

Bedrijven en NGO's effectief in gesprek

André Nijhof, Michel van Pijkeren, Pepijn Karsmakers en Jan Jonker

Bedrijven en non-gouvernementele organisaties (NGO's) raken, onder andere in het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO), steeds vaker met elkaar in gesprek. Doel van deze gesprekken is om na te gaan welke bijdrage elk van de betrokken partijen kan leveren om tot oplossingen te komen voor maatschappelijke vraagstukken. In dit artikel presenteren de auteurs de belangrijkste voorwaarden om tot een succesvolle interactie te komen.

Dr.ir. A. Nijhof is universitair docent aan de Universiteit Twente, afdeling organisatiekunde en bedrijfsethiek.
a.h.j.nijhof@utwente.nl

Drs. M. van Pijkeren is onderzoeksassistent aan de NSM van de Radboud Universiteit Nijmegen. Daarnaast is kwaliteitsmanager bij Bosch.
mvanpijkeren@wannadoo.nl

P. Karsmakers is masterstudent Bedrijfswetenschappen, afstudeerrichting Analyse, Ontwerp en Verandering van arbeidsorganisaties van de Radboud Universiteit Nijmegen.
p.karsmakers@student.ru.nl

Dr. J. Jonker is universitair hoofddocent en senior onderzoeker aan de NSM van de Radboud Universiteit Nijmegen. Daarnaast is hij werkzaam als organisatieadviseur.
janjonker@wxs.nl

Als spreekbuis van maatschappelijke tendensen worden NGO's (non-gouvernementele organisaties) beschouwd als legitieme stakeholders die direct en indirect invloed op bedrijven uitoefenen. NGO's beseffen dat nieuwe relaties met het bedrijfsleven noodzakelijk zijn om sociale veranderingen te bewerkstelligen. Op hun beurt worden bedrijven steeds meer geconfronteerd met 'grensoverschrijdende' thema's die niet langer met conventionele managementmethodieken kunnen worden opgelost. Omdat bedrijven in toenemende mate hun maatschappelijke verantwoordelijkheid organiseren, zoeken ze actief de interactie met verschillende stakeholders, waaronder ook NGO's. Beide partijen hebben elkaar nodig vanwege hun complementaire competenties en belangen. Van de grote bedrijven in Nederland heeft 66% geregeld ontmoetingen met NGO's en 49% neemt tevens deel aan platforms, zoals de Fair Wear Foundation en Max Havelaar, waarbij meerdere bedrijven en NGO's zijn betrokken. Ook kleinere bedrijven hebben, afhankelijk van de sector en de urgentie van maatschappelijke problemen, geregeld contacten met NGO's. Interactie is een eerste stap naar een constructieve samenwerking. Daarbij moet wederzijds begrip en vertrouwen worden opgebouwd. Het op voorhand managen van de verwachtingen over het interactieproces is hierin

een belangrijke eerste stap. Het interactieproces kan verschillende vormen aannemen, zoals conflict, dialoog en samenwerking. Wanneer de belangen van een NGO en die van een bedrijf met elkaar botsen, kan dit leiden tot een conflict. Tegenwoordig zijn steeds meer bedrijven en NGO's echter op zoek naar een open dialoog. Dialoog is een vorm van interactie waarin vanuit het besef van de verschillen in ideologie en belangen wordt gezocht naar een grond voor gezamenlijke visievorming en actie. Dialoog is zo gezien een leerproces waarin wederzijdse behoeften en verwachtingen worden verkend en erkend. Op deze wijze wordt de basis voor een constructieve relatie gelegd.

