



Kennisdocument

# Betekenisvolle stakeholderdialoog

## Kenmerken goede facilitator

SEER





## Inleiding

Dit kennisdocument 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.

Gesprekken met stakeholders kun je zelf leiden of laten begeleiden door een (of meerdere) externe gespreksleider(s)/facilitator(s). In dit kennisdocument staan overwegingen waarom je zou kiezen voor een facilitator en waar je daarbij aan moet denken.

### Waarom een externe facilitator?

Er kunnen verschillende redenen zijn om gebruik te maken van een externe facilitator:

- De organisator van de dialoog wil actief kunnen participeren in de dialoog in plaats van het begeleiden van het gesprek. Door de gespreksleiding uit handen te geven, kan je als bedrijf in je eigen rol blijven en wordt de gelijkwaardigheid tussen bedrijf en stakeholders bevorderd.
- De organisator heeft niet voldoende ervaring met gespreksfacilitering. Een facilitator kan een bijeenkomst ordelijk laten verlopen en naar een hoger niveau tillen.
- De onpartijdigheid van een gespreksleider is gewenst om op een constructieve manier om te gaan met conflicten. Het is belangrijk om conflicten niet te vermijden omdat het relevante informatie blootlegt die nodig is om tot de juiste oplossingen of beslissingen te komen. Het risico op conflict is groot wanneer het onderwerp van de dialoog gevoelig ligt onder de deelnemers, de belangen van stakeholders uiteenlopen, er onenigheid is over de interpretatie van feiten en waarheden of indien er in de ogen van sommige stakeholders te veel macht ligt bij de organisator van de dialoog.

- Het ontbreken van een onderlinge relatie waardoor wantrouwen kan bestaan of juist een gezamenlijke geschiedenis van stakeholders die zorgt voor vooroordelen of vijandigheid in het gesprek. Een facilitator kan helpen om op een geschikte manier om te gaan met deze sentimenten.
- Wanneer het lastig is om een veilige en inclusieve omgeving te creëren, waarin stakeholders zich vrij voelen om hun input te delen zonder angst voor repercussies. Een facilitator kan helpen om zo'n omgeving te creëren. Dit is met name relevant in dialoog met kwetsbare stakeholders.

### Waar vind je een facilitator?

- Zoek online naar een gespreksleider wiens ervaring aansluit bij het doel van jouw dialoog.
- Kijk in je eigen netwerk of je iemand geschikt kent of enthousiast bent over een gespreksleider die je ooit eerder hebt ontmoet tijdens een dialoog(bijeenkomst).
- Vraag aan collega-bedrijven of organisaties waar je mee samenwerkt, zoals ngo's of maatschappelijke organisaties, of zij een geschikte gespreksleider kennen.
- Een organisatie die dialoog faciliteert op productielocatie-niveau is [WE program](#).



## Wat maakt een goede facilitator?

Hieronder staat een aantal zaken beschreven waarmee je kunt beoordelen of je met een goede facilitator te maken hebt. Mocht je de gespreksleiding zelf als organisator op je nemen, kun je ook van deze punten gebruik maken in de voorbereiding en uitvoering. Let wel, dit document is niet voldoende om je het vak van gespreksbegeleiding eigen te maken, dit behoeft veel verdiepende kennis en training.

### 1. Een goede facilitator is iemand die de stakeholders kunnen vertrouwen

Vertrouwen wordt bevorderd wanneer de gespreksleider een respectvolle en waarderende houding aanneemt en in de manier waarop deze persoon het gesprek leidt, zie onderstaande punten. Een toegankelijke houding van de facilitator, bijvoorbeeld door een grapje te maken waar gepast, zorgt ervoor dat deelnemers zich op hun gemak voelen. Ook de achtergrond van de gespreksleider draagt bij aan vertrouwen, bijvoorbeeld de mate van onpartijdigheid van deze persoon en in hoeverre de identiteit of positie van de persoon stakeholders op hun gemak stelt in plaats van tot terughoudendheid leidt. Stel je bijvoorbeeld de setting voor waarbij een lokale vrouw een gesprek leidt over vrouwenrechten in Zuidoost-Azië. Dit zal waarschijnlijk leiden tot een betere deelname van de vrouwelijke deelnemers aan het gesprek.

Een facilitator wint ook aan vertrouwen als hij/zij vaardig is in interculturele communicatie, zie ook de [tool](#) 'Waar vind ik kennis over land en cultuur?'. Meer informatie over vertrouwen lees je in de [tool](#) 'Bouwen aan vertrouwen'.

