

MACHT, LEGITIMITEIT EN URGENTIE

Inzicht in de relevantie van de stakeholderbenadering voor de dagelijkse praktijk
van het omgevingsrelatiemanagement bij Nederlandse organisaties

Irvin C. Hoogland

Universiteit Utrecht

Papertype : Masterscriptie Communicatie, Beleid en Management (CBM)
Departement : Utrechtse School voor Bestuur- en Organisationswetenschap (USBO)
Faculteit : Recht, Economie, Bestuur en Organisatie (REBO)
1^{ste} lezer : E. M. Walter
2^e lezer : E. F. Loos
Studentnummer : 3187926
Plaats en datum : Utrecht, 31 maart 2012

Samenvatting

In dit onderzoek wordt verkend of de stakeholderbenadering relevant is voor de dagelijkse praktijk van het omgevingsrelatiemanagement bij Nederlandse organisaties. Bestaande literatuur beweert veel over de toegevoegde waarde van deze benadering, maar empirisch onderzoek naar hoe de theorie zich tot de praktijk verhoudt is tot op heden beperkt. Dit onderzoek probeert daarom meer inzicht te geven in deze verhouding. In de stakeholderbenadering staat samenwerking en overleg met stakeholders van de organisatie centraal met als doel dat organisaties profiteren van een goede relatie met stakeholders.

Allereerst wordt er door middel van een theoretische verdieping bekeken waarom de stakeholderbenadering als relevant wordt beschouwd voor de vertrouwenscrisis waarin de maatschappij op dit moment verkeerd. Hierin komt naar voren dat investeren in stakeholderbenadering alleen relevant is wanneer deze in zijn volledigheid, organisatiebreed wordt toegepast. Wanneer vermeende betrokkenheid slechts dient als een verkapte PR-strategie, is het een desinvestering die beter geheel vermeden kan worden.

Vervolgens wordt verkend of de het theoretische uitgangspunt aansluit bij de perceptie van omgevingsmanagers in de praktijk. Voor deze verkenning zijn interviews gehouden met managers verantwoordelijk voor het omgevingsrelatiemanagement van 10 Nederlandse organisaties met een taak van algemeen nut. Het gaat om de omgevingsrelatiemanagers van Eneco, Gemeente Almere, KPN, Nationale-Nederlanden, Openbaar Ministerie, ProRail, Schiphol Group, Unie van Waterschappen, Universiteit Utrecht en Vewin.

Resultaten tonen aan dat organisaties en managers de noodzaak van de stakeholderbenadering onderschrijven. Het wordt steeds minder eenvoudig de verwachtingen en eisen van de omgeving te negeren. De aanpak wordt eveneens begrepen en de inzet en tijd die deze aanpak kost wordt door de managers geaccepteerd. Echter, niet alle managers hebben vanuit hun positie voldoende invloed om de stakeholderbenadering organisatiebreed te integreren. De stakeholderbenadering wordt pas relevant wanneer de omgevingsrelatiemanagers in staat zijn de relevantie van de benadering duidelijk te maken aan hun eigen omgeving. Hun omgeving binnen de organisatie, omdat zonder organisatiebrede steun de aanpak tot niets leidt. Hun omgeving buiten de organisatie, omdat de organisatie de tijd gegund moet worden om deze aanpak te verwezenlijken. Op dit moment lukt dit lang niet alle van de 10 organisaties. Echter, gezien de toenemende sociale druk, voortkomend uit verander(en)de maatschappelijke condities, lijken de mogelijkheden om de omgeving te negeren steeds geringer te worden voor organisaties waarbij continuïteit een issue is.

Inhoud

1. Inleiding	4
2. Theorie	8
2.1. De noodzaak voor verandering van het omgevingsrelatiemanagement	9
2.2. De relevante organisatie volgens het stakeholdermodel	11
2.3. De geïntegreerde stakeholderbenadering	12
2.3.1. Legitimiteit	14
2.3.2. Sociale oordelen	15
2.3.3. Legitimeringsstrategieën	16
2.4. De stakeholderbenadering als verbetering op de huidige aanpak	18
3. Methode	20
4. Analyse	22
4.1. Maatschappelijke urgentie om te veranderen	23
4.2. De legitimiteit van de relatie met de stakeholders	25
4.3. De macht van de organisatie om de omgeving te beïnvloeden	29
4.4. De rol van het omgevingsrelatiemanagement	32
5. Conclusie	35
6. Discussie	39
Nawoord	41
Literatuur	41
Bijlagen	
I. Interviewtopics	
II. Transcripten*	
III. Codetabellen*	

*Op verzoek van verschillende geïnterviewden niet publiekelijk inzichtelijk

1. Inleiding

De schulden crisis die nu een aantal jaren voortduurt, heeft ervoor gezorgd dat er opnieuw hardop de vraag wordt gesteld of succes gemeten naar de hoogte van aandelenmarkten wel een positieve bijdrage levert aan het totale welzijn van de samenleving (Berthon, 2010). Het heeft geleid tot een vertrouwenscrisis, mede veroorzaakt door een machtige PR-machine (Public Relations) waarin wetenschappelijk onderzoek wordt gebruikt om organisaties de mogelijkheid te geven financiële waarde toe te kennen aan virtuele, sociale begrippen die in principe niet in geld uit te drukken zijn (Seiffert & Nothhaft, 2011). Seiffert en Nothhaft (2011) noemen een aantal punten om het ontstaan van deze vertrouwenscrisis toe te lichten: de ‘gouden toekomst’ die als vanzelfsprekend werd geschetst, blijkt niet te zijn uitgekomen. De ‘financialisatie’ van mensenlevens wordt als normaal beschouwd, evenals dat het nemen van risico als een rationele keuze wordt gezien. Virtuele, immateriële waarden hebben een geldwaarde toegekend gekregen waartegen organisaties kunnen lenen. Hierbij moet gedacht worden aan bijvoorbeeld merkwaarden, de waarde van een goede reputatie en medewerkersbetrokkenheid. Tot slot is en wordt ervoor gezorgd dat deze virtueel toegekende waarden als echt kunnen worden beschouwd door er een wetenschappelijke onderbouwing aan te koppelen. Het onmeetbare wordt meetbaar gemaakt (p. 8-12). In hoeverre een dergelijke aanpak nog als relevant kan worden beschouwd voor de welvaart en het welzijn van de totale samenleving, wordt zodoende steeds meer betwijfeld (Palazzo & Scherer, 2006). In toenemende mate wordt hardop de vraag gesteld of private business succes nog wel bijdraagt aan daadwerkelijk economisch succes waarvan samenleving als geheel profiteert (Berthon, 2010). Het is tevens een vraag die, gezien de ontstane vertrouwenscrisis, steeds meer mensen niet positief lijken te kunnen beantwoorden.

Parallel hieraan is een ontwikkeling te zien met betrekking tot de manier waarop organisaties in onder andere Nederland in relatie staan met hun omgeving. De van oudsher zogenoemde Rijnlandse principes waarin samenwerking en overleg met stakeholders centraal staan, hebben grotendeels plaatsgemaakt voor een Angelsaksische westenwind (Goodijk, 2008). Waarden als een vrije markt, aandeelhouderswaarde en beheersing waarbij de focus ligt op korte termijnsucces, hebben een steeds dominantere positie gekregen binnen de Nederlandse samenleving. De stakeholderbenadering, waarin dialoog een centraal begrip is, is onderbelicht geraakt (Goodijk, 2008). Slechts de aspecten die op korte termijn tot resultaten leiden worden eruit opgenomen en toegepast in de praktijk (Palazzo & Scherer, 2006). Dit leidt tot een

onbalans in de stakeholderbenadering. Stakeholders zijn op overtuigende wijze een (overgewaardeerde) positieve en zekere toekomst voorgespiegeld. Hierdoor konden organisaties op korte termijn profiteren van investeringen waartoe stakeholders – levend in een perceptie van positivisme en zekerheid over hun toekomst – bereid waren. Tegelijkertijd is er onvoldoende aandacht gegeven aan het daadwerkelijk zeker stellen van deze investeringen, waardoor te weinig stakeholders hebben kunnen meeprofiteren van organisationele successen. Echter, omdat die successen hun wel ooit zijn voorgespiegeld door de verschillende PR-afdelingen op basis van gecreëerde virtuele waarden is het vertrouwen weg (Seiffert & Nothhaft, 2011). De maatstaven voor succes die organisaties voor zichzelf opstellen worden door het merendeel niet meer als relevant beschouwd en zodoende niet langer begrepen of geaccepteerd.

Om te functioneren op korte en lange termijn, dient de stakeholderbenadering geïntegreerd te zijn in de totale organisatie en niet slechts een belofte te zijn van verschillende type PR-afdelingen waarvan niet voldoende zeker is of deze waargemaakt kan worden (Scherer, Palazzo & Seidl, 2010). Het staat zelfs bij voorkeur onder toezicht van de financieel eindverantwoordelijke in de organisatie, omdat pas dan de toegevoegde waarde van een goede relatie met stakeholders op lange termijn zal worden erkend in de begroting (Berthon, 2010). Immers, activiteiten waarin geïnvesteerd wordt om de stakeholderbenadering optimaal toe te passen leiden nagenoeg nooit tot direct meetbaar (financieel) succes. Pas wanneer de stakeholderbenadering wordt beoordeeld in relatie tot het totale organisatiesucces, wordt mogelijk indirect succes zichtbaar. Het is daarom haast onmogelijk om een manager die *niet* verantwoordelijk is voor succes van de *gehele* organisatie, verantwoordelijk te houden voor het succes van de stakeholderbenadering.

Ondanks dat volledige integratie een voorwaarde is voor succesvol stakeholdermanagement, past slechts 9 à 12% van de leidende multinationals een geïntegreerde benadering aantoonbaar toe. Dit blijkt uit onderzoek naar global impact onder 800 van hun CEO's (Berthon, 2010, p. 3). Het overgrote deel geeft aan afgezonderde departementen de opdracht om maatschappelijke relevantie te tonen en zich te richten op de relatie met de stakeholders. Volgens Seiffert en Nothhaft (2011) als compensatiepoging voor de beperkte maatschappelijke relevantie van de core-business. Wel zegt 66%, desgevraagd, de komende 3 jaar aan een volledige integratie te zullen gaan werken. Bij het overige deel bestaan deze plannen nog niet. Opvallender wellicht, is dat 23% wel gelooft het te doen, maar dit niet aantoonbaar is in de rapportering. Daar ligt duidelijk een uitdaging die ook gevoeld wordt door de business leaders: "Our conversations suggest that linking sustainability to

individual performance metrics and remuneration will be a key battleground in embedding sustainability within organisations” (Berthon, 2010, p. 4).

Interessant is om binnen deze verkenning te bekijken of deze uitdaging ook gevoeld wordt door de managers van de Nederlandse organisaties die betrokken zijn bij dit onderzoek. Er bestaat namelijk veel scepsis over of het mogelijk is om aantoonbaar te maken dat sociale prestaties een bijdrage leveren aan de resultaten waarop organisaties worden afgerekend (Jensen in: Agle, Donaldson, Freeman, Jensen, Mitchell & Wood, 2008). Een directe link is ook niet te maken (Deephouse & Suchman, 2008), maar een indirecte link die aantoont dat sociale prestaties zichzelf uitbetalen is wel verondersteld (Agle et al., 2008; Barnett, 2007; Freeman 2004) en vervolgens ook gemaakt (Barnett & Salamon, 2011). Volgens Barnett en Salamon (2011) visualiseert het zich in een U-vorm. Zij baseren dit op een studie waarin zij het netto inkomen en de return on assets van 1200 multinationals hebben afgezet tegen hun score op de internationaal geaccepteerde social performance database van Kinder, Lydenberg en Domini (KLD) over de periode 1998 tot 2006. Het volgende beeld ontstond: niets doen aan sociale relevantie, kost geen investering en leidt daarom tot goede financiële prestaties – de linker poot van de U. Slechts deels iets doen aan sociale relevantie kost wel geld, maar leidt niet tot voldoende positief effect bij de omgeving om zichzelf uit te betalen – de buik van de U. Pas wanneer er daadwerkelijk organisatiebreed geïnvesteerd wordt in sociale relevantie, betaalt dit zichzelf uit – de rechter poot van de U. In significant hogere mate dan helemaal niets doen aan sociale relevantie welteverstaan.

Om van de ‘linker poot’ naar de ‘rechter poot’ te gaan, door de buik van U, moeten managers die deze transitie dienen uit te voeren de noodzaak zien om een dergelijk stap te maken. Ook is het van belang dat ze geloven in significante resultaatverbeteringen die voortvloeien uit structureel verantwoord ondernemen en in staat zijn de rest van organisatie ditzelfde te doen inzien. Ze zullen erin moeten geloven dat deze indirecte link te maken is en vervolgens de in de positie zijn om de veranderingen door te zetten. Of managers op dit moment al zover zijn en zichzelf in staat achten de hele organisatie mee te nemen, met de huidige schuldencrisis op de achtergrond als mogelijke motivatie, wordt verkend in dit onderzoek.

Op het eerste gezicht is er een conflict zichtbaar voor managers en organisaties. Een conflict tussen de (veelal financiële) resultaten waarop managers en organisaties door de markt, noem het consumenten, worden afgerekend en de maatschappelijke relevantie waarop de

maatschappij, noem het burgers, managers en organisaties aanspreekt. Let wel, consument en burger zijn in wezen één en dezelfde persoon met op het eerste gezicht hele verschillende verwachtingen. In de ogen van veel wetenschappers, onder wie voornamelijk economen, valt er niet aan de verwachtingen van beiden tegelijkertijd te voldoen (Friedman, 1962; Jensen, 2002). Onterecht volgens Freeman (in: Agle et al., 2008) die stelt dat dit conflict niet aan de orde is wanneer er een goede balans wordt gevonden. Onterecht volgens Barnett en Salamon (2011) die laten zien dat wanneer er met alle verwachtingen en eisen op een begrijpelijke en acceptabele manier omgegaan wordt, deze investering zichzelf meer dan terugbetaalt.

Als gesteld wordt dat het conflict in theorie niet bestaat, kan de vraag worden gesteld waarom het conflict zich, gezien de huidige vertrouwenscrisis, dan toch in de praktijk voordoet. Vanuit de literatuur is er nauwelijks aandacht besteed aan het beantwoorden van deze vraag door middel van onderzoek in de praktijk (Agle et al, 2008; Deephouse & Suchman, 2008; Lapume, Sonpar & Litz, 2008; Seiffert & Nothhaft, 2011). Daarom wordt in dit onderzoek verkend waar dit vermeende conflict op berust bij managers in de praktijk.

