



SAMENVATTING VAN HET BOEK:

Bernard Mayer, *Beyond Neutrality: Confronting the Crisis in Conflict Resolution*. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

Deze samenvatting is gemaakt door: Bas Delleman

Bernard Mayer schrijft dit boek als vervolg op zijn eerste boek 'The dynamics of conflict resolution'. In dat boek verkent hij onderliggende concepten voor conflict en de hantering daarvan, die hij waardevol acht voor conflictprofessionals in diverse arena's.

In dit boek nodigt hij uit om dieper na te denken over de rol, de impact, de uitgangspunten, aannames en de doelen. Door dat te doen, is zijn overtuiging, kunnen we de beperkingen doorbreken in de potentie om mensen en organisaties te helpen bij conflicten, die we, als mediators met name, ervaren.

Hij pleit voor twee veranderingen in het denken over dienstverlening bij conflicten.

1. Dat we de focus op oplossing van conflicten verlaten, maar ons meer laten leiden door de overweging hoe we mensen kunnen helpen conflicten aan te gaan.

2. Groei voorbij onze primaire identificatie met de rol van derde partij en een bredere identiteit aanmeten, waarin we niet optreden als neutrale derde partij.

Het boek vertrekt vanuit twee aannames. Ten eerste dat we meer dan ooit effectieve benaderingen van conflict nodig hebben en ten tweede het beroep van conflictprofessional heeft zijn potentie nog lang niet bereikt ten aanzien van hoe met conflicten wordt om gegaan.

Het boek is in twee delen verdeeld. Deel een beschrijft de crisis in het professionele veld van conflicthantering en deel twee beschrijft het concept van 'conflict engagement'.

Hij beschrijft als belangrijkste symptoom van de crisis in ons beroep dat mediators niet betrokken worden bij de grote conflicten in de wereld. Er is sprake van een marginale rol van mediators en andere conflictprofessionals.

Er is een duidelijke toename van interesse voor conflicthantering, maar tegelijkertijd is er sprake van achterdocht ten aanzien van mediation e.d. Men is dikwijls bang dat deze manier van gezamenlijke probleemoplossing duur, tijdrovend, te koste gaat van individuele belangen en inefficiënt is. Hoewel bruikbaar bij echtscheiding en interne arbeidsconflicten zien overheden het middel niet direct als bruikbaar in het beleidsvormingsproces.

Er zijn nog altijd veel meer mensen die als mediator werkzaam willen zijn, dan die gebruik maken van de aangeboden diensten.

Hoewel in het algemeen een tendens merkbaar is dat participatieve en op belangen georiënteerde benaderingen toenemend deel uit maken van de conflictcultuur zowel individueel als in organisaties en maatschappelijk. Dit wordt echter niet toegeschreven aan de beroepsgroep.

Veel mensen die professionele ondersteuning zoeken als zij in conflict zijn zoeken niet direct een neutrale derde, maar willen advies, aanbevelingen of een beoordeling van hun zaak, hulp bij het overtuigen van de tegenpartij of rechtvaardiging van hun standpunt of handelen. De beloofde winst in geval van mediation zoals winst in tijd, geld of energie zijn moeilijk te onderbouwen en onderzoeken naar klanttevredenheid geven een verdeeld beeld.

Deze beelden zijn niet nieuw en kunnen ten dele worden toegeschreven aan protectionisme van andere beroepsgroepen of maatschappelijke structuren, maar dat is slechts een deel van het hele verhaal.

Mayers boodschap is dat we de kritiek en de geschetste ontwikkeling als een crisis dienen te beschouwen, onder ogen moeten zien en de mogelijkheid die het ons biedt om te leren moeten benutten.



Daarbij dienen we vooral niet uit het oog te verliezen wat we tot nu toe hebben bereikt en wat we te bieden hebben.

Hier past om aan te geven dat in Noord Amerika er sprake is van een beroepsgroep van conflict professionals die wij in Europa en in het bijzonder in Nederland niet kennen. Mediation is een deel van de praktijk van conflictprofessionals. Tegelijkertijd zien we in het veld van mediation wel een vergelijkbare tendens. Wij kennen zo mogelijk een nog smallere definitie van ons vakgebied.

