

Duurzaam contracteren

Eerst goed met elkaar praten over de verwachtingen van een samenwerking alvorens een contract af te sluiten blijkt te leiden tot duurzame contracten. Dat weten Merlijn Mazairac, Erik van der Meulen en Monique van de Griendt die ervaring hebben met ‘duurzaam contracteren’. Wat is het, hoe werkt zo’n contracteringsproces en welke vaardigheden heb je ervoor nodig? ‘Eigenlijk is het proces van duurzaam contracteren een soort van pre-mediation, of misschien zelfs wel een permanente mediation.’

Sinds enkele jaren zien we dat duurzaam contracteren, ook wel *conscious contracting* genoemd, steeds meer bekendheid krijgt.¹ Een duurzaam contract is een overeenkomst in heldere taal die niet zozeer is gericht op de juridische *do's and don'ts* en het afdekken van risico's voor als het misgaat, maar op gedeelde waarden en transparante doelstellingen. Met deze manier van contracteren stellen de contractspartijen de dialoog voorop en zorgen zij ervoor dat de wederzijdse intenties bij de relatie helder zijn en blijven, zodat zij eventuele conflicten zelf kunnen oplossen, met telkens de oorspronkelijke doelstellingen op het netvlies. Anders dan bij traditionele contractering staan partijen niet tegenover elkaar met een partijdige jurist aan hun zijde, maar gaan partijen in volstrekte openheid het gesprek aan, liefst met een onpartijdige procesbegeleider of mediator. Duurzaam contracteren is bedoeld voor partijen die willen handelen op basis van gelijkwaardigheid en een gezonde relatie willen aangaan met elkaar. Dat kan zowel bij algemene (onbenoemde) verbintenissen, zoals een samenwerkingsovereenkomst, maar ook de arbeidsovereenkomst of mediationovereenkomst kan op deze manier worden aangegaan.

‘De bedoeling’ in het contract

In de praktijk zien we dat contractspartijen dikwijls weinig voeling hebben met de uiteindelijke overeenkomst, waarin hun afspraken in juridische taal zijn verwoord. De realiteit is namelijk dat partijen vaak beginnen vanuit een ‘standaarddocument’ voor een overeenkomst en dit als leidraad of invuloefening gebruiken. Het fysieke document wordt daarmee slechts een resultante van een daaraan voorafgaand onderhandelingsproces en de bedoeling van de relatie. De commerciële en ook relationele verkenning die zij in het onderhandelingsproces hebben gedaan, komen daarmee los te staan van het uiteindelijke contract met een hoofdzakelijk juridische context. En dat is vreemd, want alles wat in die verkenning aan de orde is geweest behoort juist tot de essentie van de samenwerking. Daarmee doen partijen zichzelf dus eigenlijk tekort.

Immers, in de verkenningsfase komt vaak aan de orde wat partijen over en weer van elkaar verwachten, wat ze uit de relatie willen halen, en wat ze absoluut niet willen. De ‘bedoeling van partijen’ dus. En toch staat die nooit uitdrukkelijk beschreven in het opgemaakte document. Onder het kopje ‘considerans’ vinden we nog wel woorden die deze

contract

Door **Merlijn Mazairac,**
Erik van der Meulen en
Monique van de Griendt
Illustratie p. 48: **Peter de**
Wit / ComicHouse.nl
(voor **The Rookie Minds**)

Omdat (commerciële) ‘verliefdheid’ nog wel eens blind maakt, is het soms raadzaam dat partijen zich in het totstandkomingsproces laten begeleiden

‘bedoeling’ zou moeten weergeven. Maar eerlijk, als we goed kijken, staan hier veelal niet meer dan gekopieerde algemeenheden. Hoe wordt een contract dan wel een bruikbaar instrument in de samenwerking en reflecteert het de échte bedoeling van partijen? Niet door een standaarddocument met juridische algemeenheden als doel, maar juist door het proces van contracteren waarin partijen over en weer het achterste van hun tong durven te laten zien, erin te verwoorden.

Hoe werkt het contracteringsproces?

De totstandkoming van een conscious contract is, nog veel meer dan bij een ‘traditioneel’ contract, een proces. Een proces dat ziet op het helder krijgen van de bedoeling die partijen bij de relatie hebben. Een proces waarin niet alleen de commerciële, operationele en juridische zaken worden vastgelegd, maar waarin ieders missie, visie en kernwaarden (*purpose*) en ieders doel bij de relatie benoemd worden. Een proces waarin alles wat onbesproken is (maar wel de relatie raakt) wordt besproken. De bereidheid om in dialoog te gaan en te blijven is dan ook een randvoorwaarde voor het slagen van de relatie.

