave, dan maken we, hoe soms simpel, soms geavanceerd dan ook stakeholder analyse. Om te doorgronden van wie zit er allemaal op dat veld eigenlijk waar we naar kijken? En hoe willen we die dan spreken? Of willen we die hier spreken en wanneer moet dat dan, nu of kan dat later? Om inderdaad in dat gesprek met dan een voorbereiding van het lezen van waar is diegene van in zijn rol en wat zit daarachter, boven water te halen wat er echt op de agenda staat. Zo dat je dat ook weet te benoemen naar elkaar. Dus wat hun prioriteit is, zodat je aan de voorkant ook helder hebt, ook al is het iets wat haaks staat op de eigenbelang, maar dat je hem wel scherp hebt. Dus hoe doe je dat? Het veld inzichtelijk maken waarvan je kan overzien dat zijn betrokkenen, daar maak je stakeholders van.

Ik bereid het voor. Ik ga prioriteren hoe ik met ze het gesprek ga voeren, dat doe ik. In die gesprekken doorgrond je ook met vraagstellingen of er nog andere stakeholders zijn vanuit het perspectief van die stakeholder, zodat je een soort toets kan doen. Oh wacht even, die hebben we gemist, de vereniging van de fietsersbond van het rijksmuseum om er één te noemen. Oei wacht effe, die moeten wij even hebben, want als we dat niet doen dan komt het niet goed. Dus je gebruikt je stakeholders om door te toetsen of je voldoende op je vizier hebt gezet.

*Interviewer:* Op een gegeven moment wordt je lijst met stakeholders groter en dan wordt de vraag wie is belangrijk en wie niet? Ik kan begrijpen dat je niet met iedereen het gesprek aan gaat. Ga je met iedereen in gesprek of wanneer zeg je met jou gaan wij bijvoorbeeld niet in gesprek?

*Participant B:* Dat is heel situationeel. Je weegt het af tegen het belang van je opgave van wat is echt randvoorwaardelijk om vooruit te komen? Dan wel, waar zit misschien, daarom is het zo veelomvattend, bijna slechte vangen. Waar zit misschien een stakeholder die voor jou indirect is of niet zo van belang, maar die eigenlijk door zijn opinie over wat je aan het doen bent en het handelen wat die dan is het dagelijks werk doet, bij kan dragen aan jouw succes. Dus hij zit niet in de weg, maar het is heel fijn als die heel goed op de hoogte is. Heel goed, kan van belang zijn, zodat je weet dat er soepel over de opgave wordt gesproken waar jij mee bent bezig bent en dan is die eigenlijk indirect lobbyist voor je. En dat kan dus ook een vorm van stakeholder management zijn. Dat je op die manier naar al die actoren kijkt en dat je die daarin aantreft. Van oh wacht even die is van dat soort; maar die hoeven we morgen niet spreken, maar wel in die fase.

*Interviewer:* Dan heb ik meteen een andere vraag, wanneer zou je dan zeggen dat je stakeholder management, goed ofwel slecht verlopen is?

*Participant B:* Het is goed verlopen als je, vanuit mijn perspectief, bij de start van de opgave erbij stilstaan en dat je het afpelt en dat je het een richting geeft aan wie zijn het? Wat zouden we ermee moeten? En dan iemand aan vast knopen waarvan je zegt: nou, laat die dan die handelingen met die stakeholder doen, want dat lijkt de bijdrage te zijn die we nodig hebben. Dan is het succesvol; of het dan helemaal zo uitwerkt is twee, maar dan heb je in ieder geval heel bewust dat veld overzien. Het is hetzelfde eigenlijk als risicomangement ben er maar eens bewust mee bezig. En dan gaat het er niet zozeer om of dat je alle risico's te pakken hebt en dat je alle handelingen precies goed, maar het zorgt voor een mindset waardoor je eigenlijk impliciet gaat handelen. Dat geldt voor risicomangement en dat geldt ook voor stakeholder management. Doordat je het afpelt en je ermee bezig bent, dan is het eigenlijk al een succes. En wanneer is het geen succes? Als je het er helemaal niet over gehad hebt of over gaat hebben. Van: "ooh man, ik had echt een slecht gesprek. Ik was gebeld door en ik moet bij die Dijkgraaf komen en die vraag nogmaals wat we aan het doen zijn. Nou, ik heb hem weer drie keer uitgelegd: het is gewoon een weg aanleggen of een brug bouwen. Wat doe je moeilijk?" Dat is heel slecht. Eigenlijk zit in dit voorbeeld, beste opdrachtgever of projectmanager, je had moeten bedenken dat je op voorhand naar die Dijkgraaf had moeten gaan. Wat die dan voor je betekent, dat is maar de vraag, maar nu heb je er helemaal niet over nagedacht en dan zit je in een negatieve stand en op het moment dat je dan zo terugkomt, zeg maar in een projectomgeving en andere dat ook vernemen. Dan is dat een beetje de teneur in een project. En dan is het dus niet succesvol. Want dan ben je niet in de in stand gaan staan. Laten we nou eens stakeholders als een onderwerp gaan zien en daar eens een analyse voor maken en vanuit daar weer gaan handelen. Dus die is succesvol als je het gewoon erkent dat het er, dat het mag bestaan, en je er wat mee doet geavanceerd of niet. Wanneer is het geen succes, als je het niet behandeld als een en als het gaat uitstralen in het team als ze snappen er niks van die zat ook nog te zeuren die er ook nog wat van.

*Interviewer:* Ik snap hem helemaal. Waar ik wel nieuwsgierig naar ben, want je zegt je vindt stakeholders belangrijk en dan heb je het woord stakeholderanalyse al laten vallen. Wat doen jullie dan voor die stakeholder

analyse? Gebruiken jullie daar dan ook speciale tools voor? Of bepaalde modellen? Hoe moet ik me dat voorstellen?

*Participant B:* Vaak zit ik in de setting met heel veel expertise aan opdrachtgeverszijde. De opdrachtgever zelf en een aantal naasten, inclusief ons team. En dan zie je al heel snel dat je weet af te pellen van oja de nutsbedrijven, de OR moeten we ook niet vergeten dan ga je vrij snel, zeg maar door heel simpel, het erover te hebben een lijstje te maken. En dan, als het lijstje is, dan wordt al snel, wat doen we er dan mee en dan op die manier. Dat gaat dus weinig geavanceerd en heeft weinig met tooling te maken. We hebben recent bij [opdrachtgever B], was er iemand die had één of ander certificaat gehaald voor een soort manier van werken, zeg maar even oneerbiedig. Daar zaten heel veel tooling dingen in en één van die toolings zaken was stakeholder management en die bracht wel in met iets meer structuur hoe je dat kan oppakken met elkaar en kan positioneren en weergeven. Dus daar kwam iemand met zo'n methodiek eigenlijk om de hoek.

*Interviewer:* En die tooling hebben jullie dus begrijp ik gebruikt? Hoe ziet die eruit? Wat moet ik me bij die tool voorstellen? Een tool is namelijk een breed begrip. Is dat een soort register waar iedereen alles in bijhoudt of is dat echt specifiek mensen indelen op basis van bepaalde criteria?

*Participant B:* Ja dat laatste was het. Het sonde van dit verhaal is dat het eigenlijk weinig follow up heeft gehad, moet ik zeggen. Dus we hebben het gedaan – en dat was inderdaad op basis van criteria zaten stakeholders in een vakje en dat werd visueel weergegeven. Dus daar kon je wel wat mee, maar we hebben eigenlijk niet follow up gedaan. We hebben er acties opgezet. We hebben er misschien wel wat mensen aan vanuit het hele grote programmateam waar het over gaat, owners aan gekoppeld die er iets mee doen, om voor die stakeholder de goede beweging te krijgen. We hebben niet zeg maar weer teruggekeken en daarop geanalyseerd en vervolgens weer een nieuwe slag gemaakt. Dus wat je wat je wel vaak ziet, is dat als je er met aandacht mee start, wat toch wel vaak gebeurt, dat het dan dat dat het heel makkelijk is om eigenlijk daarna niet gestructureerd er weer op terug te komen. En dat moet je wel doen. Je moet eigenlijk wel weer, dan moet een soort ritme vinden of een soort van natuurlijk momentum, dat ligt een beetje aan de opgave om de stakeholder analyse en het management wat je aan het doen bent daarop, om dat goed weer te bespreken en de eiken. Ongeveer of je nog steeds de overtuiging hebt dat je met elkaar de juiste dingen aan het doen bent. Als we het parallel met risicomangement trekken, dan gebeurt dat dan al sneller, omdat dat vaak concreter is. Maar dat zou hier veel meer moeten willen inbedden in je manier van werken met elkaar. Dat zie je nog wel. Ik zie dat dat toch = er vaak minder natuurlijk in zit.

*Interviewer:* Maar is daar dan wel behoefte aan? Want nouja, het is zo'n overzicht maken van wie zijn je stakeholders dan ben je er met zijn allen vrij snel uit en is het, als ik het zo mag parafraseren, vrij intuïtief en wie wat moet oppakken is dan zo'n tool echt nodig? Wat is de meerwaarde geweest van het gebruik van die tool bij [opdrachtgever B] in dit geval dan?

*Participant B:* Nou, het leverde op dat, sorry voor de herhaling, maar net als bij risicomangement. Dat je dan door krijgt, het mag er even zijn, natuurlijk dit is van belang en doordat je er een tool tegen aanzet met wat het ziet er een beetje uit, zeg maar. Dan heeft iedereen zoiets van ja natuurlijk hier moeten we en hier gaan we ook even doorheen, want dat is van belang. Dus het doel helpen om het eigenlijk wat status te geven, statuut te geven van dat wordt gebruikt. Dus dat is vooral wat het doet, want het is ijjig simpel, net als die overzichtjes van risicomangement. Die zijn niet eens zo spannend. Maar omdat het dan in een grafiekje staat of een taartje of een ander dingetje, helpt het in de aanvaardbaarheid dat het een thema is. Dus dat is waar het mee begint, maar het zit zo verderop in het proces nog niet zo heel erg ingebakken. Ik denk bij gebiedsontwikkelingen veel nadrukkelijker, omdat we daar omgevingsmanagement zien verschijnen, en die is daar nogal mee bezig als een soort, zeg maar core business. Maar het zit er heel dominant in. Terwijl heel veel andere vraagstukken die worden door allerlei experts vormgegeven. Van technische adviseurs tot de

projectmanager en verzin het allemaal en die zijn iets meer met de inhoud bezig dan met dat stakeholder deel. En dan vervaagt die wat. Dus je moet een krachtige sturing hebben vanuit de opdrachtgever of vanuit ons, om herhaaldelijk stakeholder management op de agenda te zetten, te bespreken, op onderwerp voor onderwerp, stakeholder voor stakeholder, met wat je daarvoor bedacht heb en door wie het wordt gedaan of je met elkaar vindt dat dat nog functioneert en dat dit vruchten afwerpt of dat je daar in moet wijzigen dat mag wat aandacht krijgen nog.

*Interviewer:* Betreft dat op de kaart zetten. De opdrachtgever of de opdrachtnemer. Wie is daar het meest verantwoordelijk voor in jouw mening? Wie zou dat moeten opzetten dan? Dan is dat echt in de wereld. Is dat in de ideale wereld de opdrachtgever of de opdrachtnemer?

*Participant B:* Dan heb je aan mij een hele slechte als je deze vraag stelt, omdat ik zie mijzelf nooit zo in een opdrachtnemer rol. Ik zie mijzelf als een partner, van mijn opdrachtgever en dat maakt in mijn eigen beschrijven mening dat we gezamenlijk hebben vorm te geven aan stakeholder analyse en management. Wie dan het eerste woord zegt: we moeten het doen, dat is dan niet relevant, maar je hebt het op te tuigen, omdat het zo grillig is. Het zijn heel veel opdrachtgevers, interne stakeholders die zij zelf goed te hebben duiden. Wij komen met heel veel externen en inhoudelijke expertise ertegenaan. Dus je maakt in gezamenlijkheid dat vraagstuk een vraagstuk. En toch ga ik antwoord op vraag geven. Het moet zo zijn dat wij er mee komen, maar dan wel vanuit wat ik aan het begin zei als partner, niet als opdrachtnemer die dan verantwoordelijk is voor die stakeholders. Nee, we hebben voor de opgave een stakeholder analyse te maken. We kijken welke handelingen je daarop moet zetten per stakeholder en wie daar de meest aangewezen is om daarop te handelen. En dan zijn wij vaak ook wel degene die ervoor moeten zorgen dat er wordt gehandeld en dat je terugkerend het stakeholder management weer bespreekt, hebben we het nog steeds bij het juiste, daar hebben wij verantwoordelijkheid in.

*Interviewer:* Dan wil ik met die vraag ook een stap maken naar mijn eigen onderzoek. En dat is met name inzoomen op stakeholder analyses. Wij hebben het al gehad over het project bij [opdrachtgever B] waarbij jullie met tooling mensen op individuele criteria ingedeeld hebben. Nou is dat bij veel stakeholder analyse methoden, daar doe je iedereen individueel scoren op bepaalde criteria. Nou heb ik een overzicht gemaakt met verschillende criteria die je zou kunnen bekijken en ben ik heel nieuwsgierig naar jouw mening welke criteria belangrijk zijn om bij zo'n stakeholder analyse mee te nemen en welke niet?

*Participant B:* Misschien wel macht, want dat is een gevaarlijke. Dat is een ongecontroleerde, weet je, dat kan een hele sneaky zijn. Die dus echt buiten je gezichtsveld zijn werk kan doen en dan pas veel later tot explosie komen in je gezicht om maar te zeggen. Dus als hier staat beslissingsbevoegdheid, ja dat dat is vaak uitvragen en te bepalen en klaar. Maar macht dat is een soort dimensie dus ik vind wel heel mooi dat die er tussen staat. Want je gaat er vaak langs die lijn vaak van invloed. Was iemand zijn belang? Is er een tijd vraagstuk voor de ander wat met jou samenloopt of juist in de weg zit. Maar die macht...

*Interviewer:* Misschien dat dit overzicht even helpt met herinneren aan de tooling bij [opdrachtgever B]. Als je nu dit soort termen ziet, denk je dan weer van oh die termen herken in voor een gedeelte die we toen gebruikt hebben of waren dat hele andere.

*Participant B:* Ik denk dat het wel verstandig is dat ik het misschien boven water ga halen voor jou om je te laten zien hoe die daar in elkaar zat en dan te zien van hé hoe matcht dat dan wel met dit? Want het is echt wel een tijd geleden. Volgens mij ging het echt niet verder dan belang laten we zeggen.

*Interviewer:* Dat zou ik heel goed kunnen. Er zijn heel veel verschillende manieren en heel veel verschillende insteken hoe je hem inricht. Dat is heel divers. Dan ga ik door naar mijn tweede overzicht. De vorige vraag is

natuurlijk eigenlijk heel individueel gericht. Allemaal die criteria van wat is iemand zijn individuele belang en wat is je individuele macht. Er is een hele andere aanvliegroute voor je stakeholders bekijken. En dat is eigenlijk meer kijken naar de connecties tussen stakeholders. En daar is natuurlijk ook van alles in te bekijken en informatie over op te halen. Wat is het meest interessante om te weten naar jouw mening?

*Participant B:* Samenwerking denk ik. Want in samenwerking zit een afhankelijkheid in. Als dat er staat dan betekent dat daar achter voor die partijen, dat er een noodzakelijkheid zit om het met elkaar te doen en op het moment dat ik een vraagstuk heb liggen, dan heb ik me te vergewissen of dat bijdraagt aan de samenwerking met die stakeholder, of dat we ons van elkaar af gaan drijven. En of dat bij een opgave daadwerkelijk ook nog een stap voorwaarts nodig heeft van die stakeholder. Samenwerking die we hebben, te blijven bekrachtigen. Het voelt als ik er zo over redeneer, dat ik samenwerking zou zeggen.

*Interviewer:* En het kunnen er natuurlijk ook meerdere zijn dan alleen samenwerking.

*Participant B:* Nee, maar de bron van informatie, dat vind ik een beetje. Ja, dat is misschien de woorden denk ik. Ja, dat is een heel technocratische term, terwijl het nogmaals het woord samenwerking dat gaat over het met elkaar kunnen functioneren, kunnen bestaan. Pakken we wederom [opdrachtgever B] [locatie opdrachtgever B, zij slaan elkaar de tent uit af en toe en ze knuffelen elkaar, omdat ze niet kunnen zonder elkaar. Dus ze hebben zo'n samenwerking en dat is dus zo van belang van hoe kan jij, [locatie opdrachtgever B, functioneren op dit stuk als [opdrachtgever B] dat doet en andersom. Dus het is mij toch wel het woord samenwerking dat triggert mij op ik heb de andere nodig, anders kan ik niet bestaan, en dat is vice versa.

*Interviewer:* En dan ik daarmee naar de laatste stap en dat is waar mijn onderzoek hem voornamelijk in gaat zitten. We hadden het eerst over individueel, over samenwerking en waar mijn onderzoek op focust is eigenlijk die twee werelden naar elkaar te brengen in één groot model. Waarbij je eigenlijk informatie van beide partijen combineert en integreert naar één resultaat. En dan hebben we dus een hele berg informatie, we hebben informatie over de personen, over hoeveel macht die heeft, hoe iedereen met elkaar samenwerkt en daar komt een enorme berg aan informatie uit. En dan eigenlijk een beetje de vervolgvraag, wat voor een informatie zou jij uit die berg van informatie willen halen? Zou je een prioriteitenlijst willen hebben bijvoorbeeld. Op basis van bepaalde criteria van wie moet ik als eerste spreken nu. Gaat het om meer een visualisatie, dus meer maak die berg van informatie meer inzichtelijk. Of meer het categoriseren van verschillende partijen en kijken van wat zijn kenmerken van bepaalde partijen hoe moet ik daar mee omgaan bijvoorbeeld. Dit zijn wederom drie voorbeelden van manieren omgaan met die informatie. Prioriteren kan op eigen criteria en categoriseren ook. Maar dat in het achterhoofd houdende, wat zou je dan het liefste willen halen uit zo'n stakeholder analyse? Wat is het belangrijkste daarvoor?

*Participant B:* Ik denk allereerst prioriteren dan categoriseren. Prioriteren laat zien met wie ik misschien morgen al moet zitten en met wie ik later kan zitten of kan starten, en ook de mate van wat ik met die ander heb te bespreken en te organiseren. En twee is dan categoriseren, omdat dat mij zou kunnen helpen om van - ah maar die beide die kijken vanuit dat perspectief naar dit vraagstuk, die kunnen we misschien gezamenlijk geregeld updaten, bespreken, misschien dat daardoor wat uit ontstaat, dus dat er kansen ontstaan omdat je ze misschien wel bij elkaar zet. In informatiebijeenkomsten of de wijze waarop je een presentatie in elkaar gezet en je het ze verteld, dus stakeholder één en drie, die krijgt presentatie hier x voorgelegd als we 'm informeren, terwijl stakeholders vier en vijf à daar maken we een presentatie, schrijven we een notitie, sturen we een week van tevoren en dan gaan we op de koffie langs. Dus ik vermoed dat categoriseren op kan leveren dat je kan bedenken hoe je communiceert met die stakeholder.

*Interviewer:* Laatste vervolgvraag: zou je dan meer willen zien, wie passen er bij elkaar? Of meer dan ook een communicatiestijl, bijvoorbeeld iemand die we heel dichtbij moeten houden dan moet die aan bepaalde

criteria voldoet die dan ingedeeld wordt op basis van communicatie of meer een overzicht hebben wie passen er bij elkaar?

*Participant B:* Een duivels dilemma. Allebei is zo van waarde van vanuit als we nu communicatie iemand naast ons hadden, dan zou die zeggen: communicatie, want daarmee kun je heldere communicatie boodschappen maken naar groepen doen. Terwijl als je het op andere manier zou categoriseren...

*Interviewer:* De mogelijkheden zijn eindeloos. Dus wat dat betreft...

*Participant B:* Zo voelt dat ook. Heb je allang ervaren in alles wat je gelezen hebt al besproken hebt – en ik word er nu, merk ik, mee geconfronteerd. Van hoe doe je dit zeg maar? Want voor heel veel dwarsdoorsnede en ordeningen is iets te zeggen, dat dat van waarde kan zijn. Waar je het in uit in alle vraagstukken, dimensies. En nu probeer je weer terug te navigeren naar een model, wat zeg maar dat inzicht geeft en je kracht geeft om te handelen. Dat is supercool, en echt werkelijk volgens mij, kan dat categoriseren per opgave ook echt anders zijn van nou, hier verstaan onder categoriseren dit, omdat dit en dit ons van waar het lijkt, oké, dan doen we dat hier. Terwijl je bij het project vraagstuk zes straten verderop, laten we zeggen anders doet. Een stukje niet de communicatie gebruikt, maar iets anders gebruikt om te categoriseren misschien wel categoriseren in van die moeten we in die fase informeren. Oké, dat is die en die en die stakeholders, oké. En dan doe je het fasegewijs in de ontwikkeling van een vraagstuk gebiedsontwikkeling ofzo.

*Interviewer:* Is helemaal glashelder. Dan wil ik daarmee eigenlijk dit interview afronden. We zijn ook al ruim drie kwartier aan het praten, de tijd vliegt voorbij.

*Participant B:* Ja, daar heb ik echt niet door.

*Interviewer:* Allereerst heb je nog vragen of dingen die je zou willen toevoegen op dit punt?

*Participant B:* Nee, ik ben heel erg geïnteresseerd in wat jij hier na gaat doen, wat ik merk aan mezelf dat het echt van waarde is om hier met meer handvatten mee om te kunnen gaan in een project vraagstuk. We doen het eigenlijk niet, met [opdrachtgever B] ben ik er een beetje mee geconfronteerd, maar ik denk als ik dingen deel moet jou, dat wij allebei hard gaan lachen van wat lollik. Dus ik merk heel erg aan mezelf van te gek als dit een slag krijgt, want daarmee wordt je volgens mij veel scherper met je opdrachtgever in je stakeholder management en dus met het succes van je vraagstuk.

*Interviewer:* Nou, dat vind ik fijn om te horen en ik denk inderdaad dat er veel te winnen valt. Dan zou je wederom willen bedanken voor je tijd.