Om te beginnen wordt nader ingegaan op de theorie rondom de stakeholderbenadering. Allereerst wordt de maatschappelijke context geschetst en besproken waarom het vanuit organisatiewetenschappelijk oogpunt voor organisaties noodzakelijk is om te investeren in hun relevantie. Vervolgens wordt er bepaald wat in dit onderzoek onder een relevante organisatie wordt verstaan. Om hiertoe te komen zal nadrukkelijk aandacht gegeven worden aan, en worden voortgeborduurd op, het stakeholdermodel van Mitchell, Agle en Wood (1997) waarin de aspecten ‘macht’, ‘legitimiteit’ en ‘urgentie’ een centrale rol spelen. Daarna wordt er bekeken waar een volledig geïntegreerde stakeholderbenadering aan moet voldoen, om tot slot te kijken op welke punten deze verschilt van de geïsoleerde aanpak die nu op grote schaal wordt toegepast (Berthon, 2010, p. 4).

Hierna wordt er verkend waar deze scepsis op rust bij managers in de praktijk waarna bekeken wordt of de stakeholderbenadering wel voldoende relevant is voor de praktijk waarin managers opereren. Er wordt uitvoerig aandacht gegeven aan de manier waarop managers nu interacteren met hun omgeving en welke visie zij hierop voor de toekomst hebben. Dit gebeurt door middel van interviews met managers die eindverantwoordelijk zijn voor het omgevingsrelatiemanagement van 10 verschillende Nederlandse organisaties. Organisaties waarvan, gezien de functie van algemeen nut die zij in de samenleving vervullen, een organisatiebrede focus op maatschappelijke relevantie naast individueel succes verwacht mag

worden. Op basis van de gesprekken met de managers wordt een aantal deelaspecten verkend om het antwoord op de onderzoeksvraag mee te onderbouwen. Daarvoor wordt er allereerst verkend of de organisaties de noodzaak zien om veranderingen in het omgevingsrelatiemanagement door te voeren. Er wordt vervolgens bekeken hoe de relatie tussen de organisaties en hun stakeholders is en wordt onderhouden. Als derde punt wordt er bekeken of de organisaties in de positie zijn om veranderingen door te voeren in hun omgeving. Tot slot wordt ingegaan op de aanpak en de kwaliteit van de aanpak van de omgevingsrelatiemanagers in de situaties die in de loop van het interview geschetst zijn, de doelstellingen die gesteld worden voor de toekomst en de eventuele effecten die de managers hiervan al terugzien. Ofwel: hier wordt de vraag opgeworpen of er een discrepantie zichtbaar is tussen de organisatiekoers en de voorkeur van de desbetreffende omgevingsmanagers.

Op basis hiervan wordt een antwoord geformuleerd op de onderzoeksvraag, namelijk: of de stakeholderbenadering voldoende relevant is in de perceptie van omgevingsrelatiemanagers om volledig geïntegreerd toegepast te kunnen worden in de dagelijkse organisatiepraktijk.

Het onderzoek dat moet leiden tot een antwoord op deze vraag mag als wetenschappelijk relevant beschouwd worden om 3 redenen. Allereerst (1) omdat het inzicht geeft in de invloed van de stakeholderbenadering in de praktijk van alledag. Ten tweede (2) omdat het inzicht geeft in de begrijpelijkheid van de benadering en of de gepretendeerde toegevoegde waarde ervan wordt geaccepteerd. Tot slot (3) omdat het inzicht geeft in hoeverre de praktijk het noodzakelijk acht om te veranderen van omgevingsstrategie zoals de organisatiewetenschap hem voorschrijft.

2. Theorie

Om antwoord te kunnen geven op de vraag of managers zo ver zijn om de stakeholderbenadering te implementeren ter verbetering van de relevantie van de organisatie voor de samenleving, moet allereerst duidelijk worden of er (1) sprake is van een maatschappelijke noodzaak om het omgevingsrelatiemanagement te veranderen. Daarna wordt ingegaan op de stakeholderbenadering zelf door te bekijken (2) wat er verstaan wordt onder een relevante organisatie volgens het stakeholdermodel, (3) wat de stakeholderbenadering inhoudt en hoe de integratie ervan verloopt en (4) waarom de geïntegreerde benadering een verbetering is ten opzichte van de huidige geïsoleerde aanpak.

2.1. De noodzaak voor verandering van het omgevingsrelatiemanagement

In de huidige maatschappij zijn duidelijke veranderingen zichtbaar die grote invloed hebben (gehad) op het karakter van de hedendaagse samenleving. Veranderingen voor zowel de relatie van publieke als van de private sector met hun omgeving.

Als eerste wordt de relatie tussen de omgeving en de publieke sector belicht. Noordegraaf (2004) benoemt 3 nieuwe maatschappelijke condities, gekeken vanaf de jaren '90. Het gaat om de volgende punten: (1) het belang van informatie en kennis is ongekeerd groot geworden, (2) burgers zijn individualistischer geworden en (3) de globalisatie heeft private bedrijven machtiger gemaakt (p. 51). Kennis is een cruciale productiefactor geworden, waarmee strategische voordelen te behalen zijn. Tegelijkertijd is er meer informatie beschikbaar gekomen dan een enkel individu kan bevatten. Technische ontwikkelingen hebben gezorgd voor een information overload. Mede daardoor ontstaat er een zogenoemde lack of meaning; mensen weten informatie niet meer op waarde te schatten (p. 52). Er is te veel informatie om te bevatten, en zodoende is er met informatie die anderen niet hebben sociale invloed uit te oefenen.

Ook burgers zijn individualistischer geworden. Geïndividualiseerde burgers zijn autonoom, mondig, veeleisend en ambivalent en zijn daardoor lastig beïnvloedbaar en verzetten zich sneller tegen de status quo (Noordegraaf, 2004, p. 56-57). Een gevolg hiervan is dat de invloed van burgers op hun omgeving groter wordt. Burgers stellen meer verwachtingen en eisen aan organisaties en trekken hun steun in. Tegelijkertijd hebben ze de technische (communicatie)mogelijkheden gekregen om hun belangen in de omgeving te uiten (Van Ruler, 2005). Omdat belangen van burgers beter zichtbaar zijn voor omstanders, neemt de urgentie van hun belangen in de omgeving toe.

Tot slot zijn private organisaties door toedoen van de globalisatie machtiger geworden ten opzichte van overheden. Tijd en locatie zijn geen beschermende factor meer in een internationale markt die 24 uur per dag in beweging is en grensoverschrijdend opereert (Toulmin, 1990). Voor bedrijven is het veel eenvoudiger zich aan te passen aan deze conditie dan voor overheden. Bedrijven beslissen zelf over hun operatie en de locaties waar vanuit zij opereren. Overheden zijn, althans in de westerse samenleving, gebonden aan democratische overlegstructuren en zijn (nagenoeg) plaatsgebonden in hun operatie. Om deze reden hebben private organisaties een "enorme invloed op de [geglocaliseerde] samenleving (...) terwijl ze moeilijk [door onder andere overheden] te controleren en beïnvloeden zijn" (Noordegraaf,

2004, p. 58). De maatschappij doet daarom steeds vaker de oproep aan private organisaties niet slechts verantwoording af te leggen aan hun shareholders, maar hun maatschappelijke verantwoordelijkheid te dragen ten opzichte van alle stakeholders.

Echter, er is ook een andere oorzaak voor deze situatie te noemen. Om het succes van private organisaties binnen publieke organisaties te evenaren is eind twintigste eeuw het new public management (NPM) opgekomen. Een onderdeel van de ‘Angelsaksische westenwind’ (Goodijk, 2008) waarin van publieke organisaties wordt verwacht dat zij resultaatgerichter, gecoördineerder en efficiënter gaan werken (Noordegraaf, 2004, p. 86). Vanuit een bedrijfseconomisch referentiekader wordt aangekeken tegen het management van de overheid. In de jaren tachtig heeft dit geleid tot een optimalisatie drive op basis van economie, effectiviteit en efficiëntie. De eerste helft van de jaren negentig stond in het teken van publiek ondernemerschap en de tweede helft in het teken van meetbare kwaliteit en verantwoordelijkheid (p. 89). Bekkers (in: Bekkers, Dijkstra, Edwards & Fenger, 2007) stelt dat een vanuit een bedrijfseconomisch perspectief opererende overheid haar banden met de samenleving verliest. Immers, er wordt geen tegenwicht meer geboden aan de private organisaties. Het individu wordt steeds meer beschouwd als consument door zowel private als publieke organisaties en steeds minder als burger. Het is ook de reden waarom verantwoordelijkheden van publieke organisaties en not-for-profitinstellingen vandaag de dag evengoed ter discussie staan (Noordegraaf, 2004, p. 59).

De verander(en)de maatschappelijke condities hebben evengoed invloed op de private sector. Palazzo en Scherer (2006) spreken in relatie tot de bovenstaande condities over de pluralisering van de samenleving. Individualisatie, de devaluatie van tradities en globalisatie hebben geleid tot meerdere, naast elkaar bestaande, levensbeschouwingen. Geïndividualiseerde consumenten en burgers delen niet meer automatisch dezelfde waarden, doelen en overtuigingen. Dit leidt tot een meer complexe en heterogene maatschappij (Beck & Beck-Grensheim, 2001). Met behulp van nieuwe communicatietechnologieën en daaruit voortgekomen informatie en kennis overload krijgen individuen de ruimte zelf te oordelen over hun omgeving, waardoor “the taken-for-granted nature of the large-scale, vertically integrated, socially capitalized corporation is being called in to question” (Roy, 1997, p. 284). Tot slot zorgt globalisatie ervoor dat organisaties – met name multinationals – meer macht krijgen in de samenleving, maar tegelijkertijd te maken krijgen met een meer ambigue sociale context die meer eisen aan hen stelt en zijn steun intrekt.

Palazzo en Scherer (2006) zien een “politicization of the corporation” (p. 15) ontstaan als gevolg van deze pluralisering: organisaties worden geacht verantwoordelijkheid te nemen voor niet-bedrijfsmatige activiteiten die voorheen slechts de verantwoordelijkheid van de overheid waren. Private organisaties belanden daardoor steeds dieper in het politieke frame, waar macht, conflict, coalitievorming en moraliteit de belangrijkste resources zijn (Bolman & Deal, 2003). Het discours over de rol van private organisaties in de samenleving is hierdoor veranderd.

Het gevolg is dat het traditionele onderscheid tussen de private en publieke sector – bij bedrijven wordt winst gemaakt en sociale verantwoordelijkheid is de taak van de overheid (Levitt, 1970) – nu enigszins is vervaagd. Ondanks de vervaging blijft het verschil dat “Public organizations strive for societal effects in an economic context, whereas private companies tend to maximize profits taking into account social constraints” (Gelders, Bouckaert & Van Ruler, 2006, p. 332). Echter, voor de burger wordt het steeds minder eenvoudig te begrijpen op wie hij kan vertrouwen. Evenmin wordt het geaccepteerd dat overheden niet voor hem lijken te kunnen zorgen en bedrijven niet voor hem lijken te willen zorgen. De burger wordt onzekerder over zijn toekomst en met hem de consument. Immers, het blijven twee zijden van hetzelfde individu. Het is een ontstane situatie die al in de jaren zeventig is beschreven als een zogenoemde legitimiteitscrisis (Habermas, 1975).

2.2. De relevante organisatie volgens het stakeholdermodel

Dat organisaties, zeker te meer in de huidige context, aandacht zullen moeten besteden aan hun relevantie voor de omgeving is beschreven. Echter, om aan deze relevantie te werken, moet duidelijk zijn wat onder een relevante organisatie wordt verstaan. Als uitgangspunt wordt hiervoor in dit onderzoek stakeholdermodel van Mitchell, Agle en Wood (1997) gekozen.

Mitchell et al. (1997) hebben een model ontwikkeld waarin zij aangeven welke stakeholders door managers en organisatie als relevant beschouwd zouden moeten worden. Stakeholders zijn “any group or individual that can affect or is affected by the achievement of the organization’s objectives” (Freeman, 1984, p. 46). De relevantie van stakeholders wordt in dit model bepaald naar de mate van salience die zij hebben (Mitchell et al., 1997), ofwel: de mate waarin stakeholders de aandacht verdienen van managers. Salience bestaat uit een optelsom van 3 aspecten. De macht die een stakeholder heeft om de organisatie te

beïnvloeden. De legitimiteit van de relatie die een stakeholder met de organisatie heeft. En de urgentie van de claim die een stakeholder op de organisatie legt (p. 854). Hoe meer aspecten uit deze optelsom van 'macht', 'legitimiteit' en 'urgentie' de stakeholders bezitten, hoe hoger de salience en hoe relevanter het voor een manager of organisaties is om aan een dergelijke stakeholder aandacht te geven (Mitchell et al., 1997, p. 882). Het model over stakeholder salience van Mitchell et al. (1997) is veelvuldig overgenomen, empirisch getoetst (o.a. Magness, 2008) en toegepast binnen de organisatiewetenschap. Recenter onderzoek voegt aan het model toe dat het aspect 'macht' een grotere rol speelt bij de aandachtsverdeling van managers, gevolgd door de aspecten 'urgentie' en 'legitimiteit' (Parent & Deephouse, 2007).

Volgens de open-systeem theorie (Scott, 1987) is de organisatie ook een stakeholder in haar omgeving, vanuit het perspectief van andere stakeholders welteverstaan. Daarom wordt in dit onderzoek aangenomen dat de opvatting van Mitchell et al. (1997) ook om te draaien is: organisaties worden relevanter in de ogen van stakeholders als hun salience hoger ligt voor de omgeving. Of een organisatie relevant bevonden wordt door stakeholders, hangt dus evengoed af van (1) de macht die een organisatie heeft om haar stakeholders te beïnvloeden, (2) het bezit van legitimiteit die de organisatie begrijpelijk en acceptabel maakt voor stakeholders en (3) de urgentie van de claim die zij op haar stakeholders legt die ervoor zorgt dat stakeholders niet zomaar om de organisatie heen kunnen.

2.3. De geïntegreerde stakeholderbenadering

Een relevante organisatie is dus een organisatie die beschikt over elk van de 3 aspecten van het stakeholdermodel. Echter, het zijn geen aspecten die een organisatie zichzelf kan toe-eigenen. Of een organisatie macht, legitimiteit of urgentie bezit kan wel objectief worden vastgesteld, maar de aspecten worden verkregen middels een subjectieve beoordeling (Suchman, 1995, p. 574). De aspecten worden sociaal geconstrueerd en gedeconstrueerd in de omgeving van de organisatie. Ze zijn dus dynamisch en verdienen daarom continue aandacht om in het bezit van de organisatie te blijven (Mitchell et al., 1997, p. 868-870).