### 2. Een goede facilitator begrijpt het belang van grondregels voor dialoog en kan deze toepassen

Het is belangrijk dat de deelnemers én facilitator zich houden aan grondregels tijdens de dialoog. Cruciale dialoogprincipes zijn: luister met oprechte interesse; waardeer het verhaal, stel je oordeel uit; praat over jezelf, je eigen ervaringen;

gen; zorg dat iedereen aan het woord komt. Je kunt als facilitator deze regels benoemen of de groep zelf soortgelijke regels laten bepalen waardoor ze eerder geneigd zijn zich eraan te houden.

De facilitator kan vooral zorgdragen voor het laatste principe. Het is afhankelijk van iemands persoonlijkheid, ervaring met dialoog en aanwezige kennis of de deelnemer zich comfortabel voelt om tijdens het gesprek iets te zeggen. Een goede facilitator heeft de vaardigheden om een veilige en vertrouwelijke omgeving te creëren waarin iedereen kan bijdragen, relevante informatie naar boven komt en bespreekbaar maakt wat bespreekbaar moet zijn, ook al betreft het gevoelige, ongemakkelijke of complexe informatie. De facilitator kan daarbij goed omgaan met uiteenlopende belangen en de mogelijk negatieve of niet-constructieve houding van deelnemers.

Manieren om de kans te vergroten dat iedereen aan het woord komt is door de groep op te delen en de dialoog in kleinere groepen te voeren of door voorafgaand aan het gesprek een introductierondje of [check-in](#) te doen waardoor iedereen alvast iets heeft kunnen inbrengen en deelnemers elkaar gehoord hebben. Indien je kiest voor een hybride bijeenkomst is het van belang dat de facilitator – al dan niet zelf – online reacties/vragen in de gaten houdt en hier ruimte aan biedt. Op die manier maak je iedereen onderdeel van het gesprek. En ook al is er tijdsdruk, het is van belang om na iedere vraag of ronde of tegen het einde van de dialoog te polsen of iemand nog iets wil meegeven wat absoluut niet onvermeld mag blijven.

Meer informatie over hoe je dialoog voert kun je lezen in de [tools](#) 'Hoe voer ik het gesprek?' en 'Hoe stel ik de juiste vragen?'.

### 3. Een goede facilitator is verantwoordelijk voor het proces, niet voor de inhoud

Het is niet nodig dat de gespreksleider tot in detail op de hoogte is van de besproken thematiek, omdat de facilitator verantwoordelijk is voor het proces en de deelnemers verantwoordelijk voor de inhoud. Wel is het van belang dat hij/zij de

ingebrachte informatie begrijpt om goed richting te kunnen geven aan het gesprek. Als organisator speel je een rol door vooraf bekende informatie te delen met de facilitator zodat hij/zij zich kan voorbereiden en anticiperen – zie ook punt 7.

#### **4. Een goede facilitator zorgt voor een constructieve sfeer en houdt de energie voor langere tijd vast**

De facilitator zorgt ervoor dat de dialoog ordelijk verloopt. Dit betekent niet dat de dialoog in alle harmonie moet plaatsvinden. Het bespreken van tegengestelde belangen kan belangrijk zijn voor het proces maar wel leiden tot schuring. Dat is niet erg zolang de facilitator ervoor zorgt dat de dialoog constructief verloopt en ingrijpt zodra de vooraf besproken grondregels worden overtreden. De facilitator erkent de complexiteit van het proces maar laat blijken dat de deelnemers er samen uitkomen en de facilitator daarbij ondersteunt.

Om de energie vast te houden kan de dialoogvorm uitkomst bieden, bijvoorbeeld door af te wisselen in de manier waarop de groep met elkaar in gesprek gaat en eventueel te wisselen van fysieke ruimte. Mocht de energie toch uit het gesprek raken, dan weet de facilitator hoe op dat moment te handelen, bijvoorbeeld door een pauze in te lassen.

#### **5. Een goede facilitator is duidelijk over de vorm waarin de dialoog gevoerd wordt**

Als facilitator is het belangrijk ervoor te zorgen dat er geen verwarring is over hoe de dialoog praktisch gevoerd gaat worden: plenair, in groepjes, in rondes, met een specifieke opdracht etc. Hij/zij moet voldoende voorkennis bezitten om op aanvullende vragen vanuit deelnemers in te gaan. Ook wanneer je in groepjes uiteengaat, is het belangrijk dat de facilitator in de buurt blijft om deelnemers op weg te helpen waar nodig.

#### **6. Een goede facilitator is flexibel**

De inhoud, vorm, locatie of duur van een dialoog kan last-minute (of zelfs tijdens de dialoog) veranderen, bijvoorbeeld vanwege plotselinge aan- of afwezigheid

van een belangrijke stakeholder of technische problemen. Een facilitator moet hierop kunnen inspelen en zich aanpassen aan de veranderde situatie, of deze zelf initiëren als dat nodig is.

