

## VREEMDGAAN VOOR MANAGERS



ELKE JEURISSEN CATO LÉONARD

**VREEMD**

MET STAKEHOLDERS

**GAAN** voor

NAAR JE DOEL

**MANAGERS**

**MET 50 VOORBEELDEN**



LANNOO  
CAMPUS

D/2013/45/115  
ISBN 978 94 014 0822 6  
NUR 801

Vormgeving cover: **De Witlofcompagnie**  
Vormgeving binnenwerk: **Pascal Van Hoorebeke**  
© **Cato Léonard, Elke Jeurissen & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2013.**

**Uitgeverij LannooCampus** maakt deel uit van  
**Lannoo Uitgeverij**, de boeken- en multimediativisie  
van Uitgeverij Lannoo nv

Uitgeverij LannooCampus  
Erasme Ruelensvest 179 bus 101  
3001 Leuven, België

**[www.lannoocampus.be](http://www.lannoocampus.be)**

Alle rechten voorbehouden. Niets van deze uitgave mag vereenvoudigd worden en/of openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

VOORWOORD	9
INLEIDING	11
TEN GELEIDE	14
<b>I WAAROM VANAF NU ALLES ANDERS IS</b>	<b>19</b>
WAT IS ANDERS?	20
TRANSPARANTIE	20
SNELHEID VAN VERANDERING	25
WISDOM OF CROWDS	28
BEYOND PEERS	30
CONCURRENTIE UIT ONVERWACHTE HOEK	33
GRENS TUSSEN PROFIT EN NON-PROFIT VERVAAGT	35
VAN STAKEHOLDER MANAGEMENT NAAR STAKEHOLDER ENGAGEMENT	39
WAT IS EEN STAKEHOLDER?	39
WAT IS ENGAGEMENT?	41
WAT IS STAKEHOLDER ENGAGEMENT?	42
ECONOMISCHE EN MAATSCHAPPELIJKE WAARDECREATIE	51
GRENZEN AAN HET HUIDIGE SYSTEEM?	51
ALS PORTER HET ZEGT...	53
CSR	54
CSV	54
<b>2 HET LEGGEN VAN DE PUZZEL</b>	<b>59</b>
KIES JE SPEELVELD	60
WEET WAAROM	60
DISRUPTIEF DENKEN	64
INNOVATIE DOOR COCREATIE	67
ENGAGEMENT VAN MEDEWERKERS EN EMPLOYER BRANDING	70
MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN	73
ZELFREGULERING	79
REPUTATIE & THOUGHT LEADERSHIP	82
AANKOOP EN PRODUCTIE	84

<b>KIES JE STAKEHOLDERS</b>	<b>88</b>
<b>BRENG JE STAKEHOLDERS IN KAART</b>	<b>88</b>
<b>CSR-BAROMETER VAN BUSINESS &amp; SOCIETY</b>	<b>92</b>
<b>INCLUSIEF VERSUS EXCLUSIEF</b>	<b>95</b>
<b>STAKEHOLDERS KWALIFICEREN</b>	<b>96</b>
<b>TRECHTERMODEL</b>	<b>99</b>
<b>SAMEN IN BAD</b>	<b>104</b>
<b>STAKEHOLDERDIALOOG</b>	<b>104</b>
<b>MEDESTANDER VERSUS TEGENSTANDER</b>	<b>106</b>
<b>GEMEENSCHAPPELIJK DOEL</b>	<b>108</b>
<b>DIVERSITEIT</b>	<b>110</b>
<b>VAN DIALOOG NAAR SAMENWERKING</b>	<b>113</b>
<b>CHECKLIST VOOR HET COCREËREN</b>	
<b>VAN EEN 'COALITIE VAN MEDESTANDERS'</b>	<b>115</b>
<b>INITIATOR OF PARTNER</b>	<b>115</b>
<b>INITIATIEFNEMER OF PARTNER?</b>	<b>118</b>
<b>GROEPSDYNAMIEK</b>	<b>118</b>
<b>HET VIJFFASENMODEL VOLGENS OOMKES</b>	<b>119</b>
<b>TECHNOLOGIE</b>	<b>122</b>

<b>3 VORMEN VAN VREEMDGAAN</b>	<b>125</b>
<b>HOE VER GA JE IN JE RELATIE?</b>	<b>126</b>
<b>INFORMEREN</b>	<b>127</b>
<b>DIALOOG EN CONSULTATIE</b>	<b>128</b>
<b>COCREËREN</b>	<b>131</b>
<b>NETWERKORGANISATIE</b>	<b>133</b>
<b>STRATEGISCHE BESLUITVORMING</b>	<b>134</b>

<b>4 WETGEVEND KADER</b>	<b>139</b>
<b>GOEDE AFSPRAKEN MAKEN GOEDE VRIENDEN</b>	<b>140</b>
<b>OMGAAN MET DE GRIJZE ZONE</b>	<b>141</b>
<b>BEURSGENOTEERDE ONDERNEMINGEN</b>	<b>142</b>
<b>NIET-BEURSGENOTEERDE ONDERNEMINGEN</b>	<b>143</b>
<b>5 VUISTREGELS VOOR SUCCESVOL STAKEHOLDER ENGAGEMENT</b>	<b>147</b>
<b>DIFFERENTIATIE EN INTEGRATIE</b>	<b>149</b>
<b>GEMEENSCHAPPELIJK DRAAGVLAK</b>	<b>151</b>
<b>TRANSPARANT PROCES MANAGEMENT</b>	<b>153</b>
<b>METEN EN BIJSTUREN</b>	<b>158</b>
TOT BINNENKORT	162
DANKWOORD	164
EINDNOTEN	168

'If you want to go fast, go alone –  
If you want to go far, go with others.'

