
Ondernemers, managers, stakeholders en hun chemische reactie

Agnes Dinkelman en Maurits van der Linde

Het wordt hoog tijd om de interactie tussen ondernemers en managers enerzijds en hun stakeholders anderzijds onder een vergrootglas te leggen. Een van de sterke eigenschappen van ondernemingen is actiegerichtheid. Echter, in een complexe context met diverse belanghebbenden is het belangrijk een pas op de plaats te maken en in te schatten hoe het contact van de organisatie met de omgeving effectiever kan. Met de analyses en de aanbevelingen in dit artikel kunnen ondernemers werken aan systematische verbetering van de chemie tussen henzelf en de stakeholders.

Wat bezielt ondernemers?

Wat bezielt ondernemers in hun initiatieven? Wat schuilt er precies achter de dingen die ze doen? Worden ze gedreven door geld of macht? Gaat het om autonomie of erkenning? Zijn de belangen van de aandeelhouders, de klanten en de eigen bonus wellicht leidend? En in hoeverre is het belang van medewerkers, toeleveranciers en de impact op de maatschappelijke omgeving maatgevend in de besluitvorming?

De vragen doen ons direct belanden in het hart van het thema. De antwoorden worden bepaald door de drijfveren en ambities van mensen en door precies dat wat iemand als succesvol ervaart.* In het kader 'Overzicht verschillende drijfveren van ondernemers met betrekking tot MVO' zijn bedoelde drijfveren en ambities verwoord,

gebaseerd op de indeling van het Spiral Dynamics-model.

Prof. dr. Clare Graves bestudeerde in de jaren vijftig van de vorige eeuw sociale, biologische en psychologische vraagstukken om erachter te komen hoe menselijk gedrag tot stand komt. Hij ontdekte een vaste volgorde in de ontwikkeling van waarden- en overtuigingssystemen die uit elkaar voortkomen en een reactie zijn op steeds complexere levensomstandigheden. Elk mens draagt verschillende waardensystemen in zich die afhankelijk van de levensomstandigheden waarin men zich bevindt naar voren komen of zich terugtrekken.

Het model dat uit dit werk ontstond, ligt ten grondslag aan verschillende toepassingen waaronder ook het in Nederland veel gebruikte 'Managementdrives'.

Elk waardensysteem, getypeerd door een kleur, bestaat uit een wereldbeeld met de daarbij passende voorkeuren, gerichtheid, codes en uitingen. Een volgende drijfveer vormt zich als de reacties die voorhanden zijn niet meer voldoen om adequaat met complexere levensomstandigheden om te gaan. Kortom, we reageren en we creëren, het is een doorlopende beweging, een spiraal. Soms bewegen we de ene kant op en soms de andere kant, afhankelijk van welke externe omstandigheden zich voordoen en hoe we zelf onze omstandigheden vormgeven.

In de prehistorie bijvoorbeeld werden mensen met minder complexe (eenduidige) omstandigheden geconfronteerd dan in onze tijd. Ze wilden honger en dorst stillen, een dak boven het hoofd en bij elkaar horen in omstandigheden

die zich beperkten tot klimaat, landschap en plant en dier als voedingsbronnen (hoe extreem, ruw of gevaarlijk ook). Drijfveren als overlevingsdrang (beige) en collectieve gerichtheid (paars) waren in die omstandigheden toe-reikend. Zo gaan we van fysiek overleven als eerste drijfveer naar de wens om bij elkaar te horen en betekenis te geven aan de omgeving door verhalen en rituelen (paars). Onze wereld is langzaam ingewikkelder geworden, we wilden de wereld naar onze hand zetten en heersen (rood), zijn morele wezens geworden (blauw), willen onderzoeken en onze kansen grijpen (oranje), solidair zijn (groen) of oog hebben voor diversiteit en synergie (geel).

Drijfveren worden in het model niet normatief bekeken maar verklaard. Over goed of fout gaat een model niet, immers.

Veel mensen zien overeenkomsten met de piramide van Maslow. Het Spiral Dynamics-model is echter open, preciezer, handelt over zowel individu als groep en richt zich vooral op de dynamiek tussen mensen. De toegevoegde waarde op het gebied van stakeholdermanagement ligt in de mogelijkheid om preciezer te begrijpen hoe de drijfveren en de mentaliteit

van stakeholders diens denkwereld en gedrag bepalen, onafhankelijk van cultuur.

Meestal worden mensen (en dus ook ondernemers) gekenmerkt door een combinatie van drijfveren. Als de omstandigheden binnen of buiten ons echter veranderen, verandert dat wat ons drijft en dus ook de dingen die we doen.

