



‘SOM is basis voor duurzame relatie met al je stakeholders’

AANPAK STRATEGISCH OMGEVINGSMANAGEMENT WINT TERREIN

Zonder de inzet van strategisch omgevingsmanagement (SOM) was Maasvlakte 2 er wellicht nooit gekomen. Het Rotterdamse Havenbedrijf schreef er geschiedenis door, vanaf 2005, structureel de dialoog aan te gaan met alle stakeholders. Organisatieadviseur Marc Wesselink en Ronald Paul, COO van het Rotterdamse Havenbedrijf, beschreven dit gezamenlijke avontuur in hun ‘Handboek Strategisch OmgevingsManagement’. Steeds meer organisaties hebben zich inmiddels bekeerd tot het SOM-gedachtengoed. ‘Onze SOM-aanpak komt voort uit de erkenning dat je als organisatie de omgeving hard nodig hebt om je eigen doelen te kunnen realiseren.’

Paul Groothengel

Hun *Handboek Strategisch OmgevingsManagement*, gepubliceerd in 2010, is inmiddels toe aan zijn derde druk. Organisatieadviseur Marc Wesselink en Ronald Paul, COO van het Rotterdamse Havenbedrijf, werken al tien jaar samen aan hun 'SOM-gedachtegoed', en zijn er nog steeds enthousiast over. Daar hebben ze alle reden toe, want steeds meer organisaties werken met de SOM-aanpak, een intrigerende methode voor een effectieve dialoog met de omgeving, oftewel met alle mogelijke belanghebbenden rond een bepaald onderwerp.

Wesselink is naar eigen zeggen al zo'n 25 jaar bezig met SOM. Vanaf 2001 was hij adviseur bij Twynstra Gudde, waar hij het Mutual Gains Adviesteam oprichtte. De basis voor de SOM-aanpak, dat is gebaseerd op de Mutual Gains-benadering (zie kader) legde hij midden jaren negentig; bij Twynstra Gudde koppelde hij veranderkunde, sociale psychologie en project- en programmamanagement aan zijn gedachtegoed.

Inmiddels heeft Wesselink met partner Hans van Zijst zijn eigen adviesbureau, WesselinkVanZijst. Hij heeft zich toegelegd op het vormgeven van 'professioneel belangenmanagement'. Hij constateert dat daar vanuit organisaties steeds meer vraag naar is: 'De Nederlandse burger is steeds beter opgeleid en wordt steeds mondiger. Door de vergrijzing hebben grote groepen gepensioneerde burgers alle tijd om zich intensief bezig te houden met plannen van de overheid c.q. organisaties binnen hun woongebied. Wet- en regelgeving wordt steeds complexer, dus je ziet steeds meer dat organisaties een soms heftige en vooral langdurige strijd moeten aangaan met omwonenden, lokale overheden, milieuorganisaties, noem maar op.' Dat vinden die organisaties verdraaid lastig en dus lopen projecten zoals de Betuwelijn, de aanleg van de A4 bij Delft of de Amsterdamse Noord-Zuidlijn, meestal flinke vertraging op, plus forse budgettaire overschrijdingen. Wesselink: 'Maatschappelijk resultaat gaat in

Marc Wesselink: 'Het is niet zo dat je, vanuit de Mutual Gains-filosofie, altijd vrienden moet blijven met je stakeholders'

deze processen verloren door onprofessioneel onderhandelen over conflicterende belangen.'