## Interview participant C

*Interviewer:* Allereerst nogmaals bedankt het meedoen en meewerken aan mijn onderzoek en het interview. Je hebt al kort iets gelezen over mijn onderzoek. Het gaat dus met name over stakeholder management en met name het optimaliseren van stakeholder management waarbij de focus ligt op stakeholder analyse. Ik heb een hele berg aan literatuur al gelezen, maar wat ik eigenlijk een beetje mis is praktijk invulling. Literatuur kan alles zeggen, maar als het uiteindelijk niet op de praktijk aan sluit, dan denk ik dat de haalbaarheid van het model onderuit gaat. Dus inderdaad dit interviews is het leven in groepen om vooral meerdere praktijkervaringen in beeld te brengen, zodat dat ook gebruikt kan worden in de ontwikkeling van mijn hele onderzoek. Ik zou eerst wat vragen stellen over wat meer achtergrond en meer over je ervaring en daarop

ingaan, en volgens gaandeweg zullen we iets meer op mijn onderzoek ingaan en zal ik je wat dingen voorleggen die daar direct op aanhaken. Dus dat is een beetje structuur voor het interview, heb je vragen op voorhand of dingen die je zou willen weten?

*Participant C:* Nee, het is tot zover helemaal duidelijk en ik laat me verrassen.

*Interviewer:* Nou, dan ga ik eerst beginnen met wat vragen over je achtergrond. Zou je wat kunnen vertellen over je ervaring en achtergrond binnen Brink?

*Participant C:* Ik ben op dit moment sinds het begin van het jaar ben ik senior manager binnen Brink, waarbij ik mij vooral binnen de vakgroep projectbeheersing bezighoud met de projectbeheersing. De ontwikkeling daarvan, zorg voor de medewerkers, ook binnen de vakgroep en zorgen dat vak ontwikkeling projectbeheersing eigenlijk vooraan in de markt blijft lopen, want dat is waar dan gelijk onze meerwaarde vanuit brink altijd moet zitten. We zijn consultants. Er zijn adviseurs. We komen vaak als externen bij partijen binnen, dus we moeten zorgen dat wij qua vakkennis en dus waar ik het dan over heb projectbeheersing, zorgen dat we altijd vooraan blijft lopen. Ja, dus daar voel ik een verantwoordelijkheid binnen een Brink in. Ik ben bij Brink binnengekomen, destijds als een externe trainee. Ik volgde toen een jaar of vijf geleden een driejarig traineeship in de civiele techniek, waarbij ik twee jaar bij een aannemer heb gewerkt op een heel complex project, nationaal militair museum. Daar heb ik ook Brink leren kennen en ik merkte dat de procesmatige wijze van werken mij heel erg goed lag en daarmee waar ik ook gauw al vanuit Heijmans, de buddy van Brink, en zodoende kwam ik bij Brink binnen. Eerst nog als externe en uiteindelijk senior consultant en toen sinds begin dit jaar senior manager. Als ik ga kijken binnen de projecten die ik bedien, dat zijn vaak infra projecten, vaak geïntegreerde contracten. Vaak aan opdrachtnemers zijden, de aannemers die bij geïntegreerde contract al eigenlijk al jarenlang, maar nog steeds worstelen met alles wat er op hun bordje ligt, wat meer is dan alleen maar het bouwen. En dat betekent voor een heel groot deel ook zorg voor de omgeving hebben, dus ook stakeholders management, wie zijn die stakeholders, waar heb ik allemaal mee te maken, wat is het belang, wat is invloed daarvan en hoe ga ik daar überhaupt mee om en hoe creëer ik intern een mindset dat ik daar oog voor heb. Dat laatste is eigenlijk nog het belangrijkste, er vooral oog voor hebben. Alle andere zaken, behalve simpelweg het bouwen van het project en het sturen op tijd en geld. En naast mijn opdrachtnemers ervaring ben ik ook werkzaam bij opdrachtgevers. Zowel in de bouw als de infra. En waarom ook opdrachtgevers, mijn meerwaarde ligt dan juist op het vlak, van ik snap hoe de aannemerswereld werkt, dus met iedereen kan ik dan ook mijn werk lekker doen bij opdrachtgevers waarbij ik de verbinding kan maken. Dus verbinden is wel vaak waar ik energie van krijg en zeker ook als we het over processen hebben. Systems Engineering, stakeholder management, kwaliteitsmanagement, worden vaak als heel moeilijk ervaren van wat moeten we daar nou mee, maar ik vind het leuk om die dingen behapbaar te maken, zodat men ook snapt waar het toedient en ja de mindset creëren om daarmee aan de slag te gaan.

*Interviewer:* Het begrip stakeholder, stakeholder management is zo groot, in zoveel dimensies. Dan ben ik wel nieuwsgierig, hoe zou jij stakeholder management omschrijven en wie is dan allemaal een stakeholder?

*Participant C:* Wie is een stakeholder? Ik noemde net al een paar keer de omgeving en daarmee maak ik hem tegelijkertijd te klein. Wie is een stakeholder? Dat zijn voor mij alle partijen en organisaties – personen – intern of extern – die een bepaald belang of een betrokkenheid bij een project hebben op mijn initiatief. Dat begint ook al helemaal aan de voorkant. Stakeholders hebben wensen en met die wensen. Ja, daarvoor kun je kiezen om daar iets mee te doen. Dus bijvoorbeeld als ik het reflecteer op een bouwproject. Een bouwproject heeft een scope. We gaan iets doen, dan moeten we iets gaan bouwen. De scope zit altijd in de context, zit in een omgeving, zijn omwonenden. Daar is vaak een bepaalde bestuurlijk betrokkenheid, er zijn maatschappelijke organisaties. Als je hebt over bijvoorbeeld daar worden vleermuizen of bijzondere beestjes aangetroffen, noem maar op, wat de conditionering in de bouw, alles wat er gedaan moet worden om het werk fysiek functie

vrij te maken. Nou, daar zijn allerlei organisaties die zich daarmee bezighouden, die daar iets van vinden. En natuurlijk hebben we de interne stakeholders, zoals bijvoorbeeld interne opdrachtgevers die daar ook iets van vinden en die soms simpelweg soms alleen maar het belang hebben van het moet binnen de tijd en geld gebeuren en that's it. Maar ook dat is een belang. Dus ja, eigenlijk is voor mij de stakeholders, dat zijn al die partijen die je eigenlijk vanuit de projectmanagement perspectief vaak voor een heel groot deel al op je vizier hebt, of misschien ook niet en met stakeholder management proberen we om dat plaatje, ik zie het bij mij altijd als een bos met allemaal boompjes, allemaal boomstammetjes, die boomstammen, die kunnen heel erg geblurd zijn. En zo nu en dan wil je eventjes goed schudden en dat allemaal netjes zodat iedereen weer ziet van – ja dat zijn de bomen, ik zie de bomen weer - en na verloop van tijd wordt dat allemaal weer een beetje troebel, want dan zetten wij weer oogkleppen op en dan gaan we weer verder. Zo nu en dan wil je dat plaatsje weer even verscherpen. Om scherp te krijgen - doen we wel de juiste dingen, treden er risico's op, is iedereen nog mee die mee moet gaan - dus ik zie het eigenlijk als een ondersteunend proces ten aanzien van de scope, het project, in de relatie tot zijn omgeving. En die omgeving is meer dan alleen maar de fysieke omgeving.

*Interviewer:* En als je het dan hebt over die bomen en het bos, die moet af en toe goed geschud worden. Hoe moet ik dat in de praktijk voor mij zien? Hoe zorg je ervoor dat dat ook echt gebeurt? Wat is een aanleiding om dat te gaan doen?

*Participant C:* Ik kan hem beantwoorden vanuit opdrachtgevers zijde en vanuit aannemers perspectief. Als we nou eens bijvoorbeeld vanuit de aannemer gaan kijken en waar begint een project bij de aannemer. Dat is op het moment dat hij in feite ziet van - hé daar komt weer een tender aan en vanuit onze tenderstrategie, ja als afgeleide van de bedrijfsfilosofie willen we daar ook op gaan inschrijven, we willen gaan tenderen - Dan kom je bijvoorbeeld op een woonzorgcomplex in de gemeente huppelepup, dat moet gebouwd gaan worden. Dat is eigenlijk al het eerste moment in die tenderfase dat je gaat verkennen van wat gebeurt er nou eigenlijk. En waar moeten we nou rekening mee houden en wat zijn de risico's in die omgeving die het werk kunnen gaan bedreigen? Want daar zou je dan ook met je inschrijving rekening mee moeten houden, dat je ook dat risico af gaat prijzen. Want stakeholders: ja, je kan het soms als kansen zien. Je kan het risico als risico zien. Maar het zijn invloeden op jouw project en die invloeden daar moet je soms wat mee. Dus die eerste afweging begint al in die tenderfase. Hoe doe je dat dan? Dat zit het hem vaak in dat begint met een stukje bureaustudie, daar begin je eens uit te pluizen van - joh wat speelt hier allemaal? Wat loopt hier allemaal? - dat zit hem in gezamenlijke tender sessies, waarbij je een aanbieding eigenlijk gaat verscherpen om daadwerkelijk een aanbieding te maken die aansluit bij de lokale context, omdat de opdrachtgevers dat willen zien. Om jezelf ook te verkopen. Vervolgens ga jij een ontwerptraject in. Op het moment dat dat ook binnen de scope van het project zit en in dat ontwerp traject, wil jij ook eigenlijk zou ik zeggen: doe het ten minste per fase – wil jij een stakeholder register opzetten om altijd maar even scherp te hebben van – hé wat zijn die mensen in de omgeving? Moeten we daar wat mee? Ja of nee, moeten we informeren, hangt ook van af van welke verantwoordelijkheid heb jij als aannemer? - De meest kleine vorm zie ik dan als bewonersbrieven - van we gaan bouwen, daar komt overlast aan. Dus bewoners alsjeblieft hier is een brief en weet je wat er gaat gebeuren - kan ook in een iets grotere vorm en dan kom je in een managementcyclus wat je per fase of per maand, per kwartaal kan halen. Laat je steeds weer te blijven verscherpen.

Bij de opdrachtgever is die vaak nog wel complexer, zoals ik hem beleef. Want dan begint eigenlijk met, en zeker bij de grotere projecten met een maatschappelijke vraag: hé: we willen iets met de wereld, we willen iets met het land en daar vindt over het algemeen de hele wereld iets van en zeker in Nederland, waarbij we een redelijk mondige maatschappij hebben en dingen niet top down zomaar neerleggen - heb je dus met nieuwe initiatieven te maken met een veelvoud aan actoren, stakeholders, die ergens iets mee willen en waar je soms iets mee zou moeten. Sommigen zijn direct belanghebbende die je ook daadwerkelijk mee moet nemen in jouw programma van eisen, want dat zijn bijvoorbeeld je gebouwgebruikers als het om een gebouw



gaat. Daar zou je dus de wensen moeten ophalen, die zou je moeten vertalen naar eisen en bij hen moeten verifiëren van - is dit de vertaling van het gene wat jij wil? - maar je hebt ook te maken met andere eisen. Eigenlijk start dus dat stakeholder management, dat start al vanaf het eerste initiatief en hoe ik het zie in de praktijk is dat we het negen van de tien keer geen stakeholder management noemen, maar dat het eigenlijk impliciet altijd wel in meer of mindere mate gebeurt. En naarmate de projecten complexer worden, is het keihard nodig om daar structuur in te brengen en om het dus explicieter te maken. Omdat je ook van elkaar wil weten wat daar speelt en wie de stakeholders zijn en welke kant het allemaal opgaat. En dat zit ook door de tijd heen, het kan zo zijn, dat je in de voorfase constateert dat daar een stakeholder zit, waar je op termijn iets mee moet. Maar je weet ook op termijn gaat de aannemer daarmee aan de haal, dus hoe gaan we er nu voor zorgen dat het allemaal geregeld kan zijn?

*Interviewer:* Als een project complexer wordt, dan is er meer vraag naar structuur, stakeholder management, stakeholder analyse. Wanneer is dat dan complex genoeg? En hoe richt je dat dan in? Hoe zorg je er voor dat het dan meer structuur krijgt?

*Participant C:* Goede vraag. Vind ik ook op zich wel een hele relevante vraag: wanneer ga jij nou daadwerkelijk investeren om tijd en tijd is ook geld en capaciteit te creëren om ook iets met stakeholder management te gaan doen. Dan heb je een bepaalde complexiteit nodig. Dat je het niet meer in je eigen hoofdje kan overzien van wat er allemaal speelt. En wanneer komt dat punt vind ik een hele lastige. Ja, een eerste indicator vind ik überhaupt de afweging van wordt een project geïntegreerd uitbesteed, ja of nee. Je hebt geïntegreerd uitbesteed, betekent vanuit opdracht perspectief dat jij de scope van het werk voor langere tijd weglegt bij een andere partij in de markt en voor de markt betekent dit dat zij een groter werkpakket in één keer tot zich krijgen. Dat maakt het al een stuk complexer, want dat betekent dus dat één partij meer werk moet gaan doen en daar ook meer mee moet gaan organiseren om dat voor elkaar te krijgen en dan krijg je vaak al te maken met meer partijen. Dan kun je nog vervolgens afwegen van - is het binnenstedelijk, is dit een infra project, is dit een bouwproject. Als je het hebt over bijvoorbeeld een infra project, een lijn project, stuk weg van a naar b, een stuk snelweg van hectometerpaaltje zoveel naar zoveel. Dan weet jij dat je te maken hebt met een onderliggend wegennet, met gemeenten die daar iets van vinden. Dus eigenlijk op basis van de scope van het werk, zou je altijd wel redelijk met de specialisten kunnen afpellen van hoe complex is dit nou eigenlijk en waar hebben we mee te maken? En als je merkt dat partijen het op dat moment niet zo goed weten, dan is dat eigenlijk al, van wat ik in de praktijk merk. Als een projectmanager het gewoon niet zo goed weet, dan is dat al een eerste indicator om te denken van – joh, laten we nou eens gewoon beginnen om een stakeholder register op te stellen. Om die stakeholders inventarisatie te gaan maken en om uit te zoeken van, wie zijn nou die partijen? De uitkomst kan zijn dat het niet zo spannend is, maar de uitkomst kan ook zijn dat het wel heel spannend is. En dat je daar dan wel iets mee moet. Dus het is een beetje in de trant van meten is weten, als je het niet weet dan weet je het ook niet. Maar ik vind nog steeds dat ik niet je vraag helemaal beantwoord heb en die is denk ik ook niet helemaal te beantwoorden. Wanneer doe je het nou wel? En wanneer doe je het nou niet? Ja complex, maar wanneer is het nou complex genoeg dat je het gaat doen? Ja, dat vind ik een goede.

*Interviewer:* De vraag is met name, wanneer ga je zo'n register opstellen? Dat vind ik interessant. Of het is niet nodig? Of je moet het altijd in principe doen, ook al is het open deuren intrappen en dan komt er niets spannends uit? Wanneer maak je de afweging om zo'n tool wel toe te passen? Je hebt er indirect al antwoord op gegeven.

*Participant C:* Ja en het is vaak een gevoelskwestie. Het heeft inderdaad te maken met de veelvoud aan betrokken partijen. Alleen soms weet je niet of er wel echt veel partijen betrokken zijn. En dan wil je juist dat register opstellen om eens een start te maken, en dat kan ook met een eerste brainstormsessie om eens dat beeld, die bomen, om dat nou eens gewoon helder te krijgen van waar we het nou over.

*Interviewer:* En dan zo'n stakeholder register, wat voor een informatie zet je daar dan allemaal in? Wat voor informatie verzamel je voor zo'n register?

*Participant C:* Dat is een goeie. Ten eerste: wie zijn de stakeholders? Dat is eigenlijk het belangrijkste, je moet weten: wat is de partij? Het liefst zo ver gespecificeerd tot aan persoonsniveau. En wie is de persoon binnen die organisatie die dan ook mijn link gaat zijn op het perspectief om daar dan iets van te gaan vinden. Je kan bijvoorbeeld, stel je voor ik ga een huisje bouwen naast het ministerie van financiën. Dan kun je zeggen: ja, belangrijk stakeholder in de buurt is het ministerie van financiën. Ja, maar dat is zo'n draak van een partij. En wie is binnen die partij? En wie zijn nou die personen? Die afdeling en die afdelingen die personen? Wat zijn mijn ingangen? En vanuit welk perspectief wordt er iets van gevonden? Dus de partij, de persoon, naam en toenaam in feite, telefoonnummer en wat zet je daar nog meer in, uiteindelijk, maar dat zou ik nog niet in een stakeholders register zetten, hoe jij naar een soort een afweging tussen wat is een belang en wat hun invloed, maar dat zie ik als een stap twee. Intern en extern wil je scherp krijgen. Wat zijn de partijen die intern betrokken zijn binnen de scope van dit werk? En wat zijn de partij die extern betrokken zijn? Intern, dat kunnen bijvoorbeeld ook aandeelhouders zijn, financierders, de opdrachtgever. Extern, dat kunnen de hulpdiensten zijn als je een bouwproject gaat doen dan is de de brandweer een hele belangrijke, en je wil daar niet bij oplevering achter komen dat de brandweer niet akkoord gaat. De toekomstige gebouwbeheerder is een hele belangrijke stakeholder. Dus ja, het belangrijkste aan een register vind ik überhaupt het plaatje scherp krijgen van wie zijn het.

*Interviewer:* En dan die stap twee is belang versus inhoud bekijken. Hoe zet je die stap dan? En hoe vaak zit je die stap dan? Of stopt het vaak daar?

*Participant C:* In feite zou ik dat doen direct na het opstellen van het register. Op het moment dat het een redelijk overzichtelijk registers is, en er staan tien, twintig stakeholders in, ik noem maar wat. Dan zou je al daar een prioritering in aan kunnen brengen met deze zijn wel spannend, deze zijn minder spannend. Dan zou je ook al in het register kunnen zeggen wat je benadering strategie gaat worden, hoe ga ik ze informeren, hoe ga ik ze betrekken of afhankelijk van hoe betrokken ze zijn. Als het register op een gegeven moment een gigantische register is, misschien wel 100 organisaties in zitten of nog meer, die ook nog verschillend in de tijd staan, dan kan ik bijvoorbeeld zo'n, en die zal je ongetwijfeld al in de boeken hebben zien staan, die belang invloed diagram gaan maken met belang en invloed. En dan wil ik dus mijn focus en mijn prioritering leggen op de partij die het grootste belang hebben en de grootste invloed op de scope van het project kunnen hebben. En dan ga ik hem dus in feite afpellen vanuit die partij van – joh laten we daar nou eerst eens een prioritering aanbrengen, laten we eerst daar eens de aandacht opleggen en laten we hem op die manier gaan afpellen. Ik zie het belang invloed matrix echt als een tool om iets heel complex, behapbaar te maken en om te gaan afpellen.

*Interviewer:* Gebruik je ook eventueel andere tools? Natuurlijk belang invloed is een voorbeeld van een scala aan andere opties. Gebruik je ook wel eens andere methodes ook?

*Participant C:* Ja, stakeholder management is eigenlijk ook een startpunt van het hele systems engineering proces, want bij systems engineering een onderdeel daarvan is op een gestructureerde wijze met eisen en wensen omgaan en die eisen en wensen wil je altijd verifiëren naar de bron en valideren naar de bron en vervolgens weer een stap verder te specificeren. Waar dat vaak begint in de bouw en de infra, is met een programma van eisen. Ik heb een programma van eisen en ik ga iets ontwerpen, ik ga iets bouwen en ik wil ten alle tijden kunnen aantonen richting mijn opdrachtgevers, dat ik geverifieerd en gevalideerd heb. Dat datgene wat ik lever, bouw of ontwerp, aan de juiste eisen voldoet. Vanuit die theorie, en daar heb ik ook wel een keer mee gewerkt, zit daar een stap voor en dat is überhaupt jouw stakeholder management, dat begint niet bij eisen, maar begint bij wensen en behoeften en een andere tool of methodiek daarin is om op

gestructureerde wijze die wensen en behoeftes vanuit die partijen met een belang en met een invloed te gaan verzamelen, structureren en om dat vervolgens te gaan vertalen naar een programma van eisen. En die vertaling die wil je volgens de systems engineering systematiek weer terugkoppelen, te verifiëren en valideren naar de bron, namelijk die omgeving partijen.

*Interviewer:* Als we dan nu iets meer uitzoomen. Het raakt aan verificatie en validatie, maar wanneer zou je dan zeggen dat je stakeholder management goed of slecht verlopen is? Wanneer denk je van ik heb het goed gedaan en wanneer denk je van het is echt slecht gegaan?

*Participant C:* Opleveren en overdragen zonder gedoe, dat is voor mij eigenlijk het belangrijkste in die zin. Ik kan een voorbeeld geven daarvan. Dan gaat die wat meer leven. Ik heb vorig jaar het project [opdracht A] gedaan, dat deden we samen met de [aannemer opdracht A] als aannemer. En [aannemer opdracht A] had de tender binnengesleept om in een x aantal weekenden door het hele jaar 2019 om bepaalde wegvakken op de snelwegen, de opdrachtgever als [opdrachtgever A], om die te gaan realiseren. Dus dat betekent een stuk asfalt eraf en een nieuw stuk asfalt erin. Nou, qua technisch gezien, is het allemaal niet zo complex. Maar als je kijkt naar de veelvoud aan stakeholders daar en met name ook de rol van de beheerder. De beheerder is uiteindelijk de partij die aan het eind van de rit niet als opdrachtgever, maar wel als interne opdrachtgever voor [opdrachtgever A] het werk weer in gebruik moet gaan nemen. In beheer moet gaan nemen, dus je hebt de beheerder. Dan heb je [opdrachtgever A] het contractteam en dan heb je de aannemer en dan leveren zij het weer over naar [opdrachtgever A] en dan zij ook weer aan de beheerder. Negen van de tien keer, of misschien wel 99 van 100 keer ontstaat er daar gedoe. De stakeholders analyse bleek ook gelijk dat probleem. Van joh we moeten die beheerder vanaf het begin gaan betrekken. Zij moeten precies weten wat we doen en we willen absoluut helder hebben welke informatie in welke vorm en op welk moment gaan aanleveren, want het zit 'm vaak soms op dingen van een groene pen of rode pen. Maar daar zit de beheerder op. Van ja, we zijn gewend aan die groene pen en jullie gebruiken de rode pen dus doe maar opnieuw. Dat is een heel flauw voorbeeld, maar het zit 'm vaak op kleine dingetjes. Dus wij hebben maandelijks met de beheerder aan tafel gezeten om hem te betrekken, mee te nemen om hun wensen inventariseren. En dan komt er valideren of hetgeen wat wij tussentijds als proef onderdelen leverde aan hem van – joh, is dit dan zo ongeveer wat jij verwacht straks? Ja, beetje wel en een beetje niet. Wij bijsturen, bijsturen binnen de scope van het werk. Wat er uiteindelijk toe heeft geleid dat wij aan het eind van de rit – en dat was in januari het werk in één dag konden opleveren en dat [opdrachtgever A] in één dag kon overdragen aan de beheerder. Nou, en dat was niet alleen de beheerder, er waren ook verschillende toetsen en instanties die enorme betrokkenheid hebben als stakeholder bij het project, dus ook die hebben we op soortgelijke wijze betrokken. Dus eigenlijk altijd focus houden op je eigen scope maar continu - en daarom zie ik ook een hele sterke link met stakeholder management en risicomangement, continu scherp houden van joh wie zijn nou die partijen die de scope van mijn werk kunnen bedreigen en die vooral betrekken om aan het eind van rit, wanneer de scope van je werk oplevert, zonder gedoe dat ineens in één keer te kunnen doen. Want daar ontstaan meestal de faalkosten en als je die faalkosten weet te beperken, dan is het wat mij betreft succesvol geweest.

