



Stakeholderbetrokkenheid bij internationale projecten







Wie zijn wij?

Wij zijn Levuur en samen verkennen we nieuwe horizonten voor een maatschappij in beweging.

De uitdagingen waar we vandaag als organisaties en samenleving voorstaan, zijn vaak te complex om vanuit één invalshoek op te lossen. Om **echte verandering** teweeg te brengen, heb je een **duurzame gedragen aanpak** nodig.

Wij begeleiden je bij het ontwerpen en realiseren van een **systeembewuste aanpak** die alle belanghebbenden rondom je uitdaging erkent, betreft en activeert. **Belangen en visies** achter één doel scharen, daar zijn we goed in.

Met onze expertise en ervaring in **participatie, cocreatie, stakeholderbetrokkenheid en systeemgevoelig samenwerken**, zijn we de geknipte procesbegeleider.

Door **kennis, energie en daadkracht** te bundelen, ontstaan échte wegen naar een **gezonde en volhoudbare toekomst**.



Ruimte

Middelen

Wat wil je bereiken?

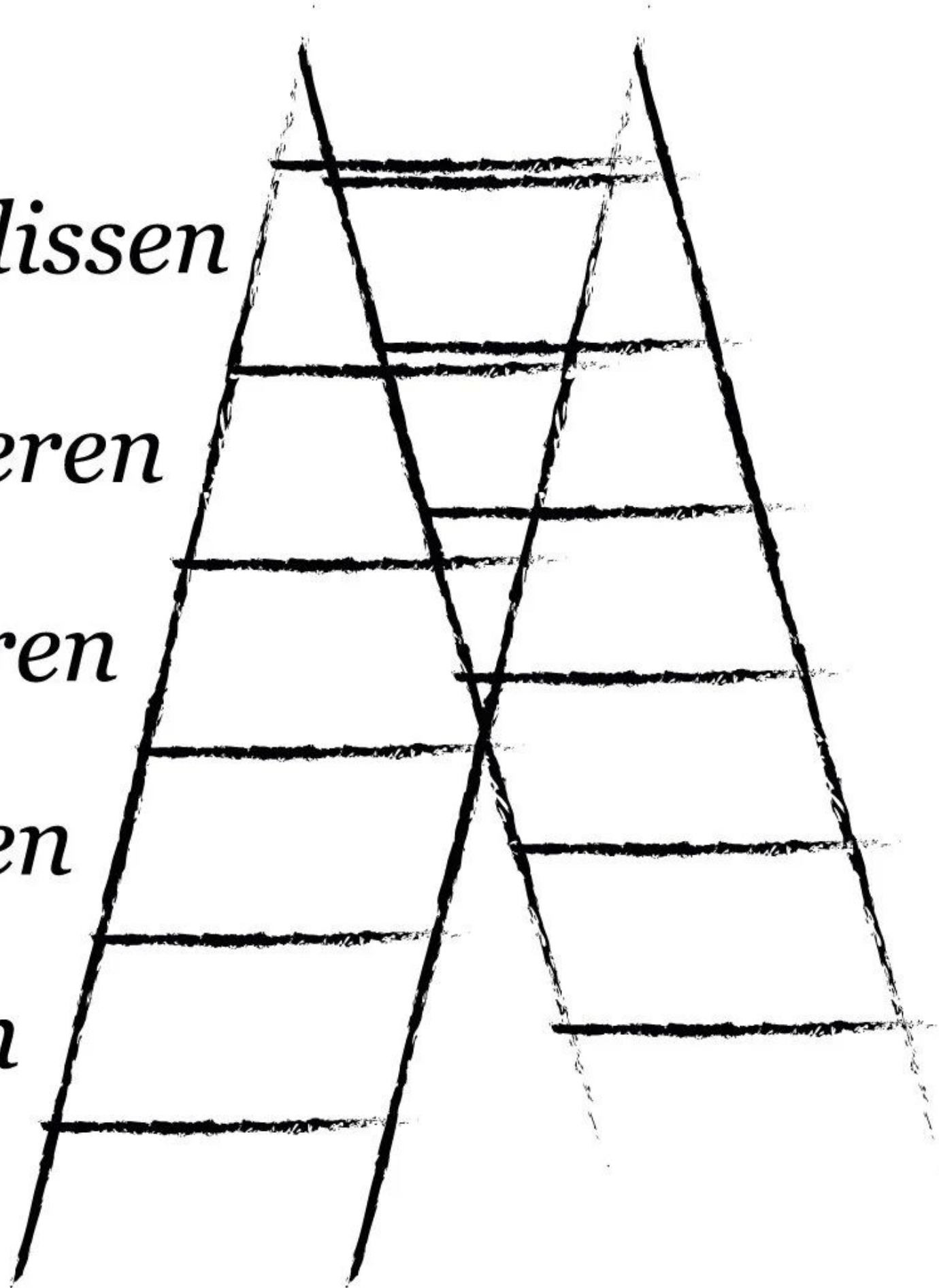
Proces

Product



Hoe betrekken?

(mee)beslissen
co-producen
advies geven
raadplegen
informeren





Potentiële issues worden versterkt door de grote diversiteit aan stakeholders bij internationale projecten

- Gezamenlijke taal & communicatie
- Gemeenschappelijke doelen & verwachtingen
- Governance, Rollen & verantwoordelijkheden
- Logistieke & praktische obstakels
- Machtsverhoudingen

Hofstede en impact op stakeholderbetrokkenheid bij internationale projecten

- Power Distance (machtsafstand)
- Individualism – Collectivism (individualisme vs collectivisme)
- Uncertainty Avoidance (onzekerheidsvermijding)
- Masculinity – Femininity (prestatiegericht vs zorggericht)
- Long-term vs Short-term Orientation (lange vs korte termijn)
- Indulgence vs Restraint (toegeeflijkheid vs terughoudendheid)



Vorbereitung is de sleutel tot succes

Transparante bilaterale gesprekken

- Wie moeten we mee rond de tafel hebben?
