

PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is a publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/46292>

Please be advised that this information was generated on 2021-01-25 and may be subject to change.



Ondernemen moeten leren omgaan met conflicterende belangen

Dilemma's van verantwoord ondernemen

Van ondernemen wordt verwacht dat ze naast winstmaximalisatie ook andere vormen van waardecreatie nastreven. Maar het beantwoorden aan verschillende verwachtingen leidt voor een onderneming tot dilemma's. Een onderneming die verantwoord wil ondernemen, zal deze dilemma's moeten onderkennen en er constructief mee moeten omgaan. Deze bijdrage probeert daar handvatten voor aan te reiken.

Ondernemingen zijn open systemen die opereren in een complex speelveld van belangen en verwachtingen. In gangbare opvattingen wordt dit speelveld vooral vanuit een economisch perspectief gezien. Dit betekent dat van ondernemingen wordt verwacht dat zij alleen streven naar winstmaximalisatie. Hierin is een kentering te bespeuren. Van ondernemingen wordt verwacht dat ze naast winstmaximalisatie ook andere vormen van waardecreatie nastreven.

en maatschappelijke speelveld. Door arbeidsdeling en marktwerking hebben ondernemingen in de westerse maatschappij bijgedragen aan een historisch ongeëvenaarde economische ontwikkeling. Dit ging echter gepaard met een ongeëvenaarde (natuurlijke) waardestructie. Als gevolg hiervan is in het afgelopen decennium de rol en functie van de onderneming ter discussie komen te staan. Zo is er een maatschappelijke beweging ontstaan die aan-

‘Verschillen in verwachtingen en behoeften stellen de onderneming voor het dilemma aan welke verwachtingen zij wil voldoen.’

Deze verwachtingen komen voort uit een maatschappelijk speelveld dat zich steeds nadrukkelijker manifesteert. Opereren vanuit een strikt economisch perspectief is in deze situatie onvoldoende, zo blijkt steeds vaker. Wij betogen in dit artikel dat ondernemingen zowel in een economisch als in een maatschappelijk domein opereren. Binnen deze twee domeinen worden door organisaties, klanten, overheid en andere groeperingen verschillende verwachtingen omtrent en behoeften ten aanzien van de waarde die ondernemingen moeten creëren, kenbaar gemaakt. Wil een onderneming rendabel en legitiem zijn, dan zal ze zoveel mogelijk aan deze verwachtingen en behoeften tegemoet moeten zien te komen.

Dit beginsel van meervoudige waardecreatie voor verschillende stakeholders is mogelijk de kern van verantwoord ondernemen. Maar het beantwoorden aan deze verschillende verwachtingen leidt voor een onderneming tot dilemma's. Een onderneming die verantwoord wil ondernemen, zal deze dilemma's moeten onderkennen en haar organisatie en beslissingsprocessen zo moeten inrichten dat daar constructief mee kan worden omgegaan.

In minder dan 50 woorden

- Van ondernemingen wordt verwacht dat ze naast winstmaximalisatie ook andere vormen van waardecreatie nastreven.
- Het beantwoorden aan de verschillende verwachtingen stelt ondernemingen voor dilemma's.
- Een organisatie zal haar beslissingsprocessen zo moeten inrichten dat ze constructief met deze dilemma's kan omgaan.

Waardecreatie in een veelzijdig speelveld

De private onderneming is erop gericht om waarde te creëren. Aan het creëren van die waarde ontleent de onderneming haar legitimiteit. De onderneming verkrijgt door haar waardecreërende vermogen een plaats in het economische

dacht vraagt voor de negatieve (neven)effecten van de eenzijdige waardecreatie van ondernemingen. Te denken valt hierbij aan milieudegradatie, sociale exclusie en onevenredige inkomensverdeling. Gesteld wordt dat economische waardecreatie gepaard gaat met waardestructie op terreinen als milieu en sociale cohesie. Het gevolg is dat de legitimiteit van de traditionele manier van ondernemen steeds vaker onderwerp van debat is.

