



ENK DWARS EN SLOOP DE SILO'S

HOE KUNNEN ORGANISATIES NOG INVLOED OP HUN OMGEVING TOEFENEN? PAUL STAMSNIJDER PLEIT VOOR BESTAANDE PATRONEN TE BREKEN. DE WARE STAKEHOLDER-MANAGER IS GEEN ENDE KEEP, MAAR SPELVERDELER.

De laatste jaren zijn stakeholders de bestuurskamer binnengekomen. Door de horizontalisering van maatschappelijke verhoudingen is de belangstelling voor stakeholdermanagement explosief toegenomen. Nog niet zo heel lang geleden liepen de meeste uitingen via de afdeling communicatie, nu communiceert iedereen 24/7. Reputatie komt niet meer inside-out tot stand, dankzij het eigen verhaal, maar in het gesprek tussen alle betrokkenen. Of het nu energemaatschappijen zijn, ziekenhuizen, woningcorporaties of zorgverzekeraars – steeds meer organisaties pleiten voor het belang van 'de verbinding': het alignment van stakeholders, zowel in- als extern. Maar wat opvalt, is dat de organisatiestructuur de grootste belemmering

is om deze verbinding outside-in te leggen. Steeds meer directeuren communicatie constateren dat hun eigen organisatiestructuur niet effectief is om in te spelen op de wensen van vandaag. De tijd van het brengen van kernboodschappen om de invloed op de omgeving te regelen, is allang voorbij. Mensen zijn actief binnen verschillende soorten netwerken en delen via deze netwerken hun ervaringen. De 'stakeholder journey' blijkt geen lineaire ontwikkeling, maar een cyclisch proces dat vraagt om voortdurende afstemming. Stakeholders reageren immers op elkaar: bestuurders en toezicht-houders reageren op de politiek, de politiek volgt de publieke opinie, de publieke opinie wordt gestuurd door influencers (lobbyisten, wetenschappers, opinieleiders, adviesbureaus) en de influencers reageren weer op het beleid van bestuurders, het gedrag van organisaties en de verwachtingen van consumenten. Ik verbaas me erover dat zoveel organisaties niet beter inspelen op deze stakeholderdynamiek.

VERKOKERING

Waarom bestempelen directeuren communicatie hun eigen organisatie als achterhaald? Het antwoord is eenvoudig: binnen veel communi-

catieafdelingen is de structuur zendergeoriënteerd. Stakeholders worden veelal verkokerd bejegend, vanuit de silo's van aparte disciplines en afdelingen. Niet het belang van de betrokken stakeholders, maar de kernboodschap van de zender staat centraal. Vanuit de meeste organisaties zijn afdelingen georganiseerd als een verzameling loketten. Allereerst vanuit de lijn: sales & marketing praat met bestaande klanten, business development streeft daarbij naar contact met nieuwe klanten, inkoop onderhoudt de relatie met leveranciers en webcare communiceert met alle online influencers. Tegelijkertijd dragen diverse stafafdelingen de verantwoordelijkheid voor specifieke groepen stakeholders: HR en interne communicatie richten zich op medewerkers, investor relations legt de link met potentiële en bestaande investeerders, juridische zaken met wet- en regelgevers, public affairs met de politiek en belangengroepen, en natuurlijk heeft woordvoering contact met de pers.

Natuurlijk is deze structuur overzichtelijk, maar hierin wordt te weinig rekening gehouden met het gegeven dat alle stakeholders met elkaar communiceren. Het gevolg is versnippering: verschillende of zelfs tegengestelde waarden en boodschappen worden gecommuniceerd richting stakeholders. En erger dan dat. Het blijkt uit recente praktijkvoorbeelden als de Anbo, Feyenoord, de NAM, NOC*NSF, de Nationale Ombudsman, ProRail, Rabobank, Shell, de Staatsloterij, V&D en Volkswagen: men slaagt er onvoldoende in om de belangen van alle stakeholders te dienen, met reputatieschade als gevolg. In de praktijk is het lastig voor bedrijven om te laten merken dat zij begrijpen wat er in de samenleving gaande is.

