



Kennisdocument

Betekenisvolle stakeholderdialoog Vijf valkuilen

SEER





Inleiding

Dit kennisdocument 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.

Welke valkuilen moet je als bedrijf vermijden om een betekenisvolle dialoog met je stakeholders aan te gaan en invulling te geven aan de OESO-richtlijnen? Lees het hieronder.

Valkuil 1 | Je voert dialoog niet vanuit een oprechte motivatie

Stakeholderbetrokkenheid wordt steeds urgenter door toenemende wetgeving zoals de Corporate Sustainability Reporting Directive ([CSRD](#)). Hiermee dreigt het gevaar dat bedrijven de dialoog met stakeholders slechts als een wettelijke verplichting zien en niet als een integraal onderdeel van (internationaal) maatschappelijk verantwoord ondernemen (IMVO). Wanneer de oprechte motivatie om naar stakeholders te luisteren ontbreekt, wordt de dialoog al snel een *tick-the-box*-activiteit waar een bedrijf zich zo makkelijk en snel mogelijk vanaf wil maken. Dit kan leiden tot het 'managen' van stakeholders via digitale tools en vragenlijsten, het betrekken van alleen 'risicovolle' of reeds bekende stakeholders of het zoeken naar bevestiging van wat er al goed gaat in plaats van echte feedback ontvangen. Het is onwaarschijnlijk dat een stakeholderdialoog betekenisvol wordt als je deze niet vanuit oprechte motivatie aangaat. Sterker nog: het kan je stakeholders schaden die mogelijk te hoge verwachtingen koesteren over de impact ervan. Dit kan wantrouwen wekken.

Om deze valkuil te vermijden, is het aan te raden om je eigen motivatie kritisch onder de loep te nemen. Is je bedrijf bereid om oprecht naar stakeholders te luisteren en het eigen beleid of handelen aan te passen naar aanleiding hiervan? Bekijk de [tool](#) 'Voorwaarden om dialoog te starten' voor uitgangspunten van een goede startpositie en welke rol de eigen motivatie en het commitment van je bedrijf hierin hebben.

Mochten de voordelen van een stakeholderdialoog voor je bedrijf nog niet helemaal duidelijk zijn, lees dan meer over de toegevoegde waarde van betekenisvolle stakeholderdialoog in de [tool](#) 'Wat levert het mijn bedrijf op?'

Meer inzicht in de factoren die het commitment van stakeholders beïnvloeden, zoals het hebben van een oprechte motivatie, lees je in de [tool](#) 'Hoe bevorder ik het commitment van stakeholders?'

Valkuil 2 | Je gaat niet met de juiste stakeholders in dialoog

Sommige bedrijven maken de fout alleen stakeholders te betrekken die bevestigen wat ze willen horen of waarmee ze makkelijk in contact kunnen komen. Ze vermijden degenen die kritische vragen stellen, risico's blootleggen of daadwerkelijke (negatieve) impact ondervinden van het handelen van het bedrijf. Om verantwoord te ondernemen is het van belang je te richten op de personen en groepen op wiens rechten of belangen de activiteiten van je bedrijf een negatieve of positieve impact (kunnen) hebben. Dit zijn je (potentieel) getroffen stakeholders. Doe je dit niet, dan loop je het risico om je activiteiten verkeerd te prioriteren of een blinde vlek te houden voor mogelijke risico's en kansen.

Om deze valkuil te vermijden, zul je goed moeten uitzoeken wie je (getroffen) stakeholders zijn aan de hand van een stakeholderanalyse. Zie stap 1 en 2 in de [tool](#) 'Met wie ga ik in gesprek?' voor meer informatie. Om je (getroffen) stakeholders te identificeren, is het belangrijk om vanuit de risico's op negatieve impact op mens en milieu te redeneren en niet vanuit de risico's voor jouw bedrijf. Dit betreffen stakeholders die doorgaans niet tot nauwelijks in de positie zijn om invloed op je bedrijf uit te oefenen. Om vervolgens met deze stakeholders in contact te komen en de dialoog aan te gaan, zul je rekening moeten houden met verschillende uitdagingen, zoals taalverschillen, culturele verschillen en bereikbaarheid. In stap 3 en 6 van de [tool](#) 'Met wie ga ik in gesprek?' lees je hier meer over. In het [kennisdocument](#) 'Luisteren naar werkenden in de keten' kun je meer lezen over het contact met deze specifieke stakeholdergroep.

Valkuil 3 | Je besteedt onvoldoende aandacht aan het opbouwen van vertrouwen tussen jou en je stakeholder

Vertrouwen loopt als een rode draad door het proces van dialoogvoeren en is belangrijk om een dialoog betekenisvol te maken. In de praktijk overschatten bedrijven vaak hoeveel vertrouwen er is tussen hen en hun stakeholders. Zij worden dan negatief verrast door een gebrek aan openheid en eerlijkheid vanuit hun stakeholders. Bijvoorbeeld wanneer ze in gesprek gaan met hun leveranciers over een IMVO-risico en de leverancier niet durft toe te geven dat het betreffende risico zich voordoet op de productielocatie. Of wanneer een bedrijf in dialoog gaat met werkenden in de keten over de ervaren werkomstandigheden en werkenden zich niet durven uitspreken, omdat ze je bedrijf (nog) niet vertrouwen.

