Onderhandelen volgens de Mutual Gains-methode

De moed om over wolven te praten

Sinds de komst van de eerste wolf in Nederland, tien jaar geleden, voeren voor- en tegenstanders daarover verhitte gesprekken. Maar in de gemeenschappen waar wolven voorkomen, wordt het onderwerp soms juist vermeden. Een boeiende kwestie voor het Mutual Gains Netwerk, waarvan de leden in onderhandelingsprocessen partijen begeleiden om tot consensus en meerwaarde voor allen te komen. Zij bogen zich over de vraag hoe hun vakgebied bij zou kunnen dragen aan het maatschappelijk gesprek, de beleidsvorming en de lokale conflicthantering rondom het gepolariseerde thema 'samenleven met wolven in Nederland'.

DOOR **MARJA VAN SCHIE**



Marja van Schie geeft als Verbindend Onderhandelaar trainingen en begeleidt onderhandelingsprocessen. Zij werkt vaak als onafhankelijk procesbegeleider van complexe samenwerkingen in het landelijk gebied en legt daarnaast de theorie van de praktijk vast. Zij is lid van het Mutual Gains Netwerk.

Dit artikel schetst drie invalshoeken om naar de Nederlandse wolvenkwestie te kijken. De eerste invalshoek is: er is sprake van een stapeling van problemen; wat is daarvan het effect en welke kansen biedt dit? Invalshoek twee kijkt naar het lokale perspectief en invalshoek drie naar de heftige emoties in het debat over wolven.
Deze invalshoeken bieden de lezer nieuwe denkrichtingen over hoe Nederland het wolvenvraagstuk ter hand zou kunnen nemen: als conflictprofessional, beleidsmaker of andere belanghebbende in het maatschappelijk debat (bijvoorbeeld als burger).
Daarnaast koppelt dit stuk de uitkomsten van de workshop 'Samenleven met wolven' aan de theorieën van Daniel Shapiro, psycholoog en oprichter van het Harvard Negotiation Institute, en aan die van filosoof en polarisatie-expert Bart Brandsma.[2] Die dienen niet als blauwdruk, maar laten de mogelijke ingrediënten zien voor nieuwe denkrichtingen.

Stapeling van problemen

Aan een thema zoals samenleven met wolven kleven ook andere vraagstukken. Door een probleemanalyse te maken, krijgen we inzicht in deze opeenstapeling van problemen. Op de plekken waar wolven actief zijn, zien we een ingewikkelde kluwen van vraagstukken: zoals van stikstofuitstoot, het teruglopende voorzieningenniveau en het gevoel van een 'kloof' tussen stad en platteland. Daar komt 'de wolf' ook nog bij.
Zo voelen bewoners en ondernemers die met wolven geconfronteerd worden, zich niet altijd serieus genomen. Wat niet helpt, is als bestuurders hen dan laten weten: 'er kan niets aan gedaan worden vanwege de Europese regelgeving'. Dat wekt de indruk dat mensen niet meer zelf kunnen beslissen over vraagstukken die hen raken. De lokale autonomie komt ook onder druk te staan: 'er mag ook niets meer'.

Op de plekken waar wolven actief zijn, zien we een ingewikkelde kluwen van vraagstukken

Door in een probleemdiagnose het vraagstuk te ontrafelen, wordt duidelijk dat er sprake is van een complexe opstapeling van vraagstukken. Het vraagstuk dat tijdens deze diagnose de nadruk krijgt, is allesbepalend voor de beleidsmatige aanpak en de manier waarop het gesprek vervolgens gevoerd wordt. Moet er bijvoorbeeld een subsidie komen voor het plaatsen van

