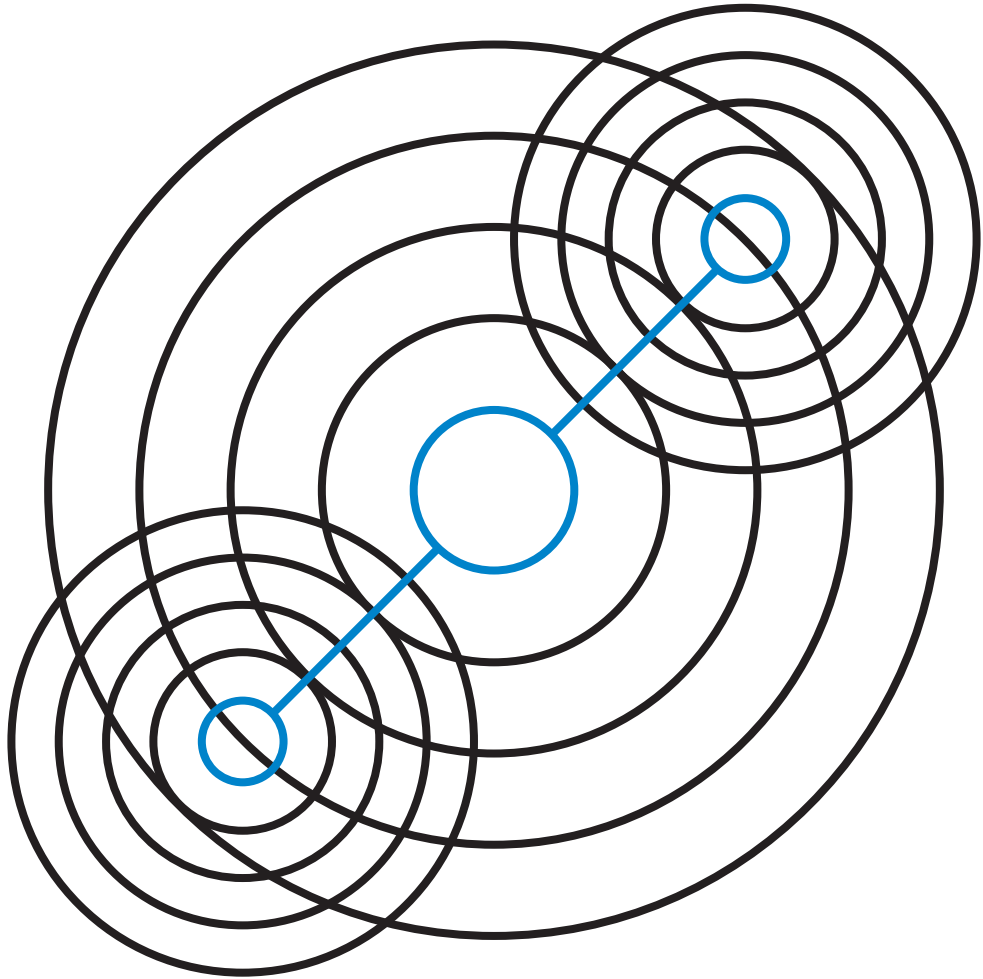


STAKEHOLDERING



DIPLOMATIEKE VAARDIGHEDEN VOOR SUCCESVOLLE PROJECTEN

Jan Van der Vurst

D/2019/45/5 – ISBN 978 94 014 5597 8 – NUR 801

VORMGEVING OMSLAG STEVE REYNDERS
VORMGEVING BINNENWERK BANANANAS.NET

© Jan Van der Vurst & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2019.

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

Alle rechten voorbehouden.

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

Uitgeverij LannooCampus
Erasme Ruelensvest 179 bus 101
3001 Leuven
België
WWW.LANNOOCAMPUS.BE

