

Samenvatting van het boek

***The Dynamics of Conflict Resolution: A Practitioner's Guide,* Bernard Mayer, (San Francisco: Jossey-Bass, 2000).**

geschreven door: Bas Delleman

Het begrijpen van conflicten is de basis voor haar hantering en oplossing!

Doel van het boek is het presenteren van praktische ideeën om mensen te helpen conflict te begrijpen en te hanteren.

Mediators en anderen die zich met conflicten bezig houden werken niet primair in en vanuit de theorie. Zij zetten in hun werk een combinatie in van persoonlijke vaardigheden, inhoudelijke kennis en praktische concepten.

Conflicthantering biedt een tweeledige belofte: een dienst aan mensen die assistentie nodig hebben en een kracht voor sociale verandering.

Conflicthantering vraagt, om succesvol te zijn, meer dan alleen een mechanische toepassing van technieken, vaardigheden en procedures. Wat onontbeerlijk is, is een visie op conflict, een set van intellectuele en interpersoonlijke vaardigheden en een duidelijke focus.

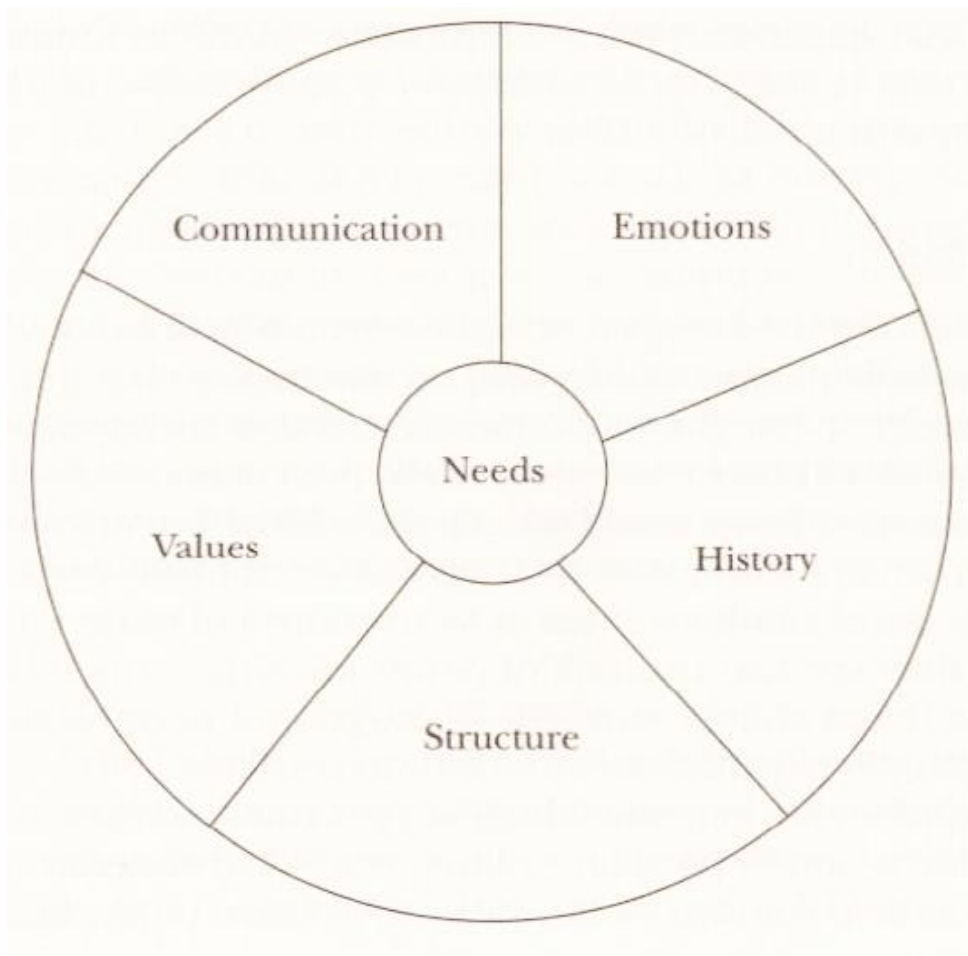
In dit boek biedt Mayer manieren van denken over conflict die relevant en behulpzaam zijn voor professionals in de praktijk van conflict hantering en –oplossing die streven mensen en organisaties te faciliteren bij gezamenlijke probleemoplossing

Het boek bestaat uit twee delen. Deel één gaat over conflict, daarin behandelt hij de oorsprong van conflict, hoe mensen omgaan met conflict, macht en conflict en tenslotte de rol van cultuur in conflict. Deel twee gaat over conflicthantering. Daarin behandelt hij achtereenvolgend de oorsprong van conflicthantering, communicatie, onderhandelen en belangenbehartiging. Vervolgens gaat hij in op hoe om te gaan met impasses, bespreekt hij mediation en andere benaderingen om conflicten op te lossen.

