

Preventieve werking van duurzame contracten

‘Wat is het doel van jullie samenwerking? Wat is daarvoor nodig?’ Dat is nog eens een andere manier om een bespreking van een contract mee te beginnen dan juridisch adviseurs gebruikelijk doen. Digna de Bruin en Annelies van Herwijnen zijn ervaren en enthousiaste gebruikers van *conscious contracting*, waar dergelijke vragen in worden gebruikt. In deze bijdrage belichten ze de preventieve werking van duurzame contracten, en de vaardigheden en methodiek die nodig zijn om het proces van *conscious contracting* te begeleiden. Die vaardigheden en methodiek liggen in het verlengde van die van mediators.

DOOR DIGNA DE BRUIN EN ANNELIES VAN HERWIJNEN ILLUSTRATIE TAMAR RUBINSTEIN



Digna de Bruin
heeft jarenlange ervaring
als advocaat en
mediator.



Annelies van Herwijnen
is MfN-geregistreerd
zakelijk mediator bij
Stone Partners.

Een *conscious contract* of duurzaam contract is een zorgvuldige co-creatie van alle betrokken partijen. Het proces om te komen tot afspraken, waarin de partijen interactief en als partners samenwerken, is even belangrijk als het uiteindelijke contract. De inhoudelijke afspraken staan daarin voorop, niet de juridische risico's. Op die manier bouwen de partners preventief aan vertrouwen en een goede communicatie, en leggen zij het fundament voor een duurzame, effectieve samenwerking. Daarmee heeft een *conscious* of duurzaam contract een wezenlijk ander karakter dan een 'traditioneel' contract.

Digna de Bruin introduceerde de beginselen van *conscious contracting* in Nederland, en ontwikkelde die verder in de 'Rechtmakersmethode'.¹ De onderscheidende kenmerken van de Rechtmakersmethode ten opzichte van *conscious contracting* zijn het gezamenlijke interactieve proces, interdisciplinariteit en het bevorderen van zelfredzaamheid. De methode is de afgelopen jaren al toegepast bij de totstandkoming van belangwekkende en omvattende overeenkomsten in het publieke en private domein.²

Zoek de verschillen

Bij een 'traditioneel' contract heeft iedere partij zijn eigen jurist, die vooral inzet op het (schijnbaar) beste resultaat voor de cliënt. Vaak betreft dit een kortetermijnbelang en gaat het niet om wederzijds voordeel. Men werkt vanuit een

juridisch format dat, al naargelang de situatie, wordt aangepast. De bepalingen zijn opgesteld met een conflict in het achterhoofd. Velen zien een traditionele overeenkomst als 'gestold wantrouwen'. Het taalgebruik is toegespitst op juristen en uiteindelijk de rechter. Daarmee is het weinig toegankelijk voor de 'gebruikers' van het contract, de samenwerkende partners. Bij een duurzaam contract verandert de context van het technisch-juridische en het beperken van risico's naar partnerschap, een duidelijk en gedeeld doel, en samenwerking. Een duurzaam contract komt tot stand onder begeleiding van een procesbegeleider. De begeleider is neutraal of meervoudig partijdig en vertegenwoordigt en verbindt alle partners. Het gezamenlijke belang en de concretisering daarvan naar de dagelijkse praktijk krijgen een centrale plaats, en het gezamenlijk belang fungeert als toetssteen voor alle beslissingen. De voorliggende taak vormt de kern van het contract. Er komt vaak ook een groter, partij-overstijgend belang aan de orde.

In het proces dat voorafgaat aan het opstellen van de duurzame overeenkomst leggen de partijen en hun eventuele achterban een weerbare basis voor vertrouwen en samenwerking, die preventief werkt bij het voorkomen van conflicten. Het taalgebruik is belangrijk en wezenlijk anders dan bij traditionele contracten. De toonzetting, formulering en de intentie van



de overeenkomst zijn toekomstgericht en verbindend. Het is leesbare taal, en het gaat om het bereiken van overeenstemming en samenwerking.

Voorbeelden van samenwerkingen waar duurzame contracten zijn toegepast zijn: 1) het leveren van goede en betaalbare zorg binnen de wijkverpleging, met focus op preventie van ziekte en de ontwikkeling van nieuwe interventies; 2) het oplossen van lange wachtlijsten binnen de GGZ; 3) het vinden van een alternatief voor verpleeghuizen, waarin het leven van de bewoners centraal staat in plaats van hun ziekte, en 4) het bouwen van sociale huurwoningen en het realiseren van een fijne en veilige woonomgeving.