Over de wolf & het Mutal Gains-netwerk:
In het Mutual Gains-netwerk zijn nationale en internationale professionals verenigd die via een specifieke benadering partijen helpen consensus te bereiken. Deze benadering is ontwikkeld door Harvard Law School en het Massachusetts Institute of Technology in Boston (MIT) in de VS en werd onder andere bekend door het boek 'Getting to Yes' van Roger Fisher en William Ury.
Het Mutual Gains-netwerk, hierna MGA-netwerk genoemd, bestaat uit professionals die als adviseurs van onderhandelende partijen werken, als onafhankelijke voorzitters bij onderhandelingen en als mediators en opleiders.
In een van haar webinars stelde stond vorig jaar de vraag centraal: 'Is consensus over de toekomst van wolven in Nederland mogelijk?' Te gast was André Donker, natuurkenner, boswachter en auteur van 'Wolf en Maatschappij'.
Afgelopen maart organiseerde het MGA-netwerk ook de workshop 'Samenleven met Wolven in Nederland'.[1] Daar bogen 25 MGA-experts zich over de vraag hoe hun vakgebied kan bijdragen aan een maatschappelijke discussie over hoe in Nederland samen te leven met wolven. Ze verdiepten zich in drie thema's: de probleemdiagnose achter de aanpak, de verhouding tussen feiten en emoties in het huidige maatschappelijke debat en het lokale handelingsperspectief bij acute incidenten.

hekken of moeten we een dialoog over waarden en wereldbeelden voeren?

Lokale gemeenschappen centraal

Het tweede thema dat een belangrijke rol speelt rondom het wolvenvraagstuk, is de manier waarin wordt omgegaan met lokale gemeenschappen. Hoe heftig het debat bij tijd en wijle ook oplaait, sommige MGA-*practitioners* ervaren in hun werk dat het gesprek in lokale gemeenschappen juist vermeden wordt. Dat is té spannend en té controversieel; het is gemakkelijker om het er níet over te hebben. Daarbij lijkt een belangrijke rol te spelen dat deze gemeenschappen hun saamhorigheid willen behouden; dit beïnvloedt het karakter van het gesprek. Zo is er niet alleen angst voor 'de wolf', maar ook voor een debat over de wolf dat de lokale gemeenschap verscheurt.

Soms wordt in lokale gemeenschappen het gesprek over het wolvenvraagstuk juist vermeden

Daarnaast kan gemeenschapszin nog iets anders met zich meebrengen, namelijk groepsdruk. Een hek plaatsen om schapen te beschermen wordt gezien als het accepteren van wolven en lijkt te bevestigen dat er een oplossing is. Dit kan lokaal op grote weerstand stuiten. De wettelijke verplichting die veehouders hebben om hun dieren te beschermen, delft in deze redeneerlijn het onderspit.

