



## Essenties Handboek SOM 2.0

zorgvuldig en effectief omgaan met belangen in complexe opgaven

### POM

Powered by WesselinkVanZijst B.V. | Experts in Mutual Gains

Marc Wesselink  
22 juni 2023  
© WesselinkVanZijst



## Vooraf

- › Deze hand-out maakt onderdeel uit van een training of workshop.
- › De uitleg bij de gepresenteerde sheets maakt integraal onderdeel uit van de leerstof. De sheets zijn niet bedoeld om zonder deze toelichting te worden verspreid.
- › Op de inhoud en de visuals van deze hand-out is het auteursrecht van toepassing.
- › Het gepresenteerde gedachtegoed is grotendeels ontwikkeld in onze 25-jarige samenwerking met het Consensus Building Institute ([www.cbi.org](http://www.cbi.org)) van Prof. Lawrence Susskind (MIT, Boston)
- › De missie van WesselinkVanZijst is het professionaliseren van consensusgericht belangenmanagement, met 'mutual gains' als uitgangspunt. Wij richten ons daarbij primair op maatschappelijke opgaven.
- › Zie de voorwaarden voor het gebruik van modellen en materialen achterin de presentatie.



## Waarom SOM? Waarom nu?



De oude manier werkt niet meer!





## Trends maken dit proces onomkeerbaar



De kracht van sociale media



Respect?



Opkomst tegenstrijdige feiten



Transparantie



Burgers mede-eigenaar



Vergrijzing



## Gevolgen daarvan zijn:

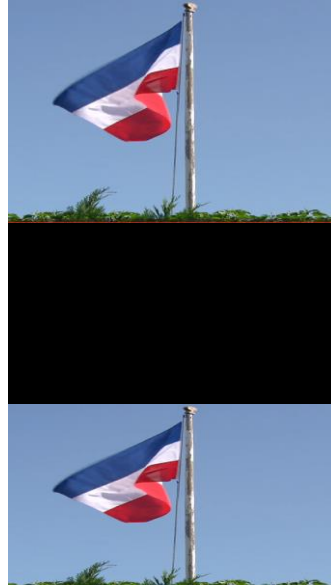
- › Mislukte onderhandelingen
- › Verzuurde relaties
- › Duurdere oplossingen
- › Oplossingen duren langer
- › Vertrouwen in de overheid neemt af
- › Onderling wantrouwen groeit
- › Een deel van de bestuurders wordt populistischer
- › Voortbestaan organisaties in gevaar
- › ..





## Hoe dan wel: weerstand waardevol maken!

- › Moord op de boer
- › Stikstof
- › Steun voor Oekraïne
- › Toeslagen affaire
- › Covid
- › Zwarte Piet
- › Algehele beleid
- › Tegen de overheid



## Hoe dan wel: The Bucket full of misery

### De emmer vol ellende

- › Er is al van alles aan de hand in een gebied
- › Dat komt of moet er nog iets bij
- › Omdat de aanpak voor de druppel al ingewikkeld genoeg is....
- › .... komen we met de aanpak voor die druppel
- › Terwijl de volle emmer het probleem is ..
- › .. en de oplossing in de complexiteit, in de emmer schuilt



EMMER VOL ELLENDE





## Verdieping Handboek SOM 2.0



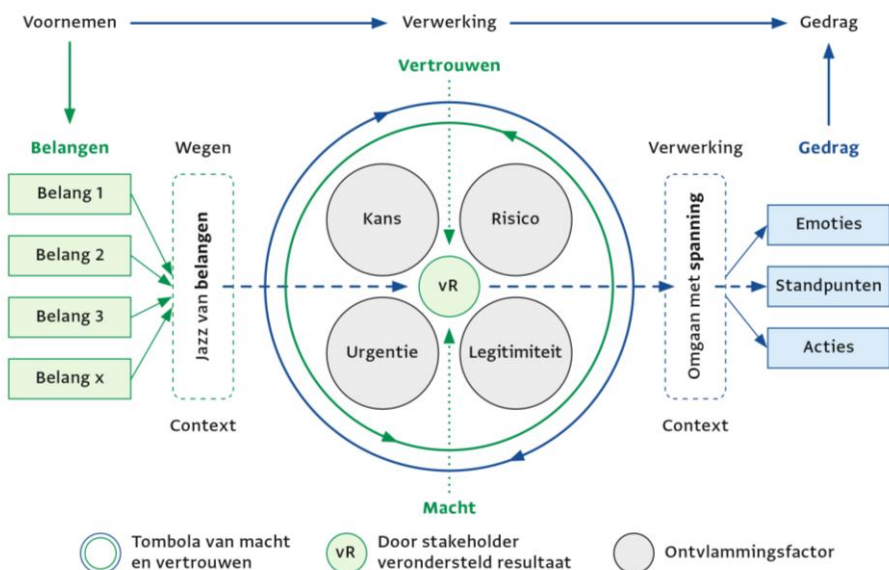
## Leren en durven omgaan met complexiteit