De mensen die inhoudelijk betrokken zijn bij de realisatie van deze overstijgende doelen, zitten ook aan tafel bij de totstandkoming van het duurzame contract. De begeleider stelt de bepalingen op met de samenwerking in het achterhoofd: wat houdt goed samenwerken in, wat is daarbij onze inhoudelijke visie en hoe vertaalt deze zich naar de dagelijkse praktijk. En wat doen we als een van ons in de problemen komt of als we het niet met elkaar eens zijn?

Een nieuw paradigma

Om tot een duurzaam contract te komen, doorlopen de partners samen diverse dialoogsessies. In de Rechtmakersmethode is dit vormgegeven in zeven stappen, die niet lineair na elkaar volgen, maar circulair aan bod komen.³ Dit interactieve proces, dat voorafgaat aan de overeenkomst, legt de basis voor vertrouwen tussen de partners. De begeleider nodigt de partners uit om te werken vanuit een nieuw paradigma. Dit helpt hen om vanuit *command and control* – ofwel gestold

wantrouwen – naar vertrouwen, openheid en het doel van de samenwerking te gaan.

Dit vraagt van de begeleider dat hij (of zij) zelf ook daadwerkelijk het nieuwe paradigma belichaamt, zodat de partners kunnen oefenen in een veilige omgeving, waarin ook lastige en kwetsbare dingen gezegd worden.⁴ Naast doelgerichtheid, discipline en assertiviteit, schept de begeleider in het proces plaats voor intuïtie, openheid en begrip voor het geheel. Dit doet hij met schouwen, gewaarworden, zorgzaamheid, toewijding en liefde. Om zo'n proces te faciliteren is een hoog niveau van (zelf)bewustzijn nodig, en kwaliteiten zoals balans tussen analyse en gevoel, volledige acceptatie van de partners en hun tempo (terwijl je ze tegelijkertijd ook prikkelt), het wenkend perspectief bieden zonder dwingend te zijn.

Een nieuw paradigma helpt de partners om naar vertrouwen, openheid en het doel van de samenwerking te gaan

Conflicten voorkomen óf beter aangaan

De procesbegeleider en de samenwerkingspartners identificeren in dit proces de zaken die in potentie kunnen leiden tot een conflict. Denk bijvoorbeeld aan (schijnbaar) tegenovergestelde belangen, opvattingen over ieders rol, angsten of zorgen, impliciete verwachtingen, het zien van slechts een deelbelang in plaats van het overstijgende doel, een 'geschiedenis' die eerder

met elkaar is ontstaan. De ervaring leert dat alleen al het bespreken van deze zaken een grote preventieve werking heeft.

In het proces krijgen de deelnemers ook handvatten. Zij leren problemen bespreekbaar te maken en deze minder te zien als dichotomie (of... of), maar als dilemma's met vele perspectieven, contradicties en inconsistenties (en... en). Er treedt bewustzijnsverruiming en begrip voor elkaar op door het interactieve en samenwerkende proces. Het gaat dus niet om een onderhandeling of machtsstrijd, maar om een dialoog waarin consensus kan ontstaan (letterlijk: samenvloeien). Dit proces werkt conflictpreventief, omdat het helpt bij het ontwikkelen en trainen van *integrative intelligence* en het vinden van oplossingen. Daardoor krijgt de samenwerking meer kans op succes en voldoening.⁵ Iedereen zit op één lijn qua visie en er is betrokkenheid. Dit alles maakt spanningen of conflicten beter te adresseren, te hanteren en in te zetten naar verandering in plaats van escalatie.

Transparant vanaf de voorbereiding

Het in beeld krijgen van verwachtingen en knelpunten begint al voor de eerste bijeenkomst met een aantal schriftelijke vragen. De deelnemers delen hun antwoorden direct met elkaar en de procesbegeleider. Het stellen van specifieke vragen door de procesbegeleider en het gesprek daarover helpt de aandacht te verleggen: naar de toekomst in plaats van het verleden, naar samenwerken in plaats van het afschuiven van verantwoordelijkheid. Maar ook naar waar het spannend wordt: wat er eerder niet goed ging en hoe dat anders kan. Dit heeft in veel gevallen een krachtig verbindende werking. Mensen ontdekken hun gezamenlijke menselijkheid en zitten er niet meer louter bij als functionaris van hun organisatie.

Mensen ontdekken hun gezamenlijke menselijkheid en zitten er niet meer louter bij als functionaris van hun organisatie

Het gaat hierbij om een vorm van *transformerend* met elkaar spreken, in tegenstelling tot *transactioneel* spreken. Het is een dynamisch proces, waarbij nieuwe informatie ontstaat. En er ontstaat een 'wij-gevoel'.⁶

De vragen appelleren aan verschillende lagen van communicatie (hoofd, hart en buik oftewel ratio, gevoel en intentie). Zo komt er niet alleen een juridische afspraak tot stand, maar ook een relationeel en psychologisch contract.

