



HIGH PERFORMANCE STAKEHOLDERMANAGEMENT: WAT IS DAARVOOR NODIG?

Joop Remmé en André de Waal

STRATEGIE

Stakeholdermanagement wordt vaak vooral gezien als het onderhouden van externe relaties. Het heeft echter ook specifieke consequenties voor de interne processen en het gedrag van de eigen mensen. De organisatie die eenmaal voldoet aan de normen van de high performance organisatie (HPO) kan ook doeltreffend waardevolle relaties onderhouden met stakeholders. Wij bespreken in dit artikel hoe high performance stakeholdermanagement kan worden bereikt.

Het denken over MVO en duurzaamheid heeft zich de afgelopen paar decennia stormachtig ontwikkeld. Daarbij is, niet verwonderlijk, in de literatuur vooral door een 'externe' bril gekeken naar stakeholdermanagement: wat betekent stakeholdermanagement voor de externe relaties van een organisatie met haar verschillende contacten in de samenleving? Bij de overheid werd bijvoorbeeld gesproken van 'omgevingsmanagement'. Dit was vooral bij infrastructurele aanbestedingen een voorwaarde voor het gunnen van de opdracht.

Deze nadruk op de relaties met de samenleving als een factor voor de prestaties die een organisatie levert

in de samenleving en de markt heeft in de loop der tijd veel nieuwe inzichten opgeleverd. Eén van die inzichten is dat de externe relaties vragen om een betere afstemming in de eigen organisatie – vooral daar waar verschillende afdelingen te maken hebben met dezelfde stakeholders. Het werd voor organisaties steeds duidelijker dat effectief stakeholdermanagement gebaseerd is op een innerlijk krachtige organisatie (Freeman & Currens, 2010). Een logische consequentie is dan dat een combinatie van het HPO-denken en stakeholdermanagement een nadrukkelijke plek verdient in de strategievorming en de programma's voor management-development. Immers, de medewerkers dienen

de juiste competenties te ontwikkelen om succesvol (in termen van de strategische doelen van de organisatie) relaties te onderhouden met stakeholders. Denk vooral aan competenties in de sfeer van leiderschap en relatie-management/communicatie. Het is al langer bekend dat management-development vooral goed werkt wanneer het aansluit bij de relaties waarbinnen de manager waarde moet bieden (in termen van de door de organisatie gemaakte strategische keuzen).

STAKEHOLDERMANAGEMENT: GOED ZAKENDOEN EN GOEDE GOVERNANCE

De kern van het stakeholder-denken is dat een organisatie niet simpelweg uitsluitend in het belang van de aandeelhouders wordt beheerd; ook andere groepen en belanghebbenden hebben een legitiem belang bij de activiteiten van de organisatie, en met hen moet rekening worden gehouden (Crane & Matten, 2004; Reynolds & Yuthas, 2008). Sterker nog, Freeman (1984) benadrukt dat goed stakeholdermanagement een rationele strategie van een organisatie moet zijn om conflicten te minimaliseren en synergie te optimaliseren in het complexe netwerk van relaties met de stakeholders. Jones (1995) voert aan dat bedrijven die stakeholders op een betrouwbare manier behandelen een concurrentievoordeel zullen ontwikkelen omdat ze in staat zijn de kosten te verlagen. Met andere woorden, goed stakeholdermanagement vertaalt zich in goed zakendoen. Daarom moet het management de kwaliteit hebben om het onderhandelingsproces met de verschillende belanghebbenden goed af te kunnen afhandelen.

In ons land is stakeholdermanagement onder andere nadrukkelijk op de agenda komen te staan door de governance-norm van de Commissie Van Manen. Die governance-norm is de opvolger van de Code Tabaksblat en heeft als nieuw element een paragraaf over governance vanuit stakeholdermanagement. De Code stelt aandacht voor stakeholders zelfs centraal

en verklaart: 'De Code berust op het uitgangspunt dat de vennootschap een langetermijn samenwerkingsverband is van diverse bij de vennootschap betrokken stakeholders' (Van Manen, 2016). Dit betekent in feite dat governance de vorm aanneemt van stakeholdermanagement. Met andere woorden, het beheersen van de processen binnen en vanuit de onderneming wordt gemodelleerd naar het model van succesvol stakeholdermanagement. Dit gebeurt vanuit de overweging dat de betrouwbare consistentie van de organisatie – datgene waar governance zich op richt – gebaseerd kan zijn op relaties tussen partijen die elkaars belangen onderkennen.