Voor Marinette
die mij liever is dan het hele subreaal

In een notendop	9
1 Navigeren tussen territoria	11
1 <i>Diplomatieke vaardigheden zijn een noodzaak</i>	13
2 <i>Territoriumdrang is universeel</i>	16
3 <i>Territoria zijn er in soorten</i>	20
4 <i>Territoriumgedrag is er om goede redenen</i>	28
5 <i>Ook territoriumgedrag is er in soorten</i>	37
6 <i>Uitbouwen van een gemeenschappelijk territorium is de sleutel voor duurzame samenwerking</i>	48
2 Hoed je voor guerrillatechnieken die je territorium inperken	59
1 <i>Definiëren</i>	65
2 <i>Geven om te krijgen</i>	69
3 <i>Blitzkrieg en infiltratie</i>	73
4 <i>Spot</i>	80
3 Stakeholder mapping: breng het landschap in kaart	89
4 Investeer in het creëren van gemeenschappelijke territoria en partnerschappen	109
1 <i>Invloed op de werkplek</i>	111
2 <i>Het territorium van je stakeholders begrijpen</i>	115
3 <i>Inzoomen: vaardigheden om inzicht en voeling te krijgen met het territorium van je stakeholders</i>	130
4 <i>Partnerschap: het delen van territorium</i>	138
5 <i>De motor van partnerschap is wederkerigheid</i>	144

5	Partnerschap met stakeholders onder de microscoop	147
1	<i>Vertrouwen is de basis</i>	149
2	<i>Vriendelijkheid is een plus</i>	152
3	<i>'Vleierij brengt je overal'</i>	157
4	<i>Ons vindt ons aardig, maar het liefst van al zien we onszelf</i>	162
6	Macht: een moeilijk te bezeilen territorium	181
1	<i>Macht is een oerelement</i>	183
2	<i>Macht brengt het slechtste naar boven</i>	186
3	<i>Macht brengt ook het beste naar boven</i>	195
4	<i>Machteloosheid verlamt</i>	206
5	<i>Je eigen kracht kun je altijd versterken</i>	211
6	<i>Streetsmarts: hoe ga je om met stakeholders die macht hebben?</i>	216
7	When the going gets tough. Een gereedschapskist om gezamenlijke territoria te creëren of te herstellen	221
1	<i>Een oriëntatie</i>	223
2	<i>Preventief onderhoud van samenwerkingsrelaties</i>	225
3	<i>Bemiddelen bij territoriumconflicten</i>	230
4	<i>Overbruggen van de waardenkloof</i>	237
	De volgende stap	241
	Dankwoord	244
	Eindnoten	246



IN EEN NOTENDOP

Dit boek is er om twee redenen: budget en jobsatisfactie.

Iedereen die iets van betekenis wil realiseren in een complexe organisatie is mede afhankelijk van de goodwill van andere partijen om constructief samen te werken. Of om op zijn minst niet tegen te werken. Of dit ook echt gebeurt, ligt lang niet altijd voor de hand omdat de anderen ook hun eigen agenda hebben en hun eigen doelstellingen. Als agenda's niet op één lijn zitten, geeft dit aanleiding tot onduidelijkheid, fricties, vertragingen en dubbel werk. Dit kost handenvol geld.

Als professional, medewerker of manager ken je je vak. Je weet waarmee je bezig bent. Je bedenkt oplossingen die een verschil maken voor je organisatie en voor je klanten. Dat je die oplossingen ook kunt realiseren en dat ze echt werken, geeft je bij momenten een zeer grote voldoening.

Frustrerend is het wanneer anderen de kwaliteit en de zinvolheid van je inbreng niet begrijpen, niet willen inzien of botweg negeren. En ook wanneer je kennis, je kunde en je wil om situaties beter te maken, niet tot hun recht komen.

Als je je project efficiënt en effectief wilt realiseren, zodat jijzelf en je organisatie er de vruchten van plukken, zul je manieren moeten vinden om met die andere partijen, je stakeholders, op een gerichte en doordachte manier om te gaan. Je zult wegen moeten vinden om ze tot bondgenoot te maken, zodat ook zij beter worden van datgene waar jij voor gaat.

Diplomatieke vaardigheden zijn de beste manier om dit te doen. Diplomatie vraagt tact en respect, echt geïnteresseerd zijn in wat voor je stakeholders belangrijk is en vervolgens manieren vinden om belangen op één lijn te brengen. Het is een actief proces van samen zoeken, van beïnvloeden en beïnvloed worden. Dat proces wordt gedreven door een rationele analyse en door een uitvoering die even systematisch verloopt als het managen van je project. Dit alles samen is stakeholding.

Stakeholding is een methodiek die water en vuur verenigt. Stakeholding geeft je een rationele benadering van niet-rationele processen die meer door

instinct dan door rede geregeerd worden, maar die wel hun eigen wetmatigheden volgen en daardoor voorspelbaar zijn en gericht gehanteerd kunnen worden.

