



Tool

Betekenisvolle stakeholderdialogoog

Bouwen aan vertrouwen

SEER





Inleiding

Deze tool maakt onderdeel uit van een verzameling tools, kennisdocumenten en trainingen om bedrijven te helpen bij het opzetten en uitvoeren van een [betekenisvolle dialoog](#) met hun stakeholders. Het betekenisvol betrekken van stakeholders is een integraal onderdeel van (internationaal) maatschappelijk verantwoord ondernemen en komt terug in alle stappen van het due diligence-proces volgens de OESO-richtlijnen.

Vertrouwen loopt als een rode draad door het proces van dialoogvoeren en is een belangrijke randvoorwaarde voor betekenisvolle dialoog. Elke [stap](#) in de voorbereiding, uitvoering en opvolging van de dialoog kan bijdragen aan jouw betrouwbaarheid als gesprekspartner en dus in het vertrouwen dat de ander in jou heeft. Het voeren van een dialoog is daarmee ook een manier om aan vertrouwen te bouwen. Wat precies vertrouwen geeft kan per situatie en type stakeholder verschillen, zie ook de [tool](#) 'Bevorderen commitment stakeholders'.

In deze tool lees je hoe je aan vertrouwen bouwt en hoe je om kunt gaan met wantrouwen. Actief bouwen aan vertrouwen is belangrijk, omdat het er niet zomaar is. Je moet het opbouwen, onderhouden en soms herstellen. Vertrouwen komt immers te voet en gaat te paard.

Hoe bouw je aan vertrouwen?

Vertrouwen heb je niet binnen één dag opgebouwd, je moet er de tijd voor nemen. Als je eenmaal vertrouwen hebt opgebouwd zul je actief moeten blijven bouwen aan vertrouwen om het te behouden. Je bouwt aan vertrouwen door betrouwbaar te zijn, betrokkenheid te tonen, integer te handelen en kundigheid te laten zien. Vertrouwen ontstaat altijd in interactie, tussen mensen dus. Hieronder volgt een aantal tips die jij kunt inzetten om aan onderling vertrouwen te bouwen.

De samenvatting van onderstaande tips is: denk even aan mensen in wie je groot vertrouwen hebt. Wat maakt dat je hen vertrouwt? Als jij datzelfde type gedrag laat zien, heb je een grote kans dat anderen jou ook vertrouwen!

Betrouwbaarheid

Onder betrouwbaarheid vallen acties die laten zien dat anderen op je kunnen bouwen.

- Wees voorspelbaar. Kom (proces)afspraken of beloftes consequent na. Beloof geen zaken die jij of jouw collega's niet na kunnen komen. Eventuele veranderingen in gemaakte afspraken moet je in samenspraak met stakeholders doen en niet op eigen houtje over beslissen.
- Zorg voor continuïteit in het betrekken van stakeholders. Maak het onderdeel van je strategie en beleid op internationaal maatschappelijk verantwoord ondernemen (IMVO) en geef opvolging aan (de uitkomsten van) de dialoog. Zie meer informatie de [tools](#) 'Voorwaarden om dialoog te starten' en 'Bevorderen commitment stakeholders'.
- Benoem dat IMVO een wederzijdse verantwoordelijkheid is waar jij als bedrijf ook een rol in speelt. Hierbij kun je denken aan het zorgdragen voor [verantwoorde inkooppraktijken](#) en de bereidheid om samen te werken aan oplossingen voor problemen in plaats van het beëindigen van relaties.

- Maak stakeholders onderdeel van de voorbereiding op het gesprek, bijvoorbeeld over wat zij van de bijeenkomst verwachten of wat zij eruit willen halen. Het wekt vertrouwen als je daar rekening mee houdt en hun input serieus neemt, zie het voorbeeld hieronder.
- Overweeg of anoniem contact – in eerste instantie – noodzakelijk is om veiligheid te garanderen en daarmee vertrouwen op te bouwen.

Voorbeeld | Betrekken stakeholder

In voorbereiding op een fysieke multi-stakeholderdialoog in Rajasthan (India) werd regelmatig bij de betrokken stakeholders opgehaald wat zij van de dialoog verwachtten en wat zij zouden willen bespreken. Hiermee werden alle stakeholders onderdeel van de voorbereiding en namen zij de dialoog serieus. Input van stakeholders werd vervolgens meegenomen in het opstellen van de agenda en de activiteiten om de dialoog heen. Dit wekte vertrouwen in het proces. Het vergrootte tevens de betrokkenheid van deelnemers bij de uitvoering en uitkomsten van de dialoog.

Betrokkenheid

Onder betrokkenheid vallen acties die laten zien dat je om het perspectief van een ander geeft.

