Tool

# Betekenisvolle stakeholderdialoog
# **Bouwen aan vertrouwen**

# 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.

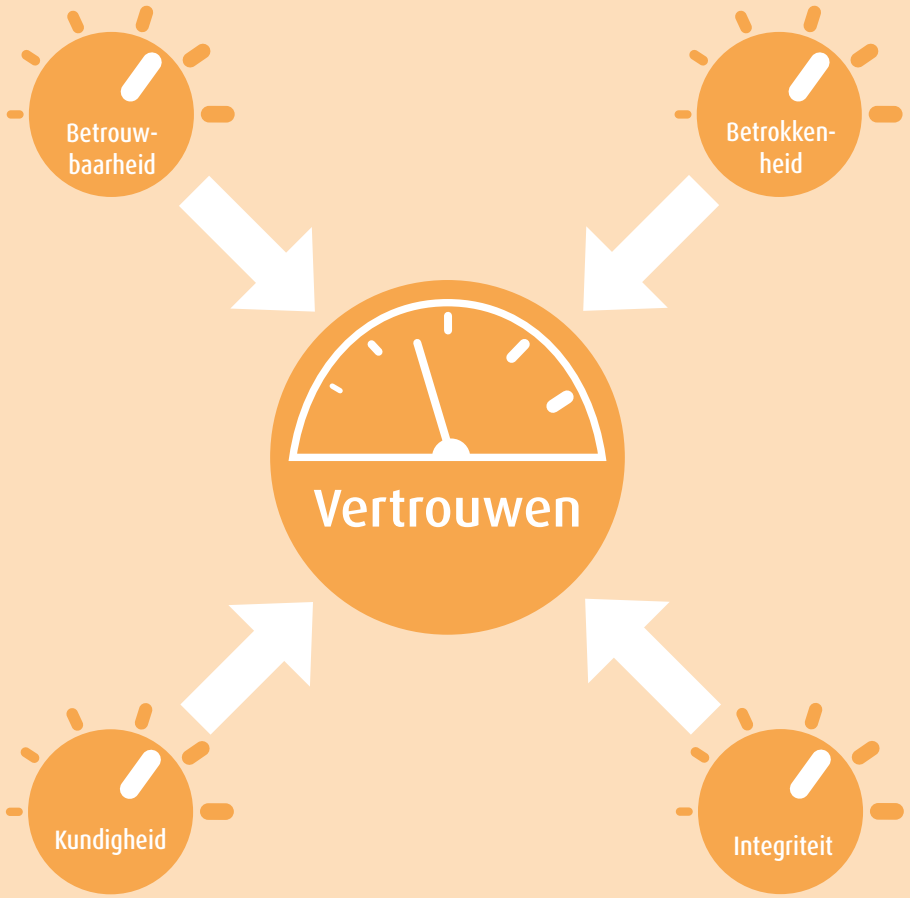
Vertrouwen loopt als een rode draad door het proces van dialoogvoeren heen en is een belangrijke randvoorwaarde voor betekenisvolle dialoog. Elke stap in de dialoog – van voorbereiding tot opvolging – heeft invloed op het vertrouwen van de ander in jou en andersom. Het voeren van een dialoog is daarmee ook een manier om aan vertrouwen te bouwen. Wat precies vertrouwen geeft kan per situatie en type stakeholder verschillen.

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. Het kost tijd: je moet het opbouwen, onderhouden en soms herstellen. Vertrouwen komt immers te voet en gaat te paard.

# Hoe bouw je aan vertrouwen?

Je bouwt aan vertrouwen door betrouwbaar te zijn, betrokkenheid te tonen, integer te handelen en kundigheid te laten zien. Dit zijn de knoppen waar je aan kunt draaien (zie onderstaand figuur). Meer details en tips vind je op de volgende pagina's.

**Knoppen om aan te draaien om vertrouwen op te bouwen**



# Betrouwbaarheid

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

### Betrek stakeholders op de momenten die ertoe doen
Bijvoorbeeld tijdens het nemen van besluiten. Zo laat je zien dat je hun input serieus neemt.