Megaproject Maasvlakte 2

Dat werd onder meer manifest bij de ontwikkeling van Maasvlakte 2, begin van deze eeuw. Deze ambitieuze uitbreiding van het Rotterdamse havengebied met zo'n 2000 hectare is het grootste waterbouwkundige project sinds de Deltawerken. Prijskaartje: een kleine drie miljard euro. Met een oneindig aantal stakeholders: niet alleen het Havenbedrijf zelf met al zijn klanten en toeleveranciers, ook omwonenden, overheden, milieuorganisaties, enzovoort. De eerste plannen dateren van de jaren zeventig, in 1993 werd het 'Havenplan 2010' opgesteld. Toen al was het uitgangspunt dat niet alleen de haven zou worden uitgebreid, maar dat ook de leefomgeving voor omwonenden zou worden verbeterd, en dat het milieu en de natuur in het Rijnmondgebied geen schade mochten ondervinden van de uitbreiding. Binnen het Havenbedrijf werd Ronald Paul in 2004 aangesteld als managing director Maasvlakte 2: 'Op dat moment was er al een bestuurlijk akkoord met stakeholders, maar we wisten nog niet welke stakeholder nou wat wilde. Ik was niet tevreden over de wijze waarop we draagvlak en duurzaamheid realiseerden.' Zijn opdracht: realiseer Maasvlakte 2, contracteer de juiste aannemers en de eerste klant, re-

Mutual Gains-benadering

Relatie versus transactie, dat is de overkoepelende context die onderhandelingen vaak kleurt. Het zijn de twee belangrijkste onderhandelingsstijlen. Neem je de belangen van jezelf én de ander in ogenschouw, of ga je voor je eigen kortetermijnwinst? Wie de relatie vooropstelt, kiest uiteraard voor de eerste variant.

Binnen deze stroming wordt de 'Harvard-methode' uit de jaren tachtig vaak genoemd als praktisch oermodel voor onderhandelaars. De Amerikaanse MIT-wetenschappers Fisher en Ury beschreven deze Mutual Gains-benadering in hun bestseller *Getting to yes*. De methode bestaat uit een aantal uitgangspunten. Een daarvan is dat je je niet moet vastbijten in je

eigen standpunten en argumenten, maar oog moet hebben voor de belangen van de ander. Investeren in de ander is geen charitatieve daad, het is bedoeld om de eigen situatie te verbeteren. Als zowel het eigenbelang als dat van een ander wordt gediend, is de uitgangspositie voor toekomstige onderhandelingen ook gunstig, is de gedachte. Ook belangrijk: richt je op belangen, niet op standpunten.

Een ander, soortgelijk onderscheid in de literatuur over onderhandelingen is de win-win versus de win-losestrategie. De laatste zou je de Angelsaksische benadering kunnen noemen: we moeten samen deze taart verdelen, en ik doe er alles aan om een zo groot moge-

lijk deel van die taart in de wacht te slepen. De winst van de ene partij gaat bij deze 'distributieve' onderhandelingsvariant ten koste van de andere partij. De win-winstrategie is Rijnlandser van aard. Bij deze 'integratieve' onderhandelingsvariant werken partijen optimaal samen door hun belangen te integreren, waarbij ze voor zichzelf niet het onderste uit de kan willen halen. Laten we kijken hoe we deze taart groter kunnen maken, zodat we samen meer kunnen verdelen. Daar past ook de SOM-benadering naadloos in; geen wonder dat op de cover van het *Handboek SOM* een smakelijke taart is afgebeeld, waarbij de taartpunten elk verschillend zijn.

Ronald Paul: 'Onze advocaten vonden dat wij ons te kwetsbaar opstelden'

gel de vereiste vergunningen, zorg dat de businesscase gaat renderen en last but not least: zorg voor voldoende en duurzaam draagvlak bij alle mogelijke stakeholders. 'Ik heb toen in 2005 Marc Wesselink erbij gehaald, die vervolgens vier jaar onze omgevingsmanager is geweest. De aanleiding? In dat jaar had de Raad van State een voor ons cruciale Planologische Kernbeslissing deels vernietigd, dus ik had grote behoefte aan een nieuwe koers in ons omgevingsmanagement. Waarbij ik wilde inzetten op een vroegtijdige, constructieve dialoog met al onze stakeholders. De aanpak van Marc sloot daar goed op aan.'