- Stel, we moeten beslissen - wie kan dan beslissen voor jouw groep?
- Welke rollen zijn er nodig? Welke rollen kan jij opnemen?
- Wat wil jij persoonlijk uit dit traject halen?
- Hoe zie jij onze gesprekken, samenkomsten? Wat is daarin belangrijk voor jou?
- ...



Duidelijkheid

- Heldere afspraken in cocreatie vb. charter, afsprakenkader, ...
- Continue toetsing en validatie, door:
 - Check in - Check Out
 - Samen agenda bouwen: wat & hoe
 - 1-op-1

Macht

Hoe normaal wordt het gevonden dat macht ongelijk verdeeld is.

Impact op stakeholderbetrokkenheid:

- In **hoge machtsafstandculturen** (bv. Azië, veel Afrikaanse landen, delen van Oost-Europa):
 - Stakeholders spreken minder snel vrijuit in workshops.
 - Organisaties verwachten dat beslissingen top-down worden genomen.
 - Je moet “de juiste persoon” betrekken, anders gebeurt er niets.
- In **lage machtsafstandculturen** (bv. Scandinavië, Nederland):
 - Iedereen verwacht consultatie en bottom-up input.
 - Hiërarchie wordt gezien als ongezond of achterhaald.

Hou rekening met de tweede tafel, identificeer de beslissingnemers en bouw netwerken uit, bouw tijd in om ‘achterban’ te raadplegen



De tweede tafel

Inbouwen in het proces, door:

- Ruimte & tijd te voorzien
- Connectie te verzekeren
- Op verschillende niveaus te informeren

Individualisme - Collectivisme

Zijn mensen gericht op “ik” of “wij”?

Impact op stakeholderbetrokkenheid:

- **Individualistische culturen** (VS, UK, NL):
 - Iedereen formuleert zijn eigen mening.
 - Co-creatie = zoeken naar sterke meningen en conflict als bron van innovatie.
 - Stakeholders komen als individu aan tafel.
- **Collectivistische culturen** (Japan, China, India, Latijns-Amerika):
 - Mensen zullen in groep eerst afstemmen voor ze praten.
 - Harmonie is belangrijk, men vermijdt open conflict
 - Je betreft stakeholders vaak via groepen/verenigingen, niet individueel.