Conflict

Conflict kan worden beschouwd vanuit drie dimensies: cognitie (perceptie), emotie (gevoel) en gedrag (actie). Deze benadering helpt de complexiteit en onvoorspelbaarheid van conflicten te begrijpen. Conflict gaat over de perceptie dat de belangen, behoeften of waarden van iemand onverenigbaar zijn met die van iemand anders. Conflict gaat ook over gevoelens, zoals boosheid, angst of verdriet. Conflicten manifesteren zich in de acties, het handelen van partijen, van spreken tot geweld. Elk van deze dimensies kunnen zich onafhankelijk van elkaar anders voordoen, maar meestal beïnvloeden ze elkaar.

Mayer gebruikt de metafoor van een wiel om de oorzaken van conflict te beschrijven: Behoeften zijn de ultieme oorzaak van conflicten, de 'spil'. Maar basis behoeften worden uitgedrukt door en komen voort uit daarmee samenhangende oorzaken: historie, structuur of context, emoties, waarden en communicatie. Deze samenhangende oorzaken vormen samen het 'wiel van conflict'



Een poging om conflict te begrijpen begint met het onderzoeken van de verwante oorzaken. Een beter begrip van de historie en context van het conflict en van de gevoelens, waarden en patronen van communicatie van betrokken partijen zal hun dieper gelegen behoeften onthullen. Menselijke behoeften variëren van overleven, van inhoudelijke, procedurele en psychologische problemen, tot identiteit op basis van behoeften aan gemeenschappelijkheid, betekenis, intimiteit en autonomie.

Mensen hebben in het algemeen verschillende houdingen tegenover conflict. Die houding bepaalt hun gedrag in een bepaald conflict. Zo kunnen mensen denken dat conflicten slecht of juist nuttig of gezond zijn, oplosbaar of onhandelbaar. Zij kunnen verschillende normen hebben ten aanzien van conflictgedrag. Sommige mensen hebben de neiging om conflicten te vermijden, terwijl anderen juist bereid zijn om ze aan te gaan. Strategieën voor het vermijden van conflicten omvatten onder meer ontkenning, wanhoop en passiviteit, capitulatie en passief-agressieve benaderingen. Individuen kunnen proberen om de andere partij te intimideren in het vermijden van conflict of afbuigen van het conflict naar een andere partij, of door een voortijdige "oplossing" aan te kondigen. Strategieën voor conflictbehandling zijn op macht, op rechten of op belangen-gebaseerde benaderingen, die appelleren aan eerlijkheid, of indirectheid en manipulatie.

Mensen vertonen veel verschillende cognitieve, emotionele en gedragsmatige conflict stijlen.

Een persoonlijke manier van denken kan analytisch of intuïtief, lineair of holistisch, integratief of distributief, reactief of proactief, procesgerichte of het resultaat-georiënteerd zijn. Emotioneel kunnen mensen enthousiast of terughoudend reageren, gevoelsmatig of rationeel, kalm of agressief. Mensen kunnen direct of indirect worden in hun gedrag, onderdanig of dominant, bedreigend of verzoenend.

Daarnaast zijn er verschillende rollen die individuen in een conflict kunnen aannemen zoals: belangenbehartiger, mediator, expert, arbiter or getuige.

Macht (in het kader van een conflict) kan worden gedefinieerd als "het vermogen om in de eigen behoeften te voorzien en de eigen doelstellingen verder te brengen." (P. 50) In elk conflict speelt macht een rol. Een zeer schadelijke mythe is dat de totale hoeveelheid macht in een conflict vast staat, zodat meer macht voor de een automatisch betekent minder macht voor de ander. In werkelijkheid is het mogelijk en nuttig de macht wederzijds te vergroten. Macht kan ontleend zijn aan persoonskenmerken, of aan structurele factoren, zoals beschikbare middelen of positie binnen een organisatie. Verschillende soorten van macht kunnen meer of minder effectief zijn op verschillende situaties. Ongeacht de bron, wordt macht aangewend op een van de volgende drie manieren: door een beroep te doen op andermans waarden en overtuigingen, met een beroep op het eigenbelang van de ander, of door dwang. Macht kan gebruikt worden op een distributieve manier, om concessies of compromissen te forceren. Macht kan ook worden gebruikt op een integrale manier, om iemands de invloed te vergroten. Een manier om macht te vergroten in conflict is het verbreden van het scala aan alternatieve oplossingen.