SOM basis voor duurzame dialoog

Voor beiden was het SOM-avontuur uitermate spannend: Paul was eindverantwoordelijk voor een project van bijna drie miljard euro, Wesselink had de SOM-aanpak (zie kader) nog niet eerder integraal toegepast in een dergelijk omvangrijk project. Paul: 'In die tijd kwam het omgevingsmanagement sterk opzetten, maar Marc en ik wilden een stap verdergaan. We zochten naar een coherente aanpak, een doorwrochte methode. Zo zijn we gekomen tot 'Strategisch OmgevingsManagement', dat zich zou moeten onderscheiden van het traditionele omgevingsmanagement door de ingrediënten projectmatig werken en de sociaalpsychologische dimensie, met name ingevuld door het veranderkundig gedachtegoed. We wilden met de toepassing van SOM de basis leggen voor een duurzame dialoog en relatie met de omgeving van de Rotterdamse haven.'

Het duo startte in 2005 met een uitgebreide analyse van issues en stakeholders vanuit oprechte interesse in de belangen van die partij-



en. Door vroegtijdig de dialoog aan te gaan met alle stakeholders, een belangrijk kenmerk van SOM, ontstond ruimte voor overleg en het gezamenlijk zoeken naar creatieve oplossingen. Best eng, beaamt Paul: 'Er liepen diverse trajecten om de vereiste vergunningen voor Maasvlakte 2 rond te krijgen. Daartoe deelden we conceptmilieueffectrapportages met alle betrokken natuur- en milieuorganisaties. Onder het motto: hier zijn wij mee bezig, zegt u maar waar wij het beter of anders moeten doen. Onze advocaten riepen: niet doen! Zij vonden dat het Havenbedrijf zich daarmee te kwetsbaar opstelde.'

Het SOM-model



De SOM-cirkel, die je als organisatie dient te doorlopen, bestaat uit vier kwadranten. De overwegend gele, blauwe en groene kleur zijn gekozen vanuit het veranderkundig kleurendenken van De Caluwé en Vermaak: de achtergrond is geel, een kleur die volgens hen staat voor de machtsgerelateerde, politieke context waarin veranderingen plaatsvinden. De buitenste cirkel is blauw, wat aangeeft dat SOM een rationeel, planmatig proces is. De binnencirkel is groen, een kleur die volgens De Caluwé en Vermaak staat voor 'leren'; een organisatie die kiest voor SOM, moet zichzelf immers ander gedrag aanleren, via kennisoverdracht en trainingen.

De blauwe, planmatige schil geeft aan hoe je in negen stappen komt tot interactie met de stakeholders: van doelen stellen en inventarisatie van de issues en stakeholders, via onder meer construerend en conflictoplossend onderhandelen, tot verankering en evaluatie.

De groene schil bestaat uit vier stappen die zijn gericht op verankering van SOM binnen de eigen organisatie.



Jacco van der Tak: 'De toekomst van ons bedrijf wordt bepaald door de license to grow'

zou zijn als polderen of mediation: dat is niet zo, er zit in principe niks nobels aan SOM; deze aanpak komt voort uit de erkenning dat je als organisatie de omgeving hard nodig hebt om je eigen doelen te kunnen realiseren. Daarnaast moesten we sommige partijen helpen in het bepalen van hun belangen: dat is voor hen veel moeilijker dan de hakken in het zand te zetten, wat sommige milieclubs van origine nou eenmaal gewend zijn te doen.' Verder hielp het SOM-projectteam van het Havenbedrijf sommige stakeholders om hun geformuleerde belangen vervolgens goed te 'verkopen' aan hun soms veeleisende achterban. 'Dat is prima, zo maak je het namelijk tot een gezamenlijk probleem', zegt Paul.

SOM intern verankeren

Het SOM-gedachtegoed leverde Marc Wesselink in 2010 de ROA-prijs op voor de beste Nederlandse adviesopdracht. Ondertussen is het Havenbedrijf doorgeslagen met het SOM-denken: Jacco van der Tak is sinds 2010 als omgevingsmanager van het Havenbedrijf eindverantwoordelijk voor de verdere borging van het SOM-gedachtegoed binnen het Havenbedrijf. 'De toekomst van ons bedrijf wordt bepaald door de "license to grow". Daarvoor is het cruciaal dat we continu in dialoog blijven met onze circa honderd stakeholders. We moeten het zorgvuldig opgebouwde vertrouwen zien te handhaven.' Samen met Wesselink geeft Van der Tak continu SOM-trainingen aan circa 300 collega's: 'Die trainingen zijn nodig om de verankering van SOM binnen het Havenbedrijf goed te borgen. We hebben onze basis nu op orde, in de zin dat duidelijk is welke afspraken we met welke partijen hebben en dat we een duurzame dialoog gaande houden met circa honderd stakeholders. Dat laatste noemen we ook wel ons "waakvlamprogramma": we hebben continu overleg met milieuorganisaties, gemeenten, brancheverenigingen, onze aandeelhouders, noem maar op.'

