

PAUL STAMSNIJDER
STAKEHOLDER
MANAGEMENT

START MET WIE



Boom

Stakeholdermanagement

Stakeholdermanagement

Start met wie

Paul Stamsnijder

Boom

Meer informatie over deze en andere uitgaven vindt u op www.boomuitgeversamsterdam.nl.

© 2016 Paul Stamsnijder en Boom uitgevers Amsterdam

Redactie: Rinus Vermeulen, Haarlem

Omslagontwerp: Jong & Klasse, Utrecht

Ontwerp binnenwerk: Holland Graphics, Amsterdam

Druk- en bindwerk: Drukkerij Wilco, Amersfoort

ISBN 978 90 5875 445 5

NUR 801

Alle rechten voorbehouden. Alle intellectuele eigendomsrechten, zoals auteurs- en databankrechten, ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij Boom uitgevers Amsterdam en de auteur.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden veelelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische veelelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) dient men zich te wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl). Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the publisher's prior consent.

While every effort has been made to ensure the reliability of the information presented in this publication, Boom uitgevers Amsterdam neither guarantees the accuracy of the data contained herein nor accepts responsibility for errors or omissions or their consequences.

Inhoud

| | | |
|----------|---|----|
| | In dialoog met de samenleving | 11 |
| | Tien termen om te onthouden | 15 |
| 1 | Wat is stakeholdermanagement? | |
| | <i>Start met wie</i> | 18 |
| | 1.1 <i>Openheid is de nieuwe norm</i> | 20 |
| | 1.2 <i>De dialoog als wapen</i> | 21 |
| | 1.3 <i>Wat zijn stakeholders precies?</i> | 23 |
| | 1.4 <i>De oorsprong van het vakgebied</i> | 24 |
| | 1.5 <i>Om verrassingen te voorkomen</i> | 25 |
| | 1.6 <i>Als stakeholders worden verwaarloosd</i> | 27 |
| | 1.7 <i>Wie zijn precies je stakeholders?</i> | 29 |
| | 1.8 <i>De Platina Cirkel</i> | 34 |
| | 1.9 <i>Ondernemen met een groothoeklens</i> | 36 |
| | 1.10 <i>De platina regel</i> | 37 |
| 2 | Hoe werkt de dialoog? | |
| | <i>Stop met zenden, start met luisteren</i> | 40 |
| | 2.1 <i>Vergeet de standpunten, verdiep je in belangen</i> | 42 |
| | 2.2 <i>Mensen willen veranderen, maar niet veranderd worden</i> | 45 |
| | 2.3 <i>Het perspectievenmodel</i> | 47 |
| | 2.4 <i>Het systeemperspectief: de waarheid als leidraad</i> | 49 |
| | 2.5 <i>Het leefperspectief: de werkelijkheid centraal</i> | 55 |
| | 2.6 <i>De maatschappij als stakeholder</i> | 63 |
| | 2.7 <i>Een open dialoog met de omgeving</i> | 65 |
| | 2.8 <i>De stille revolutie in communicatie</i> | 66 |
| | 2.9 <i>Delen is het nieuwe zijn</i> | 67 |
| 3 | Waarom stakeholdermanagement? | |
| | <i>Als belangen botsen</i> | 70 |
| | 3.1 <i>De motieven voor stakeholdermanagement</i> | 72 |

| | | |
|----------|---|-----|
| 3.2 | <i>Welke vraagstukken spelen bij stakeholdermanagement?</i> | 73 |
| 3.3 | <i>Stakeholdermanagement is urgent als belangen botsen</i> | 74 |
| 3.4 | <i>Stakeholderactivisme: de dictatuur van de minderheid</i> | 80 |
| 3.5 | <i>De ontwikkeling van het vakgebied</i> | 82 |
| 3.6 | <i>De kracht van zacht</i> | 85 |
| 3.7 | <i>De onstuitbare opkomst van empathie</i> | 86 |
| 3.8 | <i>Advies: doe een stakeholderonderzoek</i> | 87 |
| 4 | Wanneer doet stakeholdermanagement ertoe? | |
| | <i>Zonder wrijving geen glans</i> | 90 |
| 4.1 | <i>Welkom in de netwerksamenleving</i> | 92 |
| 4.2 | <i>Het risico: de verwaarlozing van stakeholders</i> | 94 |
| 4.3 | <i>Het gevolg: waardevernietiging</i> | 95 |
| 4.4 | <i>De sleutel: het multistakeholderperspectief</i> | 96 |
| 4.5 | <i>Focus op de belangen</i> | 98 |
| 4.6 | <i>De levenscyclus van een netwerk</i> | 99 |
| 4.7 | <i>Als een netwerk te gesloten is</i> | 101 |
| 4.8 | <i>Advies: toets de bekwaamheid in stakeholdermanagement</i> | 102 |
| 4.9 | <i>Kritiek op het vakgebied</i> | 104 |
| 5 | Hoe is stakeholdermanagement georganiseerd? | |
| | <i>De dialoog is de basis voor samenwerking</i> | 106 |
| 5.1 | <i>Een organisatiebrede verantwoordelijkheid</i> | 108 |
| 5.2 | <i>Wanneer zet je stakeholdermanagement in?</i> | 110 |
| 5.3 | <i>Wat zijn de bouwstenen voor de organisatie?</i> | 111 |
| 5.4 | <i>Het doelstellingendashboard</i> | 113 |
| 5.5 | <i>De programmering</i> | 113 |
| 5.6 | <i>Het profiel van de stakeholdermanager</i> | 118 |
| 5.7 | <i>Stakeholdereigenaarschap binnen de organisatie</i> | 119 |
| 5.8 | <i>De checklist voor de raad van toezicht</i> | 120 |
| 5.9 | <i>Het stappenplan: weten, meten, daten en niet vergeten</i> | 123 |
| 6 | Het weten – de stakeholderinventarisatie | |
| | <i>Het speelveld in kaart</i> | 126 |
| 6.1 | <i>De kracht van zwakke verbanden</i> | 128 |
| 6.2 | <i>Begin met de longlist</i> | 131 |
| 6.3 | <i>Het speelveld is in verandering</i> | 132 |
| 6.4 | <i>Hoe zijn netwerken in kaart te brengen?</i> | 135 |
| 6.5 | <i>Heineken werkt vanuit het multistakeholderperspectief</i> | 137 |
| 6.6 | <i>Samen voor een gemeenschappelijk doel</i> | 138 |
| 6.7 | <i>Advies: inventariseer op basis van de mate van invloed</i> | 139 |
| 6.8 | <i>Advies: inventariseer op basis van belangen</i> | 140 |
| 6.9 | <i>Advies: doe een stakeholderbrainstorm</i> | 141 |