Pionierende doeners en remmende hekkensluiters

Nieuwe ontwikkelingen op het gebied van maatschappij en economie komen doorgaans tot stand door pioniers die een idee realiseren. Ze zien mogelijkheden en inspireren anderen. Het bestaande paradigma kan verschuiven, nieuwe standaarden kunnen ontstaan en af en toe gaan we zelfs over tot het invoeren van wet- en regelgeving. Tegelijkertijd zijn er weer anderen in dezelfde branche die niets zien in de nieuwe ontwikkelingen. En dan zijn er daarnaast nog diegenen die hun uiterste best doen om zich aan wet- en regelgeving te onttrekken, bijvoorbeeld omdat ze voornamelijk de kosten zien waardoor de concurrentiepositie wordt ondermijnd en de krappe marges verder omlaag worden gehaald.

Verschillende drijfveren van ondernemers met betrekking tot MVO (maatschappelijk verantwoord ondernemen)

- **Pré CSR (rood) gedreven:** MVO-ambities zijn nauwelijks aanwezig, slechts als er sprake is van sterke externe druk.
- **Compliance (blauw) gedreven:** voldoen aan wet- en regelgeving (eisen vanuit de omgeving).
- **Succes (oranje) gedreven:** MVO-initiatieven worden gestart als dit een bijdrage vormt aan de financiële prestaties van de organisatie.
- **Zorg (groen) gedreven:** bewustzijn dat de organisatie onderdeel uitmaakt van haar omgeving en zorg heeft voor die omgeving vanuit sociaal en ecologisch oogpunt.
- **Synergie (geel) gedreven:** De organisatie betreft stakeholders bij het zoeken naar langetermijnoplossingen, waarbij economische, ecologische en sociale aspecten in balans zijn met elkaar.
- **Holistisch (turkoois) gedreven:** MVO is volledig geïntegreerd in elk aspect van de organisatie. Elk individu van de organisatie heeft een universele verantwoordelijkheid naar alle levende wezens.

Vrij vertaald naar Van Marrewijk (2003, 2010)

Stakeholdermanagement gaat verder dan alleen belanghebbenden identificeren en classificeren

Maatschappelijke verantwoordelijkheid: een ontwikkelperspectief

Maatschappelijke verantwoordelijkheid is niet statisch, maatschappelijke verantwoordelijkheid is een proces. Ondernemingen zijn steeds meer afhankelijk van hun omgeving. En de mate waarin het lukt om te overleven, hangt in onze tijd steeds meer samen met de wil en de mogelijkheden om een betrouwbare en transparante speler te zijn voor stakeholders.

Mentaliteit

De tweede grote vraag is dan ook wat de dominante drijfveren en verwachtingen van de omgeving zijn. Maar omgevingen waarin bedrijven opereren, lopen flink uiteen. Platteland of stad, Chinezen of Nigerianen, welvarend of geteisterd, we hebben allemaal wel enig beeld bij de verschillen, hoe diffuus ook. Het is daarom belangrijk informatie te verzamelen over de mentaliteit en de verwachtingen die de mensen in die omgeving hebben van de onderneming. Deze informatie geeft handvatten om te bepalen hoe de mensen in de regio te bejegenen in geval van zakelijk contact, samenwerking, maar eveneens bij verschil van mening en conflict.

Impact

De maatschappelijke omgeving is voor een (internationale) onderneming een zeer belangrijke stakeholder. Hoe preciezer de kennis van de omgeving is, hoe preciezer de ondernemer zijn invloed kan laten gelden. Als hij de drijfveren van zijn stakeholders kent, kan hij zijn (onder)handelen preciezer richten. Het is dus zaak om de juiste informatie te verzamelen en de omgeving te doorgronden. Het kader hieronder geeft globaal weer welk

Een analyse op de mentaliteit en drijfveren van medespelers – en tegenspelers – en hun situatie geeft een bedrijf een voorsprong en maakt het verschil tussen succes en conflict

soort verwachtingen er kunnen spelen in verschillende omgevingen en hoe deze in de praktijk zichtbaar kunnen worden.

De werkelijkheid zal een combinatie van drijfveren laten zien die in de omgeving geactiveerd zijn. Inzicht hebben in die verwachtingen geeft grip op de mogelijkheden die de onderneming heeft om succesvol te acteren.

Stakeholdermanagement

Verantwoordelijkheid nemen voor de publieke ruimte laat zich gemakkelijk vangen in het begrip stakeholdermanagement. Dit gaat ver-

der dan alleen belanghebbenden identificeren en classificeren (vaak naar mate van belang en invloed). Het gaat om het leggen van duurzame relaties en het in kaart brengen van de aangrijpingspunten waarop de onderneming kan produceren, organiseren en bijdragen aan een stevige omgeving waar het goed ondernemen en prettig samenleven is.