KENMERKEN VAN STAKEHOLDER-MANAGEMENT

De meest gebruikte definitie van het begrip stakeholder komt van Freeman (1984): een stakeholder is elk persoon dan wel elke groep die geraakt wordt door hoe een organisatie de eigen doelen nastreeft. Deze definitie brengt met zich mee dat niet enkel de personen en groepen waarmee de organisatie een relatie wil hebben als stakeholders worden gezien, maar ook degenen waarmee de organisatie niet kan 'voorkomen' een relatie te hebben, of zij dat nu wil of niet (zoals burens, belasting-inspecteurs, vakbonden).

Kijken we naar de kenmerken van stakeholdermanagement, dan is het van belang eerst te beseffen dat dit niet, zoals vaak wordt gedacht, een kwestie is van het managen van stakeholders. Het is juist een kwestie van het managen van de *relaties* met stakeholders (Freeman, 1984).

Een kenmerk van stakeholdermanagement is dat relaties met stakeholders gericht zijn op de belangen van beide zijden, terwijl er in de regel ook andere belangen zijn die zich doen gelden en die de stakeholderrelatie complexer kunnen maken. Denk aan belangen waarvan de stakeholders zich maar amper bewust waren. De inwoners van een woonwijk die naast een fabriek ligt, bijvoorbeeld, zullen niet goed weten wel-

STAKEHOLDER-
MANAGEMENT HEEFT
EEN DIMENSIE DIE
NOG TE WEINIG
WORDT ONDERKEND:
KENNISMANAGEMENT

ke risico's die fabriek met zich meebrengt. Het advies aan de fabriek zou in dat geval zijn om de inwoners proactief te informeren. Dat kan leiden tot een meer volwaardige communicatie in een gelijkwaardige relatie, waarbij uit de reacties van de stakeholders mogelijk waardevolle zaken kunnen worden gehaald. Dit zou dan een verbetering zijn ten opzichte van de huidige situatie, waarin relaties veelal eendimensionaal worden opgezet en onderhouden en men de ander in de relatie op een beperkte en veelal vertekende manier leert kennen.

Weer een ander aspect van stakeholdermanagement is representatie en coalitievorming. Regelmatig laten stakeholders, al dan niet uit eigen initiatief, zich vertegenwoordigen door andere stakeholders. Zo is het in ons land gebruikelijk dat alle werknemers zich laten vertegenwoordigen door vakbonden, ook als ze daar zelf geen lid van zijn. Daarnaast kunnen we denken aan consumenten die zich laten vertegenwoordigen door de Consumentenbond en de ANWB. Vaak is deze representatie en coalitievorming voor organisaties handig: de organisatie heeft dan een duidelijke gesprekspartner. Tegelijkertijd kan er onduidelijkheid ontstaan. Immers, de vertegenwoordigende organisatie behartigt weliswaar de formele belangen van andere stakeholders, maar is niet noodzakelijkerwijs op de hoogte van mogelijk specifiekere belangen van die stakeholders. Daarnaast heeft de vertegenwoordigende organisatie ook eigen belangen. Het is niet bij voorbaat zeker dat al die belangen met elkaar te verenigen zijn. Een stap in de goede richting is in ieder geval om met elkaar de wederzijdse belangen te onderkennen.

