

## ***Stakeholder engagement en Stakeholderdialoog***

Dr. Wim J.L. Elving

*Wim Elving is universitair docent Corporate Communication aan de Universiteit van Amsterdam en lid van ASCoR, alsmede visiting professor aan de IE University, Madrid, Spain. Hij is van 2006 tot en met 2015 hoofdredacteur van Corporate Communications geweest en heeft meer dan 100 publicaties op zijn naam staan op het vlak van interne communicatie, veranderingscommunicatie, corporate branding, CSR communicatie en sociale media. Wim is ook strategisch adviseur bij Newcom Research & Consultancy*

[w.j.l.elving@uva.nl](mailto:w.j.l.elving@uva.nl)

@WimElv

In deze bijdrage zal ik het gebruik van sociale media koppelen aan stakeholder engagement en stakeholderdialoog. Mijn bijdrage start breed met de verantwoordelijkheden van organisaties. Dit wordt gekoppeld aan de digitale ontwikkelingen in de samenleving en manieren om echt verbindingen te maken met de stakeholders door engagement en dialoog. In deze bijdrage wil ik dialoog en engagement verder toelichten en toepassen op overheidsorganisaties zoals gemeenten. Ik zal in dit hoofdstuk ingaan op de voordelen, maar ook op de gevaren van verregaande interactie op digitale media. Daarbij zullen de voorwaarden en risico's voor digitale interactie worden geschetst. Dit is voor zoveel als mogelijk toegespitst op de overheidsorganisatie en dan nog specifiek de gemeentelijke organisatie.

### ***De vier verantwoordelijkheden van organisaties***

Organisaties hebben verschillende verantwoordelijkheden, die nodig zijn om te overleven, maar ook om binnen de wet te blijven en ethisch te handelen. Daarnaast wil een organisatie ook graag gezien worden als goed, oprecht en betrouwbaar, oftewel iedere organisatie streeft ernaar om een goede reputatie te hebben. Er worden vier verschillende verantwoordelijkheden onderscheiden, economische, juridische, ethische en discretionaire verantwoordelijkheden (Carrol, 1979).

Economische verantwoordelijkheden houden voor commerciële organisaties in dat er winst gemaakt moet worden. Een organisatie bestaat door de verkoop van producten of diensten waarmee geld gegenereerd wordt. Daarvan kunnen onder andere de werknemers worden betaald, kunnen de grondstoffen voor het product of dienst worden gekocht en kan de huur van het pand worden betaald. Bij overheidsorganisaties ligt dit wat anders, maar met publiek geld in de vorm van belastingen is er een budget beschikbaar waarmee de gemeente, provincie, of andere instelling haar taken uitvoert.

De juridische verantwoordelijkheden spreken voor zich, men moet zich aan de wet houden. Op het vlak van arbeidsomstandigheden, transparantie en integer handelen dient een overheidsorganisatie het goede voorbeeld te geven. Dit geldt natuurlijk ook voor de ethische verantwoordelijkheid van de overheidsorganisatie. Juist ook omdat media de plaatselijke politiek op de voet volgen, zal integer handelen belangrijk moeten zijn. Nogmaals: een goed voorbeeld doet goed volgen. Burgers hebben rechten en plichten, en dienen daar op de meest correcte mogelijke wijze over worden geïnformeerd. Van oudsher

heeft de overheid een uitgebreide voorlichtingstak gehad, die de burger hielp met vele vragen, variërend van veilig vrijen via energiebesparing tot het oproepen om te stemmen bij verkiezingen. Nog afgezien van de discussie of deze voorlichting van de overheid wenselijk, betuttelend en/of niet nodig is, worden de vereisten aan overheidsorganisaties anders met de opkomst van interactieve media. Discretionaire verantwoordelijkheden gelden ook voor overheidsorganisaties, maar zelden in de vorm van het steunen van goede doelen zoals het bedrijfsleven dat nogal eens doet. De overheid is in staat om subsidies te verlenen aan charitatieve instellingen en kan als aanjager fungeren voor maatschappelijke veranderingen.

