Tool

Betekenisvolle stakeholderdialoog
Kennis over land en cultuur

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.

Kennis van landen en culturen is een succesfactor om een betekenisvolle dialoog met stakeholders in je (internationale) keten te voeren. De verschillen in politieke, economische, sociale en culturele omstandigheden tussen jou en je gesprekspartner zijn van invloed op het gesprek, zowel qua inhoud als houding. Ontdek in deze tool hoe je je hierop kunt voorbereiden. Aan het eind van de tool vind je praktijkvoorbeelden van twee bedrijven die deze kennis hebben toegepast.

Waarom informatie zoeken over landen, regio's en culturen?

Het is om verschillende redenen van belang om je in te lezen in de cultuur van een land of regio:

Vertrouwen opbouwen

Kennis van lokale gebruiken toont respect en oprechte interesse, en helpt duurzame relaties te creëren.

Misstappen voorkomen

Inzicht in culturele verschillen voorkomt ongemakkelijke fouten en zorgt voor respectvol contact.

Verwachtingsmanagement

Voor gesprekken over IMVO-risico's is het belangrijk te weten wat er speelt in een land of regio. Wat in het ene land werkt, werkt elders misschien anders door politieke, juridische of economische verschillen. Dit helpt ook in het bepalen van haalbare doelen.

Start met een goede voorbereiding

Houding en communicatie

- Culturele gebruiken en communicatiestijl

Inhoudelijke kennis

- Economische situatie
- Wetten en regels
- IMVO-risico's
- Recente gebeurtenissen
- Positie maatschappelijke organisaties
- Professionele functies en rollen

Praktische kennis

- Feestdagen
- Tijdverschil
- Taal
- Veiligheid
- Technologiegebruik

Houding en communicatie

Culturele gebruiken en communicatiestijl

Wanneer je je stakeholders bezoekt of met hen communiceert, is het belangrijk rekening te houden met nationale en lokale culturele gebruiken en communicatiestijlen. Zakelijke etiquette en communicatie kunnen per land sterk verschillen, bijvoorbeeld in directheid, (in)formaliteit, aanspreekvormen, hiërarchie, feedback geven, besluitvorming en openheid. Ook zaken als kledingvoorschriften, eetgewoonten, geschenken, punctualiteit, flexibiliteit en het belang van persoonlijke relaties spelen hierbij een rol. Wees je bewust van je eigen aannames (of vooroordelen) over een cultuur en vraag jezelf kritisch af of deze wel kloppen.

Ga op zoek naar informatie via:

- Een lokale organisatie met wie je samenwerkt, een Nederlandse organisatie met specifieke landenkennis of de Nederlandse ambassade. Zij weten vaak wat het belang is van culturele gebruiken in de lokale context, hoe communicatiestijlen verschillen en hoe je je hier als bedrijf op kunt voorbereiden.
- Het boek 'The Culture Map' van Erin Meyer of de online Country Mapping Tool (tegen betaling). Zie ook het kader “Acht dimensies van culturele diversiteit”.
- Baseer je indien mogelijk op eerdere ervaringen tijdens een werkbezoek aan het land. Of vraag collega's die al eerder in het land zijn geweest waar je op moet letten.
- Uitgaande handelsmissies via het ministerie van Buitenlandse Zaken: als dit past bij je bedrijf, overweeg kennis te maken met een land via een georganiseerde handelsmissie.
- Cursus of boeken over interculturele communicatie.
- Bedrijven in je sector of netwerk.

Acht dimensies van culturele diversiteit | Erin Meyer - The Culture Map

Het boek *The Culture Map* van Erin Meyer – ook beschikbaar in het Nederlands – is een toegankelijk en praktisch hulpmiddel om culturele verschillen beter te begrijpen. Meyer ontwikkelde een model met acht dimensies waarop culturen van elkaar kunnen verschillen, zoals communicatie, besluitvorming en hiërarchie.

Deze acht dimensies zijn:

1. **Communiceren – Weinig context ↔ Veel context**
   Gaat communicatie vooral expliciet en duidelijk, of juist impliciet en tussen de regels door?