Macht wordt, gerelateerd aan organisaties en stakeholders, gebaseerd op de fysieke middelen, de materiële middelen of de sociale middelen om als organisatie een stakeholder te laten doen wat hij uit zichzelf nooit gedaan zou hebben (p. 865). Macht krijgt zijn autoriteit uit legitimiteit (p. 868), ofwel: begrip en acceptatie voor de (handelingen van de) organisatie door haar stakeholders (Bitektine, 2011). Het komt tot uitvoering ten tijde van urgentie

(Mitchell et al., 1997, p. 868), ofwel: wanneer een situatie zo kritiek is dat langer wachten met het beïnvloeden van de situatie geen optie is (p. 867). Anderzijds krijgt legitimiteit rechten door macht en een stem door urgentie (p. 870). Urgentie werkt als katalysator voor de andere twee aspecten, omdat urgentie er aandacht voor opeist bij stakeholders (p. 864).

Een geïntegreerde stakeholderbenadering moet zich focussen op de het organisatiebreed verkrijgen van de 3 aspecten (Mitchell et al. 1997, p. 870-872). De organisatie moet de macht hebben om invloed uit te oefenen, waarbij het verkrijgen van materiële middelen, liquiditeit, een prominente rol speelt. De (handelingen van de) organisatie moet(en) worden begrepen en geaccepteerd door stakeholders om als rechtvaardig beschouwd te worden. Tot slot moet een organisatie in staat zijn haar claims te verantwoorden om een legitieme machtspositie te verwerven of behouden.

Goodijk (2008) beschrijft aan de hand van zijn 3M-model hoe een dergelijke geïntegreerde stakeholderbenadering eruit dient te zien (p. 75-78). '3M' staat hier voor mapping, mobilising en managing van relevante stakeholders. Mapping, het onderscheiden van relevante stakeholders wordt in het model gedaan op basis van het stakeholdermodel van Mitchell et al. (1997) waarin salience centraal staat. Wanneer de organisatie haar verschillende stakeholders in kaart heeft gebracht, ligt aan haar de taak haar stakeholders te boeien, ofwel: te mobiliseren. Er moet achterhaald worden hoe stakeholders betrokken dienen te worden bij de organisatie. Win-winsituaties moeten verkend worden, afgezet tegen een voor beide partijen heldere positionering van de organisatie. Op basis daarvan kunnen stakeholders worden gemanaged door middel van het organiseren van dialoog en/of het opstarten van gezamenlijke activiteiten. De belangen en de inbreng van de verschillende stakeholders die hieruit voortkomen, moeten worden afgewogen tegen de organisatiebelangen. Vervolgens kunnen de gemaakte keuzen worden uitgevoerd, maar niet voordat ze duidelijk verantwoord zijn tegenover de betrokken stakeholders. Het is immers niet mogelijk om het alle stakeholders van de organisatie naar de zin te maken, maar het is wel mogelijk om alle stakeholders zichtbaar serieus te nemen. Een belangrijke noot hierbij is dat medewerkers van de organisatie zelf *ook* vallen onder stakeholders. Een organisatie die optimaal van haar medewerkers wil profiteren, dient, volgens de stakeholderbenadering, hen volgens de zelfde principes in kaart te brengen, hen te mobiliseren en te managen. Sterker nog: het succesvol ten uitvoer brengen van de stakeholderbenadering in de zogenoemde 'externe' omgeving hangt grotendeels af van een succesvolle integratie van het stakeholder-denken onder de medewerkers van de organisatie (Scherer et al., 2010).

Er ligt in de geïntegreerde stakeholderbenadering zoals Goodijk (2008) hem omschrijft een duidelijke rol voor legitimiteit weggelegd. De benaderingen staat of valt immers met de mate waarin stakeholders zich betrokken voelen bij de organisatie. Stakeholders kunnen alleen betrokken zijn als zij de organisatie begrijpen en (de handeling van) de organisatie accepteren (Bitektine, 2011). Het is tevens het aspect van het model van Mitchell et al. (1997) dat het meest onderbelicht is geraakt met de komst van Angelsaksische invloeden in Europa, terwijl macht en urgentie een steeds belangrijker rol zijn gaan spelen (Goodijk, 2008; Palazzo & Scherer, 2006; Parent & Deephouse, 2007). Om die reden wordt er hieronder allereerst dieper ingegaan op wat legitimiteit precies inhoudt hoe het via sociale oordelen tot stand komt en hoe het via legitimeringsstrategieën kan worden beïnvloed, voordat er gekeken wordt hoe de gehele stakeholderbenadering zich verhoudt tot de geïsoleerde aanpak die veel organisaties toepassen.

2.3.1. Legitimiteit

Een brede, veel gebruikte definitie van legitimiteit wordt als volgt gegeven: “Legitimacy is a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions” (Suchman, 1995, p. 574). Het is daarnaast van essentieel belang voor het voortbestaan van organisaties (Pfeffer & Salancik, 1978).

Legitimiteit is te onderscheiden in 2 verschillende vormen: cognitieve legitimiteit en socio-politieke legitimiteit (Bitektine, 2011; Aldrich & Fiol, 1994). Cognitieve legitimiteit slaat terug op de mate waarin de relevantie van een organisatie begrepen wordt en daardoor de organisatie als vanzelfsprekend wordt ervaren (Aldrich & Fiol, 1994; Suchman, 1995). Legitimiteit krijgt hier vorm vanuit institutionele waarden, die dienen te passen binnen de normen en waarden van sociale context waarin ze geïnterpreteerd worden (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1991; Meyer & Scott, 1983;). Het wordt van binnenuit gecreëerd door middel van een heldere boodschap en bijpassende uitvoering. De ultieme vorm van cognitieve legitimiteit is wanneer de omgeving stopt met het stellen van vragen, omdat de relevantie van de organisatie voor de omgeving volledig vanzelfsprekend is.

Socio-politieke legitimiteit slaat terug op de mate waarin de handelingen van een organisatie voldoen aan de sociale normen, ofwel: sociaal acceptabel zijn (Aldrich & Fiol,

1994). Socio-politieke legitimiteit is op te delen in pragmatische legitimiteit en morele legitimiteit. Het pragmatische deel slaat terug op het gecalculerde eigenbelang van stakeholders, ofwel: hoe gaat de organisatie om met de persoonlijke belangen van de individuele stakeholder (Suchman, 1995). Het morele deel slaat terug op positieve normatieve evaluatie van het handelen van de organisatie, ofwel: hoe gaat de organisatie om met haar gehele omgeving (Aldrich & Fiol, 1994).

2.3.2. Sociale oordelen

Legitimiteit bestaat dus uit 2 delen, cognitieve en socio-politieke legitimiteit. Legitimiteit wordt sociaal geconstrueerd vanuit de perceptie van stakeholders (Johnson, Dowd & Ridgeway, 2006). Een organisatie kan zichzelf dus geen legitimiteit toe-eigenen, maar kan wel legitiem zijn (Suchman, 1995, p. 574).

Een sociaal oordeel van de omgeving bepaalt of een organisatie legitiem gevonden wordt (Bitektine, 2011, p. 163). Een dergelijke sociaal oordeel wordt gebaseerd op een aantal vragen dat een stakeholder voor zichzelf beantwoord. Cognitieve legitimiteit wordt verkregen wanneer een stakeholder voor zichzelf positief kan beantwoorden dat hij de organisatie herkent in haar sociale context en haar handelswijze begrijpt. Socio-politieke legitimiteit wordt verkregen wanneer een stakeholder voor zichzelf (1) positief kan beantwoorden dat de organisatie in zijn ogen bestaansrecht heeft, (2) positief kan beantwoorden dat de handelswijze van de organisatie voor hemzelf acceptabel is en (3) positief kan beantwoorden dat de handelswijze van de organisatie voor zijn omgeving acceptabel is. Het onderscheid tussen vraag 2 en vraag 3 komt overeen met het onderscheid tussen pragmatische en morele legitimiteit.

Om tot een evaluatie over een organisatie te komen moet een individu hiervoor gemotiveerd zijn (Bitektine, 2011), ofwel: gemobiliseerd zijn (Goodijk, 2008, p. 68-82). Vervolgens kan hij op basis van eigen overwegingen en argumenten van voor hem betrouwbare bronnen een evaluatief oordeel vellen over de organisatie. Dit oordeel uit zich in de houding die het individu aanneemt ten opzichte van de organisatie (Bitektine, p. 162-163).

Dit beschrijft de ideale lijn van het evaluatieproces. Echter, volgens het principe van cognitieve economie zoeken mensen altijd “maximum information with the least cognitive effort” (Rosch, 1978, p. 28). Mensen zijn niet altijd bereid of in staat zich volledig te informeren over (het handelen van) de organisatie. Daarom is het proces van sociale oordelen

onderhevig aan 2 condities: bounded rationality en sociale beïnvloeding (Bitektine, 2011, p. 171). Bounded rationality slaat terug op het feit dat er meer informatie beschikbaar is dan individu tot zich kan nemen. Om een gegrond oordeel te vellen, moet hij daarom constant de keuze maken; of zichzelf extra inspinnen voor het eigenhandig winnen van meer informatie, of vertrouwen op het oordeel van anderen. Ofwel: het individu moet kiezen tussen een systematische, cognitief dure verwerking of een heuristische, cognitief goedkope verwerking (Chaiken, 1980; Chaiken, Liberman & Eagly, 1989). Vanuit het oogpunt van de organisatie ligt er dus ruimte om het sociale oordeel van haar stakeholders te beïnvloeden, maar het blijft aan de stakeholder zelf om te kiezen of hij hierin meegaat.

2.3.3. Legitimeringsstrategieën

Er ligt dus ruimte om stakeholders te beïnvloeden als organisatie, ofwel: te managen (Goodijk, 2008, p. 68-82). Verschillende stakeholders hebben vaak verschillende belangen ten opzichte van de organisatie, en zelfs individuele stakeholders kunnen meerdere belangen hebben. Eveneens zijn niet alle stakeholders even relevant voor de organisatie. Zo ontstaan er constant verschillende situaties die om omgevingsrelatiemanagement vragen. Elke situatie vraagt om een aanpak op maat (p. 80). Eén alomvattend model dat alle issues in iedere situatie verhelpt is niet mogelijk (Scherer et al., 2010; Suchman, 1995).

Er zijn veel specifieke strategieën bedacht om legitimitieissues in allerlei situaties aan te pakken (o.a. Massey, 2001; Patel, Xavier & Broom, 2005; Samkin, 2007). In dit onderzoek echter, wordt er gekozen om in te gaan op de mogelijkheden die aansluiten bij het overkoepelende onderscheid tussen cognitieve en socio-politieke legitimitie. Er is dan een onderscheid te maken tussen 3 strategieën: (1) isomorfe adaptatie, antwoordend op issues van cognitieve aard en (2) strategische manipulatie of (3) morele dialoog, antwoordend op respectievelijke de pragmatische of morele kant van socio-politieke issues (Oliver, 1991; Scherer et al., 2010; Suchman, 1995).

Cognitieve legitimitie leunt op passieve steun van de omgeving (Suchman, 1995, p. 575). Wanneer stakeholders de (handelswijze van de) organisatie niet meer herkennen in de sociale context of de relevantie van de organisatie niet meer begrijpen, ligt er voor de organisatie de mogelijkheid zich aan te passen aan de omgeving. Isomorfe adaptatie houdt in dat organisaties “change their organizational practices and adapt to the social expectations in order to maintain cognitive legitimacy.” (Scherer, et al., 2010, p. 6). Het gaat om interne

veranderingen, de rol van de omgeving blijft passief. Succesvolle isomorfe adaptatie hangt af van 2 factoren (p. 7): (1) de kosten voor interne veranderingen mogen niet te hoog zijn en (2) de belangen van betrokken stakeholders moeten homogeen zijn. Als de kosten hoger zijn dan de baten, is het niet rendabel om interne veranderingen door te voeren. Als er veel verschillende (tegenstrijdige) belangen zijn, is het voor een organisatie haast onmogelijk om zich aan te passen aan alle verwachtingen.

Socio-politieke legitimiteit leunt op actieve steun van de omgeving (Suchman, 1995, p. 575). Wanneer voor individuele stakeholders de relatie met de organisatie niets oplevert en verslechtert, ligt er voor de organisatie de mogelijkheid om deze stakeholders gericht te beïnvloeden om zo de band opnieuw aan te sterken. Strategische manipulatie houdt in dat “organizations can actively influence the social expectations by means of persuading or even manipulating.” (Scherer et al., 2010, p. 6). Het succes van strategische manipulatie zit hem in het feit dat de strategie beheersbaar is. Kosten zijn te overzien, de organisatie controleert de uitvoering en de tijdspanne. De organisatie past in wezen de stakeholder aan zichzelf aan. Echter, wanneer stakeholders niet (meer) van plan zijn zich (verder) te laten beïnvloeden, kan excessieve inzet van strategische manipulatie averechts werken (p. 6).

Wanneer individuele stakeholders de wijze waarop de organisatie omgaat met de omgeving in zijn geheel niet accepteren, ligt er voor de organisatie de mogelijkheid om een morele dialoog te starten. Deze vorm van dialoog maakt het mogelijk om tot een wederzijdse acceptatie van elkaars standpunten te komen, win-winsituaties te creëren of op zijn minst op basis van een compromis als gelijkwaardige partners vooruit te kunnen. (Morele) dialoog houdt in dat “the organization attempts to argue about the acceptability of its status-quo and behaviour and engages in an open discourse with societal groups where both parties consider the pros and cons of their own and the other’s position” (p. 7). Succes van morele dialoog is allereerst afhankelijk van de oprechte bereidheid van een organisatie om zich open op te stellen voor wat haar stakeholders aandragen. Vooraf vastgestelde mogelijke uitkomsten zullen moeten worden losgelaten (p. 20). Dialoog kost een vooraf vaak niet te bepalen hoeveelheid tijd (Goodijk, 2008, p. 9-17). Tijd die er vaak niet is om andere organisationele (korte termijn) doelstellingen tijdig te verwezenlijken. Om die reden zijn er 2 momenten waarop morele dialoog een goede strategie is om te gebruiken: (1) wanneer de strategie proactief wordt ingezet of (2) als terugtrekstrategie wanneer de eerdere strategieën niet (meer) werken of blijken te werken. Proactieve inzet kent de duidelijke voorkeur. Het geeft de organisatie ruime tijd om op onverwachte situaties in te spelen zonder dat

kortetermijndoelstellingen eronder moeten lijden. De terugtrekstrategie is in te zetten als een laatste redmiddel, geregeld met enkele crises gepaard (p. 8).

De integrale stakeholderbenadering is dus een benadering waarbij in iedere situatie op maat wordt gereageerd met de juiste strategie. Niet eenvoudig uit de losse pols. Vandaar dat er wordt gepleit voor een structurele aanpak: “Organizations have to establish the necessary organizational conditions to activate the various modes of legitimacy generation.” (Scherer et al., 2010, p. 10; vergelijk o.a.: Goodijk, 2008; Patel et al., 2005).

