Tool

Betekenisvolle stakeholderdialoog
Kenmerken goede facilitator

SOCIAAL-ECONOMISCHE RAAD

Inleiding

Deze tool maakt deel uit van een reeks tools en trainingen voor betekenisvolle stakeholderdialoog. De tool komt ook terug in het Kompas: een stappenplan om stakeholders te betrekken in elke fase van het due diligence-proces. Deze hulpmiddelen zijn in lijn met de OESO-richtlijnen voor internationaal MVO.

Je kunt een gesprek met stakeholders zelf leiden of overlaten aan een (externe) expert: de facilitator. Deze tool helpt je beslissen waarom je zou kiezen voor een facilitator en waar je daarbij aan moet denken.

Waarom een externe facilitator?

Er kunnen verschillende redenen zijn om te kiezen voor een externe facilitator:

In je rol blijven

Je kunt als organisator van de dialoog actief deelnemen aan het gesprek, in plaats van deze te begeleiden. Dit bevordert de gelijkwaardigheid tussen jou en je stakeholders.

Kwaliteit

Heb je zelf weinig ervaring met gespreksbegeleiding? Een facilitator brengt structuur aan en tilt de dialoog naar een hoger niveau.

Lastige zaken bespreekbaar maken

Een onpartijdige gespreksleider durft door te vragen waar het schuurt. Conflicten worden niet vermeden maar gebruikt om tot de kern te komen. Zo leg je relevante informatie bloot en kom je tot de juiste oplossingen of beslissingen.

Neutraliteit

Als belangen ver uiteenlopen of er sprake is van grote machtsverschillen of wantrouwen – bijvoorbeeld uit het verleden – kan een buitenstaander voor een eerlijk verloop van de dialoog zorgen zonder vooroordelen.

Een veilige omgeving creëren

Elke gespreksdeelnemer moet zich vrij voelen om input te delen zonder angst voor negatieve gevolgen. Vooral wanneer de belangen groot zijn of de deelnemers kwetsbaar, is het lastig om zelf die veiligheid te garanderen. Een externe facilitator creëert een inclusieve sfeer waarin iedereen – ook kwetsbare stakeholders – vrijuit durft te spreken.

Waar vind je een facilitator?

Via internet

Zoek online naar een gespreksleider van wie de ervaring aansluit bij het doel van jouw dialoog.

Raadpleeg je netwerk

Kijk in je eigen netwerk of je iemand geschikts kent. Of misschien ben je wel enthousiast over een gespreksleider die je eerder hebt ontmoet tijdens een dialoog of bijeenkomst. Vraag aan collega-bedrijven of organisaties waar je mee samenwerkt, zoals maatschappelijke organisaties, of zij een geschikte gespreksleider kennen.

Kijk naar specifieke expertise

Kijk naar organisaties en personen die expertise hebben op de context waarbinnen de dialoog plaatsvindt. Een organisatie die bijvoorbeeld dialoog faciliteert op productielocatieniveau, is WE program.

Klik op een (i) voor aanvullende informatie.

Wat maakt een goede facilitator?

Gebruik onderstaande zes kenmerken om een goede facilitator te selecteren. Ga je zelf het gesprek leiden? Gebruik deze punten dan als checklist ter voorbereiding. Houd er wel rekening mee dat gespreksbegeleiding een vak is. Een dialoog leiden die écht meerwaarde biedt voor jouw bedrijf en stakeholders, vraagt om training en verdieping.

Een goede facilitator:

1 Bouwt vertrouwen op, ook bij stakeholders

Stakeholders praten makkelijker als ze de facilitator vertrouwen. Kies bij voorkeur een gespreksleider in overleg met je stakeholders. Een toegankelijke houding en een gezonde dosis empathie maken een groot verschil.

De achtergrond van een facilitator kan belangrijk zijn, bijvoorbeeld de mate van onpartijdigheid. Kies iemand die deelnemers op hun gemak kan stellen. Zo zal een lokale vrouw die een gesprek leidt over vrouwenrechten in Zuidoost-Azië eerder het vertrouwen winnen van de vrouwelijke deelnemers.

De vaardigheid van de facilitator in interculturele communicatie draagt ook bij aan vertrouwen. Zie ook de tools 'Kennis over land en cultuur' en 'Bouwen aan vertrouwen'.