Mayer schrijft de oorzaak van de crisis toe aan de beperkte of smalle kijk op conflict en de hantering of oplossing daarvan door de beroepsgroep. We moeten het feit onder ogen zien dat grote groepen mensen ons geen grote(re) rol toedichten in belangrijke conflicten en wij onszelf wellicht ook niet. Wij kunnen met mensen spreken over onderliggende belangen, mensen scheiden van het probleem, de rol van emotie in conflicten benadrukken en aanzetten tot dialoog.

Dat zijn belangwekkende bijdragen en benaderingen, maar sluiten dikwijls niet aan bij wat mensen zoeken die in een dergelijke situatie verkeren of daarin betrokken zijn. In het boek wordt gesproken van een 'conflict resolution practitioner' en dat wordt gedefinieerd als mensen die bijzondere kennis hebben van conflictdynamiek, conceptueel onderbouwd instrumentarium bezitten om mensen te helpen een constructieve benadering van conflicten te ontwikkelen en een breed scala aan rollen die zij kunnen vervullen en interventie strategieën die zij kunnen inzetten om mensen te helpen die in een conflict betrokken zijn.

In deze definitie worden conflict resolution practitioners niet eenvoudig gedefinieerd door de neutrale rol die zij spelen. In plaats daarvan wordt hun kennis van conflict en variëteit aan benaderingsmogelijkheden die zij kunnen inzetten.

Mayers pleidooi is dat ieder mens in zijn functie met conflicten van doen heeft en op zijn tijd een bemiddelingsrol inneemt. Hij stelt dat de beperking die we onszelf opleggen in de rol van neutrale derde onszelf als beroepsgroep beperkt. Zowel in commerciële zin als in de betekenis van de mogelijke impact die we zouden kunnen hebben. Dit ziet hij niet zozeer als een probleem van de individuele beroepsbeoefenaar, die kan als zodanig een bevredigende beroepspraktijk hebben. Hij ziet dit eerder als een probleem van de hele beroepsgroep. De uitdaging is om meer bruikbare en geaccepteerde bron bij conflict te zijn.

Mayer onderscheidt vijf behoeften van mensen als zij in conflict zijn:

Voice. Mensen willen gehoord worden als zij in conflict zijn. Met name door die mensen of instanties die er in hun ogen toe doen. Ze willen hun stem laten horen en gehoord worden op een manier die aansluit bij hun waarden. Soms ook aan anderen dan degene die in het conflict betrokken zijn. Dat staat soms op gespannen voet met het vertrouwelijkheidsbeginsel in mediation.

Gerechtigheid. Mensen willen dikwijls dezelfde mogelijkheid als een ander om hun conflict op te lossen of aan hun behoeften te voldoen. Dat is meer dan een kwestie van gehoord willen worden. Of het nu bij een rechtbank of een ander forum betreft, mensen ervaren graag een duidelijk, voorspelbaar en krachtige manier van conflictoplossing dat rechtvaardig en eerlijk is.

Verdediging. Mensen ervaren het conflict waarin ze betrokken zijn dikwijls niet als iets als van ervaren onverenigbare belangen, maar eerder als een kwestie van goed en fout. Om die reden hechten zij belang aan goede verdediging die hen het gevoel geeft dat zij voor een goede zaak strijden. De aanname van veel mediators is dat een dergelijke benadering, focus op normatieve aspecten of waarden-beladen aspecten van conflict niet functioneel is. Dat mensen dat ideaal dienen los te laten en in plaats daarvan tevreden moeten zijn met een resultaat dat hun essentiële belangen dient.



Bevestiging of begrip. Dit is gerelateerd aan verdediging, maar niet hetzelfde is de behoefte aan bevestiging, van gevoelens of standpunt. Veel mensen die zich gekwetst, oneerlijk benaderd of slachtoffer voelen willen dikwijls niet zo maar hun boosheid of gevoelens van verontwaardiging opgeven. Hoewel veel bemiddelingstechnieken voorzien in aandacht voor emotie, wordt er dikwijls tevens een appel gedaan op een heroverweging daarvan. In die gevallen is de behoefte aan bevestiging van betrokkenen soms tegengesteld aan de benadering in mediation.