Tegelijkertijd dwingt de economische context ondernemingen steeds efficiënter en innovatiever te opereren. Zeker voor beursgenoteerde ondernemingen geldt dat ze, onder de druk van vijandige overnames, maximaal rendement voor de aandeelhouders moeten creëren. Onder deze druk blijkt het lastig om activiteiten te ontplooiën die niet direct in economische zin renderen. Ondernemingen zien zich dus geconfronteerd met conflicterende verwachtingen en behoeften.

Relaties en waardecreatie

Om zicht te krijgen op hoe ondernemingen omgaan met conflicterende belangen en verwachtingen, introduceren we hier een relationeel perspectief op ondernemen. Een onderneming is een organisatie die waarde creëert voor en met verschillende actoren en groeperingen. Elke stakeholder levert een bijdrage aan of heeft een belang in de onderneming. Zo levert een werknemer arbeid in ruil voor loon, en neemt een klant het product af tegen de prijs die hiervoor met de onderneming overeengekomen is. Dit web van stakeholders heeft elkaar nodig om waarde te creëren. Aldus is een onderneming te zien als een web van formele en informele relaties. Het web vormt de sociale infrastructuur waarbinnen tastbare en ontastbare middelen en goederen worden gemaakt. Via formele contracten worden goederen en diensten verhandeld en in informele contacten ontstaat en verspreidt zich onder andere de reputatie van een onderneming. Het succes van een onderneming

hangt af van de kwaliteit van de relaties die zij met haar belangrijkste stakeholders onderhoudt. Dit vraagt een houding van de onderneming die recht doet aan de waarde van de relatie.

De manier waarop deze relaties worden vormgegeven en onderhouden, bepaalt uiteindelijk hoe en voor wie waarde wordt gecreëerd. Dit wordt expliciet gemaakt in de waardepromissie van de onderneming waarin zij aangeeft hoe waarde wordt gecreëerd voor verschillende stakeholders. Deze stakeholders hebben hun eigen belangen, verwachtingen en waarden. Om hun belangen en waarden te realiseren, zullen stakeholders een onderneming proberen te beïnvloeden. Juist die verschillen in verwachtingen en behoeften stellen de onderneming voor het dilemma aan welke verwachtingen zij wil voldoen. Duidelijkheid creëren over de manier waarop organisaties met deze dilemma's kunnen omgaan, vraagt om het denken in dilemma's.

Beginnelsen van denken in dilemma's

Dilemma's komen voort uit conflicterende belangen, waarden, verwachtingen of ideeën van stakeholders en de organisatie. Dilemma's worden zichtbaar wanneer een manager geconfronteerd wordt met conflicterende 'signalen': 'Bij een bank wordt financiering voor een coffeeshop aangevraagd. Een dergelijke financiering is bij de wet niet verboden, maar is het verstrekken ervan te verenigen met de waarden die de bank naleeft?' Hoe hiermee om te gaan? Het denken in termen van dilemma's geeft handvatten om beter grip te krijgen op complexe situaties. Het helpt om tegenstellingen inzichtelijk te maken en zo te zoeken naar een synthese tussen deze tegenstellingen. Om duidelijkheid te verkrijgen in de manier waarop met dilemma's omgegaan kan worden, introduceren we hier twee beginselen.

1. Het complementariteitbeginsel

Mensen hebben de neiging om waargenomen signalen te classificeren in elkaar uitsluitende categorieën. Vervolgens worden deze categorieën gewikt en gewogen en wordt een beslissing genomen voor het een of het ander. Echt dilemma-denken vraagt een fundamenteel andere houding in het omgaan met omgevingsignalen. Een eerste stap is het beseft dat fenomenen elkaar niet uitsluiten maar bij elkaar aansluiten. Dit wordt het complementariteitbeginsel genoemd. Vanuit de houding dat verwachtingen en behoeften elkaar niet uitsluiten maar elkaar aanvullen, kan ook de stap gezet worden deze verschillen te onderkennen.