Twee wetmatigheden staan centraal: in de eerste plaats de drang om het eigen territorium te verdedigen én om het uit te breiden, in de tweede plaats macht.

Dat zijn twee gebieden die moeilijk te bezeilen zijn, maar die een enorm verschil maken voor het succesvol realiseren van je projecten.

In hoofdstuk 1 en 2 zul je inzicht krijgen in territoria. Hoe ze ontstaan, hoe ze verdedigd en uitgebreid worden – inclusief de valkuilen die eraan verbonden zijn – en hoe je daar het beste mee om kunt gaan.

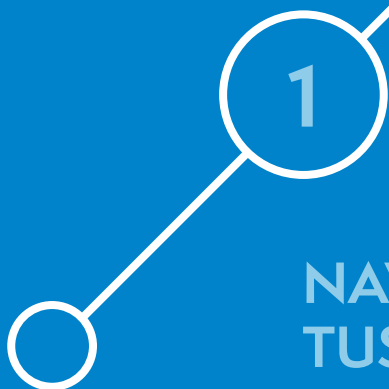
Om te kunnen opereren in een landschap van stakeholders en hun agenda's, moet je die eerst in kaart brengen. Wie hebben invloed op je project? Hoe staat elke stakeholder er op dit moment tegenover? Wie zijn sleutelspelers en met wie moet je bondgenootschappen nauwer aangaan? In hoofdstuk 3 komt dit proces uitgebreid aan bod.

Partnerschappen smeden met sleutelspelers is de volgende opdracht. Hoe je dit precies doet, zul je vinden in hoofdstuk 4 en 5.

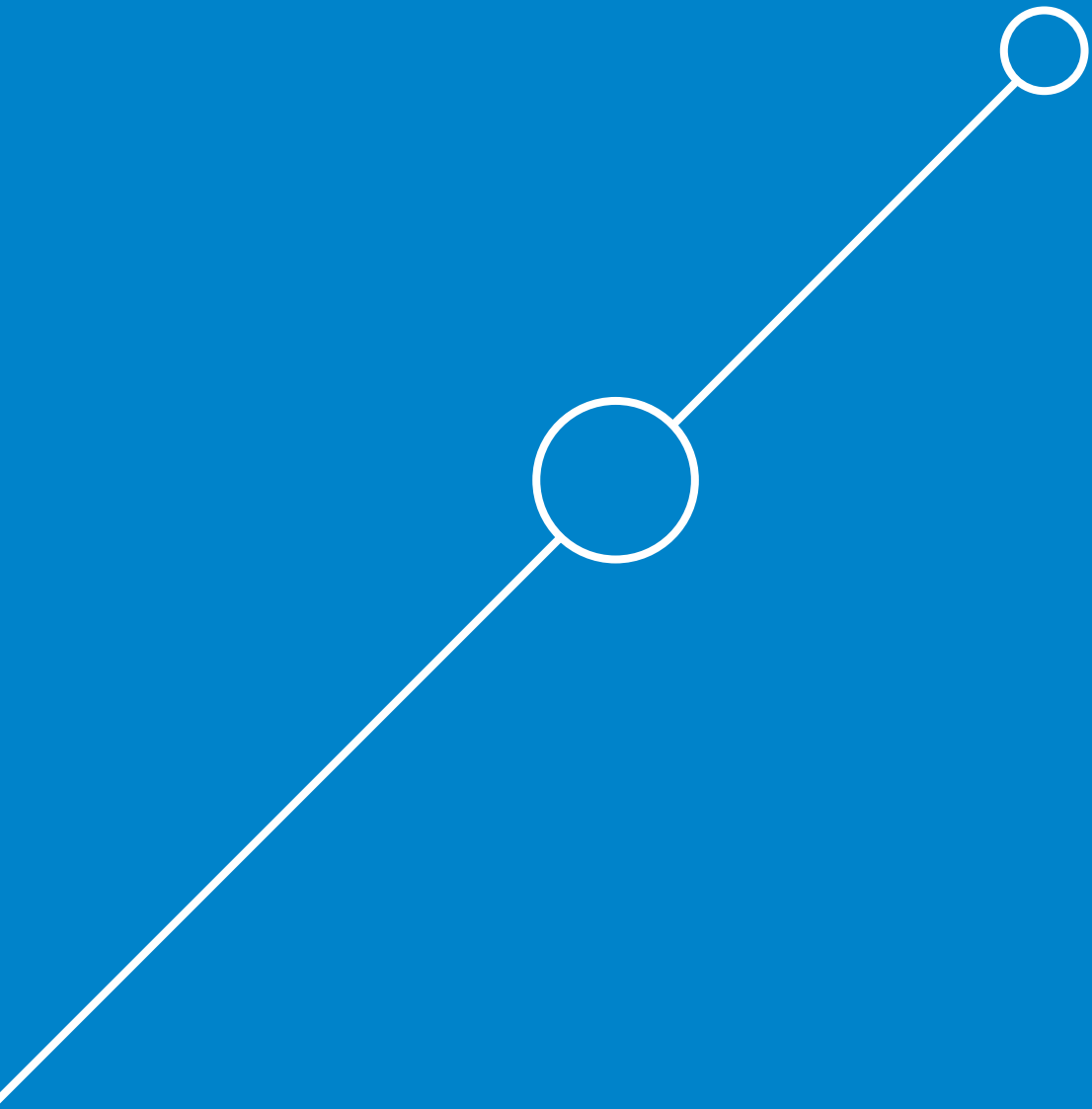
Als je een project van enige omvang tot een goed einde wilt brengen, zul je onderweg altijd met machtsfiguren te maken krijgen. Vaak zijn ze beslissend voor je slagen of falen. Omgaan met macht is nooit eenvoudig omdat het niemand onberoerd laat. De machthebber niet en evenmin degene die aan macht onderhevig is. Het is een dynamiek die diep in ons instinct is ingebouwd. In hoofdstuk 6 zul je lezen hoe macht in elkaar zit en hoe je er het beste mee om kunt gaan.