*Interviewer:* Dan wil ik eigenlijk daarmee ook de stap gaan maken naar mijn eigen onderzoek. We hebben het al gehad over de stakeholder analyses methoden en daar zijn een scala aan mogelijkheden. Een grote groep methoden is gericht op de individuele stakeholder, in kaart brengen wat hun belang, invloed is. Je kan allerlei variabelen opzoeken. In het overzicht staan al elf termen. Dit is een greep uit de mogelijkheden en een aantal zal je al denken – die heb ik vaker gehoord. Maar als je deze zo ziet, of aanvullingen hebt. Wat zijn voor jou belangrijke variabelen waar je informatie over zou willen hebben van je stakeholders?

*Participant C:* Dan moet ik effe kijken, hoor.

*Interviewer:* Geen probleem, dat snap ik.

*Participant C:* Ik ga een beetje afpellen. Belang en invloed vind ik heel belangrijk. Anders had ik hen net niet benoemd, dus die sowieso. Je noemt daar ook bijvoorbeeld participatie. Participatie zie ik meer als een benadering strategie als afgeleide van wat het belang en de invloed en soms kies je ervoor om partijen te laten participeren. Macht is een hele belangrijke. Macht vind ik samenhangen met invloed. Het is misschien niet helemaal hetzelfde, maar daar zit wel overlap in hoe ik hem zie. Belang en invloed samen, daar kun je eigenlijk een impactanalyse gaan doen. Wat kunnen die partij gaan creëren? Als ze een groot belang hebben en een grote invloed, dan is de impact waarschijnlijk groter. Emotie is een belangrijke. We hebben het niet benoemd, maar die vind ik zeker wel belangrijk als eentje om er misschien nog wel naast te zetten. Want je kan aan partijen hebben met formeel een kleine invloed en formeel misschien toch wel een groot belang. Juist vanwege die hele kleine invloed en het grote belang, bijvoorbeeld de boer langs een regionale weg die een tijdje de toegang tot zijn erf verliest. Maar die kan daar behoorlijk emotioneel in gaan zitten. En als je hem niet goed betreft dan is zijn invloed die eigenlijk heel klein bleek op papier, en die kan enorm groot gaan worden, want die kan zomaar naar de pers stappen. Dus emotie en daarmee ook gedrag, die kunnen zeker wel van invloed zijn op de mate van invloed van iemand. Dus ik zie daar ook een relatie tussen.

*Interviewer:* Ja, dan zijn wel al bijna het hele lijstje rond wat er staat. Die invloed en macht zeg je, die liggen aan elkaar gelinkt? Of het is net niet hetzelfde, het is net anders? In welke mate vind je dan dat die verschil hebben?

*Participant C:* Ik zie hem helemaal niet zo, ik ben benieuwd hoe jij hem ziet?

*Interviewer:* Ja, dat is natuurlijk een andere vraag.

*Participant C:* Maar dat was niet insteek van het interview.

*Interviewer:* Nouja, je zei net dat invloed en macht, dat die dicht bij elkaar liggen, maar toch net anders zijn.

*Participant C:* Ja, nou ja, ik kan hem invullen. Macht zie ik als iets formeels, want de politie, een bevoegdheid, heeft een bepaalde macht. Een provincie heeft een bepaalde macht. Alleen die ene boer die ik net benoemde, die heeft misschien niet de formele juridische macht, maar die kan wel een enorme invloed hebben. Dus ik zie macht dan wat meer in het formele juridische vlak van dat kan je kwantificeren van iemand heeft een bepaalde macht. Dus misschien hangt macht, ook wel samen met beslissingsbevoegdheid of in ieder geval bevoegdheid.

*Interviewer:* Het zijn natuurlijk allemaal termen die je aan elkaar kan koppelen en juist door af te bakenen een eigen identiteit krijgen. Dit is natuurlijk een aanzet van elf termen. Zijn er ook dingen van – die mis ik echt hier? Dat vind ik zo belangrijk, maar dan zie ik eigenlijk niet teruggekomen hier.

*Participant C:* Wat ik wilde zeggen betrokkenheid, maar die staat daar. Het is even denken, hoor.

*Interviewer:* Dit is ook eigenlijk heel veel eerder interessant te weten, of ik hier kan je ook echt wel veel mee als je dat meer in kaart hebt gebracht.

*Participant C:* Ja, maar ja, ik weet hem zo snel niet te benoemen. Ik denk dat dit wel een redelijk volledig plaatje is.

*Interviewer:* En zou je zeggen, je hebt ook ervaring met infra projecten en utiliteitsbouw. Zit daar dan ook verschil in informatie die je zou willen hebben? Zouden andere begrippen belangrijker kunnen worden in een ander project? Of zit daar een generalisatie in?

*Participant C:* Heel even terugkomend op je vorige vraag, daar zit ik nog even. Raakvlak vind ik wel een belangrijke. Ik zie die wel enigszins los, want met raakvlak, bijvoorbeeld raakvlak tussen de verschillende projecten, daar kunnen verborgen afhankelijkheden inzetten en die zie ik niet hier. Ja en natuurlijk heeft dat ook raakvlakken met andere zaken die hier staan, maar ik zie het wel als een variabele. Zou je nog één keer je volgende vraag willen herhalen, want ik ben die kwijt.

*Interviewer:* Dat snap ik, je hebt hier een hele berg aan variabelen staan om te onderzoeken. Je hebt met verschillende soorten projecten ervaring, in infra ofwel utiliteitsbouw. Zouden andere variabelen belangrijke kunnen worden als je een ander project, in een andere tak van sport, al dan niet infra, al dan niet bouwen, al dan niet een andere fase van het project of is daar wel een generalisatie in mogelijk?

*Participant C:* Ik denk dat er generalisatie zeker mogelijk is. Uiteindelijk, wat wel heel erg van invloed is, is de scope van het project. Met de scope bedoel ik daarmee ook de verantwoordelijkheid over het project, want als ik vanuit aannemers perspectief bekijkt, een aannemer die heeft een bepaald scope. Het werk wat hij moet uitvoeren. En een aannemer heeft daar een bepaalde verantwoordelijkheid in gekregen, bijvoorbeeld wat je veel ziet bij infra projecten is dat de aannemer verantwoordelijk is voor de bouwcommunicatie en de opdrachtgever is verantwoordelijk voor de publiekscommunicatie. Dat betekent dus dat de opdrachtgever een ander pakket aan zorgen op zijn bord krijgt om met die omgeving om te gaan dan alleen maar die aannemer. De aannemer zal alleen maar na hoeven te denken van ja, ik ga dan en dan daar bouwen dus dat heeft fysiek invloed op die en die partijen, dus daar moet ik iets over gaan communiceren. Dus scope van het werk is, is wel van invloed, zowel voor de bouw en de infra. Daarnaast hangt het ook samen met het type werk, als ik bijvoorbeeld - ik heb ook bij [opdrachtgever B] ziekenhuis een tijdje gewerkt, wat daar heel bijzonder was, is dat de patiëntenzorg en de operatiekamers en het draaiende ziekenhuis moest gewoon doorlopen, terwijl daar bepaalde ruimtes en verdiepingen werden verbouwd. Dat is extreem complex, want het risico dat er daar iets aan stroom of weet ik het, fout gaat of dat een hartpatiënt hinder ervaart, is gigantisch. Dus de aard van het werk, de scope van het werk die zijn allemaal van invloed, maar er is niet per se een scheiding te maken van dit is het voor de infra en dit is het voor de bouw.

*Interviewer:* Dan gaan wij verder naar een stap twee. Dit was heel individueel gericht, wat wil je van stakeholder a, b of c weten? Er is ook een iets andere aanvalsroute en dat is kijken naar de connecties onderling. Dus hoe liggen stakeholders in relatie tot elkaar? Daar kan ik eigenlijk wederom een aantal voorbeelden van variabelen waar je informatie over kan ophalen. Bijvoorbeeld informatie, waar haalt iedereen zijn informatie vandaan? Wie werkt met wie samen? En in welke vorm? Hoe lopen communicatiestromen? Hier komt eigenlijk de vergelijkbare vraag naar voren: wat voor soort informatie is interessant om te weten van stakeholders onderling, om ervoor te zorgen dat je stakeholder management beter wordt?

*Participant C:* Even kijken hoor, want dan kun je heel breed een heel concreet beantwoorden. Laat ik eens concreet beginnen met een voorbeeld. Als ik een aannemer ben of een opdrachtgever dat maakt niet uit. Dan is het voor mij van belang in het kader van veiligheid bijvoorbeeld om te weten welke projecten er vlakbij mij spelen. Het kan zo zijn dat ik een bepaald werk moeten realiseren, maar dat op 500 meter afstand een andere aannemer ook aan de slag gaat en daar ook iets gaat doen. Voor mij als aannemer is dat van belang om te weten van – joh, is het allemaal veilig? Hoe zit het dan met die bouwlogistiek? Kan dat wel? Gaat het wel goed met de toegang routes? Dan wordt niet druk allemaal? - Dat zijn in de basis allemaal veiligheidsaspecten waar je het dan over hebt, maar ook voor de opdrachtgevers. Noem bijvoorbeeld een grote opdrachtgever Rijkswaterstaat op het moment dat zij een traject hebben op de A12 Den Haag - Utrecht en maandagochtend is het op de ochtendspits en er waren in die nacht waren er vier aannemers op dat traject bezig en drie van de vier aannemers die blijken net even wat later de weg open te stellen, want er is het één en ander fout te gaan. En dat gebeurt wel eens bij aannemers. Dan halen ze gelijk de nationale pers, want dan staan er mega lange files op de Nederlandse snelwegen. Dus wat wil je in feite als je het hebt over de relaties van beide

partijen weten. Is niet zozeer wat is jouw belang, maar wel, wat is de invloed? Wat is dat eigenlijk? Wat zit daarachter? Wat doen jullie daar? Dus wat doet de ene stakeholder ten opzichte van de andere stakeholder? En daar hangt natuurlijk een belang en invloed achter, maar je wil jezelf ten opzichte van elkaar kunnen positioneren om te weten of daar eigenlijk, wat ik al eerder zei, om te weten of daar een raakvlak tussen ontstaat.

*Interviewer:* Je wil eigenlijk weten hoe iedereen zich tot elkaar werkinhoudelijk begeeft, als ik het zo mag zeggen?

*Participant C:* Ja, in contracten bij aannemers wordt dat vaak ook wel eens neergezet als bijvoorbeeld een coördinatieverplichting. Als aannemer ben jij verantwoordelijk om te coördineren tussen jouzelf en jouw werkzaamheden en alle andere partijen die in de nabijheid van jouw werk ook werkzaamheden gaan doen. Nou, dan heb je een coördinatie plicht, dus dan zou je iets voor moeten inrichten om regulier met elkaar af te stemmen of de werkzaamheden elkaar gaan raken en als dat gaat raken dan zal je gezamenlijk afspraken moeten maken.

*Interviewer:* Dan gaan we eigenlijk toe naar de slotfase van dit interview en eigenlijk ook waar mijn onderzoek voornamelijk in zit. Waar mijn onderzoek op focust is voornamelijk op de twee aparte werelden individueel en relaties onderling en ik ben bezig met het samenbrengen van die twee werelden in één model. Je het overzicht van de individuele stakeholders, je hebt hun belang, je hebt invloed, je hebt ieders werkverplichting ten opzichte van elkaar. Die werelden komen bij elkaar en daar komt een hele berg aan informatie uit. Dat is een gigantische hoeveelheid en dan is de vraag wat wil je met die informatie? Daar kan van alles uitgehaald worden. Daar zou gekeken kunnen worden om stakeholders te prioriteren op basis van bepaalde criteria; wie moet ik nu echt morgen spreken en wie kan ik morgen spreken? Of op basis van hele andere criteria prioriteren. Er kan een focus liggen op categoriseren, wat zijn stakeholders met een vergelijkbaar profiel? Wat zijn stakeholders die een vergelijkbare aanvalsroute nodig hebben of waar kansen liggen voor samenwerkingen. Ofwel verder trekken naar indelen op management stijlen met die categorisatie. Dus als iemand aan deze criteria voldoet dan moet ik hem zo behandelen of daar op letten. Ofwel de focus leggen op de hele berg aan informatie visueel inzichtelijk maken. Om er zelf je eigen conclusies uit te trekken. Dit zijn natuurlijk drie mogelijkheden wederom van een heel scala aan mogelijkheden. En wat ik me dus afvraag, wat zou je als je die hele berg aan informatie hebt, wat zou je er dan uit willen halen?

*Participant C:* En in de basis bedoel je wat je eruit zou willen halen, hoe je de informatie zou willen presenteren of wat je ermee zou willen doen?

*Interviewer:* In de breedste zin van het woord.

*Participant C:* Want ik vind het tweeledig. Je haalt eigenlijk een berg aan data op uit jouw hele stakeholders analyse. Daar heb je verschillende methodes voor, zoals we hebben besproken, dat kan ik op allerlei verschillende manieren doen. Maar in de basis is het een bak met data en waar ik een uitdaging zie, is om die data op zo'n manier te presenteren dat die ook begrijpelijk wordt naar de partijen toe die daar iets mee moeten. En dat het eigenlijk clip en klaar en simpel wordt gemaakt, want dat is wat je beoogd te bereiken. Je wil complexiteit behapbaar maken zodat je er iets mee kan doen. En ik vind in die zin, het helder kunnen visualiseren daarvan een hele belangrijke eigenlijk. Want stakeholder registers zijn vaak eigendommen van iemand die daar verantwoordelijk voor zijn, en dat zijn eindeloze excel lijsten met tig van kolommen met allemaal meters data, wat allemaal heel belangrijk is. Even terugkomend op een eerdere vraag die jij eerder stelde, wat wil je allemaal weten? Het is allemaal belangrijk, maar uiteindelijk wil je dat de juiste partij daar iets mee gaan doen. Waarom doe je het anders? Dus het presenteren is een belangrijke. Daarvan denk ik nog heel veel winst te behalen van hoe doe je dat dan? En ten tweede is je wil daar dus eigenlijk in pinpointen van

ja op deze en deze en deze vlakken. En daar gaan we dan wat mee doen en je wil dat die informatie die partij bereikt, die daar ook weer wat mee moet doen. En soms is dat bijvoorbeeld een technisch manager. Soms is dat een bestuurder. Soms is dat een communicatieadviseur. Dus eigenlijk je wil zorgen dat die informatie die juiste partij bereikt. Dus in de breedte wil je het implementeren en daar zie ik de grootste uitdaging en het visualiseren, het presenteren met behulp van visualisatie. Daar zie ik dat zie ik wel een grote kans.

*Interviewer:* Je maakt wel natuurlijk zo'n analyse met een bepaalde reden, zo'n bijvoorbeeld belang en invloed. En dan kijk je natuurlijk heel erg naar het categoriseren of prioriteren, van wie heeft het grootste belang en de grote invloed die zegt ik bovenaan de lijst. Zou je dat ook nog steeds terugzien of zeg je dat visualiseren, daar moet de nadruk op liggen?

*Participant C:* In de basis het laatste, en dat betekent niet dat al die informatie die daarachter ligt onzinnig is, want dat is juist de bron informatie. Alleen ik merk bij organisaties waar er meestal heel veel druk ligt op de scope van het werk en waarbij het stakeholder management ondersteunend is en niet een primaire proces. Dat is uiteindelijk waar het hier om gaat. Het gaat erom, dat het doel bereikt wordt en het doel bereiken is niet het stakeholder management, maar dat is de scope invullen. Dan helpt het om het te gaan visualiseren. En ik heb daar eigenlijk geen goede voorbeelden van gezien. Ofwel ja, wel voorbeelden van gezien, maar niet van dat kan veel beter, want dat is wel een manier om de interne partij die daar iets mee moeten te gaan bereiken en om het behapbaar te maken en dat is gevisualiseerd naar mijn gevoel, ja sommige mensen zijn visueel ingesteld, andere niet. Maar naar mijn gevoel kan visualiseren daar nog enorm in gaan helpen om dat nog beter te gaan doen. In plaats van die lange lijst, dat grotere register, om iedereen daarmee te gaan vermoeien.

*Interviewer:* Een afbeelding spreekt meestal boekdelen ten opzichte van een hele lijst, dit heeft ons bij het einde van dit interview gebracht. Nogmaals wil je in ieder geval bedanken voor je deelname en tijd. Heb je nog vragen over wat we hebben besproken of dingen die je zou willen toevoegen nog?

*Participant C:* Even denken, niet zozeer vragen. Ik vond het goed interview, complimenten. Waar ik wel heel benieuwd naar ben en ook persoonlijk, maar ook vanuit het werk ook geïnteresseerd in ben, is nouja, de oplossing. Dus ik zou wel graag betrokken willen blijven in die zin als stakeholder geïnformeerd zou willen worden.

## Interview participant D

*Interviewer:* In ieder geval nogmaals bedankt voor het deelnemen aan mijn onderzoek met dit interview. Zoals ik al zei, het eerst stukje gaat over jouw achtergrond, jouw ervaring en daarna zal ik je gaandeweg iets meer jou meenemen in mijn hele onderzoek. Dus allereerst de vraag, zou je wat kunnen vertellen over je functie en ervaring binnen Brink?

*Participant D:* Ja, dat kan natuurlijk. Ik werk, moet ik even kijken, denk ik nu jaartje of zeven bij Brink. Ik ben senior manager in projecten. Dus ik begeleid vooral nieuwbouwprojecten. Verbouw projecten. Ik zit dan ook bij de vakgroep. Ja, ik zit eigenlijk niet bij de vakgroep P3M, maar ik doe veel werk wat daaronder zouden kunnen behoren. Ik zit zelf bij de vakgroep aanbesteden en contracteren. Dat is eigenlijk ook gewoon vaak wel al een deel van je nieuwbouw of verbouwproject is het contracteren van een aannemer of van adviseurs of van architect. Daar hebben we ook een vakgroep voor, dus daar ben ik eigenlijk actief in om daar gewoon de kennis te verbreden en ook ja mijn eigen expertise daar op in te zetten. Maar ik doe dus eigenlijk als algemeen, want ik beschouw me toch wel echt gewoon als projectmanager. Dus dat is eigenlijk het begeleiden van bouwprojecten van niks, dus dat er eigenlijk nog niet eens bij de opdrachtgever bekend is wat

ze precies willen gaan doen. En vaak is het zo dat zij een vraag hebben over huisvesting. Maar nog niet zozeer, dat hoeft niet eens zijn, of ze wel of niet de nieuwbouw willen plegen. Dat kan ook verbouw zijn, of dat het nog openstaat, eigenlijk vanaf dat moment tot voor mijzelf, veelal dus de overdracht dat we naar de realisatie gaan. Normaal bij projectmanagement zit ook vaak realisatie van het project en maar ikzelf doe dan meestal een stapje terug en draag het over naar mijn andere collega. Dat kan niet altijd, maar zeker bij grote projecten is dat wel goed te doen. Dus dan ben ik eigenlijk betrokken, van zeg maar definitiefase tot aan aanbesteding dus en opstart van de realisatie, en meestal is dat dan voor mij voor dat project klaar. Als er een project is met veel gebruikers die ook echt zeg maar als huurder optreden in een gebouw bijvoorbeeld, dan kan het wel zijn dat ik nog betrokken blijf om met hun de verdere communicatie op te pakken omtrent het project, dus dan is het veel meer op informeren van de gebruiker, zorgen dat zij ook klaar zijn om hun nieuwe huisvesting te betreden. Dat is iets meer aan de zachtere kant van het verhaal. Dat zij bij oplevering ook gewoon eigenlijk gereed staan om te beginnen in een nieuwe omgeving. Dus dat is volgens mij een beetje in het kort mijn ervaring bij Brink. Wat ik dan nog niet heb genoemd is ook betrokken ben bij de expertisegroep huisvestingsadvies. Dat is eigenlijk een soort van nieuwe vakgroep binnen Brink die echt heel erg inspeelt op hoe moeten een gebruiker gehuisvest worden? Dus wat voor type kantooromgeving heb je voor een gebruiker? Hoe werkt die? Wat past het beste bij de gebruiker? Dus daarin heel erg de match maken met de organisatie, die jou eigenlijk inhuurt voor huisvesting en de vertaalslag naar een fysieke omgeving. Dat is niet echt ontwerpend, maar wel erg methodes en manieren van werken. Dus dat is ook ja, ik noem dat ook altijd de iets meer zachtere kant van het hele bouwverhaal. Dus dat is volgens mij in een beetje een notendop Moet ik nog een voorbeeldproject noemen? Of zeg je van nou, het is wel voldoende duidelijk?

*Interviewer:* Het is duidelijk. Met wat voor een project ben je nu bezig en wat voor een grotere projecten waarin deze rollen terugkomen?