2. Het cyclisch leren-beginsel

Het rationele vermogen van mensen wordt vaak teruggebracht tot lineaire beslismodellen. In deze lineaire modellen worden acties gedefinieerd die van een vastgesteld beginpunt naar een einddoel leiden. Hierbij worden omgevingsfactoren eenmalig geanalyseerd en wordt aangeno-



men dat deze constant blijven. Een turbulente omgeving van conflicterende belangen van stakeholders vraagt echter van een onderneming dat zij leert op deze belangen in te spelen.

Belangen worden afgewogen en er wordt door de onderneming op gereageerd. Bovendien zullen antwoorden van een onderneming op de verwachtingen en belangen van stakeholders bij deze partijen weer een tegenreactie oproepen. Organisatorische beslissingen en verwachtingen van stakeholders zullen daardoor eerder een actie-reactie-patroon volgen waarin stakeholders en onderneming door de tijd heen elkaar wederzijds beïnvloeden. Een lineair beslismodel is in deze situatie niet toereikend.

Het actie-reactie-patroon kan beschouwd worden als een leercyclus. Stel, een onderneming wordt geconfronteerd met de claim van een milieugroepering om afval te reduceren. De onderneming heeft echter geen budget beschikbaar om de benodigde maatregelen te nemen en besluit niet op de claim in te gaan. Naar aanleiding van dit besluit zet de milieugroepering een mediacampagne op touw om de onderneming onder druk te zetten. Vanwege de negatieve publiciteit kiest de onderneming alsnog ervoor haar budgetten aan te passen en maatregelen te nemen ter reductie van haar afval.

Dit geval beschrijft een reactiepatroon waarin de onderneming verschillend omgaat met opeenvolgende claims van

een belangengroep. Het dilemma waar ze voor staat, komt voort uit de tegenstelling tussen het belang van de milieugroepering en het interne budgetmechanisme. De onderneming moet leren dit dilemma te herkennen en ermee om te gaan. Dit leren vindt plaats doordat de onderneming in een continu proces met belangen wordt geconfronteerd waaraan ze zich zo nodig moet aanpassen.

De dilemma's van verantwoord ondernemen

De kern van verantwoord ondernemen is dat de onderneming waarde creëert die tegemoetkomt aan de verwachtingen en behoeften van verschillende stakeholders. Zoals hierboven al is geschetst, kunnen verwachtingen en behoeften conflicteren waardoor er voor de onderneming dilemma's ontstaan. Dilemma's doen zich voor op verschillende niveaus in de onderneming. Hier wordt een onderscheid gemaakt tussen strategisch en operationeel niveau. Meer specifiek vormen de conflicterende belangen van interne en externe stakeholders een bron van dilemma's. Uitgaande van de tweedeling interne en externe stakeholders ontstaat een matrix waarbinnen verschillende groepen van dilemma's gepositioneerd kunnen worden (zie tabel 1).

Tabel 1. Positionering van dilemma's

	Intern	Extern
Strategisch	1. Visie	2. Aanpassing
Operationeel	3. Spagaat	4. Positionering

Hieronder worden voorbeelden gegeven van de dilemma's die zich voor kunnen doen binnen de kwadranten.

