



Tool

# Betekenisvolle stakeholderdialoog Hoe stel ik de juiste vragen?

SEER





# Inleiding

Deze tool maakt onderdeel uit van een verzameling tools, kennisdocumenten en trainingen om bedrijven te helpen bij het opzetten en uitvoeren van een [betekenisvolle dialoog](#) met hun stakeholders. Het betekenisvol betrekken van stakeholders is een integraal onderdeel van (internationaal) maatschappelijk verantwoord ondernemen en komt terug in alle stappen van het due diligence-proces volgens de OESO-richtlijnen.

Vragen stellen is een essentieel onderdeel van dialoog, bijvoorbeeld om informatie op te halen, te verduidelijken, betrokken over te komen of discussies naar een hoger niveau te krijgen. Deze tool helpt je daarbij en gaat in op vier succesfactoren van het stellen van goede vragen:

1. Context
2. Formulering
3. Houding
4. Belevingswereld van je gesprekspartner

## Context

De juiste vraag is contextafhankelijk. Waar je in de ene setting een onderwerp heel direct kunt aansnijden, kan dat in de andere situatie averechts werken. Je vraagstelling hangt uiteindelijk grotendeels af van:

### **Vertrouwen tussen jou en je gesprekspartner**

Kennen jullie elkaar inmiddels goed? Dan weet je wat bij de ander wel of niet gevoelig ligt en kun je op bepaalde onderwerpen wat directere vragen stellen. Bij een prille relatie zul je wat voorzichtiger moeten zijn.

### **De onderlinge machtsverhouding**

Heb jij een machtiger positie dan je gesprekspartner? Wees je er dan van bewust dat jouw vragen dwingend of beoordelend kunnen overkomen als je dit niet proactief probeert tegen te gaan. Onderzoek vooraf hoe jouw positie zich verhoudt tot die van de ander en welke gevolgen dat heeft voor je houding en de formulering van je vragen.

### **Gangbare omgangsvormen in de sector en/of plaatselijke cultuur**

De Nederlandse directheid wordt beslist niet in alle culturen op prijs gesteld. Houd dus rekening met omgangsvormen van de ander. Zie ook de [tool](#) 'Kennismoment over land en cultuur'.



# Formulering

Wat je vraagt, is niet altijd 1-op-1 datgene wat je wilt weten. Soms maak je een omweg om te komen tot de informatie die je zoekt. Onderstaande tips helpen je om vragen te formuleren die gelijkwaardigheid, openheid en vertrouwen bevorderen. Stel deze vragen om een onderwerp aan te snijden en verdiep het gesprek met gerichte vervolgvragen.

Tip	Stel deze vraag niet	Stel deze vraag wél
Je vraag is neutraal en niet oordelend	Aan de eigenaar van een plantage waar je inkoop: "Waarom is er zoveel verloop onder het personeel op jouw theeplantage?"	Aan de eigenaar van een plantage waar je inkoop: "Ik las in een auditrapport dat het percentage verloop veranderd is in de afgelopen jaren. Wat kun je me daarover vertellen?"
Je vraag heeft slechts één onderwerp	In een enquête onder werkenden in je keten: "Voel je je veilig genoeg om het bij je leidinggevende aan te kaarten als je werk te zwaar wordt of om hem of haar om hulp te vragen als je een probleem hebt met een collega?"	In een enquête onder werkenden in je keten: "Kaart je het bij je leidinggevende aan als je werk te zwaar wordt?"
Je vraag is duidelijk en concreet	Aan je leverancier: "Wat vind je van onze nieuwe strategie rondom inkooppraktijken?"	Aan je leverancier: "Ons bedrijf heeft onlangs een nieuw inkoopbeleid ontwikkeld. We hebben hierin de standaard betaaltermijn veranderd naar 30 dagen. Hoe beoordeel jij deze verandering?"
Je vraag is waarde-rend geformuleerd om te focussen op wat al goed gaat	Aan je leverancier: "Uit enquêtes onder je werknemers blijkt dat een aantal werknemers niet tevreden is over hun werkomstandigheden. Hoe ga je dat verbeteren in het aankomende jaar?"	Aan je leverancier: "Uit enquêtes onder je werknemers blijkt dat een groot deel van hen tevreden is over hun werkomstandigheden. Welke veranderingen zijn er in het afgelopen jaar doorgevoerd om de tevredenheid van je werknemers te vergroten?"
Je vraag is onderzoekend	Aan een leverancier of een ngo waar je mee samenwerkt: "Heb je [oplossing X] al geprobeerd om het probleem op te lossen?"	Aan een leverancier of een ngo waar je mee samenwerkt: "Wat is er tot nu toe geprobeerd om het probleem op te lossen?"
Je vraag is kort en bondig	Aan een ngo waar je mee samenwerkt: "Ik zou graag willen weten of je misschien ooit te maken hebt gehad met een situatie waarin je hebt moeten samenwerken met andere vakbonden of ngo's om een klacht van werkenden op de bananenplantages in jullie regio in te dienen bij een formeel klachtenmechanisme?"	Aan een ngo waar je mee samenwerkt: "Wat is jullie ervaring met andere organisaties in de regio om de rechten van werkenden te beschermen?"

