Tool

Betekenisvolle stakeholderdialoog
Hoe stel ik de juiste vragen?

SER

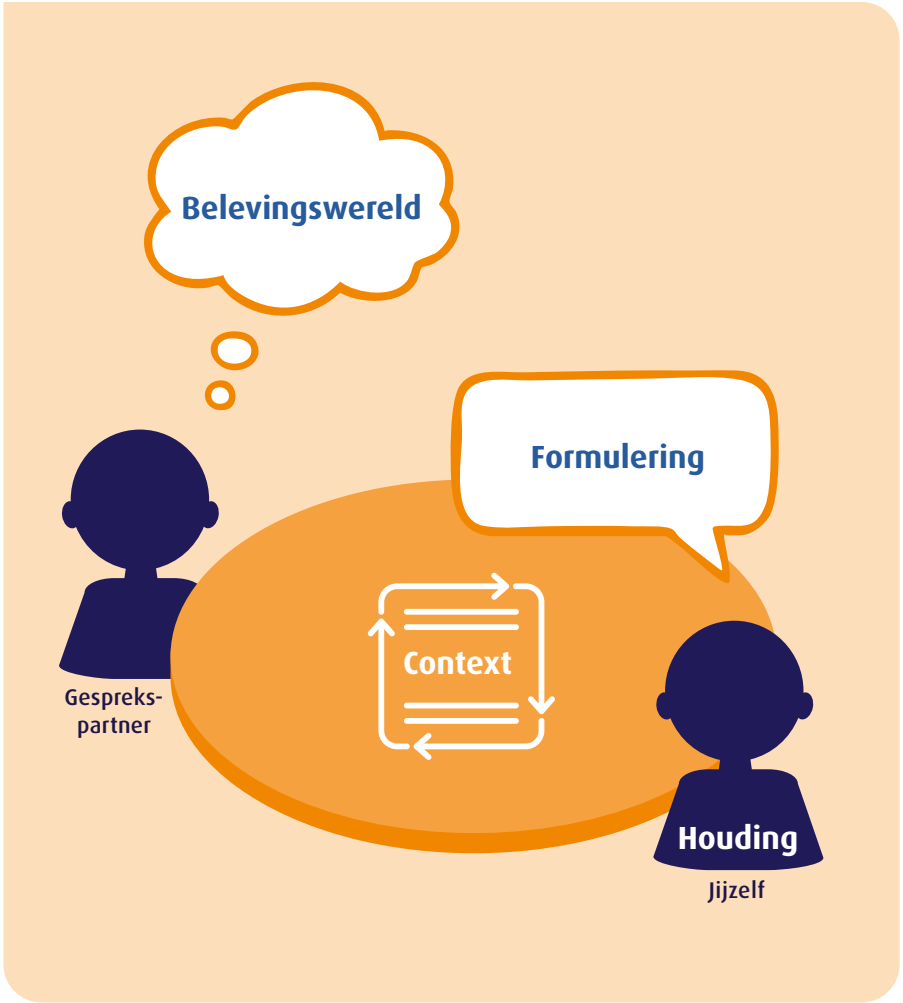
Inleiding

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.

Vragen stellen is belangrijk om waardevolle informatie op te halen, te verduidelijken en betrokkenheid te tonen. Met de juiste vragen bouw je aan een betekenisvolle dialoog die past binnen (internationaal) maatschappelijk verantwoord ondernemen (IMVO).

Deze tool helpt je daarbij en gaat in op vier succesfactoren van het stellen van goede vragen:

1. Context
2. Formulering
3. Houding
4. Belevingswereld



Context

De juiste vraag hangt af van de context. Waar je in de ene setting een onderwerp heel direct kunt aansnijden, kan dat in een andere situatie averechts werken. Je vraagstelling hangt uiteindelijk grotendeels af van:

Het vertrouwen tussen jou en je gesprekspartner

Kennen jullie elkaar (inmiddels) goed? Dan weet je wat bij de ander wel of niet gevoelig ligt en kun je op bepaalde onderwerpen wat directere vragen stellen. Bij een prille relatie zul je wat voorzichtiger moeten zijn. Zie ook de tool 'Bouwen aan vertrouwen'.