AFRIKAANS SPREEKWOORD



# VOORWOORD

Wat je zegt, dat moet je menen. De natuur is er voor de overlevers. Dat geldt net zo goed voor organisaties. Er straks nog zijn: daar gaat het om, is het niet?

Iedere organisatie zou dus duurzaamheid moeten nastreven.

Het succes van een organisatie, wordt vandaag vooral bepaald door de behendigheids waarmee het haar lukt een antwoord te vinden op de uitdagingen en vragen die er rijzen vanuit de samenleving. Dat bepaalt de winstgevendheid op lange termijn, en uiteindelijk het overleven. Die samenleving, dat is meer dan klanten alleen; dat gaat over iedereen en mogelijk ook alles.

Om in harmonie te zijn met je omgeving, moet je er inzicht in hebben en dat inzicht strategisch kunnen vertalen naar je beleid. Als je enkel in cijfers denkt, dan hoeven de mensen je niet meer. Je geraakt dan als organisatie ook nergens meer.

Duurzaamheid gaat over het omgaan met je stakeholders en de thema's die ze als de hunne vooruitschuiven. Een duurzaam beleid voeren, houdt in dat je de relatie met je stakeholders op zo'n manier uitbouwt dat die je organisatie vanuit hun eigen oogpunt gaat ondersteunen. Als jij en niet je concurrent exact weet wat deze stakeholders boeit en waar ze van wakker liggen, dan maak jij het meeste kans op duurzaam succes.

Het is aan jou om na te gaan wat de grootste uitdaging binnen je organisatie is. Kun je die zelf nog invullen? Zijn er andere organisaties, overheden, NGO's of belangengroepen met eenzelfde uitdaging? Is het niet slimmer om belangen aan elkaar te koppelen en gezamenlijk een antwoord op de uitdaging te formuleren? Denk er al eens over na. Daarover gaat Stakeholder Engagement.

THOMAS LEYSEN, VOORZITTER UMICORE EN KBC GROEP

‘Samenwerken met al onze stakeholders, zowel intern als extern, is één van onze succesfactoren.’

GUIDO VANHERPE, LA LORRAINE BAKERY GROUP

# INLEIDING

De samenleving is complexer en transparanter geworden dan ooit tevoren. In deze wereld vol netwerken zijn de uitdagingen voor een bedrijf groter dan ooit. En je stakeholders kijken toe. Geen enkel bedrijf kan vandaag nog 5 jaar vooruit kijken.

Een bedrijf of organisatie die wil overleven moet volgens de principes van Darwin handelen: hoe kun je jezelf het beste aanpassen aan de omgeving die snel verandert. Je kunt proberen om dat op eigen kracht vanuit je kerncompetenties te doen. Maar je kunt ook met anderen samenwerken om je doelstellingen te realiseren.

Als je als organisatie zeker bent dat je de uitdagingen alleen aan kan, doe dat dan. Maak het niet nodeloos complex. Maar stel je eerst de vraag of je alleen alle instrumenten in handen hebt om verder te kunnen groeien, en of je weet wat er in de wereld daarbuiten gebeurt en invloed kan hebben op jouw organisatie.

Waarde creëren, dat doe je vandaag niet meer alleen, maar samen met je stakeholders of betrokken partijen. Die stakeholders bevinden zich niet alleen binnen je organisatie maar ook buiten je muren. Het is maar door te luisteren naar de uitdagingen in je zakelijke omgeving en ze te verbinden met die van je eigen organisatie, dat je wendbaar genoeg blijft om in te spelen op snelle verandering. En deze omgeving, die leer je het beste kennen door er in dialoog mee te gaan.

Organisaties die zich engageren in een open, eerlijke en authentieke relatie met hun stakeholders bouwen meer kansen op voor nieuwe groei en unieke innovatie. Binnen zo'n relatie gaan medewerkers zich meer verbonden voelen, gaan klanten, leveranciers, belangengroepen, overheden en regulatoren actief met je meedenken en wordt het draagvlak voor je organisatie groter. Samenwerken met stakeholders leidt tot meer vertrouwen en inzicht, en uiteindelijk tot beslissingen die beter onderbouwd zijn en gemakkelijker aanvaard worden.

In dit boek tonen we aan hoe het betrekken van stakeholders waarde creëert voor je onderneming en waarom je niet meer zonder kunt. Je leest wat samenwerking concreet opbrengt voor je organisatie; of het nu gaat om co-creatie van diensten, zelfregulering, *thought leadership*, marktvalidatie, responsible sourcing, strategisch inzicht of een ander competitief voordeel.

Aan de hand van een concreet stappenplan, kun je je stakeholders in kaart brengen, kwalificeren en verzamelen rond een goed gekozen uitdaging. Je leert hoe je stakeholders kunt betrekken in je bedrijfsvoering.

Ook drempels en drivers komen uitgebreid aan bod. Het proces van Stakeholder Engagement verloopt immers per definitie in verschillende stappen, het is *'learning by doing'*.