In hoofdstuk 7 zul je enkele zeer gedetailleerde interventies vinden om te laten zien hoe je moeilijkheden met je stakeholders kunt voorkomen, maar ook om een en ander weer op de rails te krijgen als er ontsporingen zijn.

Veel plezier, veel inspiratie!



NAVIGEREN TUSSEN TERRITORIA



Nooit meer de verschrikkingen van de twee wereldoorlogen mee moeten maken, was de basisreden om de Europese Unie op te richten. Landen werden aan elkaar geklonken op economisch en later ook op monetair gebied. Dit was goed voor de welvaart en de veiligheid van elk land en tegelijkertijd creëerde het ook afhankelijkheid van elkaar om het collectief belang te kunnen dienen.

Je kunt je weinig doelstellingen voorstellen die minder belangrijk zijn en toch weten we dat het in de praktijk niet allemaal zo vlot verloopt als de redelijkheid zou doen vermoeden. De EU is een economische unie, geen politieke. Zoals een Europese topambtenaar het uitdrukte: 'Europa blijft een verzameling van afzonderlijke staten.' Elk ervan met eigen doelstellingen, een eigen regering, eigen verkiezingen en achterbannen en met een eigen oppositie die maar al te graag over de bemoeienissen van Europa klaagt als dit hen goed uitkomt.

Continu moet er gebalanceerd worden tussen de behoefte aan nationale autonomie en het collectief Europees belang. Maar lang niet altijd staat het laatste voorop. Sommige landen blijven buiten de Eurozone; sommige willen hun deel van de Afrikaanse vluchtelingen opnemen, andere niet; sommige volgen Europese regelgeving, andere leggen democratische principes en waarden zo ongeveer naast zich neer; weer andere landen stappen er zelfs helemaal uit. En toch moet de Europese boot varend gehouden worden, want er staat te veel op het spel.

Europa zal dit doel wellicht niet bereiken door vanuit Brussel soevereine staten te dwingen om dingen wel of niet te doen. Dit zou alleen maar contra-productief werken. Je kunt evenmin alles goed vinden en op z'n beloop laten omdat dan de hele Europese constructie uit elkaar dreigt te vallen. Je moet voortdurend laveren tussen belangen, collectieve en particuliere, en voortdurend nieuwe evenwichten vinden zonder het einddoel in gevaar te brengen: een Europa dat economisch sterk staat en dat in vrede leeft met elkaar.

Hoe je dit doet? Vooral via diplomatie.