## Tips om open vragen te stellen

In een dialoog helpen open vragen je gesprekspartner om uitgebreider informatie te geven of zijn/haar gedachten te delen of mening te geven. Open vragen stellen kan echter moeilijk zijn. Hieronder vind je een aantal formuleringen die je op weg kunnen helpen:

- Hoe denk je over [onderwerp X of Y]?
- Hoe zouden we [X, Y, Z] volgens jou kunnen verbeteren?
- Wat vind je prettig aan het werken bij deze fabriek?
- Wat kan je leidinggevende doen zodat jij met meer plezier naar je werk gaat?
- Waarom is [onderwerp X] belangrijk voor jou?
- Wat kun je meer vertellen over [onderwerp X]?
- Wat zijn jouw ideeën over [situatie X]?
- Welke uitdagingen zie je in jouw situatie om [probleem X] op te lossen?



## Houding

Je eigen houding ondersteunt het stellen van een goede vraag. Let op het volgende:

- Je houding sluit aan bij het onderwerp van de vraag. Bespreek je een zwaar of gevoelig onderwerp? Zorg dat je gezichtsuitdrukking en lichaamstaal dit uitstraalt. Een gesprek over kinderarbeid voer je bijvoorbeeld niet met een lach op je gezicht en met een onverschillige houding.
- Luister aandachtig naar de antwoorden die je gesprekspartner geeft. Je stelt een vraag om van de ander het antwoord te horen. Geef dit je volle aandacht en probeer het gesprek niet te kapen met een eigen anekdote of observatie.
- Controleer regelmatig of je het antwoord op je vraag goed hebt begrepen. Vat samen wat de ander zegt en geef je gesprekspartner de kans om hier weer op te reageren.

## Belevingswereld gesprekspartner

Je vraag moet aansluiten op het kennisniveau en de belevingswereld van je gesprekspartner. Ga niet meteen de diepte in als je gesprekspartner weinig kennis heeft van een onderwerp. Pas tegelijkertijd je woordgebruik aan: gebruik geen afkortingen of technische termen als de ander hier niet mee bekend is en probeer je te verdiepen in de termen die de ander wel kent en veel gebruikt. Raadpleeg ook de [tool](#) 'Kennis over land en cultuur'.

## Voorbeeldsituaties

Het stellen van goede vragen helpt om gevoelige of complexe onderwerpen bespreekbaar te maken. Hieronder staan voorbeeldvragen die je kunt stellen over zulke onderwerpen. De omstandigheden, sfeer en deelnemers aan dialogen zijn natuurlijk verschillend, dus bepaal voor jezelf welke vraag relevant is in jouw situatie. Het gaat er niet om dat je een vragenlijst afwerkt, maar eerder dat je door middel van open vragen inzicht krijgt in de opvattingen en bewegingsruimte van je gesprekspartner.

### Kinderarbeid

Kinderarbeid is een thema dat gepaard gaat met veel emotie. Dat begint al bij de definitie ervan: opvattingen over wat kinderarbeid precies is, kunnen uiteenlopen. Daardoor kost het veel tijd om tot een dialoog te komen waarin je manieren bespreekt om kinderarbeid te voorkomen of aan te pakken. Daarbij is kinderarbeid een complex probleem dat het gevolg is van een variëteit aan risico's zoals armoede, gebrek aan (toegang tot) onderwijs, migratie en/of gebrek aan handhaving. Een aanpak op kinderarbeid is daarom ingewikkeld en vereist een integrale benadering, waarbij oog is voor alle risicofactoren. Hieronder enkele voorbeeldvragen die je kunt stellen over het thema kinderarbeid:

- "Wat hanteren jullie als definitie voor kinderarbeid? Ik ben benieuwd of deze overeenkomt met die van ons. In het beleid van ons bedrijf hanteren we de volgende definitie: werk uitgevoerd door kinderen onder de 15 jaar waardoor ze niet naar school kunnen of dat gevaarlijk of schadelijk is voor hun gezondheid en ontwikkeling. Of werk dat gevaarlijk is en wordt uitgevoerd door kinderen tussen 15 en 18 jaar oud. Kun je me vertellen of dit lijkt op jullie definitie?"
- "Kun je me vertellen welke risico's bijdragen aan kinderarbeid in de regio?"
- "Hoe draagt uw bedrijf bij aan het voorkomen van kinderarbeid in de regio?"
- "Heb je ideeën om kinderarbeid in de sector te verminderen?"

- “Met welke organisaties kunnen we samenwerken om ervoor te zorgen dat kinderen naar school gaan en niet hoeven te werken?”
- “Wanneer zijn de schoolvakanties?”