| | | |
|----------|--|-----|
| 7 | Het meten – de stakeholderanalyse | |
| | <i>Eerst de belangen, dan de boodschap</i> | 144 |
| 7.1 | <i>Wat is een stakeholderanalyse?</i> | 146 |
| 7.2 | <i>If you can't beat them, join them</i> | 148 |
| 7.3 | <i>Op zoek naar de nieuwe werkelijkheid</i> | 149 |
| 7.4 | <i>Realisme is de oplossing</i> | 150 |
| 7.5 | <i>Advies: stakeholderanalyse light</i> | 151 |
| 7.6 | <i>Hoe werkt de stakeholderanalyse?</i> | 152 |
| 7.7 | <i>Advies: ga zelf aan de slag met de stakeholderanalyse</i> | 154 |
| 7.8 | <i>Advies: maak de materialiteitsanalyse</i> | 161 |
| | | |
| 8 | Het daten – de stakeholderdialoog | |
| | <i>Tegenspraak is het begin van samenspraak</i> | 164 |
| 8.1 | <i>Verander de context, verander gedrag</i> | 166 |
| 8.2 | <i>Van ivoren toren naar glazen huis</i> | 167 |
| 8.3 | <i>Vijf tactieken voor stakeholdermanagement</i> | 168 |
| 8.4 | <i>Het participatiespectrum</i> | 170 |
| 8.5 | <i>Informeren: Feyenoord en de kwestie-Krabbendam</i> | 173 |
| 8.6 | <i>Consulteren: Sabc en de overlast in Geleen</i> | 174 |
| 8.7 | <i>Involveren: Shell na de Brent Spar-kwestie</i> | 175 |
| 8.8 | <i>Samenwerken: Nestlé en 'Creating Shared Value'</i> | 176 |
| 8.9 | <i>Participeren: de maatschappelijke rol van Siemens</i> | 177 |
| 8.10 | <i>Advies: vul het stakeholderschema in</i> | 178 |
| | | |
| 9 | Omdat niemand wint in een wereld die verliest | |
| | <i>Terug naar de menselijke maat</i> | 180 |
| 9.1 | <i>De keuze voor de lange termijn</i> | 182 |
| 9.2 | <i>Maatschappelijke waarde bepaalt de winst</i> | 183 |
| 9.3 | <i>Van bolwerk naar netwerk</i> | 185 |
| 9.4 | <i>Dilemma's voor de top</i> | 191 |
| 9.5 | <i>Samen is de weg vooruit</i> | 193 |
| 9.6 | <i>De zeven kenmerken van de lerende organisatie</i> | 194 |
| 9.7 | <i>Begint eer ge bezint</i> | 198 |
| 9.8 | <i>Stakeholdermanagement: de kerntaak van bestuurders</i> | 199 |
| | | |
| | Over de auteur | 203 |
| | | |
| | Verder lezen | 205 |

Stakeholdermanagement in de praktijk

1. ABN AMRO 187
2. Ajax 28, 48, 128
3. Alliander 26, 108
4. ANBO 28, 48, 53, 100
5. Bayer 197
6. Brunel 26
7. Buurtzorg 48, 135
8. Concertgebouw 48, 198
9. CZ 48, 67, 115
10. DSM 66, 70
11. Enexis 162
12. Facebook 28, 48, 66, 73, 100
13. Fair Wear Foundation 93
14. Feyenoord 48, 171, 173
15. FrieslandCampina 32, 48, 59, 115
16. FMO 48, 184
17. GasTerra 152
18. General Electric 24, 191
19. Greenpeace 62, 76, 80, 81, 175
20. GSK 48, 56, 57, 60, 115
21. GVB 81
22. Havenbedrijf Rotterdam 48, 168
23. ING 28, 52, 114
24. Intratuin 80, 114
25. Inspectie voor de Gezondheidszorg (IGZ) 195
26. Jeroen Bosch Ziekenhuis 48, 196
27. Johnson & Johnson 24
28. KPN 197
29. Lego 81
30. Levi's 81
31. Menzis 114, 153
32. Missing Chapter Foundation 33, 100

33. Monsanto 28, 48, 50, 66, 197
34. McKinsey 48, 186
35. NAM 28, 48, 130
36. Nationale ombudsman 28, 78
37. Nefarma 190
38. Nestlé 48, 62, 115, 151, 171, 176
39. NOC*NSF 137
40. Noord-Zuidlijn 48, 84, 97
41. Onderwijsinspectie 48, 58, 60
42. Ordina 162
43. Openbaar Ministerie 48, 189
44. Patagonia 196
45. The Parents Circle Families Forum 178
46. Philips 48, 115, 119
47. PGGM 61, 114, 162
48. PostNL 42, 48, 136
49. ProRail 28, 29, 48, 66, 162
50. PSV 173
51. PwC 26
52. Rabobank 48, 77, 114
53. Sabic 48, 66, 171, 174
54. Schiphol 75, 108, 114, 162
55. Shell 26, 28, 48, 66, 76, 81, 83, 108, 114, 130, 171, 175
56. Siemens 177
57. SNS Bank 162
58. Staatsloterij 28, 48, 114, 115
59. Telenet 162
60. Tesla 66, 193, 194
61. TNT 56, 60, 83
62. Tony's Chocolonely 34, 195
63. UMC Utrecht 23
64. Unilever 48, 64, 66, 74, 83, 84, 86, 115, 151, 180, 182, 183
65. Verbond van Verzekeraars 190
66. v&d 28, 48, 51, 53
67. Vitens 162
68. Vodafone 48, 115, 153, 162
69. Volkswagen 27, 28, 48, 66, 94, 97, 101
70. Vopak 114, 116
71. VVAA 48, 162
72. Wakker Dier 50, 54
73. Wereld Natuur Fonds (WNF) 64, 66
74. World Expo Rotterdam 26, 48

In dialoog met de samenleving

Hoe ontwikkelen we een strategie, als onze belanghebbenden kritisch of ronduit onverschillig zijn? Hoe bouwen we een goede reputatie op, nu steeds meer transparantie wordt gevraagd? Hoe bouwen we aan vertrouwen, in een tijd waarin ons gezag niet meer vanzelfsprekend is? En hoe zorgen we voor verbinding in een tijd waarin polarisatie, het wij-zijdenken en vervreemding hoogtij vieren?

Het antwoord is: door middel van de dialoog. Organisaties die hun stakeholders actief betrekken bij de ontwikkeling van hun strategie zijn aantoonbaar succesvoller. Het is daarbij niet meer het beleid waarmee je wint, maar de manier waarop je met je belanghebbenden tot dat beleid bent gekomen. Strategie komt alleen van papier als de sleutelspelers actief inspraak hebben gekregen.

Veel organisaties zijn nog onvoldoende toegerust om stakeholdermanagement professioneel in te zetten. Tegen deze achtergrond heb ik dit boek geschreven; om praktische tips te geven. Het is bedoeld voor iedereen die gelooft in de kracht van de dialoog: bestuurders, toezichthouders, leidinggevenden, marketing- en communicatieprofessionals en allen die dat willen worden.

De inzichten zijn gebaseerd op gesprekken met een honderdtal professionals, een analyse van meer dan vijfenzeventig praktijkvoorbeelden, literatuurstudie, intervisiesessies met diverse wetenschappers en de laatste inzichten van leidende universiteiten. Ik heb gebruik kunnen maken van de kennis, ervaring en inspiratie van velen.

Mijn dank gaat in het bijzonder uit naar Noëlle Aarts, Job Cohen, Ed Freeman, Rik Riezebos, Guido Rijnja en Marc van den Tweel. Ook verdienen Nicole Classen en Caroline de Jong van Jong & Klasse een speciaal woord van dank. Zij hebben de vormgeving van het omslag ontwikkeld. Daar-

naast hulde aan de collega's van de Reputatiegroep en aan de opdrachtgevers met wie ik door de jaren heen heb mogen werken.