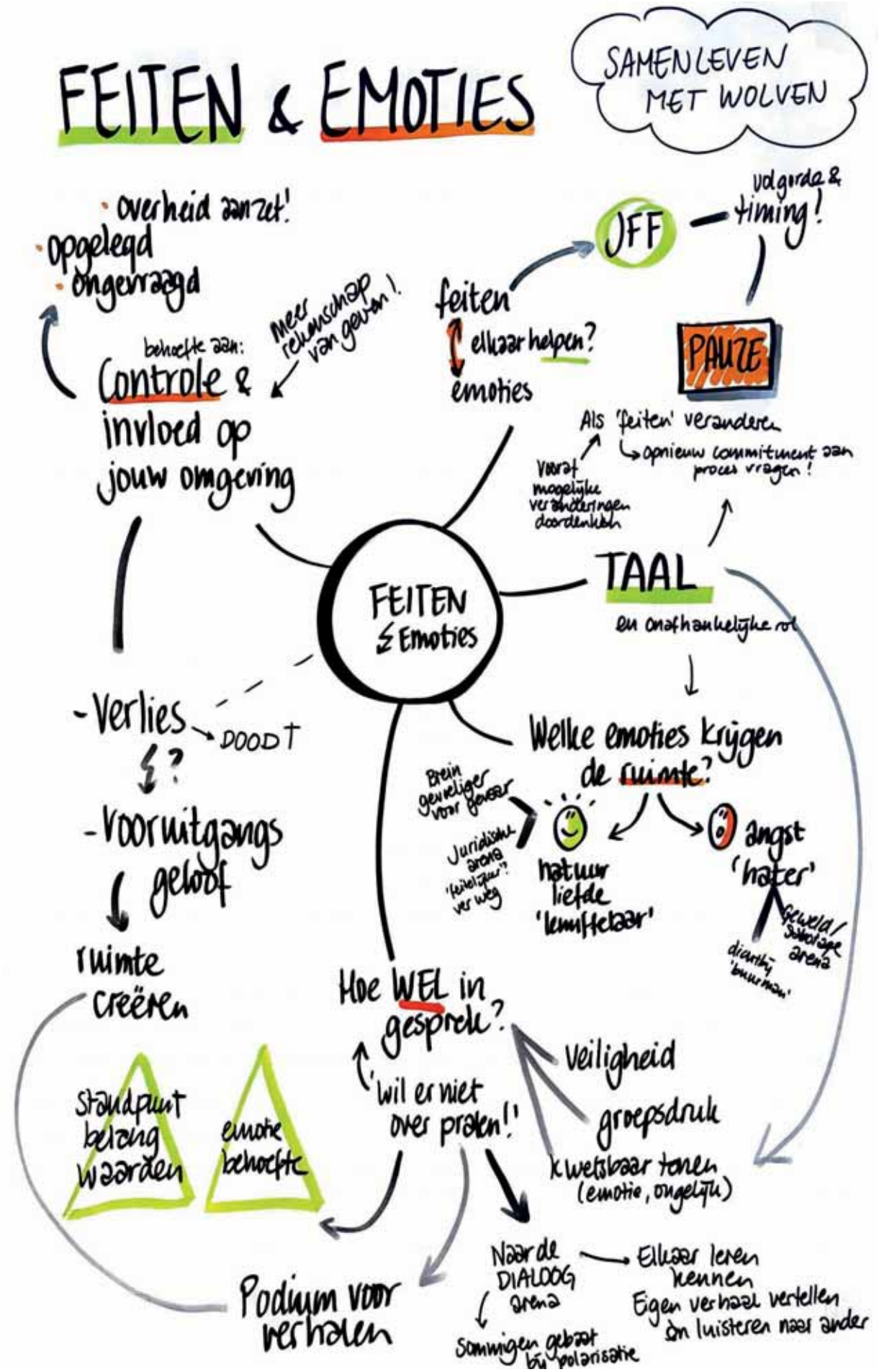
Omgaan met emoties

Ten derde roept de relatief nieuwe aanwezigheid van wolven in Nederland heftige emoties op. Zo heftig dat dit soms



Samen een probleemdiagnose vaststellen

resulteert in bedreigingen. Een bezoekerscentrum moest een dag de deuren sluiten, boswachters én boeren ontvangen bedreigingen, een wethouder trad af. De aanwezigheid van wolven roept emoties op, zowel 'het verlies van vrijheid' als 'trots'. Inleveren op persoonlijke vrijheid wordt bijvoorbeeld omschreven als: niet meer 's avonds alleen durven te wandelen, zorgen over jongeren die alleen door het bos naar school fietsen, de hond verplicht moeten aanlijnen of een hek moeten plaatsen.
Maar de aanwezigheid van de wolf wordt ook ervaren als de erkenning van decennialang natuurbeheer. Hier passen woorden bij als 'ontzag' of 'trots'. Deze positieve kant is echter minder goed hoorbaar. Durven natuurbeschermers die niet meer te uiten, wordt het niet opgepikt door de media of wordt er enkel in juridische termen gesproken? En als dat laatste het geval is, dan is dat onbedoeld misschien wel een 'koel' antwoord op emoties.
Van alle emoties die zichtbaar zijn in het debat, bijvoorbeeld wanneer we de polemiek in de media onder de loep nemen, springt 'angst' eruit. Het lijkt erop dat die angst regelmatig een rationeel antwoord krijgt: 'wolven vallen geen mensen aan'. Of een juridisch antwoord: 'de wet/Europa bepaalt dat we niets kunnen doen'.
Juist angst leidt tot een roep om optreden, vooral van de overheid. Soms hebben burgers weinig kennis van de beperkte mogelijkheden die de overheid heeft om in zo'n situatie in te grijpen. Of accepteren zij die beperking eenvoudigweg niet. En als er niet wordt ingegrepen, resulteert dit ten slotte in gevoelens van machteloosheid.