EMPATHIE

Steeds vaker worden stakeholdermanagers benoemd, om horizontaal 'de verbinding' te leggen. De stakeholdermanager heeft niet zelf contact met alle stakeholders, maar het denken in en organiseren van de dialoog is wel een belangrijke succesfactor. Zo is men in het communicatievakgebied op zoek naar nieuwe organisatieconcepten waarmee we beter leren luisteren, meer *alignment* creëren en anders kijken naar de eigen rol van het leiderschap binnen een sterk veranderende omgeving. Zo wordt geklaagd over fragmentatie, verkokering en

STAKEHOLDERMANAGEMENT IN DE TOEKOMST – DRIE KERNTAKEN

In mijn boek *Stakeholdermanagement: start met wie* schets ik de opkomst van de discipline. Vrijwel iedere organisatie worstelt tegenwoordig met de vraag hoe de belangen van alle betrokkenen kunnen worden meegewogen in het beleid. Als dat niet gebeurt, liggen immers risico's op de loer. Denk aan een verstoring van de operationele processen, vertraging en – uiteindelijk – reputatieschade. Om deze risico's te voorkomen, is het zaak dat op drie fronten wordt ingezet vanuit de discipline stakeholdermanagement. De stakeholdermanager is verantwoordelijk voor het faciliteren en onderhouden van de dialoog, zowel in- als extern. In de praktijk zijn daarvoor drie kerntaken relevant.

- *Ten eerste* gaat het om weten: de stakeholderinventarisatie, ofte wel het in kaart brengen en houden van alle mogelijke betrokkenen, in- en extern. Het gaat dan om werkzaamheden als issue-analyse, databasebeheer en het adviseren van de interne beslissers: bestuurders, management en toezichthouders.

- *Ten tweede* gaat het om meten. Dit is een *balancing act*: het inschatten van de verwachtingen van alle betrokkenen. Hieruit volgt ook het geven van gevraagd en ongevraagd advies over de belangen van diverse stakeholders, agendasetting en het ontwikkelen en onderhouden van een stakeholder- of reputatiedashboard. Ook valt hierin het organiseren van de dwarsverbanden intern. Dit kan bijvoorbeeld via *scrums*, *squads* en *tribes*, maar ook door de inzet van een stakeholderboard of vergelijkbare overlegorganen. Onder andere ABN Amro, KPN en PWC hebben hiermee goede ervaringen opgedaan.
- *En ten derde* is *daten* een kerntaak van de stakeholdermanager: het ontwikkelen van een aanpak voor de dialoog en de uitvoering daarvan, inclusief het mandaat om de beoogde doelstellingen te realiseren.

silodenken: er wordt onderling niet goed samengewerkt, de impact van de communicatie is daardoor suboptimal en de interne politiek is belangrijker dan het gezamenlijk belang. Tegelijkertijd wordt binnen steeds meer communicatieafdelingen gesproken over de oplossing: het multi-stakeholderperspectief. We moeten beter 'van buiten naar binnen' werken, is de wens. Ofte wel: minder zenden, meer luisteren. Overal klinkt de roep om empathie. Waar wordt gesproken over de maatschappelijke dialoog, wordt in veel gevallen nagedacht vanuit een andere inrichting van de communicatiefunctie.

RELEVANTE ISSUES

De laatste jaren hebben diverse organisaties ingezet op de professionele inrichting van stakeholdermanagement. In veel gevallen wordt de uitvoering van de discipline gecoördineerd door een medewerker, die de titel stakeholdermanager heeft. In Nederland hebben onder andere AkzoNobel, Alliander, de KNB, ING, NS, Nuon, Prorail, Royal HaskoningDHV, Schiphol, Shell en Rijkswaterstaat professionals in dienst, die de omschrijving 'stakeholdermanager' in hun functieomschrijving hebben. Ook veel koepel-, branche- en beroepsorganisaties zijn actief op dit vlak. In het werk van de stakeholdermanager staat horizontale samenwerking centraal: hoe borgen we een betere samenwerking vanuit alle afdelingen, hoe krijgen we meer regie op de relevante issues, en: hoe slopen we de silo's?

Willen organisaties werk maken van hun reputatie, dan moeten zij eerst en vooral investeren in de relatie met al hun stakeholders. De stakeholdermanager heeft hierin een faciliterende rol: hij of zij ondersteunt de top bij het borgen van de kwaliteit van alle relaties in en rond de organisatie. Maar bovenal draait het om inlevingsvermogen. Stakeholdermanagement gaat uiteindelijk niet over spreadsheets invullen, maar over perspectief bieden. Door stakeholders eerst en vooral te blijven zien als mensen, geeft de stakeholdermanager een impuls aan het empathisch vermogen van de organisatie. Door dwars te denken is de stakeholdermanager geen vliegende keep, maar de spelverdelers.

Paul Stamstijder is partner bij de Reputatiegroep. Zijn nieuwe boek heet 'Stakeholdermanagement: start met wie', www.businezz.nl.