2.4. De stakeholderbenadering als verbetering op de huidige aanpak

Uit eerder genoemd onderzoek blijkt dat in de huidige situatie van het omgevingsrelatiemanagement slechts een klein deel van de organisaties een geïntegreerde benadering gebruikt waarin organisatiebreed optimaal aandacht wordt besteed aan alle 3 aspecten van het stakeholdermodel (Berthon, 2010; Scherer, et al. 2010). De verklaring die hiervoor wordt gegeven is dat, zoals hierboven eerder beschreven, niet alle aspecten die nodig zijn voor een optimale geïntegreerde benadering leiden tot direct zichtbaar en meetbaar resultaat (Deephouse & Suchman, 2008). Effecten zijn vaak pas zichtbaar op lange termijn en niet altijd te vatten binnen een directe oorzaak-gevolgredenering. De overgrote meerderheid maakt daarom gebruik van onderdelen van de 3 aspecten, omdat die op korte termijn directe resultaten opleveren voor geïsoleerde onderdelen binnen de organisatie. Dit maakt een dergelijke aanpak beter te verantwoorden. Aan dergelijke verantwoording wordt veel waarde gehecht binnen de huidige maatschappelijk toonaangevende economische principes (Goodijk, 2008). Eveneens blijkt keer op keer blijkt dat onderlinge communicatie binnen de organisatie te kort schiet. Zo beïnvloedt bijvoorbeeld de PR-afdeling de omgeving via strategische manipulatie omdat bepaalde doelstellingen gehaald moeten worden, terwijl de serviceafdeling klachten krijgt van klanten die zich na aanschaf bedrogen voelen. Invloed op de omgeving wordt uitgeoefend op basis van materiële macht, terwijl de CSR afdeling erop aangesproken wordt dat de organisatie niet integer is. Macht wordt behouden door middel van een al dan niet gunstige juridische interpretatie van in een ver verleden sociaal gelegitimeerde wet- en regelgeving die nu niet meer altijd past binnen de huidige sociale context (Seiffert & Nothhaft, 2011). Ondanks dat organisaties niet altijd meer aansluiten bij de huidige sociale context, claimen zij toch dat verandering van de status quo onwenselijk is. Immers, verandering zou tot mindere resultaten van de organisaties leiden. Omdat succes binnen het

huidige systeem van marktdenken over het algemeen wordt gemeten naar financieel business succes (Berthon, 2010), zou de maatschappij er economisch op achteruitgaan als organisaties erop achteruitgaan. De maatschappij lijkt, zoals eerder genoemd, steeds minder in deze redenering te geloven en zoekt alternatieven om organisaties waarmee geen afstemming gevonden wordt te passeren middels het opzetten van eigen initiatieven. Organisaties raken zich hiervan bewust en zetten zich actief in om sociale deconstructie van de macht, legitimiteit en urgentie die ze op dat moment bezitten tegen te gaan.

Wat niet of nauwelijks wordt gedaan, is de dialoog aangaan (Berthon, 2010; Palazzo & Scherer, 2006; Scherer et al., 2010). Om één simpele reden, de controle op de uitkomst ligt niet meer volledig in handen van de organisatie – de uitkomsten staan niet vast (Scherer et al. 2010). In plaats daarvan wordt er op slechts een onderdeel van legitimiteit gefocust: reputatie (Aldrich & Fiol, 1994). Reputatie “is a generalized expectation about a firm’s future behavior or performance based on collective perceptions (either direct or, more often, vicarious) of past behavior or performance” (Deephouse & Suchman, 2008, p. 77). Ofwel: in het verleden behaalde rendementen zorgen voor vertrouwen in de toekomst. Het is een economisch begrip waarmee de organisatie zich kan onderscheiden van andere organisaties in zijn sector. Niet een sociaal begrip, zoals legitimiteit, waaruit begrip en acceptatie voor de sector als geheel wordt getoond (Aldrich & Fiol, 1994; Bitektine, 2011; Washington & Zajac, 2005). Nadat het vertrouwen in organisaties onder Nederlanders tot een dieptepunt is gezakt (Centraal Bureau voor de Statistiek, 20-09-2011), lijken begrip en acceptatie in de huidige maatschappelijke context de voorwaarden om opnieuw vertrouwen te kunnen winnen. Ofwel: om het nogmaals aan te halen, legitimiteit is een voorwaarde voor het voortbestaan van organisaties (Pfeffer & Salancik, 1978).

Dit neemt duidelijk niet weg dat de huidige grootschalig toegepaste geïsoleerde strategieën niet effectief kunnen zijn op korte termijn. Het betekent helemaal niet dat deze strategieën losgelaten moeten worden. Het betekent slechts, zoals hierboven is uitgelegd, dat ze niet op elke situatie toepasbaar zijn en het verkeerd toepassen van de strategieën meer kost dan oplevert. ‘Macht’, ‘legitimiteit’ en ‘urgentie’ zijn sociaal geconstrueerde dynamische begrippen (Mitchell et al., 1997). Van organisaties die niet mee willen doen aan deze sociale constructie, worden de macht, legitimiteit en urgentie uiteindelijk vanzelf gedeconstrueerd door degenen die wel meedoen aan de dialoog.

3. Methode

Het doel van dit onderzoek is om te verkennen of de stakeholderbenadering, zoals deze hierboven is beschreven, in de perceptie van omgevingsrelatiemanagers voldoende relevant is om organisatiebreed in dagelijkse praktijk toegepast te kunnen worden. Dit wordt gedaan door middel van interviews met deze managers. In deze interviews wordt gezocht naar de relevantie van de stakeholderbenadering voor de verschillende organisaties in de ogen van deze managers. Om de relevantie van de stakeholderbenadering te bepalen wordt het model van Mitchell et al. (1997) op de benadering toegepast. Immers, als stakeholders pas relevant zijn voor managers en organisaties als zij over macht, legitimiteit en urgentie beschikken, is het aannemelijk dat de stakeholderbenadering ook pas relevant is voor managers en organisaties als in de benadering sprake is van dezelfde 3 aspecten.

Hieruit volgt de volgende redenering: om veranderingen door te voeren moeten managers en organisaties de noodzaak zien om te veranderen van strategie. De managers en de organisaties moeten de (toegevoegde waarde van) stakeholderbenadering begrijpen en accepteren om hem organisatiebreed te kunnen implementeren. Tot slot moeten de managers en de organisatie in de positie zijn om de veranderingen door te zetten. Als omgevingsmanagers de urgentie zien om van strategie te veranderen, de benadering als legitiem wordt ervaren en zij de macht hebben om de veranderingen door te voeren, zullen zij zich voor organisatiebrede implementatie inzetten. Als de organisaties ook de urgentie zien om van omgevingsstrategie te veranderen, de toegevoegde waarde van de organisatiebreed geïntegreerde stakeholderbenadering als legitiem wordt ervaren en zij de macht hebben om zulke veranderingen door te voeren, zal organisatiebrede implementatie voldoende relevant zijn om door te voeren.

Op grond van de redenering zijn criteria geformuleerd om te verkennen of deze redenering aannemelijk is. Deze criteria zijn als volgt opgenomen in de interviewtopics: omdat de urgentie hierboven wordt gezien in de verander(en)de maatschappelijke condities waar organisaties en managers op in moeten spelen, wordt er gevraagd naar welke (eventuele) verander(en)de maatschappelijke condities de managers zien die van invloed zijn op de organisatie. Omdat de legitimiteit hierboven wordt beschreven als sociaal geconstrueerd begrip, worden er aan de managers vragen gesteld over de relatie van de organisatie met haar stakeholders. Tot slot wordt, omdat de macht hierboven beschreven wordt als de positie om veranderingen door te voeren, aan de managers gevraagd of de organisatie in de positie is om

veranderingen door te voeren in haar omgeving. Daarnaast wordt gevraagd aan de managers hoe zij hun rol binnen de organisatie zien en wat hun aanpak voor het omgevingsrelatiemanagement is. Tot slot worden vragen gesteld over de eventuele effecten van het gevoerde omgevingsrelatiemanagement die de managers zien.

De volgorde van de interviewtopics (zie bijlage I) wijkt af van de redenering, omdat het voor de opbouw van het gesprek (Woodward, Edwards & Birkin, 2001) logisch werd geacht eerst te spreken over de organisatie en haar activiteiten. Vervolgens over de maatschappelijke relevantie van de organisatie en de eventuele maatschappelijke noodzaak om haar activiteiten te veranderen. Als derde punt werd pas de rol van de relatie met stakeholders aan het geheel toegevoegd. De aanpak vanuit het omgevingsrelatiemanagement en de eventuele effecten hiervan kwamen vaak verdeeld over het gesprek aan bod.

Er zijn 10 interviews gehouden met 10 managers, eindverantwoordelijk voor het omgevingsrelatiemanagement van 10 verschillende Nederlandse organisaties met een taak van algemeen nut. Het gaat om de volgende organisaties: (1) Eneco – energiebedrijf, (2) Gemeente Almere – gemeente, (3), KPN – telecommunicatiebedrijf, (4) Nationale-Nederlanden – verzekeraar, (5) Openbaar Ministerie – handhaver van de rechtsorde, (6) ProRail – spoorinfrastructuurbeheerder, (7) Schiphol Group – exploitant van luchthavens, (8) Unie van Waterschappen – koepelorganisatie voor de waterschappen, (9) Universiteit Utrecht – universiteit en (10) Vewin – koepelorganisatie voor de waterleidingbedrijven.

De interviews namen ieder ongeveer 1 uur in beslag. Ze zijn opgenomen op band en vervolgens getranscribeerd (zie bijlage II) en gecodeerd volgens de constant comparatieve methode (CCM) zoals beschreven door Boeije (2002). De methode bestaat uit een aantal stappen waarmee interviews uit dezelfde groep en interviews uit verschillende groepen structureel en op verantwoorde wijze met elkaar vergeleken kunnen worden. Volgens Boeije (2002) is het aantal te maken stappen afhankelijk van het aantal verschillende groepen waarmee wordt gewerkt. Omdat in dit onderzoek alleen interviews zijn afgenomen vanuit het perspectief van 1 groep, namelijk de omgevingsrelatiemanagers van Nederlandse organisaties met een taak van maatschappelijk belang, worden alleen stap 1 en 2 van het door hem beschreven CCM model doorlopen.

Op basis van de relevante criteria om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden zijn in stap 1 codecategorieën gemaakt. Deze categorieën staan in relatie tot de verschillende interviewtopics. Vervolgens zijn alle interviews geanalyseerd en gecodeerd aan de hand van deze codecategorieën (zie bijlage III). Dit maakte het mogelijk om eventuele inconsistente

uitspraken in de interviews te constateren. Boeije (2002) noemt dit “open coding” (p. 396). In stap 2 zijn deze codecategorieën gebruikt om de verschillende codes naast elkaar te leggen en de 10 organisaties met elkaar te vergelijken. Boeije (2002) noemt dit “axial coding” (p. 396). De resultaten van deze vergelijking worden toegelicht in de analyse. In de analyse worden de resultaten toegelicht aan de hand van voorbeelden van verschillende situaties die in de interviews besproken zijn.

De gekozen methode waarmee antwoord wordt gegeven op de onderzoeksvraag wordt als volgt verantwoord: de keuze voor open interviews is gemaakt op basis van 3 principiële redenen (Schoenberg, 1991 p. 181). Allereerst (1) worden er interviews gehouden met managers die opereren in complexe situaties. Statische data die uit zichtbare materiële effecten van het omgevingsrelatiemanagement verzameld kunnen worden, verklaren niet noodzakelijkerwijs de rationele en/of irrationale gedachten die eraan ten grondslag liggen. Daarnaast (2) zorgt de complexe situatie waarin omgevingsrelatiemanagement wordt uitgevoerd ervoor dat het moeilijk of zelfs onmogelijk is om relaties tussen verschillende oorzaken en gevolgen statistisch te scheiden op basis van bijvoorbeeld voorafgenomen vragenlijsten. Tot slot (3) leidt een open interviewmethode dan wellicht niet tot het kunnen beantwoorden van hypothesen, maar het biedt de mogelijkheid tot het genereren van hypothesen over het gedrag van omgevingsrelatiemanagers. In een tijd waarin, zoals eerder beschreven, veel economische en maatschappelijke condities veranderen of recent veranderd zijn is het nuttig om inzicht te krijgen in nieuwe uitdagingen waar kwantitatief onderzoek voor staat.

Er is gekozen voor 10 organisaties, omdat dit onderzoek de aard van het probleem verkent en niet de mate waarin het voorkomt. Er is gekozen voor organisaties met een taak van maatschappelijk belang, omdat er wordt verwacht dat hier de belangenverstrengelingen tussen persoonlijke resultaten en maatschappelijke relevantie het duidelijkst zichtbaar zijn. Tot slot is er gekozen voor managers die eindverantwoordelijk zijn voor het omgevingsrelatiemanagement van de verschillende organisaties, omdat er verwacht wordt dat deze het beste zicht hebben op de mogelijkheden voor het omgevingsrelatiemanagement van de verschillende organisaties.

4. Analyse

In de analyse wordt door middel van de interviews verkend of de stakeholderbenadering voldoende salience bezit, ofwel: voldoende relevant is in de perceptie van

omgevingsrelatiemanagers om volledig geïntegreerd toegepast te kunnen worden in de dagelijkse organisatiepraktijk. In eerste instantie wordt bekeken of (1) de managers de noodzaak zien voor de organisatie om te veranderen van omgevingsstrategie. Dit in relatie tot de verander(en)de maatschappelijke condities. Om te verkennen of (2) de stakeholderbenadering en toegevoegde waarde ervan begrijpelijk en acceptabel is, wordt bekeken hoe de managers de relatie tussen de organisatie en haar stakeholders zien. Er (3) wordt bekeken of de organisatie in de ogen van deze managers in de positie is om veranderingen organisatiebreed door te voeren. Tot slot (4) wordt bekeken welke rol het omgevingsrelatiemanagement in de organisatie speelt. Alles wat in de analyse beschreven wordt, komt voort uit de interviews en moet zodoende gelezen worden als de perceptie van de desbetreffende managers. Om de analyse leesbaar te houden, wordt hier niet constant de nadruk op gelegd.

4.1. Maatschappelijke urgentie om te veranderen

Allereest een presentatie van de gevonden resultaten over de eventuele noodzaak om te veranderen in de ogen van de managers. De 3 verander(en)de maatschappelijke condities die onder andere Noordegraaf (2004) en Palazzo en Scherer (2006) aanhalen, weerklinken in alle gesprekken met de managers door. Evenals de gevolgen die genoemd worden.