De inhoud van dit boek is mee mogelijk gemaakt dankzij de input van een hele reeks verschillende stakeholders, die zo vriendelijk waren hun visie en inzichten te delen tijdens boeiende gesprekken. Onze dank gaat uit naar Tom Aelbrecht (Janssen Pharmaceutica), Erik Avonts (de Rotonde), Michel Bauwens (P2P foundation), Bart Becks (iMinds/GMV), Cathy Berx (Gouverneur Antwerpen), Suzy Bleys (Kabinet Onderwijs), Paul Buysse (Bekaert), Isabelle Callens (VBO), Joanne Celens (Synthetron), Caroline Copers (ABVV), Pascal Cools (Flanders DC), Luc De Bruyckere (Voka/Ter Beke), Els De Clercq (Netwerk Ondernemen/Idealabs), Paul De Knop (VUB), Jo De Ro en Nancy De Vogelaere (Agentschap Onderwijscommunicatie), Sabine Denis (Business & Society), Marc Frederix (Nationale Loterij), Patrick Kenis (Antwerp Management School), Denis Knoops (Delhaize), Chris Lebeer (Towerbrook Capital Partners/Volution Group), Thomas Leysen (KBC/Umicore), Fons Leroy (VDAB), David Leysens (Kauri), Thierry Lhoest (FSMA), Philippe Naert (Antwerp Management School), Gerrit Rauws (Koning Boudewijnstichting), Saskia Schatteman en Steven Stokmans (Microsoft), Johnny Thijs (bpost), Wouter Torfs (Schoenen Torfs), Steven Van Belleghem (B-Conversational), Lutgart Van den Berghe (Guberna), Ann Van Driessche (Muntpunt), Giuseppe van der Helm (VBDO), Ignace Van Doorsee-

laer (Van De Velde), Karel Van Eetvelt (Unizo), David Van Reybrouck (schrijver/G1000), Piet Vanthemsche (Boerenbond), Olivier Vanden Eynde (Close the Gap), Hubert Vanhoe (USG People), Roland Vaxelaire (ex-Carrefour), Geert Verachtert (Philips), Caroline Ven (VKW), Lut Vercruysse en Philippe Van Meerbeeck (VRT), Raymonda Verdyck (GO!), Meredith Vets (Triangis), Damien Vincent (WWF), Elke Wambacq (Kind & Gezin) en Yves Willemot (Unicef).

# TEN GELEIDE

## VAN PRAATBARAK NAAR 'COALITIE VAN MEDESTANDERS'

Rondetafel, consortium, Staten-Generaal, colloquium, congres, stakeholderpanel. Er gaat geen week voorbij of er valt een uitnodiging voor een of andere groepsdiscussie in onze mailbox. Herken je ze, de vriendelijke vraag om een halve dag of meer een mening te komen ventileren over een of andere uitdaging? Omdat men denkt dat je er iets zinnigs over kunt vertellen, en er ook op gebrand bent je woorden te delen. Samen praten om er samen uit te geraken. Allemaal interessant, koffie en broodjes zijn voorzien. Soms een staande lunch en een afsluitende receptie.

Als je advies wil, is het de gangbare corporate praktijk om een studie te bestellen bij een of ander adviesbureau. Het resultaat van die studie wordt gepresenteerd in fantastische slides, cijfers en grafieken, vaak zeer druk en complex, en al dan niet ondersteund door *position papers* van honderden pagina's en een occasioneel filmpje. Onafhankelijk onderzoek; waardoor je je eigen positie leert kennen: je sterke en zwakke punten, je bedreigingen en kansen. In het beste geval, wordt er ook iets constructiefs gedaan met dat advies. Er kan immers een actieprogramma aan gekoppeld worden.

Dat lukt niet altijd. De papieren tijger is op zich misschien wel indrukwekkend, maar in praktijk niet zo gemakkelijk communiceerbaar en uitvoerbaar. Om verandering te realiseren moet je mensen intern en ook extern zo ver krijgen dat ze echt luisteren naar je verhaal, zich herkennen in wat je vertelt en hun houding en gedrag gaan aanpassen. Aan dat detail wordt niet altijd gedacht.

Het grote voordeel van zo'n uitgebreide studie is natuurlijk dat je de bevindingen kunt meedragen in allerlei discussies waar je mening en standpunt worden gevraagd. Zo kun je een standpunt verduidelijken, je visie onderbouwen en scoren bij de achterban. Uitpakken met cijfers en tabellen is interessant. Je kunt er je tegenstrever mee ver-

rassen. Je haalt er de krantenkolommen mee. Je kunt de sterkste zijn en de zwarte piet doorspelen naar iemand anders. Maar of je daarmee ook iets verandert en echt iets in beweging zet, dat valt nog te bezien. Het is in elk geval niet meer genoeg.

De klassieke overlegorganen zijn er een beetje ziek aan. Kijk naar het sociaal overleg, of andere overlegstructuren waar belangengroepen met een verschillende agenda tegenover mekaar zitten. Letterlijk. Er wordt aan zinnen in nota's gesleuteld. De positie van een komma wordt versleept. Werk voor de printer.

Sociaal overleg, commissie, adviesraad, stuurgroep, comité, werkgroep. Zijn er in dit land niet genoeg overlegorganen allerhande? Voor elke sector, elk onderwerp en elke bevolkingsgroep bestaan er belangengroepen. Overheden, het middenveld, universiteiten, bonden, werkgeversgroepen, vakbonden, sectororganisaties, kamers van koophandel, consumentenorganisaties, non-profitcoalities ... Iedereen heeft zich verenigd om de eigen stem luider te laten klinken. De fora waar deze groepen met mekaar vergaderen zijn oefeningen in subtiel evenwicht. Consensus is belangrijker dan werkbaarheid en resultaat. Machtsverhoudingen zijn er uitgedrukt in aantal zitjes. De meningen zijn netjes verkaveld en afgezoomd. Het bezit van de macht wordt gewaarborgd door een erkenning als gesprekspartner. Om je zeg te mogen doen moet je toegelaten worden. Maar luistert men ook naar mekaar?