1. Visiedilemma

Op strategisch niveau bepalen ondernemingen hoe ze waarde willen creëren en voor welke stakeholders. Dit is in principe een interne aangelegenheid. Het management ontwikkelt een visie op de onderneming en draagt deze uit. In de farmaceutische industrie bestaat al jaren het dilemma of medicatie tegen levensbedreigende ziekten zoals aids en malaria ontwikkeld moet worden. Deze medicijnen genereren aanzienlijk minder omzet dan zogenaamde 'cosmetische' medicatie, die erop gericht is het levensgenot te verhogen. Vanuit de maatschappelijke context wordt echter een luid moreel appel op farmaceutische ondernemingen gedaan om hun kennis en innovatiekracht in te zetten voor het bestrijden van de levensbedreigende ziekten, die vooral de inwoners van ontwikkelingslanden treffen. De vraag die hier duidelijk speelt is voor wie, welke toegevoegde waarde wordt gecreëerd.

2. Aanpassingsdilemma

Een strategisch dilemma dat zich tussen de onderneming en externe partijen manifesteert, geldt bijvoorbeeld voor

een multinational die zich geconfronteerd weet met de druk om zich aan te passen aan lokale normen op het gebied van arbeidsomstandigheden, terwijl ze ook een duidelijke interne richtlijn wil handhaven die voor het hele concern wereldwijd geldt. De onderneming wil uniformiteit en consistentie nastreven terwijl, onder druk van globalisering, lokale belangen ook in overweging genomen moeten worden. 'Think global - act local' is in zo'n situatie mogelijk een iets te simplistische gedachte.

3. Spagaatdilemma

Binnen organisaties worstelen veel middle managers met conflicterende signalen vanuit het topmanagement. Dit dilemma doet zich bijvoorbeeld voor wanneer een onderneming de strategische visie uitdraagt dat zij ethisch wil ondernemen, en tegelijkertijd verwacht dat ambitieuze verkoopdoelstellingen worden gehaald waarop managers worden afgerekend. Het middle management wordt dus operationeel gestuurd op verkoopdoelstellingen, terwijl deze in het kader van ethisch ondernemen sterk lijken te worden ingeperkt. Waar dient de organisatie het eerst gehoor aan te geven?

4. Positioneringsdilemma

Op operationeel niveau wordt invulling gegeven aan de strategie. Dilemma's op dit niveau in relatie tot de organisatie en haar externe stakeholders doen zich bijvoorbeeld voor op marketinggebied. Het is dan de vraag hoe je een product in de markt zet. Toyota heeft bijvoorbeeld bij de introductie van de Prius voor het dilemma gestaan hoe de specifieke 'groene' eigenschappen van deze auto in de marketingmix moesten worden geïntegreerd. Het dilemma is dan dat of een specifieke doelgroep wordt aangesproken door de energieprestaties te benadrukken, of een brede doelgroep wordt benaderd door het accent op algemene waarden als kwaliteit te leggen.

Tabel 2. Dilemma's in drie stappen

1. Identificeer

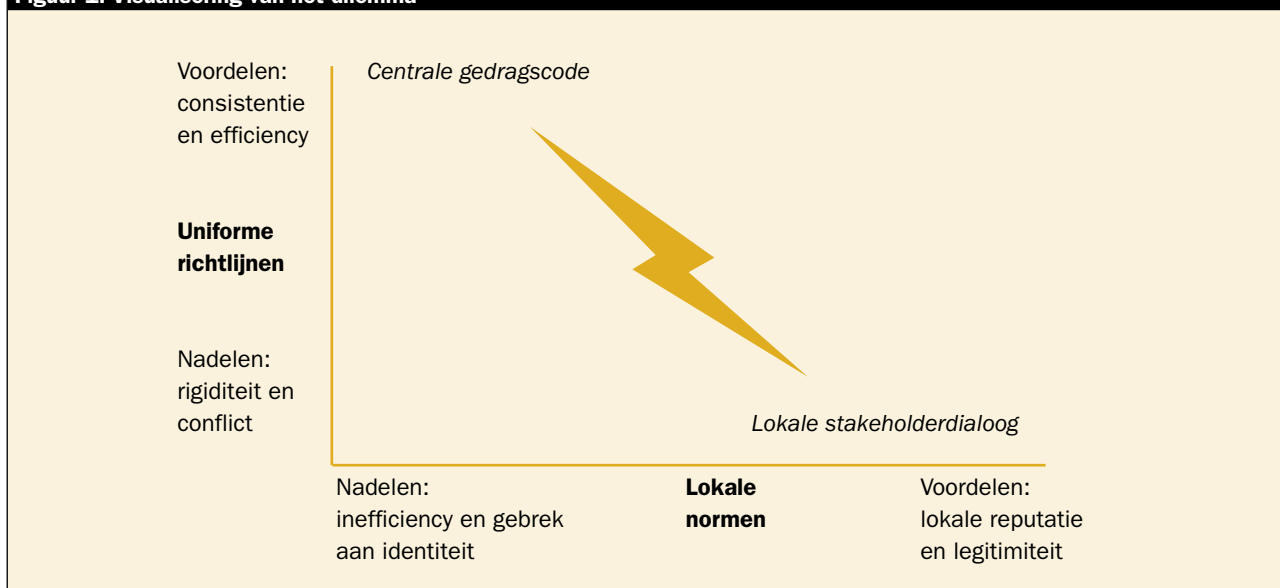
- Bepaal de betrokken stakeholders en hun belangen.
- Stel urgentie en mate van impact alsmede het daardoor geraakte (organisatie)niveau vast.