Omdat (commerciële) ‘verliefdheid’ nog wel eens blind maakt, is het soms raadzaam dat partijen zich in het totstandkomingsproces laten begeleiden. Uitdrukkelijk niet door een eenzijdige belangenbewaker, maar door een facilitator die de onderste steen boven kan krijgen. Idealiter vragen partijen zo vroeg mogelijk in het proces een onafhankelijke begeleider bij de gesprekken. Wanneer dat is, is geen wet van Meden en Perzen. Maar hoe eerder partijen de openheid en de dialoog opzoeken, hoe beter.

In het proces gaan zij hun eigen en beider *hopes* en *dreams* ten aanzien van de relatie uitspreken. Wat hopen zij zelf uit de relatie te halen? Wat komen zij brengen en wat verwachten zij van de ander? Maar ze gaan óók kijken naar de spannende kant van de relatie, hun *fears*. Waar zijn ze bang voor? Wat mag niet gebeuren? Welke risico’s lopen ze door de relatie? Welk handelen is onacceptabel? Partijen hebben daar in het traditionele totstandkomingsproces ook al wel vaak ideeën over maar spreken dat om de lieve vrede (of om achtergehouden commerciële redenen) meestal niet uit. Op die manier worden dikwijls de eerste valkuilen in de relatie gegraven.

Omdat partijen het veelal lastig vinden om meteen openheid van zaken te geven, is het raadzaam om dit eerst in individuele sessies te behandelen. Daarna bespreken de partijen de uitkomsten met elkaar. Zij bespreken de overeenkomsten en verschillen. Meestal zijn de verschillen niet onoverbrugbaar, maar is duidelijkheid over de achtergrond van een standpunt al voldoende of vinden zij er een oplossing voor. En mocht een verschil toch erg groot zijn, dan is het maar goed dat partijen daar in dit stadium helderheid over hebben. Zij kunnen besluiten of en hoe verder. Het resultaat van de gesprekken vormt het zogenaamde ‘hart van de overeenkomst’.

De laatste stap in het proces is het bespreken van alle commerciële, operationele en ‘juridische’ onderwerpen; de regelende bepalingen in een overeenkomst dus. Zij gaan hier zélf mee aan de slag. Onderwerpen als looptijd, aansprakelijkheid en eigendom komen aan de orde. Partijen moeten zich over alle bepalingen een mening vormen. En dat doen zij in het licht van ‘het hart’. Mochten er in dat proces toch nog discussiepunten ontstaan, dan moeten partijen beoordelen of deze onderwerpen eerder niet aan de orde zijn geweest in het hart en dus alsnog daarin benoemd moeten worden. Het is belangrijk dat partijen ook hier zo helder en concreet mogelijk formuleren. Omdat partijen zich over alle voor de relatie relevante juridische onderwerpen een oordeel moeten vormen, is het belangrijk dat de facilitator bekend is met het juridisch speelveld en daarin kan adviseren.

Voor een succesvolle relatie is belangrijk dat partijen te allen tijde met elkaar in dialoog blijven. Want anders dan bij reguliere contracten blijven partijen in een conscious contract weg bij het proberen te regelen van het onvoorspelbare. Uitgangspunt is dat partijen met elkaar in overleg gaan wanneer zich situaties voordoen waarin bij het aangaan van de overeenkomst niet is voorzien. En dan wederom in het licht van de intentie van de overeenkomst. Er zal in redelijkheid een voor beide partijen passende oplossing moeten worden gevonden. De vraag die partijen bij het bespreken van de commerciële en materiële bepalingen steeds moeten stellen is: ‘Is dit wat we willen regelen voorzienbaar of niet?’ Het vinden van oplossingen voor vragen waarover zij eerder niet spraken is dus een gezamenlijke