Kijk naar het sociaal overleg: vaak wordt er op voorhand aangekondigd dat het moeilijk zal worden. De partijen kennen mekaars standpunten door en door. Meningen mogen verschillen, maar voor de buitenwacht lijkt het er toch op dat ze steeds dezelfde thema's op dezelfde manier herhalen. Steeds dezelfde pirouettes worden herhaald. Ieder wil zijn ding binnenhalen. De achterban kijkt toe. Men doet weinig moeite om mekaar te verstaan. Zelden wordt samen aan een positief project gewerkt. Zeker niet in tijden van crisis. Dan gaat het om het behoud van wat is. En iedereen vindt zichzelf de belangrijkste.

Nu men steeds meer beseft dat men zelf niet alle wijsheid in pacht heeft en men mekaar nodig heeft om dingen ten goede te bewegen, groeit de bereidheid om met elkaar te praten en naar elkaar te luisteren. Nog niet in alle officiële klassieke overlegorganen, maar wel ernaast. Als men wil praten, dan richt men nieuwe debatgroepen op. Gekruid met informaliteit. Dat maakt het minder serieus, en het biedt vrijheid. Vrije meningsuiting. Net als in de coulissen van de televisiestudio's. Het is hoopgevend dat in onze gesprekken ter voorbereiding van dit boek zowel vertegenwoordigers van werkgevers- als werknemersorganisaties aangeven dat het zo niet verder kan. Allemaal willen ze het sociaal overleg hervormen. Nu het alleen nog eens worden over hoe dat best gebeurt.

Isabelle Callens, VBO: "Dialoog is belangrijk, en wellicht zijn de klassieke stakeholders niet de enige en misschien zelfs niet altijd de belangrijkste. Die vraag stellen en beantwoorden vergt wel moed. Het is bovendien moeilijk om minder evidente stakeholders, beyond peers, binnen te halen. Neem bijvoorbeeld de groep van 10 in het sociaal overleg. De samenstelling is institutioneel bepaald in de wet en in koninklijke besluiten. En als je aan de samenstelling raakt, raak je ook aan een radertje in een hele machine."

Caroline Copers, Vlaams ABVV: "Op Vlaams niveau is er wel nood aan een echt beter bestuurlijk beleid. Er zijn nu 13 strategische adviesraden actief. Dat is van het goede te veel omdat er heel wat "overlapping" is tussen de bevoegdheidsdomeinen van deze adviesraden. Teveel democratie werkt niet meer. Ook mijn studiedienst heeft daar niet altijd tijd voor, de inzet van mensen moet voor henzelf en voor de organisatie zinnig blijven. Innovatie betekent voor mij dat we zelf als sociale partners meer overleg zouden initiëren. Maar dat veronderstelt wel dat alle partners hun gemeenschappelijke belang kunnen bepalen i.p.v. alleen te mikken op lobbying. Dat blijkt een moeilijke."

Luc De Bruyckere: "Als je voor Stakeholder Engagement kiest, vermijd je best een nieuw tapijt van advies dat niets bijbrengt tot de besluitvorming. Je moet voldoende hard en kritisch blijven. Bij Voka



hebben we vastgesteld dat talrijke Vlaamse adviesorganen geen resultaten opleveren omdat het praatbarakken geworden zijn. Het heeft geen zin je beste mensen hiervoor in te zetten om vervolgens niets te doen met de resultaten. Daarom hebben we in 2012 aangekondigd dat Voka kiest voor echt overleg en daarom uit de helft van de adviesorganen zou stappen waar ze deel van uitmaakte. We hebben eerst onze strategie vernieuwd en daarbij gekozen voor impact. We hebben al die raden en commissies geïnventariseerd en ons de vraag gesteld of we daarin nog een nuttige rol kunnen spelen.”

Om echt iets te kunnen veranderen moet je niet alleen praten en luisteren en samen denken, je moet vooral ook samen doen! Samenwerken rond een gemeenschappelijk belang, daar gaat het om. Dus moet je partijen verzamelen die samen aan dat gemeenschappelijke doel willen werken, en die daar zelf iets bij kunnen winnen. Werken aan een gemeenschappelijk doel, aan een algemeen belang, wordt dan ook werken aan een individueel belang.

Er moet dus niet alleen gepraat en geluisterd worden, er moet ook een *coalitie van medestanders* gevormd worden; een groep mensen die niet enkel samen komt om het eigen belang te dienen, maar vooral omdat ze echt willen samenwerken aan een gemeenschappelijke doelstelling en middelen willen vrij maken om die doelstelling samen te realiseren. Zo'n coalitie drijft niet op riskmanagement, maar op engagement voor een gemeenschappelijk belang. Je kunt ze niet van buitenaf *top down* opleggen, maar alleen bottom-up laten groeien. Elke partij is er evenwaardig. Je staat niet tegenover mekaar, maar gaat met mekaar op weg. In de plaats van wantrouwen heerst er vertrouwen. Elke partij moet actie kunnen ondernemen in functie van de samen geformuleerde voorstellen.

Aan die aanpak gaat het besef vooraf dat je vandaag echte nieuwe waarde creëert door samen te werken, met je stakeholders. Het vereist dat je je eigen belang koppelt aan het belang van een groep, dat je eigen winst koppelt aan de winst van iemand anders, dat je op authentieke en respectvolle manier met anderen in een bepaalde

richting samenwerkt vanuit een gedeelde kijk op een probleem of een uitdaging. En anderen, dat kunnen net zo goed 'vroegere tegenstanders' zijn.