### Wees voorspelbaar en transparant over het proces
Geef duidelijkheid over de aanleiding, het doel, de verwachtingen en beperkingen van de dialoog. Maak duidelijk wat stakeholders van jou kunnen verwachten, en handel hiernaar.

### Luister naar stakeholders bij de voorbereiding op het gesprek
Vraag bijvoorbeeld wat zij ervan verwachten of eruit willen halen. Het wekt vertrouwen als je daar rekening mee houdt en hun input serieus neemt, zie het voorbeeld hiernaast.

### Volg afspraken op en koppel hierover terug aan stakeholders
Beloof geen dingen die jij of jouw collega's niet na kunnen komen. Bespreek eventuele veranderingen in gemaakte afspraken samen met je stakeholders.

### Maak stakeholderdialoog onderdeel van je MVO-beleid
Hiermee laat zien dat je het belangrijk vindt en zorgt ervoor dat je stakeholders doorlopend betrekt in plaats van eenmalig. Dit vereist ook interne afstemming waardoor je met één stem richting je externe stakeholders spreekt. Zo voorkom je verwarring bij stakeholders. Zie voor meer informatie de tool 'Interne afstemming voor succesvolle dialoog'.

### Zorg voor wederkerigheid
Benoem in gesprekken dat MVO een wederzijdse verantwoordelijkheid is waar jij als bedrijf ook een rol in speelt. Zorg bijvoorbeeld voor verantwoorde inkooppraktijken en toon bereidheid om risico's of problemen samen aan te pakken in plaats van eisen opleggen of relaties te beëindigen.

Voorbeeld | **Stakeholders betrekken bij voorbereiding dialoog**

In voorbereiding op een fysieke dialoog in Rajasthan (India) werd regelmatig aan de betrokken stakeholders gevraagd wat zij van de gesprekken 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 de dialoog. Het vergrootte ook de betrokkenheid van deelnemers bij de uitvoering en uitkomsten van de dialoog.

Uitdaging | **Wat als jij de ander niet vertrouwt?**

In een dialoog kan het gebeuren dat je twijfelt aan de intenties van een stakeholder. Misschien lijkt er sprake van tegenwerking, een verborgen agenda of zelfs misbruik van het proces. Het is belangrijk om zorgvuldig te handelen: wantrouwen kan de relatie beschadigen en dialoog onmogelijk maken, terwijl te snel oordelen ook onrecht doet aan de ander. Hoe te handelen?

**Zorg dat je duidelijk bent richting je stakeholders**
Spreek uit wat jij onder deelname in goede trouw verstaat (luisteren, transparantie, respect voor afspraken) en hoe de dialoog eruitziet.

**Check je eigen aannames**
Niet iedere vorm van kritiek of afwijzing betekent kwade bedoelingen. Wantrouwen mag nooit gelijkgesteld worden aan het simpelweg niet steunen van jouw plannen. Zorg dus voor goede kennis over de situatie van de ander op basis van lokale informatiebronnen en contacten.

**Onderzoek oorzaken**
Probeer te begrijpen waar gedrag vandaan komt: is er sprake van gebrek aan informatie, zorgen over negatieve impact of een poging om gehoord te worden? Kun je hier stappen op zetten?

**Vermijd juridische stappen indien mogelijk**
Ga in gesprek over zorgen, reageer niet direct met tegenaanvallen of juridische stappen.

**Weeg de risico's af**
Als je serieuze pogingen tot dialoog (te) weinig opleveren, weeg dan af of je de dialoog wel moet voortzetten.

# Betrokkenheid

Onder betrokkenheid vallen acties die laten zien dat je rekening houdt met de omstandigheden van de ander.

## Zorg voor een veilige omgeving voor dialoog

Stakeholders moeten vrijuit kunnen spreken zonder angst voor intimidatie of negatieve gevolgen. Dit geldt zeker in contexten waar mensenrechten onder druk staan of machtsverhoudingen overheersen. Overweeg om anoniem contact mogelijk te maken of om te werken met onpartijdige dialoogbegeleiding. Zie ook de tool 'Kenmerken goede facilitator'.