Suggesties voor verbetering of vragen kun je mailen naar p.stamsnijder@reputatiegroep.nl. Veel leesplezier toegewenst!

Paul Stamsnijder,
De Bilt, 1 juni 2016

'Keep your friends close, and your enemies closer.'

– DON MICHAEL CORLEONE in *The Godfather:*
Part II van Francis Ford Coppola, 1974

Tien termen om te onthouden

1. *Alignment*

Ook: de verbinding. De mate waarin de strategie van de organisatie in lijn is met de belangen van alle betrokkenen. Een hoge mate van alignment betekent een sterke verbinding tussen de organisatie en al haar interne en externe relaties; een lage mate van alignment staat voor beperkte betrokkenheid.

2. *Dialogoog*

Het proces waarin twee of meer belanghebbende spelers (mensen, organisaties) verwachtingen, perspectieven en ideeën met elkaar uitwisselen in een proces gericht op het creëren van wederzijds voordeel.

3. *Leefperspectief*

De denkwijze die het belang van alle stakeholders stelt boven de eigen waarheid van de organisatie. Realisme is de leidraad, openheid het effect.

4. *Lerende organisatie*

Een lerende organisatie is een flexibele organisatie die bestaat uit niet-hiërarchisch verbonden onderdelen of teams, die een eigen relatie hebben met de omgeving en snel inspelen op veranderingen in die omgeving of op vragen van stakeholders. De onderdelen werken autonoom, ze worden eerder gefaciliteerd dan aangestuurd.

5. *Netwerksamenleving*

Een maatschappij die gekenmerkt wordt door de centrale rol van sociale netwerken, bijvoorbeeld in het economische verkeer en bij de communicatie. De netwerksamenleving verschilt van de klassieke 'massasamenleving', die gedragen werd door relatief grote en homogene organisaties, groepen en publieken en door klassieke massamedia met eenrichtingsverkeer.

6. *Purpose*
De authentieke overtuiging die (oftewel: het hogere doel dat) appelleert aan het algemeen belang: het *why*.
7. *Stakeholder*
Belanghebbende: iedereen die wordt beïnvloed door of invloed heeft op de organisatie.
8. *Stakeholdermanagement*
Het stelselmatig bouwen aan alignment met personen, ondernemingen, organisaties en instellingen. In dialoog wordt gewerkt aan het realiseren van waarde: het voorkomen of slechten van conflicten (defensief: *track of fear*), dan wel het creëren van wederzijds voordeel (offensief: *track of hope*).
9. *Systeemperspectief*
De denkwijze waarin de eigen waarheid prevaleert boven de werkelijkheid van alle stakeholders. Idealisme is de leidraad, geslotenheid het effect.
10. *Zelfreferentialiteit*
Het uitsluiten van de denkbeelden van andersdenkenden.

1

Wat is stakeholdermanagement?

Start met wie

‘Het is om gek van te worden. Dit verbinden bestaat al wat jaren, maar loopt nu de spuigaten uit. Vroeger had je tenminste nog duidelijke zaken die mensen bonden, zoals afkomst, geloofsovertuiging, politieke voorkeur of de Top-40. Na het ontzuilen, democratiseren en Spotify kwam het vérbinden, niet zelden door personen die zich ook “verbinder” noemen, sinds ze op cursus “Verbinden” zijn geweest (“Een boeiende en inspirerende training om krachten te bundelen en samen beleidsdoelen te realiseren”). De interim-managers waren na de crisis en bijbehorende reorganisaties nog niet vertrokken of de consultants arriveerden om de brokstukken te verbinden. Daarmee begon het recente gehannes pas goed.’

– MARGRIET OOSTVEEN in *de Volkskrant*, 1 juni 2016.

Inleiding

In dit hoofdstuk komt aan de orde wie stakeholders zijn en wat stakeholdermanagement precies is.

Heeft je organisatie veel stakeholders met uiteenlopende en vaak botsende belangen? Zet dan de dialoog met de samenleving op de agenda.

Besef daarbij wel dat je niet zelf je stakeholders kiest, maar dat je wordt gekozen.

De platina regel in stakeholdermanagement is: behandel anderen zoals zij behandeld willen worden.

1.1 Openheid is de nieuwe norm

Het omgaan met andermans waarheid is een van de grote uitdagingen van deze tijd. De laatste jaren is het vertrouwen in instituties (zoals de politiek, het leger, de kerk, de overheid), instellingen en bedrijven over de gehele linie gedaald. Reorganisaties zijn tot het standaardrepertoire van werkgevers gaan behoren. De eindeloze parade van geruchtmakende schandalen in de afgelopen jaren deed de rest. Het vertrouwen in organisaties en hun top is niet meer vanzelfsprekend.

De ware toppers op reputatiegebied zijn niet de spelers die grootschalig adverteren of die vaak in de publiciteit zijn, maar degenen die hun stakeholders actief en in een vroeg stadium betrekken bij hun strategie. De ontvanger is zender geworden. Als een organisatie haar relaties verwaarloost of negeert, loopt zij het risico haar steun te verliezen. Een brede waaier aan stakeholders eist transparantie van iedereen, altijd en overal. Steeds vaker is de *license to operate* in gevaar. Niet de feiten, maar de reacties op de feiten bepalen de beeldvorming.

Bedrijven besteden steeds meer aandacht aan hun reputatie. Het maatschappelijk humeur wordt gevormd door mensen die zich doorgaans niet bekendmaken als stakeholders, maar zichzelf uitroepen tot belanghebbenden. Stakeholders praten zelf en willen graag worden gehoord. Als het meezit richten ze zich op de organisatie zelf, als het tegenzit op de buitenwereld. We leven immers in een wereld waarin het nieuws zich in 140 tekens per bericht sneller verspreidt dan het licht. Kritische klanten nemen geen contact op, maar posten hun klacht direct op Facebook, YouTube of Twitter. Klanten, burgers, consumenten of kiezers: iedereen heeft via sociale media toegang tot de hele wereld.

Communicatie is tegenwoordig niet meer van een afdeling, maar van iedereen. Binnen organisaties communiceert immers vrijwel iedere collega. Niet alleen privé, maar ook zakelijk. Ook de indirect belanghebbenden zitten virtueel aan tafel bij de directie. Niet voor niets is stakeholdermanagement een opkomend thema in het leiderschapsdomein.

Medewerkers zijn zowel woordvoerders als journalisten geworden. Tegen deze achtergrond ontdekken steeds meer bedrijven dat het eenzijdig de nadruk leggen op slechts een klein aantal stakeholders negatieve gevolgen heeft voor de relatie met alle andere. Die accepteren dat niet en zullen zich van je afkeren.

In dit boek verkennen we de mogelijkheden om van de maatschappij daadwerkelijk een samenleving te maken.

DE ZEVEN LEERDOELEN VAN DIT BOEK

1. Ontdek de stapsgewijze aanpak om netwerken uit te bouwen, draagvlak te versterken en stelselmatig je reputatie te verbeteren.
2. Benut de kracht van dialoog: kijk met andere ogen naar je eigen organisatie.
3. Onderscheid verschillende typen stakeholders en ontdek hoe deze identificatie kan leiden tot goed stakeholdermanagement.
4. Stel vast welke eisen professioneel stakeholdermanagement aan het leiderschap stelt.
5. Vergroot je invloed in dialoog met de samenleving.
6. Voorkom maatschappelijke weerstand.
7. Bouw je netwerk op en uit.