Elke stakeholder in je omgeving heeft uitdagingen en prioriteiten. Het is maar door te luisteren naar je omgeving dat je uitdagingen kunt ontdekken die gelijk lopen met de jouwe en dat je samen programma's kunt opzetten om wat alle betrokkenen als nodig beschouwen, ook te doen. Als je die stakeholders kunt binden en omvormen tot medestanders, vergroot je je eigen actieradius om wendbaar om te gaan met al de uitdagingen die de moderne wereld op je afstuurt.

1

**WAAROM VANAF  
NU ALLES ANDERS IS**

‘By better connecting companies’ success with societal improvement, it opens up many ways to serve new needs, gain efficiency, create differentiation, and expand markets.’

MICHAEL E. PORTER EN MARK R. KRAMER

# WAT IS ANDERS?

In 1984 bracht R. Edward Freeman het boek uit *Strategic Management, a stakeholder approach*. Hij definieerde een stakeholder als ‘elke partij die direct of indirect door de organisatie wordt beïnvloed of die de organisatie kan beïnvloeden’. Freeman wordt dan ook als de grondlegger van de stakeholdertheorie beschouwd. Sindsdien zijn een aantal omgevingsfactoren die invloed hebben op de stakeholder theorie, sterk veranderd. Wij lichten ze graag toe.

## TRANSPARANTIE

Elke organisatie is een glazen huis geworden. Technologie heeft de grenzen tussen de wereld daarbinnen en daarbuiten vervaagd en allerlei mazen en kieren aangebracht. Het maakt niet uit of je voor een bedrijf, overheid, vakbond, vzw, universiteit of ziekenhuis optreedt: de media zien wat je goed of minder goed doet. Je medewerkers communiceren hun leven intussen via Facebook en Twitter. Ze zijn de ambassadeurs van jouw merk en beïnvloeden de associaties die anderen ermee maken. Je buurtbewoners houden er hun eigen mening op na, ze willen gehoord worden en verlangen inspraak. Klanten beoordelen je service en kwaliteit online en verwachten duidelijk, eerlijk en authentiek gedrag. Door de grote verspreiding van de sociale media kan iedereen zich verenigen met andere mensen. Bovendien houdt de overheid sinds de crisis het doen en laten van

de zakenwereld sterker in de gaten. Het toegenomen toezicht en het afgenomen vertrouwen zorgen ervoor dat alles een stuk gevoeliger wordt en dat je als organisatie meer in de kijker loopt. En tegelijk heb je minder controle over wat er in de wereld daarbuiten gebeurt.

Mensen hadden altijd al een mening over jouw bedrijf, organisatie, product of dienst. Vandaag komen ze ook vrij voor die mening uit. Elk persoonlijk verhaal kan flashaandacht krijgen als het verder verspreid wordt via sociale netwerken, blogs en e-mail. De stem van het individu klinkt vandaag even krachtig als die van een organisatie die vroeger media kocht of toegang had tot de schrijvende pers of radio en televisie.

Vroeger beslisten organisaties zelf wanneer, wat en hoe ze communiceerden. Ze leidden de dans. Het was hun mening die telde. De enige echte waarheid. Eenrichtingsverkeer. Vandaag is dat anders. Een gestroomlijnde mededeling de wereld insturen volstaat niet meer. Organisaties hebben hun alleenrecht om te communiceren verloren. Ze staan zelfs niet meer centraal. Vandaag staat de omgeving centraal, en alle mensen die daarin leven, wonen, werken, consumeren, zich willen vermaken, een mening willen hebben, veiligheid opzoeken, verlangens uiten. Je merkt het aan het keuzegedrag van talent op de arbeidsmarkt. Mensen willen werken voor een werkgever waarvan de waarden overeenkomen met hun eigen verlangens en behoeftes, die verder gaan dan het pure winstbejag.

Het gaat vandaag niet meer over vertrouwen in wat jij als organisatie zegt, maar over vertrouwen in wat anderen zeggen over jouw organisatie. Die anderen, dat zijn vrienden, klanten, maar even goed non-profitorganisaties, vakbonden, overheden, journalisten, werknemers en andere stakeholders.

Een organisatie die het vertrouwen wil (her)winnen, moet vandaag operationele efficiëntie combineren met maatschappelijke verantwoordelijkheid. Dat blijkt althans uit de jaarlijkse Trustbarometer van het PR bureau Edelman.<sup>1</sup> Betrouwbare organisaties zijn zij die partner-

ships aangaan met non-profitorganisaties, overheden en andere stakeholders om maatschappelijke problemen op te lossen, aldus Edelman. Ook ethische businesspraktijken, transparante en regelmatige communicatie, rekening houden met de feedback van klanten en het juist omgaan met werknemers zijn belangrijke elementen in de opbouw van het vertrouwen.

Hoed je te denken dat het voor jouw organisatie wel zo'n vaart niet zal lopen. Vertrouwen komt te voet en gaat te paard. Het kan jaren duren om de reputatie van je bedrijf op te bouwen, maar een enkele klik van de computermuis volstaat om een goede reputatie de nek om te wringen. Iedereen is vandaag reporter van zijn eigen ervaring, en iedereen neemt die rol maar al te graag op.

---

## DELL'S SOCIAL MEDIA

Vandaag vormt Dell een van de schoolvoorbeelden van een bedrijf dat naar zijn klanten luistert. Het zet daarvoor sterk in op sociale media, van blogs tot Twitter. Het bedrijf beheert met gemak de dagdagelijkse berichtenstroom op het net. En dat heeft het noodgedwongen geleerd. Dankzij één ontevreden klant en zijn blog. In 2005 haalde Dell's klantenservice wellicht nog niet het niveau van vandaag. Dat blijkt toch uit het verhaal van ene Jeff Jarvis. Midden 2005 had Jarvis net een nieuwe Dell-computer gekocht, maar die vertoonde allerlei gebreken. Geen probleem, want hij had ook getekend voor Dell's hersteldienst aan huis. Tot bleek dat die duurbetaalde service eerder een ophaaldienst bleek en dat Jarvis zijn computer wel enkele weken zou moeten missen.