We kunnen de 'stakes' van stakeholders – of het nu gaat om winst, veiligheid, groei of een ander belang – opvatten als waarden. Waarden zijn symbolen voor nastrevenswaardige situaties. Anders dan mensbeelden staan ze niet voor huidige werkelijkheden maar voor na te streven toekomstige werkelijkheden. Ze spelen een belangrijke rol bij motivatie, aangezien motivatie altijd is gericht op het realiseren van al dan niet bewust nagestreefde waarden (Vroom, 2005). Een

belangrijke waarde bij stakeholdermanagement, nu, is 'integriteit'. Terwijl stakeholders normaal gesproken hun eigen belangen hebben te verdedigen, zijn ze tot op zekere hoogte (wellicht onbewust) gemotiveerd door de waarde 'integriteit': consistent zijn in alle gedragingen, uitingen inclusief. De (al dan niet impliciete) waardering van stakeholders voor integriteit kan daarmee dienen als basis voor de relatie met hen. Om aan die integriteit te werken, kan de organisatie een cultuur koesteren waarbinnen men eerlijk is over gemaakte afspraken. Dat begint met het in heldere bewoordingen uiteenzetten en rechtvaardigen van die afspraken.

Effectief stakeholdermanagement wordt nogal eens belemmerd doordat de structuur en cultuur van de organisatie een vertekend beeld oplevert van haar stakeholders. Denk bijvoorbeeld aan een functiegerichte organisatie waarvan de medewerkers de stakeholders bezien vanuit de specifieke functie waarvoor ze verantwoordelijk zijn. De financieel manager beziet en benadert alle interacties met de klant in financiële termen, de logistiek manager legt in de relatie met de klant vooral de nadruk op zaken als levertijden. De

verschillende medewerkers hebben dan heel verschillende beelden van wat belangrijk is voor de stakeholder, omdat ze in feite wat ze zelf belangrijk vinden projecteren op de klant. Alle afdelingen hebben daardoor per definitie een onvolledig beeld van de stakeholder, en dat kan problemen veroorzaken. Zo kan het gebeu-

ren dat stakeholders zich druk maken om 'iets' dat men in de organisatie niet zag aankomen, omdat dat 'iets' voor bijna alle medewerkers buiten hun functionele veld ligt. Er dient daarom een regelmatige dialoog plaats te vinden tussen afdelingen, wat bevordert wordt door de juiste kwaliteit van leiderschap. Dit is daarmee ook een onderdeel van de hoge kwaliteit die een organisatie moet hebben. Met het HPO-raamwerk wordt de meest doeltreffende methode geboden om die interne kwaliteit als organisatie te bereiken, zodat er een basis is voor organisatorische integriteit en daarmee voor effectief stakeholdermanagement.

HET ONDERHOUDEN VAN RELATIES MET STAKEHOLDERS VRAAGT OM EEN HOGE KWALITEIT VAN DE EIGEN ORGANISATIE

HET HPO-RAAMWERK

In een periode van vijf jaar zijn voor het samenstellen van het HPO-raamwerk 290 wetenschappelijke en managementpublicaties op het gebied van high performance en excellentie bestudeerd om daaruit de kenmerken voor high performance te halen. Deze kenmerken werden getest met behulp van een wereldwijd uitgezette HPO-vragenlijst die door 3.200 respondenten bij 1475 organisaties werd ingevuld. Op basis van de onderzoeksresultaten werd de volgende definitie voor de HPO vastgesteld: een 'High Performance'-organisatie is een organisatie die significant betere resultaten behaalt dan vergelijkbare organisaties, gedurende een periode van tenminste vijf jaar, door zich op een gedisciplineerde manier te concentreren op datgene wat echt belangrijk is voor de organisatie. Statistische analyse van de verzamelde data toonde vervolgens aan dat er 35 kenmerken zijn die een directe relatie hebben met competitieve prestatie. Deze kenmerken werden vervolgens in vijf groepen van HPO-factoren ondergebracht. Scoort een organisatie op deze vijf factoren hoger dan haar peer group, dan presteert zij gemeten naar zowel financiële als andere criteria beter dan die peer group.