Impact/ invloed. Conflictpartijen willen twee soorten invloed, specifiek en breed. Specifiek willen mensen invloed hebben op hun eigen situatie. De paradox hierbij is dat er veel alternatieve manieren van conflicthantering zijn die mensen de mogelijkheid bieden om direct invloed te hebben op hun situatie dan de traditionele manieren. Maar om vertrouwen te hebben op de mogelijkheid invloed uit te oefenen moet je eerst vertrouwen hebben in je eigen kracht, zowel persoonlijk als qua structuur. Veel mensen die in een serieus conflict verwickeld zijn ontberen dat vertrouwen. Derhalve zijn zij meer geneigd te vertrouwen op de invloedsmogelijkheid van een derde.

De behoefte aan bredere invloed komt voort uit de behoefte aan verbinding en betekenis, als deel van een breder (maatschappelijk of organisatorisch) probleem.

Veiligheid. Voor veel mensen is het aangaan van een conflict riskant en beangstigend. Om die reden zoeken mensen bescherming en veiligheid. Hoewel die in een mediationproces veelal geboden wordt zoeken veel mensen die bescherming graag in vertegenwoordiging en in een formele procesgang.

Geen van deze kernbehoefes zijn per definitie tegenstrijdig aan alternatieve conflicthantering. Maar door de manier waarop wij onze dienstverlening en visie aanbieden ontstaat dikwijls bij potentiële klanten de idee dat zij concessies moeten doen aan hun diepere behoeften of deze moeten opgeven in ruil voor onze hulp.

In het vervolg beschrijft Mayer een aantal aannames die in de praktijk van mediators tot uiting komen en daarnaast een aantal kritieken vanuit de verschillende arena's waarin mediators actief zijn. Hij stelt dat deze kritiek en aannames niet zijn weg te weken door middel van opleiding of de beste praktijken. Zij hebben alles van doen met de elementaire realiteit van hoe mensen functioneren in en staan tegenover conflict. Door deze te eenvoudig of te gemakkelijk aan te pakken versterkt de basis van het probleem. We hebben er teveel op vertrouwd dat de rol van derde partij en een goed ontworpen samenwerkingsproces mensen voldoende de mogelijkheid biedt hun belangrijkste onderwerpen in conflict aan de orde te brengen.

Door in te zoomen op de inzet van mediation en de vraag te onderzoeken hoe het toch komt dat mediation wordt gemarginaliseerd komt Mayer met twee belangrijke elementen ter verklaring. 1. Een geconditioneerde invulling van de behoefte aan ondersteuning bij conflicthantering en 2. Angst voor de invloed die mediation kan of zal hebben op het precieze evenwicht in het krachtenveld.

Mensen zijn over het algemeen tevreden met de resultaten in mediation, maar hebben tegelijkertijd de ervaring dat de meer fundamentele conflicten die de basis vormen voor de specifieke onderwerpen die in mediation worden gebracht. Daardoor ervaren zij dat het instrument mediation niet krachtig genoeg is om de basis worsteling waarin zij verwickeld zijn aan de orde te stellen. Tegelijkertijd zijn mensen angstig om die worsteling aan te gaan. Mediation kan een onvoorspelbaar proces zijn waarin zij worden geconfronteerd met een conflictniveau waar ze nog niet klaar voor zijn. Dat heeft erin geresulteerd dat er een vermijdingsdynamiek optreedt die ertoe leidt dat mensen mediation wel gebruiken, maar tegelijkertijd marginaliseren.



De angst voor de invloed op het wankel evenwicht van de machtsbalans in een systeem hangt samen met de angst voor verandering. Een bepaalde machtsverhouding in om het even welk systeem, een organisatie of een samenleving is dikwijls het resultaat van eerdere conflicten en strijd. Door mediation toe te laten met zijn andere waarden, aannames, procedures kan een bedreiging vormen voor zo'n web van relaties of op zijn minst druk doen ontstaan om tot andere verhoudingen te komen. Om die reden worden mediators wel beperkt toegelaten om incidentele (beperkte) conflicten op te lossen.

Deze patronen van marginalisatie bevatten zowel hoop als een waarschuwing. De hoop bestaat erin dat men op veel plaatsen niet tevreden is met de manier waarop met conflicten wordt omgesprongen en de erkenning dat er iets anders moet gebeuren. De waarschuwing daarbij is mediation niet op te dringen op plaatsen waar mensen het idee hebben dat hun positie of bron van invloed op de tocht komt te staan.