Het eerste stuk dat Jarvis vervolgens op zijn blog plaatste, kreeg als titel: Dell Lies. Dell Sucks. Jarvis schoot met scherp: over de gebrekkige klantenservice van Dell, het feit dat Dell zijn beloftes niet nakwam en dat hij zich flink bedrogen voelde. Het bericht ontkende een mediastorm van reacties van andere misnoegde klanten met gelijkaardige klachten. De storm ging enkel liggen nadat Michael Dell er zich persoonlijk mee ging bemoeien.

Michael Dell stelde een corporate blogger aan, Lionel Menchaca,

# Dell lies. Dell sucks.

June 21, 2005 by Jeff Jarvis

 Tweet 2

 Vind ik leuk 0  +1 0

109 Comments »

## Dell lies. Dell sucks

: I just got a new Dell laptop and paid a fortune for the four-year, in-home service.

The machine is a lemon and the service is a lie.

I'm having all kinds of trouble with the hardware: overheats, network doesn't work, maxes out on CPU usage. It's a lemon.

But what really irks me is that they say if they sent someone to my home — which I paid for — he wouldn't have the parts, so I might as well just send the machine in and lose it for 7-10 days — plus the time going through this crap. So I have this new machine and paid for them to FUCKING FIX IT IN MY HOUSE and they don't and I lose it for two weeks.

DELL SUCKS. DELL LIES. Put that in your Google and smoke it, Dell.

 Tweet 2

 Vind ik leuk 0  +1 0

109 Comments »

wiens taak het werd om prompt en eerlijk op alle onlineberichten over Dell te reageren, over alle divisies van het bedrijf heen. Het gaf het bedrijf meteen een menselijke stem. Menchaca en zijn 'Social Outreach Services' team startten met een 'Luister en antwoord' programma dat zich richt op klantenondersteuning en service, op community building en online themadiscussies. Er kwamen platformen zoals het Direct2Dell en Dell Community Forum; allemaal met als bedoeling klanten te betrekken.

Al vlug bleek dat er op het net dagelijks 4.000 tot 5.000 nieuwe berichten verschijnen waarin Dell ter sprake komt: vragen om ondersteuning, berichtgeving over het merk en de producten, en discussies over technologie. Om die stroom aan berichtgeving te beheren en te kanaliseren, is intussen een nieuwe functie gecreëerd, die van 'listening Czar'. Zijn taak is eenvoudig: trends identificeren en nieuwe issues opsporen. De 'Czar' screent de berichten die opduiken in het Dell Community Forum, op Direct2Dell, en Ideastorm, zoekt verbanden en test die uit op andere blogs.

Vrij recent werd het 'Luister- en antwoordprogramma' nog verder uitgebreid met een 'Social Media Listening Command Centre' dat naar alles wat Dell is, luistert en er indien nodig meteen of alleszins binnen de 24 uur op reageert, en dat in meer dan 11 talen. Het SOS-team is op twee jaar tijd gegroeid van 10 naar 70 mensen.

---

Herinner u de actie van het één-programma *BASTA* die het bedrog van de tv-bespelletjes aan het licht bracht. Of de actie van het radioprogramma *Peeters & Pichal* die telecomoperatoren ertoe verplichtte om te investeren in de klantvriendelijkheid van hun callcenters. De media spelen al langer hun rol van luis in de pels. Is het u ook opgevallen hoe een recordaantal 'gewone mensen' zich mengde in het debat over de nationale staking naar aanleiding van het pensioendebat? Heeft u de onvrede van de 'gewone treinreiziger' gevolgd over de Fyra-tragesnelheidstrein? Mensen die zich bekocht of bedrogen voelen, zullen dat luidkeels via de internetmegafon verkondigen. Iedereen is reporter van de ervaringen in zijn eigen leven. Nieuws wordt vandaag continu gemaakt. Door iedereen.

Spitant nieuws wordt altijd uitvergroot. Ook als het van gewone mensen komt. De media houden zelfs een georganiseerde jacht op dat nieuws. Je zou daaruit kunnen afleiden dat mensen sociale media vooral gebruiken om te zagen en te klagen. Maar dat is niet zo, integendeel. Mensen verbinden zich net zo goed om hun lof over een merk te uiten. Uit onderzoek blijkt dat van alle boodschappen op het internet over bedrijven meer dan 80 percent positief is.<sup>2</sup> Kijk naar alle 'fanpagina's op Facebook en LinkedIn. Mensen zijn ook bereid om zich te engageren en mee te denken. In 2011 slaagde het G1000-initiatief erin om de meest diverse mensengroep te laten debatteren over maatschappelijke thema's die de politiek hoger op de agenda moesten zetten.

Voelt dat als een bedreiging aan? Dat hangt ervan af hoe je het bekijkt. Ook als organisatie kun je een appel doen op de *wisdom of the crowd*.



'It's gone from command and control to more of a discussion with your stakeholders, both internally and externally, and social media has driven that change. You don't own your brand exclusively anymore – it's also owned by the folks on the internet who are talking about you every day ... if you're not out there engaging with people in discussion authentically, you're losing out.'

