

“Conflicten zijn een cadeautje: ze maken de essentie van samenwerken inzichtelijk”

Klaasjan de Jong (Provincie Zuid-Holland) over het managen van interpretatieverschillen en conflicten



Een conflict in de samenwerking; iedereen heeft er weleens mee te maken gehad. Hoe complexer de omgeving waarin we samenwerken, hoe meer kans dat zich interpretatieverschillen, dilemma's of conflicten voordoen. Vaak hebben conflicten een negatieve associatie, iets wat we liever willen voorkomen. En als ze zich toch voordoen, zo snel mogelijk op te lossen. Is de 'vrees' voor conflicten inderdaad gerechtvaardigd? En is voorkomen of genezen inderdaad de manier om met conflicten om te gaan en de samenwerking in het kader van de maatschappelijke opgave goed te houden?

PPS Netwerk Nederland vroeg aan een van de deelnemers van de opleiding Managen van Conflicten, Klaasjan de Jong (Senior Beleidsmedewerker op de afdeling Mobiliteit en Milieu bij de Provincie Zuid-Holland), naar zijn visie op samenwerken in de praktijk en wat hem opvalt bij het samenwerken tussen verschillende organisaties.

Klaasjan, wat betekent samenwerken voor jou in een publiek-private context?

“Binnen mijn werk gaat het steeds meer over samenwerken. Relaties met de ‘buitenwereld’ worden steeds belangrijker. Dit zie ik binnen de provincie bijvoorbeeld bij een specifiek dossier als dat van de luchthaven Rotterdam The Hague Airport, maar ook bij het gebiedsgericht werken waar ik mij mee bezighoud. In het laatste voorbeeld gaat het dan om *intern* samenwerken bij de provincie. Minstens zo belangrijk is het contact met allerlei disciplines die werkzaam zijn binnen de dossiers. Neem bijvoorbeeld de regio Alblasserwaard-Vijfheerenlanden (het gebied tussen de Drechtsteden en Gorinchem). Intern heb ik te maken met 10-20 collega's die zich met dit gebied bezighouden, maar de groep van externe belanghebbenden is natuurlijk veel groter.”

“Het gaat niet alleen om goede interne samenwerking, minstens zo belangrijk is het contact met diverse externe partijen”

“Je kunt je voorstellen dat de dynamiek in deze omgeving erg groot is en moeilijk grijpbaar. Een van de zaken waar we tegenaan lopen, is dat als je vanuit je eigen discipline werkt, je te maken krijgt met verkokering. We zijn ons tegenwoordig meer bewust van het risico dat dit met zich meebrengt en proberen ons eigen werkveld daarom zoveel mogelijk te koppelen aan andere disciplines. Wanneer we bezig zijn met een project op het gebied van mobiliteit,



nemen we aspecten als verkeersveiligheid, wonen etc. meer dan ooit mee, omdat deze zaken ook impact hebben op de mobiliteit van morgen. Het is dus heel belangrijk rekening te houden met de belangen van verschillende organisaties en andere betrokkenen, ook als ze niet het directe belang van de eigen afdeling dienen. De vraag die wij ons continu stellen is hoe je met de Euro die je besteedt aan mobiliteit ook winst kunt behalen op het gebied van bijv. recreatie, economie en vitaliteit van kleine kernen. Om dit te bewerkstelligen dienen we een open gesprek aan te gaan met onze samenwerkingspartners en met elkaar op zoek te gaan naar wat nodig is om resultaat te halen.”

Wat zijn zaken waar je tegenaan loopt in de samenwerking met andere organisaties?

“Een voorbeeld is het gebied van de luchthaven Rotterdam. De luchthaven wil groeien, maar de omgeving ondervindt hier hinder van. Om te verkennen welke mogelijkheden er zijn, is er een verkenners benoemd die een gesprek heeft met iedereen die er een mening over heeft, waaronder natuurorganisaties, beroepsvliegers, bewoners(vertegenwoordigingen), etc. Dit heeft geresulteerd in een advies, waaruit naar voren komt dat het gebruik van de geluidsruimte van de luchthaven geoptimaliseerd dient te worden. Dit kan o.a. gedaan worden door de politie en traumahelikopter, die vanaf de luchthaven vliegen, een andere plek te geven waardoor geluidsruimte vrijkomt. Die kan benut worden voor de luchthaven om te groeien, maar ook om (gedeeltelijk) terug te geven aan omwonenden. Waar de politie en traumahelikopter bij de start van de verkenning niet als stakeholders in kaart waren gebracht blijkt in het scenario van de optimalisering opeens dat zij een belangrijke rol hebben die in het proces is ontstaan. Ze willen logischerwijs ook gehoord worden, wat zorgt voor een nieuwe dynamiek in het project.”

“We moeten ons constant afvragen of onze interpretatie van de realiteit klopt, en of onze partners er ook zo naar kijken”

“Bovenstaand voorbeeld is voor mij exemplarisch voor het speelveld waar we mee te maken hebben. Je kunt je stakeholderanalyse nóg zo goed uitvoeren, er zijn altijd onvoorziene verrassingen. Dit is een wijze les voor de samenwerking; we moeten ons constant afvragen of onze interpretatie van de realiteit klopt, en of onze partners er ook zo naar kijken.”