SI-model

In het kader 'Verschillende drijfveren van ondernemers met betrekking tot MVO' hebben we de mogelijke drijfveren van de onderne-

mer in kaart gebracht en in het kader 'Wat verwacht de maatschappelijke omgeving van de onderneming?' hebben we de mogelijke verwachtingen van de omgeving beschreven. De ondernemer, de onderneming en de omgeving vormen een onlosmakelijk geheel. Figuur 1, het SI-model, geeft die verwevenheid weer. Drijfveren, verwachtingen en de context interacteren met elkaar, ze vormen met elkaar een chemische reactie. Als we de elementen kunnen onderscheiden en de chemische reactie kunnen doorgronden, staat weinig effectief risicomanagement, adequate beïnvloeding en succesvol ondernemen en organiseren nog in de weg.

Stakeholdermanagement is een dynamisch proces. Het vraagt investering in relaties met belanghebbenden, het scherpen en gebruiken van menselijke intuïtie en een gedegen analyse van de situatie waarin de onderneming zich beweegt.

Wat verwacht de maatschappelijke omgeving van de onderneming?

Enkele voorbeelden

Beige: Fysiek overleven wordt/blijft mogelijk (bijv. humanitaire hulp, levensonderhoud, fysieke bescherming, arbeidsomstandigheden in de sfeer van de basisveiligheid, gezondheidszorg).

Paars: De groep en de onderneming worden wezenlijk deel van elkaar (bijv. bij de eer en de trots passende producten, met betrekking tot gedrag en rituelen, persoonlijk contact met als doel consolidatie en versteviging van de banden).

Rood: De machthebber zit de onderneming niet in de weg zolang deze zich in lijn gedraagt met zijn wensen. Medewerkers en omwonenden willen bescherming en voordeel van de onderneming zonder daar medewerking of loyaliteit tegenover te stellen (bijv. meegaan in de willekeur van corruptie, alert op pakkans, de aanname dat elk mens enkel gericht is op het eigen voordeel).

Blauw: Ondersteuning van de bestaande ordening, dat wat als juist of onjuist wordt aangemerkt (bijv. handhaving geldende wetgeving, religieuze richtlijnen, ongeschreven codes).

Oranje: Het imago van het individu moet door de onderneming worden versterkt (bijv. door mogelijkheden om financieel en materieel te scoren in competitie met anderen, individuele status, verwerven van luxe, merkbewustzijn).

Groen: Samen voor de wereld zorgen (bijv. milieuriichtlijnen opstellen, schoon organiseren van toeleveringsketens, goede doelen ondersteunen, ontwikkelingsprojecten initiëren vanuit de onderneming).

Geel: Synergie van kennis en ervaring, schade beperken aan mens en omgeving vanuit diverse perspectieven (bijv. integrale multidisciplinaire ontwikkeltrajecten ten behoeve van mens en omgeving, belangenintegratie).

Turkoois: Diepe verbondenheid en compassie met alles wat leeft (bijv. spiritualiteit en synchroniciteit aanwenden voor heling van het grote geheel)

Bron: Dinkelman, 2011.

Analyse en aanbevelingen

De aanbevelingen die na de analyse gedaan kunnen worden, kunnen liggen op het terrein van sociale omgang en concrete onderhandelstechnieken, maar ook op het terrein van maatschappelijke projecten die met diverse stakeholders kunnen worden ingezet om een gewenst effect te verkrijgen.

Om tot de aanbevelingen te komen hebben we informatie nodig over de beeldvorming van de gemeenschap ten aanzien van de onderneming. Welk beeld is er bijvoorbeeld van de onderneming als speler in de regio? Is de omgeving economisch sterker aan het worden of is er juist tegenwind? En is duidelijk hoe dat komt?