Cultuur heeft invloed op conflictstijlen van mensen, hoewel mensen vaak niet het effect van hun eigen cultuur kennen op hun eigen stijl. Hoe emoties worden uitgedrukt, welke emoties aanvaardbaar zijn, en wat erkenning bepaalt verschilt in veel culturen. Naast de taalverschillen, kennen culturen verschillende stijlen en normen binnen de communicatie. Veel culturen delen fundamentele waarden. Tegelijkertijd kennen verschillende culturen verschillend prioriteit toe aan die waarden. Alle culturen hebben formele op rechten gebaseerde structuren en informele structuren voor het omgaan met conflicten, hoewel de vorm van die structuren varieert. Ondanks dat elke cultuur zijn eigen unieke geschiedenis heeft, kunnen gedeelde historische ervaringen wederzijds begrip bevorderen. Conflictpartijen dienen sensitief te zijn voor culturele verschillen en tegelijkertijd gefocust te zijn op de ander als een unieke persoon. Erkennen dat er grenzen zijn aan intercultureel begrip, maar ondertussen die grenzen verruimen. Partijen moeten leren om hun eigen culturele stijl te herkennen. Mayer roept op om stereotypering van culturen te vermijden, en te leren van de verschillen te genieten. Mensen die zich met conflicthantering en – oplossing bezig houden moeten proberen diversiteit en verschillen binnen hun teams of organisaties op te zoeken. Waakzaamheid is geboden voor veronderstelde culturele conflicten die eigenlijk pogingen zijn van de ene cultuur om de andere te domineren.

Conflicthantering en -oplossing

Net als bij conflicten, hebben oplossingen ook drie dimensies. Conflictoplossing omvat de overtuiging dat het conflict is beëindigd, niet meer het gevoel hebben in conflict te zijn, het stoppen van conflictgedrag en het implementeren van nieuw gedrag.

De emotionele afsluiting komt vaak voort uit de erkenning en realisering van een behoeften. Verontschuldigen en vergeving kunnen ook helpen. Soms is het een symbolische actie, zoals een handdruk, die kan helpen als signaal voor het einde van het conflict. Vaak zijn gedragsmatige aspecten van de oplossing nog onvolledig.

Partijen stoppen met vechten, maar de implementatie van nieuw gedrag moet dan nog plaats hebben. Er wordt verschillend gedacht over het doel van conflictoplossing. Sommige mensen richten zich op het bereiken van een schikking of oplossing. Anderen richten zich op het transformeren van de partijen. Weer anderen richten zich op het bereiken van sociale rechtvaardigheid, of dieper begrip, of de bevrediging van belangen. Oplossingen kunnen worden nagestreefd en gevonden op veel verschillende niveaus.

Er zijn veel effectieve methoden voor het oplossen van conflicten, maar effectieve communicatie staat bij allemaal centraal. Goede communicatie is gebaseerd op de zorg over wat de ander te zeggen heeft. Daarbij zijn de energie en samenwerking nadrukkelijk gefocust op het begrijpen, met tolerantie voor problemen die mensen hebben in de communicatie. Goede feedback en communicatie zijn cruciaal om er voor te zorgen dat betrokken partijen zich verbonden voelen. Een andere sleutel tot goede communicatie is het veranderen van de manier waarop partijen denken door het herkaderen van de problemen. Reframing kan een probleem 'ontgiften' omdat betrokkenen daardoor onproductieve beschuldigingen laten vallen. Herkaderen van de kwestie gaat om het herbeschrijven van de kwestie in meer algemene of specifieke termen of in een korter of langer tijds kader. Een andere manier om te herkaderen is het vinden van een metafoor die beide partijen kunnen gebruiken, of het herschrijven van de verhaallijn van het conflict.

Onderhandelen vindt plaats wanneer twee of meer personen proberen een vrijwillige overeenstemming over iets te bereiken. Distributieve onderhandelaars proberen om zoveel mogelijk voor zichzelf te krijgen. Integratieve onderhandelaars proberen om de totale hoeveelheid voordeel die beschikbaar is te vergroten en daarmee ook hun eigen aandeel. De meeste onderhandelingen kennen zowel distributieve als integratieve elementen. Onderhandelingen kunnen tot een einde komen wanneer er geen alternatieve opties meer zijn, of wanneer integratieve en distributieve oplossingen samenkomen. Het opdelen van het conflict in kleinere, meer specifieke elementen, of het aanpakken van problemen op het niveau van algemene principes, kan de onderhandelaars helpen tot een akkoord te komen. Opeenvolgende reframing kan partijen helpen bij het genereren en wegstrepen van opties en daarmee tot een vergelijk te komen. Vaak komen onderhandelingen in een impasse. Soms echter is een impasse slechts een tactische zet. Andere keren is het voor de partijen echt niet mogelijk verder te gaan met het oplossingsproces. Impasses kunnen optreden op cognitief, emotioneel of gedragsmatig niveau. Een impasse dreigt vaak te ontstaan als de onderhandelingen niet tegemoet komen aan de basisbehoeften van een partij.