Visuele weergave van de workshopsessie Feiten & Emoties door Monique Geerdink

We moeten praten

Nu kan het verleidelijk zijn om een al te beladen onderwerp te vermijden: dat kan rust brengen. Maar het lost de problemen in de regel niet op, een uitzondering daargelaten. Escalatie in de vorm van bedreiging is geen goed alternatief. Juist om de spanning op het onderwerp hanteerbaar te houden, blijft het goed om ons te oefenen in het gesprek, ook in situaties waarin moeilijke onderwerpen ter sprake komen. De vraag die overblijft is op welke manier dit het beste kan.

Als MGA-netwerk zochten we handvatten die kunnen helpen het juiste gesprek te voeren

Als MGA-netwerk zochten we in onze workshops naar handvatten die kunnen helpen om het juiste gesprek te voeren, op zo'n manier dat die de behoefte aan gemeenschapszin respecteert en de gevoelens van bedreigdheid adresseert. Zo'n gesprek gaat niet alleen over de aanwezigheid van wolven in het gebied, maar over een groter aantal vraagstukken. We vonden niet hét antwoord, maar wel een paar handvatten. Hieronder zijn er vijf uitgewerkt.

Samen een probleemdiagnose maken

De eerste stap is wellicht om zelf een diagnose van het probleem te maken. Een aanpak formuleren, kan niet zonder de aard van het probleem te kennen en niet geïsoleerd te beschouwen. Welke inhoudelijke of relationele vraagstukken zijn ermee verbonden en wat betekent dat voor het gespreksproces? Een probleemdiagnose die samen met bewoners, ondernemers en gebiedspartners gemaakt wordt, werkt verhelderend en leidt tot nieuwe inzichten. Varianten hierop zijn al herkenbaar in het gebiedsgericht werken in het landelijk gebied.

Gezamenlijke kennisontwikkeling

Zoals gezegd staan deze probleemdiagnose en de vraagstukken niet op zich, maar raken ze aan een wirwar van feiten en emoties. In onze beroepsgroep is soms te horen: 'emoties komen van rechts, die krijgen altijd voorrang'. In veel gevallen kun je emoties niet met feiten beantwoorden, maar soms kun je ze er wél naast zetten. Als de emoties hoog oplopen, kan het soms juist helpen om een tussenstap te zetten en gezamenlijk de feiten in kaart te brengen. Wat weten we wel of juist niet, welke bronnen gebruikt wie daarbij, welke praktijkervaring hebben we, en waar spreken feiten elkaar volgens betrokkenen tegen?
Vertrouwen ontstaat bij interactie en *Joint Fact Finding*[3] is een heldere manier om gezamenlijk kennis te ontwikkelen en onderling vertrouwen op te bouwen. In situaties waarin partijen nog wel met elkaar praten, maar last hebben van de steeds verder oplopende emoties, kan dit een goede tussenstap zijn. Na de rust die dit brengt, is er vaak meer ruimte om met de verschillende perspectieven aan de slag te gaan.

Ruimte voor verhalen en waarden

Als uit de probleemdiagnose blijkt dat er eerst aandacht nodig is voor emoties en de onderlinge relaties, als er veel verschillende perspectieven op een vraagstuk zijn en er geen acute noodzaak is om in te grijpen, dan kan er daarnaast juist ruimte en behoefte zijn aan verhalen en een dialoog. Met dialoog bedoelen we hier een onderzoekend gesprek, zonder behoefte aan een uitkomst anders dan inzichtelijk maken wat de verschillende ervaringen en perspectieven zijn. Juist in een dialoog is er bij uitstek ruimte voor verschillende emoties, waarden en natuurbeelden.
Door zelf het gesprek onder professionals te voeren identificeerden we dat samenleven met wolven in Nederland ook over waarden gaat. Of wellicht zou moeten gaan. Dan kan het gaan over waarden die in de verdrukking komen of die bepalen hoe je naar de wereld kijkt. Waarden die in de verdrukking komen, zijn bijvoorbeeld: de veiligheid van mensen (en van kinderen in het bijzonder) en dieren (huis- en hobbydieren, veehouderij) en om te kunnen gaan en staan waar je wilt (zonder je aan te hoeven passen aan wolven). Waarden die bepalen hoe je natuurbeeld is, zijn bijvoorbeeld: moet de natuur haar gang kunnen gaan of heeft de mens de opdracht om de natuur te beheren? Misschien ligt hier wel een opening voor een gesprek en uitwisseling van perspectieven.