*Participant D:* Dat is een goede. Ik ben zelf op de [Opdrachtgever A] aan het werk, dat is in [Locatie opdrachtgever A]. Op dit moment doe ik daar een verbouwproject voor een huurder van de campus. Dus die partij is zelf geen gebouweigenaar maar huurt van de campus beheerder, en zij willen eigenlijk een bestaand pand verbouwen naar nieuwe richtlijnen en dat betreft ook wel cleanrooms en laboratoria. Dus dat zijn hele schone omgevingen waarin allerlei testen worden gedaan, in zuurkasten, met cellen, met biochemie, en wat zij daarin willen doen is eigenlijk dus een hele nieuwe manier van logistieke routing, maar ook uitbreiden van de capaciteit van de laboratoria en cleanrooms. Dat betekent eigenlijk dat we bijna de hele binnenkant zeg maar van het pand gaan verbouwen. Het zit nu nog in de ontwerpfase. Dus we zijn nog bezig met het maken van de definitieve plattegronden, maar ook met het offertetraject voor de aannemers. Dat loopt een beetje parallel aan elkaar op zeg maar. Dus om aannemers te vinden die dadelijk dit willen gaan verbouwen. Onze rol daarin is dus ook om dat project te coördineren. Dus wij zitten daarin tussen [Opdrachtgever A] als eigenaar en [Huurder opdrachtgever A] is de huurder zeg maar. Belangrijk voor [Huurder opdrachtgever A] zijn dat ze gewoon hun vraag beantwoordt, hun eisen op papier komen. Dat ook met hun doorspreken wat ze wel of niet nodig hebben, maar ook wat wel en niet natuurlijk past binnen het budget en binnen de planning die zij hebben om uiteindelijk een definitief ontwerp klaar te hebben liggen die kan worden uitgevoerd door nog twee aannemers, een bouwkundig aannemer en een installateur. En die begeleiding zullen wij ook nog blijven doen – zou ik ook nog bij betrokken blijven. Er zal enorm veel afstemming moeten plaatsvinden, ook tussen [Huurder opdrachtgever A] als gebruiker en de aannemers. Ze blijven namelijk ook het gebouw nog in gebruik houden. Dus ondanks dat we ontzettend veel gaan verbouwen, moet er ook nog wel gewerkt worden. En dat is ook wel de uitdaging van het hele project. En het gaat vooral eigenlijk komende tijd spelen, want in het ontwerp kun je dat natuurlijk wel allemaal uitdenken. Maar nu we dadelijk over een maandje de aannemers aan boord hebben, ja, dan moet dat ook echt worden uitgewerkt in een planning. Hoe gaan we dat doen dat zowel [Huurder opdrachtgever A] kan functioneren, maar ook de aannemers hun werk kunnen doen? Dat alles binnen een bepaalde planning ook met een einddatum waarop het klaar moet zijn. Dus dat ja, ik vind dat echt projectmanagement.



Andere project wat ik doe is bij [Opdrachtgever B] en dat is veel meer huisvestingsadvies. Daar doen we eigenlijk helemaal niks aan projectmanagement, maar daar zijn we echt bezig met in de organisatie binnen het strategisch huisvesting team om te adviseren over: hoe gaan zij zich ontwikkelen? De komende twee jaar en dan komende vijf jaar als organisatie en wat moeten we doen om die huisvesting daarop te laten aansluiten. Dus dan ben je veel mee bezig met de toekomstplannen, maar het gaat ook heel erg over de vraag kant van hun eigen huisvesting. Dus: hoe werken sectoren werken? Hoe werken ze met elkaar? En wat voor behoefte hebben zij in hun werkomgeving? En hoe ziet dat er dan uit? Binnen nu in twee jaar en binnen nu in vijf jaar. Daar hopen we dat natuurlijk projecten misschien wel uit voortkomen, maar in principe gaan we daar vooral een plan bedenken hoe we dat zien ontwikkelen en niet zozeer eventuele bouwprojecten die daaruit voortvloeien. De andere collega's zijn daar wel mee bezig, hoor, die doen echt projectmanagement. Maar ja, ik zit daar echt in het huisvesting team. We kijken van - hoe gaan we ook eigenlijk onze gebouwen, die we ook hebben, goed vullen met mensen en zorgen dat ze optimaal kunnen werken.

*Interviewer:* En hoe zie je dan de rol van stakeholder management terugkomen bij deze verschillende projecten?

*Participant D:* Ja, beide ja, ik moet zeggen, hij wordt nooit zo expliciet benoemd, in ieder geval niet in mijn projecten, maar misschien is dat ook hoe je daarmee omgaat. Ik denk beide wel op een andere manier bij het eerste project zijn dat echt een projectmanagement klus, dus bij [Huurder opdrachtgever A] zit je met je gebruiken ook wel heel concreet eigenlijk plannings, afstemming ook met niet alleen met onze contactpersoon bij die gebruiker, maar ook met de gebruikersgroepen die daar natuurlijk al van het gebouw gebruik moeten maken, terwijl wij gaan bouwen. Wat je daar ook doet is, wat heel belangrijk is, bijvoorbeeld risico sessies met een team van de klant, zeg maar. Om te bekijken wat de risico's zijn, maar ook om hen mee te nemen in zo'n sessie van de risico's van het project die wij ook vooral zien. Die we eigenlijk ook graag bij iedereen onder de aandacht hebben. Dat is eigenlijk wel anders als bij [Opdrachtgever B], want daar zijn we veel meer bezig, wel ook met heel veel stakeholder management, maar daarbij ben je heel erg aan het ophalen van - Wat heeft iedereen nodig? En dan hebben we het nog helemaal niet over een echte plannings of risico's en dat soort zaken. Daar ben je dus veel meer informatie aan het ophalen en wat minder, vind ik, aan het managen, meer je stakeholders aan het benutten voor de vragen die liggen.

*Interviewer:* Je zei net in het begin van - het wordt niet zo vaak specifiek genoemd, stakeholder management, of je noemde het zelf niet zo specifiek vaak. Hoe komt dat dan denk je?

*Participant D:* Ja, goede vraag. Wij vinden het volgens mij ook gewoon een onderdeel van je werk. Ik benoem het wel eens ooit in de allereerste aanzet voor een aanpak bijvoorbeeld wel stakeholder management. Dus dan bepaal je welke stakeholders belangrijk zijn, maar eigenlijk daarna. In het verdere traject is dat voor mijn gevoel echt integraal onderdeel van je werk. Zorgen dat dat iedereen die daar omheen om jouw project hangt, zeg maar en ook samenhang heeft met het project, dat die worden geïnformeerd. En van de andere kant dat je ook de informatie bij hun ophaalt die nodig is. Voor mij is dat eigenlijk gewoon misschien wel één van de taken als projectmanager, maar misschien niet.

*Interviewer:* Het is meer vanzelfsprekend?

*Participant D:* En bij [Opdrachtgever B] dat is natuurlijk wel een wat ander verhaal. Want al die mensen die bij [Opdrachtgever B] werken, daarvoor ben je aan het kijken waar ze naartoe gaan? Daar is het bijna de hoofdvraag om iedereen goed mee te nemen in dit verhaal.

*Interviewer:* En hoe pak je dat dan aan bij [Opdrachtgever B]? Je wil dus meer informatie hebben en in kaart brengen. Hoe pak je dat dan aan?

*Participant D:* Nou eigenlijk echt gewoon doorgronden langs de velden te doen, dus om de sectoren, in ieder geval de belangrijkste, daar maak je natuurlijk wel een eerste shifting in, welke sector hebben we allemaal binnen het bedrijf? Hoe groot zijn die? Welke zijn het meest van belang voor [Opdrachtgever B]? Welke wel specifiek voor de vragen die er liggen? Dus daar maak je eigenlijk een shifting in. En dan ga je wel gewoon concreet gesprekken met mensen aan om al eerst in eerste instantie informatie op te halen. En als je die informatie hebt opgehaald, dan volgt daarna weer een ronde om het eigenlijk weer terug te brengen en te verifiëren en opnieuw aan te passen waar nodig. En het is niet zo dat al die sectoren zelf kunnen beslissen over hun huisvesting. Dus daar is dan bijvoorbeeld wel weer een apart team voor of is een stuurgroep opgezet, waar dan weer vertegenwoordiging van die stakeholders van die sectoren in zitten om besluiten te nemen daarover. Want het is eigenlijk niet te doen als je dat met iedereen moet doen. Dus ook daar moet je weer een shifting in maken en dan worden echt bepaalde spelers van iedere sector gevraagd om deel te nemen in zo'n stuurgroep en op dat niveau besluiten te nemen die daarna in een instantie door de stuurgroep ook teruggekoppeld worden. Maar waarna wij dan weer in meer detail in gesprek gaan met die sectoren, of het voor hun werkbaar is en als er echt iets onmogelijk is, dan kunnen we dat wederom natuurlijk ter sprake brengen in zo'n stuurgroep. Maar zo ontstaat eigenlijk een beetje een cyclus waarin je steeds een stapje verder komt met behandelen van de vragen die er liggen. En daarnaast is het iets wat we nu zelf hebben ingesteld bij [Opdrachtgever B], maar iets waar wij dan achteraan hebben gezeten is bijvoorbeeld gewoon het regulier maken, dus het regulier maken van het ophalen van de behoeften van de sectoren. Het is niet dat je dit nou eenmalig doet, om één keer die, omdat het toevallig veel nieuwbouwprojecten spelen, dit op te halen, maar om te zeggen dit gaan wij bijvoorbeeld twee a één keer per jaar doen. Waarbij ik dan ook selectie natuurlijk maak welke sectoren ik twee keer per jaar moet spreken, welke sectoren ik maar één keer per jaar moet spreken, of misschien nog minder dan dat. Zodat je ook duidelijk een patroon kan gaan herkennen wat is de behoefte van zo'n sector en ontwikkelt zich dat dadelijk door de jaren heen? Daar kun je natuurlijk over de jaren best een patroon uit halen. Dus dat is een beetje hoe we dat bij [Opdrachtgever B] doen.

*Interviewer:* En als je dan die informatie ophaalt regulier, hou je die informatie dan ook ergens in bij? Of houd je dat meer in je hoofd vast?

*Participant D:* Nee, dat hebben we wel zeker bij [Opdrachtgever B] meer gedaan, meer dan als bij de andere projecten, maar bij [Opdrachtgever B] zeker omdat het bijna gewoon je hoofdtaak is om te zorgen dat er iets ligt dat bij al die sectoren past en [Opdrachtgever B] is natuurlijk zodanig groot. Ja, dat is gewoon eigenlijk niet te overzien, zeg maar ook niet in je hoofd of juist niet in je hoofd. Eigenlijk moet je dat ook wel heel goed vastleggen. Dus we hebben wel gewoon in excel een model gemaakt. Model, nou ja, een formulier standaard waarin we dan per sector een formulier invullen, en die wordt dan weer erbij gepakt als we teruggaan om die update op aan te vullen.

*Interviewer:* Dit is natuurlijk voor [[Opdrachtgever B]. Heb je ook dat soort dingen bij echte project management projecten of in mindere maten?

*Participant D:* Mindere mate: ja, daar heb je wel, daar is het toch wat meer, gewoon verslaglegging in mails, of een actielijst, bijvoorbeeld concreet als je met de gebruiker in gesprek gaat. Wij hebben het er eigenlijk nooit zo met formulieren gedaan. Daar is het toch veel meer afhankelijk van het onderwerp wat je bespreekt. Als je bijvoorbeeld een risicosessie doet, dan heb je wel weer een format, wat je bijhoudt en wat je ook weer update en vaak ook weer laat terugkomen later in het project. Maar de rest gaat toch vooral wel met op het moment met een actielijst of een terugkoppeling op de mail die je dan weer bewaard, dat je eigenlijk een beetje zo'n dossier opbouwt.

*Interviewer:* Bij risicomanagement is er een duidelijk formulier waar je op terug kan komen. Gebeurt het minder bij stakeholder management doordat je zo'n format mist? Waar komt het vandaan dat je het bij stakeholder management minder doet?

*Participant D:* Ja, ik zit te denken, je zou een standaard denk ik kunnen maken. Binnen projectmanagement heb je natuurlijk best wel veel stakeholders en iedere stakeholder is anders zeg maar daarin. Je gebruiker is een hele andere stakeholder dan [Opdrachtgever A] die de paden verhuurt. Of de provincie bij wie je moet zijn voor je vergunningsaanvragen, of de brandweer die je moet informeren over de ontwikkelingen, omdat zij moeten weten waar bij brand zij naar binnen moeten. Dus dat zijn wel hele andere stakeholders. Dus volgens mij is dat veel lastiger om dat zeg maar in een soort uniform format vast te leggen, maar goed dat zou mijn eerste gedachte zijn. Het verschilt ook wel, in iedere fase van het project heb je andere stakeholders. Dus voor mijn gevoel, in die zin ja, is dat veel meer maatwerk per stakeholder wat je doet.

*Interviewer:* Dan denk ik dat ik een stapje ga maken richting mijn eigen onderzoek. Mijn eigen onderzoek is focus op stakeholder analyses en met name informatie ophalen bij stakeholders, onder andere. Daar zijn verschillende aanliegroutes voor, één van de aanliegroutes is natuurlijk al gevallen, belang in kaart brengen bijvoorbeeld. Dit zijn eigenlijk een greep uit mogelijke variabele die je kan bekijken per stakeholder. Bijvoorbeeld belang in kaart brengen, emotie, invloed, impact. Het zijn allemaal voorbeelden van variabelen en daar komt voornamelijk mijn vraag uit. Wat voor informatie zou je willen weten over je stakeholders en dan met name vanuit de projectmanagement ervaring.

*Participant D:* Sowieso beslissingsbevoegdheid, dus welke beslissingen bevoegdheid heeft de stakeholder en wanneer vindt dat dan ook plaats binnen het project? Ja, dat is een beetje tijd, maar ook wel denk ik veel meer fasering, want sommige stakeholders zijn van belang in het ontwerp en andere zijn bijvoorbeeld in de realisatie relevant. Invloed en impact. Er zijn natuurlijk stakeholders die kunnen een no go uitspreken, dus dat is wel een belangrijke om mee te nemen in je afweging. Dat zou natuurlijk invloed kunnen zijn als de impact van de stakeholder. Dan denk ik bij impact, wanneer het plaatsvindt en welke invloed de stakeholder heeft is wat mij betreft van belang. Dan heb je ook nog als pijler sommige stakeholders moet je echt continu informeren en sommige hebben genoeg aan een enkel moment. Misschien is dat een stukje betrokkenheid.

*Interviewer:* Behoeftte aan communicatie?

*Participant D:* Ja en aan de andere kant ook natuurlijk, hoe moet ik informatie zelf brengen? Zeg maar dus sommige stakeholders moet moeten meer geïnformeerd worden omdat ze anders misschien toch uiteindelijk wel zich gepasseerd voelen bijvoorbeeld. En sommige moet je daar toch iets vaker in informeren dan anderen.

*Interviewer:* Dan is er nog een andere aanliegroute voor je stakeholders informatie ophalen en dat is meer kijken naar de relaties onderling. Waar haalt iedereen zijn informatie vandaan bijvoorbeeld? De bron van informatie. Wie werkt met wie veel samen? Hoe gaat communicatie? Om veel meer het hele beeld te krijgen hoe iedereen aan elkaar gelinkt is. En daar komt eindelijk weer een vergelijkbare vraag uit. Als je dit zo ziet of als je er nog andere dingen toevoegt, wat voor informatie is interessant om te weten te tussen stakeholders?

*Participant D:* Wat interessant is sowieso is er überhaupt een relatie? En hoe sterk is die? Dus dat is misschien wel dan vooral, weet jij ook benoemd, intensiteit van samenwerking tussen stakeholders, want dat maakt wel natuurlijk dat je moet weten hoe je de stakeholders moet informeren. Op welk moment.

*Interviewer:* En wat versta jij dan onder een relatie?

*Participant D:* Je hebt toch wel vaak stakeholders die zijn gelinkt met elkaar. Dus als je de één spreekt, dan betreft die de andere weer ook in het verhaal. En soms is het handig om ze allebei zelf dus te spreken in plaats van dat je de één wel en de andere over het hoofd ziet. Dus om iedereen gewoon aan tafel te hebben. Dus dat is eigenlijk de relatie. Ik vind het even een lastige om hier iets verder over te zeggen eigenlijk.

*Interviewer:* Dat snap ik, het is ook een breed begrip

*Participant D:* Als projectmanager heb ik altijd het idee dat je er een beetje midden in staat. Dus je hebt je stakeholders. Die hebben wel relatie, bijvoorbeeld provincie en de gemeente, die hebben vaak relatie met elkaar, zijn ook heel belangrijk voor je project. Daar moet je dus wel voor zorgen dat je die allebei goed informeert, want anders gaan die onderling conclusies trekken, of ze geven informatie niet goed door. Dus dat is wel handig om te weten dat die natuurlijk ook onderling met elkaar afstemming hebben en ook wanneer is dan wel handig om te weten zodat je daar op kan voorbereiden.

*Interviewer:* Een hele andere vraag, als wij het hebben over de term stakeholder, wie is voor jou allemaal een stakeholder?

*Participant D:* Wie is allemaal stakeholder? Dat zijn er toch behoorlijk wat. Dat zijn voor mij gebruikers van een, stel je hebt een nieuwbouwproject, dan zijn dat de gebruikers van huidig pand of het bestaande gebouw. Het is de verhuurder van een pand of de eigenaar. Dat is zeg maar heel erg gericht op de inhoud van het project. Je hebt daar ook de schil omheen hangen, en dat zijn vergunningverlening instanties, dat zouden omwonenden kunnen zijn, maar dat is voor mij meestal één stap verder weg van waarmee wij direct contact hebben. Dat zijn betrokken die ook behoren tot de schil van omgeving, in de zin van een brandweer, maar ook misschien wel partijen die beheerder zijn van kabels en leidingen. Die je dus allemaal nodig hebt, om te checken of jouw project überhaupt nog mogelijk is op een bepaalde locatie. Het is ook eigenlijk best wel breed, stakeholders.

*Interviewer:* Nog één vraag, dan ga ik naar het laatste stuk van dit interview toe. Wanneer zou je dan zeggen dat je stakeholder management, goed of slecht verlopen is in een project?

*Participant D:* Als er zich iets voordoet onverhoopt waarvan je denkt - oei dat hadden we kunnen voorkomen door als ze eerder te informeren - dan had beter gekund. Je hebt wel eens een project dat er in één keer een partij aanklopt die zegt - ja, maar ik hoor dat jullie een nieuwbouwproject gaan doen, maar dat kan helemaal niet. Even heel concreet, meer in de buurt, provincie, één of andere belangrijke, een stroomvoorziening. Wij zijn eigenlijk nergens van op de hoogte en dit moet eerst met ons besproken. - Dan denk je van oei, ik ben iemand vergeten die hier dus wel degelijk vanuit de omgeving invloed op het project heeft. Die had ik moeten informeren op zijn minst dat we dit gaan doen. Je hebt wel eens een moment dat een provincie of gemeente die in één keer toch aanklopt - maar jullie hadden welstand moeten inschakelen. - Dat is een moment waarop je kan zeggen dat het niet goed is gegaan. Dat had ik moet voelen, dus eerder in overleg moeten treden en moeten afvinken dat ik iedereen ook spreek. Wanneer het wel goed is gegaan, is als dat allemaal niet gebeurd en het wel gewoon soepel verloopt. Dan is het goed gegaan in de zin dat er zich geen problemen hebben voorgedaan. En dan is nog altijd de vraag, kan het niet nog beter. Iedereen kunnen informeren, misschien informatie ophalen bij andere in een vroeger stadium, waardoor het misschien later makkelijker had gelopen. Maar als er geen echt grote obstakels zijn in je verdere project, dan heb je het gedaan. Dan heb je voldoende mensen gesproken om een project doorgang te laten vinden. En dan ook niet achteraf natuurlijk nog geklaag komt, dat is dan ook een voorwaarde daarbij. Je kan natuurlijk wel heel vloeiend je project hebben gebouwd en niks van niemand hebben gehoord en dan toch in achteraf in één keer ergens via via hoort van - ik was niet geïnformeerd en ben niet betrokken, ze proberen het allemaal een beetje snel er doorheen te duwen - dan kan het ook wel beter.

*Interviewer:* Dan gaan we daarmee weer terug naar mijn eigen onderzoek. We hadden het net over individuele informatie, belang, impact, invloed. En onderlinge relaties. En waar ik mee bezig ben is die twee werelden samen brengen naar één samenhangend model. Er ontstaat een situatie waarbij een hele berg aan informatie is opgehaald, hoe iedereen tot elkaar een relatie heeft en daarin ontstaat de vervolgvraag. Wat voor een informatie wil je uit die hele berg halen? Daar zijn allerlei verschillende mogelijkheden voor. Prioriteren, uit die hele berg met informatie op bepaalde criteria een lijst maken wie is het meest belangrijk, met wie moet ik het eerst aan tafel gaan bijvoorbeeld. Ofwel categoriseren, mensen bij elkaar zoeken met een vergelijkbaar profiel die misschien meer kunnen samenwerken. Ofwel zover het categoriseren trekken naar een managementstijl. Als men aan bepaalde criteria voldoet dan moet ik zo met die stakeholder omgaan. Of er zou nog een stap gezet kunnen worden naar visualiseren, waar de focus ligt op van die hele brei aan data een duidelijke inzichtelijke visualisatie maken zodat het voor iedereen duidelijk wordt wat er speelt. Dit zijn wederom mogelijkheden van het vertalen van al die stakeholder informatie naar iets in de praktijk bruikbaar. Als we kijken naar het project van [Opdrachtgever A], wat zou voor jou dan een interessante stap zijn met die informatie?

*Participant D:* Ik vind sowieso categoriseren en prioriteren al een beetje een combinatie hebben met elkaar. Voor mijn gevoel kan je die categorieën weer prioriteren. Wat belangrijk denk ik is dat je in ieder geval per stakeholder goed in beeld hebt wat de mate van belang is van die stakeholder en op welk moment in een project van belang. [Opdrachtgever A] zelf is natuurlijk voor ons een hele belangrijke stakeholder al bij de opstart van een project, want die zijn gebouwd eigenaren, die hebben ook vaak budgetten beschikbaar. Die moeten soms ook weer naar hun aandeelhouders toe om goedkeuring te krijgen. Dus dat is meteen zeg maar een hele grote stakeholder die vooral in het begin van het project van invloed is. Later zwakt dat af. Als het dan maar loopt zoals het verloopt binnen de kaders die gesteld zijn, dan is die in één keer voor dat stuk ik in ieder geval veel minder relevant. Maar dan komen er weer andere stakeholders die je nodig hebt voor je project en om die te informeren. Dan eventueel besluit van op te halen. Dus voor mij is het prioritering, maar dan is het volgens mij wel altijd weer gekoppeld ook aan de fase waarin het project zich begeeft. Bijna op een soort timeline of zoiets dergelijks. Voor mij kun je wel iets met projectfase, ik denk dat dat wel iets is waar je de prioriteit van de stakeholders weer aan kunt koppelen. Dat is inderdaad nog iets anders en daar zie je inderdaad hoe dat zich ontwikkelt. Bij [Opdrachtgever B] zie je dat je eigenlijk een soort cyclus krijgt. Je haalt gegevens op en je komt terug en past aan. In een project wil je niet altijd dat dat te veel gebeurt, want dan kan het ook weer de kaders van je project continu veranderen. Dan moet je natuurlijk wel terugkoppeling geven aan je stakeholders, maar je wilt niet steeds terugkomen. Dat moet de eerste keer kloppend zijn. Je wilt wel natuurlijk hebben dat je een soort basisprincipe hebt dat je gegevens ophaalt en terugkoppelt. Dat het een soort schakel is in de cirkel die je doorloopt. Bij [Opdrachtgever B] is het wel een andere situatie dan bij een regulier project management vraagstuk. Ik denk dat je ook daar natuurlijk nog wel andere stakeholders vaststellen dan je hoofdgroep. Je kan het natuurlijk altijd toepassen, even kijken die heeft de meest prioriteit daarin en wanneer moet ik die informeren. Dan vervalt je veel meer in dit model, het model dat je ook veel meer bij projectmanagement doet. Dus dan is het niet zozeer je hoofdgroep waar je eigenlijk continu mee bezig bent. Stel met al die sectoren. Ja, dat is gewoon eigenlijk een reguliere vraag, maar daarnaast ook daar weer stakeholders die wel geïnformeerd moeten worden of wat we aan het doen. Dat kan ook weer iemand zijn die over de financiën gaat. Of over het gebouwbeheer, en dat zijn mensen die wij niet per se dan voor onze hoofdvraag nodig hebben, maar wel die je wilt informeren over de voortgang.