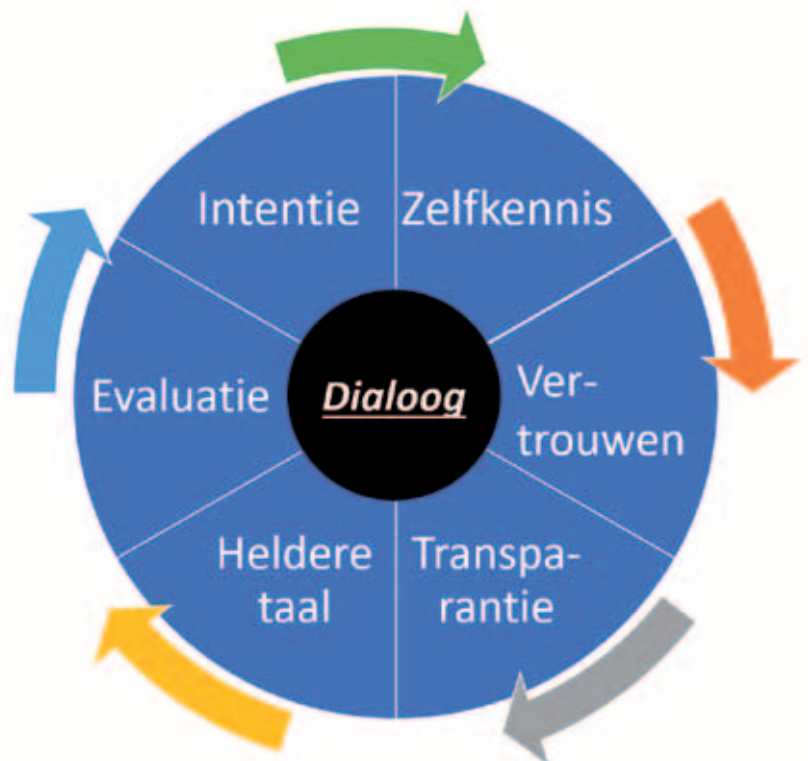
inspanning en dat is dan ook de kracht van een conscious contract.

De zeven pijlers van duurzaam contracteren

Door te kiezen voor een andere vorm van contracteren committeren partijen aan een aantal randvoorwaarden die in de traditionele contractering vaak geen of een onbesproken rol spelen. Wij noemen dit de zeven pijlers van duurzaam contracteren, waarbij de hoofdpijl de dialoog is.

1. **Dialoog:** De randvoorwaarde voor een duurzame relatie en het tot stand komen en slagen van een conscious contract is dat partijen zich committeren om gedurende de gehele relatie met elkaar in gesprek te blijven. Er zal periodiek gekeken moeten worden of de uitwerking van de relatie nog wel in lijn is met de vastgestelde doelen en uitgangspunten. Of de benoemde risico's niet dreigen op te treden. En er zal tijdig moeten worden gehandeld als dat nodig blijkt. Dan kunnen in overleg maatregelen worden genomen of zelfs uitgangspunten worden bijgesteld.
2. **Intentie:** Voorwaarde voor een succesvol contract is dat partijen niet alleen hun eigen intenties bij de relatie helder hebben, maar ook die van de ander. Wat wil een ieder uit de relatie halen? Waarom kiezen zij voor deze manier van contracteren? Dat is in de praktijk nog wel eens lastig. Vaak zijn wel een of twee intenties helder (bijvoorbeeld een commercieel voordeel), maar juist het helder hebben van alle (en ook de onderliggende) intenties is relevant voor de verwachtingen die zij vervolgens hebben. Daarbij uitdrukkelijk stilstaan is een zinvolle exercitie.
3. **Zelfkennis:** Om die intenties goed te kunnen formuleren, moet je goed weten wie je zelf bent. Waar sta je voor (wat is je *higher purpose*)? Waar word jij blij van? Hoe ziet jullie ideale relatie of contract eruit? En terwijl dat in de regel nog wel aangenaam is, moet ook worden stilgestaan bij de andere kant van de medaille. Waar ben je bang voor? Waar zitten je kwetsbaarheden? Ook dat zijn aspecten die een rol spelen in een duurzame relatie.
4. **Vertrouwen:** Vertrouwen is een voorwaarde om open het gesprek te kunnen voeren en de wensen, verwachtingen en angsten te kunnen delen. Het is noodzakelijk om een goede dialoog te kunnen blijven voeren die ook na het aangaan van de samenwerking stand houdt.
5. **Transparantie:** Voor een succesvolle relatie is transparantie een voorwaarde. Een dubbele agenda of kaarten achterhouden tast de oprechtheid van de uitgesproken intenties, en daarmee het vertrouwen, aan.

6. **Heldere taal:** Traditionele contracten kenmerken zich in de regel door juristen-jargon die niet past bij de relatie. Beter is om de afspraken vast te leggen op een manier die door partijen volledig wordt omarmd en begrepen. Heldere taal en leesbaar opgemaakt. Ook het gebruik van beelden is inmiddels steeds gangbaarder. Mooie voorbeelden van leesbare en leuke arbeidsovereenkomsten zijn die van Tony's Chocolonely en The Rookie Minds.²
7. **Evaluatie:** Partijen moeten bereid zijn om alleen te regelen wat voorzienbaar is. Mocht zich een onvoorzienbare situatie voordoen, dan treden partijen in overleg in het licht van de intentie. En om ook de toch ontstane onenigheden in dialoog te beslechten, kiezen partijen ervoor een twee-, drie of meertraps-escalatiemethode op te nemen. Onenigheid ontstaat immers vaak op intermenselijk vlak. Dat betekent dat de kwestie moet worden weggehaald bij de betrokkenen en door anderen met 'frisse blik' en wederom met in achtname van de intenties en de uitgangspunten wordt beoordeeld. Zelden zijn geschillen onoverkomelijk.