De onderlinge machtsverhouding

Heb jij een machtigere positie dan je gesprekspartner? Wees je er dan van bewust dat jouw vragen dwingend of beoordelend kunnen overkomen als je dit niet proactief probeert tegen te gaan. Onderzoek vooraf hoe jouw positie zich ver- houdt tot die van de ander en welke gevolgen dat heeft voor je houding en de formulering van je vragen.

Gangbare omgangsvormen in de plaatselijke cultuur en/of sector

De Nederlandse directheid wordt beslist niet in alle culturen op prijs gesteld. Houd dus rekening met omgangsvormen van de ander. Zie ook de tool 'Kennis over land en cultuur'.

Formulering

Wat je vraagt, is niet altijd een-op-een datgene wat je wilt weten. Soms werkt een omweg beter om de informatie te krijgen die je zoekt. Gebruik onderstaande tips om vragen te formuleren die gelijkwaardigheid, openheid en vertrouwen bevorderen.

Tip	Stel deze vraag niet	Stel deze vraag wél
Stel open vragen **Je vraag is open en onderzoekend (hoe, wat, waarom, in hoeverre, welke)**	Aan een werknemer in de fabriek van je leverancier: “Vind je het prettig om in deze fabriek te werken?”	“Wat vind je (niet) prettig aan het werken in deze fabriek?”
Blijf neutraal **Je vraag is neutraal en niet oordelend**	Aan de eigenaar van een plantage waar je inkoopt: “Waarom is er zoveel verloop onder het personeel op jouw theeplantage?”	“Ik las in een auditrapport dat het percentage verloop veranderd is in de afgelopen jaren. Wat kun je me daarover vertellen?”
Houd het simpel **Je vraag heeft slechts één onderwerp en is zo kort en bondig mogelijk**	In een enquête onder werkenden in je keten: “Voel je je veilig genoeg om bij je leidinggevende aan te kaarten als je werk te zwaar wordt of om hem of haar om hulp te vragen als je een probleem hebt met een collega?”	“Hoe bespreek je voor jou relevante zaken met je leidinggevende?”
Deel je intentie **Leg uit waarom je de vraag stelt, zo voelt de ander zich veilig(er)**	Aan een lokale productiepartner: "Hoeveel medewerkers hebben vorig jaar een officiële klacht ingediend?"	"Wij willen graag weten hoe we jullie kunnen ondersteunen bij een veilige werkplek. Wat kun je me vertellen over de manier waarop medewerkers momenteel hun zorgen bij jullie uiten?"

Sta stil bij je gespreksvaardigheden

Lees meer over gespreksvaardigheden in de tool ‘Hoe voer ik het gesprek?’.

Dialoog ontstaat door het stellen van veel vragen met oprechte nieuwsgierigheid en die uitnodigen tot het delen van voorbeelden of ervaringen. Onderstaand kader neemt je mee in het belang van deze 'verhaalvragen'.

Verdieping | **Het belang van verhaalvragen**

In een betekenisvolle dialoog draait het niet alleen om wat je vraagt, maar vooral om hoe je het vraagt. Verhaalvragen spelen hierin een cruciale rol. In plaats van te vragen naar feiten, nodig je de ander uit om vanuit ervaring of gevoel te antwoorden. Dit levert vaak diepere en eerlijkere informatie en context op dan een gesloten of puur informatieve vraag. Verhaalvragen geven inzicht in wat iemand zelf belangrijk vindt en waarom. Ze helpen in het opbouwen van een relatie en in het overbruggen van cultuurverschillen.