Voorbeelden van transformerende vragen

Om een idee te krijgen van het soort vragen, volgen hier een aantal voorbeelden met een toelichting op onder andere hun preventieve werking.

Wat is het doel van jullie samenwerking? Wat is daarvoor nodig?

Traditionele contracten bestaan voor het merendeel uit juridische geboden en verboden, naar schatting is de verhou-

ding juridisch ('pas op, kijk uit') versus inhoud ongeveer 95 versus 5 procent. Hierdoor komen vooral de juristen en de financiële mensen aan tafel. En die bepalen in hoge mate de *mindset* en inhoud van het gesprek. Betrek dus proactief mensen die veel weten over de inhoud! Bijvoorbeeld door de vraag 'wat is het doel van de samenwerking' te stellen, die uitsluitend inhoudelijk betrokkenen goed kunnen beantwoorden. De vraag legt nadruk op de toekomst, de inhoud en de concrete invulling van win-win. Het kan een opening bieden om vanuit het gezamenlijk belang een pad te gaan lopen en ook gezamenlijk verantwoordelijkheid te nemen. En dat samen op weg gaan geeft energie.

Traditionele contracten bestaan voor het merendeel uit juridische geboden en verboden

In wezen heb je bij deze benadering voor goed samenwerken slechts het antwoord op twee vragen nodig, namelijk: 'Wat gaan jullie samen doen?' En: 'Hoe lossen jullie problemen onderweg op?'

Kunnen jullie een gezamenlijke visie ontwikkelen en zo ja, hoe ziet deze eruit?

Een samenwerking zonder gezamenlijke visie is als een schip zonder zeilen. Je hebt geen duidelijke koers en als er problemen opduiken is het lastig om dan weer het goede spoor te vinden. Ook is de visie belangrijk voor het definiëren van de concrete stappen die je samen zet. En het gesprek over de vraag welke patronen dienend zijn en welke niet. De visie is een dragend onderdeel van de uiteindelijke overeenkomst en kan leiden tot het transformeren van patronen.

Bijvoorbeeld: de zorg is nu vooral productgestuurd en het systeem vergoedt preventie van ziekte niet. Zorgorganisaties factureren gewerkte uren aan de verzekeraars. Of de gemaakte uren ook effectief zijn, meten zij niet. Het systeem bevordert dus het maken van (declarabele) uren, niet het voorkomen van ziekte. Prangende en persistente problemen, zoals lange wachtlijsten en de stijgende zorgkosten worden niet geadresseerd. In de duurzame contracten voor wijkverpleging, tot stand gekomen volgens de Rechtmakersmethode voor Buurtzorg en de verzekeraars, ligt het accent op een gezamenlijke visie op gezondheid, beroepsethiek, vakmanschap, kwaliteit van leven en preventie van ziekten.⁷ De overeenkomst bevat gezamenlijke innovatieve projecten. Door hierin samen te leren, krijgen zowel de zorgverzekeraar als Buurtzorg zicht op nieuwe en effectieve interventies, om problemen op te lossen en de zorg betaalbaar te houden. De opzet vanuit gelijkwaardigheid, transparantie, een gezamenlijke visie en een gedeelde financiële verantwoordelijkheid, vormt een prikkel om elkaar tijdig op te zoeken en samen te werken, in plaats van elkaar vanaf de zijlijn te bekritisieren.

Zijn er beelden uit het verleden die in de weg staan aan een goede samenwerking? Zo ja, wat kan de ander doen om deze beelden bij te stellen en de lucht te klaren?

Vaak is er een geschiedenis tussen de betrokken partners die de samenwerking belemmert. Het is de taak van de

begeleider om deze zaken vroegtijdig op tafel te krijgen, zodat deze oude beelden hun kracht verliezen. Al tijdens het vertellen blijkt vaak dat de beelden vooral te maken hebben met incidenten. En dat de eigenschappen, die je de ander toedicht, misschien niet kloppen of niet compleet waren. Dit geeft meer begrip en compassie. Een systemische interventie, waarbij de partners daadwerkelijk op de positie van de ander gaan staan, helpt mensen van een afstand naar zichzelf en het geheel te kijken en het grotere plaatje te zien. Betrokkenen zijn vanuit die nieuwe energie beter in staat om het goede gesprek met elkaar te voeren, in plaats van over elkaar, of dingen niet uit te spreken.

Hoe willen jullie omgaan met het oplossen van conflicten en een situatie waarin de omstandigheden zich wijzigen? Wees creatief!