Een voorbeeld uit de praktijk

Twee partijen (dienstverleners in de consultancy) willen een langdurige samenwerking aangaan zodat ze met hun aanvullende expertise de markt nog breder kunnen bedienen. In de 'knuffelfase' hebben zij het vooral over de kansen en de rooskleurige kant van de zaak gehad. Wel besloten zij dat de intentie van de samenwerking was een transparante en liefst langdurende relatie aan te gaan. Een standaard eenzijdig contract voelde niet goed. Zij kozen ervoor om zich vanaf (bijna) het begin door een onpartijdig jurist/mediator te laten begeleiden in het uitspreken van de echte bedoeling van samenwerking. In de eerst individuele en latere plenaire gesprekken kwamen niet alleen de mooie, maar ook de bedenkingen en de angsten aan bod. Zo spraken zij met elkaar over de vrees dat de investeringen in de samenwerking onevenredig zouden worden wanneer de ene partij veel meer tijd en geld in gezamenlijke trajecten zou stoppen. Maar ook de vrees dat de andere partij niet met oprechte intenties in de relatie was gestapt, maar enkel omwille van eigen gewin, het vergroten van de eigen klantenportefeuille met de klanten van de ander en het krijgen van toegang tot kennis van de ander. Doordat deze angsten uitdrukkelijk werden uitgesproken, konden partijen hierop reageren en aanvullende afspraken maken over de toekomst samen.

Vaardigheden van de begeleider

Duurzaam contracteren vraagt om andere vaardigheden dan nodig zijn voor het opstellen van een puur juridisch contract. Natuurlijk blijft voor een duurzaam contract kennis van de juridische kaders relevant. Maar daarnaast is een aantal andere vaardigheden essentieel.

WHY IS DAT
CONTRACT ZO DUN?

CONSCIOUS
CONTRACTING.



Om een duurzaam contracteringsproces goed te doorlopen of te begeleiden is een open en respectvolle basishouding een voorwaarde en is een goed ontwikkelde emotionele intelligentie vereist.³ Dit zijn vaardigheden die niet alleen voor de begeleider gelden, maar ook voor partijen. Concreet zijn de volgende elementen van emotionele intelligentie van belang.

- **Emotioneel zelfbewustzijn.** Emotioneel zelfbewustzijn betekent dat je bewust bent van wat je voelt en waarom je iets voelt. En dat je die gevoelens ook bespreekbaar kunt maken. Hiermee maak je helder wat je ervaart en hoe je erin zit. Dat draagt bij aan transparantie en daarmee werk je aan vertrouwen.
- **Empathie.** Met een goed ontwikkelde empathie kan je je inleven in de ander en zijn positie en belangen. Empathische mensen staan open voor signalen op verschillende niveaus (inhoud, gevoel en intentie) en herkennen wat er speelt in de onderstroom. Ze luisteren zonder oordeel en durven door te vragen.
- **Onafhankelijkheid.** Een onafhankelijke instelling geeft rust. Door je niet te laten meeslepen door emoties kan je neutraal omgaan met tegenstellingen. Daardoor kun je makkelijker overeenstemming bereiken.
- **Probleem oplossen.** Met een oplossingsgerichte mindset lukt het om steeds op een constructieve manier om te gaan met tegenstellingen, dilemma's of impasses. Een daarvoor te gebruiken techniek is de zogenaamde *appreciative inquiry*. Deze techniek van 'waarderende vragen' maakt dat je meer focus legt op het vergroten van krachten, het leren van het verleden en het ontwikkelen van successen, dan op zwaktes en wat er niet goed gaat.
- **Realiteitstoetsing.** Realiteitstoetsing betekent dat je de werkelijkheid ziet zoals hij daadwerkelijk is, zonder doemdenken of idealiseren. Het doel is te komen tot duurzame afspraken en daarvoor is het belangrijk dat de afspraken realistisch en haalbaar zijn.
- **Flexibiliteit.** Een belangrijk principe van een duurzaam contract is dat partijen bij onvoorziene omstandigheden of voortschrijdend inzicht hun afspraken met elkaar wijzigen of aanvullen. Een flexibele houding is daarvoor een belangrijke eigenschap.
- **Optimisme.** Met een optimistische instelling pak je dingen op een positieve manier aan en creëer je vertrouwen. Dat draagt bij aan een goede sfeer. In een duurzaam contracteringsproces wordt ook gesproken over waar je bang voor bent en waar je wakker van ligt. Optimisme als eigenschap stelt je in staat om zorgen om te buigen in kansen en oplossingen.