1.2 De dialoog als wapen

Het succes van een organisatie is afhankelijk van de vraag in hoeverre zij in staat is een goede relatie met haar stakeholders te ontwikkelen en te onderhouden. Een sterk netwerk is niet te koop, niet te verwerven met een zalvende reclamecampagne, maar alleen te verdienen: door zo gericht mogelijk te werken aan het opbouwen van duurzame relaties met de juiste mensen. Reputatie wordt in hoge mate gedreven door de manier waarop relaties worden onderhouden. Niet voor niets wordt tegenwoordig gesteld dat communicatie de *fifth seat* in de bestuurskamer bezet. De dialoog is de beste weg om invloed uit te oefenen: in én via netwerken.

Met de ontwikkeling van de netwerksamenleving is de belangstelling voor netwerken de laatste jaren geëxplodeerd. De term 'netwerk' wordt vaak gebruikt in relatie tot het patroon van relaties tussen de mensen binnen en rond organisaties. Het kan hierbij gaan om vriendschappelijke banden tussen collega's van een afdeling of om adviesrelaties tussen leden van projectgroepen in verschillende divisies van een organisatie, maar ook om de relaties tussen de bestuurders of toezichthouders van verschillende bedrijven. Hoe sterker het netwerk, hoe groter de invloed.

Iedere dag weer staan de kranten vol met het bewijs. Het is opvallend hoe vaak de relaties met stakeholders worden geschaad, omdat louter uit eigenbelang (met slechts het oog op de korte termijn) en met de rug naar de werkelijkheid wordt gehandeld. Naast het gesloten, technocratische perspectief is een andere denkwijze in opkomst: de netwerkbenadering, waarin transparantie als vanzelfsprekende leidraad geldt. Steeds meer bestuurders erkennen dat een bedrijf zowel een economische als een maatschappelijke eenheid is en dat daarom geen van de stakeholders verwaarloosd mag worden. De kernvraag is: opereer je solo of samen?

In deze nieuwe realiteit durven de beste leiders hun dilemma's te delen. Dat is vaak tegennatuurlijk: liever gaan we heikele onderwerpen uit de

weg. Excellente bestuurders hebben de moed om niet te gaan voor een gulden middenweg, maar om de tegenspraak te benutten en daarmee te komen tot de meeste waarde – voor de lange termijn en in het belang van iedereen.

Het is de uitdaging voor communicatieprofessionals om de tegenspraak positief op te pakken. Want of het nu een burger is of een consument, een klant of een kiezer: in de netwerksamenleving bestaat het publiek niet meer uit afnemers, maar uit partners die meewerken aan het productieproces. Steeds vaker wordt gesteld dat bij iedere strategische beslissing de impact voor alle interne en externe stakeholders meegewogen moet worden. De leider van nu is vooral een verbinder.

Het poldermodel: goed voor ons allen

De economische welvaart van Nederland wordt voor een groot deel toegeschreven aan ons streven naar consensus. Die neiging was in de veertiende eeuw al merkbaar in het westelijke Holland. Zo werkten onze voorouders al samen om het water dat hen omgaf te bestrijden. Aanvankelijk gebeurde dat informeel, in lokale buurschappen. Met de komst van de waterschappen werd de samenwerking formeel. ‘Polderen’ staat nu nog steeds voor samenwerken in gezamenlijk belang, door middel van het sluiten van compromissen.

Waterschappen worden vaak gezien als de voorlopers van hedendaagse Nederlandse overlegstructuren, bijvoorbeeld in het boek *Amsterdam* van de Amerikaan Russell Shorto. Volgens Shorto is de Nederlandse stijl gevormd in de strijd tegen het water. God creëerde de wereld, zeggen ze, en de Nederlanders maakten Holland. In het waterige land moesten mensen dijken bouwen, waterschappen creëren, watermolens

neerzetten. Ze moesten wel samenwerken, anders zouden ze hun voeten niet drooghouden.

Shorto stelt dat het denken dat in de zestiende en zeventiende eeuw ontstond in Amsterdam, voor een revolutie zou zorgen in Europa en later ook Amerika zou beïnvloeden. Zo weerspiegelt het poldermodel zich in typisch Nederlandse waarden als gedogen, en in Amerikaanse opvattingen over tolerantie. Ook al geldt in Nederland een besluit van de top als het beste begin van een discussie: het is de oer-Hollandse neiging om het eens te worden over waar we het niet eens over kunnen worden.

De twee kenmerken van het hedendaagse poldermodel zijn de vertegenwoordiging van goed georganiseerde maatschappelijke belangengroepen en de bereidheid van die groepen om te overleggen. Als die twee factoren in evenwicht zijn, biedt een structuur van sociaal overleg de grootste kansen op langdurige welvaart.

Laten we nu vaststellen wat stakeholders precies zijn.

1.3 Wat zijn stakeholders precies?

In de netwerksamenleving gelden alle betrokkenen als stakeholders: *holders* (houders) van een *stake* (belang). Iemand kan stakeholder bij een project zijn, maar ook bij een bedrijf, besluit, dienst, product of persoon:

Stakeholders zijn personen of groepen van personen, organisaties of bedrijven die een direct of indirect belang hebben bij de organisatie én omgekeerd. Het zijn de spelers die op een of andere wijze nodig zijn voor het realiseren van de doelstellingen van een organisatie in al haar dimensies: vanuit het perspectief van de sector, als totaal, als afdeling of als project.

Niet alle stakeholders zijn gelijk. Wie de stakeholders zijn, is per situatie en per organisatie verschillend. De directe belangen van stakeholders kunnen soms strijdig zijn met het algemeen maatschappelijk belang. Het is soms lastig om de gemeenschappelijkheid te zien in deze belangen, elkaars belangen te respecteren en samen te werken aan het langetermijnbeleid van de organisatie.

Stakeholders worden op een positieve of negatieve manier geraakt door de organisatie en haar activiteiten. Dit hoeft niet slechts fysiek of materieel te zijn, maar kan ook een meer subjectieve kant hebben zoals geluidsoverlast, vervuiling, een minder gezonde leefstijl of een gevoel van onveiligheid. Een complicerende factor is dat belangen door de tijd heen ook aan verandering onderhevig kunnen zijn. Een netwerk is immers geen statisch, maar een dynamisch gegeven. Wie vandaag je tegenstander is, kan morgen je vriend zijn en andersom.

Bedenk daarbij dat stakeholders invloed hebben, maar dat ze zelf natuurlijk ook worden beïnvloed. Stakeholdermanagement is het uitoefenen van invloed zonder macht. De discipline is met name relevant als er geen formeel gezag is om verandering af te dwingen en de bestaande stakeholders juist nodig zijn om verandering te realiseren.

De dialoog is een gepaste aanpak om vrije ruimte te scheppen waarbinnen vernieuwing kan ontstaan. In dit boek schets ik een praktisch stappenplan, dat helpt om invloed op te bouwen en te borgen. Het is gebaseerd op de stakeholdertheorie, die met name de laatste jaren actueel is geworden. Toch werd al tachtig jaar geleden over stakeholders gesproken.