Dingen gedaan krijgen in organisaties is gelukkig iets minder complex. De basisdynamiek blijft wel dezelfde: je moet een doel realiseren dat het bedrijfsbelang dient én dat past binnen je eigen doelstellingen en die van je team. Omdat je nooit in een vacuüm werkt, heb je om te slagen altijd de medewerking nodig van andere teams, afdelingen en belangengroepen. Als je project moet leiden tot een verandering, dan weet je dat dit gevolgen zal hebben voor hoe anderen gewend zijn om dingen te doen. Dit is bijna nooit comfortabel voor hen. Bovendien weet je dat anderen vaak het gevoel zullen hebben dat je je met hun business komt bemoeien en je weet ook dat je manieren zult moeten vinden om ze aan jouw kant te krijgen om te vermijden dat je project eindeloze vertraging oploopt. En ook weet je dat het veel energie zal kosten om met weerstand om te gaan.

Over diplomatie

Laat diplomatie en bedrijfspolitiek nu net niet de hobby zijn van de meeste experts, professionals of managers. Meer nog, de meesten haten het en kijken er minachtend op neer: ‘Tijdverdrijf voor wie zich vooral met randfenomenen bezighoudt. Niet het echte werk en wat erger is: politiek is nu net wat het echte werk bijna steeds voor de voeten loopt, vertraagt en soms ronduit onmogelijk maakt. Als je het echt wilt weten: politiek is een terrein dat elke rechtgeaarde professional zou moeten mijden. Hij heeft wel wat beters te doen.’

Jeffrey Pfeffer, hoogleraar aan de befaamde Stanford University, was misschien wel de eerste die politiek binnen organisaties ernstig nam en er systematisch onderzoek naar deed.¹ Waar hij al snel achter kwam, was hoe dubbel de meeste mensen zich voelen ten aanzien van politieke of diplomatieke vaardigheden.

Als hij aan werknemers vroeg of politiek organisaties helpt om efficiënt te functioneren, was nauwelijks 42 procent het daarmee eens. Moet topmanagement proberen om politiek uit te bannen? 50 procent vindt van wel. Zouden mensen in organisaties zich gelukkiger voelen als politiek niet of nauwelijks speelde? 60 procent vindt van wel. En dan komt er een grote sprong in zijn cijfers, komt politiek voor in de meeste organisaties? 93 procent zegt ‘ja’. En ten slotte: moet je om het ver te schoppen in de organisatie goed zijn in politieke vaardigheden? 90 procent gelooft dit stellig.

De cijfers illustreren mooi het vaak dubbele gevoel: het zou beter zijn als politiek er niet zou zijn, maar ze is er wél en, of je dit nu wilt of niet, als je succes-

vol wilt zijn in een organisatie dan moet je er je weg in vinden: politiek is een noodzakelijk kwaad. Maar wél noodzakelijk.

Het is niet vreemd dat je in competentiehandboeken steevast 'Politieke vaardigheid' terugvindt als een domein dat je zou moeten ontwikkelen en beheersen. Als je dan verder kijkt, vind je de volgende deelaspecten:²

- In staat zijn om in complexe politieke situaties effectief en rustig te manoeuvreren.
- Gevoelig zijn voor de manier waarop mensen en organisaties functioneren.
- Anticiperen op landmijnen en je route, en plannen daarop kunnen afstemmen.
- Interne politiek beschouwen als een noodzakelijk onderdeel van organisaties en er zich aan aanpassen.

Dit boek wil een loods voor je zijn die je laat zien hoe je het collectieve belang kunt verzoenen met je eigen belang en dat van je stakeholders en hoe je hinderpalen kunt omzeilen om zonder averij je doel te bereiken. Vaak zal dit betekenen dat je koers geen rechte lijn is van A naar B, maar dat het tussen obstakels door laveren wordt en dat je altijd het leitmotiv van de diplomatie voor ogen moet houden: de kunst van het haalbare. Het vraagt kundigheid om dat te doen en het geeft grote voldoening als dit weer gelukt is.

Om een route veilig en productief te kunnen varen moet je de stromingen goed kennen en ook de obstakels die onder het wateroppervlak liggen én je moet ook de opportuniteiten en de stroomversnellingen kunnen spotten.