De eerste HPO-factor is de kwaliteit van het management. Managers van een excellente organisatie worden gekenmerkt door integriteit, besluitvaardigheid, actiegerichtheid, prestatiegerichtheid, effectiviteit, zelfverzekerdheid en een sterke leiderschapsstijl. Zij zijn zogenoemde High Performance Individuals (HPI's): personen die zich in al hun handelen en hun manier van werken laten leiden door principes van klantgerichtheid, kwaliteitsdenken en voortdurende verbetering, waardoor zij anderen inspireren om samen uitstekende prestaties te behalen. De tweede HPO-factor is de aanwezigheid van een open en actiegerichte organisatiecultuur. Een excellente organisatie stimuleert een interactieve interne communicatie ('een open dialoog')

tussen de mensen in de organisatie, zodat vrije en continue verticale en horizontale informatie-uitwisselingen plaatsvinden. De derde HPO-factor is het langetermijndenken van de organisatie: continuïteit op de lange termijn gaat bij een HPO altijd vóór winst op de korte termijn, en de focus ligt vooral op klanten en verdere stakeholders. De vierde HPO-factor is voortdurende verbetering en vernieuwing. De excellente organisatie voert een strategie waarmee zij zich duidelijk onderscheidt van haar concurrenten. Daarbij vernieuwt en verbetert de organisatie voortdurend haar processen, producten en diensten om die unieke strategie te kunnen realiseren. De vijfde en laatste HPO-factor is de kwaliteit van de medewerkers. Medewerkers van een HPO willen verantwoordelijk worden gehouden voor hun resultaten, en willen geïnspireerd worden om uitzonderlijke resultaten te behalen.

DE NOODZAAK OM STAKEHOLDERS BETER TE BEGRIJPEN WORDT EEN AANLEIDING OM DE EIGEN IDENTITEIT TE VERSTERKEN

DE RELATIE TUSSEN STAKEHOLDERMANAGEMENT EN HET HPO-RAAMWERK

Een HPO hecht waarde aan de continuïteit van de organisatie op de lange termijn en stelt dit boven voordelen op de korte termijn.

Daarom is de oriëntatie op alle belanghebbenden ('stakeholdermanagement') voor de HPO belangrijker dan de beperkte focus op de aandeelhouderswaarde. 'Oriëntatie op belanghebbenden' wordt hierbij gedefinieerd als 'het streven om voordeel op te leveren voor alle partijen die beïnvloed worden door het toekomstige succes of falen van de organisatie' (de Waal, 2013), in lijn met de eerder gegeven definitie van 'stakeholder'. Voor een HPO is het te beperkt om uitsluitend te denken aan de aandeelhouders. De HPO zorgt er daarom voor dat ze goede en langdurige relaties onderhoudt met alle belanghebbenden, zodat er win-win-relaties ontstaan (de Waal & Orcotoma Escalante, 2011). De HPO begrijpt de belangen van de belangrijkste belanghebbenden door een nauwe relatie met hen op te bouwen. Ook brengt de HPO continu de behoeften van deze belanghebbenden in lijn met de be-

hoeften van de eigen organisatie. Een HPO is genereus tegenover de samenleving doordat deze organisatie een grote financiële betrokkenheid toont bij de lokale economie en gemeenschappen, en daar met regelmaat in investeert. De HPO benadert de samenleving steeds vanuit een behoefte aan win-win-uitkomsten. HPO's bouwen aan een goede reputatie doordat ze zich richten op hun maatschappelijke verantwoordelijkheid. Die maatschappelijke verantwoordelijkheid is voor de HPO een 'levende' activiteit, en geen wassen neus.

Een HPO heeft bij uitstek mogelijkheden het eerder genoemde probleem van de (door de benadering vanuit functieverantwoordelijkheden) vertekende blik te ondervangen. Natuurlijk blijft het belangrijk voor de individuele medewerker om vanuit de eigen afdeling het eigen belang in de relatie met de stakeholder te behartigen. Een HPO is echter in staat om het beeld dat bij een specifieke afdeling bestaat omtrent de (behoeften van de) stakeholders te laten aanvullen met de beelden van andere afdelingen. Het is immers een eigenschap van een HPO dat men er een continue dialoog kan organiseren. In een HPO willen de medewerkers ook leren (en dus luisteren) naar elkaar. Zo kan de organisatie als geheel een beter beeld krijgen van wat belangrijk is voor de stakeholders. Vervolgens kan dan op basis van dat betere gemeenschappelijke beeld beleid worden geformuleerd: hoe kunnen de stakeholders het beste worden benaderd?