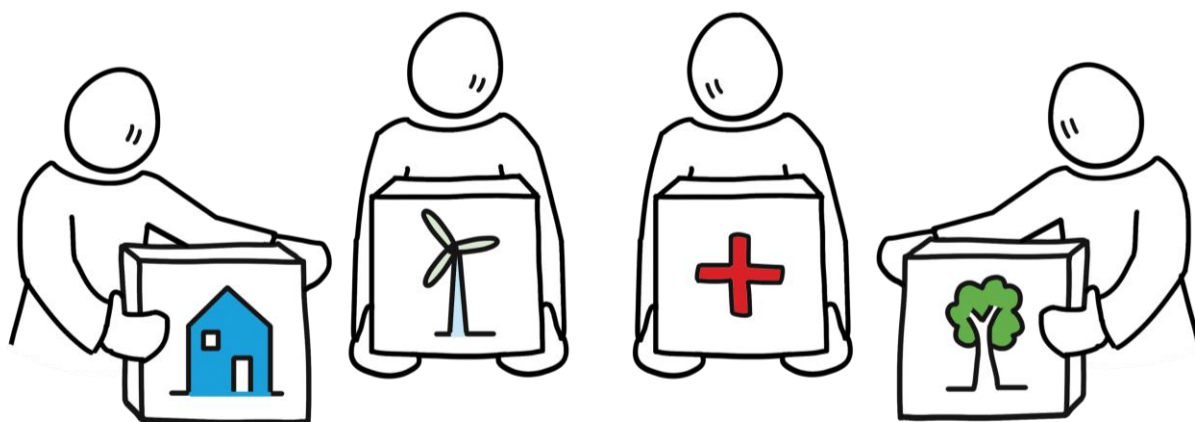
OMGAAN MET COMPLEXITEIT



## Omgaan met complexiteit: SOM-VANS-model



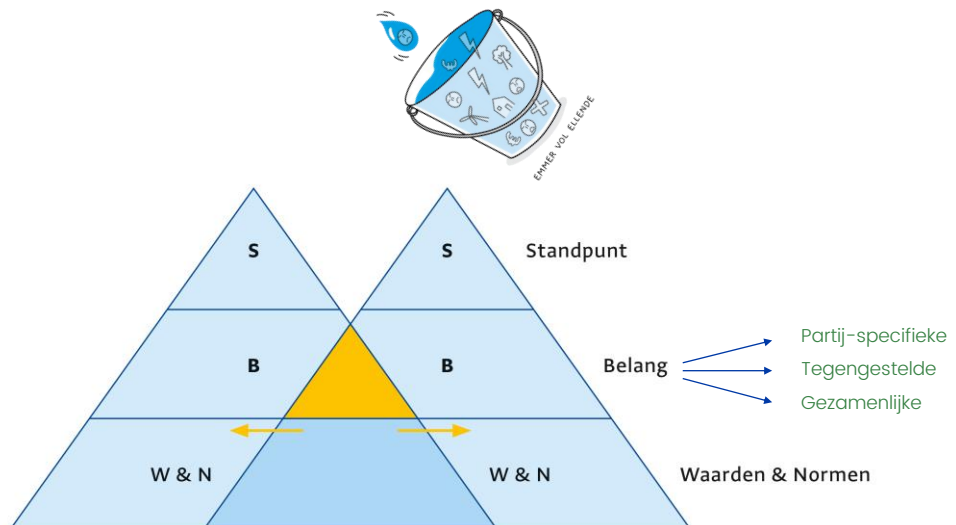
32/157



# Belangen



## Van standpunt naar belang



## Oefening

- Neem je eigen casus en kies of een stakeholder, of een homogene groep stakeholders of de hele opdracht en beschrijf:
  - Wat de kern van het probleem is in termen van belangen en BATNA
  - Hoe je het onderling vertrouwen het best kunt beschrijven
  - Wat de macht van de stakeholder(s) is en zou moeten zijn
  - Hoeveel spanning (conflictontwikkeling) er op de opgave staat





## Werken vanuit een visie: vertrouwen

Wat is vertrouwen:

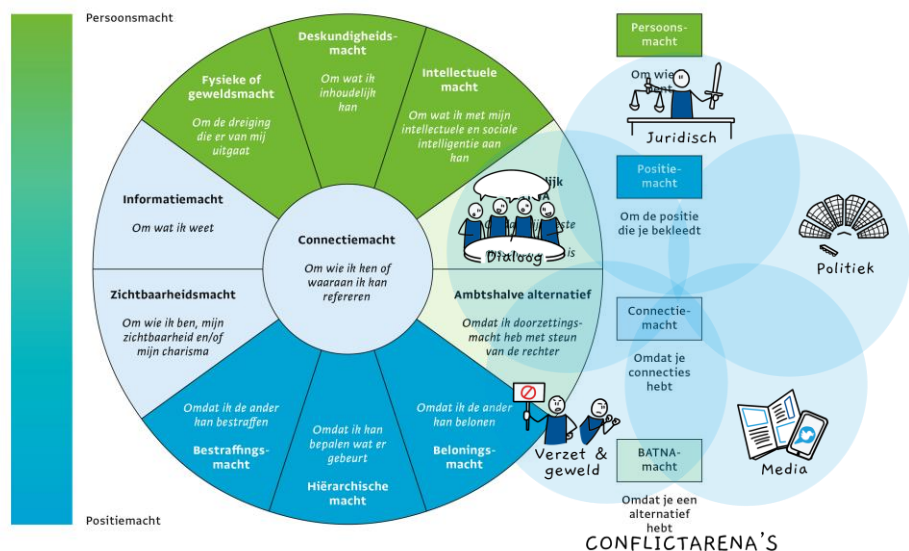
De verwachting van een persoon dat degene die hij vertrouwt  
zal handelen op een manier die hem niet zal benadelen,  
met het risico in een nadelige positie te belanden  
als de ander dit vertrouwen schaadt.

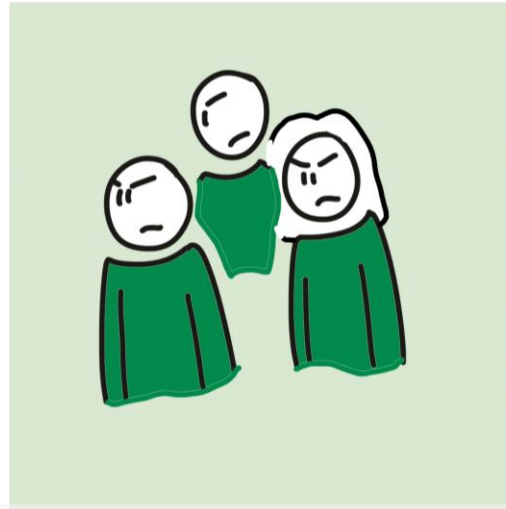
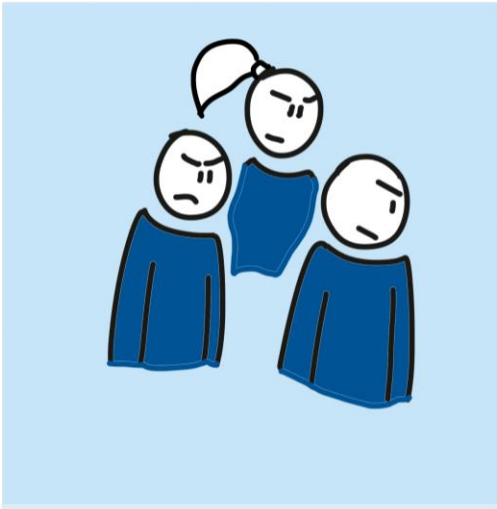


## Omgaan met vertrouwen



## Machtsbronnen van stakeholders

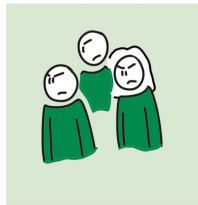
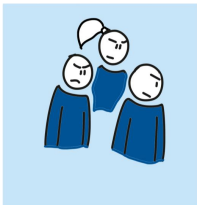