Mayer stelt een aantal benaderingsmogelijkheden voor die partijen helpen om te gaan met impasses. Erken dat er goede redenen kunnen zijn voor de impasse, en dat impasses een gemeenschappelijk deel zijn van het oplossingsproces. Beweeg langzaam, wacht, en probeer de vrees en angst van de participanten te verminderen. Wanneer partijen geconfronteerd worden met een impasse, dienen betrokkenen zich afvragen wat de oorzaak is, waardoor dit wordt veroorzaakt en of er alternatieve manieren zijn om aan de basisbehoeften te voldoen, of dat het beter is om bij de impasse te blijven dan verder te gaan met het proces.

Een impasse kan worden gezien als een conflict binnen een conflict. Impasses kunnen worden aangepakt met veel van dezelfde elementaire benaderingen die worden gebruikt om conflicten in het algemeen op te lossen.

Mediators zijn derden die conflictpartijen helpen bij het oplossen van conflicten. Mediators hebben invloed op het conflictoplossingsproces door het inzetten van vaardigheden, procedures, energie en optimisme.

Hoewel er veel verschillende benaderingen in mediation bestaan, beginnen mediators in het algemeen met het analyseren van de conflict. Zij creëren een veilige omgeving en stimuleren mechanismen voor communicatie en onderhandeling. Ze betrekken tegenpartijen in het conflictoplossingsproces, en helpen hen bij hun communicatie en het sturen van de dynamiek tussen spanning en emoties. Mediators helpen partijen bij het identificeren en bespreken van hun belangen, behoeften en mogelijkheden. Zij moedigen de creativiteit en het (constructief) nemen van risico's aan. Daarnaast oefenen ze gepaste druk uit om het proces verder te brengen.

De meeste mensen denken aan mediators als ze denken aan alternatieve conflictoplossing. Echter, mediation heeft zijn beperkingen. Er zijn veel andere rollen en benaderingen voor het hanteren en oplossen van conflicten beschikbaar. Mediation is niet ontworpen om conflicten te voorkomen, het is ook niet gericht op psychologische heling of lange termijn conflictoplossing. Sommige partijen zijn niet bereid om de controle over het proces over te geven aan een derde partij. Mediation is ook geen garantie voor een oplossing. Alternatieve conflictoplossing omvat het gebruik van conflictreguleringsystemen en overeenkomsten, contracten om op conflicten te anticiperen en conflicten voorkomen. Andere mogelijkheden zijn conflictbeoordeling en gewoon het bij elkaar brengen van de partijen of het instellen van een podium voor hun onderhandelingen. Facilitators richten zich op het verbeteren van de kwaliteit van interactie tussen de partijen. Trainer en coaches bereiden partijen voor om (beter) te communiceren en te onderhandelen. Weer andere conflictadviseurs helpen twistende partijen bij feitenonderzoek en het verzamelen van gegevens. Zij kunnen deskundigen adviseren over hoe informatie op een toegankelijke en geloofwaardige manier te presenteren.

Er zijn vele manieren in gebruik die verzoening bevorderen, zoals dialogen, waarheidscommissies, individuele begeleiding en structurele veranderingen. Een verscheidenheid aan dienstverlening is beschikbaar ter ondersteuning van besluitvorming, waaronder advies, mediation, arbitrage, mediation-arbitrage (med-ARB), en inzet van inhoudsdeskundigen. Een van de belangrijkste kenmerken van het gebied van conflictoplossing, zo besluit Mayer, is de mogelijkheid twistende partijen krachtiger te maken, te empoweren. Het veld van mediators, conflictadviseurs en conflicthantering in het algemeen streeft na de wereld beter maken door het verminderen van geweld en onverdraagzaamheid en door het bevorderen van democratie en sociale rechtvaardigheid. Deze waarden, die hij impliciet acht in de aard van het werk, resulteren in diepgaande veranderingen in het oplossen van conflicten door uitvoerenden.