GARY SHEFFER, VP CORPORATE COMMUNICATIONS, GENERAL ELECTRIC

Het kenmerk van een glazen huis is dat het geen muren heeft. Dat heeft een groot voordeel: het biedt je een onbelemmerde kijk op de wereld daarbuiten. Met open gordijnen herken je wie er naar je kijkt. En zet je de ramen open, dan waait er bovendien een frisse wind binnen. Omdat de wereld, en ook jouw organisatie, nu een glazen huis is, heb je voor het eerst de opportuniteit om al je belanghebbenden op te merken, ze uit te nodigen en te praten. Zij praten sowieso al over jou. Dan kun je ze beter ook leren kennen.

### SNELHEID VAN VERANDERING

Het is een constante geworden; een 'normale' eigenschap van de wereld waarin we leven: alles verandert steeds sneller. Geen enkele positie is zeker. Recepten die vandaag geldig zijn, blijken morgen achterhaald. Je kunt de toekomst niet voorspellen op basis van successen in het verleden. De planningshorizon wordt alsnar korter. Hoe ga je hier mee om? De oplossing is op Darwin gebaseerd: hoe wendbaarder je bent, hoe beter je kunt anticiperen op verandering, hoe beter je kansen om te overleven als bedrijf.

Je hoort tegenwoordig vaak de term agility opduiken. Dat betekent dan zoveel als wendbaar zijn en zegt ook iets over je reactiesnelheid daarbij; je 'behendigheid' of 'wendbaarheid'.

Hoe meer verbindingen je maakt met allerlei uiteenlopende soorten stakeholders en hoe vaker je ze betreft, hoe meer dimensies je in de werkelijkheid kunt ontdekken. Hoe meer inzicht je verwerft, hoe meer disruptieve ideeën kunnen opborrelen, hoe beter je je diepe processen kunt aanpassen en hoe wendbaarder of *'more agile'* je wordt, hoe beter je kunt groeien.

Organisaties hebben alsmaar minder vat op de dingen daarbuiten. De snelheid waarmee alles verandert, maakt plannen op lange termijn in een oogwenk voorbijgestreefd. Organisaties staan dagelijks bloot aan bedreigingen; nieuwe concurrenten, nieuwe technologie, een reputatiecrisis... Ze worden voortdurend gedwongen om na te denken hoe ze moeten evolueren, hoe ze zichzelf moeten heruitvinden, en veerkrachtig op alle kansen en bedreigingen moeten inspelen. Wendbaarheid en weerbaarheid staan bovenaan het verlanglijstje. En daarom moeten organisaties voortdurend afwegen welke middelen ze waar, hoe en wanneer inzetten, wat ze zelf kunnen en niet, welke middelen ze in huis halen en welke niet. Dat was al zo voor de crisis, maar die crisis heeft de uitdagingen nog verscherpt. Bovendien zorgt de alles overheersende transparantie voor bijkomende risico's.

**'Als organisatie moet je durven zeggen dat je het niet weet en daarom samen met anderen antwoorden zoekt.'**

GEERT VERACHTERT, CEO PHILIPS

Je kunt je natuurlijk afsluiten van de wereld, in een hoekje gaan zitten en angstig wachten tot het anders wordt. Je kunt blijven geloven in het geluk van business as usual; wat in het verleden is gelukt, zal in de toekomst ook wel lukken. Je kunt volhouden dat je alles zelf wel weet. Je kunt er evenzeer voor kiezen om verbinding te maken met de krachten daarbuiten, die uitgaan van concurrenten, regelgevers, andere organisaties, drukingsgroepen, klanten, leveranciers, gewone mensen in de buurt.

## ‘Een gebrek aan openheid van geest is vaak een rem op groei.’

LUTGART VAN DEN BERGHE, GUBERNA

Snelheid is vandaag cruciaal. De wereld daarbuiten stuurt voortdurend allerlei signalen en prikkels op de organisatie af. Verbinding maken vormt de enige manier om voeling te houden met de uitdagingen die aan je organisatie gesteld worden en mogelijke kansen te herkennen. Het is maar als je je als organisatie verbindt met al je stakeholders in je omgeving dat je snel alle prikkels vanuit de buitenwereld kunt opvangen en er als organisatie snel op kunt reageren.

Het is dus van groot belang om al je stakeholders in kaart te brengen. Zodra je dat doet, zul je ontdekken dat ze allemaal hun eigen prioriteiten voor de toekomst hebben. Je medewerkers hebben die prioriteiten, je klanten, je leveranciers, buurtbewoners, de overheid, de vakbonden... Ze stellen allemaal verwachtingen, hebben ideeën en uitdagingen. Sommige stakeholders zullen je positief bejegenen, andere zullen kritiek uiten, kennen je helemaal niet. Door in actieve dialoog te gaan, leer je die verwachtingen, redenen en waarden kennen, en ontdek je waar er verbinding kan ontstaan tussen het eigenbelang en het gemeenschappelijk belang. Pas als je een duurzame band met je externe stakeholders opbouwt, zul je sneller dan anderen prikkels kunnen opvangen waarop je vanuit de organisatie kunt reageren. Hoe vlot je dat dan kunt doen, zal afhangen van de verbinding met je interne stakeholders.

Verbinding zoeken met al je stakeholders is dus de uitdaging. In tijden van economische crisis is dat nog meer nodig dan anders.

Luc De Bruyckere: ‘Het betrekken van stakeholders was voor mij als voorzitter van de Raad van Bestuur een belangrijke opdracht. In de wereld van de ondernemingen wordt de strategie voorbereid door het operationeel management en vervolgens voorgelegd ter goedkeuring aan de Raad van Bestuur. De Raad moet die strategie *chal-*

*lengen* en valideren. Het concept van stakeholder engagement zal daarbij meer en meer ingang vinden. De wereld wordt complexer, globaler, transparanter, geïnterconnecteerd.