### ***Stakeholder engagement en stakeholder dialoog***

We hoeven hier niet te schetsen welke vlucht sociale media hebben genomen en hoe ook veel organisaties present zijn op Twitter, Facebook en andere sociale media. Sociale media bieden een aanvulling op de bestaande media, en bieden zelfs vele voordelen ten opzichte van traditionele media of bijvoorbeeld het internet. Er kunnen directe relaties met stakeholders worden onderhouden, de snelheid is hoog. Toch zijn er ook allerlei restricties bij het gebruik van sociale media; zo heeft Twitter nog steeds maar 140 tekens, waardoor het moeilijk is om complexe boodschappen in te verwoorden. Een ander nadeel is het business model van de sociale media: vaak zijn dit buitenlandse bedrijven, wat allerlei problemen met zich meebrengt voor wat betreft wetgeving en regelingen rondom privacy. Het grote voordeel ligt echter in de directe relatie die mogelijk wordt door sociale media te gebruiken. Een directe relatie met stakeholders kan zeer waardevol zijn.

De directe relatie met stakeholders is voor gemeenten mede gezien de juridische en ethische verantwoordelijkheden een heel belangrijke. Vele jaren zijn gemeenten en andere overheden bezig met het meer betrekken van burgers bij beleidsbeslissingen en initiatieven. De overheid krijgt vaak het verwijt niet te luisteren naar burgers, onvoldoende rekening te houden met het publiek. Interactieve beleidsvorming en de participatieladder zijn voor overheden belangrijke inzichten geweest om te komen tot meer participatie van burgers in beleid en uitvoering van beleid. Toch heeft interactieve besluitvorming ook altijd last gehad van selectiviteit van de deelnemers aan het debat. Informatieavonden verlopen vaak chaotisch en enkele dominante aanwezigen nemen vaak de discussie en het debat over, zodat besluitvorming complexer wordt en het op waarde schatten van de bijdragen bijna onmogelijk is.

De overheid moet in het parlement of in de raad verantwoording afleggen. Daarnaast moet de overheid direct burgers informeren en betrekken bij de inrichting van onze samenleving. Dit geldt zeker wanneer de burgers direct betrokken zijn, zoals bijvoorbeeld bij de inrichting van een gebied.

Gemeenten zijn, zoals uit de vorige onderzoeken en publicaties van David Kok blijkt, zeer actief op sociale media. Gemeenten informeren het publiek via Twitter en Facebook, wat een belangrijke uitbreiding is van de communicatiemix. Ook worden er discussies gevoerd met burgers. Discussies kunnen deel uitmaken van ontwerpen van beleid als men de discussies weet op te schalen tot dialoog om zodoende stakeholder engagement te kunnen bevorderen. Het zou voor overheidsorganisaties belangrijk moeten zijn om zoveel mogelijk betrokkenen te betrekken bij het komen tot nieuw beleid.

## ***Stakeholders***

Betrokkenen, die we hier verder stakeholders zullen blijven noemen; zij die een belang hebben in de organisatie, zijn voor iedere organisatie belangrijk. Voor een overheidsorganisatie zijn stakeholders met name de burgers die een relatie hebben met de overheidsorganisatie, veelal een niet zelf gekozen relatie, maar een opgelegde relatie. Als inwoner van een gemeente ben je stakeholder van die gemeente, aangezien die allerlei regels voor jou heeft, van hondenbelasting, tot het verkrijgen van reisdocumenten en het voldoen van gemeentelijke belastingen. Om te samenleven hebben we regels en wetten nodig. Dat is vanuit de overheidsorganisatie gezien sowieso al een complexe opgave, een soort van gedwongen huwelijk. Als een gemeente het goed wil doen, moet zij transparant zijn en moet zij de burgers op de best mogelijke manier informeren over allerlei zaken die de inwoners van de gemeente aangaan.