2 Handhaaft de dialoogregels

Goede afspraken vormen de basis voor een open dialoog. De facilitator kan deze regels benoemen of de groep zelf regels laten bepalen, waardoor ze breed gedragen worden. Een facilitator helpt de deelnemers zich te houden aan de regels. Basis dialoogregels zijn: luister met oprechte interesse; respecteer het verhaal van een ander, stel je oordeel uit; praat over jezelf en je eigen ervaringen; zorg dat iedereen aan het woord komt.

Een goede facilitator zorgt ervoor dat alle deelnemers, ongeacht hun ervaring of persoonlijkheid, zich comfortabel genoeg voelen om bij te dragen. Zo worden ook gevoelige, complexe of onderbelichte onderwerpen bespreekbaar. Zelfs bij tegenstrijdige belangen of een negatieve sfeer houdt de facilitator het gesprek constructief.

Tips voor als je zelf de dialoog begeleidt

Betrek iedereen via werkvormen zoals een *check-in* of kleine groepjes om de drempel te verlagen. Zo komt iedereen aan het woord. Let bij hybride sessies extra op de online deelnemers, zodat zij volwaardig meedoen. Pols ook bij tijdsdruk aan het eind van elke ronde of er nog essentiële punten zijn die gedeeld moeten worden.

Meer weten? Bekijk de tools 'Hoe voer ik het gesprek?' en 'Hoe stel ik de juiste vragen?'.

3 Bewaakt het proces

De facilitator is verantwoordelijk voor hoe het gesprek verloopt, de deelnemers zijn verantwoordelijk voor wat er besproken wordt. Die onafhankelijke rol is essentieel voor een eerlijk verloop. Het is niet nodig dat de gespreksleider tot in detail op de hoogte is van de besproken thematiek. Wel is het van belang dat hij/zij de ingebrachte informatie begrijpt om de dialoog in goede banen te leiden. Als organisator speel je een rol door vooraf de meest relevante informatie te delen met de facilitator, zodat deze zich kan voorbereiden en anticiperen – zie ook kenmerk 6 op de volgende pagina.

4 **Geeft duidelijke instructies**

Als facilitator is het belangrijk ervoor te zorgen dat er geen verwarring is over hoe de dialoog praktisch gevoerd gaat worden: plenair, in groepjes, in rondes, met een specifieke opdracht, hoelang rondes duren en wat de bedoeling is. De facilitator blijft in de buurt om deelnemers op weg te helpen waar nodig.

5 **Is flexibel en wendbaar**

Loopt de planning anders, valt de techniek uit of komt er onverwacht een cruciaal thema bovendrijven? Een goede facilitator past het programma ter plekke aan zonder het doel uit het oog te verliezen. Ook herkent de facilitator wanneer de energie wegvloeit en grijpt in om de focus scherp te houden, bijvoorbeeld door een pauze of een andere werkvorm.

6 **Bereidt zich grondig voor**

Een betekenisvolle dialoog begint bij een sterke voorbereiding. Maak tijdig kennis met de facilitator en betrek deze expert direct bij het ontwerp van je programma. Bespreek vooraf wat de facilitator van jou nodig heeft om de sessie professioneel en soepel te laten verlopen, aangezien elke expert een eigen manier van werken heeft.

Help de facilitator bij een goede voorbereiding door:

- Onderling de rollen te verhelderen.
- Relevante informatie over stakeholders, hun belangen en het proces voorafgaand aan de dialoog te delen.
- Waar mogelijk de facilitator voorafgaand aan de dialoog kennis te laten maken met (de vertegenwoordigers van) de stakeholders.
- De facilitator te laten meedenken over het programma en de werkvormen.
- Vlak voor de start de laatste details en eventuele last-minute wijzigingen door te nemen.

Voorbeelden van goed faciliteren

Voorbeeld | **Multi-stakeholderdialoog in productieland: gelijkwaardigheid bevorderen door co-facilitator**

Bij eerdere (online) dialogen in de natuursteensector in India bleek dat Europese stemmen onbedoeld de overhand hadden. Om de gelijkwaardigheid te herstellen in de fysieke dialoog werd een Indiase co-facilitator aangesteld.