Die kwaliteit van coördinatie voorkomt ook dat stakeholders verschillende afdelingen tegen elkaar uitspelen. Dat laatste is niet ondenkbaar; het ligt voor de hand dat stakeholders hun eigen belangen verdedigen. Stel dat de inkoper bij een klant met de afdeling Verkoop van een leverancier een contract sluit waarin specificaties van de te leveren producten worden genoemd, vervolgens van zijn eigen marketingmensen hoort dat die andere specificaties willen, en dan met de productieafdeling van de leverancier andere specificaties afspreekt. Zoiets kan bij die leverancier allerlei problemen veroorzaken aan de toeleveringskant en in interne facturering. In zo'n situatie is het belangrijk te onderkennen dat elk van de drie partijen – de me-

dewerker Verkoop en de medewerker Productie bij de leverancier en de klant (stakeholder) – zich opstelt vanuit legitieme, begrijpelijke en te respecteren belangen. In een HPO is de afstemming tussen afdelingen geoptimaliseerd en zal een probleem als hier geschetst zich minder snel voordoen.

DE RELATIE IN DE PRAKTIJK: DE CASUS

Er zijn talrijke voorbeelden van bedrijven en projecten die baat kunnen hebben van de gecombineerde HPO-stakeholdermanagement-aanpak. We illustreren dit met een geanonimiseerde casus. Het gaat om een middelgroot bedrijf in de chemische industrie dat vooral actief is in de zakelijke markt (business-to-business). Dit bedrijf heeft zakelijke relaties met honderden andere bedrijven; die zijn leverancier of klant. De organisatie werkt met verschillende partijen voor de logistiek: zowel grondstoffen als eindproducten worden overwegend per schip vervoerd, maar een deel gaat via het spoor of de weg. De medewerkers van het bedrijf hebben in de regel contact met een overzichtelijk aantal stakeholders, wat aansluit bij de projectmanagementbenadering waarmee dit bedrijf werkt.

Tot recentelijk was het algemeen gebruik bij projectmanagement om de beperkte definitie van stakeholder te hanteren: een stakeholder is elke partij die in de planning van het project een rol heeft. Maar ook bij projectmanagement is tegenwoordig de eerder genoemde brede definitie van stakeholders de norm: een stakeholder is elk persoon dan wel elke groep die geraakt wordt door hoe een organisatie de eigen doelen nastreeft (Freeman, 1984). De medewerkers van het bedrijf in onze casus moeten eraan gaan wennen dat nu bijvoorbeeld ook de inwoners van een nabijgelegen dorp als stakeholders moeten worden beschouwd. Zij moeten hun houding hierop aanpassen. Nu moeten ze ook relaties onderhouden met mensen met wie de organisatie, zoals gezegd, niet kan 'voorkomen' een relatie te hebben. Die inwoners van het nabijgelegen dorp zijn minder ingewijd in de operaties en techno-

LEIDERSCHAP
IS BELANGRIJK
VOOR SUCCESVOL
STAKEHOLDER-
MANAGEMENT

logie van het bedrijf. Bovendien zullen zij vaak argwanend of zelfs vijandig staan tegenover de activiteiten van het bedrijf, die door sommigen worden gezien als vervuilend en gevaarlijk.

Maar ook onder de stakeholders die het bedrijf vanouds al beschouwde als stakeholders, zijn er uitdagingen die de huidige relaties kunnen verstoren. Van traditionele stakeholders komt de klacht dat zij het bedrijf tegenwoordig minder integer vinden omdat ze van verschillende afdelingen in het bedrijf en verschillende medewerkers uiteenlopende uitspraken over te nemen acties te horen hebben gekregen.