Criteria voor succesvolle interactie

Welke elementen zijn bepalend voor de wederzijdse verwachtingen van bedrijven en NGO's omtrent hun onderlinge relatie? Uit interviews met betrokkenen en een literatuurstudie bleken zeven elementen van belang te zijn:

1. Issue
2. Samenwerking
3. Waarden
4. Legitimiteit
5. Transparantie
6. Onafhankelijkheid
7. Impact

1. Het issue van de interactie vormt de kern van het interactieproces. De verwachtingen rondom het issue worden vooral bepaald door de visie van de partijen op het issue, de relatie van de kernactiviteiten tot het issue en het belang van de partijen om betrokken te zijn bij het issue.

2. Verwachtingen richten zich ook op de manier waarop de samenwerking concreet vorm krijgt. Denk aan de bereidheid om te investeren in een relatie, de risicoverdeling, het inlevingsvermogen en het zich kunnen aanpassen aan veranderende omstandigheden.

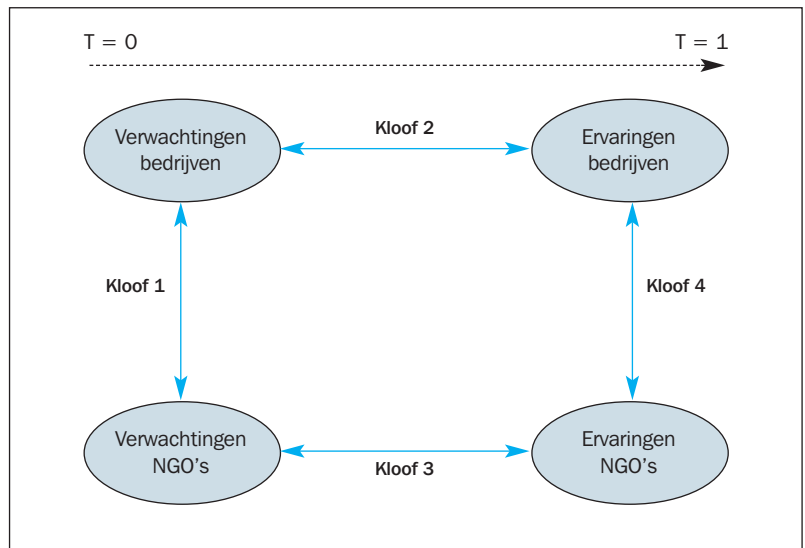
3. Ook begrip en vertrouwen tussen beide partijen speelt een rol, en daarmee verwachtingen over gemeenschappelijke waarden. Wat dit betreft zijn respect voor diversiteit van waarden, openheid en commitment voor de langere termijn van belang.

4. Een vierde element dat bepalend is voor de wederzijdse verwachtingen is de legitimiteit van de partner. Vragen die bijvoorbeeld gesteld worden zijn: Is de partner in staat om professioneel en met kennis van zaken te handelen? Heeft de gesprekspartner binnen zijn eigen organisatie beslissingsbevoegdheid? Sluiten competenties en belangen van beide partijen op elkaar aan?

5. Een andere voorwaarde voor een succesvolle interactie is transparantie. Voldoende openheid van zaken geven, betrouwbare informatie verstrekken en externe verificatie accepteren zijn wat dit aangaat belangrijk. Ook de vraag of naast de interactie ook (protest)actie wordt gevoerd verdient aandacht.

6. Verder speelt de vrees de eigen onafhankelijkheid te verliezen een rol. Een groot gevaar voor een NGO vormt verlies van betrouwbaarheid doordat ze, bijvoorbeeld in financieel opzicht, afhankelijk wordt van een bedrijf. Gebruik van gevoelige informatie over de bedrijfspraktijk kan voor bedrijven een afhankelijkheidspositie creëren.

7. Een laatste element is de impact van de beoogde interactie. Dit element vraagt aandacht



Figuur 1. Conceptueel model

voor de concrete resultaten die nodig zijn om een interactie te doen slagen. Wordt op kortetermijnsucces gericht? Zijn de doelen helder? En houdt de interactie ook verband met de kernactiviteiten van het bedrijf?