Welke ervaring heb je met interpretatieverschillen, dilemma's of (potentieel) conflict met uw samenwerkingspartner van een andere organisatie? Hoe ben je hier mee omgegaan?

“Als ik bijvoorbeeld kijk naar de luchthaven is er sprake van verschillende speelvelden die met elkaar te maken hebben: het politiek en bestuurlijk speelveld - dit zijn drie gemeenten en de provincie - en het maatschappelijk speelveld, bestaande uit allerlei belanghebbende partijen zoals bewonersorganisaties, mensen die hinder ondervinden, gebruikers, bedrijven, etc. Dit zie je bij vrijwel alle projecten. Wanneer er een nieuw besluit genomen moet worden, zie je in dit proces dat er vooral afgetast wordt wat de positie van elke partij is. Kijken we met dezelfde bril naar de situatie of zijn er duidelijke verschillen? Het politiek standpunt is voor een belangrijk deel bepaald, dit ligt vast in coalitieafspraken bij de gemeenten en de provincie. Daarentegen is het maatschappelijk speelveld heel veranderlijk. Het is erg lastig te schakelen tussen de verschillende speelvelden omdat je te maken hebt met interpretaties, meningen en belangen van mensen hierbinnen. Met betrekking tot de

beslissing rondom de luchthaven vind ik het belangrijk altijd met resultaten terug te gaan naar de mensen: wat hebben we bereikt? Dit dienen we niet alleen bij de politieke vertegenwoordigingen neer te leggen, maar juist ook naar de omgeving toe. Daarbij is het spannende: wat heb ik er zelf over te vertellen? Het is namelijk uiteindelijk de minister die de beslissing neemt.”

“Het gebruikmaken van lokale journalistiek is ook een goed middel om veel mensen te bereiken met betrekking tot een onderwerp als deze. We hebben daarnaast een kwartiermaker aangesteld die zich met de communicatie omtrent hinder en hinderbeperking bezighoudt, dit willen we richting o.a. bewoners verbeteren. Eén van de concrete aanbevelingen van de verkenner is ook dat bewoners betrokken zijn en betrokken blijven.”

Wat heb je de afgelopen jaren geleerd op dit vlak? Zou je zaken nu op een andere manier aanpakken?

“Ik heb de afgelopen jaren ondervonden dat het hartstikke fijn is dat alle betrokkenen aan de voorkant hebben meegedacht over een bepaald onderwerp, maar minstens zo belangrijk is ze daarna ook te betrekken in de resultaten. Ik beschouw wat we al bereikt hebben als een gezamenlijk resultaat; de uitdaging die ik hierbij ervaar is om de samenwerking als basis onder de resultaten met directe en indirecte betrokkenen ook naar buiten toe uit te dragen. In het begin van het proces had ik dit nog niet zo scherp voor ogen, maar gaandeweg ontdek je dat het belangrijk is dat je draagvlak moet blijven voeden.

“Het is erg lastig te schakelen tussen de verschillende speelvelden omdat je te maken hebt met interpretaties, meningen en belangen van mensen”

Als je dit vergeet kan het wel ‘ns heel funest zijn voor het eindresultaat; het voelt voor de betrokkenen dan niet meer als een stukje van hun inbreng. Daarom is het zaak niet alleen vooruit te denken, maar ook op een goede manier te evalueren en zo verbeteringen aan te brengen.”

‘Voorkomen is beter dan genezen’ wordt wel gezegd. Zijn conflicten in jouw optiek wel te voorkomen, en op welke manier zou je potentiële conflicten aan de voorkant managen?

“Ik heb wel eens horen zeggen: conflicten zijn een cadeautje. Hier zit een mooie kern van waarheid in, omdat je met een conflict iets inzichtelijk maakt dat schuurt in de samenwerking. En dit heb je nodig om gezamenlijk inzichtelijk te krijgen hoe je met elkaar kunt verbeteren. Het helpt denk ik een conflict, wanneer het zich voordoet, juist niet uit de weg te gaan, maar samen te erkennen dat het er is. Daarmee ben je uiteindelijk in staat om betere afwegingen te maken met elkaar. Op het moment dat je in een conflict geen dingen benoemt (zoals de tegenstellingen), vind je geen oplossingen. Samenwerken en samen zoeken naar een compromis helpt vaak het best. Conflicten zijn niet erg; zolang je toolbox goed gevuld is kun je altijd weer verder.”

“Een conflict niet uit de weg gaan, maar inzichtelijk maken met elkaar”

“Ook aan de voorkant van een project geldt dat het bespreekbaar maken goed helpt. Benoemen van potentieel conflict is de beste remedie, gedachten gaan dan ook niet hun eigen leven leiden. Het is zaak je relatie met de omgeving te blijven voeden en te blijven checken. Als je dat heel goed doet, voorkom je conflicten of worden ze heel snel zichtbaar en blijven ze niet lang onder de oppervlakte.”

Wij spraken Klaasjan in de marge van de opleiding Managen van Conflicten, waarin het creëren van een conflictcompetente samenwerking centraal staat. Onder conflictcompetent verstaan we de competenties om niet alleen conflicthanteringsvaardigheden te vergroten, maar ook het kunnen creëren van een omgeving waarin conflicten worden voorkomen of efficiënt opgelost. De opleiding wordt wegens succes herhaald op 23-24 mei en 6 juni 2018.

[Klik hier](#) voor meer informatie over het programma en aanmelding voor de opleiding.