## Probeer informeel kennis te maken

Bijvoorbeeld door samen te gaan eten voordat je inhoudelijk de diepte in gaat. In sommige culturen is het van belang om eerst een persoonlijke relatie op te bouwen, voordat iemand zich op zakelijk vlak openstelt. Om de relatie te versterken is fysieke aanwezigheid belangrijk, zie het voorbeeld op de volgende pagina.

## Denk goed na over hoe je onderwerpen bespreekt

Taal en toon doen ertoe. Begin niet meteen over gevoelige onderwerpen, zoals vakbondsvrijheid, als dit voor de ander nog niet bespreekbaar is. Start met punten waar jullie prioriteiten overlappen en bouw zo vertrouwen op. Meer over gespreksvaardigheden lees je in de tool 'Hoe voer ik het gesprek?'.

Voorbeeld | **Het belang van fysieke dialoog**

Importeurs van natuursteenbedrijven gingen in Rajasthan (India) fysiek in dialoog met leveranciers, werkenden en ngo's over IMVO-risico's in hun toeleveringsketen. De fysieke aanwezigheid had veel voordelen. In korte tijd kon door middel van veelvuldig informeel en formeel contact een vertrouwensrelatie worden opgebouwd. Dit leidde tot een diepgaande dialoog waarin deelnemers naar elkaar luisterden, beter begrepen wat anderen bedoelden en de wil om toe te werken naar uitkomsten in gezamenlijk belang. Daarnaast konden productielocaties worden bezocht, wat helpt om het werk van de ander beter te begrijpen en vertrouwen geeft – mits je een realistische indruk krijgt – in het handelen en de intenties van de ander.

### Toon belangstelling in de ander

Je wilt immers inzichten, ervaringen en belangen van je stakeholders ophalen. Geef stakeholders het vertrouwen om feiten en meningen te delen, bijvoorbeeld door aan te geven dat alles waardevol is. Waardeer het als de ander eerlijk is over de eigen tekortkomingen in plaats van dit af te straffen.

### Deel ook je eigen perspectief

Durf jezelf kwetsbaar op te stellen, bijvoorbeeld door iets te vertellen over wat niet goed ging. Sta open voor vragen of opmerkingen van je stakeholders, en nodig hen uit om jou te helpen met lastige kwesties. Hiermee vergroot je de onderlinge betrokkenheid en de kans dat ook anderen open zijn naar jou.

### Benader de dialoog positief

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, en 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.

### Werk met vaste contactpersonen

En, als het echt niet anders kan, met vaste vervangers. Probeer contactpersonen van jouw bedrijf zo min mogelijk te wisselen zodat je sterkere relaties kunt opbouwen, zie het voorbeeld hieronder.

Voorbeeld | **Persoonlijke relaties**

De kwaliteit van de relatie tussen inkoper en leverancier 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 was dan ook gemakkelijk in te brengen. Bedrijf B had veel wisselende contactpersonen met de leverancier, waardoor een persoonlijke relatie moeilijker kon worden opgebouwd en het meer inspanning vergde om IMVO te bespreken. Normaal gesproken bouwt bedrijf B een persoonlijke relatie op door algemene interesse te tonen in de ander, zonder specifiek doel of agenda voor het gesprek. In projectverband met 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.

### Houd je aan de wetgeving
Wees je bewust van de mogelijke verschillen tussen de lokale, regionale, nationale en internationale wetgeving.

### Deel relevante informatie
Bijvoorbeeld over 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. Zie ook de tool 'Wanneer en hoe deel ik informatie?'.

### Streef naar langetermijnrelaties
Beëindig relaties niet meteen als er een verschil in opvatting is of een probleem speelt. Dit is juist een cruciaal moment om te laten zien dat je (zakelijke) partners bent en samen wil werken aan oplossingen om hier wederzijds van te profiteren. Wees eerlijk over je eigen handelen. 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 vaardigheden hebt of experts betrekt.

### Zorg voor professionaliteit
Niet alleen in kennis over het besproken onderwerp maar ook in de organisatie van de dialoog. Belangrijke vaardigheden om vertrouwen te wekken in een dialoog zijn bijvoorbeeld luistervaardigheid, empathie, (culturele) flexibiliteit en duidelijkheid. Zie ook het voorbeeld op de volgende pagina.