Deze zeven elementen geven een breed inzicht in de aard van mogelijke verwachtingen van beide

Steeds meer bedrijven en NGO's zijn op zoek naar een open dialoog

partijen die invloed hebben op de interactie. Het is voor betrokkenen zaak helderheid te krijgen over hoe de andere partij deze elementen ziet. Het op voorhand afstemmen van deze verwachtingen zorgt voor wederzijds begrip en duidelijke spelregels voor het interactieproces.

De methodiek

Om meer zicht te krijgen op verwachtingen en ervaringen van NGO's en bedrijven is een onderzoek uitgevoerd op basis van de SERVQUAL-methodiek. Deze methodiek heeft haar waarde inmiddels bewezen bij het meten van de tevredenheid van klanten over de producten en services van een bedrijf. In dit onderzoek wordt verondersteld dat de verwachtingen en ervaringen van stakeholders – en NGO's in het bijzonder – op een zelfde manier te meten zijn als de verwachtingen en ervaringen van klanten. De SERVQUAL-methodiek is enigszins vereenvoudigd, zodat de verschillen in verwachtingen en ervaringen van

beide partijen kunnen worden achterhaald. Schematisch ziet het model er als volgt uit (zie figuur 1).

Kloof 1 heeft betrekking op verschillen tussen de wederzijdse verwachtingen voorafgaand aan de feitelijke dialoog. Deze kloofanalyse kan dienen

valt vooral op dat wat betreft de elementen 'issue' en 'samenwerking' de *verwachtingen* van NGO's en bedrijven ver uit elkaar liggen. Over de elementen 'waarden' en 'legitimiteit' zijn de verwachtingen van NGO's en bedrijven vrijwel gelijk. De *ervaringen* laten zien dat meerdere criteria van belang zijn in het evalueren van de interactie. Hier kunnen duidelijke verschillen tussen NGO's en bedrijven geconstateerd worden wat betreft de elementen 'issue', 'samenwerking' en 'legitimiteit'. In mindere mate geldt dit voor 'transparantie', 'onafhankelijkheid' en 'impact'. Opvallend is dat het element 'waarden' ook bij de ervaringen geen significante verschillen laat zien.

Indien niet alleen naar de bovengenoemde elementen, maar ook naar de onderliggende indicatoren wordt gekeken, komen enkele opvallende zaken naar voren:

- De opvatting over de wederzijdse rolverdeling verschilt sterk. Bedrijven verwachten dat NGO's in staat zijn om toezicht te houden op de naleving van (inter)nationale verdragen, terwijl NGO's die rol veel meer toebedelen aan overheden.
- Ook kan de verwachting ten aanzien van 'onafhankelijkheid' een belangrijke belemmering vormen voor de samenwerking. Bedrijven verwachten vaak een vrij vergaande betrokkenheid van een NGO bij het gezamenlijk oppakken van maatschappelijke vraagstukken, terwijl een deel van de NGO's niet verder wil gaan dan het agenderen van problemen. Het verlies aan geloofwaardigheid is dus een risico dat door beide partijen wordt onderkend.
- Bedrijven geven aan dat hun belangrijkste

De belangrijkste reden voor bedrijven om met NGO's samen te werken betreft het reputatiemechanisme

als input voor een gespreksagenda. Kloof vier duidt op de kloof die bestaat tussen de wederzijdse ervaringen. Deze 'kloofanalyse' kan dienen als input om het interactieproces (tussentijds) te evalueren. Kloof twee en drie geven een indicatie van de mate van tevredenheid van beide partijen aan.

De inhoud van de SERVQUAL-methodiek is aangepast en gericht op de verwachtingen en ervaringen tussen een NGO en een bedrijf ten aanzien van maatschappelijke thema's. De zeven elementen die de verwachtingen van de partijen bepalen zijn gebruikt om concrete indicatoren te ontwikkelen waarmee de verwachtingen en ervaringen worden gemeten.