Zoals gezegd, overheden kennen al een zeer lange traditie in het gebruik van massamedia en persoonlijke media in hun communicatie. Met veel enthousiasme is men ook met social media begonnen en volgt men de trend dat interactie goed is en kan helpen in het uitdragen van de doelstellingen van de organisatie en het bevorderen van de samenleving. Om echter tot waardevolle interactie te komen zijn inzichten in dialoog en stakeholder engagement aanbevelenswaardig.

## ***Dialoog***

Het gesprek aangaan, in discussie gaan en de dialoog voeren staat voor een interactie waarbij ruimte is voor het uitwisselen van meningen. Idealiter moeten deelnemers aan een dialoog bereid zijn om te veranderen van mening en het compromis te zoeken. In de filosofie wordt de dialoog gezien als het uitwisselen van ideeën, elkaar met respect ontmoeten en begrip hebben voor elkaars verschillende opvattingen. In de praktijk is een belangrijke voorwaarde voor het in dialoog gaan, de bereidwilligheid om te veranderen en te komen tot een compromis (Theunissen & Wan Noordin, 2012). Het is belangrijk om ons te realiseren dat we een eigen opvatting hebben van de realiteit en een eigen oordeel over normen en waarden, die juist in een dialoog overboord moeten worden gezet, om tot succes en een compromis te komen.

Een dialoog maakt ruimte voor een betekenisvolle relatie en idealiter ontstaat er begrip voor de situatie en de positie van de ander. Dialoog kan leiden tot betere samenwerking en tot betere kwaliteit van beslissingen en acties. Alhoewel sommigen dialoog zien als een poging van organisaties tot namaak consensus of gemaakte controle om de eigen doelen te behalen, geldt juist voor overheidsorganisaties dat de dialoog zeer waardevol kan zijn en de kwaliteit van beslissingen en acties kan verhogen.

Daartoe is het nodig om de stakeholders te overtuigen om deel te nemen aan de dialoog. Dat vergt investeringen omdat tijd, geld en mensen moeten worden ingezet om te komen tot dialoog. De dialoog veronderstelt openheid, commitment en investeringen van alle deelnemers aan de dialoog. Het is voor organisaties dus noodzakelijk stappen te zetten om aan stakeholder engagement te doen en velen te betrekken bij de organisatie.

Stakeholder engagement is een vereiste in onze netwerksamenleving. Digitale media geven stakeholders de mogelijkheid om te klagen en zich af te reageren op organisaties. Het is tegenwoordig niet de vraag of je op sociale

media wordt besproken, de vraag is wat je doet met hetgeen er over je wordt gezegd.

### ***Faith-holders & hateholders***

Vilma Luomo-aho heeft recent een indeling gepresenteerd waarin stakeholders worden ingedeeld in faith-holders en hateholders (2015). Daarnaast onderscheidt ze fakeholders, wat we hier verder buiten beschouwing laten. Faith-holders zijn de stakeholders die de organisatie vertrouwen, degenen die moeten worden gekoesterd. Zij hebben reeds vertrouwen in jou en jouw organisatie, waarden de producten of diensten die je levert, zijn je fans en willen ook graag anderen overtuigen van de superioriteit van jouw producten en of diensten. Deze faith-holders zijn erg belangrijk voor organisaties en het is voor iedere organisatie zaak om de groep faith-holders groter te maken en meer fans te krijgen.

Hateholders zijn de ontevreden stakeholders, om de een of andere reden hebben ze geen vertrouwen meer in jou als organisatie, hebben ze slechte ervaringen met jouw producten en of diensten, of klagen ze over jouw service. Vaak krijgen, ook intern, deze hateholders veel aandacht van de organisatie. Hun klacht is natuurlijk belangrijke feedback om processen te verbeteren, maar vaak is het ook onmogelijk om hateholders alsnog tevreden te maken. Als de organisatie alles heeft gedaan om de specifieke klacht van de hateholders weg te nemen maar de hateholder blijft zich roeren, dan is het zaak om deze hateholder te proberen te isoleren en de impact van zijn/haar negativiteit te beperken. Dus het is, naast het uitbreiden van de stakeholders basis, voor organisaties van belang om te weten wie de stakeholders zijn.

