

Hoe energie van conflicten is te gebruiken voor noodzakelijke verandering

Mediation als hulpmotor bij de energietransitie

De vaststelling van de Regionale Energiestrategieën (RES'en) met de zoekgebieden voor wind- en zonenergie was misschien nog wel de makkelijkste stap. Nu moeten overheden de zoekgebieden concreet uitwerken om te komen tot projectlocaties. Dat leidt vrijwel overal tot conflicten. Is dat erg? Lenka Hora Adema en Fleur Meijer denken van niet. Ze bieden vijf inzichten uit hun praktijk als mediators die ervoor kunnen zorgen dat een conflict de noodzakelijke verandering bij de energietransitie kan ondersteunen. Juist in het beter samen werken en samen leren bij complexe vraagstukken zit het goud voor overheid én burgers.

Lenka Hora Adema is MfN-registermediator en organisatiecoach. Zij is een van de oprichters van DoeDemocratie.nu en werkt als docent mediation bij de Vrije Universiteit.

Fleur Meijer is MfN-registermediator en strategisch beleidsadviseur Milieu bij Provincie Noord-Holland. Ze is nauw betrokken geweest bij de totstandkoming van de RES 1.0 Noord-Holland Noord en Noord-Holland Zuid.

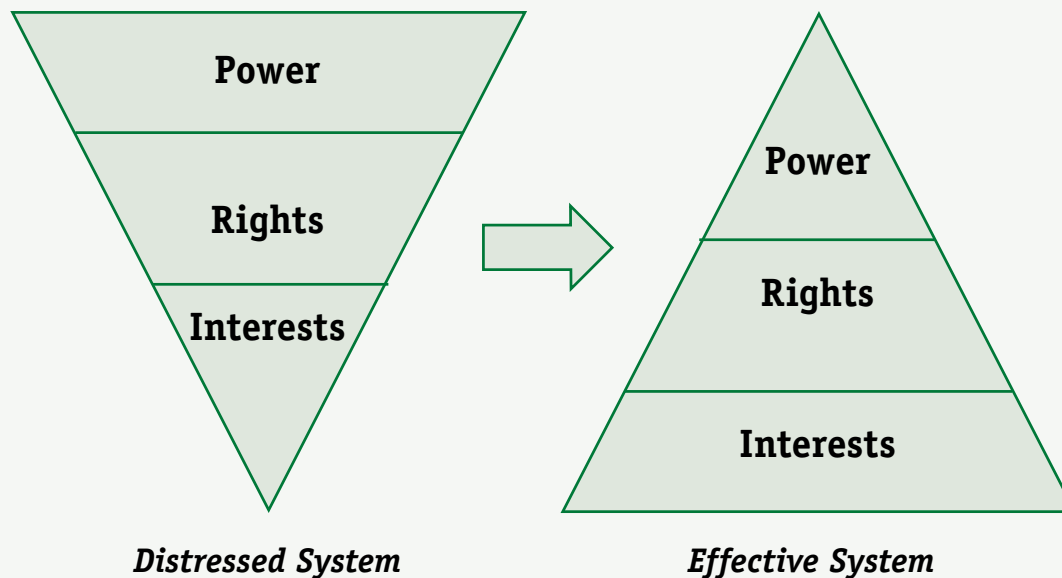
We staan aan het begin van een grote verandering in onze fysieke leefomgeving. De besluitvorming van de RES'en heeft al voor veel dynamiek gezorgd bij gemeenteraden, provinciale staten en bij de besturen van waterschappen. Het draagvlak voor de zoekgebieden staat wel degelijk ter discussie. Zoekgebieden zijn dan wel geen concrete projectlocaties, maar bewoners en andere belangenorganisaties staan al op de barricade en veel zoekgebieden zijn bij de besluitvorming gesneuveld.

Voorbeelden genoeg: zoals de actiegroep Deventer Wint, die zelf ingenieurs inschakelde om de gemeente van argumenten te voorzien. Of de georganiseerde bewoners van het Geingebied, die stad en land hebben afgelopen met hun petitie 'Stop megaturbines

in het Gein' en waarover veel geschreven is in de landelijke kranten. En wat te denken van de beweging Windalarm uit IJburg Amsterdam, die in rap tempo haar verzet effectief georganiseerd had tegen zoekgebieden van de gemeente. Actiegroepen hebben onderling contact en hun boodschap is uniform: zij willen gehoord worden, meebeslissen, maken zich zorgen over hun gezondheid en landschap. Bovenal wantrouwen ze de overheid, vooral omdat besluitvorming achter hun rug om plaatsvindt. Wantrouwen dat is gevoed door eerdere overheidsingrepen in hun leefomgeving. Polarisation en conflict liggen steeds meer op de loer. Wij denken dat het nog steeds mogelijk is om tot een constructieve dialoog te komen over de keuzes die nodig zijn voor een geslaagde energietransitie. Hier onze top vijf-aandachtspunten.