*Interviewer:* Dan brengt dat ons ook bij het einde van dit interview. Ik zou je nogmaals willen bedanken voor je deelname en tijd. Heb je nog vragen of dingen die je wilt toevoegen over het onderwerp?

*Participant D:* Volgens mij heb ik nu even genoeg over mijn projecten verteld. Ik ben benieuwd later in het project hoe jij en wat jij nou ziet als stakeholder.

# Appendix C – Adaptation stakeholder salience model

This appendix will help the scoring of the attributes and also suggest a threshold value to categorize the stakeholders into their specific roles.

## Stakeholder attribute components

The list of different stakeholder attribute components grouped per attribute as presented by Bahadorestani et al. (2019) in table 19 below. These components should be used as a checklist with a yes or no. If the number of components per attribute answered with yes is higher than half of the list, the stakeholder has the attribute.

TABLE 19 STAKEHOLDER ATTRIBUTE COMPONENTS (BAHADORESTANI ET AL., 2019)

Component	Attribute
Ability to assign, change, and control resources (ability to manage resources)	Potency
Ability to create dependency	Potency
Supporting the project and its outcomes	Potency
Ability to reward and punish	Potency
Ability and potential to impose demands (Authority)	Potency
Ability to create restrictions or empowerment to continue and develop the project	Potency
Ability to apply formal authority	Potency
Applying wills despite resistance	Potency
Ability to affect others satisfactorily	Potency
Ability to galvanize public interest	Potency
Ability to influence internal or external conditions related to projects	Potency
Ability to influence without forcing	Potency
Ability to turn decisions into actions	Potency
Ability to mobilize social and political forces	Potency
Ability to manage effectively	Potency
Having expertise and knowledge	Potency
Ability to influence the future of the projects and respond to its strategic future	Potency
High capacity to formally instruct a change	Potency
A political process to get things done	Potency
Having economic potential and ability for project advance	Potency
Ability to change the project decisions	Potency
A value that creates loyalty	Legitimacy
Proper involvement	Legitimacy
Suitability of the project action patterns with the opinions and beliefs of the wider community	Legitimacy
Legal relationships in accordance with the norms, values, and beliefs in a social system	Legitimacy
Existence of at least a contract between the stakeholder and the project	Legitimacy
An understanding or assumption of considerate and appropriate measures in accordance with the norms, values, beliefs, and definitions in a social system	Legitimacy
Degree to which stakeholders are motivated by and mobilize around an issue	Legitimacy
Intrinsic worth in the form of profits and losses	Legitimacy

Ability to create adaptive rules, justify laws, and dominate the lower social classes	Legitimacy
Sensitivity degree to investigate claims due to type of stakeholder (the importance of stakeholder claims or relationship with him)	Urgency
Time sensitivity degree to address the claims	Urgency
Importance of project (claims) for stakeholders	Urgency
Immediate action is warranted irrespective of other work commitments	Urgency
Level of concern regarding the project outcomes	Urgency
Distance between the stakeholder and the project works and activities from each other	Proximity
Active involvement and participation	Proximity

## Categorization

The model presents a categorization in roles as well. This is based on attributes high/low for stakeholders. Which will end up in 17 different categories. These are all presented below in table 20. Proximity = Pr, Potency = Po, Urgency = Ur, Legitimacy = Le.

TABLE 20 STAKEHOLDER TYPOLOGY BASED ON ATTRIBUTES (BAHADORESTANI ET AL., 2019)

Latent stakeholders	Po	Dormant
	Le	Discretionary
	Ur	Demanding
	Pr	Involved
Expectant stakeholders	Po + Le	Dominant
	Po + Ur	Dangerous
	Po + Pr	Terrible
	Le + Ur	Dependent
	Le + Pr	Trustworthy
	Ur + Pr	Frustrating
Definitive stakeholders	Po + Le + Pr	Potentially
	Po + Ur + Pr	Rebellious
	Le + Ur + Pr	Sensitive
	Po + Le + Ur	Enigmatic
Primary stakeholders	Po + Le + Ur + Pr	Primary
Irrelevant	-	Non Stakeholder