Het gesprek over deze vraag geeft inzicht in de nadelen van een onopgelost conflict en de gang naar de rechter. Niet alleen in termen van geld, maar ook in termen van inspanningen en energieverlies. Het is vaak een eyeopener dat je in een contract een eigen manier kunt afspreken om uit lastige situaties te komen. Een manier die past bij de samenwerking. Als je kiest voor mediation in plaats van de rechter, is dat natuurlijk al winst. Maar ook wanneer je uiteindelijk bij de mediator zit in plaats van bij de rechter, heb je als samenwerkende partners al heel wat signalen en stations gemist. Weliswaar hakt de mediator niet de knoop door, maar je bent vergedorderd op de trap van Glasl. De goede energie is op zo'n moment ver te zoeken en van samenwerking komt vaak niet veel meer terecht. De bedoeling van een duurzame overeenkomst is, dat je zelf en met elkaar in staat bent conflicten in een vroegtijdig stadium op te lossen. De kunst is dingen die stroef lopen te adresseren op een effectieve, niet aanvallende manier. Dit verlangt het inzicht dat er meer waarheden zijn dan de jouwe, dat het oplossen van conflicten 'normaal' is, en dat het mogelijk is om zonder juridische strijd nieuwe afspraken te maken of uit elkaar te gaan. De samenwerkende partners oefenen dit alles tijdens het gezamenlijk proces. En ze zien ook steeds meer welke kansen ze laten liggen door spanningen uit de weg te gaan en niet over de oorzaak daarvan met elkaar te spreken.

In duurzame contracten is plaats voor mooie *addressing change and engaging disagreement* (ACED) clauses, die je in een traditioneel contract niet zult aantreffen.⁸ Van wat uitgebreider tot heel eenvoudig. Zoals: 1) we gaan samen kamperen, totdat we ons verschil van mening hebben opgelost; 2) we gaan een tijd in een van de flats wonen met de bewoners in de wijk waarop het contract betrekking heeft, zodat we ons herinneren voor wie we dit doen, 3) we drinken samen een uitstekend glas wijn, daarna hebben we een goed gesprek en we lossen het samen op.

Wat doe jij persoonlijk onder druk? Hoe kan de ander zien dat je stress hebt? Wat kan de ander doen om jou te helpen?

Met deze vraag worden partners uitgenodigd om de eigen 'gebruiksaanwijzing' te verstrekken, zichzelf van ondertiteling te voorzien. Wat zijn signalen en rode vlaggen, wat doe je dan, hoe ziet dat eruit, wat heb je dan nodig? Als de emoties hoog zijn opgelopen, is het niet meer goed mogelijk om dit rustig aan te geven.

Deze vraag komt later in het proces aan de orde, als er een gevoel van veiligheid is ontstaan. Dan is het vaak een beetje een lacherige sfeer, mensen vinden dit spannend. Maar door hierover van gedachten te wisselen in een vertrouwde setting, kun je je meer bewust worden van je eigen triggers en breng je je binnenwereld naar buiten. Dit voorkomt deels dat mensen zelf dingen gaan invullen voor een ander, zonder hun aannames te checken.

Wat doe jij persoonlijk onder druk? Hoe kan de ander zien dat je stress hebt?

Als je eerder opmerkt dat de ander in het oudste deel van zijn hersenen terecht dreigt te komen (vluchten, vechten of bevriezen) dan kun je even pas op de plaats maken. Omdat je in een vroeg stadium hebt gevraagd hoe je de ander kunt helpen weer in rust en ontspanning te komen, kun je dat op dat moment toepassen. Dat scheelt een grote, ontwrichtende hobbel. ■

NOTEN

1. www.derechtmakers.nl.
2. Onder meer ten behoeve van de samenwerking tussen ProRail en BAM, onderhoudstaken bij Rijkswaterstaat, de langjarige samenwerking van de gemeente Zaanstad met drie woningbouwcorporaties, en contracten van Buurtzorg met zorgverzekeraars.
3. Zie voor de zeven stappen www.derechtmakers.nl.
4. Helena Haapio, *Next Generation Contracts: A Paradigm Shift*, Helsinki: Lexpert 2013: 'Een nieuwe mindset en een nieuw design van het contract maken de paradigmaverandering mogelijk.'
5. Zie voor dit begrip Sharda Nandram, Puneet Bindlish en Wim Keizer, Praan Group 2017.
6. Eric Lanckswaert, *Menselijke kracht in het recht, een ontwikkelingsgerichte visie op het recht en de rechtspraktijk*, Brussel: Groep Larcier 2014.
7. Buurtzorg is de grootste organisatie op het gebied van wijkverpleging in Nederland. Zij maakt daarbij gebruik van kleine zelfsturende teams van maximaal twaalf verpleegkundigen. Het totale contractbelang was € 1,5 miljard. Door de omvang van de duurzame meerjarencontracten hadden deze veel positieve impact.
8. Linda Alvarez, *Discovering Agreement, contracts that turn conflict into creativity*, American Bar Association 2016.