

Strategisch omgevingsmanagement: hoe bereik je consensus met de Mutual Gains**Approach?**

- Stel het vraagstuk centraal, niet de stakeholder
- Onderhandel over belangen niet over standpunten
- Zorg dat partijen uit eigenbelang voor samenwerking kiezen
- Creëer eerst waarde de recht doet aan de belangen, pas daarna verdeel je die waarde
- Ontwikkel samen criteria voor besluitvorming
- Wordt het eens over de feiten (Joint Fact Finding als separaat traject)
- Werk vanuit een visie (Mutual Gains), maak een bewuste keuze, zowel als professional als organisatie

Mutual Gains approach*Stakeholders; je hebt het er maar mee te doen*

Cases als Tata Steel, Schiphol en de stikstof crisis laten zien dat burgers en partijen steeds mondiger worden. De weerstand wordt steeds merkbaarder. Je *moet* met stakeholders omgaan, je kan ze niet zomaar inwisselen. De mensen kennen het gebied vaak beter dan jij en willen graag mede-eigenaar zijn van een ontwikkeling. In plaats van de stakeholders van je af te houden uit angst dat je je project niet kan afronden, is een “liefdevolle omarming” een betere strategie. Deze inclusieve strategie geeft je een zogenaamde “gegunde toekomst”. Als je weet waar de weerstand van stakeholders zit, dan kun je oplossingen rijker maken.

Begrip voor elkaars belangen als randvoorwaarde voor samenwerking

Marc benadrukt dat dat het kennen van elkaars belangen een randvoorwaarde is voor een goede samenwerking. Hij maakt hierbij verschil tussen standpunten en belangen. Standpunten zijn vaak one-liners en bevatten een mening: “ik ben tegen”. Een standpunt kan snel veranderen met een extra argument. Een belang daarentegen is veel steviger dan een standpunt.

Een belang raakt een set van normen en waarden waar mensen zich diepe zorgen over maken. Denk hierbij aan gezondheid, inkomen, geloofsovertuiging en veiligheid. Deze belangen zijn zwaarwegend en verander je niet zo maar. Partijen die met elkaar samenwerken moeten elkaars belangen kennen. Je onderhandelt over belangen, niet over de standpunten. Je moet hierbij wel even “doorprikken” om bij het juiste belang te komen. In de communicatie (dat wat mensen zeggen) wegen maatschappelijke belangen en organisatiebelangen het zwaarst. In het gedrag, de praktijk vooral de persoonlijke belangen (als het spannend wordt, kiest iedereen voor zichzelf).

Van machtsdenken naar vertrouwen

MGA verlaat het machtsdenken van Machiavelli waarbij sprake is van verdeel en heers, vechten, standpunten, en het zoeken naar één oplossing. Bij MGA wordt waarde gecreëerd en verdeeld, geluisterd naar elkaars belangen en gezocht naar meerdere oplossingen: een “win-win”. Het laten groeien van onderling vertrouwen is een belangrijke succesfactor voor het vinden van creatieve oplossingen. Als er spanning op de relatie staat en macht destructief wordt ingezet, is er geen ruimte voor creatieve processen. Alles heeft een volgorde, in dat geval moet eerst het spanning van een conflict worden aangepakt. Een latent conflict is makkelijk op te lossen. Bij een groot conflict is de-escalatie eerst noodzakelijk voordat je waarde kan creëren in een creatieve sessie.

Het bereiken van consensus

Het zoeken naar één gezamenlijk belang is een valkuil. Het is zaak met alle stakeholders een pakket oplossingen te vinden dat zoveel mogelijk belangen van alle partijen omvat. Iedereen heeft wat te winnen, al is het niet de volledige 100%. Een oplossing die beter is dan het alternatief voor de afzonderlijke stakeholders. Waak daarbij voor een vlak compromis. Een zo groot mogelijk integratief potentieel dat het rapportcijfer 8,5 krijgt, is waard om voor te knokken. Deelakkoorden zijn uitgesloten. Er is pas een akkoord als alle stakeholders het eens zijn.

MGA als kern van het Strategisch OmgevingsManagement (SOM)

SOM is inmiddels volledig ingeburgerd en zelfs een vereiste methode bij complexe projecten waarbij de belangen van meerdere stakeholders spelen. De MGA is de kern van Strategisch OmgevingsManagement (SOM). Vier kwadranten worden toegelicht:



Figuur: Strategisch Omgevingsmanagement. Copyright WesselinkVanZijst

1. Analyse: wat is de opgave?

SOM staat of valt met een goede analyse van de complexe opgave. Dit voorbereidende deel wordt vaak overgeslagen door gelijk met de stakeholders te gaan praten. Stel in de analyse het vraagstuk centraal en niet de stakeholder. Je begint met inventariseren van issues die met elkaar verbonden zijn, en pas dan zoek je de stakeholders die belang bij die issues hebben. Het kost een aantal dagen om deze analyse te maken. Wel belangrijk om deze investering te doen. Beter nu een beetje tijd investeren, dan later in het proces tegen dure vertraging aanlopen.

2. Strategiebepaling

Bij de strategiebepaling onderzoek je of alle -volgens de analyse- prioritaire stakeholders aan tafel zitten. Zijn er emoties te verwerken? Voer het zogenaamde ANNA gesprek ("altijd navragen, nooit aannemen") om te achterhalen of de issues en belangen kloppen. Heb het lef en vermogen om anders te denken, en ga het gesprek met elkaar aan. Bepaal over er eerst gede-escalerd moet worden, of dat gelijk een creatief waarde creërend proces kan worden gestart. Wat vraagt denodzaak om vertrouwen te bouwen van het proces?

3. Het bereiken van consensus

Het maken van procesafspraken is in deze fase heel waardevol. In een oplossingsgerichte dialoog vindt eerst waardecreatie plaats. Vergroot de taart door de belangen van anderen mee te nemen. Als de partijen daarna in een waardeverdelend proces uit eigen belang voor 'samen' kiezen, wordt de

oplossing houdbaarder. Het bereikte akkoord wordt vervolgens vastgelegd door juristen en bekrachtigd door bestuurders. Let op; vaak hebben zij niet het voorgaande proces van vertrouwensopbouw meegemaakt, besteed hier extra aandacht aan.

4. Borging: uitvoering van de afspraken

Tenslotte start de fase van uitvoering van de gemaakte afspraken. Monitoring, rapportage en evaluatie vinden plaats. Wie hierin welke rol heeft is onderdeel van, en vastgelegd in het bereikte akkoord. Idealiter bereik je een “Self enforcing agreement”: als veel partijen gebaat zijn bij de uitvoering is kans op uitvoering het grootst.