### Betrek een dialoogbegeleider
Met name wanneer jij niet de benodigde vaardigheden hebt om de dialoog goed te begeleiden. Zie ook de tool 'Kenmerken goede facilitator'.

### Werk samen met kundige en vaardige partners
Met name wanneer jij niet voldoende kennis of het netwerk hebt om de dialoog goed te kunnen voeren of organiseren. Denk aan samenwerken met een vakbond die al een vertrouwensband heeft opgebouwd met werkenden in de keten. Zie de tool 'Met wie werk ik samen?' voor meer informatie over samenwerking met andere (lokale) partijen.

### Beperk jargon
Informatie die voor alle partijen begrijpelijk is wekt vertrouwen. Ontwikkel inhoudelijke kennis samen of help stakeholders om zich goed voor te kunnen bereiden.

Voorbeeld | **Kennis en vaardigheden inzetten in dialoog**

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 goed te kunnen voeren. Zo lazen ze de onderzoeksrapporten om de resultaten te kunnen interpreteren en onderzochten ze de zakelijke relatie met de stakeholder. Tijdens de dialogen benutten ze de eigen gespreksvaardigheden 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.

**Basistip voor bouwen aan vertrouwen**



Denk 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!

# Hoe herstel je vertrouwen en ga je om met wantrouwen?

Het kan zijn dat bedrijven en stakeholders elkaar op voorhand al niet vertrouwen. Dit kan verschillende oorzaken hebben:

- Vooroordelen
- Eerdere negatieve ervaringen
- Informatie die niet klopt of telkens wordt herzien
- Onzekerheid en onvoorspelbaarheid

Wantrouwen (uit het verleden) is vaak goed te herkennen doordat een stakeholder weinig enthousiasme toont voor een gesprek, de kaarten tegen de borst houdt of informatie niet of slechts gedeeltelijk deelt. Om vertrouwen te herstellen, moet je gedrag gaan vertonen dat vertrouwen wekt. De tips op de vorige pagina's zijn hiervoor een goede basis. Hieronder volgen nog enkele punten voor verdere houvast.

## Begrijp waar het wantrouwen vandaan komt

Krijg inzicht in het perspectief van de ander, waarom stellen ze zich zo op? Wat is er te leren uit vorige ervaringen? Gebruik deze inzichten om je gedrag aan te passen, wat vertrouwen helpt te herstellen.

## Maak duidelijk waarom je met anderen samenwerkt

Het is aan jou om concreet te maken waarom partijen aan tafel zitten. Wat is de toegevoegde waarde en wat maakt dat je hen vertrouwt? Laat zien dat samenwerking mogelijk is, bijvoorbeeld door succesverhalen te delen of het tonen van je vertrouwensrelatie (door samen te reizen en samen te eten).
Leg afspraken voor de samenwerking vast, bijvoorbeeld wat betreft vertrouwelijkheid. Zie het voorbeeld op de volgende pagina.

### Overweeg een externe facilitator

Als het niet lukt een dialoog te voeren vanwege gebrek aan vertrouwen is onpartijdige dialoogbegeleiding noodzakelijk. Zorg ervoor dat alle partijen met deze facilitator kunnen instemmen. Zie de tool 'Kenmerken goede facilitator'.

Voorbeeld | **Vertrouwen en wantrouwen rond training in een fabriek**

Het uitvoeren van een IMVO-trainingsprogramma binnen fabrieken werd gedaan 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 al hadden opgedaan met de betreffende ngo. De leverancier van bedrijf A had eerder succesvol 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. Ook hun leverancier had eerder met de ngo samengewerkt. Dat programma 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 deel te nemen aan het nieuwe trainingsprogramma met dezelfde ngo. 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 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:** Shutterstock


De inhoud van deze publicatie heeft als doel bedrijven te ondersteunen bij het voorbereiden, uitvoeren en opvolgen van een betekenisvolle stakeholder-dialoog. 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 onder-nemen of de rapportage hierover. Deze publicatie kan worden aangepast en gewijzigd.

© februari 2026, Sociaal-Economische Raad