2. Visualiseer

- Omschrijf de conflicterende belangen/verwachtingen.
- Benoem voor- en nadelen van de belangen/verwachtingen.

3. Implementeer

- Plaats de tegenstellingen in een tijdsperspectief.
- Draag oplossingen aan om de voordelen van beide polen te benutten.
- Stel een actieplan op.

Figuur 1. Visualisering van het dilemma


Omggaan met dilemma's

Uit het voorgaande blijkt dat ondernemingen geconfronteerd worden met dilemma's die voortkomen uit conflicterende belangen van verschillende stakeholders. Deze manifesteren zich op strategisch en operationeel niveau, zowel in de interne als de externe organisatie. We willen in het volgende enkele handvatten aanreiken om vanuit het dilemma te zoeken naar een synthese tussen tegenstrijdige verwachtingen en belangen (zie tabel 2).

1. Identificeren van het dilemma

Een eerste stap in het identificeren en begrijpen van dilemma's is het bepalen welke stakeholders betrokken zijn. Vervolgens is het belangrijk om helder te krijgen wat de stakeholders van de organisatie verwachten en wat hun belangen zijn. De stakeholderdialogo is hiertoe een geschikt instrument. In een stakeholderdialogo gaat de onderneming in gesprek met relevante stakeholders over hun verwachtingen ten aanzien van de onderneming. Uit de verschillende gesprekken komen diverse dilemma's naar voren. Om draagvlak voor de dilemma's te creëren wordt in deze fase ook per dilemma bepaald of het urgent is en welke impact het dilemma (potentieel) heeft op welk niveau in de organisatie (of daarbuiten). Vanuit deze grove analyse kan vastgesteld worden welke dilemma's als eerste aandacht verdienen.