2. **Feedback geven – Direct ↔ Indirect**
   Wordt feedback openlijk en eerlijk gegeven, ook als die negatief is, of wordt kritiek verpakt en voorzichtig geuit?

3. **Overtuigen – Principieel ↔ Toepassingsgericht**
   Start iemand bij het onderbouwen van een punt met algemene principes en theorie, of juist met praktische voorbeelden?

4. **Leidinggeven – Gelijkwaardig ↔ Hiërarchisch**
   Wordt leiderschap gedeeld en is deze informeel, of eerder top-down en met statusverschillen?

5. **Beslissingen nemen – Op basis van consensus ↔ Top-down**
   Worden beslissingen samen besproken en breed gedragen, of genomen door een leidinggevende zonder brede consultatie?

6. **Vertrouwen opbouwen – Op basis van taak ↔ Op basis van relatie**
   Ontstaat vertrouwen door samen te werken aan een taak, of door eerst een persoonlijke band op te bouwen?

7. **Meningsverschillen uiten – Confronterend ↔ Harmonieus**
   Wordt het aangemoedigd om openlijk van mening te verschillen, of wordt confrontatie liever vermeden?

8. **Omgaan met tijd – Lineair ↔ Flexibel**
   Worden afspraken strak gepland en gevolgd, of is er meer ruimte voor flexibiliteit en aanpassing?

Deze dimensies helpen je om bewuster te kijken naar je eigen culturele reflexen én die van je gesprekspartner. Je voorkomt hiermee misverstanden, en creëert meer ruimte voor een open en betekenisvolle dialoog.

Inhoudelijke kennis

Economische situatie

Kennis over de economische situatie van een land helpt je inschatten hoe bepaalde boodschappen zullen vallen bij je stakeholder. Als je bijvoorbeeld een dialoog aangaat over de noodzaak van grote investeringen om de CO_2-uitstoot in je keten te verminderen of wanneer je een leverancier wilt aansporen de lonen te verhogen, is het belangrijk om te begrijpen wat de economische situatie in een land is. Misschien is er juist op dat moment sprake van hoge inflatie of zit het land in een recessie. Ga op zoek naar deze informatie via:

- The World Factbook van de CIA.
- Wereldbank open data.
- De Nederlandse ambassade in het land die eventueel kan helpen bij het zoeken naar gerichte informatie.

Wetten en regels

Als je een dialoog aangaat over zaken als lonen, veiligheidsvoorschriften of vakbondsvrijheid, is het goed te weten wat de minimum wettelijke vereisten ter plekke zijn. Ga op zoek naar deze informatie via:

- De Nederlandse ambassade in het land of de ambassade in Nederland van het land in kwestie. Zij kunnen helpen bij het zoeken naar gerichte informatie.
- Nederlandse of lokale stakeholders die hier inzicht in hebben, zoals een multi-stakeholderinitiatief met lokale kantoren of een ngo of vakbond in het productieland. Zie bijvoorbeeld deze handreiking over relevante wetgeving in China voor natuursteenbedrijven in het Initiatief TruStone.
- Collega's van de juridische afdeling binnen je bedrijf. Zij kunnen advies geven over waar je betrouwbare informatie kunt vinden.

IMVO-risico's

Zorg dat je op de hoogte bent van IMVO-risico's in het betreffende land. Ga op zoek naar deze informatie via:

- Risicoanalyses en inhoudelijke rapporten over een productieland. Een aantal tools en rapporten is te vinden via de SER-website.
- Auditrapporten van productielocaties in het betreffende land.
- Uitspraken van het Nationaal Contactpunt (NCP) of afhandeling van klachten in het betreffende land via publiek beschikbare informatie van klachtenmechanismes.