Het helder kunnen formuleren van de afspraken is een vaardigheid die voor duurzaam contracteren essentieel is. Door de overeenkomst in heldere taal met duidelijke en concrete afspraken op te stellen en aan te laten sluiten bij de taal van de contractpartijen, wordt de overeenkomst meer een document dat ook echt door partijen wordt begrepen en dus gedragen. Heldere taal is ondubbelzinnig en concreet en bevat zo min mogelijk juridisch jargon.

Tot slot komt het bij een duurzaam contracteringsproces goed van pas dat ten minste degene die het proces begeleidt, en eventueel ook de partijen, naast bovengenoemde vaardigheden en juridische kennis ook beschikt over algemene (bedrijfs-) economische, psychologische en organisatorische kennis.

Relevantie voor mediators

Het contracteringsproces voor een duurzaam contract en het mediationproces vertonen grote gelijkenissen. Beide processen starten met een intakefase en een zorgvuldige exploratiefase, gevolgd door het brainstormen en genereren van de opties, het loven en bieden en vastleggen van de gemaakte afspraken in een heldere overeenkomst. Eigenlijk is het proces van duurzaam contracteren een soort van pre-mediation, of misschien zelfs wel een permanente mediation.⁴ Door de intenties uitgebreid te beschrijven en al van te voren stil te staan bij de aanpak in geval van het ontstaan van onderlinge spanningen, worden conflicten veelal voorkomen of al in een vroegtijdig stadium opgelost.

Mediators zouden nog wel kunnen leren van de pijler heldere taal. Zowel de mediationovereenkomst als vaak ook vaststellingsovereenkomsten zijn doordrenkt van juridische jargon. Mediators zouden zichzelf nog meer kunnen trainen in het concreet en ondubbelzinnig verwoorden van afspraken of in het gebruik van sprekende afbeeldingen.

Conclusie

Een zorgvuldig doorlopen proces om tot een duurzaam contract te komen biedt vele voordelen. In de eerste plaats schept het de voorwaarden voor een langdurige en duurzame relatie tussen partijen. Door écht goed te begrijpen wat de ander verlangt, ook in de context van kwetsbaarheden en risico's, kan een dialoog opgestart worden waarin de juiste stuur- en controle-instrumenten worden ingeregeld.

Daarbij leert de praktijk dat ook zaken als vertrouwen en transparantie zorgen voor een veel prettiger samenwerkingsklimaat. En dat betaalt zich niet alleen uit op de momenten dat het allemaal op

Mediators zouden zichzelf meer kunnen trainen in het concreet en ondubbelzinnig verwoorden van afspraken

rolletjes loopt, maar juist op die momenten dat de wind soms net uit de andere hoek lijkt te waaien en je, ondanks de samenwerking, misschien toch het gevoel zou kunnen krijgen dat je er even alleen voor staat. Als partijen vanaf de start gewend zijn open naar elkaar te zijn, zullen zij in een vroeg stadium ongenoegens bespreekbaar maken en zo conflicten beheersbaar houden of kunnen voorkomen.

En ten slotte, en niet geheel onbelangrijk, is het ook op persoonlijk vlak vaak louterend om je echt kwetsbaar op te stellen en in betekenisvolle dialoog te gaan met mensen die dat ook durven. Op die manier ontstaat echte verbinding. En in verbinding kom je altijd verder. ●

Noten

1. Een bekend voorbeeld daarvan is Buurtzorg met haar duurzame meerjarencontracten met een aantal zorgverzekeraars.
2. Peter Boerman, 'Feel Good Friday: Tony's flikt het weer, met arbeidsovereenkomst van twee kantjes', www.werf-en.nl, 2 oktober 2020.
3. Zie ook EQ-i 2.0 Emotional Intelligence Assessment.
4. Arthur Hol, 'Juridische vernieuwing door conscious contracting', www.pioniersmagazine.nl, 3 augustus 2016.



Merlijn Mazairac is partner bij The Rookie Minds en o.a. facilitator en trainer in duurzaam contracteren.

Monique van de Griendt is directeur van Dialogue en ervaren mediator in zakelijke geschillen en samenwerkingsverbanden.

Erik van der Meulen is mede-oprichter van de Powered by Meaning Group, ondernemer en beroepsverbinder.