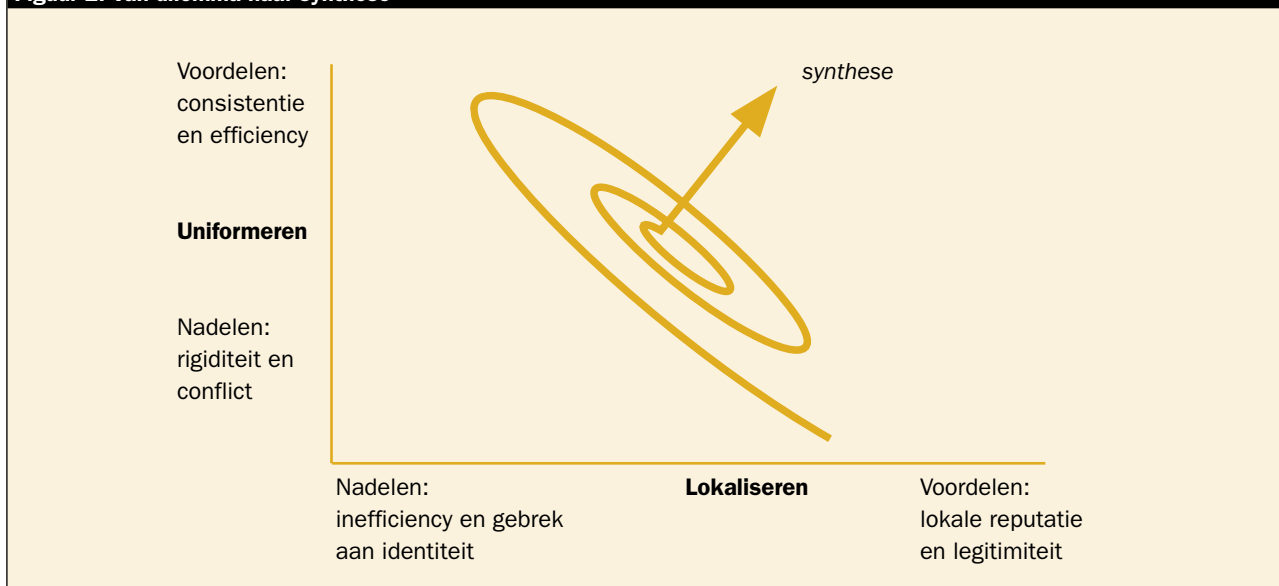
2. Visualiseer het dilemma

Als het dilemma is geïdentificeerd, is het nuttig conflicterende belangen zichtbaar te maken in een assenstelsel (bijvoorbeeld: intern-extern, top-vloer, economisch-sociaal). De onderneming kan vervolgens haar dilemma's positioneren in dit assenstelsel. Op deze wijze kunnen conflicteren-

de belangen worden gezien als twee tegengestelde polen waartussen beweging mogelijk is. Daarbij is het wenselijk de voor- en nadelen van de tegengestelde polen te formuleren. In het bepalen en formuleren van de voor- en nadelen is het complementariteitbeginsel van belang. Betrokkenen kunnen hierdoor leren inzien dat belangen verschillende kanten van dezelfde medaille zijn. Vanuit dit besef kan gezocht worden naar de positieve elementen die een brug kunnen slaan tussen beide werelden.

3. Reageer opeenvolgend op tegengestelde belangen

Als helder is wat de voor- en nadelen van bepaalde dilemma's zijn, wordt het tijdsaspect ingevoerd. De verschillende belangen die in een dilemma uitgedrukt worden, lijken tegengesteld wanneer je ze tegelijkertijd wilt oplossen. Het verstrijken van tijd kan echter ervoor zorgen dat de tegenstelling 'vanzelf' oplost, doordat op beide belangen opeenvolgend wordt gereageerd. Verder helpt het om het ene belang in de context van het andere te plaatsen, zodat het twee zijden van eenzelfde medaille worden. Als helder is hoe de conflicterende belangen van een dilemma onderling verbonden zijn, kan worden gezocht naar een manier om beide belangen te optimaliseren en het dilemma op te lossen. Ter illustratie wordt het dilemma in figuur 1 uitgewerkt. Een multinationale onderneming staat voor het dilemma hoe zij een uniforme gedragscode (code of conduct) kan implementeren zonder daarbij de aansluiting met de lokale sociaal-culturele context te verliezen. Lokale culturele en wettelijke kaders zijn bijvoorbeeld strijdig met een code die vrijheid van vakvereniging voorstaat en omkoping verbiedt. Het voordeel van een uniforme richtlijn is dat deze intern en extern duidelijkheid creëert en een goede bestuurbaarheid bevordert. Nadeel is echter dat de onderneming zich dreigt schuldig te maken aan cultureel imperialisme en zichzelf buitensluit van lokale gemeenschappen. Voor een

Figuur 2. Van dilemma naar synthese


lokale manager vormt de uniforme richtlijn de context voor het omgaan met lokale normen en verwachtingen. Voor het hoofdkantoor vormen de lokale verschillen de context waarbinnen de uniforme richtlijn moet worden geïmplementeerd en gehandhaafd.