Recente gebeurtenissen

Zoek op of er recentelijk belangrijke gebeurtenissen of ontwikkelingen hebben plaatsgevonden in een land. Het is respectvol om hiervan op de hoogte te zijn en kan dienen als ijsbreker tijdens een dialoog. Ga op zoek naar deze informatie via:

- Internet.
- Betrouwbare (internationale) kranten en nieuwssites. Het is vaak lastig te achterhalen welke nieuwsbron betrouwbaar is, met name wanneer er wordt bericht over landen in conflictsituaties of landen met beperkte vrijheid van meningsuiting. Probeer daarom verschillende bronnen te raadplegen, zowel lokaal als internationaal om een goed beeld te vormen. Vul dit aan met infor- matie die je verkrijgt van je partners en/of collega's in een land.
- Landeninformatie van het ministerie van Buitenlandse Zaken.

Positie maatschappelijke organisaties

Maatschappelijke organisaties, met name vakbonden en ngo's, hebben niet overal eenzelfde positie, status en bewegingsruimte. In steeds meer landen worden deze organisaties actief tegengewerkt door overheden door bijvoorbeeld registraties af te nemen of financiële middelen te beperken. Een bedrijf dat een dialoog wil voeren met lokale werknemers of gemeenschappen, is vaak afhankelijk van lokale maatschappelijke organisaties. De bewegingsruimte van het maatschappelijk middenveld is direct van invloed op de mogelijkheid van bedrijven om met de juiste mensen te spreken. Ga op zoek naar deze informatie via:

- Lokale ngo's en vakbonden. Vraag hen expliciet naar hun bewegingsruimte en wat zij van jouw bedrijf nodig hebben om deze optimaal te benutten.
- Freedom House. Hier vind je landenrapporten met trends over de staat van de democratie en het maatschappelijk middenveld. Deze rapporten worden ieder jaar bijgewerkt.
- United Nations Office of the High Commissioner for Human Rights (OHCHR). Hier vind je relevante rapporten over het belang van de ruimte van maatschappelijke organisaties en welke risico's er spelen in verschillende landen.
- De Nederlandse ambassade in het land.

Professionele functies en rollen

Het kan per land verschillen hoe een professioneel functieprofiel eruitziet. De taken en verantwoordelijkheden van bijvoorbeeld een HR-medewerker, manager of compliance-medewerker kunnen sterk verschillen en van invloed zijn op de inhoud van en besluitvorming in een dialoog. Ga op zoek naar deze informatie via:

- Collega's binnen je bedrijf en vraag hoe zij dit in het verleden hebben ervaren.
- Bedrijven in je sector of netwerk en vraag of zij hier ervaring in hebben in een land.

Praktische kennis

Feestdagen

Wees je bewust van feestdagen of religieuze evenementen in het plannen van dialogen en bezoeken, zoals Diwali in India of het Chinees nieuwjaar. Doe je zaken in islamitische landen? Zorg dat je je gesprekspartner niet voor een lunch- of koffieafspraak uitnodigt tijdens de vastenmaand. Denk ook aan regionale of culturele verschillen in het vieren van een bepaalde feestdag. Ga op zoek naar deze informatie via:

- Internet.
- Een lokale organisatie met wie je samenwerkt. Deze hebben beter inzicht in het belang van een feestdag en door wie deze wel of niet wordt gevierd.
- Bedrijven in je sector of netwerk.
- Medewerkers in je eigen bedrijf met kennis over een bepaalde cultuur.

Tijdverschil

Houd rekening met het tijdverschil wanneer je gesprekken inplant.

Taal

Welke taal wordt er gesproken in het land waar je de dialoog voert? En welke taal of talen spreekt je gesprekspartner? Ga na of iedereen voldoende vaardig is in Engels of een andere gemeenschappelijke taal. Zo niet, schakel een tolk in – zeker bij gevoelige onderwerpen of wanneer culturele nuances belangrijk zijn. Zoek uit welke taal je gesprekspartners spreken.