### ***Risico's voor dialoog***

Het aangaan van een dialoog brengt risico's met zich mee. Een dialoog is onvoorspelbaar, kan leiden tot een conflict en maakt de echte organisatie zichtbaar, in plaats van de slechts aan de buitenkant opgebouwde identiteit of reputatie. Het succes van de dialoog is moeilijk te kwantificeren en moeilijk meetbaar en overeenstemming met een groep kan leiden tot een conflict met andere groepen. Toch maken de uitgangspunten van onze democratie het noodzakelijk voor overheidsorganisaties om in dialoog te gaan. Dit maakt deel uit van het legitimeitsproces van organisaties, want slechts in interactie kan de legitimiteit worden waargemaakt. Hoe moeilijk de dialoog soms ook zal zijn, voor overheidsorganisaties bestaat geen andere keuze dan de dialoog.

Maar de organisatie kan de dialoog ook gebruiken om juist stakeholder engagement te krijgen. Als je als organisatie bereid bent feedback te willen gebruiken om processen, diensten en service op een hoger niveau te brengen, dan is stakeholder dialoog superieur in dit kwaliteitsdenken. Als de organisatie bereid is onbevangen en onbevooroordeeld te luisteren naar feedback en wat stakeholders willen (of het nu faith-holders of hateholders zijn) kan een belangrijke stap worden gemaakt naar meer openheid en transparantie en daarnaast een grotere legitimiteit. Voor een commerciële organisatie is dit meegenomen, alhoewel het ook steeds belangrijker wordt, maar voor een overheidsorganisatie die het publieke doel dient is dit van eminent belang, omdat uiteindelijk een publieke organisatie haar bestaansrecht ontleent aan de stakeholders.

### ***Social media engagement***

Engagement wordt zeker bevorderd door het gebruik van humor en informele communicatie, echter moet daarbij het grotere doel niet uit het oog worden verloren. Vele organisaties proberen juist met humor en informele communicatie een betere reputatie te krijgen, KLM is een mooi voorbeeld en heeft hiermee prijzen gewonnen. Maar maakt het KLM een sociale organisatie? Ik vraag me af of dit voldoende is. Natuurlijk reageren stakeholders positief op een humoristische tweet of een leuk filmpje, maar hierbij moet het kerndoel van wat de organisatie wil met sociale media niet worden genegeerd. Dat kerndoel moet zijn om aan de ene kant meer stakeholders te krijgen en aan de andere kant meer faith-holders. Dat kan door informele communicatie en humor, maar uiteindelijk is daar veel meer voor nodig. Een visie, heldere communicatiedoelen, staan voor wat je wilt bereiken en je doelen zijn minstens zo belangrijk, en waarschijnlijk uiteindelijk veel efficiënter.

Social media zijn hierbij een mooi middel, maar het hoeft niet op Twitter of Facebook. Veel organisaties kiezen voor andere vormen van dialoog. Maar als eerste moet de organisatie weten wie de stakeholders zijn. De organisatie zal op systematische wijze feedback moeten verkrijgen van stakeholders, zoals bijvoorbeeld van klanten en medewerkers. Deze feedback moet op continue wijze worden geanalyseerd en gebruikt voor kwaliteitsverbeteringen. Door daarnaast ook de dialoog aan te willen gaan, en zoals ik hierboven heb beschreven kan dat geen waardenvrije exercitie zijn, kan de organisatie haar doelen behalen en succesvol worden.

### ***Referenties***

Carrol, A.B. (1979). A three dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4, p 497 – 505.

Luoma-aho, V., (2015). Understanding Stakeholder Engagement: Faith-holders, Hateholders & Fakeholders. *Research Journal of the Institute for Public Relations*, Vol 2, issue 1 (Winter, 2015)

Theunissen, P., & Wan Noordin, W.N. (2012). Revisiting the concept 'dialogue' in public relations. *Public Relations Review*, 38, 5 – 13.