Paul en Marc vonden in 2009 de tijd om gezamenlijk hun Handboek te schrijven. 'Het was een mooie, en leerzame periode. Het kostte mij wel veel tijd om het project Maasvlakte 2 volgens de SOM-principes te managen. Ik heb het SOM-team onder leiding van Marc veel ruimte en vrijheid gegeven, met de eis dat ze me wel tijdig zouden informeren over alle relevante ontwikkelingen', zegt Paul.

Inmiddels heeft Wesselink het SOM-gedachtegoed verder ontwikkeld, in nauwe samenwerking met wetenschappers van MIT-Harvard: 'Geweldig, dat is toch nog steeds het mekka van de Mutual Gains-benadering. Met hen hebben we ook ons aanbod van SOM-trainingen verder kunnen verbeteren. Inmiddels draaien we een 12-daags programma specifiek voor SOM Professionals, waaraan organisaties als Vitens, NS, Stedin, Gasunie en Schiphol deelnemen. Ons SOM-gedachtegoed verspreidt zich heel gestaag steeds verder.'

Paul Groothengel is freelance journalist

Deze aanpak van het Havenbedrijf was zonder meer verrassend voor andere stakeholders, waarvan er een aantal aan het woord komen in het Handboek SOM. Dat levert eerlijke, en soms prachtige quotes op. Een vertegenwoordiger van de Nederlandse Kitesurf Vereniging die wist dat door de aanleg van Maasvlakte 2 een prachtige surfplek verloren zou gaan: 'De Projectorganisatie Maasvlakte 2 informeerde ons over hun plannen, maar wilde ook onze belangen, hoe klein wij ook waren, meewegen. Ze waren daar oprecht in geïnteresseerd. Ze deden gedegen onderzoek, en toetsten hun bevindingen bij alle stakeholders, dus ook bij ons. Van ons werd ook het nodige verwacht: we maakten deel uit van een grote groep stakeholders die samen met de Projectorganisatie de diverse belangen inventariseerden en analyseerden.'

Bouwen aan vertrouwen

Om een SOM-aanpak te doen slagen, is vertrouwen over en weer cruciaal, schrijven Wesselink en Paul. Aan vertrouwen kun je bouwen, zegt Wesselink: 'Je moet allereerst vertrouwen hebben in jezelf, in het doel dat je voor jouw organisatie wilt bereiken. Daarnaast moet je oprechte interesse hebben in de andere partijen. Alleen dan kan je hun belangen in beeld krijgen en doorgronden.' Misschien wel de lastigste component van bouwen aan vertrouwen: vroegtijdige transparantie. 'Dat betekent dat je in een vroeg stadium je kaarten op tafel legt. Ook als jij daar ogenschijnlijk kwetsbaar door wordt. Maar: hoe eerder een andere partij gaten schiet in jouw plannen, des te meer tijd je hebt om met elkaar in gesprek te gaan. Daardoor kun je makkelijker en sneller gezamenlijke aanpassingen maken. Je neemt de pijn dus eerder. Dat scheelt niet alleen veel geld en energie, plannen worden er ook beter van als ze in gezamenlijkheid tot stand komen.' Die aanpak vraagt wel veel lef van betrokkenen, is zijn ervaring: 'Je moet echt je nek uitsteken. Het is ook niet zo dat je, vanuit de Mutual Gains-filosofie, altijd vrienden moet blijven met je stakeholders, het is een heel zakelijk proces. Een veelgehoorde misvatting is dat SOM hetzelfde