- Start met een (informele) kennismaking met je stakeholder voor je de dialoog aangaat. Doe dit als jij je stakeholders nog niet kent en zij jou of elkaar niet kennen, voordat je inhoudelijk de diepte in gaat. Dat is met name bij langere trajecten belangrijk.
- Toon nieuwsgierigheid naar de ander in het gesprek en vraag naar hun inbreng, betrek je stakeholders actief bij het gesprek. Geef stakeholders het vertrouwen om input te delen, bijvoorbeeld door aan te geven dat alle input waardevol is.

- Luister oprecht en aandachtig naar de inzichten, ervaringen en/of belangen van stakeholders, toon empathie voor hun inbreng. Sta open voor vragen of opmerkingen van de ander en beantwoord deze zorgvuldig. Meer over gespreksvaardigheden lees je in de [tool](#) 'Hoe voer ik het gesprek?'
- Wees zelf ook actief en open in het delen van je eigen perspectief, ervaringen en belangen. Durf jezelf hierin kwetsbaar op te stellen, bijvoorbeeld door een fout toe te geven. Nodig je stakeholders uit om jou te helpen met lastige kwesties. Hiermee vergroot je de onderlinge betrokkenheid en de kans dat ook anderen open zijn.
- Stel jezelf positief op, heb vertrouwen in het proces en in de ander en spreek dit ook uit. Om betrokkenheid te vergroten kun je onderling gedeelde belangen verkennen, waar mogelijk samen lachen en successen vieren, ook al zijn ze klein. Steek het gesprek niet te formeel in, aangezien dit afstand tot elkaar kan scheppen.
- Blijf betrokken bij je stakeholder, ook buiten de dialoog. Laat regelmatig van je horen en spreek elkaar ook over lichtere of informele onderwerpen. Probeer informeel contact te hebben, bijvoorbeeld door samen te lunchen of te dineren.
- Probeer je stakeholder fysiek te spreken om de relatie te versterken en te laten zien dat je zijn/haar inbreng belangrijk vindt. Met een fysiek bezoek laat je je betrokkenheid zien, zie het voorbeeld 'fysieke dialoog' op de volgende pagina.
- Denk goed na over hoe je onderwerpen wilt aanboren. Begin bijvoorbeeld in je eerste gesprek niet over vakbondsvrijheid als dit voor de ander niet bespreekbaar is. Begin met het bespreken van punten met overlappende prioriteit en bouw daarmee het vertrouwen op dat nodig is om het over gevoeligere onderwerpen te hebben. Taal en toon doen ertoe. Daarover lees je meer in de [tool](#) 'Hoe voer ik het gesprek?'
- Werk met vaste contactpersonen. En, als het echt niet anders kan, met vaste vervangers. Beperk de rotatie in contactpersonen van jouw bedrijf zodat je diepgaande in plaats van oppervlakkige relaties kunt opbouwen, zie het voorbeeld 'persoonlijke relaties' op de volgende pagina.

Voorbeeld | Fysieke dialoog

Importeurs van natuursteenbedrijven brachten een fysiek bezoek aan Rajasthan (India) om in dialoog te gaan met leveranciers, werkenden en ngo's over risico's met betrekking tot IMVO in en rondom hun toeleveringsketen. Eerder vond de multi-stakeholderdialoog uitsluitend online plaats. De fysieke aanwezigheid had veel voordelen. In korte tijd kon door middel van veelvuldig informeel en formeel contact een vertrouwensrelatie worden opgebouwd die nodig was voor een diepgaande dialoog waarin deelnemers naar elkaar luisteren, beter begrijpen wat anderen bedoelen en willen toewerken naar uitkomsten die in het gezamenlijk belang zijn. Daarnaast bood het de mogelijkheid om een bezoek te brengen aan de productielocaties of kantoren van organisaties met wie in dialoog werd gegaan. Het met eigen ogen kunnen zien van deze locaties helpt om het werk van de ander beter te begrijpen en geeft – indien je een realistische indruk krijgt – vertrouwen in het handelen en de intenties van de ander.

Voorbeeld | Persoonlijke relaties

De kwaliteit van de relatie tussen inkopende bedrijven en hun leveranciers bleek van invloed om een IMVO-trainingsprogramma op fabrieksniveau te kunnen bespreken. Bedrijf A had al een lange, persoonlijke relatie met de leverancier. Het onderwerp IMVO en bijbehorend trainingsprogramma was gemakkelijk in te brengen. Bij bedrijf B was er veel verloop in de contactpersonen met de leverancier, waardoor een persoonlijke relatie veel moeilijker kon worden opgebouwd en het meer inspanning vergde om IMVO te agenderen. In andere gevallen bouwt bedrijf B een persoonlijke relatie vanuit inkoop dan wel MVO op door algemene interesse te tonen in de ander, zonder specifiek doel of agenda voor het gesprek. In projectverband met een onderliggende druk op output en resultaten was het voor bedrijf B echter lastig om hier uitvoerig de tijd voor te kunnen nemen.