Met dit dilemma kan als volgt worden omgegaan. Het hoofdkantoor stelt op basis van de kennis over de lokale belangen een raamwerk op voor de omgang met zaken als integriteit, mensenrechten en discriminatie. Dit algemene beleid geeft de nodige manoeuvreerruimte voor lokale managers. In een volgend stadium krijgen deze managers de ruimte om aan te geven tegen welke dilemma's zij aanlopen als ze de algemene richtlijnen in de lokale context toepassen. Op basis van de geïdentificeerde dilemma's wordt vastgesteld binnen welke bandbreedte op lokaal niveau gehandeld mag worden. Op deze wijze wordt een uniforme gedragscode toegepast die ruimte geeft aan lokale sociaal-culturele verschillen (zie figuur 2).

Conclusie

Verantwoord ondernemen vraagt van ondernemingen dat ze waarde creëren voor alle relevante stakeholders. Omdat steeds meer stakeholders verwachtingen en behoeften kenbaar maken, wordt het aantal dilemma's waarmee de onderneming zich geconfronteerd ziet steeds groter. Voor managers is de uitdaging om waarde te creëren die aan de belangen en verwachtingen van alle stakeholders voldoet. Dit houdt in dat zoveel mogelijk dilemma's worden opgelost. Goed omgaan met deze dilemma's vergt van een onderneming het ontwikkelen van daarop aansluitende competenties. Deze zijn gebaseerd op het inzicht dat tegengestelde belangen en verwachtingen elkaar niet per definitie uitslui-

ten maar bij elkaar aansluiten. Door ter zake kundig om te gaan met dilemma's kan de onderneming in de loop van de tijd een synthese bewerkstelligen tussen de conflicterende belangen. Een voorwaarde om deze synthese te bereiken is dat de onderneming cyclisch leert leren. Dit dynamische perspectief biedt mensen in organisaties handvatten om te leren omgaan met conflicterende belangen.

Auteurs

Drs. Michel van Pijkeren is als onderzoeksassistent werkzaam aan de Nijmegen School of Management (NSM) van de Radboud Universiteit Nijmegen. Naast zijn aanstelling aan de universiteit werkt hij als kwaliteitsmanager bij Bosch. E-mail: Mvanpijkeren@wanadoo.nl. Dr. Jan Jonker is werkzaam als universitair hoofddocent aan de Nijmegen School of Management (NSM) van de Radboud Universiteit Nijmegen. Hij is ook visiting professor aan de universiteiten van Nottingham (UK), Versailles en Toulouse (Frankrijk). Naast zijn werk aan de universiteit is hij organisatieadviseur. E-mail: janjonker@wxs.nl.

Literatuur

Hampden-Turner, C., *Charting the corporate mind, from dilemma to strategy*. Blackwell Publishers, Oxford 1994.

Jonker, J. en M. van Pijkeren, 'Naar een Derde Generatie Kwaliteitsmanagement: een integraal perspectief op stakeholders, waardecreatie, kapitaal en kwaliteit'. In: *Synaps*, november 2006, nummer 21.

Jonker, J. en M. van Pijkeren, 'Strategievorming en MVO'. In: Moratis, L. en M. van der Veen (eds.), *Basisboek MVO, Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen*, Van Gorcum, Assen 2006, pp. 133-146.

Kaptein, M. en R. Tulder, 'Toward effective stakeholder dialogue'. In: *Business & Society Review*, 108 (2), 2003.