Model van Ury

Moving from a Distressed to an Effective Dispute Resolution System



← Drie benaderingen om conflicten aan te pakken. Draai de piramide om en begin met de belangen in kaart te brengen, heb het dan over rechten en kijk dan pas of macht moet worden gebruikt. Bron Models for Mediation, Ury, W.L., Jeanne M. Brett and Stephen B. Goldberg.

1. Kies voor de juiste mindset: conflicten horen erbij

Stel je kiest als gemeente om de uitwerking van de zoekgebieden samen met bewoners op te pakken. Weet dan dat het normaal is dat daar emoties en conflict bij komen kijken¹. Zie emoties als aanwijzing dat er belangen zijn die je mogelijk nog niet voldoende hebt erkend. Wees als overheid in ieder geval zo duidelijk mogelijk welke invloed bewoners hebben op de besluitvorming, om teleurstelling en verminderd vertrouwen in het latere proces te voorkomen.

Daarnaast is het belangrijk dat tijdens bijeenkomsten over zoekgebieden voldoende tijd is om de zorgen van bewoners bespreekbaar te maken. Dat kan door hier een specifiek agendapunt van te maken of in kleinere groepjes uiteen te gaan. Op een hoger abstractieniveau: zie een participatieproces als een iteratief proces en sta open voor aanpassingen in het proces indien dat nodig is.

2. Richt je (ook) op het stille midden

De meest extreme meningen kunnen als het meest dreigend overkomen. Daardoor gaat onze aandacht al snel uit naar de polen. Het is niet gemakkelijk om het stille midden te vinden of aanwezig te laten zijn tijdens de participatiebijeenkomsten². Mediators maken

vaak gebruik van voorbereidende conflict-diagnose-gesprekken om alle verschillende stakeholders of communities in kaart te brengen en zo te zorgen dat ook het stille midden wordt betrokken. Zo kan er bijvoorbeeld bij de komst van een windmolenpark een groep zijn die niet voor of tegen is, maar wel behoefte heeft aan informatie en betrokken wil worden. Met het actief benaderen van deze groep komt meer nuance in de dialoog.

3. Voer een dialoog op basis van belangen

Een dialoog voeren op basis van belangen klinkt prachtig, maar is in de praktijk niet eenvoudig. Als mensen het vertrouwen verliezen zullen ze steeds meer gaan denken vanuit recht en macht en zich ingraven in hun standpunten. De energietransitie is gebaat bij overheidshandelen dat zoveel mogelijk gebaseerd is op belangen. Het model van Ury is daarvoor illustratief.

4. Herken waar je staat op de trap

Merk je dat het steeds meer gaat over recht en macht? Lukt het niet meer nieuwsgierig te zijn naar elkaar? Wordt het debat scherper? Volgens het escalatiemodel van Glasl zijn er drie fasen van escalatie. De rationele fase, de emotionele fase en de strijdfase³. In de ratio-

»

De RES'en in het Klimaatakkoord

In het Klimaatakkoord is een pakket maatregelen opgenomen dat moet leiden tot een afname van CO₂ (in 2030 49 procent vermindering vergeleken met 1990 en in 2050 een 95 procent vermindering). Een van de maatregelen is dat decentrale overheden (gemeenten, waterschappen en provincies) Regionale

Energiestrategieën (RES'en) opstellen. Het doel van de RES'en is om op een zorgvuldige manier hernieuwbare energieopwekking (35 TWh in 2030), warmte(rest) bronnen en bijbehorende energie infrastructuur in te passen in het ruimtelijke domein. Nederland kent 30 RES-regio's, waar de afgelopen maanden

intensief is samengewerkt door overheden, maatschappelijke partners, netbeheerders, het bedrijfsleven en waar mogelijk bewoners, om te komen tot regionaal gedragen keuzes.