# Appendix D – Visualizations results test cases

Project A

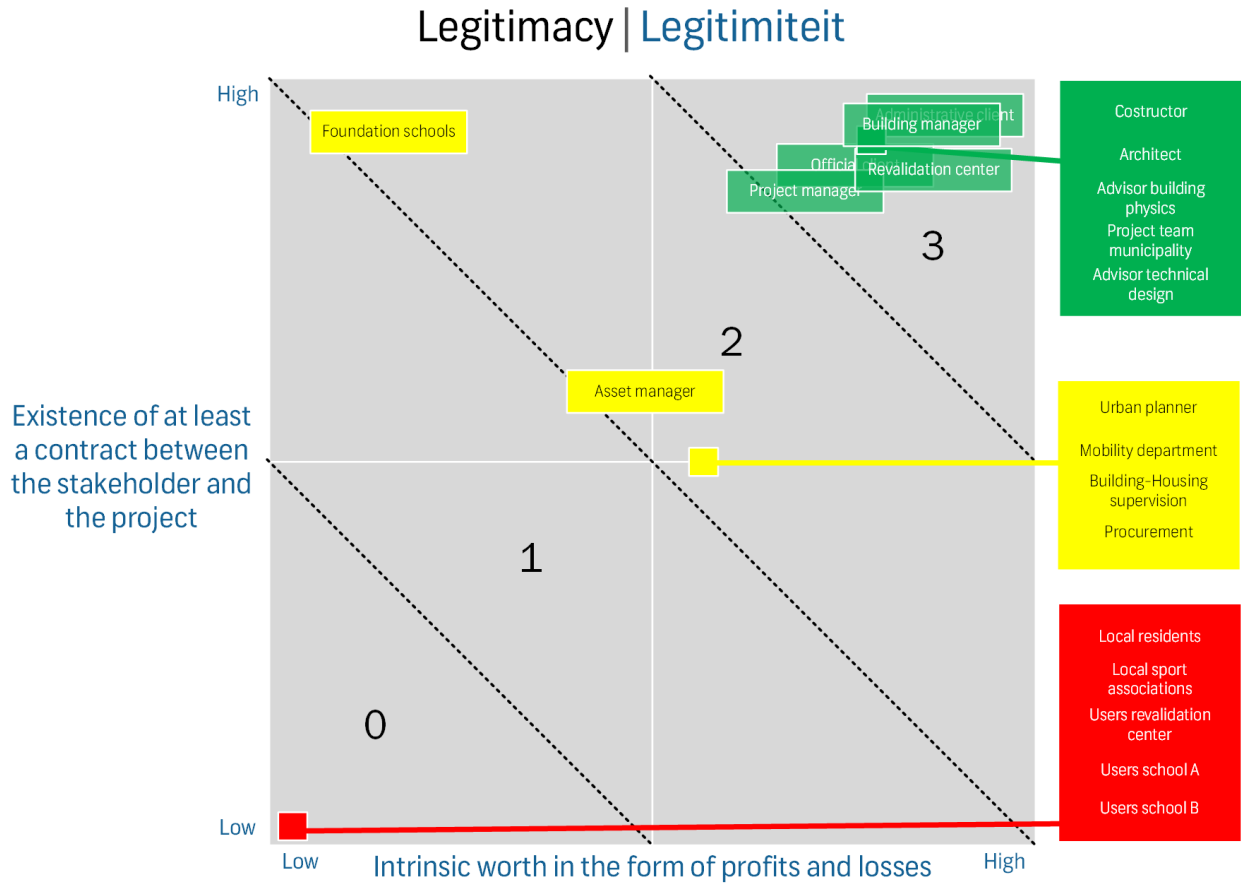


FIGURE 30 PROJECT A - LEGITIMACY



# Potency | Potentie

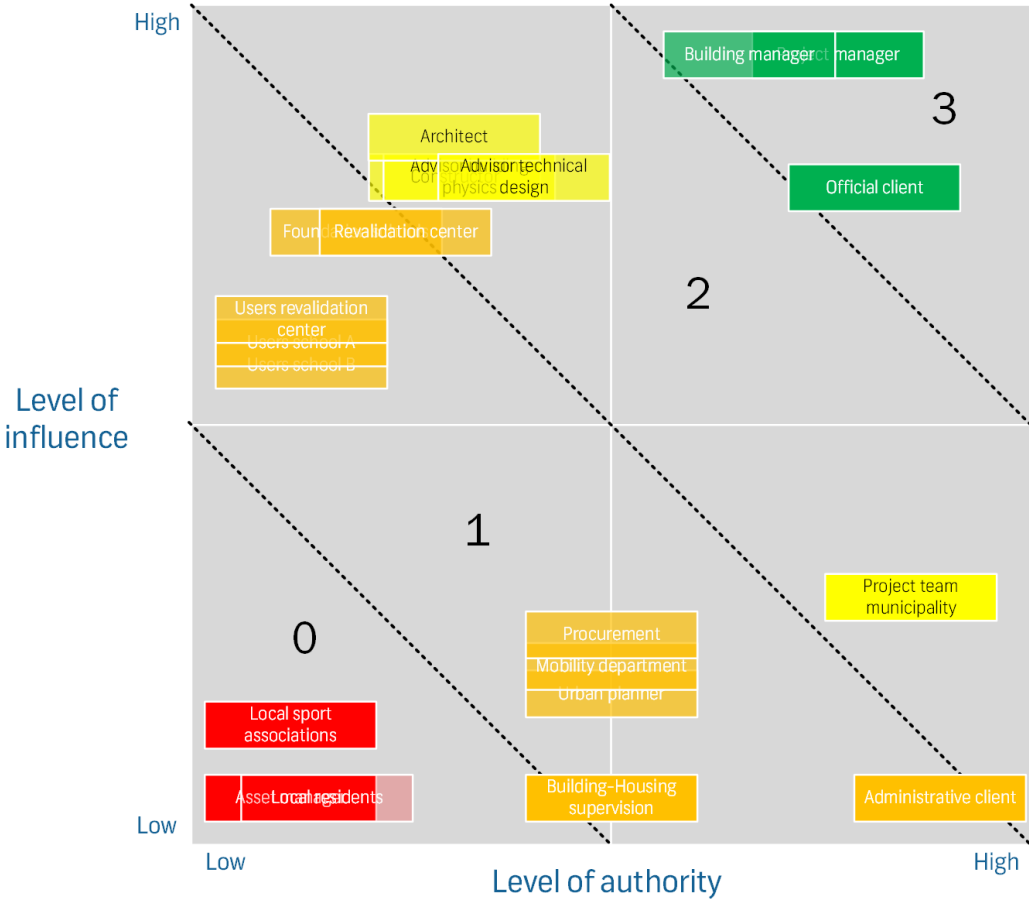


FIGURE 31 PROJECT A - POTENCY

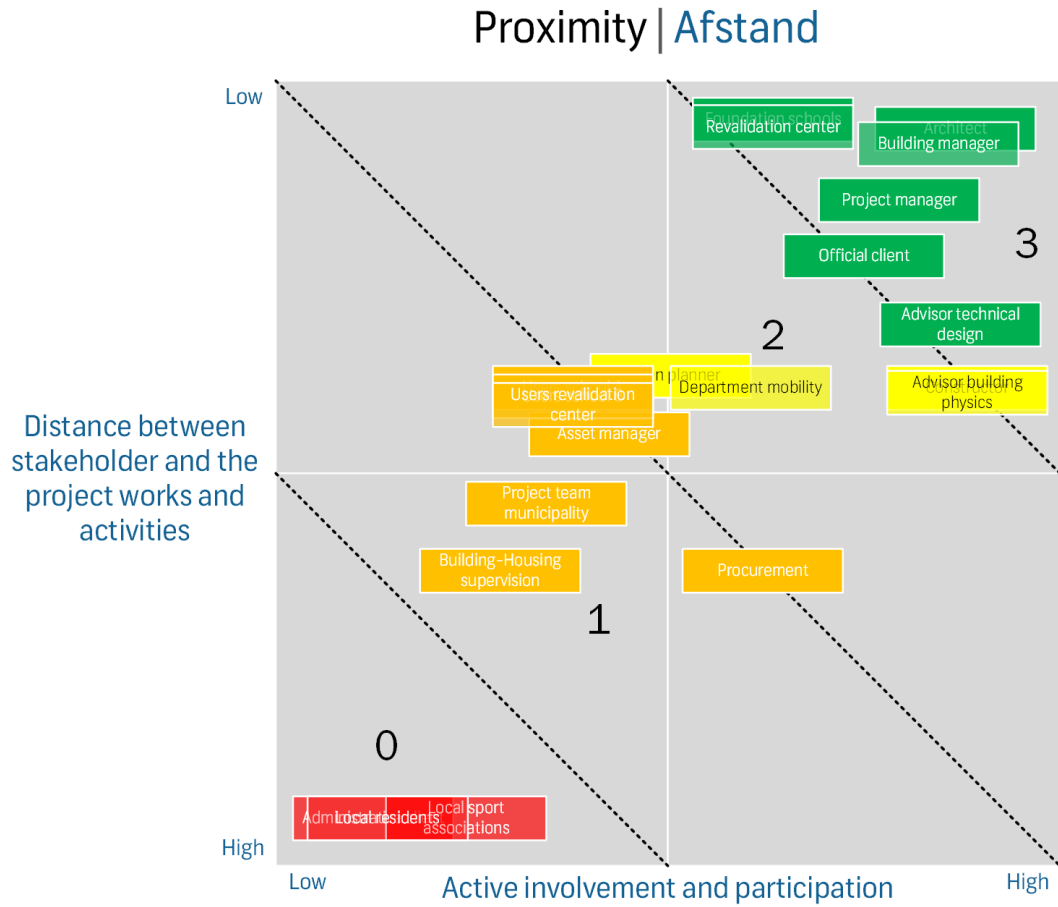


FIGURE 32 PROJECT A - PROXIMITY

# Urgency | Urgentie

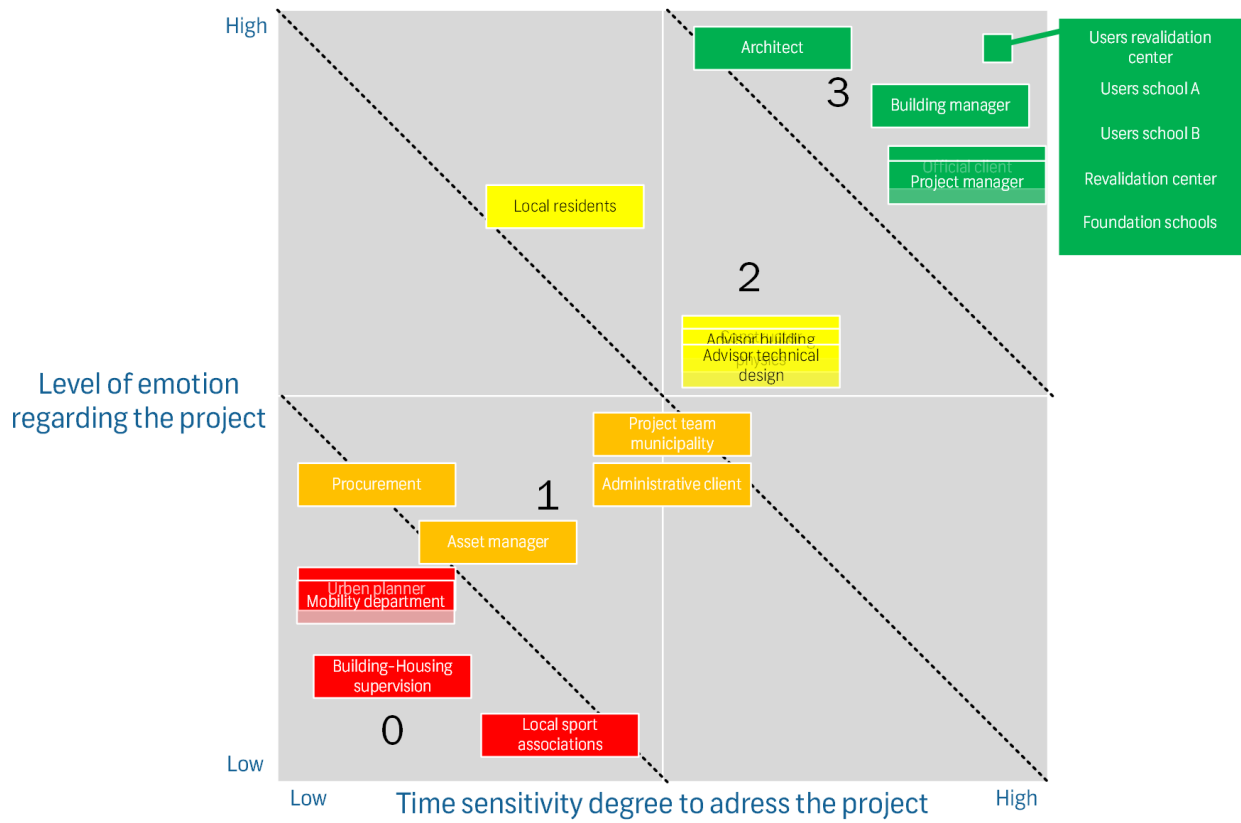


FIGURE 33 PROJECT A - URGENCY

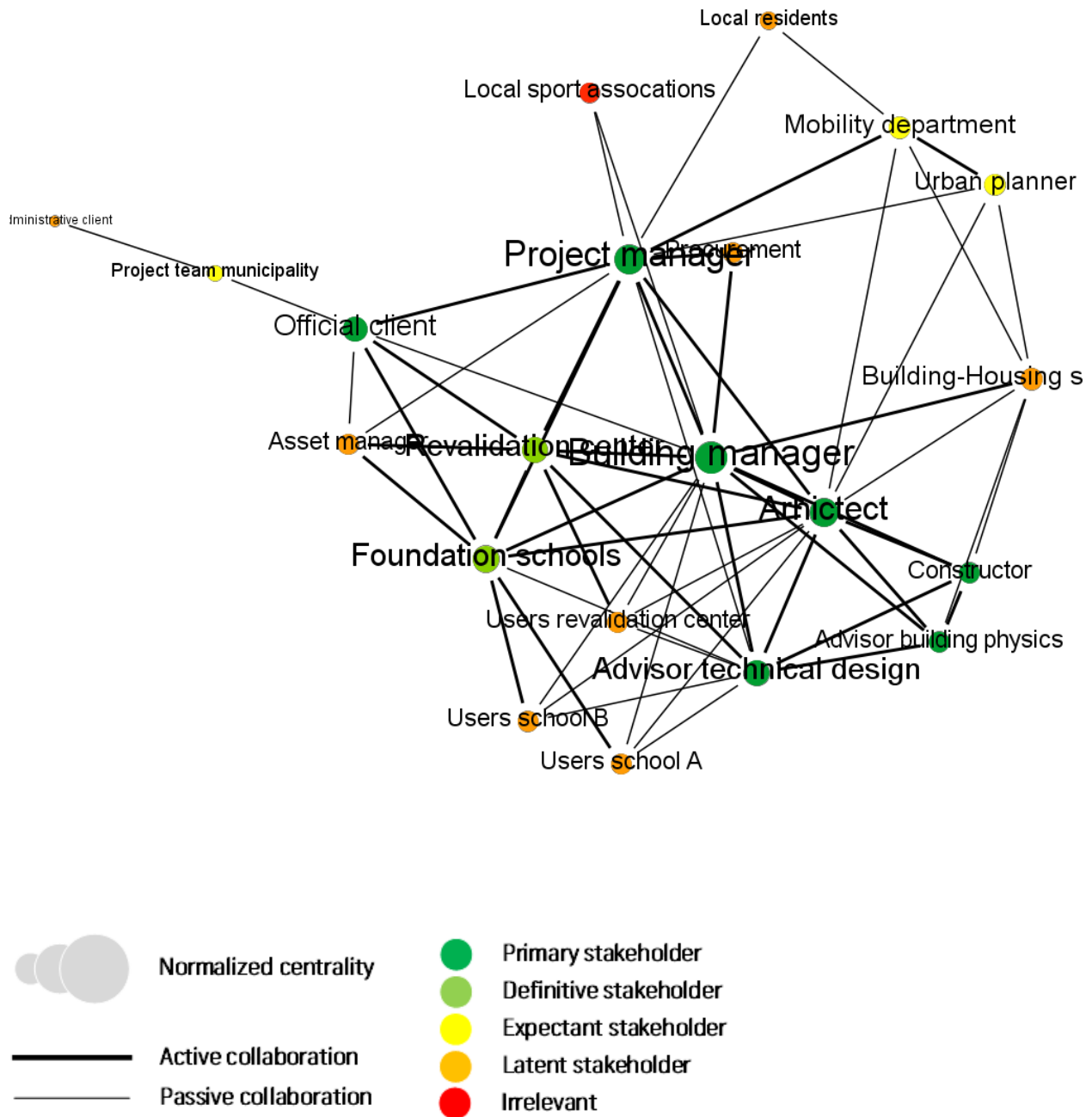


FIGURE 34 PROJECT A – COLLABORATION NETWORK

Project B

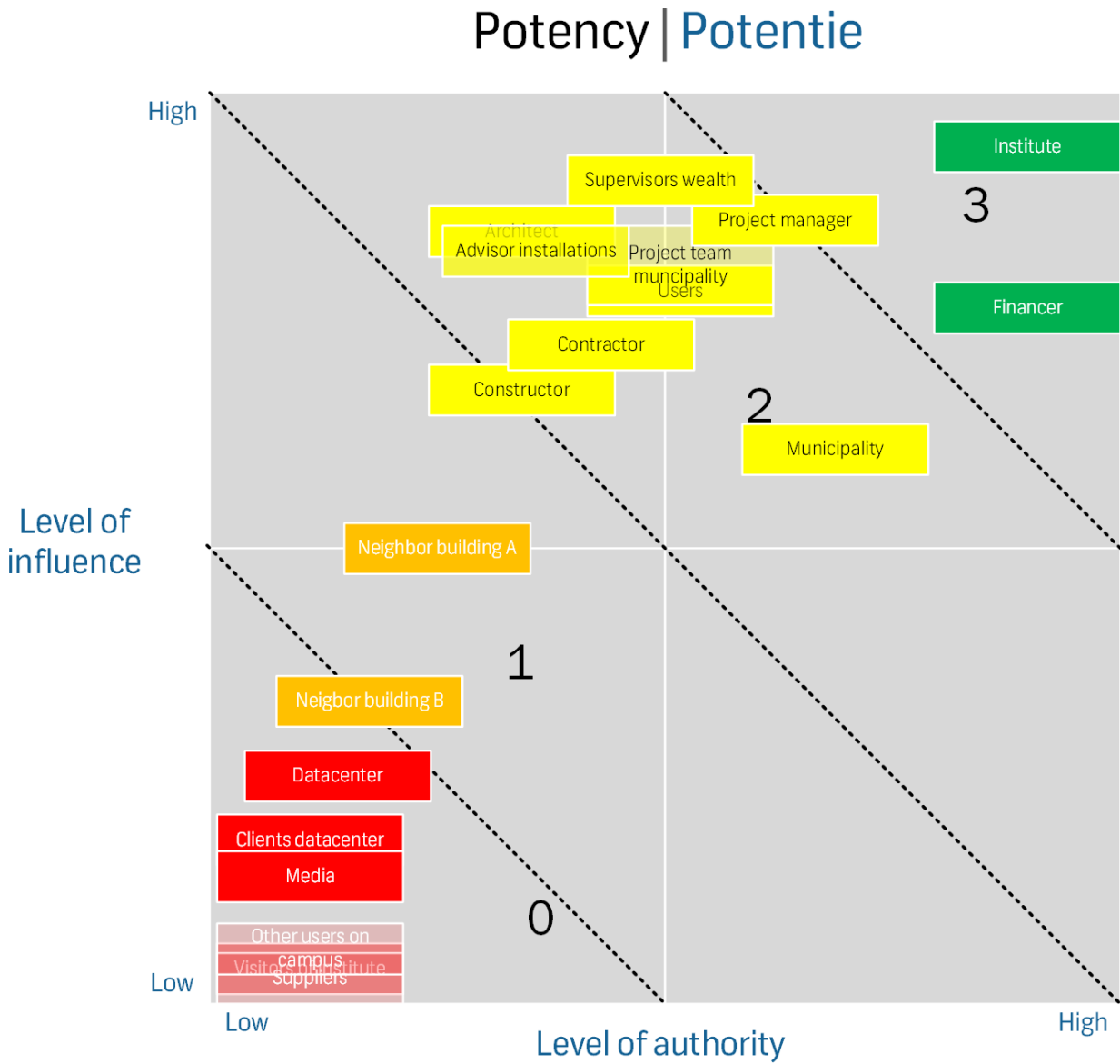


FIGURE 35 PROJECT B - POTENCY

# Legitimacy | Legitimität

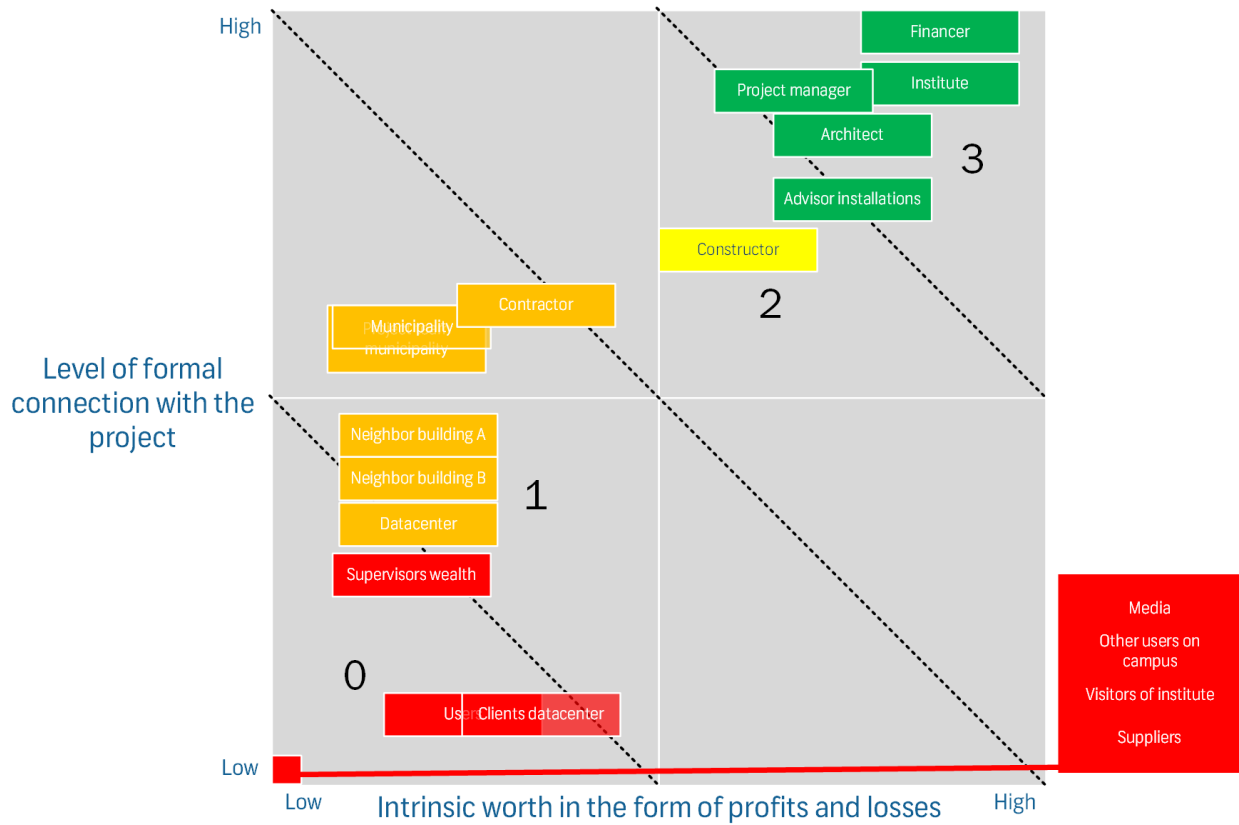


FIGURE 36 PROJECT B - LEGITIMACY

# Proximity | Afstand

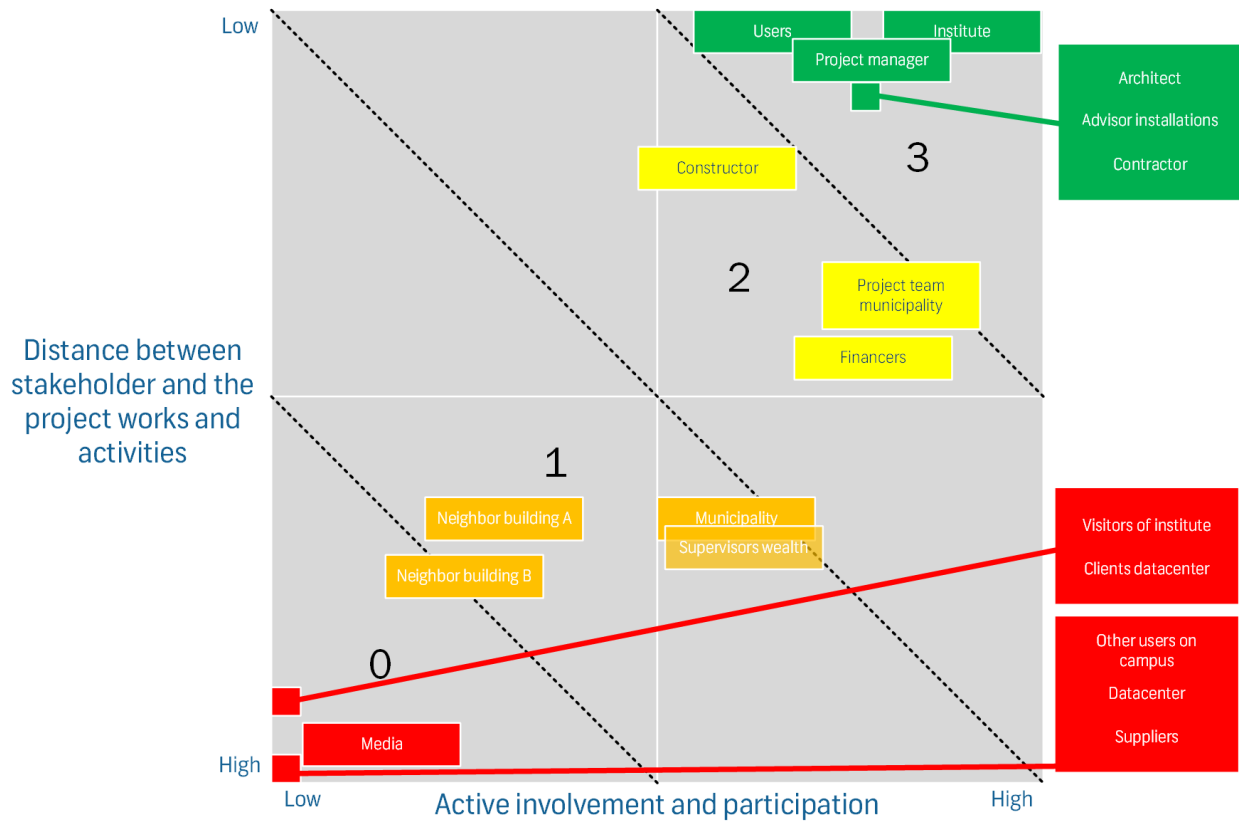


FIGURE 37 PROJECT B - PROXIMITY

# Urgency | Urgentie

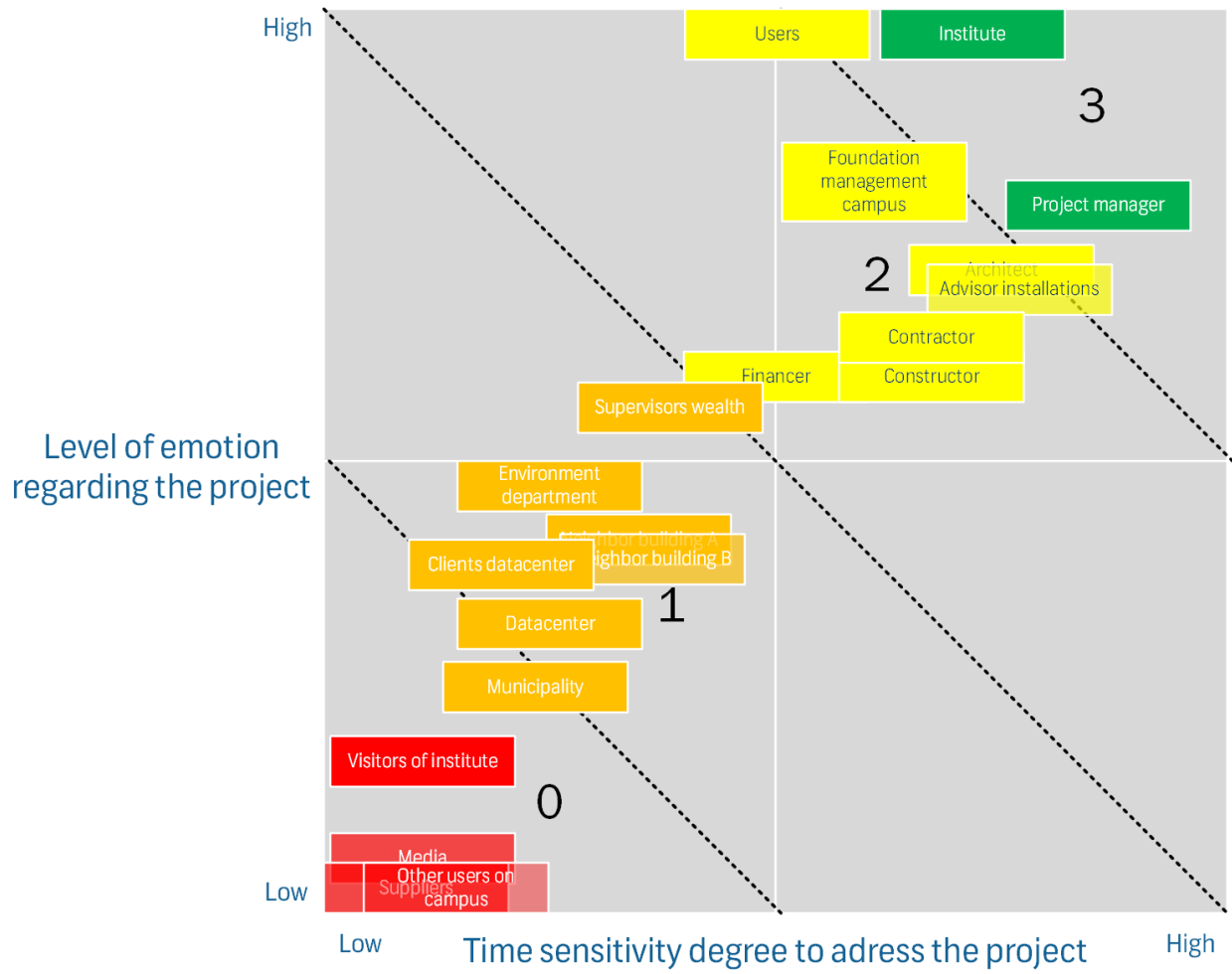


FIGURE 38 PROJECT B - URGENCY



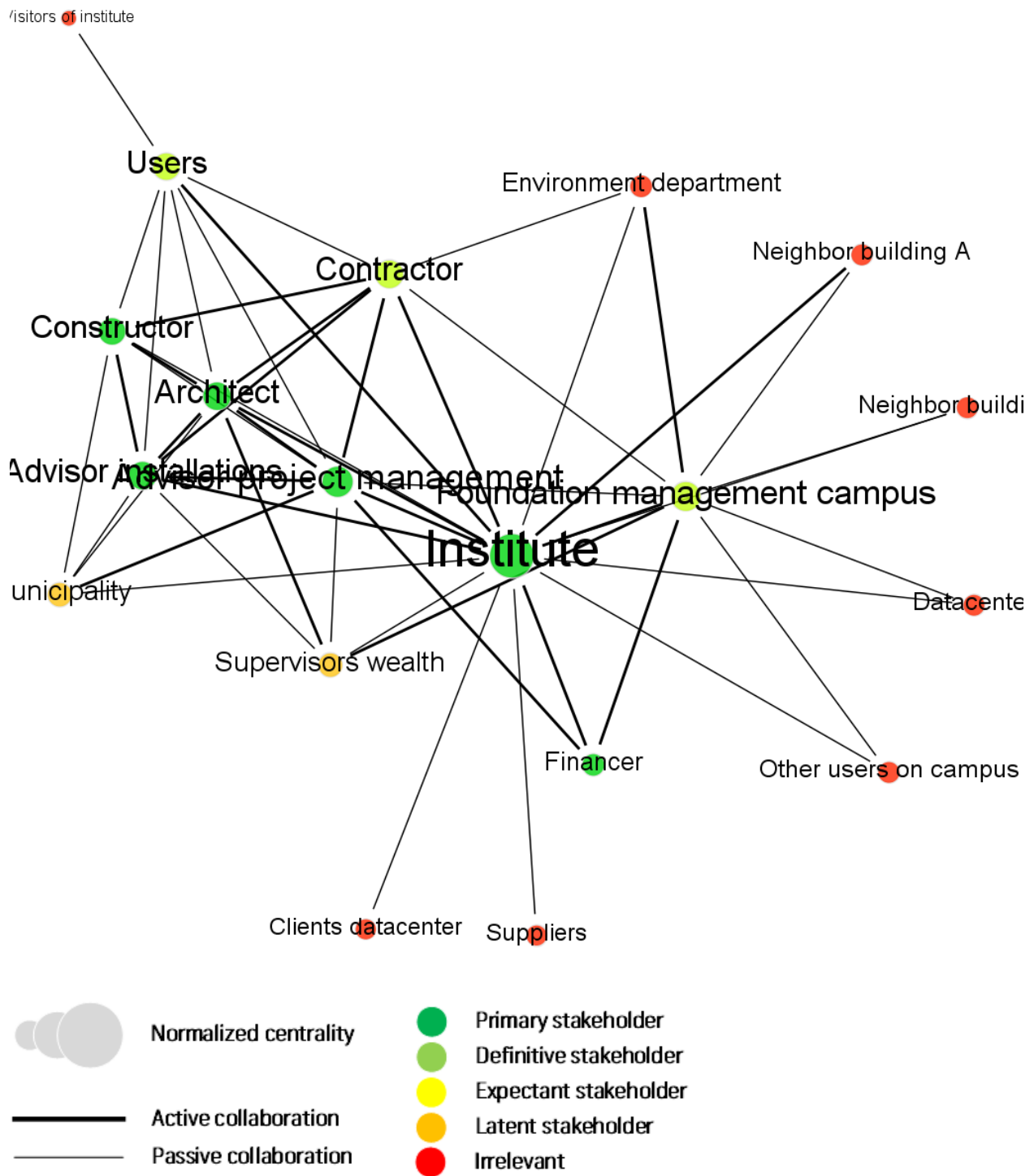


FIGURE 39 PROJECT B - COLLABORATION NETWORK

# Project C

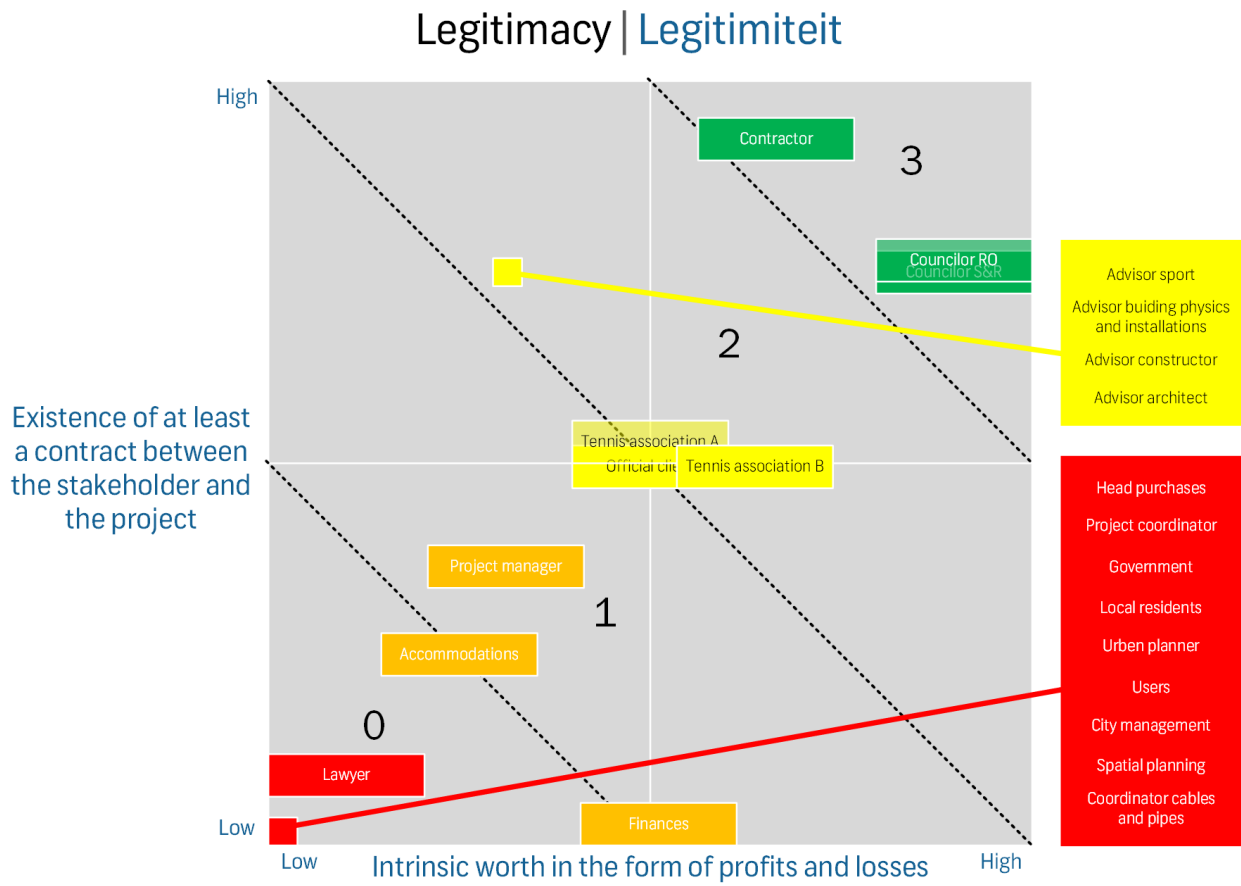


FIGURE 40 PROJECT C - LEGITIMACY

# Potency | Potentie

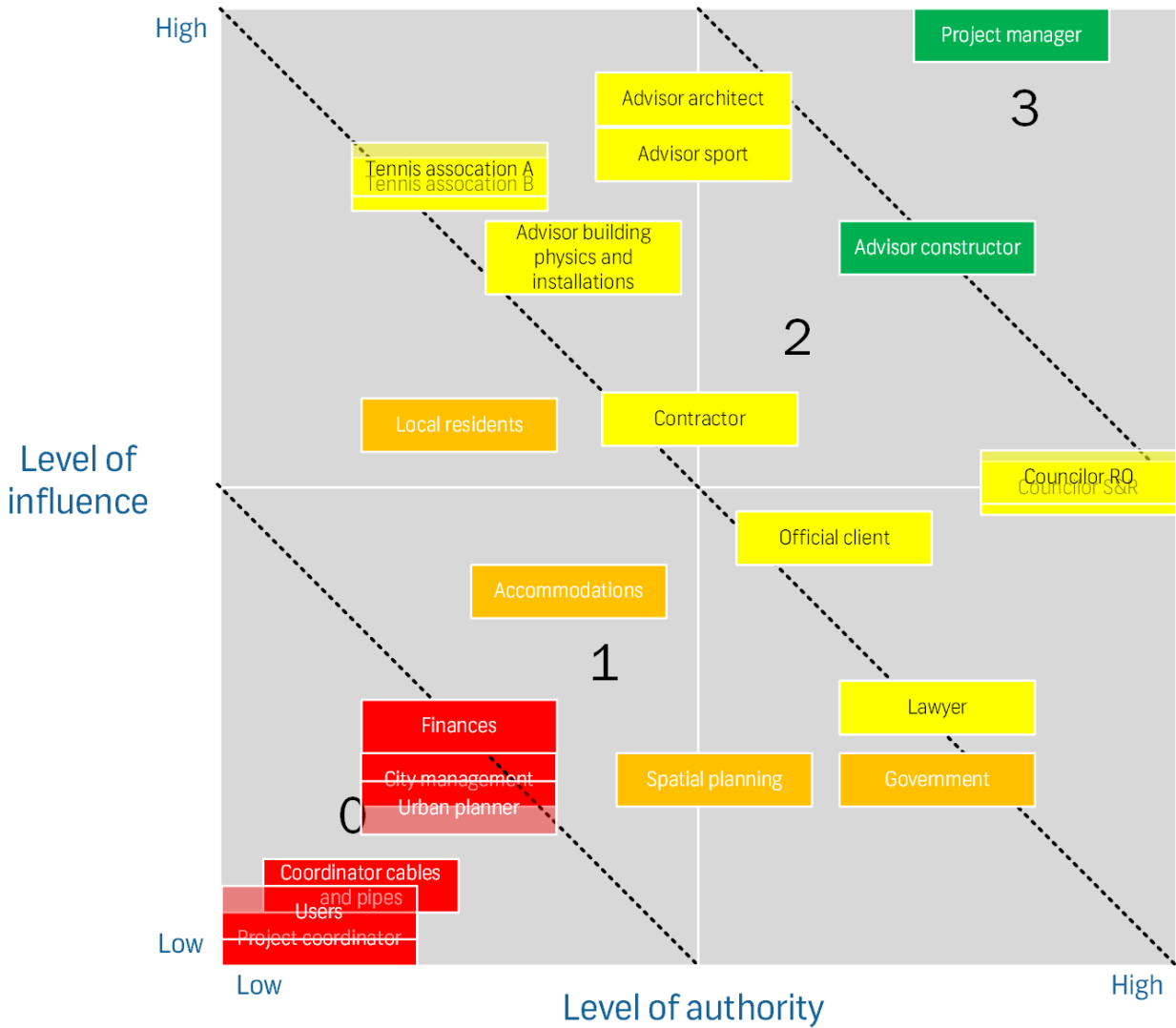


FIGURE 41 PROJECT C - POTENCY

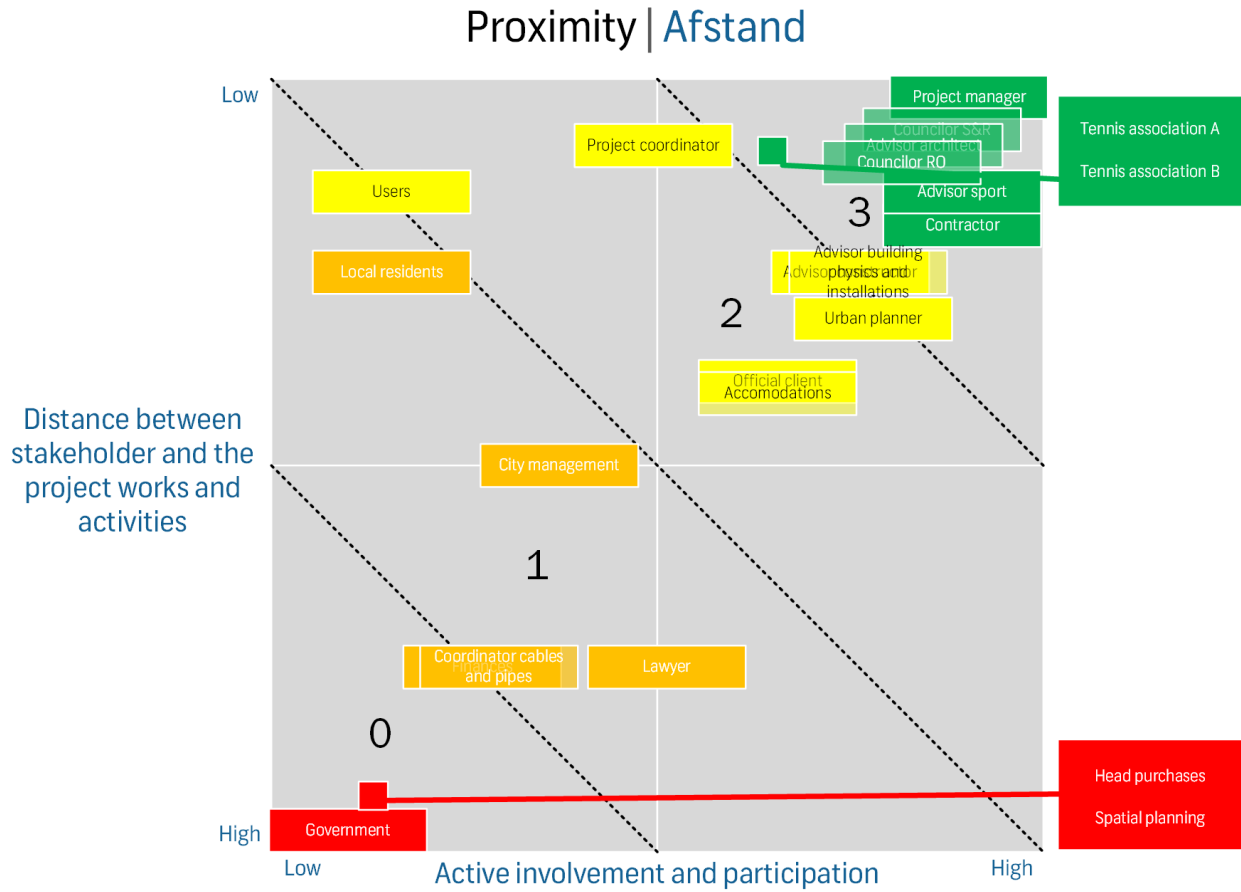


FIGURE 42 PROJECT C - PROXIMITY

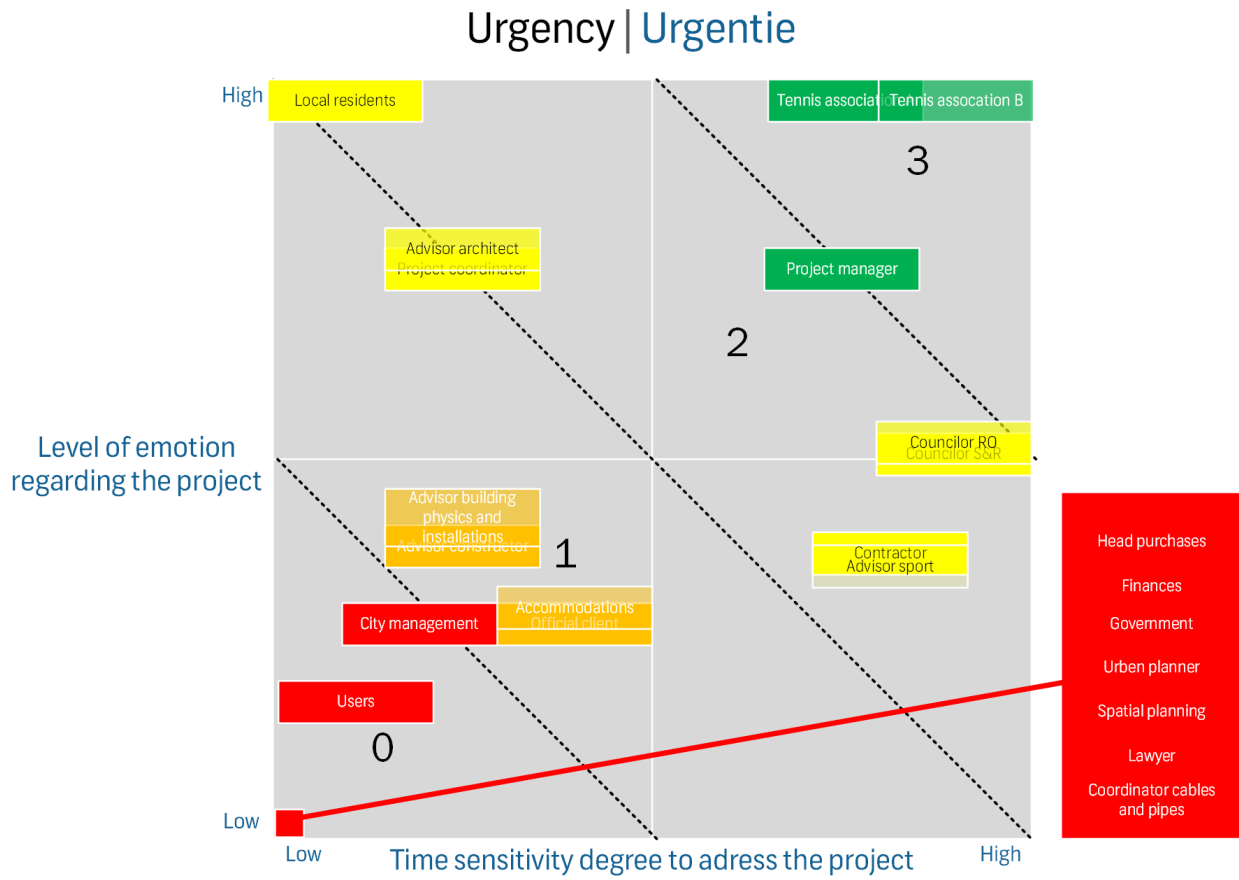


FIGURE 43 PROJECT C - URGENCY

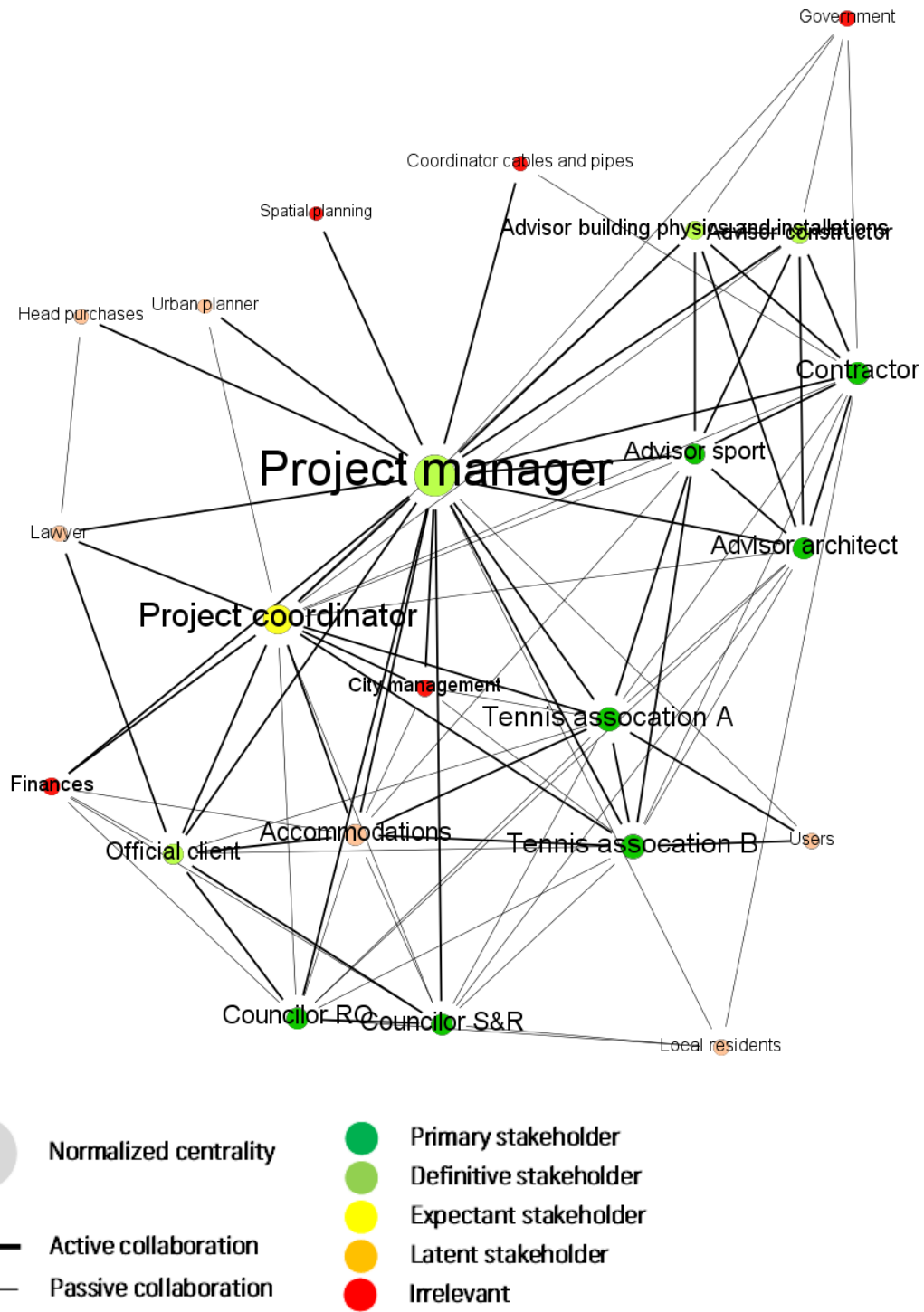


FIGURE 44 PROJECT C – COLLABORATION NETWORK

## Appendix E – Expert panel results

All experts were presented with a small presentation regarding the project. The presentation consists of a short introduction into the research, the model and method in detail. The method and model are illustrated through one of the test cases (Project B). This appendix will consist the answers given by the experts.

TABLE 21 EXPERT PANEL SURVEY RESULTS

Naam	Expert A	Expert B	Expert C
<b>Bedrijf</b>			
<b>Functie</b>	directeur / interim manager / procesmanager / omgevingsmanager	directeur	Directeur
<b>Jaren werkervaring</b>	ca 25 jaar	meer dan 25 jaar	20
<b>Wat levert deze aanpak voor stakeholder analyse op aan extra informatie ten opzichte van andere stakeholder analyse modellen en methodes?</b>	de verhouding tot elkaar en tot het project	In mijn optiek voegt het niet zo heel veel toe aan de bestaande modellen, want het stopt de stakeholders alleen maar in de juiste hokjes. De vragen die veel belangrijker zijn voor het welslagen van het project, met name wat hun belang precies is, hoe zij in de wedstrijd staan (wat hun gevoeligheden, drempels en triggers) zijn en wat zij verwachten komen er volgens mij niet in voor.	Je geeft de stakeholders waarde op basis van een aantal gewaardeerde kenmerken. En genereert hiermee een overzicht. De vraag is wel hoe de verhouding is van de efforts tot het invullen ervan in relatie tot het praktisch nut.
<b>Hoe ziet u de verhouding tussen de tijd die in de analyse wordt gestoken t.o.v. de kwaliteit van de resultaten, voor deze aanpak van een stakeholder analyse?</b>	of de tijd het waard is hangt af van wat het oplevert; de kwetsbaarheid van de methode hangt af van de input; slechte input, slechte output. het hangt af van de info die je over een stakeholder hebt en in hoeverre deze goed in wordt geschat (op dit moment want belangen kunnen veranderen). Ook zegt het cijfer iets over mate van betrokkenheid/relevantie maar minder over belang, invloed en houding tov het project. Voor projecten met veel stakeholders in roerige maatschappelijke omgeving loont dit meer de	De tijd is alleen gerechtvaardigd als het ook informatie over de behoeften, wensen en verwachtingen van de verschillende stakeholders oplevert. Juist die informatie heb je nodig om hun verwachtingen goed te kunnen managen.	Tijdsinschatting lijkt me niet juist. Ervaring is dat de eerste inventarisatie van de betrokken stakeholders bij een klant in gesprek met die klant al een dagdeel kost. Daarna hangen ook wij kenmerken en waarden aan die stakeholders wat intern ook nog een dagdeel kost. Daarna hebben we nog bilaterale gesprekken om de nog ontbrekende kennis van de individuele stakeholders te achterhalen en te verifiëren (van de top 10); weer een aantal dagdelen. Vervolgens plotten wij de relatiegrafiek en gaan daarmee managen/sturen.

	moeite dan voor projecten met weinig potentiële weerstand.		Jouw invuloefening in vele malen groter dan die van ons en dus denk ik dat je daar nog veel meer tijd mee kwijt bent. En ik zag nog niks in de video over wat je dan gaat doen met de resultaten. In beeld brengen is één; maar wat ga je er dan daarna mee doen wat de efforts van het analyseren en invoeren rechtmatigen.
<b>Voor wat voor een soort bouwprojecten zou dit een interessante aanpak zijn om te gebruiken voor een stakeholder analyse en waarom?</b>	Voor projecten met veel stakeholders in roerige maatschappelijke omgeving loont dit meer de moeite dan voor projecten met weinig potentiële weerstand. De preciese analyse is alleen nodig indien een duidelijke communicatiestrategie per doelgroep nodig is voor het project.	Met name voor de vergunningaanvraag van bouwprojecten bij gemeenten en de bijbehorende participatieplannen die bouwers en projectontwikkelaars vanwege de Omgevingswet moeten opstellen. Daarin mag deze analyse beslist niet ontbreken, anders krijgen ze zeker geen vergunning.	Wij gebruiken dit in daar waar complexe processen in beweging moeten komen en er verschillende krachtenvelden zijn bij de stakeholders qua belangen. Kan in bouwprojecten zijn, maar ook in veranderprocessen.