Tips om een verhaalvraag te stellen

- Toon oprechte nieuwsgierigheid. Wees geïnteresseerd in het antwoord van je gesprekspartner, ook als je het niet eens bent of de informatie je choqueert.
- Weet waar je naar op zoek bent en welke indicatoren belangrijk zijn om naar te vragen, vraag naar de context.
- Vraag wat degene goed vindt gaan en meer van wil, of juist naar wat de persoon irriteert, om een oprecht antwoord te krijgen. Mensen zijn makkelijk bereid te vertellen over waar ze enthousiast van worden of waar hun ergernis zit, mits in een veilige en vertrouwde omgeving.
- Vraag naar voorbeelden. Je gesprekspartner moet zich een 'beeld' kunnen vormen bij je vraag. Dan volgt een antwoord op basis van gevoel en ervaring.
- Test je eigen vraag even in gedachten. Als je meteen een concreet beeld voor je ziet, is het waarschijnlijk een goede verhaalvraag.

Voorbeelden van verhaalvragen

- Kun je me meer vertellen over hoe je hier terecht bent gekomen?
- Hoe ziet voor jou een goede werkdag eruit?
- Wanneer had je voor het laatst het gevoel dat er goed / niet goed naar je geluisterd werd?

Houd er rekening mee dat een gesprekspartner niet altijd eerlijk durft te antwoorden. Bijvoorbeeld wanneer er een leidinggevende of een belangrijke klant bij het gesprek aanwezig is. Lees in de tool 'Met wie ga ik in gesprek?' over machtsverhoudingen.

Houding

Je eigen houding ondersteunt het stellen van een goede vraag. Let op het volgende:

Stem je houding af op het onderwerp

Zorg dat je houding aansluit bij het onderwerp van de vraag. Bespreek je een zwaar of gevoelig onderwerp? Laat dit dan ook merken in je gezichtsuitdrukking en lichaamstaal. Een gesprek over kinderarbeid voer je bijvoorbeeld niet met een lach op je gezicht en met een onverschillige houding.

Luister met volle aandacht

Luister aandachtig naar de antwoorden die je gesprekspartner geeft. Je stelt een vraag om van de ander het antwoord te horen. Geef deze dan ook je volledige aandacht en probeer het gesprek niet te kapen met een eigen anekdote of observatie.

Check of je de ander goed begrijpt

Controleer regelmatig of je het antwoord op je vraag goed hebt begrepen. Vat samen wat de ander heeft verteld en geef je gesprekspartner de kans om hier weer op te reageren.

Belevingswereld

Je vraag moet aansluiten op het kennisniveau en de belevingswereld van je gesprekspartner:

Houd het simpel

Ga niet meteen de diepte in als je gesprekspartner weinig kennis heeft van een onderwerp.

Toon nieuwsgierigheid

Wees eerst nieuwsgierig naar de belevingswereld en context van de gesprekspartner, zie het kader hiernaast.

Pas je woordgebruik aan

Gebruik geen afkortingen of technische termen als de ander deze niet kent en probeer je te verdiepen in de termen die de ander wel kent en veel gebruikt. Gebruik hiervoor de tool 'Kennis over land en cultuur'.

Stel vooral veel vragen, de hele tijd

Wanneer je een productielocatie bezoekt, verwacht dan niet dat mensen (zowel werkenden als management) meteen openhartig zijn over gevoelige onderwerpen. Vertrouwen ontstaat vaak pas na verloop van tijd en dat begint met ogenschijnlijk 'onbelangrijke' gesprekken.

Denk aan vragen over hoe iemand naar het werk reist, wat het favoriete eten is of wat er in het weekend op de planning staat. Zulke informele vragen helpen om een persoonlijke relatie op te bouwen en zorgen ervoor dat je gesprekspartner zich meer op zijn of haar gemak voelt. Dat vergroot de kans dat er later in het gesprek (of in een vervolggesprek) wel informatie gedeeld wordt over gevoelige of relevante thema's. Verwacht niet dat mensen in een gesprek van een uur meteen open zijn over alles wat er speelt. Vertrouwen opbouwen kost tijd. Door oprechte interesse te tonen en ruimte te geven aan persoonlijke verhalen, krijg je vaak een beter beeld van de dagelijkse praktijk op de werkvloer. Dit leidt uiteindelijk tot de informatie waar je naar op zoek bent.