Een van de opdrachten van de Raad van Bestuur is, externe ervaringen en inzichten binnen te brengen. “De belangrijkste rem op Stakeholder Engagement, is de tijd die daarvoor vrijgemaakt moet worden door je beste mensen. Door de crisis zijn de meeste bedrijven helemaal gefocust op hun kernactiviteiten en hebben daardoor minder aandacht voor het andere. Er heerst nog veel onbegrip en onwennigheid t.a.v. dit concept, ook in de meeste managementopleidingen wordt over dit thema nog niet echt systematisch onderwezen.”

### WISDOM OF CROWDS

De wereld daarbuiten inspireert. Overal hebben mensen baanbrekende ideeën. Waarom zou je daar dan geen gebruik van maken? Managers die naar buiten leren kijken, ontdekken een wereld van mogelijkheden.

Het delen van inhoud, van kennis, van ideeën, is een blijver. Dat is niet verwonderlijk. In deze tijd waar alles vluchtig en brozer lijkt, moet je als organisatie alle middelen inzetten om het verschil te maken. De kennis, de inspiratie, de technologie en het talent die daarbuiten aanwezig zijn, vormen daartoe de bron. En met internet 2.0 kunnen we de interactie ook gemakkelijk voeden.

## ‘Scholen moeten open gemeenschappen worden.’

RAYMONDA VERDYCK, CEO GO!

*Cocreatie, open innovatie, user generated content, open source, crowd sourcing*, het zijn allemaal begrippen die wijzen op het vervaagen van de klassieke ondernemingsgrenzen en de kracht die uitgaat van de *Wisdom of crowds*, de titel van het standaardwerk van James Surowiecki uit 2004.

Toch zie je bij heel wat managers de angst om te delen of naar buitenstaanders te luisteren, om zich kwetsbaar op te stellen. Het zou de eigen positie kunnen aantasten. Of iemand anders zou een idee kunnen stelen. Die angst blokkeert hen. Nochtans is feedback van klanten bijzonder interessant.

Klanten hebben ervaring met het gebruik van je product, en weten dus als geen ander wat er nodig is om het nog beter te maken. Als klanten mee willen beslissen over welke producten er op de markt komen en daarover suggesties doen, toont dat aan dat ze in je product geïnteresseerd zijn.

Door cocreatie verhoog je de betrokkenheid van buitenstaanders bij je merk of je product.

Het model van crowdsourcing is volledig gebaseerd op het mee betrekken van belanghebbenden zegt Bart Becks, Voorzitter iMinds en GMV (bedrijf actief in crowdfunding): Hoe ging het vroeger meestal? Iemand had een idee voor een product of dienst. En pas op het einde werden misschien een paar stakeholders betrokken, meestal net voor de verkoopfase begon. Vandaag is dat anders. In een crowdsourcing model worden vanaf de conceptfase stakeholders betrokken. Ze zijn degene die voor het idee gaan, mee valideren of financieren, nadenken over de omgeving op het vlak van regelgeving etc. Een specifiek voorbeeld is crowdfunding waarbij één belangrijke groep stakeholders, nl. toekomstige klanten, al betrokken wordt nog voor het product wordt gelanceerd. Ze beslissen eigenlijk zelfs mee of het er komt of niet.

Je ziet heel wat bedrijven die reeds werken met user groups, waarbij ze gebruikers feedback vragen over hun producten of diensten. Waarom zou je bij uitbreiding niet nog veel meer stakeholders gaan bevragen?

In tijden van crisis is er een natuurlijke reflex naar besparingen. Alles wat niet meteen opbrengt, wordt geschrapt. Soms is dat de juiste insteek, maar soms is de manier om eruit te geraken net inno-

veren en meer samenwerken met partners. Heel snel plooiën we op onszelf terug in plaats van te luisteren naar de buitenwereld. Bij Procter & Gamble bijvoorbeeld is 40 % van de nieuwe producten gebaseerd op ideeën die aangereikt worden voor externen. Zij waren een van de eerste om het principe toe te passen, maar ondertussen beginnen heel wat organisaties crowdsourcing te zien als het verbreden van een draagvlak voor nieuwe ideeën, concepten of oplossingen.

---

## KONING BOUDEWIJNSTICHTING

De Koning Boudewijnstichting is een organisatie die werkt rond het aanpakken van maatschappelijke problemen. Ze werkt heel vaak samen met stakeholders. Directeur Gerrit Rauws ziet tijd, diversiteit en focus op concrete resultaten als kritische succesfactoren voor een succesvolle samenwerking met stakeholders. 'Je moet soms durven denken voorbij de "usual suspects" en ervoor zorgen dat de echte betrokkenen deelnemen en niet alleen de instanties die hen vertegenwoordigen. Professioneel georganiseerd stakeholder engagement is noodzakelijk om een antwoord te bieden op de meest complexe problemen en om te kunnen omgaan met de onzekerheden van onze tijd. Je zou het "crowdsourcen van je eigen toekomst" kunnen noemen.'

---

## BEYOND PEERS

Samenwerking in de economie komt ook voor zonder het optreden van klassieke organisaties. *Peer-to-peer* (P2P) is een groeiende beweging waarbij gelijkgezinden (*peers*) met mekaar, buiten de reguliere economie om, nieuwe ideeën en goederen ontwikkelen, in cocreatie. Een bekend voorbeeld hiervan is de online-encyclopedie Wikipedia, of het operating systeem Linux, dat door *peers* werd ontwikkeld en gratis gedeeld wordt. Ook onlineplatformen waar mensen tweedehandskledij met elkaar uitwisselen zijn *peer-to-peer-initiatieven*. Sinds een aantal jaar werken *peers* zelfs aan een nieuwe