Pas je ‘procedure’ aan - vb. werk met eerst een individueel ‘stil’ rondje dmv. post-its; bevorder je procesbegeleidingskills (of zorg voor een procesbegeleider), maak spelregels duidelijk (niet uit ‘eigenbelang’ - probeer te koppelen aan het groter belang).

Uncertainty Avoidance

Hoe comfortabel mensen zijn met onduidelijkheid en verandering.

Impact op stakeholderbetrokkenheid:

- **Hoge UA** (Frankrijk, Japan, Zuid-Europa):
 - Stakeholders verwachten duidelijke agenda's, kaders, regels
 - Ze geven pas input als de context veilig en volledig uitgelegd is.
 - Participatie zonder vooraf informatie = mislukt gegarandeerd.
- **Lage UA** (UK, VS, Scandinavië):
 - Stakeholders brainstormen graag "met natte verf".
 - Experimenteren hoort erbij.
 - Geen probleem als alles nog open en onduidelijk is.

Zorg voor 1 bron van waarheid - geef ruimte ter voorbereiding - benoem bijeenkomsten voor wat ze zijn: brainstorming/beslissing/informatie delen,...

Prestatie vs. zorg

Of een cultuur competitie/prestatie waardeert (masculien) of samenwerking/welzijn (feminien).

Impact op stakeholderbetrokkenheid:

- **Masculiene contexten** (Duitsland, Japan):
 - Stakeholders debatteren harder.
 - Ze verwachten dat beslissingen rationeel en prestatiegericht zijn.
 - Feedback is direct en kritisch.
- **Feminiene contexten** (Zweden, Nederland):
 - Stakeholders focussen op consensus en draagvlak.
 - Processen zijn zachter, meer iteratief.
 - Conflict wordt uitgepraat, niet uitgevochten.

Probeer eens te werken met **consent besluitvorming**: 'Wat vinden we allemaal goed genoeg om stappen mee vooruit te zetten?' - 'Waartegen hebben we collectief geen fundamenteel bezwaar?' - 'Hoe betrekken we toch de minderheidsstem?'

Lange Termijn vs Korte Termijn

Of men gericht is op de toekomst (lange termijn) of op snelle resultaten (korte termijn).

Impact op stakeholderbetrokkenheid:

- **Langetermijnculturen** (China, Japan, Zuid-Korea):
 - Stakeholders willen eerst relaties opbouwen.
 - Denken in iteraties over jaren.
 - Commitment groeit langzaam maar blijft stabiel.
- **Kortetermijnculturen** (VS, Afrika, sommige Europese landen):
 - Verwachten tastbare resultaten na elk projectmoment.
 - Stakeholders haken af wanneer impact “te ver weg” lijkt.

Plan altijd *snelle zichtbare wins* wanneer je werkt met short-term georiënteerde stakeholders en visualiseer hoe deze bijdragen aan het grotere geheel.

Spontaan of gepland (Indulgence vs Restraint)

Hoe vrij men omgaat met emoties, expressie en spontaniteit.

Impact op stakeholderbetrokkenheid:

- **High indulgence** (Latijns-Amerika, VS):
 - Stakeholders tonen enthousiasme, emoties, kritiek openlijk.
 - Energizers en interactieve werkvormen werken goed.
- **High restraint** (China, Rusland, veel Arabische landen):
 - Emoties worden sterk gemanaged.
 - Te spontane werkvormen voelen onveilig.

Kader de gekozen werkvormen steeds goed: met welk doel, wat ga je exact doen en hoe ga je het toepassen. vb Kennismakingsbingo

Hofstede en impact op stakeholderbetrokkenheid bij internationale projecten

- Power Distance (machtsafstand)
- Individualism – Collectivism (individualisme vs collectivisme)
- Uncertainty Avoidance (onzekerheidsvermijding)
- Masculinity – Femininity (prestatiegericht vs zorggericht)
- Long-term vs Short-term Orientation (lange vs korte termijn)
- Indulgence vs Restraint (toegeeflijkheid vs terughoudendheid)

Vragen?