(1) Statistische feiten die organisaties produceren lijken volgens managers in de perceptie van het publiek minder waarde te hebben gekregen. ProRail ziet duidelijk dat de beleving van de reiziger over de prestaties van ProRail afwijkt van de daadwerkelijke resultaten die ProRail op het spoor boekt. Eveneens geeft KPN aan dat de feiten die zij presenteren over de noodzaak voor hogere tarieven door de snelle opkomst van grootschalig mobiel internetgebruik, niet zomaar aangenomen worden door hun klanten. Tot slot blijkt uit onderzoek van het OM dat zij hogere strafeisen stelt voor verdachten van delicten dan respondenten aan wie de zaak, zonder vermelding van de strafeis, uitgebreid wordt voorgelegd. Er klinkt echter een duidelijke roep om zwaardere strafeisen vanuit de omgeving. Het is te duiden als een verschijnsel van lack of meaning. Volgens managers komt dit doordat het vertrouwen in organisaties onder Nederlanders is afgenomen omdat informatieverstrekking te lang is ingezet als manipulatiestrategie. Een strategie die naar de mening van de managers niet meer van deze tijd is.

(2) Er wordt een duidelijke individualisatie van consumenten en burgers waargenomen. Consumenten en burgers worden mondiger en veeleisender met als gevolg dat

de verschillende organisaties duidelijke druk voelen om hier op zijn minst aandacht aan te besteden. Het wordt ook begrepen dat de maatschappij deze eisen stelt. Organisaties voelen aan dat zij zich moeten kunnen verantwoorden voor de manier waarop zij met gekregen geld omgaan. Of het nu gaat om klanten die polissen afsluiten bij Nationale-Nederlanden (NN) of belastingbetalers die allemaal bijdragen aan de spoorinfrastructuur die door ProRail wordt beheerd.

(3) Ook wordt er aangegeven dat het haast onmogelijk is geworden voor organisaties om zich te onttrekken aan het verantwoorden van hun acties. Dit komt volgens de managers voornamelijk door constante druk vanuit de volksvertegenwoordiging die hen herinnert aan hun taak van maatschappelijk belang. Deze druk is volgens verschillende managers groter geworden, omdat er in de huidige maatschappij van de volksvertegenwoordiging verwacht wordt dat zij overal ‘bovenop zit’. Klachten van consumenten en burgers bereiken de volksvertegenwoordiging sneller en makkelijker via oude en nieuwe media. Ze worden direct doorgezet in de Kamer, om, in de ogen van de managers, maar te laten zien dat er door de volksvertegenwoordiging geluisterd wordt naar haar burgers en er actie wordt ondernomen. Tijd voor nuance en het overdenken van vragen wordt niet meer gevonden. Iets dat in de ogen van het Openbaar Ministerie (OM) leidt tot veel onzinnige vragen, terwijl gegronde vragen niet of nauwelijks worden gesteld.

Ondanks dat het uit de gesprekken met de managers onduidelijk blijft of het volgende als oorzaak of gevolg van het bovenstaande gezien moet worden, stellen de managers dat het vertrouwen in organisaties binnen de samenleving zichtbaar is afgenomen. Nederlanders zijn volgens NN teleurgesteld. NN stelt dat dit onder andere zichtbaar is in de verzekeringsbranche. De verzekeraars hebben in de perceptie van de samenleving geen zekerheid geboden, maar juist gezorgd voor meer risico's. Ook ProRail zegt in perceptie van veel Nederlanders ondermaats te presteren, gezien de slecht verlopen winters van 2010 en 2011. Organisaties stellen dat ze, om de woorden van NN te gebruiken, “het contact met de samenleving zijn verloren.” De noodzaak om aansluiting te (her)vinden, of in de gevallen van Eneco en de Universiteit Utrecht (UU) te behouden, bij de alsmaar veranderende omgeving, wordt door het overgrote deel van de bestuursorganen gevoeld. De UU stelt het erg duidelijk: “Het is verschrikkelijk urgent om je te vergewissen in wat voor maatschappelijke omgeving je staat.” Een uitzondering hierop is Schiphol Group. Volgens de manager daar wordt de noodzaak voor maatschappelijke relevantie binnen (de top van) Schiphol Group niet gevoeld.

Kortom: de theorie beschrijft verander(en)de maatschappelijke condities en de gevolgen daarvan die het noodzakelijk maken om van omgevingsstrategie te veranderen. Het overgrote deel van de managers stelt dat de organisaties het urgent vinden om op de verander(en)de omgeving in te spelen, omdat alleen zo de continuïteit van de organisaties kan worden gewaarborgd. Een belangrijke kanttekening die geplaatst moet worden, is dat geen van de organisaties op dit moment resultaten boekt die de continuïteit op dit exacte moment in problemen brengt. Ondanks deze kanttekening wordt aangenomen dat situatie gezien de verander(en)de maatschappelijk condities urgent is. Langer wachten met ingrijpen lijkt voor organisaties niet acceptabel als ze hun continuïteit op langere termijn willen kunnen waarborgen. De politieke en mediale druk, voortkomend uit groter wordend wantrouwen van de maatschappij, lijkt hiervoor te groot te worden. Het belemmert de activiteiten van de organisaties. Dit leidt tot onzekerheid bij de financiers – het rijk of andere aandeelhouders – die zodoende op zoek gaan naar andere mogelijkheden om hun investeringen veilig te stellen.

4.2. De legitimiteit van de relaties met de stakeholders

Als tweede stap wordt de relatie tussen de organisatie en hun stakeholders vanuit het perspectief van de managers beschreven. Om die relatie te analyseren wordt het 3M model van Goodijk (2008) gebruikt. Allereerst (1) wordt er gesproken over wie er gezien worden als relevante stakeholders en of deze structureel in kaart zijn gebracht. Vervolgens (2) wordt er gesproken over de mate waarin stakeholders zich volgens de managers betrokken voelen bij de organisatie. Tot slot (3) wordt er gesproken over manier waarop de organisaties omgaan met de verschillende stakeholders. In de analyse wordt een onderscheid gemaakt tussen interne stakeholders, ofwel: medewerkers en externe stakeholders, ofwel: de overige stakeholders in de omgeving inclusief de aandeelhouders.

Allereerst (1) wordt in kaart gebracht wie de relevante stakeholders voor de verschillende organisaties zijn. Alle organisaties noemen hun medewerkers als relevante stakeholders. Daarnaast zijn alle organisaties in staat meerdere relevante stakeholders te noemen, ze zijn in staat onderscheid aan te brengen in de relevantie van verschillende stakeholders voor de organisatie en stellen de verschillende stakeholders ook (enigszins) structureel in kaart te hebben gebracht. Bij de private organisaties, Eneco, KPN en NN, wordt genoemd dat de klant in de afgelopen jaren prioriteit heeft gekregen boven de aandeelhouders. Dit wordt gebaseerd op de filosofie dat tevreden, betalende klanten tevreden aandeelhouders opleveren.

Aandeelhouders bij de private organisaties dringen namelijk aan op continuïteit. Schiphol Group noemt de mainportcarrier, Air France-KLM, voornamelijk om economische redenen als invloedrijkste stakeholder. Niet de aandeelhouder, de Nederlandse Staat. Deze bemoeit zich nauwelijks met Schiphol Group, deels omdat de Wet Luchtvaart dit niet toelaat en deels omdat Schiphol Group een winstgevende onderneming is. ProRail noemt de vervoerders, waaronder de NS, en het ministerie als belangrijke stakeholders. De vervoerders zijn de belangrijkste samenwerkingspartners van ProRail. Het ministerie wordt genoemd omdat ProRail, in tegenstelling tot Schiphol Group, draait op subsidie van overheid. Met ProRail bemoeit het ministerie zich daarom wel uiterst actief. In tweede instantie wordt, in toenemende mate, de reiziger genoemd als belangrijke stakeholder. De waterorganisaties, Vewin en de Unie van Waterschappen, noemen vooral de verschillende politieke instanties als relevante stakeholders. Zij hebben nauwelijks rechtstreeks te maken met het publiek. Deze relatie immers, wordt onderhouden door de verschillende leden van de koepelorganisaties. Tot slot noemt de gemeente Almere de gemeente Amsterdam als invloedrijkste stakeholder voor de lange termijnkoers van de gemeente.

De organisaties stellen dus in staat te zijn om voor zichzelf in kaart te brengen wie relevante stakeholders voor hen zijn, hetgeen Goodijk (2008) als eerste stap in zijn 3M model beschrijft. Ook wordt duidelijk dat vooral machtige stakeholders gezien worden als de meest relevante stakeholders. Dit is in overeenstemming met de eerdere bevindingen van Parent en Deephouse (2007).

Vervolgens (2) wordt er gekeken of de organisaties in staat zijn hun stakeholders te mobiliseren, te betrekken bij de organisatie.

Allereest volgt een analyse van de betrokkenheid van de interne stakeholders, de medewerkers van de organisaties. Niet bij alle organisaties zijn de medewerkers volgens de managers erg betrokken bij de organisatie. Althans, ze voelen zich soms niet voldoende betrokken bij de maatschappelijke gevolgen van hun werk. Zo stelt ProRail dat de ingenieurs hun werk uitstekend uitvoeren volgens de protocollen die daarvoor zijn opgesteld. Soms maken zij hierin echter keuzen die onbegrijpelijk zijn voor de (gestrande) reiziger. Zeker wanneer zij er niet voor zorgen dat er iemand wordt ingeschakeld om de reiziger te informeren. Wel stelt ProRail dat deze situatie in toenemende mate verbetert, doordat hier binnen ProRail op het moment veel aandacht aan wordt besteed. ProRail vindt organisatiebreed geïntegreerd omgevingsrelatiemanagement namelijk belangrijk. Eenzelfde situatie komt voor bij het OM. In de ogen van het OM is het van groot belang dat complexe

zaken zo begrijpelijk mogelijk zijn voor het publiek. Daarom vindt ze het van belang dat de officieren van justitie op een zo veel mogelijk gelijksoortige manier hun zaken voeren. Officiëren van justitie, voorheen volledig autonoom opererend, zien dit belang vaak niet. Het gaat het slechts om waarheidsvinding, niet om de manier waarop zij zich namens het OM presenteren binnen de rechtbank. Voor het OM maakt dit het minder eenvoudig om een eenduidig, begrijpelijk en acceptabel beeld te tonen aan haar omgeving over de waarden waar het OM voor staat in de samenleving. Daarom is het voor het bestuur van het OM van belang om organisatiebrede betrokkenheid te creëren binnen de organisatie.

Er spelen dus duidelijk verschillende belangen bij stakeholders binnen deze organisaties, ofwel: bij hun medewerkers, die niet duidelijk gecommuniceerd worden over de gehele breedte. Dit maakt het voor deze organisaties lastig om de stakeholderbenadering optimaal in te zetten in de eerder zogenoemde ‘externe’ omgeving.

De overige managers spreken wel over een goede medewerkersbetrokkenheid binnen de organisatie of noemen dit niet als issue. Uitgezonderd Schiphol Group, waarbinnen de commerciële tak, de grondactiviteiten zoals de winkels op de luchthaven en real estate, zich nauwelijks verbonden voelt met de maatschappelijke tak, de functie van mainport. Verbondenheid die door de omgevingsrelatiemanager als uiterst belangrijk wordt ervaren om de organisatie als eenheid aan de buitenwereld te kunnen presenteren. Volgens de manager wordt dit niet voldoende belangrijk gevonden door het bestuur van organisatie. Binnen het bestuur heerst namelijk dezelfde tweedeling.

De mogelijkheid voor implementatie van een organisatiebrede, geïntegreerde stakeholderbenadering, zoals Goodijk (2008) en Scherer et al., (2010) bepleiten, lijkt op basis van interne betrokkenheid voor het overgrote deel van de organisaties dus mogelijk. De voorwaarde voor een dergelijke isomorfe adaptatie blijft dat de kosten voor de implementatie niet te hoog zijn en de belangen van de medewerkers homogeen zijn.

De betrokkenheid van externe stakeholders is bij veel minder organisaties aanwezig. NN stelt, zoals genoemd, het contact met de samenleving verloren te zijn. Klanten begrijpen de relevantie van de verzekeraar, maar accepteren niet hoe de verzekeraar in het verleden onvoorzichtig met hun polissen en/of die van andere klanten zijn omgesprongen. Klanten stellen vaak niet voldoende attent te zijn gemaakt op de risico's die de verzekeraar met hun geld nam. Eveneens accepteren politiek en media de activiteiten van de verzekeraar niet. NN

stelt daarom dat de legitimiteit van de verzekeraar, en de verzekeringscategorie in zijn geheel, op dit moment de grootste uitdaging vormt. Een uitdaging die NN erg serieus neemt.

Dat het hebben van legitimiteit ook gedeeltelijk averechts kan werken, wordt beschreven door Vewin. Enorm vertrouwen in de drinkwatersector, alle begrip voor noodzaak van schoon drinkwater en acceptatie voor de manier waarop drinkwater gezuiverd wordt, zorgt ervoor dat stakeholders zich nauwelijks interesseren voor de problemen van de sector. Urgente problemen doen zich namelijk niet voor. Invloed ontbreekt omdat er voldoende water is, de waterleidingbedrijven volledig het maatschappelijk belang dienen. Ze doen dit constant en voor een acceptabele prijs. Problemen die mogelijk op lange termijn negatieve gevolgen voor de zuivering, zoals bodemverontreiniging, worden door de omgeving niet als acuut gezien. Daarbovenop komt dat de drinkwatersector tot nog toe altijd in staat is geweest zijn eigen problemen op te lossen. Legitimiteit, zonder macht of urgentie, is naar zeggen van Vewin daarom ook “een luxeprobleem.”

Stakeholders van Schiphol Group voelen zich evenmin betrokken bij de organisatie. Dit is niet slechts de opvatting van de managers waarmee gesproken is; het staat duidelijk vermeld in het meest recente jaarverslag. Letterlijk: “Wij [Schiphol Group] zouden ons minder op onszelf en meer op onze omgeving en stakeholders moeten richten en de stakeholders meer deelgenoot moeten maken van de Corporate Responsibility dilemma’s.” De houding van Schiphol Group wordt niet begrepen door haar stakeholders, omdat de organisatie op papier wel zegt te (willen) investeren in de relatie met zijn stakeholders, maar stakeholders hier in de praktijk niets van merken.

De relatie van Eneco en de UU met hun stakeholders worden over het algemeen als ‘goed’ beschreven door de managers. De activiteiten van beide organisaties worden begrepen, maar ook urgent geacht. Ook worden de keuzen voor de manieren van uitvoeren geaccepteerd, omdat stakeholders op allerlei punten betrokken worden bij de (keuzen van) organisaties.