Een denkkader voor polarisatie

Ten vierde identificeerden we dat de vraag hoe we dan samen moeten leven met wolven tot polarisatie kan leiden. De bril die Bart Brandsma aanreikt om polarisatie te begrijpen, biedt hierin handelingsperspectief. Een term als 'polarisatie' roept soms net als 'conflict' en 'onderhandelen' negatieve associaties op. Alleen al die associaties kunnen een dynamiek in zichzelf teweegbrengen, wat maakt dat het belangrijk is om te duiden wat er wordt bedoeld met polarisatie.
Brandsma benadert in zijn denkkader polarisatie vooral als een wij-zijdynamiek. Rondom het vraagstuk samenleven met wolven komen bijvoorbeeld termen als 'de groene maffia, de wolvenknuffelaars' aan de ene kant en 'de wolvenhaters of traditionele boeren' aan de andere kant naar voren. Bij polarisatie passen dit soort krachttermen.
Op basis van decennia observatie en participatie in de praktijk schetst Brandsma hoe het wij-zijdenken herkend kan worden en wat je kunt doen als tegenstellingen in vijandschap ontaarden. Hij schetst hoe je met 'het stille midden' in gemeenschappen in gesprek kunt, door aandacht te besteden aan de dilemma's, de vraagstukken waarop gemeenschappen zich onderling verbonden voelen. Zo kan, zoals we ook al zagen in de probleemdiagnose, het benoemen van de stapeling van problemen ook juist voor herkenbaarheid en verbinding zorgen.

Je waarden bepalen ook hoe je natuurbeeld is: moet de mens de natuur beheren?

Hoewel bij polarisatie de dynamiek vaak tussen de uiterste polen plaats lijkt te vinden – een verleidelijke valkuil – is in het stille midden tussenruimte te vinden. Je verhouden tot het stille midden vergt echter wel energie. Er moet weerstand

geboden worden aan de verleiding om mee te doen met de roepers en er is kracht nodig om te kunnen verblijven in onzekerheid). Daarnaast is er vaak sprake van bescheidenheid in het stille midden: mensen zijn daar eerder onzichtbaar dan dat ze in de spotlights treden.
Als laatste vergt het moed om dit ambigue midden op te zoeken en te opereren in het 'niet weten', wat niet bepaald de comfortzone van veel mensen is. Om leiderschap te tonen in het stille midden kan een onafhankelijke gesprekleider nodig zijn, bijvoorbeeld een burgemeester (hoewel die in termen van Brandsma vaak als bruggenbouwer gezien zal worden) of een lokale held.

Moed in de tussenruimte

Als laatste stap biedt Daniel Shapiro in zijn werk '*Negotiating the Non-negotiable*' handvatten hoe je deze tussenruimte zou kunnen betreden. Hij schrijft over emotioneel geladen conflicten, het tribale effect en waarden. Stuk voor stuk elementen die in het wolvenvraagstuk naar voren zijn gekomen. Hij licht toe hoe iemands waarden met diens identiteit samenhangen. Hoewel vaak gezegd wordt dat je over waarden niet kunt onderhandelen, illustreert Shapiro dat waarden wel degelijk kunnen veranderen. Dat doet hij door te beschrijven hoe we onszelf in de loop van ons leven ontwikkelen en hoe daarbij enkele waarden veranderen.
Ook groepen, zoals lokale gemeenschappen, organisaties en bedrijven hebben hun identiteit gebaseerd op hun waarden. Een vernieuwde mission statement van een bedrijf laat zien dat ook die – deels – aanpasbaar is.

Ter verdieping onderscheidt Shapiro de kernidentiteit van de relationele identiteit. Belangrijk voor het gesprek over de wolvenkwestie is de relationele identiteit: 'het geheel van eigenschappen die je relatie met een bepaalde persoon of groep definieert'.
Shapiro benoemt de tussenruimte als de ruimte tussen twee partijen. Hij reikt handvatten aan om effectief in die ruimte te bewegen en zo een 'relationele identiteit' te ontwikkelen om daarbinnen de obstakels op te ruimen die een oplossing van het conflict in de weg staan.