#### **7. Een goede facilitator bereidt de dialoog goed voor**

Een grondige voorbereiding is cruciaal voor een betekenisvolle dialoog. Maak tijdig kennis met de gespreksleider(s) en bereid de bijeenkomst in gezamenlijkheid voor. Vraag als bedrijf wat de facilitator nodig heeft van jouw bedrijf en van andere stakeholders en hoe hij/zij zich voorbereidt. Dit kan sterk verschillen tussen facilitators: de een vertrouwt sterk op zijn/haar eigen ervaring en kunde terwijl de ander meegenomen wil worden in alle details.

Om een facilitator te ondersteunen bij een goede voorbereiding kun je denken aan de volgende punten:

- bespreek de verwachtingen van elkaars rollen
- geef informatie over de stakeholders en hun belangen
- geef informatie over het voorproces en wat daarin wel/niet goed ging
- laat de facilitator ook meedenken over het programma (met name de vorm)
- neem kort voor de start nog even alles goed door
- zorg dat de facilitator op de hoogte is van last-minute wijzigingen.



## Voorbeelden van goed facilitatorschap

### Voorbeeld | Stakeholderbijeenkomst over dubbele materialiteit: interactiviteit en betrokkenheid bevorderen van alle deelnemers

Voor het uitvoeren van een dubbele materialiteitsanalyse ging een bedrijf in gesprek met uiteenlopende stakeholders. Dit deden ze in eerste instantie individueel, om iedereen hun input te kunnen laten geven zonder invloed van anderen. Daarna nodigde het bedrijf de stakeholders uit voor een gezamenlijke stakeholderbijeenkomst, georganiseerd bij hen op kantoor. Het bedrijf wilde zelf inhoudelijk zoveel mogelijk kunnen meepraten en gaf de gespreksleiding daarom uit handen aan een onafhankelijke, externe facilitator. In dit geval koos het bedrijf voor een senior beleidsmedewerker van de SER, vanwege de samenwerking tussen beide organisaties binnen het project betekenisvolle stakeholderdialoog. De facilitator had gedegen kennis over en ervaring met zowel het voeren van dialoog als duurzaamheid als onderwerp. Om zich voor te bereiden en persoonlijk kennis te maken, werden er gesprekken gevoerd tussen het bedrijf en de facilitator. Ook las de facilitator zich in door de individuele stakeholdergesprekken en uitkomsten door te nemen. Op die manier kreeg deze een beeld wie er betrokken waren bij de bijeenkomst, wat hun achtergronden en belangen zijn en wat een passende dialoogvorm zou kunnen zijn. In meerdere voorbereidingsgesprekken werd dit besproken en werden de rollen verdeeld.

Tijdens de dialoogbijeenkomst verzorgde de facilitator het programma en het tijdsmanagement, en benoemde tijdens de introductie haar rol in de bijeenkomst. De bijeenkomst werd gestart met een kort voorstelrondje waarin stakeholders gevraagd werd hun naam, organisatie en verwachting bij de bijeenkomst in één woord te benoemen. Voordat de deelnemers daadwerkelijk met elkaar in gesprek gingen, benoemde de facilitator kort de dialoogprincipes. Tijdens de dialoog werd met groepjes gewerkt, om de drempel te verlagen om input te geven. Na deze korte dialoog werd plenair de informatie per groepje opgehaald. Vervolgens

werden anderen uitgenodigd daarop aan te vullen. Deze aanpak zorgde voor veel interactiviteit en betrokkenheid van de deelnemers.

### Voorbeeld | Multi-stakeholderdialoog in productieland: gelijkwaardigheid bevorderen door co-facilitatorschap

Partijen binnen het Initiatief TruStone organiseerden een multi-stakeholderdialoog in Rajasthan (India) over risico's in de natuursteensector. De fysieke dialoog was een voortzetting van eerdere online dialogen tussen importeurs, exporteurs, ngo's en overheid. De online dialogen werden tot dan toe gefaciliteerd door de (Nederlandse) voorzitter van het Initiatief TruStone vanwege zijn neutrale positie. Onbedoeld droeg zijn gespreksleiding bij aan een ongelijkwaardige deelname van Europese en Indiase stakeholders. Het risico hiervan was dat de stem van de Europese deelnemers een te grote stempel drukte op de dialoog.

Om dit tegen te gaan, werd besloten een Indiase co-facilitator aan te stellen. Deze zou in staat moeten zijn om – met name – Indiase exporteurs beter in de dialoog te betrekken. Hij spreekt immers dezelfde taal, kent de cultuur en weet welke onderwerpen gevoelig zouden kunnen liggen en waarom.