Voorbeeldsituaties

Voorbeeld | **Gedwongen arbeid**

Gedwongen arbeid is een groot risico dat vaak verborgen blijft door een gebrek aan transparantie. Een effectieve aanpak begint bij samenwerking, een gedeeld begrip van het probleem en het waarborgen van de veiligheid van de gesprekspartner. Gebruik deze vragen om de dialoog te openen:

- "Steeds meer landen maken wetgeving op het gebied van gedwongen arbeid. Ook voor ons bedrijf is het belangrijk dat er geen sprake is van gedwongen arbeid in onze keten. Hoe wordt er binnen jullie bedrijf bewustwording gecreëerd voor dit onderwerp?"
- "In hoeverre heb je inzicht in de schakels in je toeleveringsketen?"
- "Uit welke regio's en landen komen je werknemers?"
- "Ik heb in auditrapporten geen indicaties gezien dat er sprake is van gedwongen arbeid in je fabriek. Welke maatregelen neem je om dit te blijven garanderen?"
- "Ik las in een auditrapport dat er een aantal werknemers woont op jouw terrein. Kun je iets meer vertellen over hun leefsituatie?"

Mocht de kans zich voordoen om direct met werknemers over dit onderwerp te praten, zou je bijvoorbeeld kunnen vragen:

- "Hoe ben je terechtgekomen in deze fabriek?"
- "Wanneer was je laatste vrije dag, wat heb je toen gedaan?"

Voorbeeld | **Vrijheid van vakvereniging**

Hoewel veel landen vakbondsvrijheid onderschrijven in ILO-verdragen (nummer 87 en 98), stuiten werkenden in de praktijk vaak op tegenwerking. Veel werkgevers zien vakbonden als een risico, vooral vanwege de economische gevolgen van collectieve onderhandelingen en de bijbehorende CAO. Als bedrijf is het jouw verantwoordelijkheid om het recht van vakbondsvrijheid te ondersteunen. Ga het gesprek aan met je leverancier en gebruik de volgende vragen om bewustwording te vergroten:

- "Kun je me vertellen hoe er binnen je bedrijf geluisterd wordt naar werknemers?"
- "Ik heb begrepen dat jullie in de fabriek een werknemersvertegenwoordiging hebben. Kun je me iets meer vertellen over de werkzaamheden hiervan?"
- "Op welke manier kan het personeel/het management zorgen uiten?"
- Formuleer aanvullende open vragen op basis van deze twee tools:
  - Questions to address freedom of association and social dialogue in the agrifood sector (door CNV Internationaal, Fairtrade, FNV en Global March against Child Labour)
  - Vragen over vrijheid van vereniging en sociale dialoog (door CNV Internationaal en FNV Procesindustrie)

Voorbeeld | **Kinderarbeid**

Kinderarbeid is een thema dat gepaard gaat met veel emotie. Dat begint al bij de definitie ervan: opvattingen over wat kinderarbeid precies is kunnen uiteenlopen. Daardoor kost het veel tijd om tot een dialoog te komen waarin je manieren bespreekt om kinderarbeid te voorkomen of aan te pakken.

Daarbij is kinderarbeid een complex probleem dat het gevolg is van verschillende factoren zoals armoede, gebrek aan (toegang tot) onderwijs, migratie en/of gebrek aan handhaving. Een aanpak op kinderarbeid is daarom ingewikkeld en vereist een integrale benadering, waarbij oog is voor alle risicofactoren.

Hieronder enkele voorbeeldvragen die je kunt stellen over het thema kinderarbeid:

- "Welke vragen over kinderarbeid worden je nooit gesteld, maar zou je wel willen beantwoorden?"
- "Wat hanteren jullie als definitie voor kinderarbeid? Ik ben benieuwd of deze overeenkomt met die van ons."
- "Kun je me vertellen welke risico's bijdragen aan kinderarbeid in de regio?"
- "Hoe draagt jouw bedrijf bij aan het voorkomen van kinderarbeid in de regio?"
- "Heb je ideeën om kinderarbeid in de sector te verminderen?"
- "Met welke organisaties kunnen we samenwerken om ervoor te zorgen dat kinderen naar school gaan en niet hoeven te werken?"
- "Wanneer zijn de schoolvakanties?"

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