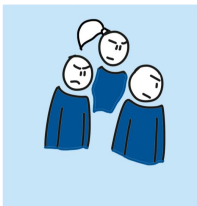
## Spanning



### Spanning en conflict



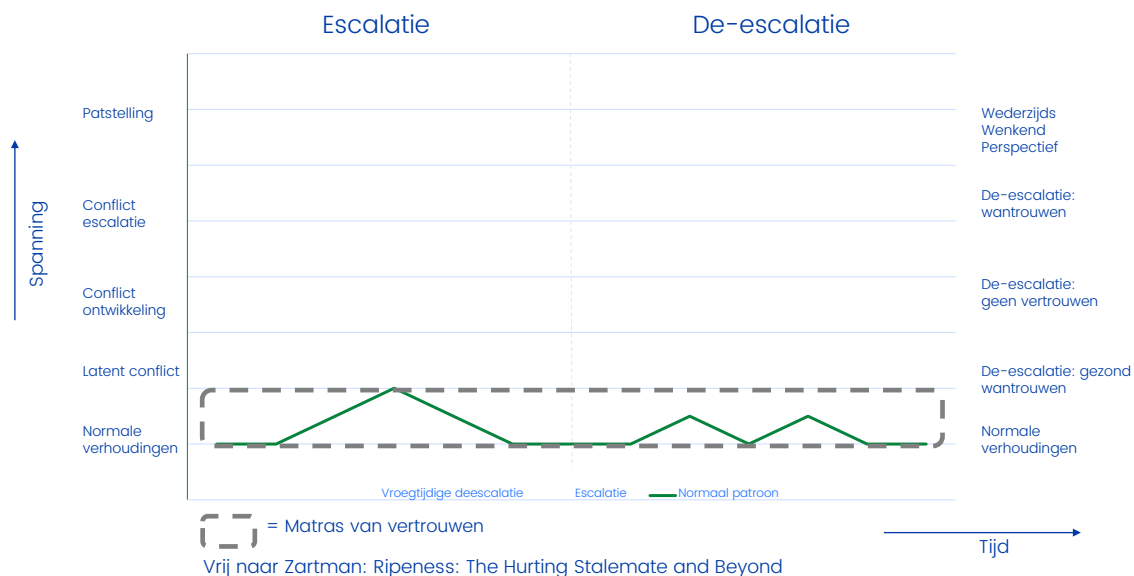
- **Spanning** gaat over de relatie tussen personen of partijen.
- Kan uit een vorig traject komen.



- **Conflict** gaat over de inhoud, over iets.
- Gaat over het onderwerp van het traject.