Meer lezen, luisteren of kijken?

- Mutual Gains Netwerk, zie: mutualgainsnetwerk.nl
- Webinar oktober 2024 Consensus over toekomst van wolven in Nederland mogelijk? – zie website Mutual Gains Netwerk
- Verbindend Onderhandelen | P2, zie: website www.p2.nl
- Joint Fact Finding, Jeroen Medema, WesselinkVanZijst 2019, zie website wesselinkvanzijst.nl
- Polarisatie, Inzicht in de dynamiek van wij-zij denken, Bart Brandsma 2016 zie website insidepolarisation.nl
- Duurzaam Onderhandelen, Succesvol onderhandelen in beladen situaties, Daniel Shapiro, 2016, Oorspronkelijke titel: Negotiating the Non-negotiable, vertaling door FP&P

Als het 'gemeenschapszin' is waar de betrokkenen op verder willen, kun je daar aanknopingspunten vinden. Dat kan door het vraagstuk zo te herformuleren dat betrokkenen erop aan kunnen haken. "Hoe zorgen we ervoor dat we ons als gemeenschap niet uit elkaar laten drijven door onderwerpen waarover we het niet eens worden?" In plaats van: welke verschillende meningen zijn er over wolven? Of als het al concreter kan: "Hoe zorgen we er samen voor dat wij en onze dieren veilig blijven?"
En als dit betekent dat je tot concrete afspraken moet komen, onderling of met lokale overheden, dan kan onder andere de Mutual Gains Approach heldere handvatten bieden om dit proces te faciliteren. Het vraagt moed om deze tussenruimte te betreden. Van de gespreksleider, maar ook van de betrokken deelnemers.

Conclusie

Het is leuk én dapper om een hele middag met vijfentwintig vakspecialisten een onderwerp uit te diepen waarvan je op voorhand niet zeker weet of je er iets mee kunt. Door de betrokken deelnemers, de rust in het gesprek en de veelkleurige praktijkervaring konden we samen kijken wat de kern van het vraagstuk 'samenleven met wolven in Nederland' is en welke handvatten zouden kunnen helpen om het gesprek in de toekomst beter te voeren.
In dit artikel hebben we laten zien welke invalshoeken er bestaan om een onderwerp onder spanning hanteerbaar te maken en te voorkomen dat de situatie uit de hand loopt. Door het vraagstuk gezamenlijk te ontrafelen, in de volle breedte van de lokale context, komt aan het licht dat er bij grote spanningen zelden sprake is van één probleem. Juist door een probleemdiagnose te maken, kan ruimte ontstaan voor nieuwe onderwerpen waar mensen zich onderling wél op kunnen verbinden. In die ruimte kunnen veelkleurige emoties een plek krijgen en kan gezamenlijk kennis worden opgebouwd.
Door de blik te verleggen van de uiterste polen in het debat naar het stille midden kunnen deelnemers een nieuwe relationele identiteit opbouwen. Zo kan de vraagstelling verlegd worden naar hoe je het beste om kan gaan met een specifiek aspect van het probleem, in plaats van te verzanden in tegenovergestelde posities en wij-zij denken. Stuk voor stuk zijn dit behulpzame ingrediënten die helpen bij het maken van praktische afspraken over hoe we kunnen samenleven met wolven binnen een lokale gemeenschap. ■

NOTEN

1. De workshop en dit artikel zijn tot stand gekomen met medewerking van Wouter Mensink (Public Mediation), Monique Broekhoff (ONswitch), Steven de Bie (Alcedo Consultancy), Fenneke van der Vegte (WesselinkVanZijst), Monique Geerdink (Rizamoon Advies en training), Tom den Boer (Som der Delen), het MGA-netwerk, en P2 | regisseurs van een betere toekomst.
2. Zie ook het interview met Bart Brandsma in dit nummer van *TC*.
3. Joint Fact Finding is een aanpak voor gezamenlijk onderzoek binnen de Mutual Gains Approach. Deze aanpak voorkomt dat de verschillende belanghebbenden onderzoek op onderzoek stapelen zonder verder te komen. Binnen Verbindend Onderhandelen wordt JFF ook gebruikt voor gezamenlijke kennisontwikkeling.