Mediation werkt en mensen die het gebruiken waarderen het positief omdat het mensen in conflict de volgende bijdragen levert:

- verbeterde communicatie
- vertrouwelijkheid
- eigenaarschap
- waarden congruentie
- creativiteit
- onderhandelingen
- realiteitstoetsing
- bouwt bruggen tussen mensen
- verbeterd relaties
- helpt processen te ontwerpen die interactie verbeterd.

Bij het herontwerp van ons beroepsveld dienen we ons te realiseren dat mensen behoefte hebben en – onder de juiste omstandigheden – ook deze hulp willen hebben.

Mayer ziet de toekomstige groei van ons vakgebied niet vanuit de proces georiënteerde neutrale derden rol. Door een aantal basisassumpties van mediation kritisch te beschouwen komt hij tot de formulering van mogelijkheden voor uitbreiding van de dienstverlening van mediators. We moeten mediation op een meer diverse en creatieve manier buiten die grenzen aanbieden.

Door ons beroep te herdefiniëren als 'conflict professional' die toegevoegde waarde leveren door direct te participeren of anderen helpen om direct te participeren in conflict, ontstaan een hele nieuwe reeks aan mogelijkheden ten aanzien van constructieve conflicthantering.

Concreet betekent dit diensten verlenen aan al diegene die een conflict aan (willen) gaan, door het verlaten van de neutrale positie en op te treden als belangenbehartiger, coach, adviseur of vertegenwoordiger. Dit alles naast de diversiteit in rollen als derde partij.

Samenwerking wordt beschouwd als goed en competitie als slecht. Beide zijn echter deel van de realiteit. In conflicten zijn mensen niet direct bereid en in staat om samen te werken. Competitie kan een bijdrage leveren om tot samenwerking te komen, maar ook als zodanig de realiteit vormen. Constructieve competitie bestaat in goede besluitvorming, goede informatie, vaardigheid in onderhandelen en ethiek en kwaliteit in spelregels en interactie.

Een andere belangwekkende aanname die Mayer ter discussie stelt is dat conflict een proces is. Het gaat hier over de discussie over waar de mediator zich op dient te richten. De inhoudelijke kennis en beslissingen zijn aan de partijen en het proces is waar de mediator zich op richt. Conflict is echter een interactiesysteem waarin diverse processen plaats hebben.



De focus op proces, onafhankelijk van welke oriëntatie we nemen, heeft als valkuil dat we te weinig stil staan bij de verschillende andere aspecten van conflict waarin de betrokkenen hulp willen hebben. Daarbij geeft hij aan dat zelfs de transformatieve mediation in dezelfde valkuil terecht is gekomen, namelijk een beperkte smalle en vooral procedurele benadering. Conflicten laten zich niet eenvoudig oplossen door het volgen van verschillende min of meer productieve procedures. Zij helpen wel, maar conflict is meestal een gecompliceerde interactie van inhoudelijke, procedurele, psychologische, culturele, historische en cognitieve factoren. De aanname dat effectieve conflictinterventie zich dient te focussen op een van deze factoren is een grote fout.

Wat conflictpartijen willen van conflict dienstverleners is meer, zij willen begrip, betrokkenheid, creativiteit, kracht, wijsheid, strategisch denken, confrontatie, geduld, aanmoediging, humor, lef en een gids van andere kwaliteiten niet alleen betrekking hebben op inhoud of proces.

In het vervolg stelt Mayer de vraag of er behoefte is aan een beroepsgroep van conflictprofessionals. Hij beantwoordt die vraag door de Amerikaanse geschiedenis van mediation te beschouwen. Die begon in het begin van de vorige eeuw als een beweging voor sociale verandering en heeft zich ontwikkeld tot een beroepsgroep waarin twee stromingen samenkomen. De persoonlijke en specifieke benaderingen en de meer formele en recht georiënteerde benadering. Conflict resolution heeft zich ontwikkeld als een instrument voor zowel sociale controle als voor sociale verandering.

Conflicten zijn niet alleen realiteit, ze zijn ook noodzaak om tot verandering te komen. De rol van conflict professionals is om assistentie te verlenen om de werking van conflicten constructief te maken.

Hun bijdrage is het promoten en ontwerpen van effectieve benadering om met conflicten om te gaan en deze aan te gaan. Dat betekent dus niet vanzelfsprekend oplossen en al helemaal niet dat de bijdrage van conflictprofessionals zich beperkt tot de rol van neutrale derde.