Als rode draad doorheen deze verkenning wordt het begrip 'territoria' gebruikt: begrijpen wat ze zijn, waarom ze er zijn, hoe ze zich manifesteren en vooral hoe je ermee kunt omgaan om een solide basis te leggen voor het slagen van je projecten. Zoals je zult merken, verheldert de territoriabiliteit heel veel van wat er in organisaties gebeurt. Vreemd genoeg wordt er heel weinig over gepraat of geschreven. Wellicht is dat omdat territoriumgedrag vaak een negatieve bijklank heeft: het zou beter zijn als dat gedrag zich niet voor zou doen. Maar dit is geheel onterecht, zoals je in dit hoofdstuk zult merken. Territoriumgedrag zit ingebakken in onze genen en er niet over praten is als het ontkennen van het zonlicht. Meer nog: het zou je weghouden van een bijzonder krachtige dynamiek die je kunt gebruiken om je doelen te bereiken.

TERRITORIUMDRANG IS UNIVERSEEL

Je kunt er niet omheen en dat is al zo sinds het eind van de negentiende eeuw: voetbalploegen die een thuiswedstrijd spelen zijn in het voordeel. Overal ter wereld. Zeker, het verschilt van land tot land, maar als je het aantal gewonnen thuiswedstrijden vergelijkt met verlies thuis, dan zie je cijfers die variëren van een kleine 80 procent thuisvoordeel in landen zoals Albanië en Bosnië-Herzegovina tot zo'n 60 à 65 procent bij voetbalgrootheden als Portugal, Spanje, Frankrijk, Engeland, Nederland en België, tot nog steeds een kleine 55 procent in Noord-Ierland en de Baltische staten.

Het fenomeen verklaren is niet zo eenvoudig als het in het café wel lijkt. Eigenlijk zouden thuis- en uitwedstrijden al helemaal geen verschil mogen maken: de bal is even rond, het veld even rechthoekig en het aantal spelers is gelijk. Maar hoe verklaar je dat verschil dan? Om het vraagstuk op te lossen, levert een gedegen statisticus wellicht toch betere diensten dan een lokale sportjournalist of je vrienden in de kantine (al zijn statistici doorgaans wel iets minder leuk).

Richard Pollard³ heeft het volledigste spuurwerk gedaan binnen de voetbalwereld, maar er zijn ook enkele andere collega's die zich over het vraagstuk hebben gebogen, ook in andere teamsporten, zowel binnen als buiten Europa. Dit is wat ze vinden.

Als je het aan de supporters vraagt, is het antwoord zonneklaar: zij, en niemand anders, maken het verschil. Hoe talrijk ze zijn, hoe dicht ze op elkaar staan, hoe hard ze joelen en schreeuwen en vooral hoe fanatiek ze zingen. Alleen, hoe verklaar je dan dat het thuisvoordeel evengoed speelt als er nauwelijks een handvol supporters aanwezig is? En hoe werkt dat dan precies? Zijn supporters een voordeel voor de thuisploeg of eerder een nadeel voor de bezoekers? Beïnvloeden ze het resultaat door hun spelers sterker te maken of door de beslissingen van de scheidsrechter te beïnvloeden (dat komt nog aan bod). Ze zullen het vast niet graag horen, maar na nauwkeurige analyse is de rol van supporters in het creëren van het thuisvoordeel helemaal niet eenduidig. Het blijft trouwens ook een vraagstuk waarom het thuisvoordeel ook blijkt te spelen wanneer een ploeg gestraft is en met gesloten deuren moet spelen: zonder supporters.

De reistijd zou het ook kunnen zijn. De reis die de bezoekers moeten maken, kruipt niet in hun koude kleren en ze komen vermoeider aan de aftrap. Zou kunnen. Alleen, als je het effect nagaat zowel van reizen in het binnenland als internationaal, dan blijft ook van deze verklaringsfactor helemaal niet zoveel overeind.

Is het dan de factor vertrouwdheid die speelt? Dat zou eigenlijk best kunnen. Moeilijk om empirisch te onderzoeken, maar niet onwaarschijnlijk. Je traint dagelijks in je eigen stadion, je bent vertrouwd met de precieze afmetingen van het veld, de afstand tot de tribunes, soms zelfs met de bal die speciaal voor je club is gemaakt. Het zou best kunnen en het zou begrijpelijk maken waarom het thuisvoordeel in Italië en Engeland sterk verminderde na de lange competitieonderbreking tijdens de Tweede Wereldoorlog. Maar nogmaals: dat is moeilijk rechtstreeks vast te stellen, evenmin als speciale tactische richtlijnen een eenduidige verklaring zouden geven.

Twee factoren doen er wél toe ...

