



# CommTalks



40 Thought leaders  
over het communicatievak  
van morgen

# STAKEHOLDERMANAGEMENT ALS HET NIEUWE GOUD

Paul Stamsnijder



66

**Steeds meer organisaties worstelen met een steeds grotere variatie aan stakeholders. Stakeholdermanagement wordt de komende jaren een volwaardig specialisme. Het is de uitdaging voor communicatieprofessionals om de blik van buiten naar binnen te richten.**

De laatste jaren heeft voor veel organisaties een explosie aan stakeholders plaatsgevonden. Ondernemingen, instellingen en publieke organisaties zijn voortdurend in verandering en worden permanent op de proef gesteld om tijdig te kunnen inspelen op nieuwe uitdagingen vanuit de omgeving. Stakeholders verwachten dat bedrijven niet alleen voldoen aan de eisen van de klanten, maar ook dat ze bredere maatschappelijke problemen aanpakken. Hierbij heeft de communicatieprofessional een belangrijke regiefunctie.

### **Reputatieschade ligt op de loer**

Veel organisaties besteden nu nog relatief te weinig aandacht aan hun stakeholders. Vrijwel iedere dag lezen we voorbeelden in de media, waarbij botsende belangen hebben geleid tot geschonden vertrouwen. Wie niet luistert naar het maatschappelijk sentiment ligt direct onder vuur.

En denk vooral niet dat je zelf kunt bepalen wie je stakeholders zijn. Stakeholders kiezen jou. Zie hoe Greenpeace de pijlen richt op Shell en hoe Wakker Dier kritisch is over Albert Heijn, maar ook hoe een individu als Joris Luyendijk de luis in de pels vormt voor de gehele financiële sector.

Een blik op het nieuws toont direct hoe organisaties regelmatig door hun stakeholders worden verrast. De reputatie van een organisatie kan, hoe goed ook, door een enkeling worden geschaad.

De dialoog is de weg naar succes, de monoloog staat in de meeste gevallen garant voor mislukking.

67

### **Het risico van verwaarlozing**

Met de regelmaat van de klok worden belanghebbenden verwaarloosd, niet begrepen of niet geraadpleegd. De gevolgen zijn voorspelbaar. Klanten worden onverschillig, partners keren zich af en tegenstanders staan op.

Denk aan kritische stakeholders die zich niet betrokken voelen en in verzet komen. Leg je eenzijdig de nadruk op slechts enkele stakeholders, dan heeft dit negatieve gevolgen voor de relatie met andere stakeholders die dat niet zullen accepteren en zich afkeren. Besef daarbij dat stakeholders ook onderling weer relaties hebben die de beeldvorming rond de organisatie bepalen.

### **Van winst naar waarde**

Het achterliggende probleem is dat veel organisaties nog niet doorzien dat zij niet meer worden afgerekend op hun primaire functie. Dat zij niet meer alleen producten en diensten leveren, maar ook verantwoordelijkheid dragen voor de manier waarop dat gebeurt.

In de toekomst gaat het niet meer om de winst die je maakt, maar om de waarde die je creëert voor al je stakeholders.

### **Schaken op meerdere borden tegelijk**

Waar de communicatieprofessional vroeger de stakeholders nog kon bereiken met *trust me*, zo zijn het nu de stakeholders die in koor roepen: *show me*.

Dat vraagt om dialoog; niet alleen met commerciële doelgroepen zoals klanten, maar ook met alle mogelijke andere spelers. Want al deze relaties bepalen samen de reputatie van de organisatie waar het om gaat.

### **Een nieuwe houding gevraagd**

Kon een organisatie 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 eigen keuzes vanuit andere belangen.

### **Winnen doe je samen**

In dit licht wordt wel gesteld dat organisaties zich moeten omvormen van bolwerk naar netwerk. De oplossing is stakeholdermanagement: de integrale aanpak om de relevante, interne en externe stakeholders (belanghebbenden) van een organisatie actief te betrekken, met als uitgangspunt het borgen van vertrouwen en het creëren van wederzijds voordeel.

Verandering kan niet goed slagen als stakeholders er niet op de een of andere wijze bij worden betrokken. Niet voor niets zijn termen als omgevingsmanagement, luisteren, netwerken, participatie en dialoog zo in zwang.

68

Het *trust me* en *show me* maken daarbij plaats voor de oproep tot *engage me*.

### **In de praktijk**

Steeds vaker wordt stakeholdermanagement belegd binnen functies als public affairs, corporate communicatie en externe betrekkingen. Dat vraagt om intensieve samenwerking tussen disciplines als strategie en communicatie.

Binnen steeds meer organisaties maakt stakeholdermanagement onderdeel uit van een functie. Spelers als AkzoNobel, ING, NS, Nuon, Prorail en Royal Haskoning zijn hun tijd vooruit. Zij hebben stakeholdermanagement toegewezen aan een specifieke functie. De stakeholdermanager creëert en bewaakt de randvoorwaarden binnen tijd en budget; neemt buiten mee naar binnen en zorgt voor intern en extern draagvlak. Hij of zij weet hoe de omgeving het best kan worden benaderd, weet risico's te beheersen en creëert zo rust in de omgeving. De stakeholdermanager onderhoudt vanuit de bestaande organisatie de dialoog met de interne en externe stakeholders.

In de praktijk ondersteunt de stakeholdermanager het management en de directie bij het borgen van de kwaliteit van alle relaties binnen de interne en externe organisatie.

Stakeholdermanagement staat bij veel organisaties nog in de kinderschoenen. Het is van belang om met elkaar afspraken te maken over welke verantwoordelijkheden bij welke functie worden belegd en welke marsroute er wordt bewandeld.

### De weg naar succes

De dialoog is de weg naar succes, de monoloog staat in de meeste gevallen garant voor mislukking. De komende jaren wordt dit duidelijker dan ooit. De communicatieprofessional van morgen heeft stakeholdermanagement als vanzelfsprekend specialisme.



---

Paul Stamsnijder is oprichter van de Reputatiegroep. In september 2016 verschijnt zijn nieuwe boek *Stakeholdermanagement: van monoloog naar dialoog* bij uitgeverij Boom.

### Meer weten?

- Lees *Creating shared value*, het artikel van Michael Porter en Mark Kramer in Harvard Business Review (2011).
- Volg Paul Polman, de topman van Unilever, en leer zijn visie kennen op het fenomeen *purpose*.
- Ontdek het werk van Ed Freeman, de grondlegger van het vakgebied stakeholdermanagement.
- Lees de oratie van Noëlle Aarts: *The art of dialogue*.