In het kort is het overgrote deel van de organisaties bezig met het mobiliseren van hun stakeholders. Echter, het merendeel daarvan is nog zoekende naar de juiste aanpak. Isomorfe adaptie lijkt vaak niet de juiste optie, omdat er te veel verschillende belangen spelen onder de stakeholders. Strategische manipulatie is volgens de managers in het verleden te nadrukkelijk ingezet en is daarom minder succesvol geworden. Dialoog die moeten leiden tot win-win situaties wordt slechts door enkele organisaties optimaal ingepast tussen de overige 2 strategieën. De organisaties die daadwerkelijk in staat zijn win-winsituaties te zien of zichzelf

er volledig voor open te stellen, zoals Goodijk (2008) het beschrijft, beschikken over een grote stakeholderbetrokkenheid.

Tot slot (3) de laatste stap van het 3M-model: het managen van de stakeholders. Ondanks dat het overgrote deel van de organisaties vooralsnog niet in staat zijn om de juiste strategie op de juiste situatie toe te passen, betekent dit niet dat er niet geprobeerd wordt de omgeving te managen. Bij deze organisaties worden duidelijk velerlei geïsoleerde strategieën ingezet. Sommige organisaties leggen de focus op zichzelf door middel van branding of een focus op consistente uitstraling naar de buitenwereld. KPN kiest er bijvoorbeeld voor een duidelijke lijn te handhaven aan de hand van de principes die KPN op basis van haar kernwaarden voor zichzelf heeft gesteld. Tegelijkertijd vindt KPN het lastig om grip te krijgen op de alsmaar veranderende omgeving, waardoor ze hier minder energie aan besteed.

Andere proberen alsmaar uit te leggen waaraan wordt gewerkt, in de hoop dat ze worden begrepen en geaccepteerd. Het OM is hier een voorbeeld van. Het is voor het OM erg lastig om de interesse te wekken van stakeholders in de minder directe omgeving. Ondanks dat zij wel oordelen over de resultaten die het OM wel of niet boekt, voelen zij zich niet betrokken bij de activiteiten van het OM. Dialoog voeren met deze stakeholders over complexe zaken is daarom lastig. De uitleg die het OM geeft, beschouwt zij daarom soms als een uitleg voor dovemans oren.

De organisaties die de relatie met hun stakeholders als positief omschrijven, stellen dat dit lukt door aan de ene kant duidelijke principes te hebben en op basis daarvan een consistente lijn te volgen. Aan de andere kant stellen zij dat dit lukt door oprecht open te staan voor de belangen van stakeholders, omdat het nauw betrekken van stakeholders bij de keuzen van de organisatie zichzelf direct of indirect terugverdient. Deze organisaties bevestigen daarmee de stelling van Barnett (2007) dat investeren in betrokken stakeholders zichzelf uitbetaald. Hetgeen Barnett en Salamon (2011) ook zelf in hun praktijkstudie wisten aan te tonen.

4.3. De macht van de organisaties om de omgeving te beïnvloeden

Om te analyseren of organisaties in de positie zijn om veranderingen in hun omgeving door te voeren, wordt er gekeken hoeveel invloed de managers hun organisaties toedichten. Er is een eenvoudig onderscheid te maken tussen (1) organisaties die voornamelijk hun omgeving

weten te beïnvloeden en (2) organisaties die voornamelijk beïnvloed worden door (bepaalde stakeholders uit) hun omgeving.

Voor de invloedrijke organisaties (1) is er wederom een onderscheid te maken tussen organisaties. Aan de ene kant staan organisaties die hun huidige macht halen uit resultaten of institutionele zekerheden uit het verleden, ofwel: zekerheden voornamelijk voortkomend uit bestaande wet- en regelgeving. Aan de andere kant staan er organisaties die blijven hernieuwen door legitieme activiteiten voldoende urgentie te geven.

Voor beide situaties volgen twee voorbeelden. NN is als verzekeraar marktleider in Nederland. Naar eigen zeggen is bijna iedere Nederlander op een één of andere manier klant. Daardoor beschikt NN over materiële macht waarmee zij in staat is haar omgeving te beïnvloeden. Een organisatie die een groot deel van haar macht haalt uit institutionele zekerheden is ProRail. Als enige spoorinfrastructuurbeheerder kunnen stakeholders niet tot nauwelijks om ProRail heen. Ondanks de macht van de politiek om de concessie voor het spoorbeheer in te trekken wanneer ProRail niet aan de gestelde eisen voldoet, is het niet eenvoudig om op korte termijn ergens een nieuwe spoorbeheerder vandaan te halen. ProRail beschikt zodoende over een monopoliepositie die haar invloed verschaft. Ook als haar resultaten tegenvallen.

De UU probeert constant “te werken aan de grenzen van het weten”. Niet alleen met het onderzoek dat zij doet, maar ook door te innoveren met de manieren waarop zij onderzoek doet. De UU betreft haar omgeving zo veel mogelijk bij haar onderzoeksinitiatieven. Daardoor is zij maatschappelijk relevant. Voorop lopen door innovatie op een legitieme basis zorgt ervoor dat de universiteit in staat is haar alsmaar veranderende omgeving mee vorm te geven. De Unie van Waterschappen is de enige organisatie waarbij de continuïteit echt in het geding is gekomen. De waterschappen wisten hun legitimiteit onvoldoende stem te geven om gehoord te worden, vertrouwden te lang op hun institutionele macht waarover zij al 750 jaar beschikten en dreigden daarom door de politiek wegbezuinigd te worden. Door hun legitimiteit noodgedwongen stem te geven hervonden zij de perceptie van legitimiteit bij hun stakeholders. Uiteindelijk kwamen de waterschappen en de UvW machtiger uit de strijd, doordat de politiek meer wateraangelegenheden onderbracht bij de waterschappen. Wel is bij de UvW doorgedrongen dat institutionele macht aan waarde heeft verloren. Samenwerking is volgens de UvW nu de sleutel tot succes.

Organisaties die juist sterk beïnvloed worden door (bepaalde stakeholders uit) hun omgeving (2) zijn eveneens op te delen in twee groepen. Aan de ene kant zijn er organisaties waarbij de

economische korte termijnprikkel te zwaar drukt op de organisatie om te investeren in veranderingen. Aan de andere kant zijn er organisaties die afhankelijk zijn van andere stakeholders, omdat hun problemen door de omgeving niet voldoende urgent gevonden worden.

KPN is een voorbeeld waarbij de economische korte termijnprikkel de mogelijkheden voor noodzakelijke aanpassingen aan het verdienmodel te veel beperkt. KPN stelt dat het noodzakelijk is om de prijzen aan te passen om de continuïteit te kunnen waarborgen. Aanpassingen die niet in het voordeel zijn van de klant welteverstaan. Hoewel klanten aangeven bij KPN te zullen vertrekken mochten de prijzen stijgen, wordt deze ‘dreiging’ door KPN nauwelijks serieus genomen. KPN zegt zich open te stellen voor ideeën, luistert ook zorgvuldig, maar kiest daarna haar alsnog haar eigen koers.

Een voorbeeld waarbij een gebrek aan een urgentie een rol speelt is de gemeente Almere. Voor de lange termijnkoers van Almere is zij grotendeels afhankelijk van de grotere en meer invloedrijke gemeente Amsterdam. De belangen van de grotere gemeente Amsterdam krijgen meer stem bij de landelijke politiek dan de belangen van de kleinere gemeente Almere. Daarnaast zijn er meerdere plannen voor de herstructurering van de Randstad op het gebied van ruimtelijke ordening, maar zorgt de crisis ervoor dat er onvoldoende geld is om een groot deel van deze plannen te realiseren. De kleine speler Almere is daarom afhankelijk van de aansluiting die zij kan vinden bij een grotere speler zoals Amsterdam. De manager duidt dit met een helder voorbeeld: “Als Amsterdam zegt: ‘Wij hoeven die IJmeer verbinding niet, laat Almere maar lekker achter die dijk liggen.’, dan is het voor ons einde oefening.”

Hoewel sommige organisaties nog, wellicht onbewust, rusten op in het verleden verkregen machtsposities, wordt door alle managers desalniettemin aangegeven dat het oude machtsdenken niet meer leidt tot de gewenste resultaten in de huidige maatschappij. Echter, de mogelijkheden die de organisaties hebben om zich hieraan aan te passen zonder hun continuïteit op het spel te zetten, verschilt dus per organisatie. Het onderschrijft dat macht een dynamisch begrip is. Niet een vanzelfsprekend gegeven dat organisaties voor altijd bezitten. Het onderschrijft daarmee ook dat macht autoriteit krijgt door legitimiteit en tot uitvoering komt middels urgentie (Mitchell et al., 1997).

4.4. De rol van omgevingsrelatiemanagement

Tot slot wordt geanalyseerd of het mogelijk is om de beschreven situaties waarin de verschillende organisaties zich bevinden te verklaren zijn met het gevoerde omgevingsrelatiemanagement.

Allereerst een kort overzicht van de verschillende situaties waarin de organisaties zich bevinden. Bijna alle organisaties zien de noodzaak om (opnieuw) aansluiting te vinden of te houden bij de alsmaar veranderende omgeving waarvan ze deel uitmaken. Niet alle organisaties hebben voldoende aansluiting met hun omgeving. Er zijn enkele organisaties waarbinnen niet voldoende eenheid bestaat onder de medewerkers. Een groter deel van de organisatie mist alleen aansluiting met de externe stakeholders.

Zoals eerder zichtbaar werd, wordt de relevantie van organisaties over het algemeen wel begrepen, maar de manier waarop organisaties sommige stakeholders (niet) bij hun keuzen betrekken wordt niet altijd geaccepteerd. Aan het overgrote deel van de organisaties waarbij legitimiteit een issue is, wordt noch pragmatische, noch morele legitimiteit verschaft. Bij een kleiner deel ontbreekt het slechts aan morele legitimiteit. Tot slot is er een aantal organisaties dat afhankelijk is van invloedrijke stakeholders, dan wel omdat wordt verwacht dat korte termijndoelstellingen gehaald worden, dan wel omdat de legitieme problemen van de organisatie niet altijd als voldoende urgent worden beschouwd door machtige stakeholders in de omgeving.

Ondanks dat de gesproken managers verantwoordelijk zijn voor het omgevingsrelatiemanagement van hun organisatie, betekent dit vaak niet dat zij deel uitmaken van het overkoepelende bestuursorgaan. De portefeuille voor het omgevingsrelatiemanagement echter, zit hier vaak wel. De mate waarin zij nauw worden betrokken bij de organisatietop verschilt dan ook enorm. Sommige bestuursorganen immers, vinden omgevingsrelatiemanagement van groter belang dan andere. Dit verklaart in veel gevallen al een deel van situaties waarin de verschillende organisaties verkeren. De organisaties waarin het omgevingsrelatiemanagement nauw betrokken wordt bij het dagelijks organisatieproces, kennen duidelijk bredere steun van hun medewerkers dan de organisaties waarbij het omgevingsrelatiemanagement een meer afgezonderde rol vervult. Het verschil is duidelijk terug te zien in het verschil tussen de communicatie van Eneco en Schiphol Group – twee uitersten. Eneco communiceert vanuit de doelen, terwijl Schiphol Group communiceert

vanuit de middelen. Om dit met een voorbeeld toe te lichten: Eneco communiceert over het doel van hun duurzaamheidsbeleid, Schiphol Group communiceert op welke manieren zij duurzaam (probeert te) zijn. Het is een dun nuanceverschil waar bij Eneco een organisatiebrede overtuiging voor duurzaamheid uitspreekt en bij Schiphol Group probeert te antwoorden op huidige maatschappelijke aandacht voor duurzaamheid. De manager stelt het zelf zo: “Schiphol Group slaat soms door. Duurzaamheid is nu het motto, maar realistisch gezien wordt luchthaven Schiphol nooit een ‘groen’ bedrijf. Duurzaamheid is voor ons geen criterium als het ons geld kost. We zouden dan ook niet moeten pretenderen dat het wel zo is.” Eneco stelt vervolgens dat alle medewerkers zich betrokken voelen bij de visie om samen te werken aan duurzame energie, terwijl Schiphol Group stelt dat medewerkers uit verschillende afdelingen zich niet met elkaar en dus de organisatie als geheel verbonden voelen.

De manager van de UU, die alle facetten van de stakeholderbenadering zoals Goodijk (2008) hem beschrijft toepast, ziet de positieve effecten hiervan. De manager ziet de rol van het omgevingsrelatiemanagement als een ondersteunende. Constant wordt er gezocht naar “endorsement”, ofwel: steun van de stakeholders. Een gedifferentieerde aanpak, waarin de UU via verschillende methoden aansluiting zoekt bij verschillende stakeholders. Bijvoorbeeld studies met een selectieprogramma voor gemotiveerde, goed presterende studenten en brede opleidingsmogelijk voor “de doorsnee student.” De manager probeert structureel de individuele talenten van de medewerkers aan de organisatiedoelen te koppelen. Hetzelfde wordt structureel ondernomen met externe stakeholders. Bijvoorbeeld door het betrekken van bedrijven bij onderzoek op het universitair science park. Hierdoor krijgt onderzoek de nodige financiering om kwaliteit te kunnen bieden. Het gebeurt met zo min mogelijk publieke middelen. Door dit beleid stijgt de kennis van de samenleving en wordt er zorg voor gedragen dat het onderzoek ook relevant is voor de verschillende aangesloten bedrijven die innovatie in de markt kunnen zetten. Op deze manier draagt het bij aan de doelen die de universiteit voor zichzelf stelt, namelijk het verschil maken door middel van onderzoek en onderwijs. Iets dat ze volgens verschillende ranglijsten het beste doen van de Nederlandse universiteiten. Het draagt bij aan de pragmatische insteek van bedrijven, die onderzoek kunnen verwerken in hun producten. Tegelijkertijd is de methode maatschappelijke relevant, omdat de (Nederlandse) samenleving naar een hoger kennisniveau wordt gebracht.

NN past de stakeholderbenadering minder breed toe. Intern wordt er structureel ingezet op organisatiebrede steun van medewerkers. Een proces dat succesvol verloopt. De aanpak voor het externe omgevingsrelatiemanagement focust zich voornamelijk op positieve merkbeleving en klantcontact. Het doel is om NN te onderscheiden ten opzichte van andere verzekeraars in de categorie, ofwel: te onderscheiden op reputatie. Nieuwe branding van het merk NN, moet het merk afstoffen en weer op de kaart zetten. Het is een gecentreerde aanpak waarin NN haar dochterorganisaties weer binnen het merk ‘NN’ trekt. Klantcontact moet leiden tot het individueel oplossen van relatieconflicten uit het verleden. Echter, in het een verdienmodel waar tussenpersonen worden gebruikt is dit niet eenvoudig. Het voorbeeld dat hierbij gegeven wordt is de woekerpolisaffaire, waarin klanten polissen van NN kochten via tussenpersonen die werken op provisie. Beide manieren vallen onder een aanpak die zich richt op de pragmatische kant van legitimiteit. Daarnaast zijn de nodige aanpassingen gedaan aan nieuwe wet- en regelgeving waaraan (de verkoop van) polissen moet voldoen. Er wordt substantieel minder aandacht besteed aan maatschappelijk dialoog, omdat niet verwacht wordt dat daarmee nog resultaten behaald kunnen worden. De perceptie van de politiek, media en burger over de door hen zogenoemde “schandelijke praktijken” van de verzekeraars is volgens NN onomkeerbaar. NN gaat er daarnaast vanuit dat wanneer alle individuele klanten tevreden zijn, de acceptatie van de omgeving voor handelswijze van NN vanzelf volgt.