De medewerkers van het bedrijf zijn erop gericht de relaties met stakeholders te cultiveren en hun belangen te respecteren. Maar het is voor hen moeilijk om altijd aan alle wensen van stakeholders te voldoen. Verder wordt het de medewerkers gaandeweg steeds duidelijker dat zij ieder voor zich maar voor een deel zien wat belangrijk is voor die stakeholders (zoals eerder gezegd doordat zij vanuit hun eigen functieomschrijvingen omgaan met stakeholders). Collega's bij andere afdelingen blijken ieder weer een ander, eveneens beperkt, beeld van diezelfde stakeholders te hebben. Vandaar ook de eerdergenoemde verwarrende of zelfs tegenstrijdige berichten die stakeholders ontvangen.

Een van de stakeholders blijkt deze situatie uit te buiten voor eigen gewin. Deze partij heeft sterk de indruk dat de verschillende vertegenwoordigers van het bedrijf niet met elkaar praten, en dat komt haar goed uit. Deze stakeholder wordt er steeds handiger in om aan de ene medewerker van het bedrijf een toezegging te ontlokken en die dan aan een andere medewerker bij het bedrijf op te leggen als verplichting. Met andere woorden, deze partij weet de diverse vertegenwoordigers van het bedrijf tegen elkaar uit te spelen. Vanuit de eigen zakelijke belangen, ofwel vanuit het behartigen van de eigen 'stake' percipieert deze stakeholder dat als volstrekt acceptabel en handig. Als bedrijf loop je het risico op zulk gedrag vooral wanneer verschillende stakeholders elkaar kennen en beïnvloeden.

KENNIS VOORTKOMEND UIT STAKEHOLDER- MANAGEMENT HEEFT INTERNE ORGANISATORISCHE CONSEQUENTIES

Het bedrijf ziet zich daarmee gesteld voor de uitdaging om de relaties met de stakeholders in de eigen organisatie op één lijn te brengen (dit weegt zwaarder dan de uitdaging de stakeholders buiten het bedrijf te ordenen). Men besluit de eigen organisatie eens goed tegen het licht te gaan houden, mede vanuit het perspectief op de relaties met de stakeholders. Op zich kwam dit goed uit. Er was sowieso een behoefte

aan betere coördinatie en aan een evaluatie van de bestaande cultuur bij deze organisatie; structuur en cultuur zijn immers twee zijden van dezelfde medaille. Dat dit bedrijf nog niet een ontwikkeling in de zin van HPO in gang had gezet, werd nu wel urgent voelbaar: de keuze zich in die zin te ontwikkelen kwam bij het management

hoog op de agenda te staan. Dit werd bevorderd doordat snel duidelijk werd dat het verbeteren van de omgang met stakeholders en van de interne coördinatie als twee kanten van dezelfde medaille in samenhang konden worden opgepakt.

Dit concrete voorbeeld laat zien hoe belangrijk het is dat het management leiderschap toont. De verschillende onderdelen van het bedrijf konden immers tegen elkaar worden uitgespeeld omdat het intern ontbrak aan leiderschap, althans wat betreft de omgang met stakeholders. De verschillende medewerkers waren vermoedelijk niet zo snel tegen elkaar uitgespeeld indien zij proactiever en vanuit dezelfde visie hadden opgetreden, ofwel zich als leiders op dit gebied hadden opgesteld. Een dergelijke kwaliteit van leiderschap had ook een meer volledige vorm van communicatie gestimuleerd, met alle voordelen van dien. Stakeholdermanagement heeft namelijk ook een dimensie die nog te weinig wordt onderkend, namelijk kennismanagement (Freeman, 1984). Uit de communicatie met stakeholders kan waardevolle kennis worden afgeleid: over het eigen functioneren, over de geleverde diensten of producten, over de gemeenschappelijke omgeving of technologie. In het voorbeeld zien we dit terugkomen in het probleem dat de diverse medewerkers van het bedrijf elk maar een deel van de klant zien en begrijpen. Als zij elkaar in kennis