<b>Voor wat voor een soort bouwprojecten zou dit geen interessante aanpak zijn?</b>	Voor kleine projecten met weinig overlast en weinig stakeholders	Voor bouwprojecten die geen of nauwelijks impact hebben op de natuur, het klimaat of de kwaliteit van leven van omwonenden. Met andere woorden: het is vooral geschikt voor projecten waarbij veel verschillende stakeholders zijn betrokken. Bijvoorbeeld in meerdere landen, dat is helemaal onoverzichtelijk.	Bij weinig stakeholders of daar waar geen strijdig belang zit.
<b>Op welke andere sectoren (naast de bouwsector) zou deze aanpak voor stakeholder analyse interessant kunnen zijn om te gebruiken?</b>	Voor besluitvormingsprocessen (en dan in de zin van een krachtenveldanalyse)	Voor projecten in elke sector waarbij sprake is van een complex stakeholderveld. Ook distributiecentra, datacenters, fabrieken, energiecentrales, maar ook scholen en ziekenhuizen.	zie 8



<p><b>Wat zijn de kansen en mogelijkheden van het gebruik van deze aanpak voor stakeholder analyse in de praktijk naar uw mening?</b></p>	<p>Gestructureerd stakeholders in kaart brengen is erg nuttig en helpend. De meerwaarde van een kental zie ik minder. Prioriteren naar kwalitatieve waarden als belang, invloed en houding lijkt me voldoende (zeker omdat een stakeholderanalyse dynamisch is / een momentopname is)</p>	<p>Ik schat de kansen niet zo heel hoog in, omdat het niet inspeelt op het belangrijkste probleem van het stakeholdermanagemens: organisaties snappen niet hoe hun stakeholders in de wedstrijd staan, wat hun behoeften, wensen en verwachtingen zijn en hoe ze hier optimaal op in kunnen spelen.</p>	<p>Ik denk dat je moet waken voor het te complex en mathematisch maken. Je moet er iets aan hebben anders verzand het zo meteen. Daarnaast analyseer je alleen de relaties en posities in het speelveld van de stakeholders. Wij gaan dieper in op hoe je de stakeholders in het krachtenveld als mens nu in beweging krijgt en hoe en wie deze stakeholders kan beïnvloeden. Tot op heden kunnen meerdere methodes de stakeholders mathematisch, plat, in beeld brengen, maar daarmee is een proces / project nog niet geholpen. Ook wij zijn een app aan het ontwikkelen die simpel moet zijn qua invullen en waarmee je dan ook echt strategischer als manager kan gaan sturen. Doel zou niet moeten zijn om de stakeholders in beeld te brengen, maar om ze in beweging te brengen en in een bouwproject de weerstand en hobbels in het proces te voorkomen. Draagvlak.</p>
<p><b>Wat zijn veranderingen of verbeteringen die u zou willen zien in het model?</b></p>	<p>eenboudiger en toegankelijker houden; een getal zegt niet zo veel bij stakeholderanalyse; een waarde (en eventueel een score daarop) wel.</p>	<p>Ik zou meer van de stakeholders zelf terug willen zien. Dergelijke modellen gaan ervan uit dat je stakeholders als boten kunt ophijnen, maar de praktijk bewijst dat het mensen van vlees en bloed zijn die zich niet zomaar laten alignen. Om wederzijds-lonende relaties met hen op te kunnen bouwen, moet je dus in hun schoenen kunnen staan. En dat is volgens mij de grootste uitdaging waar je in het model aandacht aan</p>	<p>Simpeler qua invoer. En gebruik na het in beeld brengen benadrukken.</p>

		<p>zou kunnen besteden. Bijvoorbeeld door toe te voegen welke positie de verschillende stakeholders innemen (ambassadeurs, neutralen en criticasters of zoiets).</p>	
<p>Wat zijn veranderingen of verbeteringen die u zou willen zien in de bijbehorende methode?</p>	<p>zie 12</p>	<p>De methode is prima en heeft je vast ook veel geleerd over de vaak diametraal verschillende opstellingen van de ene en de andere stakeholder.</p>	<p>andere eigenschappen aan de stakeholders toevoegen waardoor je er uiteindelijk in de praktijk iets mee kan.</p>
<p>Overige opmerkingen of observaties</p>		<p>Ik hoop niet dat ik te negatief ben geweest en vind het wel heel leuk dat jij hiermee bezig bent. Je moet weten dat ik als man van de praktijk voortdurend zie dat er van al die mooie theorieën meestal maar weinig terecht komt. Vaak bereik je meer als je je modellen in een lab stopt en gewoon eens face-to-face met je stakeholders - vooral je criticasters - gaat praten. Dan voelen ze zich gerespecteerd en is hun bereidheid om jou tegemoet te komen meestal ook een stuk groter.</p>	<p>doel zou moeten zijn een sturingselement te hebben voor een proces. Niet het in beeld brengen van de stakeholders.</p>

## Appendix F – Project manager panel transcript

---

This appendix will provide a transcript of the discussion of the project manager panel after the presentation of the model and method. All transcriptions will be in Dutch, the language of the discussion. A summary is presented in the thesis in English in paragraph 7.4. The three project managers that participate within this panel are coded PM1 to PM3. All named projects or persons in the interviews are coded for anonymity. All mumbling and repeating has been left out of the transcription. The interviewer is in all cases the author of this thesis, Simon Aerts.