Om deze valkuil te vermijden, zul je goed moeten beoordelen hoeveel vertrouwen er tussen jou en je stakeholder is. Heeft de stakeholder reden om wantrouwend te zijn? Bijvoorbeeld vanwege gebeurtenissen uit het verleden of onbetrouwbaar en/of onvoorspelbaar gedrag van je bedrijf? Probeer dan eerst het vertrouwen te herstellen voordat je iets van je stakeholder vraagt. Is er geen sprake van duidelijk wantrouwen? Zet dan toch vanaf het begin in op het bouwen aan een constructieve relatie die is gebaseerd op vertrouwen. Dit zul je nodig hebben als je wilt spreken over gevoelige of complexe onderwerpen. Je bouwt aan vertrouwen door zelf betrouwbaar te zijn, betrokkenheid te tonen, integer te handelen en kundigheid te laten zien. Hoe je dit precies doet, lees je in de [tool](#) 'Bouwen aan vertrouwen'.

Valkuil 4 | Je betreft je stakeholders niet op het juiste moment

Continue betrokkenheid is een uitgangspunt voor betekenisvolle dialoog. Het is onvoldoende een incidenteel gesprek te voeren met enkele stakeholders, op het moment dat het voor het bedrijf goed uitkomt. Stakeholders voelen zich niet serieus genomen als ze het gevoel hebben geen invloed te kunnen uitoefenen op het bedrijf en dit ondermijnt het onderlinge vertrouwen. Een veelgemaakte fout is het betrekken van stakeholders als het doel van de dialoog al is bepaald en de dialoog is vormgegeven op een manier die voor het bedrijf het gewenste resultaat zal opleveren. Hiermee ga je voorbij aan het belang van gezamenlijk optrekken in het proces om tot een dialoog te komen. Een andere fout is een gebrekkige terugkoppeling achteraf over de resultaten en impact van een dialoog en onvoldoende samenwerking in het opvolgen van een dialoog. Dit is ook van belang als een dialoog niet direct tot verandering heeft geleid.

Om deze valkuil te vermijden, zul je ten eerste goed inzicht moeten hebben in wie je stakeholders zijn en moeten bepalen wanneer je met je stakeholders in dialoog gaat. Bekijk hiervoor de [tool](#) 'Met wie ga ik in gesprek?'. In stap 4 van die tool lees je bijvoorbeeld over de momenten waarop je met bepaalde stakeholders in dialoog moet gaan, ook in relatie tot de stappen van het due diligence-proces. Breng in kaart hoe en wanneer je verschillende stakeholders wilt betrekken en daarmee de dialoog op de lange termijn in stand houdt. Sta ook open voor de suggesties vanuit de stakeholders wanneer zij met jou in dialoog willen gaan.

Daarnaast draagt een transparante houding en regelmatige communicatie bij aan continue betrokkenheid en wederkerig contact. Bekijk de uitgangspunten in de [tool](#) 'Wanneer en hoe deel ik informatie?' om te leren hoe je ook voor en na een dialoog het contact kunt onderhouden. Een belangrijk uitgangspunt hierbij is dat je als bedrijf bereikbaar moet zijn voor je stakeholders om eenzijdigheid in de communicatie te voorkomen. Bekijk ook eens de [tools](#) 'Checklist bijeenkomst Nederland' en 'Checklist bijeenkomst productieland' om te zien hoe je je stakeholders moet betrekken en informeren tijdens de voorbereiding op een dialoog.

Valkuil 5 | Je hebt niet de juiste vaardigheden om betekenisvol met je stakeholders in dialoog te gaan

In dialoog gaan met je stakeholders vereist specifieke vaardigheden, zoals interculturele communicatie, gespreksvaardigheden, flexibiliteit, taalvaardigheid en inlevingsvermogen. Deze vaardigheden heb je nodig omdat je te maken zult krijgen met verschillen in cultuur, machtsverhoudingen en belangen. Bovendien kunnen de onderwerpen die je in de dialoog bespreekt gevoelig en/of emotioneel zijn. Als verantwoordelijke voor een dialoog zul je goed toegerust moeten zijn om hiermee om te gaan. Uiteindelijk is het toepassen van de juiste vaardigheden een belangrijker succesfactor voor het garanderen van betekenisvolle dialoog dan je (theoretische) kennis over dialoogvoeren.

Om deze valkuil te vermijden, zul je bij jezelf moeten nagaan in hoeverre je eigen vaardigheden aansluiten op wat er nodig is voor betekenisvolle dialoog. Het ontwikkelen van deze vaardigheden vereist een combinatie van training en oefening. Zie voorwaarde 5 in de [tool](#) 'Voorwaarden om een dialoog te starten' voor manieren om de juiste vaardigheden bij jezelf of bij je collega's te ontwikkelen.

Oefen ook eens met de voorbeelden uit de [tools](#) 'Hoe voer ik het gesprek?', 'Hoe stel ik de juiste vragen?' en 'Bouwen aan vertrouwen'. Interculturele communicatie kun je wellicht verbeteren aan de hand van de [tool](#) 'Kennis over land en cultuur'.

Vergeet niet om je eigen vaardigheden en de interne dialoogprocessen regelmatig te evalueren en te verbeteren. Mocht je op korte termijn dialoog willen voeren maar nog niet de juiste vaardigheden bezitten of een grote kans op conflict te verwachten tijdens de dialoog, overweeg dan om een externe facilitator in te schakelen. Raadpleeg het [kennisdocument](#) 'Kenmerken goede facilitator' voor tips om de juiste facilitator te selecteren.

Informatie en ondersteuning

Dit kennisdocument 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.



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