over de klant zouden aanvullen en corrigeren, zou er waarschijnlijk efficiënter en duurzamer met de klant kunnen worden gehandeld. Dit sluit dan weer aan op een belangrijk kenmerk van de HPO, namelijk dat er veel onderlinge kennisuitwisseling en dialoog plaatsvindt. Die kennisdeling heeft vooral betrekking op de gezamenlijke bedrijfsprocessen, als tegenhanger van wat wel 'hokjesgeest' of 'silo's' wordt genoemd. Het zorgt ervoor dat gezamenlijke belangen beter in beeld komen, en ook dat men elkaars kennis over stakeholders kan toetsen, corrigeren en aanvullen. Zo wordt de noodzaak om stakeholders beter te begrijpen, en met hen op een meer waardevolle manier activiteiten af te stemmen, een aanleiding om de eigen identiteit te versterken.

CONCLUSIE

Het behandelde praktijkvoorbeeld maakt duidelijk dat een organisatie die stakeholdermanagement ontwikkelt, al dan niet uit eigen beweging of aangespoord door governance-normen en overheidseisen, de eigen organisatie tegen het licht zal moeten houden. Als de organisatie de kennis die voortkomt uit het stakeholdermanagement als zeer waardevol opvat – en dat is ze – dan moet men daar ook interne organisatorische consequenties aan verbinden. Relevant voor de praktijk is ook dat aspecten van leiderschap, zoals de aandacht voor relaties en betekenisvolle communicatie, belangrijk zijn voor succesvol stakeholdermanagement. Een consequentie hiervan kan zijn dat men besluit stakeholdermanagement aandacht te geven binnen het ontwikkelen van strategie. De voornaamste conclusie die we uit het bovenstaande moeten trekken is dat de relaties met stakeholders problemen kunnen opleveren als deze niet gepaard gaan met een sterke interne coördinatie in de eigen organisatie. Die coördinatie wordt idealiter gedragen door een cultuur waarin onderlinge afstemming wordt gewaardeerd en aangemoedigd, met leiderschap dat de hele organisatie afstemt op een visie die de relaties met stakeholders eenduidig maakt. Dan kunnen we ook echt spreken van High Performance Stakeholdermanagement.

Over de auteurs

Dr. J. Remmé is verbonden aan de FOM Hochschule en de Limburg Graduate School of Business, en is bestuurder van Transparency International/NL. Hij geeft college over Bedrijfsethiek/Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO), Leiderschap, HRM en Onderzoeksvaardigheden, en heeft vooral gepubliceerd over MVO, Corruptie/Integriteit en Stakeholdermanagement. Dr. A.A. de Waal MBA is academisch directeur van het HPO Center (www.hpocenter.nl), een organisatie die wereldwijd onderzoek doet naar HPO's. Tevens is hij partner bij Finance Function Research & Development, een organisatie die zich specifiek richt op het verbeteren van de financiële functie.



Literatuur

- Code Van Manen: <https://www.mccg.nl/de-code> (2016) (bezoekt Januari 2019)
- Crane, A. & D. Matten (2004). *Business Ethics: A European Perspective: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization*. Oxford: Oxford University Press.
- de Waal, A.A. (2013). *Hoe bouw je een High Performance Organisatie*. Culemborg: Van Duuren Management.
- de Waal, A.A. & G. Orcotoma Escalante (2011). Does the application of corporate social responsibility support a high performance organisation in achieving better results? The case of mining multinationals in Peru. *International Journal of Sustainable Strategic Management*, 3/1, pp.33-49.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R.E. & R. Currens (2010). *Managing for Stakeholder: Survival, Reputation, and Success*. Lahore: Caravan Publishers.
- Jones, T.M. (1995). Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review*, 20/2, pp. 404-437.
- Reynolds, M.A. & K. Yuthas (2008). Moral discourse and corporate social responsibility reporting. *Journal of Business Ethics*, 78/1-2, pp. 47-64.
- Vroom, V., L.W. Porter & E. Lawler (2005). Expectancy theories. *Organizational Behavior*, 1, pp. 94-113.