Nationaal Programma Regionale Energiestrategie - Regionale Energiestrategie.
regionale-energiestrategie.nl

nele fase lukt het partijen vaak nog prima om het conflict samen op te lossen. In de emotionele fase lukt dat vaak niet meer goed zonder inzet van een derde. We hebben gezien dat de overheid soms nog in de rationele fase zit, maar de bewoners al in de emotionele fase. Het model van Glasl is daarvoor illustratief.

5. Doorbreek de warm-kouddynamiek

Het helpt als je patronen herkent in het contact tussen bewoners en overheid. De koud-warmdynamiek komen we als patroon veel tegen⁴. Vraag mensen naar conflicten tussen bewoners en overheid en de meesten zullen het beeld hebben dat bewoners emotioneel betrokken zijn en de overheid gewoon haar werk doet. Het strookt met onze gedachte van de rationele overheid die zonder willekeur en emoties handelt. Maar ook overheden hebben gevoelens en een geheugen. Zo kunnen er achter het zinnetje 'regels zijn nu eenmaal regels' een hoop frustraties van een ambtenaar schuilgaan. Ondertussen ervaren bewoners 'een muur' waar ze tegen aanlopen. Het gevoel van machteloosheid maakt hevige emoties los bij bewoners en dat leidt bij overheden weer tot een terugtrekkende beweging. En zo ontstaat de dynamiek die we een koud-warmdynamiek noemen. Wat te doen?

Kijk naar jezelf

Herken dat je gevangen zit in die warm-kouddynamiek. Stop met praten over de inhoud en ga in gesprek over hoe het gesprek verloopt. Benoem het patroon en zet metacommunicatie in. Je mag als ambtenaar ook een mens zijn: geef feedback aan de bewoners die over jouw grenzen gaan. Voor bewoners die warm conflictgedrag herkennen

bij zichzelf: ga eens van stellen naar vragen stellen.

Zet vertrouwen op de agenda en zie de waarde van oude koeien

Je wilt het als ambtenaar over de windmolens hebben, maar er komen allerlei oude koeien uit de sloot. Het zijn vaak de kwesties die tot eerdere ondermijning van het vertrouwen in de overheid hebben geleid. Herstel van vertrouwen is nodig. Pas dan zullen bewoners risico's durven nemen in de onzekere situatie die de energietransitie met zich meebrengt.

'Geen verandering zonder conflict'

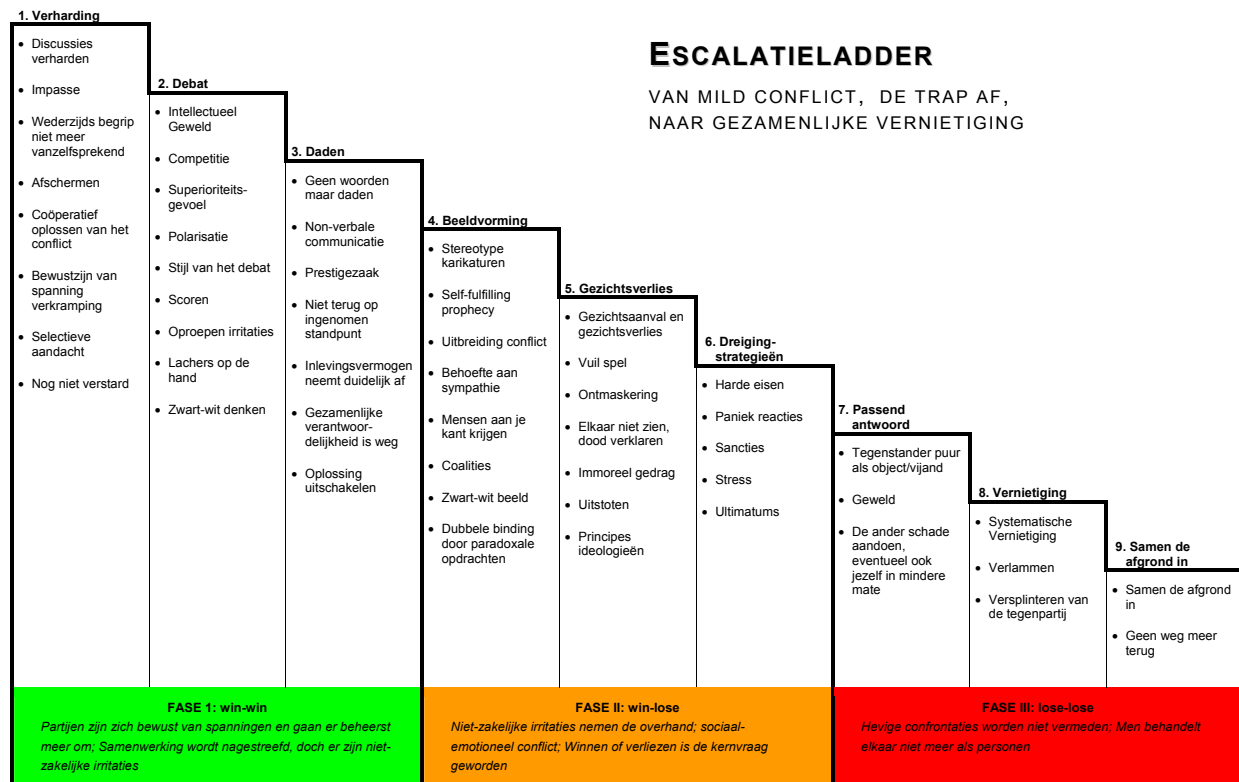
Schakel een onafhankelijke derde of mediator in