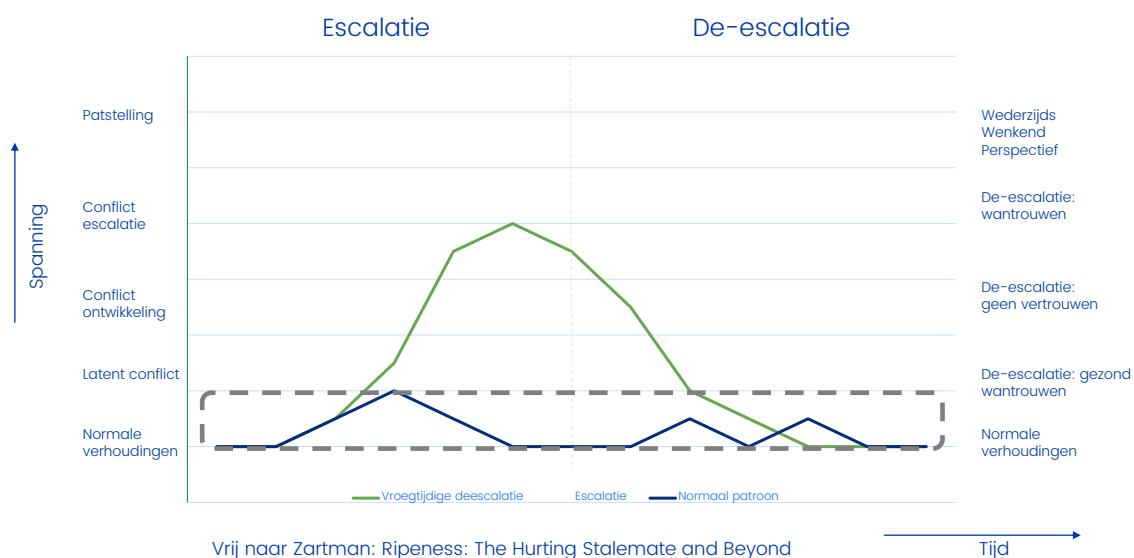
## Spanning escalatie en de-escalatie



26/135



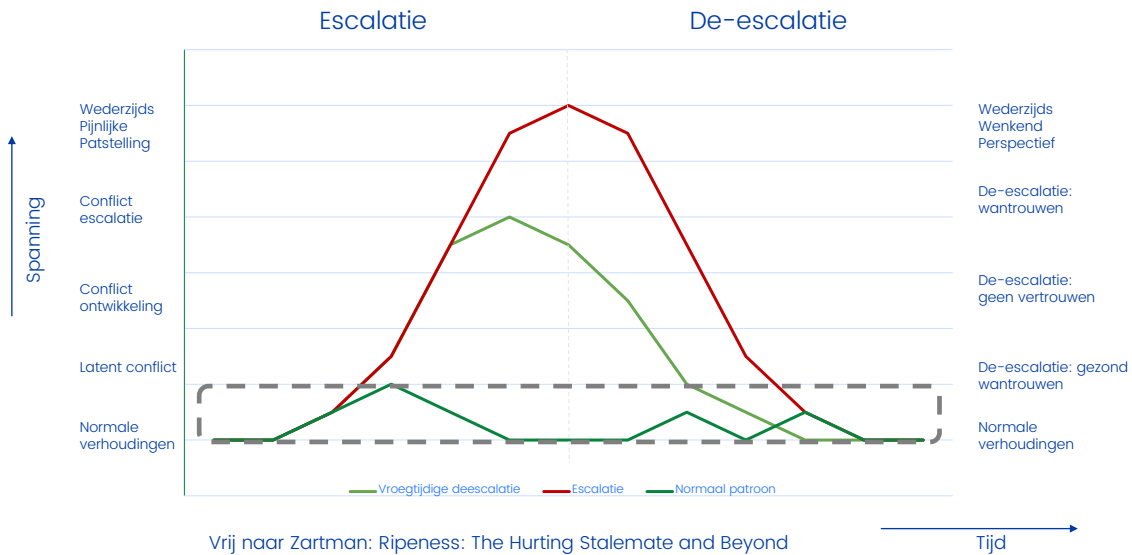
## Spanning escalatie en de-escalatie



26/135



## Spanning escalatie en de-escalatie



26/135

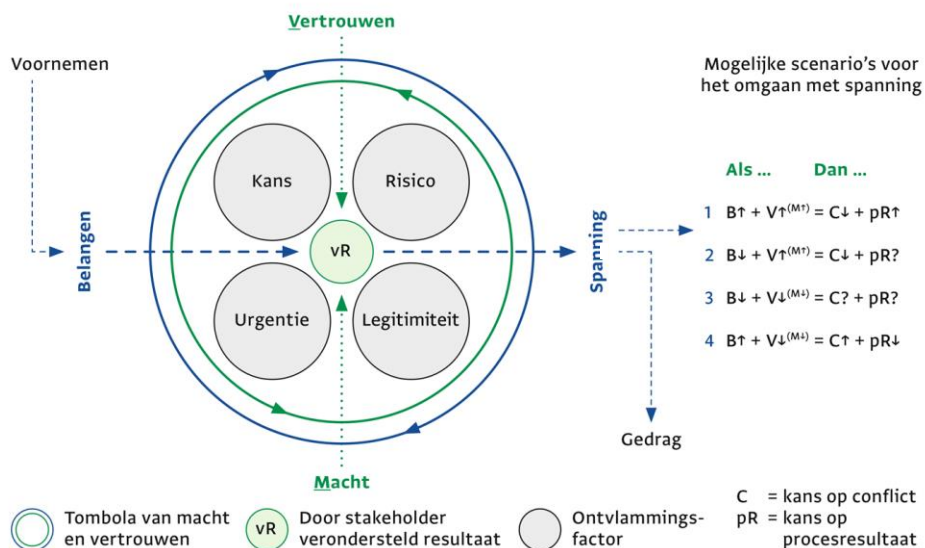


## Oefening: 5 minuten

- Neem in tweetallen een eigen casus en kies of een stakeholder, of een homogene groep stakeholders of de hele opdracht en beschrijf nu in termen zoals net besproken:
  - Hoe zwaar wegen de belangen: 5-puntsschaal
  - Hoe groot is het onderling vertrouwen: 5-puntsschaal
  - Hoeveel macht heeft de stakeholders: 5-puntsschaal
  - Hoeveel spanning (conflictontwikkeling) zit er op de opgave: 5-puntsschaal



## De tombola van macht en vertrouwen<sup>®</sup>



## SOM strategie

	Scenario	SOM-strategie
1	<i>Autonoom</i> $B\uparrow + V\uparrow^{(M\uparrow)} = C\downarrow + pR\uparrow$	<i>Consolideren!</i> Dit gaat als vanzelf goed. Kans op verrijken van resultaat en vertrouwen
2	<i>Onbalans</i> $B\downarrow + V\uparrow^{(M\uparrow)} = C\downarrow + pR?$	<i>Investeren op inhoud!</i> Er gaat niets gebeuren, tenzij het belang zwaarder gaat wegen
3	<i>No-go</i> $B\downarrow + V\downarrow^{(M\downarrow)} = C? + pR?$	<i>Stoppen of investeren in belangen én vertrouwen!</i> Belang zwaarder maken, met stapjes vertrouwen laten groeien. Of stoppen?!
4	<i>Risico</i> $B\uparrow + V\downarrow^{(M\downarrow)} = C\uparrow + pR\downarrow$	<i>De-escaleren!</i> Eerst de-escaleren en dan bouwen aan (herstel van) vertrouwen