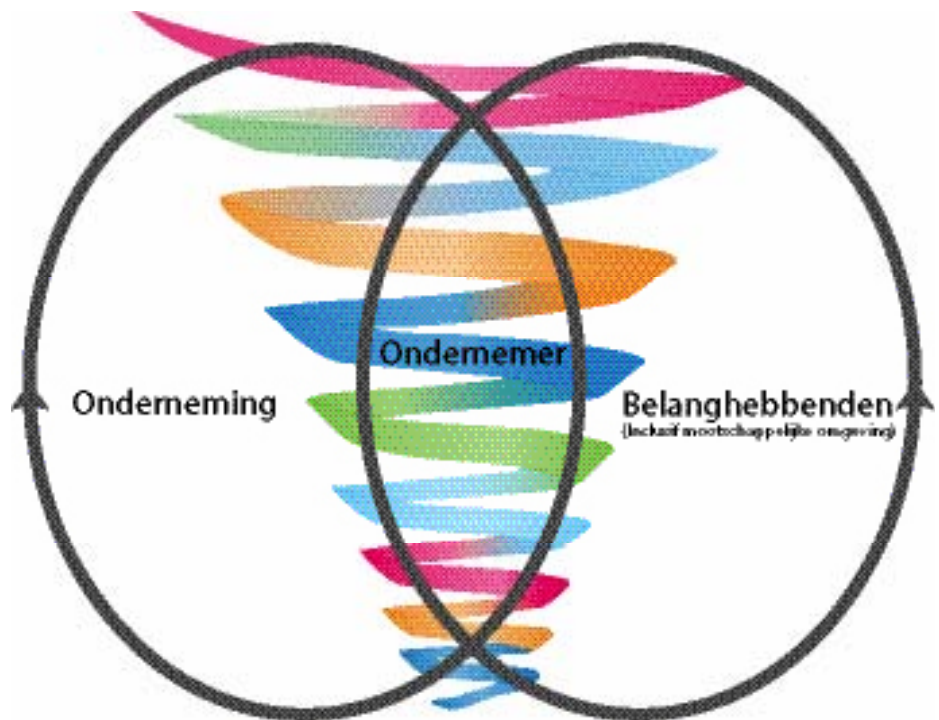
Ook is het voor een bruikbare analyse van belang om te weten hoe de gemeenschap functioneert. Hoe stevig is het sociaal-maatschappelijk weefsel? Hoe staat het met pers, recht, religie en gebruiken? Hoe zijn de verhoudingen tussen bestuurders en de bevolking? Zijn er concurrerende krachten in de gemeenschap die bepalend zijn voor de actuele levensomstandigheden? Wat zegt dat over samenwerking, positionering en mogelijke toekomstige situaties?

Corruptie en conflict

Internationale ondernemers worden regelmatig geconfronteerd met corruptie en conflict. De dans van de pikorde is in een dergelijke omgeving een dagelijkse strijd. Als de onderneming corruptie accepteert, verliest de ondernemer het respect en keldert ze in de pikorde. Uit analyse kunnen aangrijpingspunten gedestilleerd worden voor bejegening, het vergroten en inzetten van een relatiernetwerk en het inzetten van projecten voor het verstevigen van de gemeenschap, waardoor de pikorde voor de gemeenschap van minder groot belang wordt in de dagelijkse strijd om het bestaan.

We kunnen door een goede analyse verschillen van inzicht duiden en impasses in onderhandelingen doorbreken.

Een analyse van de mentaliteit en drijfveren van uw medespelers – en tegenspelers – en hun situatie geeft u een voorsprong en



Figuur 1. Stakeholder Interactiemodel

maakt veelal het verschil tussen succes en conflict.

Systematische verbetering

Ondernemingen verschillen en geen omgeving is hetzelfde. Met de analyses en de aanbevelingen die met behulp van de kaders en het SI-model kunnen worden gemaakt, kunnen ondernemers werken aan systematische verbetering van de chemie tussen henzelf en de stakeholders.

Noot

* Gebaseerd op het Spiral Dynamics-model van Graves, Beck en Cowan gaat Marcel van Marrewijk in zijn artikel 'Concepts and Definitions of Corporate Sustainability' in op verschillende stijlen van MVO.

Literatuur

- Beck, Don en Chris Cowan, *Spiral Dynamics, Mastering Values, Leadership and Change*, Blackwell Publishers, 1996.
- Elkington, John, *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone Publishing Ltd., Oxford, 1997.
- Marrewijk, Marcel van, 'Concepts and Definitions of Corporate Sustainability', *Journal of Business Ethics*, vol. 44, no. 2-3, May 2003, p. 95-105.
- Marrewijk, Marcel van, 'A typology of institutional frameworks supporting corporate sustainability', *Journal of Technology and Investment*, nr. 1, 2010, p. 101-110.

Agnes Dinkelman werkt op het gebied van leiderschap, contextanalyse en internationaal stakeholdermanagement voor de CSR Academy in Rotterdam en DMI in Enschede. Ze analyseert en beïnvloedt conflictrijke situaties in zowel de maatschappelijke context als in de bedrijfsomgeving. Ze werkte als analist, (maatschappelijk) mediator en ontwikkelaar in conflictrijke situaties in zowel Nederlandse achterstandswijken als in Liberia en Koerdisch Irak.
agnesdinkelman@hotmail.com

Maurits van der Linde is medeoprichter van CSR Academy. Zijn specialismen zijn strategieontwikkeling, procesinnovaties en coaching. Naast zijn betrokkenheid bij CSR Academy is hij als adviseur werkzaam op het gebied van kwaliteit, veiligheid, milieu en procesmanagement bij het in Rotterdam gevestigde adviesbureau Emprove.