Integriteit

Onder integriteit vallen acties die laten zien dat je eerlijk, oprecht en moreel handelt.

- Wees transparant in het delen van (proces)informatie, bijvoorbeeld het doel van het gesprek en wat je van stakeholders verwacht, dit zorgt voor voorspelbaarheid. Deel informatie altijd tijdig en proactief, zodat de ander daar niet om hoeft te vragen. Maak afspraken over de transparantie van inhoudelijke informatie. Behandel informatie vertrouwelijk waar nodig om gevoelige informatie te beschermen en stakeholders niet in onveiligheid te brengen. Resultaten uit gezamenlijke kennisontwikkeling kun je wel onderling delen. Zie ook de [tool](#) 'Wanneer en hoe deel ik informatie?'.
• Streef naar langetermijnrelaties en beëindig deze niet meteen als er een verschil in opvatting is of een issue speelt; dit is juist een cruciaal moment om te laten zien dat je (zakelijke) partners bent en samen wil werken in oplossingen om hier wederzijds van te profiteren.
• Wees eerlijk over je eigen handelen en geef toe wanneer je een fout hebt gemaakt of wanneer je ongelijk hebt.
• Spreek een stakeholder direct aan, praat niet achter iemands rug om en roddel niet.

Kundigheid

Onder kundigheid vallen acties die laten zien dat je de juiste competenties opbouwt of betreft.

- Zorg voor professionaliteit en kundigheid, niet alleen in kennis over het besproken onderwerp maar ook in de organisatie en facilitering van het dialoogproces. Wanneer benodigde kennis of vaardigheden bij jou ontbreken, is het verstandig om collega's of externe deskundigen te betrekken. Zie ook het [kennisdocument](#) 'Kenmerken goede facilitator'. Belangrijke vaardigheden om vertrouwen te wekken in een dialoog zijn bijvoorbeeld luistervaardigheid, empathie, flexibiliteit en duidelijkheid, zie het voorbeeld op de volgende pagina.

- Zorg ervoor dat je in het dialoogproces met kundige en vaardige partners samenwerkt, zoals een vakbond die al een vertrouwensband heeft opgebouwd met werkenden in de keten. Zie het [kennisdocument](#) 'Met wie werk ik samen?' voor meer informatie over samenwerking met andere partijen.
- Maak procesafspraken voorafgaand aan de dialoog of vraag hierop commitment van de gespreksdeelnemers. Vraag nieuwe deelnemers/vervangers zich hier ook aan te committeren. Herhaal kort de afspraken aan het begin van elk gesprek. Stuur op de naleving ervan en onderneem direct actie als de procesafspraken niet nageleefd worden.

Voorbeeld | Kennis en vaardigheden

Een bedrijf ging in dialoog met zijn leveranciers over de resultaten van een werknemersenquête. Het bedrijf besteedde veel tijd aan de voorbereiding om het gesprek kundig te kunnen voeren. Zo lasen ze gerelateerde onderzoeksrapporten om de resultaten te kunnen interpreteren en onderzochten ze de zakelijke relatie met de stakeholder. Tijdens de dialogen benutten ze de eigen gespreksvaardigheden zoals goed luisteren, empathie, flexibiliteit en duidelijkheid om bij te dragen aan een gelijkwaardige en open sfeer. Leveranciers hebben deze houding als erg prettig ervaren en gaven aan dat ze vertrouwen hadden in het handelen van het bedrijf.

Hoe herstel je vertrouwen en ga je om met wantrouwen?

Het kan zijn dat partijen elkaar op voorhand al niet vertrouwen, door vooroordelen of op basis van eerdere ervaringen. Wantrouwen uit het verleden is vaak goed te herkennen doordat men weinig enthousiasme toont voor een gesprek, de kaarten voor de borst houdt of informatie niet of slechts gedeeltelijk deelt. Om vertrouwen te herstellen, moet je gedrag gaan vertonen dat vertrouwen wekt. Daarbij kunnen de volgende tips van pas komen:

- Krijg inzicht en daarmee begrip in het perspectief van de ander, waarom stellen ze zich zo op? Wat is er te leren uit vorige ervaringen? Vertaal eerdere negatieve ervaringen gezamenlijk naar positief gewenst gedrag of samenwerking. Handel daar naar. Zo bouw je gezamenlijk positieve ervaringen op.
- Een overdaad aan technische en voor sommige partijen onbegrijpelijke informatie wekt wantrouwen. Ontwikkel inhoudelijke kennis samen op een voor iedereen begrijpelijke manier.
- Informatie die niet klopt of telkens wordt herzien wekt wantrouwen. Werk samen toe naar volledige en kloppende informatie. In langer lopende processen kun je procesafspraken maken over hoe om te gaan met nieuwe inzichten (want die zullen zich zeker voordoen). Zo raken stakeholders meer vertrouwd in het omgaan met onzekerheid.
- Vertrouwen – en wantrouwen – hebben te maken met onzekerheid en onvoorspelbaarheid, je weet niet precies wat je kan verwachten. Werk samen om concreet te maken wat je van elkaar kan verwachten, bijvoorbeeld qua opvolging van de dialoog. Beantwoord vragen die stakeholders hierover hebben om zorgen en daarmee wantrouwen weg te nemen. Wees voorspelbaar en consequent in je gedrag. Als de werkelijkheid om je heen nog onzeker is, juist dan is vertrouwen van groot belang. Als je elkaar kunt vertrouwen, kun je gemakkelijker met onzekerheid omgaan.
- Als wantrouwen gewekt wordt door een andere gespreks-/samenwerkingspartner is het aan jou om concreet te maken waarom de andere partij aan tafel zit, wat de toegevoegde waarde is en waarom je hen vertrouwt (zie het voorbeeld op de volgende pagina). Procesafspraken kunnen helpen om het onderling vertrouwen te vergroten. Draag een samenwerkingsverband tussen verschillende partijen (bijvoorbeeld werkgevers en vakbond) actief uit om het goede voorbeeld te geven, dit kan ook klein door met elkaar in hetzelfde vliegtuig te stappen.
- Deel succesverhalen om wantrouwen weg te nemen en de stakeholder te overtuigen om het gesprek aan te gaan.
- Als het niet lukt een dialoog te voeren vanwege gebrek aan vertrouwen, overweeg een externe facilitator aan te stellen die het gesprek in goede banen kan leiden. Zorg ervoor dat alle partijen met deze facilitator kunnen instemmen. Zie het [kennisdocument](#) 'Kenmerken goede facilitator'.

Voorbeeld | Vertrouwen en wantrouwen

Het uitrollen van een IMVO-trainingsprogramma binnen fabrieken werd uitgevoerd door een lokale ngo in samenwerking met inkopende bedrijven. Voor bedrijf A was het makkelijker om hierover het gesprek aan te gaan met hun leverancier dan voor bedrijf B. Dit had te maken met de ervaringen die beide leveranciers reeds hadden opgedaan met de betreffende ngo. De leverancier van bedrijf A had al eerder samengewerkt met de ngo in een ander trainingsprogramma. Daardoor was er in de voorgesprekken weinig weerstand te merken over het trainingsprogramma of samenwerking met de ngo. Dat bleek bij bedrijf B anders. In hun geval bleek de leverancier ook eerder met de ngo te hebben samengewerkt in een trainingsprogramma. Dat kon echter niet worden afgerond, omdat een vakbondsleider een deel van de training zou komen geven waar de leverancier destijds niet mee instemde. Mogelijk dat deze geschiedenis een negatief effect had op de welwillendheid van de leverancier om aan het nieuwe trainingsprogramma met dezelfde ngo deel te nemen. Als bedrijf B van deze voorgeschiedenis op de hoogte was geweest, had deze zich beter kunnen voorbereiden op een mogelijke weerstandsreactie van de leverancier en met de ngo kunnen bespreken hoe daarmee om te gaan.

Verder lezen?

Wil je meer weten over het onderwerp? Lees verder in het boek "Het ABC van vertrouwen" van Kenneth Blanchard.

Informatie en ondersteuning

Deze tool maakt onderdeel uit van een verzameling tools, kennisdocumenten en trainingen om bedrijven te helpen bij het opzetten en uitvoeren van een [betekenisvolle dialoog](#) met hun stakeholders. Het betekenisvol betrekken van stakeholders is een integraal onderdeel van (internationaal) maatschappelijk verantwoord ondernemen en komt terug in [alle stappen van het due diligence-proces](#) volgens de OESO-richtlijnen.

Klik op een onderwerp hieronder voor meer informatie en ondersteuning bij het voorbereiden en uitvoeren van een betekenisvolle stakeholderdialoog.



[Website](#)



[Self-assessment](#)



[Tools](#)



[Kennisdocumenten](#)



[Training](#)



[Wetgeving & richtlijnen](#)



[FAQ's](#)



[Theorie](#)

Colofon

Het SER-project 'Betekenisvolle stakeholderdialoog in (internationale) ketens' is mede mogelijk gemaakt door de Goldschmeding Foundation.

MEDE MOGELIJK
GEMAAKT DOOR

GOLDSCHMEDING
FOUNDATION
MENS • WERK • ECONOMIE

Publicatie

Sociaal-Economische Raad

Bezuidenhoutseweg 60

Postbus 90405

2509 LK Den Haag

070 3499 525

communicatie@ser.nl

www.ser.nl/nl/thema/imvo/betekenisvolle-dialoog

Foto Shutterstock

© april 2024, Sociaal-Economische Raad