Stakeholders in het hart van de strategie

In januari 2015 introduceert het UMC de website schrijft het Universitair Medisch Centrum de strategie 'Connecting U'. Op



‘Connecting U gaat over verbinding. Verbinding met patiënten, met huisartsen, met onderzoekers, met elkaar. Verbinding met de samenleving. Om de ambities van het uMC Utrecht te realiseren, zijn twee strategische doelen geformuleerd:

- het verder vergroten van de maatschappelijke impact met nadruk op de speerpuntprogramma’s;
- het verder versterken van de verbinding met onze patiënten en andere belanghebbenden.

Om deze doelen te bereiken, zal het uMC Utrecht zorgen dat:

- processen zo zijn ingericht dat onze dienstverlening echt aansluit op de behoeften van onze patiënten, verwijzers, verzekeraars, studenten, et cetera;
- onze organisatie slagvaardig en duurzaam is om in te kunnen spelen op wat er van ons verwacht wordt.’

1.4 De oorsprong van het vakgebied

De wortels van het vakgebied liggen in de jaren dertig van de vorige eeuw. Midden in Amerika’s grootste depressie bezint General Electric zich op zijn strategie. Het doel is koers te bepalen om nog meer waarde op lange termijn te creëren. Centraal staat de vraag: wie zijn de belangrijkste partners van onze onderneming? Het antwoord van GE luidt: de aandeelhouders, de werknemers, de klanten en het Amerikaanse publiek in het algemeen. General Electric vertaalt de strategie door richting deze diverse groepen. Het is een visie die vervolgens ook door anderen wordt overgenomen. Zo selecteert Johnson & Johnson in 1947 dezelfde vier groepen.

De term ‘stakeholder’ wordt voor het eerst gebruikt in een memo van professor E. Merrick Dodd van Stanford University, die in 1963 de term koppelt aan *‘those groups without whose support the organization would cease to exist’*. De term ‘stakeholder’ wordt daarbij gehanteerd als een verruiming van *‘stockholder’*, met op de achtergrond de gedachte dat bedrijven uiteindelijk met meer belangengroepen verbonden zijn dan met de aandeelhouders alleen.

De Zweed Eric Rhenman publiceert vanaf 1965 diverse artikelen over belanghebbenden. Het boek dat hij in 1971 samen met Bengt Stymne uitbrengt, waarvan de titel uit het Zweeds het best vertaald kan worden als *Corporate management in een veranderende wereld*, bevat de meest expliciete verwoording van het stakeholderconcept tot dat moment.

Vanaf de jaren zestig van de vorige eeuw groeit dus de belangstelling voor het concept van stakeholders in relatie tot strategisch management. In 1984 publiceert Edward Freeman zijn boek *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Sindsdien wordt hij wereldwijd gezien als grondlegger van de stakeholdertheorie. Freeman betoogt dat bedrijven bij het uitvoeren

van hun activiteiten rekening moeten houden met meer belangengroepen dan alleen de aandeelhouders. Volgens Freeman moeten bedrijven rekening houden met alle spelers die door het bedrijf worden beïnvloed en die het bedrijf kunnen beïnvloeden: medewerkers en klanten, politiek en pers, leveranciers en vele anderen. Geen van hen heeft de waarheid in pacht, benadrukt Freeman. Het is de uitdaging om een gezamenlijke werkelijkheid te creëren en niet te blijven hangen in de eigen waarheid. Vanuit deze gedachte krijgt de nieuwe discipline vorm.

De communicatieberoepsgroep staat voor de uitdaging om stakeholdermanagement in een strategische rol te brengen, gericht op facetten als het borgen van vertrouwen (reputatie), verankering in de omgeving (relatie) en het effectief organiseren van de dialoog (realisatie).

Stakeholder society

De Britse Labour-politicus Tony Blair introduceert in 1994 het concept van de *stakeholder society*.

Hij pleit voor meer cohesie in de samenleving. Door mensen meer te laten participeren, moeten ze meer betrokken raken bij en een grote mate van verantwoordelijkheid nemen over alle aspecten van hun leefomgeving. Zij krijgen een belang waardoor actieve deelname

aan de maatschappij vanzelfsprekend wordt.

De redenering van Blair is simpel: iedereen, van rijk tot arm, heeft belang bij een goed functionerende maatschappij. Voor ieder maatschappelijk probleem luidt zijn oplossing dus: participatie, in dialoog naar winst voor iedereen.

Tony Blair wordt in 1997 minister-president.

1.5 Om verrassingen te voorkomen

Inmiddels maken veel grote en kleine organisaties werk van stakeholdermanagement. Veelal ingegeven door de roep om transparantie, worden steeds meer stakeholders actief betrokken bij het beleid van organisaties. Wie simpelweg de websites van een willekeurig aantal bedrijven en organisaties bezoekt, ontdekt dat het benadrukken van het stakeholderperspectief actueel is:

| Bedrijf | Omschrijving |
|---------|--|
| 1 | AkzoNobel |
| | 'AkzoNobel erkent dat gezien de reikwijdte van de activiteiten en de publieke rol die de onderneming vervult, goede communicatie met de verschillende groepen belanghebbenden van essentieel belang is. In veel gevallen gaan we nog een stap verder: we werken samen met stakeholders om betere producten en/of zakenconcepten te ontwikkelen.' |

| | Bedrijf | Omschrijving |
|---|-----------|---|
| 2 | Alliander | 'Op basis van impactvolle thema's verkennen wij regelmatig wie gesprekspartners voor Alliander kunnen zijn. Betrokkenheid, omvang, bereidheid tot dialoog en deskundigheid zijn daarbij belangrijke overwegingen. (...) Samen met al onze stakeholders zetten we stappen op weg naar de toekomstige energievoorziening.' |
| 3 | Brunel | 'Stakeholders zijn groepen die belang hebben bij onze dienstverlening of bij het voorkomen van een negatief effect van de uitoefening van activiteiten door onze organisatie, waaronder onze opdrachtgevers, medewerkers, leveranciers en kandidaten/specialisten. (...) Mede aan de hand van de inbreng van onze stakeholders wordt jaarlijks kritisch bekeken of aanpassing van het beleid nodig is.' |
| 4 | NS | 'Met stakeholdermanagement wil NS transparant relaties aangaan met stakeholders en signalen van de externe omgeving (vroegtijdig) binnen de organisatie brengen. Doel is bij te dragen aan de realisatie van de ondernemingsdoelstellingen van NS. Hiermee versterken we de betrokkenheid bij het bedrijf en het beleid en kan NS ideeën en besluiten bij stakeholders toetsen. (...) Stakeholdermanagement is wegens het belang dat NS hieraan hecht vanuit de ExCo belegd bij de directeur Communicatie & Strategie.' |
| 5 | PWC | 'Wij zijn niet alleen in gesprek met bedrijven, maar betrekken al onze stakeholders bij wat we doen. (...) Onze stakeholders hebben ons verteld dat ze van ons transparantie verwachten over onze prioriteiten en we publiceren daarom elk jaar onze zogenoemde materialiteitsanalyse. De materialiteitsanalyse geeft informatie over onze duurzaamheidsstrategie en onze aanpak bij duurzaamheidsverslaggeving.' |

Het is gemakkelijk om tientallen vergelijkbare voorbeelden te noemen. De gemeenschappelijke insteek is: voorkom verrassingen.