Veiligheid

Verschillende vormen van veiligheid kunnen in het geding zijn, zoals fysieke veiligheid, digitale veiligheid en/of voedselveiligheid. Onderzoek de veiligheids-risico's van de locatie waar de dialoog plaatsvindt, zowel voor jezelf als voor je gesprekspartner(s). Bijvoorbeeld via:

- Reisadviezen van het ministerie van Buitenlandse zaken.
- Een lokale organisatie met wie je samenwerkt. Zij kunnen je waarschijnlijk in meer detail vertellen welke veiligheidsrisico's relevant zijn en hoe je hiermee moet omgaan.

Technologiegebruik

Het kan voorkomen dat je in dialoog wilt met stakeholders die andere technologie gebruiken dan jij. Wees je bewust van de voorkeuren en verschillen en pas je hier waar mogelijk op aan. Ga op zoek naar deze informatie via:

- Een lokale organisatie met wie je samenwerkt. Zij weten vaak hoe bepaalde gemeenschappen of groepen gebruik maken van technologie en waarom er een bepaalde voorkeur is.
- Vraag dit aan de stakeholder met wie je in dialoog gaat.

Hoe pas je kennis over land en cultuur toe in je dialoog?

Voorbeeld 1 | **Online gesprekken met leveranciers**

Situatie

Een bedrijf gaat online in dialoog met vijf leveranciers in vier verschillende landen (China, India, Sri Lanka en Vietnam) over de resultaten van een digitale enquête onder werknemers in kledingfabrieken in de betreffende landen.

Relevante informatie over land en cultuur

Feestdagen
Er werd rekening gehouden met Diwali in India en de Nationale Dag van de Volksrepubliek China bij zowel het uitzetten van de enquête als het plannen van de gesprekken.

Houding en communicatie
Op basis van eerdere ervaringen werd verwacht dat leveranciers in India en China minder open zouden zijn en op een 'wenselijke' manier zouden antwoorden. De verwachtingen over de diepgang van de dialoog zijn daarop aangepast.

Economische situatie
In Sri Lanka beïnvloedde een economische crisis de koopkracht van werknemers en mogelijk ook hun antwoorden in de enquête. In de dialoog is onderzocht in hoeverre de resultaten hierdoor zijn gekleurd of wijzen op te lage lonen.

Technologiegebruik
De enquête is per land via verschillende kanalen uitgezet, afgestemd op lokale voorkeuren (bijv. telefoon, e-mail of sms).

Hoe pas je kennis over land en cultuur toe in je dialoog?

Voorbeeld 2 | **Dialoog met werkenden in de toeleveringsketen**

Situatie

Als onderdeel van een meerdaags werkbezoek in Rajasthan (India) werd voor deelnemende steenimporteurs een dialoog met werkenden in de keten georganiseerd. Er werd nauw samengewerkt met Indiase organisaties om relevante lokale en culturele informatie in te brengen.

Relevante informatie over land en cultuur

Positie maatschappelijke organisaties
Omdat vakbondsvrijheid gevoelig ligt en veel werkenden in de informele sector niet georganiseerd zijn, is samengewerkt met Indiase organisaties die op basis van vertrouwen directe relaties met werkenden hebben.

Culturele gebruiken
De bijeenkomst werd cultureel sensitief ingericht met aandacht voor eet- en drinkgewoonten, voldoende tijd om informeel kennis te maken, en respect voor hiërarchie: de voorzitter kreeg bijvoorbeeld als eerste het woord.

Houding en communicatie
Werkenden lieten uit respect voor ouderen anderen vaker spreken en één deelnemer bedekte haar gezicht uit respect voor een mannelijk familielid. Doordat dit vooraf bekend was, werden deze signalen juist geïnterpreteerd.

Feestdagen
De bijeenkomst werd gepland op de dag na Vijayadashami, een belangrijke hindoeïstische feestdag.

Economische situatie
Het gesprek ging vooral over de kwetsbare economische positie van werkenden en hun sterke afhankelijkheid van de steenindustrie. Deelnemende bedrijven waren zich niet bewust van hoe sterk deze afhankelijkheid was, waardoor zij vragen van werkenden tijdens het gesprek moeilijk konden beantwoorden.

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 Hivos, 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