Het is een aanpak die lijkt te kunnen verklaren dat de relatie met individuele klanten, aldus NN, erg hoog ligt, terwijl de maatschappelijke wantrouw ten opzichte van verzekeraars “haar dieptepunt heeft bereikt.” Ofwel: de consument is tevreden, maar de burger is van mening dat hij opgelicht wordt. Let wel, de consument en de burger zijn nog steeds dezelfde persoon.

Opvallend is dat alle managers die verantwoordelijk zijn voor het omgevingsrelatiemanagement van hun organisatie het belang zien van de stakeholderbenadering. Echter, er bestaat eveneens een dosis scepsis over de kans van het slagen van een dergelijk aanpak. Niet alle managers zijn er, ondanks dat ze graag in de stakeholderbenadering willen geloven, van overtuigd dat werken volgens deze benadering daadwerkelijk leidt tot betrokken stakeholders. De reden die hiervoor wordt gegeven is dat situaties soms zo complex zijn, dat zeker de stakeholders die niet direct bij het kernproces betrokken zijn tegenwerken. Ze willen noch de moeite nemen om de complexiteit te begrijpen en te accepteren, noch de organisaties de tijd gunnen om aan begrip en acceptatie te werken. Ondanks een dergelijke houding verzet deze groep stakeholders zich wel tegen de huidige

gang van zaken. Het leidt ertoe dat ook deze managers, onder andere die van het OM, zich “tegen beter weten in” wel eens afvragen “waar we het allemaal voor doen.”

Daarnaast zijn er nog 2 andere redenen die meer ligt bij het vertrouwen van de organisatie in een succesvolle aanpak. Ten eerste (1) of de bestuursorganen het belang van de stakeholderbenadering inzien. Deze reden wordt het minst genoemd. Ze realiseren zich dat ze aansluiting moeten vinden bij stakeholders. Ten tweede (2) hoeveel invloed het succesvolle verleden op de redenering van de bestuursorganen en de managers heeft. Dat werken via beïnvloeding vanuit machtsposities en manipulatieve marketingstrategieën zijn beste tijd heeft gehad is duidelijk. Echter, hoe dit wordt aangepakt verschilt. Het grote deel van de organisaties lijkt zich te focussen op het hervinden van zichzelf met de hoop dat stakeholders zich opnieuw bij hen zullen aansluiten. Slechts enkele organisaties lijken echt op zoek naar de verschillende verbindingen die met verschillende stakeholders te maken zijn, zonder daarmee hun consistentie te verliezen. Wel lijkt het zo te zijn, dat de organisaties die voor de laatste aanpak kiezen op korte termijn goed weten te presteren en dat niets erop wijst dat zij dit op langere termijn zal veranderen. Dit lijkt, nogmaals, het onderzoek van Barnett en Salamon (2011) te bevestigen dat een goede relatie met stakeholders zichzelf uitbetaald.

5. Conclusie

In dit onderzoek is verkend of de stakeholderbenadering voldoende aansluit bij de beleving van deze managers om volledig geïntegreerd toegepast te kunnen worden in de dagelijkse praktijk.

Vanuit de theorie is vastgesteld wat een relevante organisatie is. Een organisatie die over macht, legitimiteit en urgentie beschikt in de ogen van haar omgeving. Om de organisatie te voorzien van macht, legitimiteit en urgentie, zal de organisatie moeten aansluiten bij wat de omgeving onder machtig, legitiem en urgent verstaat. Het volgen van de stakeholderbenadering stelt een organisatie in staat om deze aansluiting te realiseren en van deze aansluiting te profiteren. Voorwaarde is dat deze oprecht en organisatiebreed wordt ingezet en niet slechts functioneert als een PR-mechanisme. Pas dan leidt investeren in de omgeving tot verbeterde resultaten.

De noodzaak die in de theorie wordt beschreven voor het (her)vinden van aansluiting bij de omgeving is zichtbaar in de huidige maatschappelijke verander(en)de condities. In de perceptie van de omgeving wordt door de omgeving onvoldoende geprofiteerd van het succes van organisaties, terwijl hen anders is voorgespiegeld. Hierdoor ontstaat wantrouwen en

onbegrip. Stakeholders accepteren de keuzen van organisaties niet meer, waardoor zij zich steeds sterker zullen verzetten en zodoende naar andere oplossingen op zoek gaan. Organisatiesucces op lange termijn is niet te waarborgen als deze kloof te groot wordt. Daarom is het noodzakelijk op deze kloof te dichten, zelfs als dit betekent dat organisaties moeten investeren in de relatie met hun omgeving terwijl het zich pas op langere termijn zal terugbetalen. Immers, de omgeving zal vanuit een gemoedstoestand van wantrouwen moeten komen tot een gemoedstoestand van positivisme en zekerheid om nieuwe investeringen in hun toekomst te durven doen.

In de theorie wordt ervan uitgegaan dat hetgeen wordt voorgeschreven in de praktijk haalbaar is. Althans, zolang hiervoor de tijd wordt genomen. De managers in de praktijk blijken hier ondanks het onderschrijven van de theorie toch enigszins sceptisch tegenover te staan. Zij hebben niet altijd het idee dat de nodige tijd en ruimte om dit te bereiken beschikbaar is in de huidige maatschappelijke context.

Uit de interviews wordt duidelijk dat de noodzaak zichtbaar is voor het overgrote deel van de organisaties in de ogen van de managers. Ofwel: managers voelen duidelijk de urgentie om opnieuw in contact te komen en/of te blijven met hun omgeving. Het is de enige manier waarop de continuïteit van de organisaties binnen de hedendaagse, alsmaar veranderende omgeving in hun ogen kan worden gewaarborgd.

Daarnaast is er een overeenkomst te zien tussen de bevindingen van Berthon (2010), die vindt dat slechts 9 tot 12% van de leidende CEO's daadwerkelijk een geïntegreerde benadering toepassen, terwijl het overgrote deel in de kracht van de benadering gelooft of zelfs denkt al volgens deze benadering te werken. Ook bij deze organisaties is het duidelijk dat de intentie die organisaties hebben om hun legitimiteit te waarborgen er is, maar dat deze niet altijd overeenkomt met de praktijk. De 3 stappen van de stakeholderbenadering nalopend blijkt dat de meeste organisaties in staat zijn hun relevante stakeholders structureel in kaart te brengen. In hoeverre de organisaties de stakeholders bij hun organisatie weten te betrekken verschilt echter. Een beperkt aantal organisaties is op dit moment niet in staat de institutionele waarden van de organisatie op één lijn te krijgen onder de verschillende medewerkers. Een groot deel kampt met de legitimering van de organisatie door haar stakeholders. Voornamelijk ontbreekt het aan morele legitimiteit. Stakeholders accepteren niet hoe de organisatie met hun omgeving omgaat. Hoe organisaties hun één op één relaties onderhouden met stakeholders, de pragmatische kant, wordt zeker ook niet bij alle organisaties geaccepteerd. Organisaties waarbij het aan een bepaalde vorm van legitimiteit ontbreekt, ontbreekt het ook aan een

duidelijke, gestructureerde aanpak om legitimiteit te verkrijgen. Organisaties die voor al hun stakeholders daadwerkelijk een aanpak op maat proberen en weten te realiseren, kennen nauwelijks noemenswaardige pragmatische legitimiteitsissues. Organisaties die oprecht openstaan voor input uit de omgeving, niet alleen naar hun stakeholders luisteren maar hen ook verstaan en bereid zijn de discussie op basis van hun principes aan te gaan zonder vooraf de uitkomst al voor zichzelf vastgesteld te hebben, kennen nauwelijks noemenswaardige morele legitimiteitsissues. Organisaties die beide doen, beschouwen zichzelf als relevant en succesvol en niets wijst erop dat dit niet zo is. Het gaat om een minderheid. Organisaties die denken beide te doen zijn er duidelijk ook. Ze beschouwen zichzelf ook als relevant en succesvol, maar spreken zichzelf tegen door aan te geven dat de omgeving het hier vaak nadrukkelijk niet mee eens is. Organisaties die stellen recent meer aandacht aan het omgevingsrelatiemanagement te zijn gaan geven, zijn in de meerderheid. Ze stellen vaak dat de resultaten die zij boeken conform de persoonlijk opgestelde eisen zijn, maar dat deze eisen soms niet (meer) overeen komen met verwachtingen en eisen van de omgeving.

Kijkend naar de macht van de organisaties, is duidelijk dat de managers het oude machtsdenken geen kans meer geven. Dit neemt niet weg dat een deel van de organisaties hier nog wel, deels onbewust, op leunt. Niet dat dit direct een negatief effect hoeft te hebben op het implementeren van een organisatiebrede stakeholderbenadering. Doordat deze organisaties over macht beschikken, hebben zij de tijd om veranderingen door te voeren. De druk die de omgeving op hen kan leggen is beperkt, zodat zij niet acuut hoeven te vrezen voor hun continuïteit. Hierdoor ontstaat ruimte om te investeren in stakeholdersrelaties zonder dat korte termijndoelstellingen daarvoor hoeven te sneuvelen. Het betekent echter niet dat de rek oneindig is. Er bestaat onbetwist een kans dat wel (onbewust) vasthouden aan institutionele zekerheden zich plots tegen de organisatie kan keren, zoals is gebeurd bij de Unie van Waterschappen. Wanneer legitimiteit op een dergelijk moment eveneens ontbreekt, lijkt het aannemelijk dat het voor een organisatie moeilijk wordt om haar hoofd boven water te houden. Dit was overigens niet het geval bij de UvW, zoals is beschreven in de analyse. Organisaties die minder macht hebben, maar waar het op het moment eveneens aan legitimiteit ontbreekt, blijken het moeilijk te vinden grip te krijgen op hun omgeving en de juiste aanpak te vinden. Invloedrijke externe stakeholders en/of interne discussies beperken de mogelijkheden voor het doen van lange termijn investeringen. Voor dit deel van de organisaties is het daarom lastig te investeren in het integreren van de stakeholderbenadering. Het leidt er echter ook toe dat in eerste instantie minder relevante stakeholders steeds

duidelijker van zich laten horen. Ogenschijnlijk legitieme en urgente eisen en verwachtingen vergroot de invloed van deze stakeholders.

Gekeken naar de rol en aanpak van de omgevingsrelatiemanagers zelf, valt op dat de managers stuk voor stuk het belang zien van de organisatiebreed geïntegreerde stakeholderbenadering. Of zij in staat zijn om de benadering in te passen in het omgevingsrelatiemanagement verschilt. Het is duidelijk dat succesvolle integratie afhangt van de perceptie over de stakeholderbenadering van andere afdelingen. De top en de vloer moeten deze aanpak eveneens relevant vinden. Immers, voor hen komt bewust verantwoord ondernemen als taak bovenop het halen de gebruikelijke doelstellingen die er al liggen. Doelstellingen die zowel van binnenuit als van buitenaf opgelegd kunnen worden.

Het kleine deel van de organisaties waar de relevantie van de stakeholderbenadering is doorgedrongen, toont duidelijk dat werken volgens deze benadering succesvol verloopt voor de managers en de organisatie als geheel. Niettemin zijn dit organisaties die enige jaren geleden, voor de crisis, met deze aanpak zijn begonnen. Dan wel bewust, dan wel per toeval. Het is dus duidelijk dat het tijd vraagt voordat de aanpak succesvol is, maar dat managers niet altijd het gevoel krijgen dat er door de stakeholders de tijd en ruimte wordt gegeven om de aanpak te laten slagen.

Terugkomend op de vraag of de stakeholderbenadering voldoende relevant is in de perceptie van omgevingsrelatiemanagers om volledig geïntegreerd toegepast te kunnen worden in de dagelijkse organisatiepraktijk blijkt het volgende: de noodzaak wordt door de managers gezien. De aanpak wordt grotendeels begrepen en er wordt geaccepteerd dat het tijd en inzet kost. De invloed van deze managers om daadwerkelijk een succesvolle stakeholderbenadering te integreren is echter niet altijd voldoende en de managers betwijfelen daarom of er voldoende tijd en ruimte wordt gegeven om de benadering succesvol te laten worden.

Zoals Barnett en Salamon (2011) bewijzen, levert de investering niets op wanneer de stakeholderbenadering niet succesvol geïntegreerd kan worden in de organisatie. Het blijft dan bij een desinvestering die beter gemeden kan worden. Als de wilskracht voor de stakeholderbenadering ontbreekt, is het gunstiger om de focus te leggen op de huidige doelstellingen. Op basis hiervan zou gesteld kunnen worden dat het voor een deel van de managers niet relevant is om de stakeholderbenadering door te voeren. Echter, gezien de verander(en)de maatschappelijke condities lijkt het steeds lastiger te worden voor organisaties om zichzelf niets van hun omgeving aan te trekken. Organisaties komen onder steeds hogere

sociale druk om te investeren in de relatie met hun omgeving. Deze omgevingsinvloed afweren of, sterker nog, het verder afbreken van de relatie met de omgeving zal onherroepelijk leiden tot een nieuwe of voortdurende vertrouwenscrisis. Uitgaande hiervan is het voor deze organisaties absoluut relevant om te investeren in de stakeholderbenadering. Als vooruitzicht ligt er een relatie met stakeholders die zichzelf uitbetaald. Voor de managers echter, is het slechts relevant om volgens de stakeholderbenadering te werken als zij in staat zijn de relevantie ervan allereerst te laten doordringen in hun eigen omgeving. Pas dan wordt handelen volgens de stakeholderbenadering van toegevoegde waarde.

6. Discussie

Het is duidelijk dat interviews bij 10 organisaties niet voldoende representatief zijn om een generaliserend oordeel te geven over de relevantie van de stakeholderbenadering in de dagelijkse praktijk. Dit was ook niet het doel van het onderzoek. Er werd immers verkend waar de mogelijke aandachtspunten zouden moeten liggen voor eventueel vervolgonderzoek naar de relevantie van de stakeholderbenadering in de dagelijkse praktijk.