In samenwerking met de betrokken ngo's werd een geschikte Indiase co-facilitator gekozen op basis van de volgende criteria: legitimiteit onder lokale stakeholders; onafhankelijk; prettige houding; vaardig om multi-stakeholderdialoog op een betekenisvolle manier te leiden; globale kennis over de sector en de risico's; en taalvaardig. Uiteindelijk werd een co-facilitator uit het netwerk van de Indiase ngo's geselecteerd.

In het voorbereiden van de Indiase co-facilitator werd veel aandacht besteed aan de achtergrond van het initiatief, eerdere successen en risico's, de belangen van deelnemers en de inhoud van de agendapunten. Een uitdaging in de voorbereiding was dat de andere co-facilitator al langer bij het traject betrokken was en een informatievoorsprong had ten opzichte van de nieuwe co-facilitator. Dit is in

voorbereiding op de dialoog niet volledig geadresseerd en is een aandachtspunt in het werken met twee facilitators.

In de uitvoering namen de twee co-facilitators beiden deel aan het gehele bezoek, inclusief inhoudelijke sessies ter voorbereiding van de multi-stakeholderdialoog om de deelnemers beter te leren kennen. Dit stelde hen bovendien in staat om gevoeligheden bij stakeholders op te merken of er juist achter te komen waar veel collectieve energie zit. Dit legde een goede basis voor het kunnen faciliteren van de multi-stakeholderdialoog.

Tijdens de multi-stakeholderdialoog lukte het de Indiase co-facilitator om de Indiase exporteurs directer te betrekken dan voorheen in de online dialogen. Dit deed hij bijvoorbeeld door ze concrete vragen te stellen, aan te bieden om inbreng te vertalen naar het Engels en te toetsen of alles goed werd begrepen. Zijn bijdrage heeft de dialoog qua gelijkwaardigheid positief beïnvloed.

De dialoog is meer betekenisvol geworden voor een groot aantal deelnemers, doordat vooraf goed is nagedacht over wat er nodig was om de dialoog te faciliteren – met name om meer gelijkwaardige betrokkenheid te creëren – en hier vervolgens tijd en middelen in te investeren. De bereidheid van de Nederlandse facilitator en de andere deelnemers om het proces aan te passen, schiepen de nodige voorwaarden om het co-facilitatorschap te laten slagen.

### Voorbeeld | Dialoog met werkenden in de keten: het belang van vertrouwen

Importeurs van natuursteen en werkenden in de keten gingen met elkaar in dialoog over risico's in de natuursteensector. Dit was onderdeel van een multi-stakeholderdialoog in een productieland. De werkenden waren allen actief in de informele schakel van de keten, waar geen formele arbeidscontracten worden afgesloten en waar het werk laagbetaald en onzeker is. Vanwege het grote verschil in machtspositie tussen deze werkenden en de importeurs, was het nodig om een facilitator te selecteren die voorwaarden kon scheppen voor een gelijkwaardige dialoog.

Er werd gekozen om de dialoog te laten faciliteren door twee lokale Indiase organisaties die al jarenlang projecten uitvoeren met de groep werkenden. Zij waren daardoor in staat om de groep werkenden bijeen te brengen voor een dialoog en droegen tevens bij aan een veilige en constructieve sfeer tijdens het gesprek.

Tijdens de dialoog bleek dat er groot onderling vertrouwen was tussen de Indiase facilitators en de werkenden. Dit was een belangrijke voorwaarde voor een open en eerlijk gesprek met gelijkwaardige deelname tussen werkenden en importeurs. Concreet vergrootten de facilitators de onderlinge openheid door de dialoog te faciliteren in zowel het Engels als het Hindi, door deelnemers gelijke spreektijd te geven, door gevoelige onderwerpen niet te vermijden en door een toegankelijke sfeer te creëren.



## Informatie en ondersteuning

Dit kennisdocument 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](#)



[Kennisdocumenten](#)



[Training](#)



[Wetgeving & richtlijnen](#)



[FAQ's](#)



[Theorie](#)

## Colofon

Het SER-project 'Betekenisvolle stakeholderdialoog in (internationale) ketens' is partner van Medemenselijk Ondernemen, 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

De inhoud van deze publicatie heeft als doel bedrijven te ondersteunen bij het voorbereiden, uitvoeren en opvolgen van een betekenisvolle stakeholderdialoog. De inhoud is met grote zorg samengesteld, maar kan desondanks onjuistheden bevatten. De SER is niet aansprakelijk voor eventuele fouten of gebreken en er kunnen geen rechten worden ontleend aan de inhoud. Het toepassen van deze publicatie vervangt niet de verplichtingen die bedrijven hebben op het gebied van internationaal maatschappelijk verantwoord ondernemen of de rapportage hierover. Deze publicatie kan worden aangepast en gewijzigd.

© juni 2025, Sociaal-Economische Raad