Pas op voor de vergeten stakeholder

In mei 2016 krijgt Rotterdam een domper te verwerken. Het kabinet weigert de havenstad voor te dragen voor de World Expo 2025. De initiatiefnemers rekenden op miljoenen bezoekers en een forse economische impuls, maar minister van Economische Zaken Henk Kamp vreest een strop van honderden miljoenen euro's.

Grote bedrijven als Heineken, KLM, NS en Shell steunden World Expo Rotterdam 2025, net als Natuurmonumenten, diverse universiteiten en provincies. De organisatoren rekenden in zes maanden tijd op 20 miljoen bezoekers. Daarnaast gingen ze uit van extra economische groei in de aanloop naar 2025. De World Expo in Shanghai in 2010 trok 70 mil-

joen bezoekers, die van Milaan in 2015 trok er 20 miljoen.

Maar minister Kamp zal Rotterdam niet voordragen bij het Bureau International des Expositions. Hij is 'positief' over de 'steun en sympathie vanuit het Nederlandse bedrijfsleven en regionale en lokale publieke organisaties', maar hij vreest een financiële sof. 'In de maatschappelijke kosten-batenanalyse valt de balans negatief uit', aldus Kamp in een brief aan de Tweede Kamer. Met zulke vrienden heb je geen vijanden meer nodig.

Rotterdam verwijt het kabinet visieloosheid: 'Den Haag heeft het niet zelf bedacht en dus is het ingewikkeld. Ze hebben de mond vol van participatie, maar weten zich geen raad met zulke initiatie-

ven.’ Het voorbeeld toont aan hoe belangrijk het is om beslissers in een vroeg stadium te betrekken.

Het hoofdredactioneel commentaar van *Het Financieele Dagblad* op 11 mei stelt kritisch: ‘En Rotterdam? Dat moet de

goodwill die burgemeester Aboutaleb heeft, meer aanwenden op economisch gebied. Dus niet alleen op verre reizen naar Azië inzetten, maar ook voor geregelde bezoeken aan Den Haag, een reis van slechts 23 kilometer.’

De World Expo Rotterdam heeft niet goed ingevoeld wie er echt toe deden.

De les is: never bite the hand that feeds you.

1.6 Als stakeholders worden verwaarloosd

De laatste jaren hebben veel organisaties hun stakeholders explosief in aantal zien toenemen. Onder druk van de toegenomen transparantie, wordt deze tijd gekenmerkt door een veel groter palet aan verbindingen dan we tot op heden kenden. En meer dan ooit wordt hun reputatie gemaakt door de kwaliteit waarmee ze hun relaties onderhouden. Waar men zich vroeger nog kon redden door aan stakeholders de oproep te doen: ‘*Trust me*’, zo zijn het nu de stakeholders die in koor roepen: ‘*Show me!*’ Stakeholders verwachten dat bedrijven niet alleen voldoen aan de eisen van de klanten, maar ook bredere maatschappelijke problemen aanpakken. Kon een onderneming het zich vroeger nog veroorloven om in een zeker isolement – en vaak uitsluitend aanbodgestuurd – te opereren, tegenwoordig is zij onderdeel van een complex krachtenveld en heeft zij te maken met allerlei belangengroepen. De omgeving laat zich niets meer verkopen, maar maakt zijn eigen keuzes vanuit andere belangen. En dat zijn vooral de eigen belangen.

Veel organisaties worstelen dan ook met de manier waarop ze hun netwerken organiseren. Het uitgangspunt is niet meer ‘kennis is macht’, maar ‘transparantie geeft kracht’. Dat is niet makkelijk: lees in dit boek de voorbeelden van Ajax, de ANBO, Coca-Cola, Facebook, Feyenoord, Monsanto, de NAM, de Ombudsman, ProRail, Rabobank, Sabic, Shell, de Staatsloterij, v&d en Volkswagen.

Verandering kan niet goed slagen als stakeholders er niet op een of andere wijze bij betrokken worden. Niet voor niets zijn termen als ‘omgevingsmanagement’, ‘vraaggestuurd handelen’, ‘luisteren’, ‘netwerken’, ‘participatie’, ‘dialogoog’ en ‘wendbaarheid’ zo in zwang. Zoals professor Noelle Aarts bepleit: ‘Voor de communicatieprofessional van de toekomst is reciprociteit, wederkerigheid, het leidende principe. Juist daar waar werelden elkaar ontmoeten, ontstaan nieuwe visies.’

Inmiddels wordt breed erkend dat vooral ondernemingen die stakeholders actief betrekken bij hun strategieontwikkeling, succesvoller zijn. ‘Trust

me!' en 'Show me!' maken daarbij plaats voor de oproep: 'Engage me!' Het is de kunst om de transformatie van de veelal zendergerichte communicatie van organisaties te vervangen voor een dialoog, waarin de ontvanger ruimte krijgt om waarde toe te voegen.

Tegen deze achtergrond zijn zeven veelgemaakte missers op het gebied van stakeholdermanagement te benoemen:

| # | Probleem | Toelichting | Voorbeelden o.a. |
|---|------------------------|---|-------------------------------|
| 1 | Gebrek aan leiderschap | Er is geen topman of -vrouw die de verbinding aangaat met in- en externe stakeholders. Voorbeeldgedrag ontbreekt. De dialoog met stakeholders is geen <i>Chefsache</i> . | Nationale ombudsman, Ajax |
| 2 | Gebrek aan visie | De nadruk van het management ligt op operationele doelstellingen op de korte termijn. De klant wordt gezien als een wandelende portemonnee en de medewerker als productie-unit. Er is te veel focus op één of enkele stakeholders, waardoor andere groepen worden verwaarloosd. | Volkswagen, v&d |
| 3 | Gebrek aan congruentie | De organisatie zegt het een en doet het ander. Het eigenbelang wordt boven het algemeen belang gesteld. Er is ook geen debat over de dilemma's die voortkomen uit de strategie. | Facebook, Staatsloterij |
| 4 | Gebrek aan rolvastheid | Betrokkenheid mist. De top voelt zich verheven boven de organisatie. Er is geen tegenspraak: kritiek wordt niet gehoord en niet benut. De top reageert louter defensief en het ontbreekt aan de broodnodige verbeeldingskracht. | Ajax, NAM |
| 5 | Gebrek aan diversiteit | De cultuur is technocratisch. Het gaat niet om mensen, maar om harde factoren. Het netwerk is te homogeen. | ProRail, Shell |
| 6 | Gebrek aan tegenspraak | Er is geen openheid en de dialoog wordt zelden gezocht. De toon is verdedigend: de organisatie denkt gelijk te hebben, maar doet niets om gelijk te krijgen. | ANBO, Monsanto |
| 7 | Gebrek aan investering | Stakeholdermanagement wordt niet gezien als investering. De dialoog is een kostenpost. Als er al in oplossingen wordt gedacht, is het een pleister op een botbreuk. | ING (na klantgegevens-issues) |

In dit boek wil ik laten zien hoe leiderschap op een andere manier gestalte kan krijgen. In de netwerksamenleving ontleen je gezag niet aan je positie, de wet of een eerder gelijk, maar aan je bereidheid tot dialoog.

Het is de taak van de communicatieprofessional om de hele organisatie te helpen communiceren: waarbij alle medewerkers niet alleen het hogere doel van de organisatie kennen, maar daar ook naar handelen. De uitdaging is alle collega's communicatiever te maken.