Voor ambtenaren en bewoners: zit je al in de win-lose fase waarin de emoties het overnemen en is het tijd om er een mediator bij te halen? Het investeren in een interne of externe professionele procesbegeleider, die gespecialiseerd is in conflict en polarisatie, verdient zich altijd terug. De deelnemers hebben ervaren dat zij in een collectief leerproces tot resultaten kunnen komen. De overheid heeft geleerd hoe het leren met bewoners werkt en kan dit bij een volgende complexe opgave meenemen.

Tot slot: doen wat werkt!

Een collectief leerproces is een iteratief proces. Er is niet één formule. Maar onze vijf

Model van Glasl



inzichten stop je hopelijk in je achterzak als je met de energietransitie te maken hebt en daarover een constructieve dialoog wil voeren. Of je nu ambtenaar of bewoner bent.

De essentie van ons betoog is dat een participatieproces in de energietransitie kan blijven steken bij het inzetten van macht en recht, zowel door overheid als bewoners. Het effect is dat een met de beste intenties georganiseerde dialoog uitmondt in een scherp debat, met bijkans onwrikbare posities en dreigementen. Hoe subtiel ook: het is een onderstroom die maakt dat je niet vooruitkomt. Ambtenaren en bewoners liggen er wakker van. Vaak is er al escalatie geweest voorafgaand aan de dialoog. Bewoners hebben tegenstanders gemobiliseerd, zich uitgesproken op social media en de krant gebeld. Ambtenaren zullen op vriendelijke maar formele toon hebben gezegd dat ‘regels nu eenmaal regels zijn’ of dat er ‘uiteindelijk een besluit zal worden genomen’. Het helpt allemaal niet om tot het beoogde resultaat te komen.

Waar je naartoe wilt is een dialoog, gevoerd op basis van belangen, en daadwerkelijke samenwerking. Dat lukt als het ook over vertrouwen gaat. En daar komt dan bijna altijd de bijvangst bij kijken: onderwerpen

die op de agenda gezet moeten worden en die niet gaan over de energietransitie, maar over eerdere ervaringen met elkaar die in de weg zitten van een constructieve dialoog over bijvoorbeeld windmolens.

Het resultaat is een door betrokkenen gedragen uitkomst, meer inzicht in hoe burger en overheid samen kunnen leren bij complexe vraagstukken en wat er nodig is om met elkaar tot een duurzame vertrouwensrelatie te komen. Hierin zit het goud. Want burger en overheid zullen elkaar in de toekomst steeds weer nodig hebben bij het zetten van constructieve en gedragen stappen in complexe opgaven.

▲ Escalatieladder van Friedrich Glasl Bron Models for Mediation, Ury, W.L., Jeanne M. Brett and Stephen B. Goldberg.

«

- 1 | Lenka Hora Adema en Frederique van Zomeren, Mediators gezocht voor de participatiesamenleving, In: Tijdschrift Conflictmanagement nummer 2, 2015.
- 2 | Zie voor verder advies rond polarisatie o.a. het Nationaal Programma RES.
- 3 | Zie het plaatje van de escalatieladder van Glasl uit: Models for Mediation, 2018, Lenka Hora Adema, Linda Reijkerk en Jacques de Waart.
- 4 | Zie hierover ook Dick Allewijn, Met de overheid om tafel, 2013.

Om verder te lezen: Tussen recht en vrede, Mediation in een responsieve rechtstaat, (inaugurele rede), Dick Allewijn, SDU 2018.