*PM1:* Bij infra projecten, daar weet jij vast meer over [PM2], daar is stakeholder management ook een groot aandachtspunt. Ik zit een beetje te zoeken of we die andere nadruk, die we vaak in andere projecten hebben, goed genoeg in het model altijd kwijt?

*Interviewer:* Welke nadruk mis je dan?

*PM1:* In infra projecten is de omgevingsmanager letterlijk vooral bezig met de omgeving en de projectmanager, de manager projectbeheersing, meer met project laten voortgang aan. Dus dan heb je een verschil in rol en dus in zwaartepunt in hoe je daarmee omgaat. Dus dan kijk je misschien naar andere stakeholders ook anders dan dat de projectmanager dat puur doet.

*PM2:* Dat zou in mijn beleving niet zozeer het model moeten beïnvloeden, maar wel de uitkomst. Ik heb ook zit te luisteren en ik ben onder de indruk van hoe je 'm aanvliegt. Een mooie presentatie ook [interviewer]. Ik was vooral nieuwsgierig naar de uitkomst van het spinnenweb van samenwerking binnen Brink die vond ik zelf ook wel heel. Jij hebt het ook over prioriteren van je stakeholders, en dat geeft voor mij en dat kan een soort waardeoordeel gegeven, terwijl ik zou eerder kiezen dat het doel van deze analyse meer het categoriseren van de stakeholders is. Want nogmaals, het gaat om weinig power of proximity, maar dat zegt niets over zijn prioriteit an sich en niet over hoe je hem behandelen moet. En die hele kant van behandelen heb je uitgesloten uit het onderzoek, dus hoe je omgaat met die verschillende categorieën?

*Interviewer:* Dat klopt, dat zou een nieuw onderzoek an sich zijn.

*PM2:* Ja prima, daar kader je hem dus af, maar volgens mij is dat het bruggetje naar wat je er uiteindelijk in praktijk mee wil kunnen, is er ook iets mee doen. En prima dat je hem voor je onderzoek knipt. Maar ik zou niet zozeer een geprioriteerd lijstje willen hebben, maar ik zoek naar categorisering. Is die voor of tegen? Heeft hij weinig of veel macht? Oké, dan moet ik daar strategie voor kiezen.

*PM3:* Daaraan toegevoegd: wat is je relatie met die stakeholder. Dat is iets waar je toch vooral op gaat sturen als projectmanager of als programmanager of wat dan ook. Want als je relatie heel goed is, je kent hem heel goed, verwachtingen zijn wederzijds helder, dan is het gewoon iemand die je op de hoogte moet houden. Maar als je die relatie nog helemaal niet hebt gelegd, dan moet je er nog mee aan de slag.

*PM1:* Ja, dat is volgens mij slimmer, net wat [PM3] voorstelt, het te laten bij categoriseren en dan inderdaad de knip te maken en te zeggen dat je bij iedere stakeholder categorie, je eigen strategie moet maken. En dat kan zijn dat dat heel minimaal hoeft, omdat je gewoon die mensen heel vaak ziet en informeel eigenlijk van alles al boven tafel komt, of dat je de formele lijn moet kiezen en echt mensen nog draagvlak moet creëren. Iedere categorie zijn eigen aanpak. Ik vind op zich die die bestaande relaties nog wel een leuke toevoeging, want dat maakt die aanpak namelijk wel ook echt anders. Dus in die categorisering zou dat bestaande netwerk nog heel goed gebruikt kunnen worden. Om die categorie nog wat scherper te maken, zodat die strategie daarna op die categorie ook echt goed aansluit.

*PM2:* En daar moet je dus ook afkaderen. Is het de relatie tussen de projectmanager en die betreffende stakeholders, of is het de relatie met de klant tussen de betreffende stakeholder. Denk aan de gemeente versus [project B]. Hoe is die verhouding?

*PM1:* Dat hangt af van wie er communiceert. Die communicatielijnen met die relatielijnen is heel mooi om op elkaar te leggen. Juist omdat je dan ook ziet van ja dit communicatie lijntje en samenwerking lijntje valt eigenlijk mooi samen. Dan wordt het eigenlijk een makkelijker traject, dan wanneer die samenwerking er bijvoorbeeld nog niet zou zijn en je qua communicatie een hele belangrijke lijn ziet liggen. Dan weet je dus eigenlijk dat je daar meer aandacht aan moet gaan geven. Die combinatie in je model is wel heel mooi.

*PM3:* Ik denk nu ook als jij dit hebt uitgesloten [interviewer], is dat wellicht wel goed om te benoemen als zijnde vervolgstap, want dat is wel de stap naar hoe we het gaan gebruiken of moeten gaan gebruiken of willen gaan gebruiken.

*PM2:* Ik had nog een vraag over het categoriseren van je stakeholders, de keuze om daar nou vaker in te decomponeren of niet. Je noemt nu [opdrachtgever project B] als één stakeholder. Daarbinnen kun je nog drie directeuren hebben die ook weer anders erin kunnen zitten. Dus in hoeverre kun je over het geheel iets afroepen in de categorie power? Hetzelfde zou je kunnen doen voor gebruikersgroepen, de ene gebruikersgroepen als ik denk aan een universiteitscampus. Dan zal een bepaalde faculteit misschien ook een gebruiker zijn van de campus en meer invloed hebben. Dus wat is het criterium? Of hoe ga je om in praktijk met het wel of niet decomponeren van hoofdgroepen, zoals jij ze nu gebruikt hebt.

*PM3:* Ik denk dat ik daar wel iets over kan zeggen. Want als je kijkt naar de vorige fase bij [project B]. Dan had je in de fase echt de gebruiker met verschillende gebruikersgroep en dan zaten die gebruikersgroepen er ook verschillend in. De fase waar ze nu zitten, het technisch ontwerp, ik ben er niet echt meer inhoudelijk bij betrokken, maar in het technisch ontwerp is die gebruiker natuurlijk al veel verder, ja op afstand. In de zin gaat er verschillende informatie naar toe, maar ze halen niks meer bij ze op. Dus straks op het moment dat je weer naar verhuizen gaat, dus tijdelijk uit huis, en dat soort dingen ja, dan kan dat juist weer zijn dat je ze gaat opsplitsen. Dus ik denk dat iedereen fase ook nog een ander detailniveau van zo'n organisatie kan geven.

*PM1:* Volgens mij is het dan de belangen, hè. Dus de belangen die verschuiven en die worden groter en kleiner in verschillende fases. Volgens mij is het goed om dat ook op te nemen dat dat belang van een partij dat dat verandert gedurende de fases van het project. Dus zowel belang als invloed kan veranderen als communicatie kan veranderen. Eigenlijk zijn al die dingen, die zijn nog steeds variabel, want iedere fase van het project heeft eigenlijk een andere situatie. Dus je moet al die dingetjes eigenlijk elke keer langsgedaan en dus ook zien als je binnen [opdrachtgever project B] of gebruikersgroepen andere belangen ziet, moet je ze eigenlijk verschillend categoriseren.

*Interviewer:* Dan zou dan in principe uit het model moeten komen als je dat invult?

*PM3:* Je kunt ook zeggen voor deze fase klappen we hem in en dan is het één groepen en daarna splits je hem weer uit.

*PM2:* Maar dat systeem moet er wel in zitten.

*PM1:* Dat je er bewust van bent per fase dus ook heel nadrukkelijk gewoon weer helemaal af te pellen en te zien hoe de lijntjes liggen. Ook de samenwerking met partijen verschilt gewoon heel erg per fase. Die intensiteit die verandert ook.

*PM3:* Kijk naar een gemeente waar je één ingang kunt hebben, maar het kan ook zijn dat je gewoon zijn dat je met vijf, zes onderdelen binnen een gemeente aan de slag moet. Dus dat varieert ook per opgave.

*PM1:* Dus volgens mij moet er bij de instructie gewoon heel nadrukkelijk staan, dat men dit per fase helemaal moet door lopen en op het moment dat je daar dus je ziet dat er verschillende belangen bij één partij zitten, dat je het dan misschien mogelijk juist moet opknippen.

*PM2:* Ik merk in praktijk dat dat het lastig is. In welke mate decomposeer je een stakeholder. Die afweging elke keer maken is erg ingewikkeld, daar zou ik nog op zoek zijn naar een soort statement. Wat zijn de criteria, bijvoorbeeld vanuit de theorie, die bepalen of je in een bepaalde fase nader moet decomponeren of niet? Denk aan die gemeente bijvoorbeeld voer je hem als gemeente in of voer je hem in als de afdeling welzijn, afdeling vergunningen. Die kunnen er heel anders erin zitten.

*PM3:* Ja, ik vind 'm zoals die nu erin staat ook erg onderschat. Qua invloed, maar dat is even een inhoudelijke opmerking over [project B].

*PM2:* Het is een beetje het spel van de vakgroepen in jouw analyse van het bedrijf. Ga je het op individueel niveau, op persoon, laten zien en zou je dat ook weer kunnen opknappen naar vakgroep niveau? En wat is dan relevant voor de vraag? Dat spel moet je kunnen spelen met een model als dit..

*PM1:* Die analyse moet je in ieder geval kunnen maken, dus is de hele vakgroep uniform? Als al die mensen op dezelfde manier tussen alle vakgroep door bewegen, dan kun je zeggen: ja, dat geldt eigenlijk voor de hele vakgroep. Maar als de vakgroep heel divers is en de rangen om mensen aan de rand – en dat is waar mensen in het midden en dan kun je dus niet zeggen dat die vakgroep...

*PM2:* In z'n geheel niet, maar misschien modaal gezien wel.

*Interviewer:* Dan zou je ook niet kunnen zeggen dat je dan het model kan gebruiken om dat decomponeren beter te kunnen inschatten? Als je bijvoorbeeld zegt dat als een bepaalde groep dezelfde belangen, dezelfde waardes en dezelfde categorie heeft, dat je deze kan groeperen?

*PM2:* Ja, dat zou bijvoorbeeld een criterium kunnen zijn. Misschien zijn het de elementen zelf die je moet nagaan of je decomponeert of niet afhankelijk van hoe ze erin zitten. Ja, dan krijg je een soort kip en ei verhaal en daar wil je dus uit.

*PM3:* Je moet ook gewoon blijven nadenken toch? Het moet een hulpmiddel zijn, want je moet zelf natuurlijk ook daarin wel weloverwogen je keus maken. Hoe ver ga je hem dan uitrafelen of niet.

*PM1:* Daarbij helpt het volgens mij om dus het doel van de methode elke keer ook heel scherp neer te zetten. Dus als ik jou goed beluisterd, is het doel als het even zo mogen, zoals we nu in deze discussie doen – het categoriseren van alle mogelijke stakeholders, zodat je voor elke categorie de juiste aanpak kan kiezen. Als je dus door middel van jou model, met behulp van jou model die categorieën goed kunt maken. Dan maakt het eigenlijk niet uit hoe diep, want dan zitten ze uiteindelijk in dezelfde categorie of niet. Dan kom je langs al die criteria die van je van te voren moet nalopen en dan kom je er zelf achter, of je het uit elkaar moet trekken of niet. Ik zie hier nog een soort parallel met risicomangement. Bijvoorbeeld de media. Je kunt er heel weinig energie in stoppen. Van de andere kant kunnen ze je ook helemaal kapot maken. Als er iets verkeerd gaat, hebben ze ontzettend veel invloed.

*PM3:* Wat hier in [project B], heeft [opdrachtgever project B] best wel te maken met de media. Die zijn altijd geïnteresseerd in hun wetenschappelijke resultaten. En in dit project van hun is natuurlijk de media helemaal niet geïnteresseerd. Dus ik snap dat de media op het lijstje staat en tegelijkertijd is voor dit project niet relevant en dat komt ook uit de analyse. Bij [groot nationaal bekend project waar PM3 betrokken is] staat media natuurlijk ergens bovenaan. Dan heb ik nog een andere vraag, hoe zijn de relaties in kaart gebracht?

*Interviewer:* Binnen het onderzoek zijn de relaties bepaald aan de hand van de ervaring van de project managers. De projecten die zijn getest, zijn al een aardige tijd bezig waardoor de kennis betreft die relaties aanwezig was. Mocht die kennis er niet zijn, dan zou je via interviews of enquêtes die informatie kunnen ophalen.

*PM1:* Ik zou het juist niet via enquêtes en interviews doen. Ik vind dat zowel interviews als enquêtes, één op één beelden. Terwijl je juist in zo'n stakeholder netwerk in kaart brengen, heel veel hebt aan de zienswijze van je collega's. Dus ik zou dat altijd in een soort een workshop setting doen, of in ieder geval dat je met elkaar

echt gewoon letterlijk het netwerk gaat tekenen. Van hoe zit die nu? Is die centraal of niet? Omdat je merkt als je als projectmanager aan boord komt, je al een heel stuk historie hebt gemist waar de mensen van het projectteam, van de opdrachtgever, wel in zitten. Dus wij hebben meer zicht op de uitvoerende komt. Dus dat helemaal in kaart brengen. Ik zou dat altijd in een soort gezamenlijkheid willen doen en een enquête is altijd hoe jouw eigen perspectief. Dat kun je niet zomaar optellen.

*Interviewer:* Met welke partijen zou je dat dan willen doen?

*PM1:* Ja, daar ligt er een beetje aan hoe je binnenkomt. Ik kan me zo voorstellen bij [project B] dat daar een directieteam is. De mensen voor ons om mee te beginnen, maar laat iedereen vooral ook nadenken over de context waarin je binnenkomt en ziet van - die moeten we er ook bij hebben, want die heeft juist zicht op dat stukje, dat hoekje van het netwerk, wat we wel eigenlijk zo ook globaal in beeld hebben, maar nog niet scherp genoeg. Dus je wilt eigenlijk gewoon dat totaalplaatje zo goed mogelijk in beeld brengen. Dus iedereen die daaraan kan bijdragen om die hele puzzel compleet te maken, vanuit elk hoekje een vertegenwoordiging, zou ik betrekken.

*PM3:* Daar ben ik het wel mee eens. Sommige partijen zijn ook wat moeilijk dan in te tekenen. Dat merkten wij ook voor [groot nationaal bekend project waar PM3 betrokken is] toen wij dat gingen doen. Ik vind het ook wel interessant om als je zo'n stakeholder in zo'n vakje hebt, met ze te spiegelen om die verwachting wat scherper te stellen. Dat is vooral relevant als die partij natuurlijk toch een flinke stempel kan drukken, dat doe je natuurlijk niet met iedereen, maar een aantal belangrijke stakeholders zou je op die manier wel wat beter onderdeel kunnen maken van de organisatie.

*Interviewer:* En als we dan kijken naar zo'n focus groep om het allemaal in kaart te brengen. Da kost natuurlijk best wel wat tijd om met al die partijen om de tafel te gaan zitten. Zou je zo'n model dan ook echt gebruiken en tijd ervoor reserveren of wat moet er veranderen in het model om ervoor te zorgen dat je dat gaat doen?

*PM3:* Ja, in mijn ogen moet vooral de toegevoegde waarde heel duidelijk naar boven komen. Daar waar je soms gaande de rit erachter komt van hier hadden we eerder het lijntje moeten leggen. Moet je dat eigenlijk aan het begin willen doen en dat doe je ook met risico sessies. Dus ik denk dat je dit met dezelfde urgentie als een risico sessie zou moeten positioneren.

*PM1:* Stakeholders zijn in die zin allemaal zelf ook een risico. Dus dat zijn eigenlijk ook gewoon communicerende vaten. Tenminste zo zie ik het ook altijd. Vaak is een deel van je risicomanagement of je risicobeheersing maatregel zit in goede communicatie met stakeholders.

*PM2:* Het moet vooral praktisch zijn om bruikbaar te worden. Wat bijvoorbeeld veel gebruikt wordt is de krachtenveld analyse daar zie je juist meer die combinatie tussen voor en tegen, veel of weinig macht. Die is heel simpel, maar die wordt wel eens in praktijk wel gebruikt om in een scan even wel je krachtenvelden in beeld te brengen vooraf. Ook om je strategie te bepalen en input voor je communicatieplan eigenlijk. Welke partijen ga je schriftelijk benaderen? Of up to date houden, welke ga je mondeling face to face benaderen? Dat soort conclusies trek je uiteindelijk uit zo'n krachtenveld analyse ook.

*Interviewer:* Als ik daarop mag doorvragen, in welke zin heb je dan informatie nodig voor zo'n communicatieplan als output uit zo'n model?

*PM2:* Zeg maar de strategie van slapende honden wakker maken, dat soort keuzes die bepaal je wel aan de hand van zo'n krachtenveld analyse. Of benader je ze pro actief en wanneer dan? Daar zijn wel wat richtlijnen over per kwadrant, maar hoe je daar invulling aangeeft is per project weer anders.

*PM1:* Het levert uiteindelijk input weer voor je communicatieplan. Je communicatie komt daar uit. Dus je hebt verschillende doelen, je hebt verschillende doelgroepen en je hebt verschillende boodschappen. Dat is gewoon de communicatiewetenschappen: doel, boodschap en doelgroep. Vervolgens is dat dus precies wat je eigenlijk aan ingrediënten hebt opgeleverd. Je hebt die doelgroep, die heb je net gecategoriseerd. Het doel

komt ook uit die machtsbalans en dat soort dingen. En die boodschap van hoe doe je dat dan en hoe vaak? Dat soort dingen dat is weer het middel wat daaruit volgt. Volgens mij zijn noodzakelijke dingen en rijk jij ingrediënten uit om die communicatiestrategie verder op te tuigen.

Interviewer: Dan komen we hiermee denk ik aan bij het slot van deze discussie. Zijn er nog dingen die iemand kwijt wilt?

*PM3:* Als er iets is wat ik hier nog mee wil geven, als je zegt de praktijk, dan zeg ik: de bouw is pragmatisch en als er een criterium is voor het toepassen van de methode, dan is het wel keep it simple. En daar moet ik een kanttekening bij plaatsen: je hebt een bewuste keuze gemaakt om het basismodel te veranderen. Een vierde cirkel, een extra nuancering. Van één van de vier van de drie heb je die weer nader gedefinieerd. Dat doet wel afbreuk aan het simplisme. Dus hou dat in acht bij het te implementeren van de nieuwe methode. Zeker in de bouw en zeker bij management dan moet het wel snel en effectief zijn en als je zo'n splitsing maakt dan moet de toegevoegde waarde daar echt van naar boven komen. In hoeverre volstaat het om weer terug te gaan om naar het oude model voor de bouw? Wat is de toegevoegde waarde? Ik wil die als kanttekening wel meegeven omdat dat echt een valkuil is bij het implementeren van methodes in de bouw. Maak dingen niet over gecompliceerd.

*PM1:* De vraag is of het voldoende loont om die nuancering te maken. Misschien dat je ook kunt nadenken over hoe je eenvoudiger weer terug zou kunnen naar die drie. Als je daar al weer een praktische invulling voor bij wijze van spreken, dan heb je een hele mooie toevoeging. Je onderzoek en een betere praktische toepasbaarheid.

*PM2:* Voor simpelere projecten of wat dan ook zou je dan in een light versie toch nog kunnen toepassen. Iets in die hoek moet je vaak wel bieden voor de implementatie.

*PM1:* Of quickscans, zoals ene matrix die je al zei [PM2]. Kun je nou eigenlijk de meest basale versie maken van de dingen waar je sowieso even naar moet kijken en hoe groter en complexer je project en hoe gevoelig bij media aandacht, politiek of wat dan ook, hoe groot je het gaat optuigen, omdat de noodzaak dan gewoon duidelijker is zoals bij [groot nationaal bekend project waar PM3 betrokken is]. Terwijl niemand zich zou afvragen of je nou echt iets met stakeholder management moet of niet. En bij grote projecten met heel veel omwonenden met heel veel weerstand, zeg maar, is dat ook een soort no-brainer. Maar dat is niet voor ieder project. Als je dingen schaalbaar kan maken zou dat heel interessant kunnen zijn.

## Appendix G – Reflection IDM

---

I chose the direction of Building Engineering due to its mixture of architectural and structural design. Over the past years I went in different directions and especially project management grabbed my attention. In MEGA I experienced project management in practice, resulting in one of my favorite courses in my studies. Eventually winning the price for most innovative design in MEGA. Not necessarily because we had the most innovative design, but because our design was the best fit of the design brief and the client's wishes. This project and the other courses set me on a track towards project management and eventually this research.

Besides the master track of building Engineering, I'm also applying for the annotation for Integral Design Management (IDM). The IDM annotation focuses on combining technical knowledge with engineering management skills, it focuses on integrated design and project management. Stakeholder management is an essential part of project management and integrated design. Managing all different involved parties to create the most value at the minimum costs.

The focus of my research is an integration of existing stakeholder analysis models to gather more stakeholder information. Stakeholder analysis and stakeholder information models are a basis for stakeholder management. Making my research fit thematically and directly at the Integral Design Management annotation track. My research is a mixture of the studies of Building Engineering and Integral Design Management, combining project management with building engineering projects.

During the courses for IDM I learned a lot of different aspects. Theoretical information on forms of contracts, financial aspects and probabilistic design. Practical information on how to run a project and project team within MEGA and how to use systems engineering in projects. My research expands on that knowledge, focusing on a specific topic of IDM, stakeholder analysis and stakeholder management.

Besides my studies I've had a different passion of event management. Organizing events for my student association, for my jobs in a cinema and theatre and personal projects. Working with people and operational management aspects have always been a huge interest of mine. Creating a parallel with project and stakeholder management. This research and the IDM annotation made me even more aware and confident of my interests and strengths and a career in project management; buildings and/or events.