Open om vertrouwen te winnen

In 2015 wordt Pier Eringa president-directeur van ProRail, de organisatie die het spoorwagennet onderhoudt en vernieuwt: ruim 7.000 kilometer spoor, 2.612 overwegen, inclusief 403 stations. ProRail staat op dat moment voor flinke uitdagingen: te veel storingen, te veel uitval van treinen, de kosten lopen uit de hand. De organisatie is regelmatig negatief in het nieuws naar aanleiding van tegenvallers bij onder andere station Delft en het project rond Utrecht cs. De regie over het spoor ontbreekt. ProRail heeft een reputatie als financieel stuurloos en zwak georganiseerd bedrijf, met onvoldoende vakkennis.

In een van zijn eerste interviews (*Het Financieele Dagblad*, 9 september 2015) luidt Eringa de noodklok over ProRail. Hij voorziet nieuwe kostenoverschrijdingen en concludeert dat zijn organisatie structureel te optimistisch is in de planning van grote projecten: 'Ik mis scherpte in de tent.'

De Volkskrant schrijft op 11 april 2016: 'ProRail is een naar binnen gekeerde organisatie, een techneutenwereld met een ingenieursmentaliteit: wij weten het beter. Een staatsbedrijf met 3.900

werknemers en een ambtelijke inslag, dat zich verschuilt achter protocollen.' Eringa en zijn financieel directeur Hans van Leeuwen hebben de opdracht de luiken open te zetten.

Eringa zet in op het verbeteren van de relaties met ns en de formele opdrachtgever van ProRail, het ministerie van Infrastructuur & Milieu. ProRail wil tegenvallers eerder benoemen en die informatie sneller delen met belanghebbenden. Zoals Eringa stelde in *Het Financieele Dagblad*: 'We laten het er te veel op aankomen. We moeten geen schijn in de lucht houden waar later doorheen wordt geprikt.' En: 'Het begint bij een cultuur van transparantie. ProRail moet eerst zijn kwetsbaarheden blootleggen voordat er verbetering mogelijk is. Daar moeten we doorheen bijten.'

Later in dit boek zullen we ontdekken dat ook veel andere organisaties de slag maken van gesloten naar open: zij willen niet blijven hangen in een systeemwereld, maar aansluiten bij de leefwereld van hun belanghebbenden. Lees daarvoor hoofdstuk 2 en hoofdstuk 9.

1.7 Wie zijn precies je stakeholders?

Een bedrijf is niet enkel een organisatie die kapitaal inzet om er zo veel mogelijk geld uit te halen: ook andere belanghebbenden dan eigenaren of aandeelhouders zijn relevant, stelde Freeman. Zo zijn de belangen van de financiële aandeelhouders (stockholders) steeds meer tegenover de belangen van andere belanghebbenden komen te staan. Er zijn veel meer strategisch belangrijke relaties te ontwikkelen en te onderhouden dan menig een op het eerste oog denkt. Ieder heeft een eigen waarheid.

Stakeholders zijn dus niet alleen potentiële kritische belanghebbenden, zoals in de praktijk weleens wordt verondersteld. Het kunnen allerlei groe-

pen mensen zijn, die direct of indirect hun eigen belangen of die van andere groepen mensen vertegenwoordigen.

Stakeholders kunnen immers niet worden gezien als doelgroepen. Bij het bepalen van een doelgroep kan de waarheid van de organisatie een prima leidraad zijn, maar in werkelijkheid roepen stakeholders zichzelf uit tot belanghebbenden. Anders gezegd: een doelgroep kun je zelf kiezen, maar je stakeholders kiezen jou. Doelgroepen zijn de spelers die je zelf kiest om te benaderen, stakeholders zijn alle betrokkenen die zichzelf tot belanghebbenden verklaren. Een doelgroep is sowieso een stakeholder, maar stakeholders zijn niet altijd een doelgroep. Zeker als het stakeholders zijn die niet tot een voor de hand liggende doelgroep horen, is dat een uitdaging. Als het meezit, richten ze zich op de organisatie zelf, als het tegenvalt, zoeken ze contact met anderen in de buitenwereld. Reputatie wordt immers niet gemaakt door een organisatie zelf, maar in de online, offline en any-line conversatie tussen stakeholders onderling. Zo kunnen stakeholders invloed uitoefenen via de publieke opinie, terwijl de betreffende organisatie zelf hen niet eerder had geïdentificeerd als doelgroep.

Precies daarom is dialoog met die belanghebbenden nodig, zowel intern als extern. Niet alleen door transparante communicatie naar hen toe, wat slechts één richting vormt binnen de dialoog, maar ook door actief te luisteren naar de verwachtingen van de stakeholders en daar proactief op in te spelen in de bedrijfsvoering. Stakeholdermanagement is nu eenmaal een spel dat op meerdere borden tegelijk wordt gespeeld.

In dit kader is het goed om allereerst verschillende typen belanghebbenden te onderscheiden. Om 33 veelvoorkomende categorieën te noemen, en hun belang voor de organisatie:

| # | Stakeholder | Belang voor de organisatie o.a. |
|----|----------------------------------|---------------------------------|
| 1 | Klanten | Omzet |
| 2 | Niet-klanten | Toekomstige omzet |
| 3 | Medewerkers | Tijd, kennis, arbeid |
| 4 | Oud-medewerkers | Maatschappelijke steun |
| 5 | Aandeelhouders | Financiering |
| 6 | Ondernemingsraad | Intern draagvlak |
| 7 | Cliëntenraad | Extern draagvlak |
| 8 | Raad van toezicht/commissarissen | Toezicht |
| 9 | Overheid | Regelgeving, infrastructuur |
| 10 | Partners | Netwerk |
| 11 | Politiek | Maatschappelijk draagvlak |
| 12 | Management | Leiding |

| # | Stakeholder | Belang voor de organisatie o.a. |
|----|---------------------------------------|--|
| 13 | Concurrentie | Uitdaging |
| 14 | Pers | Positieve aandacht, gebaseerd op feiten |
| 15 | Nieuw talent | Toekomst |
| 16 | Leveranciers | Grondstoffen, producten |
| 17 | Belangenorganisaties | Invloed |
| 18 | Maatschappelijke organisaties | Waardering, draagvlak |
| 19 | Wetenschappers | Bevestiging, inzicht |
| 20 | Creatieve geesten | Innovatie |
| 21 | Omwonenden | Leefbaarheid, acceptatie |
| 22 | Toeziethouders | Legitimatie |
| 23 | Vakbonden | Vertegenwoordiging |
| 24 | Ngo's | Maatschappelijk draagvlak |
| 25 | Socialmediagebruikers (o.a. bloggers) | Voeling met de tijdgeest; positieve aandacht |
| 26 | Universiteiten | Onderzoek, aanvoer nieuw talent |
| 27 | Analisten | Financiële waardering |
| 28 | Accountant | Goedkeuring cijfers, transparantie |
| 29 | Distributiepartners | Bereik |
| 30 | Wetenschappelijke vereniging | Wetenschappelijke legitimatie |
| 31 | Ontwerpers | Visuele identiteit, passend design |
| 32 | Adviseurs | Specialistische kennis, benchmarks |
| 33 | Kinderen | Toekomstbestendigheid |

Vaak staan stakeholders voor meerdere belangen tegelijk. Voor alle stakeholders gaat de moraal een steeds grotere rol spelen. De ethische consumptie komt op. Het is de koper die aan de ene kant consumeert ('Ik wil een goed product voor een lage prijs') maar tegelijkertijd burger is ('Ik sta voor duurzaamheid'). De les is: stakeholders rekenen twee keer af. Direct vanuit zakelijk perspectief, indirect vanuit moreel oogpunt.