Dat de scheidsrechter een aantoonbare rol speelt in het creëren van het thuisvoordeel is zonneklaar. Om een idee te geven: in de Engelse eerste klasse van het voetbal werden in een bepaald seizoen 698 gele kaarten gegeven aan de bezoekers en 512 aan de thuisploeg en kregen de bezoekers 26 strafschoppen en de gastheren 42.⁴ Wanneer je scheidsrechters naar beeldmateriaal van spelincidenten laat kijken zonder dat ze erbij betrokken zijn en zonder dat er publiek te zien of te horen is, valt het 'thuisfluiten' helemaal weg.⁵ 'Zie je wel', zullen de supporters zich op de borst kloppen, 'dat hebben wij maar mooi voor elkaar gekregen.' 'Zie je wel', zal overigens ook de FIFA triomferen, 'dat is nu net waar we de VAR voor nodig hebben.'

Voor het thema van dit boek is de tweede factor die het thuisvoordeel verklaart echter de meest boeiende: het zit hem in het testosteron. Dat is geen grap: de testosteronspiegel van spelers voor aanvang van een thuiswedstrijd is significant hoger dan voor een training en ook voor het spelen van een uitwedstrijd. Sterker nog, het testosterongehalte van de spelers wordt helemaal hoog voor een thuiswedstrijd tegen een team dat ze bestempelen als hun grootste rivalen.⁶ De verklaring is dat territoriumdrang wellicht zo oud is als de mensheid zelf: wij verdedigen ons erf en we vallen nog liever dood dan te verliezen. Kom maar op!

Territoria kennen we vooral bij dieren. Er wordt een terrein afgebakend dat moet garanderen dat de beesten zich in de beste omstandigheden kunnen voortplanten en dat er genoeg voedsel is om de groep in leven te houden. Dat komt op zijn beurt dan ook weer de voortplanting ten goede. Bovendien hebben territoria een sociaal ordenende functie: als ze afgebakend zijn en gemarkeerd, scheidt dat duidelijkheid.

Andere dieren van dezelfde soort blijven dan doorgaans uit de buurt om conflicten te vermijden. Conflicten vragen immers extra energie die ze beter kunnen gebruiken om in hun eigen levensonderhoud te voorzien.⁷ De biologische wortels van territorialiteit zitten wellicht ook nog in onze genen. Tenslotte zijn we ook nog altijd zoogdieren die in groepen leven. Hoe territoriumgedrag naar buiten komt is soms wel wat meer gepolijst dan urinesporen, opgetrokken bovenlip en vechten met rivalen die het ook op de vrouwtjes gemunt hebben. Althans, soms is het meer gepolijst. Bij mensen gaat het in essentie over het volgende.

Stel je deze scène voor. Een woonwijk in een landelijk gebied. Er is (laten we het maar schilderachtig houden) een Panoramalaan die aansluit op de Azalealaan. Vervelend voor de bewoners: beide straten fungeren als sluiproute voor de verbinding tussen twee snelwegen. Enkele duizenden auto's per dag. En dan zijn er nu op de koop toe nog wegwerkzaamheden. De kruising tussen beide lanen wordt afgesloten, er worden verkeersborden geplaatst om doorgaand verkeer te waarschuwen, er wapperen rood-witte linten dwars over de weg en er is al meteen een laag beton afgeschraapt zodat je een forse terreinwagen nodig hebt om er ongeschonden doorheen te komen. In varianten gebeurt het volgende daar enkele keren per dag: een chauffeur stopt voor de plek des onheils, springt als een razende uit zijn auto, rukt de linten weg, gooit het verkeersbord op de grond en roept tegen een vrouw die wat verbouwereerd vanaf de overkant de scène gadeslaat: 'Dit is mijn route en ik doe daarop wat ik wil.'

Daarmee heeft hij de basiscomponenten van territorium neergelegd: het gevoel van eigenaarschap (*mijn route*) en van autonomie (*wat ik wil*). Je zult merken dat dit zich alleen in de beleving afspeelt en niet in de realiteit, want natuurlijk is die weg niet van hem, maar van de gemeente en natuurlijk doet hij niet wat hij wil, want hij rommelt met verkeerstekens. Beleving is echter voldoende om territoriumgedrag in vol ornaat uit te lokken.