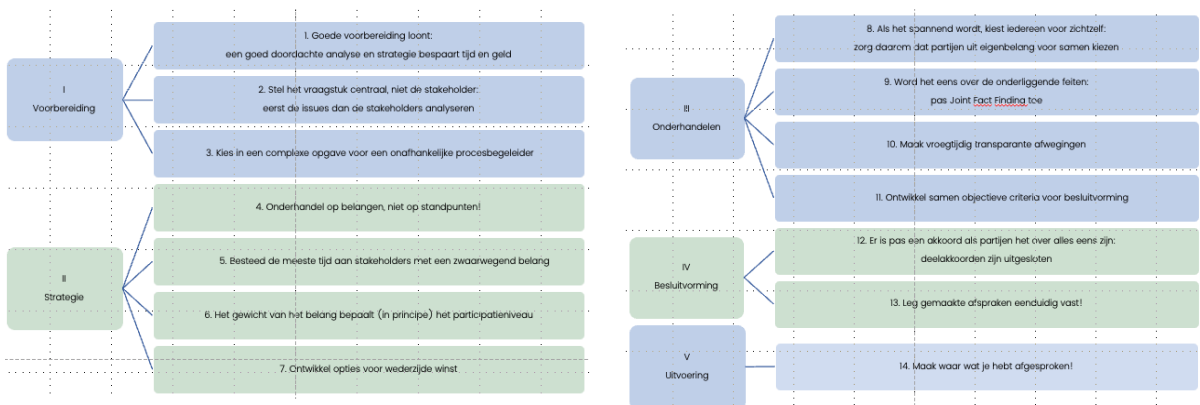




## Werken met de SOM-cirkel