Eerste resultaten

In september 2004 is via een persbericht en het plaatsen van banners op verschillende MVO-gerateerde internetsites gezocht naar respondenten. Op deze acties hebben in een periode van drie maanden 165 respondenten gereageerd. Vanuit deze reacties zijn 58 bruikbare vragenlijsten verkregen. In tabel 1 staan de respondenten ingedeeld naar regio en soort organisatie.

Bij een analyse van de 58 bruikbare vragenlijsten

n = 165											
Regio	Europa		Australië		Amerika		Azië		Afrika		
	NGO	Bedrijf	NGO	Bedrijf	NGO	Bedrijf	NGO	Bedrijf	NGO	Bedrijf	
	57	53	3	5	13	13	8	5	3	5	

Tabel 1. Respondenten naar organisatie en regio

beweegreden om met NGO's samen te werken het reputatiemechanisme is. NGO's verwachten dit op voorhand ook. De uitkomsten laten zien dat bedrijven de verwachtingen en behoeftes van de klant achteraf een veel belangrijkere factor vinden.

- De bijdrage die bedrijven van NGO's verwachten verschilt ook duidelijk van hun feitelijke ervaring. De reputatiewinst die zij door samenwerking met NGO's verwachten, wordt niet zo ervaren. De bijdrage ligt veel meer op het vlak van de beïnvloeding van de overheid en kennisoverdracht voor het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten.

Bovenstaande verschillen en overeenkomsten mogen niet gelezen worden als generaliseerbare conclusies. Wel geven ze een indicatie van de belangrijkste succesfactoren die ten grondslag liggen aan een effectieve dialoog tussen een NGO en een bedrijf.


Conclusie

Bij het streven naar een duurzame samenleving, waarin bedrijven op een maatschappelijk verantwoorde wijze hun producten en diensten aanbieden is afstemming met NGO's in toenemende mate belangrijk. Mede door de verschillende wereldbeelden van deze partijen komt de afstemming doorgaans maar moeizaam tot stand. Om een duidelijk beeld te krijgen van de wederzijdse

verwachtingen en ervaringen is een instrument ontwikkeld dat gratis via internet te gebruiken is. Dit BNI (Business-NGO-Interactie)-instrument is erop gericht om het interactieproces tussen een bedrijf en NGO te structureren en te reguleren. Voorwaarde in dit proces is de intentie van beide partijen om een constructieve relatie op te bouwen. Het instrument biedt de mogelijkheid om een vergelijking tussen de wederzijdse verwachtingen te maken. Hiertoe wordt door de NGO en het bedrijf die met elkaar in gesprek zijn een online vragenlijst ingevuld (voor deze vragenlijst zie: www.bni-instrument.org). De antwoorden worden via een password aan elkaar gekoppeld, waaruit een knelpuntenanalyse ontstaat. Deze analyse wordt automatisch via e-mail naar de betrokken partijen gestuurd en kan worden gebruikt om een effectieve gespreksagenda op te stellen. Na verloop van tijd als de partijen met elkaar hebben samengewerkt, is het zinvol om op dit proces te reflecteren. De vergelijking van de wederzijdse ervaringen geeft opnieuw een aanzet om de verwachtingen bij te stellen. Zo wordt het instrument ingezet om het cyclische proces van interactie en leren te faciliteren.

Dit artikel is gebaseerd op een onderzoeksproject van het Nationale Onderzoeksprogramma Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO), 2003 - 2004. Wij danken Olaf Fisscher, Math Göbbels, Jacqueline van Son en Alex van der Zwart voor hun bijdrage aan dit project.

In de online versie wordt meer zicht gegeven op de valkuilen bij interacties tussen NGO's en bedrijven. Ook worden de voor- en nadelen van het gebruik van het BNI-instrument behandeld om daarmee duidelijker aan te geven voor welke situaties het instrument is bedoeld.

VERDIEPING:
KluwerMANAGEMENT.NL
 Artikelcode: 0083