De aanpak
Er werd bewust gezocht naar een lokale expert met legitimiteit, kennis van de sector en taalvaardigheid. Beide facilitators namen deel aan het gehele programma rondom de dialoog. Zo konden zij gevoeligheden in de groep en collectieve belangen herkennen, wat een goede basis legde voor het faciliteren van de dialoog. In de dialoog stelde de Indiase facilitator concrete vragen aan lokale exporteurs en hielp bij vertalingen, begrip in kennisoverdracht en cultuurverschillen.

De meerwaarde van een (lokale) co-facilitator
Door te investeren in een lokale facilitator die de taal en cultuur begrijpt, werd de dialoog betekenisvoller en gelijkwaardiger. De drempel voor Indiase stakeholders om bij te dragen werd lager, waardoor hun stem meewoog in de uitkomsten naast die van de Europese gespreksdeelnemers.

Aandachtspunt
Zorg bij co-facilitatorschap voor een gelijke informatiepositie. Voorkom dat de ervaren facilitator een voorsprong houdt op de nieuwkomer.

Voorbeeld | **Stakeholderbijeenkomst over dubbele materialiteit**

Voor een dialoogbijeenkomst over de uitgevoerde materialiteitsanalyse (i) koos een bedrijf voor een onafhankelijke facilitator die het proces begeleidde.

De aanpak
De facilitator bereidde zich grondig voor door gesprekken met het bedrijf en eerdere 1-op-1 interviews te bestuderen. Tijdens de bijeenkomst werden heldere dialoogregels gedeeld en werkten de deelnemers in kleine groepjes om de drempel voor input te verlagen. De resultaten werden plenair verzameld, waarbij iedereen de ruimte kreeg om aan te vullen.

De meerwaarde van een externe facilitator
Door de procesbegeleiding uit handen te geven, kon het bedrijf zelf actief meedoen aan de dialoog en ontstond er een veilige en objectieve sfeer. De externe expert zorgde voor maximale interactiviteit en betrokkenheid, waardoor ook kritische informatie boven tafel kwam die anders wellicht onbesproken was gebleven.

Voorbeeld | **Dialoog met werkenden in de keten: het belang van vertrouwen**

Importeurs van natuursteen wilden in gesprek met informele werknemers in India. Vanwege de grote machtsafstand was een veilige omgeving cruciaal voor een eerlijk gesprek.

De aanpak
Twee lokale organisaties die de werknemers al jarenlang steunen, begeleidden de dialoog. Zij boden veiligheid door in zowel Engels als Hindi te communiceren, iedereen gelijke spreektijd te geven en gevoelige onderwerpen niet te vermijden. Hierdoor durfden de werknemers openlijk over risico's en gevoelige onderwerpen te praten.

De meerwaarde van een vertrouwde facilitator
Inzetten op facilitators met een bestaande vertrouwensband met de stakeholders maakte een eerlijke dialoog mogelijk die met een buitenstaander waarschijnlijk nooit was gelukt.

Informatie en ondersteuning

Deze tool maakt deel uit van een reeks tools en trainingen voor betekenisvolle stakeholderdialoog. De tool komt ook terug in het Kompas: een stappenplan om stakeholders te betrekken in elke fase van het due diligence-proces. Deze hulpmiddelen zijn in lijn met de OESO-richtlijnen voor internationaal MVO.

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

Website

Self-assessment

Kompas

Tools & training

Netwerk van experts

Praktijkvoorbeelden

Wetgeving & richtlijnen

Colofon

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

PARTNER VAN MEDEMENSELIJK ONDERNEMEN

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's Shutterstock

De inhoud van deze publicatie heeft als doel bedrijven te ondersteunen bij het voorbereiden, uitvoeren en opvolgen van een betekenisvolle stakeholderdialoog. De inhoud is met grote zorg samengesteld, maar kan desondanks onjuistheden bevatten. De SER is niet aansprakelijk voor eventuele fouten of gebreken en er kunnen geen rechten worden ontleend aan de inhoud. Het toepassen van deze publicatie vervangt niet de verplichtingen die bedrijven hebben op het gebied van internationaal maatschappelijk verantwoord ondernemen of de rapportage hierover. Deze publicatie kan worden aangepast en gewijzigd.

© april 2026, Sociaal-Economische Raad