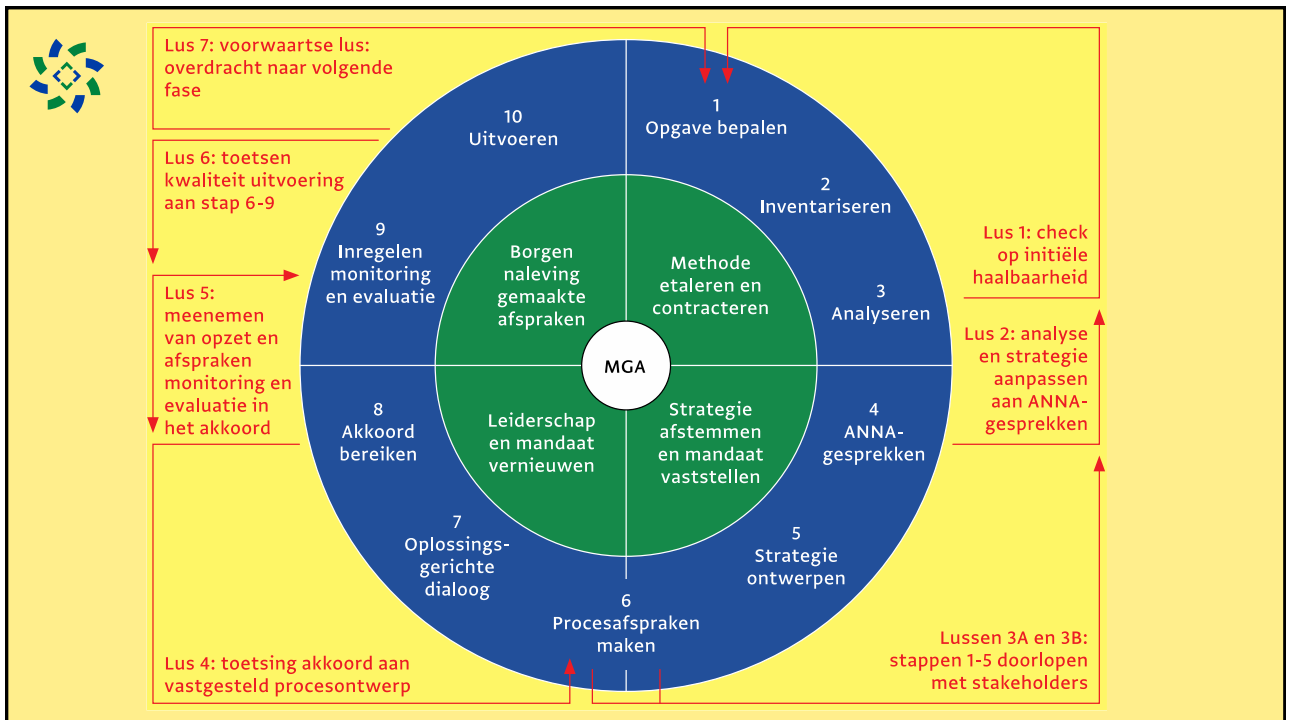
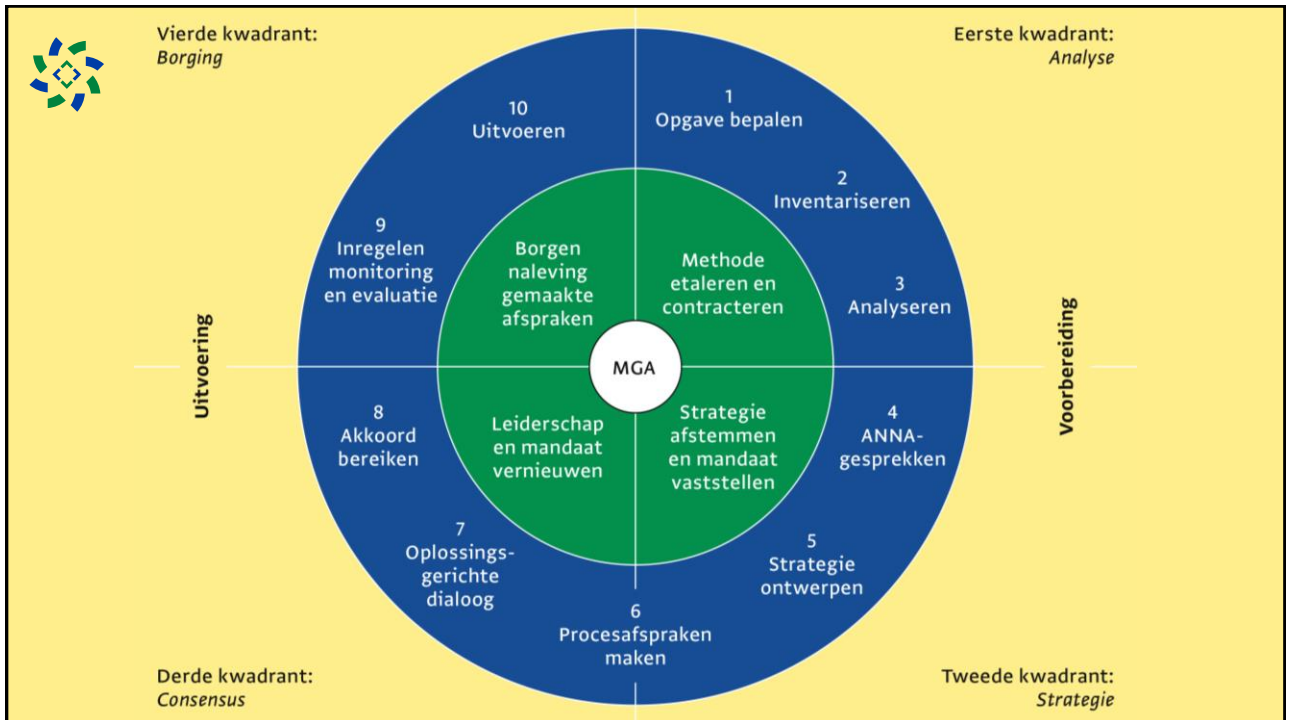