Duidelijk is geworden dat de aandacht bij een dergelijk onderzoek niet moet liggen bij het zoeken naar mogelijke aansluiting bij verschillende omgevingsrelatiemanagers. Ondanks dat er hier slechts met 10 van hen is gesproken, zagen zij alle 10 de toegevoegde waarde van deze benadering in. Het is daarom aannemelijk te noemen dat de uitdaging niet zal liggen bij het vinden van aansluiting bij omgevingsrelatiemanagers van dit soort organisaties. Vervolgonderzoek zou zich op basis van de hier gevonden conclusies dan ook moeten richten op managers die juist niet direct verantwoordelijk zijn voor het omgevingsrelatiemanagement. Vervolgonderzoek dat zich dan wel op deze 10 organisaties richt, dan wel op andere, gelijksoortige organisaties met een taak van maatschappelijk belang. Er zal onderzocht moeten in welke vorm de stakeholderbenadering bij hen en hun doelstellingen aansluit. Ofwel: waarom het voor hen relevant is om hieraan mee te werken en in te investeren. Op basis hiervan wordt het mogelijk omgevingsrelatiemanagers wetenschappelijke houvast te bieden om draagvlak te creëren voor hun aanpak binnen en buiten de organisatie. Hiermee wordt eventuele wetenschappelijke bijdrage direct maatschappelijk relevant.

Daarnaast is het wellicht vanzelfsprekend te noemen dat vervolgonderzoek zich dient te richten op andere typen organisaties. Organisaties zonder een taak van (direct) algemeen nut. Bij dit type organisaties zou het onder andere interessant zijn om te achterhalen of nadrukkelijke afstemming met de omgeving innovatie niet in de weg zit.

Tot zover de aanbevelingen voor eventueel vervolgonderzoek. Interessanter wellicht is een verwachting te formuleren over de kansen dat de stakeholderbenadering zoals deze is bedoeld zijn weg zal vinden in de praktijk.

In het onderzoek van Berthon (2010) schetsen de business leaders waarmee is gesproken 4 scenario's voor de definiëring van waarde na de huidige crisis. Scenario 1, "Wall street rebuilt", baseert zich op de verwachting dat er niets verandert op een paar oppervlakkigheden na: "The downturn [of this crisis] will be forgotten as easily as the 1970s energy crises were forgotten in de 1980s." Scenario 2, "New continentalism", baseert zich op de verwachting dat governance structuren zich vormen richting lange termijn rentmeesterschap. Beide scenario's, korte en lange termijn, blijven zich focussen op "private business value" (p. 2). Scenario 3 is dat van de "Green/digital bubble." Een aannemelijk scenario waarin gefocust wordt op innovatie en onevenredige investeringen in duurzaamheid als modebegrip voor de korte termijn. Tot slot scenario 4: "Cohesive capitalism" een daadwerkelijk brede en langetermijnvisie op de toegevoegde waarde die bedrijven voor de samenleving als geheel leveren, waardoor economische welvaart en sociaal welzijn elkaar versterken en daarmee "the cohesion of society at large."

Cohesive capitalism wordt door Berthon (2010, p. 5) beschreven als het resultaat van een aanpak die in dit onderzoek uitgebreid is verwoord als de stakeholderbenadering. Verschillende business leaders onderkennen eveneens dat "it will not be an easy path – but the rewards are immense, for business and for society" (p. 6). Ofwel: hier wordt herhaald dat de uitkomsten van een dergelijke aanpak ongekend positief zullen zijn. Het is in overeenstemming met wat Barnett & Salamon (2011) hebben aangetoond. Het is opvallend dat slechts 9 tot 12% van de leidende multinationals (Berthon, 2010) en slechts enkele organisaties in dit onderzoek volledig voor een dergelijke aanpak kiezen. De mensen die voor de organisaties werken lijken er immers persoonlijk wel in te geloven. Wellicht is de meest bruikbare verklaring dat organisaties geen moraal hebben. Het zijn juridische, papieren constructies, ooit gepersonifieerd om bestaande wet- en regelgeving voor personen op organisaties toe te kunnen passen (French, 1979; Gribnau, 2009; Schane, 1987). De gedachte dat organisaties verantwoordelijkheid op zich dienen te nemen voor hun omgeving is daarom in principe ronduit onzinnig. Het zullen de mensen in de organisatie moeten zijn die bereid zijn om verantwoordelijken voor hun organisatie te dragen. Of, zoals Freeman het stelt: "It doesn't make any sense to talk about business or ethics without talking about humans." (in: Agle et al., 2008, p. 163). Zolang mensen zich blijven verschuilen achter de

verantwoordelijkheden die een organisatie, ofwel: een papieren constructie, in hun perceptie zou moeten nemen, zal het vertrouwen in organisaties nooit hervonden worden. Het is, aldus Berthon (2010, p. 3), wellicht de eerste keer in de geschiedenis dat managers dit daadwerkelijk inzien. Of dit betekent dat ze ook naar dit inzicht zullen handelen, zal de toekomst moeten uitwijzen. Een ding is in ieder geval zeker, aldus de omgevingsrelatiemanager van de verzekeraar: “Vroeg of laat ontstaat er altijd weer een nieuwe crisis, wat er ook gebeurt.”

Nawoord

Afstuderen: volgens de één is het een hele prestatie, volgens de ander stelt het maar weinig voor. In beide meningen kan ik me vinden, in een middenweg niet. In ieder geval wil ik de mensen bedanken die me van begin tot eind gesteund hebben met het proces, met daarin uitgelicht mijn ouders die tot het einde achter me stonden. Ik wil mijn begeleider, Elyse Walter, bedanken voor – uiteraard – de begeleiding bij het schrijven van mijn scriptie. Ik wil Betteke van Ruler hartelijk bedanken voor de tijd die zij wilde nemen om mijn scriptie inhoudelijk aan te scherpen. Ik wil de mensen van de verschillende organisaties die hun kostbare tijd hebben willen vrijmaken om mee te werken aan dit onderzoek bedanken. Ik wil De Legitimiteit Groep bedanken, inclusief de aangesloten bureaus IvRM, IvCB, Value@Stake en Het NRI, voor de mogelijkheden die ze mij geboden hebben om de praktische kant van het verhaal te aanschouwen. In het bijzonder wil ik Kevin Zuidhof bedanken, die namens deze bureaus het voor mij mogelijk heeft willen maken – en heeft gemaakt – om mijn onderzoek uit te voeren. Daarbij wil ik ook zijn broer, Patrick Zuidhof, bedanken voor het realiseren van dit contact. Tot slot wil ik Ben Verwaayen bedanken voor een uiterst verfrissend gesprek in Parijs. Hij wist mij in één woord duidelijk te maken wat mijn toegevoegde waarde op dit moment is, terwijl hij mij tegelijkertijd in staat stelde om voor mezelf een stip aan de horizon te zetten.

Literatuur

Agle, R., Donaldson, T., Freeman, E., Jensen, M., Mitchell, R., Wood, D. (2008). Dialogue: Toward Superior Stakeholder Theory. *Business Ethics Quarterly*, 18(2), 153-190.

Aldrich, H., Fiol, C. (1994). Fools rush in? The institutional context of industry creation. *Academy of Management Review*, 19, 645–670.

Barnett, W. (1997). The dynamics of competitive industry. *Administrative Science Quarterly*, 42, 128-160.

Barnett, M. (2007). Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), 794-816.

Barnett, M., Salamon, R., (2011). Does it pay to be really good? Addressing the shape of the relationship between social and financial performance. *Forthcoming in: Strategic Management Journal (accepted 7 June 2011)*.

Beck, U., Beck-Gernsheim, E. (2001). *Individualization*. London: SAGE

Bekkers, V., Dijkstra, G., Edwards, A., Fenger, M. (Eds.) (2007). *Governance and the Democratic Deficit: Assessing the Democratic Legitimacy of Governance Practices*. Hampshire: Ashgate Publishing Limited

Berthon, B. (2010). Responding to the crisis: redefining corporate value. *Corporate Governance* 10(4), 354-359.

Bitektine, A. (2011). Toward a Theory of Social Judgements of Organizations: The Case of Legitimacy, Reputation, and Status. *Academy of Management Review*, 36, 151-179.

Boeije, H. (2002). A Purposeful Approach to the Constant Comparative Method in the Analysis of Qualitative Interviews. *Quality & Quantity*, 36, 391-409.

Bolman, L., & Deal, T. (2008). *Reframing Organizations: Artistry, Choice and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Bovens, M., 't Hart, P., & Twist, M. van (2007). *Openbaar bestuur: Beleid, organisatie en politiek*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.

Chaiken, S. (1980). Heuristic versus systematic information processing and the use of source versus message cues in persuasion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39, 752-766.

Chaiken, S., Liberman, A., Eagly, A. (1989). Heuristic and systematic information processing within and beyond the persuasion context. In: J. S. Uleman & J. A. Bargh (Eds.), *Unintended thought* (pp. 212-252). New York: Guilford.

Deephouse, D., Suchman, M. (2008). Legitimacy in Organizational Institutionalism. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, & R. Suddaby (Eds.), *The SAGE handbook of organizational institutionalism* (pp. 49-77). Thousand Oaks, CA: SAGE.

DiMaggio, P., Powell, W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48 147-160.

Dowling, J., Pfeffer, J. (1975). Organizational Legitimacy: Social Values and Organizational Behavior. *The Pacific Sociological Review*, 18(1), 122-136.

- Freeman, R. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R. (2004). A Stakeholder Approach Revisited. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 5(3), 228–241.
- French, P. (1979). The Corporation as a Moral Person. *American Philosophical Quarterly*, 16(3), p. 207-215.
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- Gelders, D., Bouckaert, G., Ruler, B. van (2007). Communication management in the public sector: Consequences for public communication about policy intentions. *Government Information Quarterly* 24, 326-337.
- Goodijk, R. (2008). *Herwaardering van de Rijnlandse principes*. Assen: Van Gorcum.
- Gribnau, J. (2009). Legitimiteit, recht en governance. In T. Raaijmakers, *Met recht: Liber Amicorum* (pp. 153-164). Deventer: Kluwer.
- Habermas, J. (1975) *Legitimation Crisis*. (Translated by T. McCarthy). Boston, Mass.: Beacon.
- Jensen, M. (2002). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Business Ethics Quarterly*, 12(2), 235-247.
- Johnson, C., Dowd, T. Ridgeway, C. (2006). Legitimacy as a Social Process. *Annual Reviews Sociology* 32, 53-78.
- Laplume, A., Sonpar, K., Litz, R. (2008). Stakeholder Theory: Reviewing a Theory That Moves Us. *Journal of Management*, 34(6), 1152-1189.
- Levitt, T. (1970). The Dangers of Social Responsibility. In T. Melon, S. Smith & J. Wheatly (Eds.), *Managerial Marketing Policies and Decisions* (pp. 461-475). Boston: Houghton Mifflin.
- Magness, V. (2008). Who are the Stakeholders Now? An Empirical Examination of the Mitchell, Agle, and Wood Theory of Stakeholder Salience. *Journal of Business Ethics*, 83, 177-192.
- Massey, J. (2001). Managing Organizational Legitimacy: Communication Strategies for Organizations in Crisis. *Journal of Business Communication*, 38, 153-182
- Meyer, J. Rowan, B. (1991). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. In W. Powell & P. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis* (pp. 41-62). Chicago: University of Chicago Press.
- Meyer, J., Scott, W. (Eds.). (1983). *Organizational environments: Ritual and rationality*. Beverly Hills, CA: Sage.

Mitchell, R., Agle, B., Wood, D. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22, 853–886.

Morgan, G. (1986). *Images of Organization*. London: SAGE.

Noordegraaf, M., (2004). *Management in het publieke domein: Issues, instituties en instrumenten*. Bussum: Coutinho.

Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16, 145-179.

Palazzo, G., Scherer, A. (2006). Corporate Legitimacy as Deliberation: A Communicative Framework. *Journal of Business Ethics*, 66, 71–88.

Parent, M., Deephouse, D. (2007). A Case Study of Stakeholder Identification and Prioritization by Managers. *Journal of Business Ethics*, 75, 1-23.

Patel, A., Xavier, R., Broom, G., (2005). Toward a model of organizational legitimacy in public relations theory and practice. *Proceedings International Communication Association Conference*, 1-22.

Patriotta, G., Gond, J., Schultz, F. (2011). Maintaining Legitimacy: Controversies, Orders of Worth, and Public Justifications. *Journal of Management Studies*, 48(8), 1804-1836.

Pfeffer, J., Salancik, G. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.

Riaz, S. (2009). The global financial crisis: an institutional theory analysis. *Critical perspectives on international business*, 5, 26-35.

Rosch, E. (1978). Principles of categorization. In E. Rosch & B. Lloyd (Eds.), *Cognition and categorization* (pp. 27– 48). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Roy, W. (1997). *Socializing Capital: The Rise of the Large Industrial Corporation in America*. Princeton, NJ: Princeton Univ. Press.

Ruef, M., Scott, W. (1998). A multidimensional model of organizational legitimacy: Hospital survival in changing institutional environments. *Administrative Science Quarterly*, 43 (4), 877-904.

Ruler, B. van (2005). *Communicatiemanagement in communicatiewetenschappelijk perspectief*. Den Haag: Boom Onderwijs.

Samkin, G., Allen, C., Wallace, K. (2010). Repairing Organisational Legitimacy: the Case of the New Zealand Police. *Australasian Accounting Business and Finance Journal*, 4, 21-45.

Schane, S. (1987). The corporation is a person: the language of legal fiction. *Tulane Law Review*, 563.

Scherer, A., Palazzo, G., Seidl, D. (2010). *Legitimacy Strategies in a Globalized World: Organizing for Complex & Heterogeneous Environments*. Zurich/Lausanne: Working paper.

Schoenberger, E. (1991). The Corporate Interview as a Research Method in Economic Geography. *Professional Geographer*, 43(2), 180-189.

Scott, W. (1987). The adolescence of institutional theory. *Administrative Science Quarterly*, 32, 493–511.

Scott, W. (2008). Approach adulthood: the maturing of institutional theory. *Theor Soc*, 37, 427-442.

Seiffert, J., Nothhaft, H. (2011). *Virtual Values and Real Crisis*. ICA Conference 2011, Boston

Suchman, M. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review*, 20 (3), 571-660.

Toulmin, S. (1990). *Cosmopolis. The Hidden Agenda of Modernity*. New York: Free Press.

Vaara, E., Tienari, J., Laurila, J. (2006). Pulp and Paper Fiction: On the Discursive Legitimation of Global Industrial Restructuring. *Organization Studies*, 27(6), 789-810.

Washington, M., Zajac, E. (2005). Status evolution and competition: Theory and evidence. *Academy of Management Journal*, 48, 281–296.

Woodward, D., Edwards, P., Birkin, F. (2001). Some evidence on executives' views of corporate social responsibility. *British Accounting Review*, 33, 357-397.