Het zal je niet ontgaan zijn dat territorialiteit universeel aanwezig is. Op grote schaal betreft dat landen en landsgrenzen en o wee als daar ook maar één vierkante meter zou worden ingepalmd. Dit staat nog dicht bij territorium van dieren. Bij mensen zijn er daarnaast heel veel andere varianten. Er is het actiedomein: mijn job en mijn functieomschrijving. Er zijn relaties: mijn man en mijn kinderen ('Met de opvoeding van mijn kinderen hoeft niemand zich te bemoeien'). En ook zelfs ideeën ('Het is mijn idee, ik was de eerste en niemand moet ermee aan de haal gaan').

... dus ook in professionele organisaties

Je kunt je moeilijk voorstellen dat je elke dag naar je werk gaat en daar dingen doet waarmee verder niemand iets te maken heeft. Dat je niet weet waar je werk vandaan komt, noch met wat er later mee gebeurt. Dit zou heel erg lijken op een kwelling die in concentratiekampen of gevangenissen soms wordt gebruikt: je graaft een kuil (liefst een grote), vult die vervolgens weer op met de aarde die je net hebt uitgegraven en je begint meteen opnieuw, en bovendien doe je dat helemaal alleen. Je mag hopen dat je die ervaring niet al te vaak hebt op je werk.

We werken per definitie in netwerken en we hebben daardoor continu te maken met anderen, dus ook met hun territoria. Als we in projectorganisaties werken is dat al helemaal zo. Vaak is het projectteam samengesteld uit medewerkers van verschillende afdelingen waardoor hun managers een vinger in de pap hebben en per definitie het werk van elk project gevolgen heeft voor veel andere collega's die daardoor ook betrokken partij zijn.

Het is jammer dat de invalshoek van territoria zo onderbelicht is omdat hij heel veel fenomenen duidelijk kan maken. Elk van ons weet dat territorium speelt, maar het is zoals met politiek: we gaan het al heel snel als iets irrationeels bestempelen, als pure emotie die verder nergens toe leidt. Dat is jammer, want impliciet zeggen we daarmee dat territoria er eigenlijk *niet zouden horen te zijn*. Hooguit zijn ze lastige randfenomenen.

Als we territoria op die manier kwalificeren, dreigen er twee dingen te gebeuren: we stoppen er niet al te veel energie in om te trachten ze te ontcijferen en te begrijpen en meer nog (en dat weten we allemaal wel): territoriaal gedrag krijgt al gauw het negatieve label van defensiviteit. Het opgestoken vingertje zegt dan al snel: 'Blijf er vooral van weg.' Dat is jammer, want er ligt een schat

aan mogelijkheden die ons toelaat om vele malen effectiever te worden als we de onderliggende dynamiek maar correct kunnen lezen.

3

TERRITORIA ZIJN ER IN SOORTEN

Eerst een definitie: een territorium is dat stuk van het leven waarvan we vinden dat het ertoe doet, waarin we onafhankelijkheid ervaren, ons vrij voelen om initiatief te nemen en dat we beleven als ons eigendom. Er zijn twee grote terreinen waarop dit bij mensen speelt: het privédoemien en de publieke arena.

Het privédoemien

Het privéterrein kent iedereen. Het is letterlijk het gebied dat we afbakenen om privacy en veiligheid te verzekeren. Het is ons huis of appartement en daarbinnen nog extra een of andere specifieke plek waar we ons van iedereen kunnen afsluiten. Het kan een mancave zijn of een kamertje met onze pc of het plekje waar onze kinderen zich willen afzonderen en dit ook echt moeten kunnen doen.

Je ziet dit bij kinderen al van heel jong af aan. Soms is het een dekentje waar ze onder willen kruipen, soms onder de tafel, soms achter de sofa. En vanaf de leeftijd van zes of zeven jaar beginnen onze lieverds dit territorium ook te markeren. En zodra ze kunnen schrijven, wordt het allemaal nog een stukje duidelijker: een blad op de deur van hun kamer met daarop BUITEN BLIJVEN (ze kunnen nogal subtiel zijn op die leeftijd). Ze claimen een plek waar ze alle rommel kunnen maken die ze zelf willen, waar, tenzij ze uitdrukkelijk anders beslissen, alleen de huisdieren binnen mogen en waar papa en mama een paar dingen beter niet doen. Ook al moet je je op gevaar van het breken van een enkel een weg door hun kamer banen om zo af en toe een jankende poes te redden, het is echt geen goed idee om hen aan te manen om het zaakje op te ruimen en is het helemaal een soort ouderlijke zelfmoord om alvast zelf met opruimen te beginnen.