## SOM-principes zijn de spelregels



De SOM principes zijn Mutual Gains Approach (MGA) gebaseerd. MGA bouwt voort op de moderne onderhandelingstheorie die zijn oorsprong vindt in de bestseller *Getting to Yes*, in het Nederlands vertaald als *Excellent onderhandelen* (Fisher, Ury & Patton, 2014). In dit boek schetsen zij vier basisprincipes om tot zo veel mogelijk winst voor alle partijen te komen en introduceren ze daarnaast het concept BATNA.



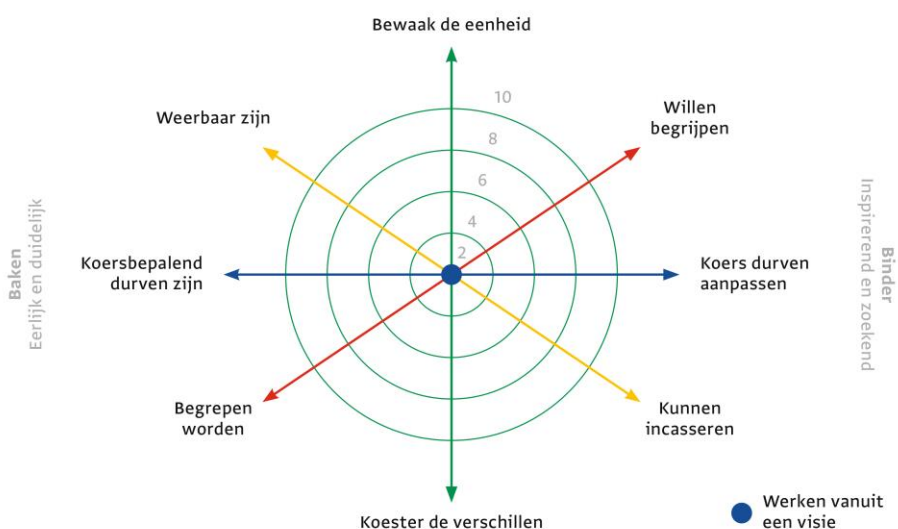




## 3de bouwsteen: Leiderschap en vaardigheden



### SOM Leiderschapsroer



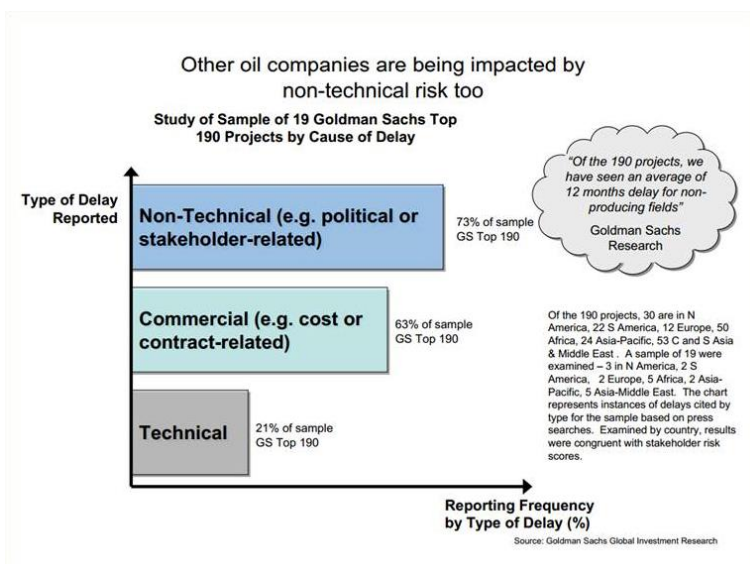


## Verankering SOM

### Omgevingsmanagement als organisatiecompetentie

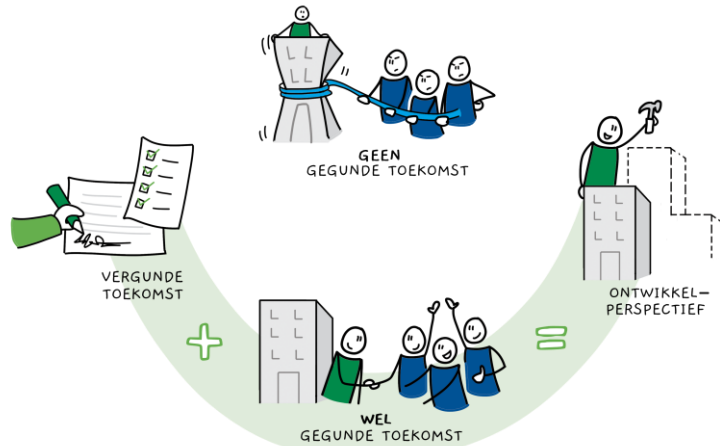


## De consequenties zijn groot?





## Consequenties zijn groot: de toekomst moet je verdienen



Ondernemen en besturen wordt steeds moeilijker  
wanneer de relatie met omgeving gespannen is



## Belangrijke inzichten samengevat

1. Als het spannend wordt kiest iedereen voor zichzelf
2. Kies uit eigen belang voor samen
3. Onderhandel op belangen in plaats van op standpunten
4. Maak een bewuste keuze voor Mutual Gains; Machiavelli is besmettelijk
5. Bereid je goed voor
6. Ga samen op zoek naar de feiten
7. Ontwikkel samen criteria voor besluitvorming
8. Vertrouwen komt te voet en gaat te paard
9. Als vertrouwen wantrouwen wordt, zal macht destructief worden ingezet
10. Houdt je aan je afspraken ... want er is altijd een volgende ronde

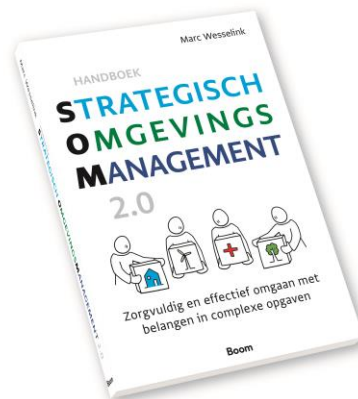


## Dank voor je aandacht



Experts in Mutual Gains

Hoofdstraat 71  
3971 KD DRIEBERGEN  
tel. 030 691 38 89  
info@wesselinkvanzijst.nl  
www.wesselinkvanzijst.nl



Omgevingsmanagement (SOM)



LinkedIn Marc



Boek  
Bestellen?!



## Gebruik MGA en SOM gedachtegoed

- Op het gedachtegoed van Strategisch OmgevingsManagement (SOM en bijbehorende modellen) is het auteursrecht van toepassing
- De door WesselinkVanZijst ontwikkelde modellen en bijbehorende sheets en andere hulpmiddelen mogen niet zonder toestemming van de auteur worden gebruikt buiten de gecontracteerde opdracht(en)
- De toepassing van het gedachtegoed is geen garantie voor succes. Het gedachtegoed biedt overzicht, inzicht en brengt en traint kennis en vaardigheden. Omstandigheden en feitelijk gedrag van de persoon die SOM toepast spelen een cruciale rol bij de effectiviteit van het gedachtegoed
- Wij zien MGA als het instrument en SOM als het gecomponeerde muziekstuk. Maar of het goed klinkt hangt óók af van de kwaliteit van de muzikant!