Dat betekent dat onze taak is om mensen te helpen conflict aan te gaan op een krachtige, betekenisvolle, wijze en eerlijke manier!

Conflictengagement betekent de uitdaging van conflict aan te gaan op het juiste niveau en benader vanuit haar ontwikkelingsmogelijkheden.

Door deze benadering ontstaat de mogelijkheid dat conflict tot resultaat heeft de transformatie van mensen en groepen. Dat dient echter niet het primaire doel of resultaat te zijn van de inspanning van een conflict professional.

Deze benadering accentueert de mogelijkheid om de ontwikkelingsbehoeften van mensen, die zichtbaar worden in conflict, in beeld te brengen en te ondersteunen. Het is zodoende een benadering en doel van het werk van de conflict professional die de mogelijkheid biedt in verbinding te blijven met de behoefte van de client en biedt de mogelijkheid in een veel breder bereik van conflicten betrokken zijn.

Onze uitdaging in mensen helpen betrokken te zijn in conflicten is kennis en begrip te ontwikkelen over wat constructieve, effectieve en wijze betrokkenheid in conflict omvat en samenstelt.

Wat leidt tot constructieve betrokkenheid in conflict?

- Congruentie met onze waarden
- Authenticiteit van de stem
- Adressering van het juiste onderwerp
- Het juiste diepte van conflict bereiken
- De juiste mensen betrekken
- Juiste tijdsbestek
- Ruimte voor verandering



- Aandacht voor zowel distributieve als integratieve dimensies van conflict
- Fundamentele veiligheid
- Gegrond optimisme
- Onzekerheid

Door mensen te helpen vanuit legitieme kracht een afweging te maken tussen de belangen die spelen en de rechten die in het geding zijn en wat de betekenis daarvan is voor een effectieve conflictstrategie waarin zij de door hun gewenste doelen kunnen bereiken. En door bepaling van de waardeoriëntaties die spelen kunnen mensen worden bijgestaan om een conflict aan te gaan.

Een ander belangrijk aspect van conflict engagement is de onvoorspelbaarheid van conflict. Conflict is bovenal een interactief systeem. Het kan daarnaast worden beschouwd als een complex adaptief systeem. Dat betekent dat het meer is dan een gecompliceerd systeem, zoals een computer. Zo een systeem kan worden begrepen met lineaire en analytische processen. Dat geldt niet voor een complex adaptief systeem. Dat is namelijk voortdurend bezig zich aan te passen en te veranderen. Dat kun je dus niet analytisch begrijpen, maar daar stap je in en participeer je op een bepaalde manier.

De waarde van deze benadering is door participatie (mee) zoeken naar bepaalde sleutelactiviteiten die het systeem faciliteren zich zo te reorganiseren dat het weer effectief is. En effectief betekent hier weer aansluit bij wat de deelnemers in het systeem willen bereiken. Het betekent de erkenning dat wij participanten helpen een meer bewuste en intentionele rol op te nemen in het voortgaande systeem van interacties.

Het is deze benadering die het beroep van mediator ontwikkelt tot conflict specialist of professional. Het sluit naar mijn mening erg aan bij de maatschappelijke worsteling met toename van conflicten die met de bestaande benaderingen eerder leiden tot grotere verwijdering dan tot groei en ontwikkeling die uitzicht biedt op de noodzakelijke transformatie in organisatie en samenleving.

Tot slot van deze samenvatting een aanbeveling van een oud studiegenoot van Mayer:

In short, *Beyond Neutrality* is one of those books that come along way too rarely that has the potential of reshaping the way a profession thinks of itself. In political science, the only book that has come close to doing that in recent years is Robert Putnam's *Bowling Alone* which should also be must reading for conflict resolution professionals.

Like Putnam, Mayer could only write what he did because of who he is. Both have spent almost an entire career learning from others as well as doing their own work. Both are men who can synthesize amazingly broad bodies of material. Both are men who are more than willing to question the conventional wisdom, including the parts of it they helped create. And finally, both are men of intense personal integrity.

So, read this book!

Chip (Charles) Hauss is Director of Policy and Research at Search for Common Ground USA and teaches political science in the Department of Public and International Affairs at George Mason University. He is the author of eight books, including six on comparative politics and two on conflict resolution.