### Vrijheid van vakvereniging

Het recht op vrijheid van vakvereniging wordt niet overal gerespecteerd terwijl deze rechten wel zijn opgenomen in ILO-conventies 87 en 98 die door veel landen zijn ondertekend. Werkenden ervaren vaak obstakels als ze zich proberen te verenigen: ze worden gediscrimineerd of anderszins benadeeld of zelfs bedreigd als ze actief zijn binnen een vakbond. Als bedrijf heb je de verantwoordelijkheid om vrijheid van vakvereniging waar mogelijk te ondersteunen. Dit kun je doen door het onderwerp aan te kaarten bij je leverancier. Gesprekken over vakbondsvrijheid zijn echter vaak erg gevoelig, omdat veel werknemers een negatieve houding hebben ten opzichte van vakbonden. Dit komt onder andere vanwege de mogelijke economische consequenties van het onderhandelen en afsluiten van een CAO. De volgende voorbeeldvragen helpen bewustzijn te creëren:

- “Kun je me vertellen hoe er binnen je bedrijf geluisterd wordt naar werknemers? Is er bijvoorbeeld een vakbond of andere vorm van werknemersvertegenwoordiging aanwezig?”
- “Ik heb begrepen dat jullie in de fabriek een werknemersvertegenwoordiging hebben. Kun je me iets meer vertellen over de werkzaamheden hiervan?”
- “Voor ons bedrijf is vrijheid van vakvereniging een belangrijk onderdeel van onze Code of Conduct. Zullen we samen door de Code of Conduct heenlopen zodat we elkaar goed begrijpen over dit thema?”
- Formuleer aanvullende open vragen op basis van relevante informatie zoals in deze twee tools:
  - [Questions](#) to address freedom of association and social dialogue in the agrifood sector (door CNV Internationaal en Fairtrade)
  - [Vragen](#) over vrijheid van vereniging en sociale dialoog (door CNV Internationaal en FNV Procesindustrie)

### Gedwongen arbeid

Gedwongen arbeid is een risico dat veel bedrijven als prioriteit zien, maar wat dankzij gebrek aan transparantie in toeleveringsketens vaak moeilijk te achterhalen en adresseren is. Een effectieve aanpak vereist samenwerking met je leverancier en zijn/haar leveranciers. Het helpt dus om het met elkaar eens te zijn over wat gedwongen arbeid is. Bewustwording over het onderwerp helpt hierbij. De volgende voorbeeldvragen helpen bewustzijn te creëren:

- “Er komt steeds meer wetgeving op het gebied van gedwongen arbeid, bijvoorbeeld in de VS en ik het Verenigd Koninkrijk. Ook voor ons bedrijf is het belangrijk dat er geen sprake is van gedwongen arbeid in onze keten. Hoe wordt er binnen jullie bedrijf bewustwording gecreëerd voor dit onderwerp?”
- “In hoeverre heb je inzicht in de schakels in je toeleveringsketen?”
- “Uit welke regio's en landen komen je werknemers?”
- “Ik heb in auditrapporten geen indicaties gezien dat er sprake is van gedwongen arbeid in je fabriek. Welke maatregelen neem je om dit te blijven garanderen?”
- “Ik las in een auditrapport dat er een aantal werknemers woont op jouw terrein. Kun je iets meer vertellen over hun leefsituatie?”

## Informatie en ondersteuning

Deze tool maakt onderdeel uit van een verzameling tools, kennisdocumenten en trainingen om bedrijven te helpen bij het opzetten en uitvoeren van een [betekenisvolle dialoog](#) met hun stakeholders. Het betekenisvol betrekken van stakeholders is een integraal onderdeel van (internationaal) maatschappelijk verantwoord ondernemen en komt terug in [alle stappen van het due diligence-proces](#) volgens de OESO-richtlijnen.

Klik op een onderwerp hieronder voor meer informatie en ondersteuning bij het voorbereiden en uitvoeren van een betekenisvolle stakeholderdialoog.

-  [Website](#)
-  [Self-assessment](#)
-  [Tools](#)
-  [Kennisdokumenten](#)
-  [Training](#)
-  [Wetgeving & richtlijnen](#)
-  [FAQ's](#)
-  [Theorie](#)

## Colofon

Het SER-project 'Betekenisvolle stakeholderdialoog in (internationale) ketens' is mede mogelijk gemaakt door de Goldschmeding Foundation.



### Publicatie

#### Sociaal-Economische Raad

Bezuidenhoutseweg 60

Postbus 90405

2509 LK Den Haag

070 3499 525

[communicatie@ser.nl](mailto:communicatie@ser.nl)

[www.ser.nl/nl/thema/imvo/betekenisvolle-dialoog](http://www.ser.nl/nl/thema/imvo/betekenisvolle-dialoog)

Foto Shutterstock

© april 2024, Sociaal-Economische Raad