

# Verbinden voorkomt hakken in het zand

**Polarisatie en confrontatie leiden vrijwel altijd tot verzet, frustratie en vertraging. Gelukkig kan het ook anders! Door alle belanghebbenden vanaf het prille begin serieus bij het hele proces te betrekken, met oog voor hun ideeën en bezwaren, komen vaak onverwachte oplossingen binnen bereik. De uitvoering kan vervolgens met groot draagvlak plaatsvinden. Kortom, winst voor iedereen! De sleutel? 'Verbindend Onderhandelen'.**

FEMKE VERGEEST

**W**e hebben het maximaal haalbare eruitgesleept, meer zat er niet in, hoor je vaak als onderhandelingen afgerond zijn. In feite zeg je hiermee dat het resultaat teleurstelt en vaak geldt dit voor alle betrokken partijen. Er ligt een compromis op tafel waar iedereen mee kan leven, maar niemand blij van wordt.

## Succesvol samenwerken

Dat kan anders. 'Verbindend Onderhandelen' verenigt het beste van procesmanagement met de *Mutual Gains Approach* (MGA). MGA is ontwikkeld door de Harvard University en het Massachusetts Institute of Technology in de VS. Het is een manier van onderhandelen waarbij je denkt vanuit belangen, niet vanuit standpunten. Je creëert geen compromis, maar een uitkomst met consensus waar alle partijen de schouders onder zetten. Een overeenkomst die iedereen graag wil uitvoeren.

Procesmanagement biedt handvatten voor het ontwerpen en uitvoeren van een verbindend onderhandelingsproces. Hiermee breng je de wensen van alle partijen samen in kaart om vervolgens te zoeken naar oplossingen die tegemoetkomen aan zoveel mogelijk belangen. Daarbij mobili-

seer je maximaal de creativiteit en kennis van alle betrokkenen. Eerst vergroot je dus de taart en pas dan ga je die verdelen. Zo vind je een oplossing waar iedereen zich aan verbinden wil. Door de focus voortdurend te leggen op hoe de uitvoering gestalte krijgt, wordt de weg bereid voor succesvolle samenwerking nu en straks.

## Het Kan Wel!

Het boek van Frans Evers en Larry Susskind 'Het Kan Wel!' gaat uitgebreid in op het hoe en wat van de *Mutual Gains Approach*. Het biedt handige checklijsten voor de verschillende stappen en voor de rol van de procesbegeleider. Ook de volhoudbaarheid en duurzaamheid van de gekozen oplossing komt daarin nadrukkelijk naar voren. In de onlangs verschenen herziene druk zijn nieuwe ontwikkelingen uit het vakgebied toegevoegd en aangevuld met recente voorbeelden. Hierdoor vormt het boek een dankbare informatiebron voor iedereen die deze aanpak in de praktijk wil brengen.



De ervaring leert dat het zelfs in situaties met tegengestelde belangen mogelijk blijkt om toe te werken naar gedragen oplossingen. De overeenkomst die hieruit voortvloeit heeft voor alle partijen méér waarde dan een uitkomst zonder onderhandelingsresultaat.

## Praktijkervaringen

De MGA aanpak is ook in Nederland al met succes toegepast in allerlei gebieden en processen, variërend van de Tweede Maasvlakte en de inrichting van het gebied tussen Almere en Schiphol/Amsterdam tot ruimtelijke ontwikkelingen in de Bollenstreek en de combinatie van natuur en industrie in Woensdrecht. Ook is met succes draagvlak gecreëerd voor meervoudig ruimtegebruik op het Norfolkterrein in Den Haag. Verder is via deze aanpak samenwerking tot stand gekomen tussen twaalf gemeenten en het Hoogheemraadschap Delfland om de kostenstijging in de afvalwaterketen te beperken.

## Piekbuien samen te lijf

Riooloverstorten, en ook het beekje waar ze in uitkwamen, konden de grote hoeveelheid water niet meer aan. Een bedrijventerrein en grote stukken boerenland liepen onder met (smerig) water. Met alle gevolgen van



FOTO S: GEMEENTE BOXMEER

## ‘Denk vanuit belangen, niet vanuit standpunten’

dien, zowel praktisch als financieel. Begin 2019 liepen de gesprekken tussen betrokken partijen vast. Dat had mede te maken met de ‘schuldvraag’ over die wateroverlast. Die was niet eenduidig, waardoor juristen zich hierop stukbeten. De gemeente Boxmeer, het waterschap Aa en Maas, de betrokken boeren, het bedrijventerrein Saxe Gotha én het Brabants Landschap bleken allemaal belanghebbend. En daarmee partij aan tafel om tot een oplossing te komen.

Gestart is met het in kaart brengen van het precieze probleem: wáár het overtollige water in de zomer vandaan kwam, waar de beek uit haar oevers trad en bij welke hoeveelheden water dat het geval was. Toen voor iedereen duidelijk was waar de problemen vandaan kwamen en wat ieders belangen waren, kon men samen nadenken over oplossingen. Dat leidde tot een scala aan mogelijkheden, die uiteindelijk konden worden teruggebracht tot drie mogelijke

pakketten van maatregelen. Deze zijn de maat genomen aan de hand van de criteria die voor het kiezen van de beste oplossing vooraf samen waren vastgesteld. Vervolgens rolde een oplossing uit de bus die tegemoet kwam aan de belangen van alle partijen: een kleine waterberging en omkering



### Voorbeelden

Op de website van P2 (zie: [p2.nl/verbindend-onderhandelen](http://p2.nl/verbindend-onderhandelen)) staan voorbeelden van de werking van Verbindend Onderhandelen in de praktijk van alledag. Eén praktijkervaring licht ik ter illustratie toe, de aanpak van heftige piekbuien die recent al enkele malen tot enorme wateroverlast hebben gezorgd in Boxmeer.

van de stroomrichting waardoor riooloverstort-water in tijden van piekbuien stroomopwaarts wordt afgevoerd. Iedereen hoopt hiermee tot ver in de toekomst een duurzame oplossing te hebben. De realisatie kan niet snel genoeg beginnen!

### Volhoudbare oplossingen

De aanpak is mede ontstaan vanuit de wens vraagstukken voor de lange termijn duurzaam op te lossen. Zo wordt bij de criteria om te kiezen uit meerdere mogelijke opties, de volhoudbaarheid van de oplossing meegenomen. Volhoudbaarheid in de zin van sociale én ecologische duurzaamheid: is de oplossing goed voor mens én planeet? Want alleen mét draagvlak van partijen die tevreden zijn met een uitkomst kom je verder. ●●●

- Femke Vergeest ([femke.vergeest@p2.nl](mailto:femke.vergeest@p2.nl)) is als onafhankelijk procesbegeleider betrokken bij complexe opgaven.