Het voorbeeld van FrieslandCampina en foodblogger Liesbeth Oerlemans (zie kader hierna) toont hoe een individu via sociale media onverwacht grote invloed kan aanwenden. Als een organisatie niet uit zichzelf open is, dan zullen de gebreken vroeg of laat door stakeholders boven water worden gebracht. Per saldo komt de *licence to operate* dan in de gevarenzone. In de netwerksamenleving is er geen andere optie dan te voldoen aan de wens om transparant te zijn, anders zorgen kritische stakeholders wel voor transparantie.

Campagne Appelsientje stopt na kritiek van foodblogger

Organisaties, overheden en merken zijn meer dan ooit afhankelijk van de mening van het publiek. Mensen zijn mondig, ze kennen de kanalen waar ze hun ongenoegen kunnen spuien en ze doen dat ook steeds massaler. Vroeger moest je connecties bij gevestigde media hebben om redactionele aandacht te krijgen, nu kan iedereen een boodschap online plaatsen die de hele wereld overgaat. Zelfs een individuele consument kan een multinational op de knieën krijgen.

Op 21 maart 2016 maakt FrieslandCampina bekend dat het bedrijf een campagne voor Appelsientje stopzet. De reclametekst luidt: 'Twee stuks fruit: we weten dat het goed voor ons is, toch lukt 't ons niet elke dag. Maar wist je dat een glas Appelsientje Sinaasappel meetelt als je tweede portie fruit?'

Foodblogger Liesbeth Oerlemans stelt

de claim van FrieslandCampina aan de kaak. Een glas van het vruchtensap staat helemaal niet gelijk aan een stuk fruit, is haar kritiek: 'De World Health Organisation adviseert de vrije suikers zoveel mogelijk te beperken. Onder de vrije suikers vallen ook de mono- en disachariden in sap, ook als ze niet zijn toegevoegd (zoals in Appelsientje)'. Oerlemans: 'Ik vond het niet sterk dat het vergeleken werd met fruit. Waarom verzinnen ze dit? Ik wil graag dat consumenten de goede keuze kunnen maken.'

FrieslandCampina stopt de campagne. De reclameposters worden direct uit de abri's gehaald. Een woordvoerder stelt: 'Het is niet de bedoeling dat we mensen op het verkeerde been zetten. We staan op goede voet met bloggers en zijn een toegankelijk bedrijf, dat luistert naar kritiek. Niemand is gediend bij een discussie over de inhoud van ons product.'

Het voorbeeld maakt duidelijk dat het gevaarlijk is om te veel te beloven, zeker in een tijd waarin foodbloggers door velen worden gelezen. Als niet aan de verwachtingen wordt voldaan, ligt reputatieschade op de loer. 'Overpromise, underdeliver' is een direct risico voor de geloofwaardigheid.

'Je bent wie je kent', is het mantra. Wie stakeholders wil prioriteren, zet de medewerkers op de eerste plaats, de klanten op de tweede en de aandeelhouders op de derde. Een sterke reputatie begint immers intern. In *De vent is de tent: reputatiemanagement in de praktijk* (2010) heb ik geschetst dat de betrokkenheid van medewerkers de belangrijkste factor is, waarmee organisaties het verschil maken in de buitenwereld. Mijn advies: kijk dus allereerst naar het management, de lijn en de staf en het uitvoerend personeel, en pas daarna naar de andere stakeholders.

Als de eigen collega's trots zijn op hun werk en zij de belangen van anderen optimaal dienen, creëren zij uiteindelijk de meeste waarde in maatschappelijke en financiële zin. Dan profiteren de aandeelhouders, worden klanten ambassadeurs en blijven medewerkers gemotiveerd en in ontwikkeling. Niet voor niets pleiten Cees van Riel in *De Alignment Factor* (2012) en Bea Aarnoutse in *Alignment 2.0* (2016) voor het investeren in wederzijds lo-

nende relaties tussen een organisatie en haar belangrijkste stakeholders, te beginnen met de interne. Het succes van een strategie ligt voor een groot deel in handen van de medewerkers. De ervaring die externe stakeholders hebben met een organisatie, wordt immers primair bepaald door het handelen van de intern belanghebbenden. Zij zijn de eerste en de belangrijkste ambassadeurs van de organisatie. Als medewerkers de belofte van de organisatie niet waarmaken in woord en daad, ligt reputatieschade op de loer. Zonder hun betrokkenheid geen klanttevredenheid, geen maatschappelijke steun, geen robuuste reputatie en geen gezond bedrijfsresultaat.

De meestgemaakte fout in stakeholdermanagement is dat er vooral naar de buitenwereld wordt gekeken. Vaak wordt bij stakeholders allereerst gedacht aan een relatief smalle groep van externe beïnvloeders, zoals politiek en pers, terwijl de eigen medewerkers worden vergeten. De interne dialoog is dan het ondergeschoven kind. Organisaties zijn nog steeds niet bereid hierin significant te investeren. Dat is vreemd, want in de netwerksamenleving bieden de muren van een organisatie alleen nog maar bescherming tegen wind en regen. Informatie gaat via talrijke media vrijelijk naar binnen en buiten.

De ontwikkelingen van de laatste jaren vragen om een verdieping van de relaties tussen organisaties en medewerkers. Dus: zet de aandeelhouders op de derde, de klanten op de tweede en de medewerkers op de eerste plaats.

Raad van Kinderen stimuleert dialoog tussen generaties

De Missing Chapter Foundation (MCF), opgericht in 2010, neemt de stem van kinderen serieus. Het is een initiatief van prinses Laurentien. Eén van de activiteiten is de Raad van Kinderen. Hoe vinden we manieren om de nieuwsgierigheid naar andersdenkenden te herontdekken, die de meesten van ons als kind bezaten? Dat is de kernvraag.

De invulling is dat steeds een groep uit de bovenbouw van een basisschool in Nederland wordt gekoppeld aan een grote organisatie. Doelstelling is een dialoog tot stand te brengen tussen besluitvormers en kinderen over actuele dilemma's en vraagstukken.

De kinderen in de raad gaan aan de slag

met een maatschappelijk dilemma. Ze stellen onbevangen vragen en bedenken verrassende oplossingen. Aan de hand van probleemverdieping, onderzoek en discussies komen ze na acht weken tot een advies, dat zij presenteren aan de directie van het bedrijf.

In de dialoog is het de uitdaging om vooroordelen opzij te zetten. We denken immers vaak vanuit stereotypen: dat bankiers zelfzuchtig zijn, dat ambtenaren lui zijn, dat Marokkanen onbetrouwbaar zijn, of dat mannen rationeel en vrouwen emotioneel zijn. We denken vanuit hokjes en baseren ons oordeel niet op kennis. Voor de Raad van Kinderen is de 'ander' menselijk. Dat is het begin van de verbinding.