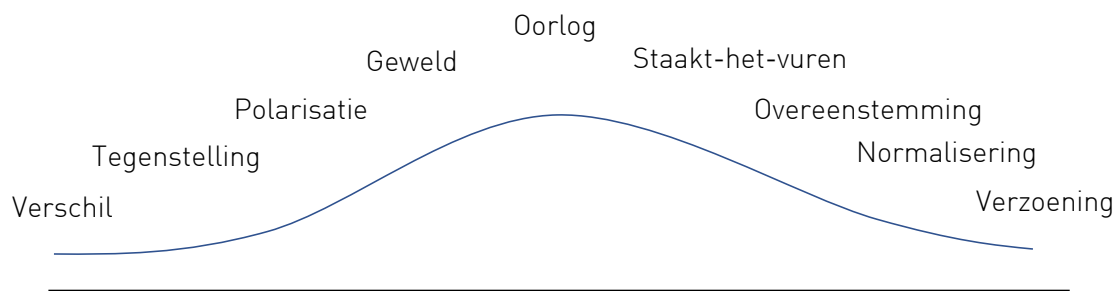


Hardnekkige conflicten oplossen: van onderhandeling naar transformatie

Een golf van demonstraties overspoelt Nederland: boeren, bouwers, klimaatactivisten, leraren, tegenstanders en aanhangers van Zwarte Piet. Maar ook wereldwijd: Hong Kong, Catalonië, Bolivia, Chili, Irak. En zelfs in ons eigen dorp lopen de emoties hoog op nu de gemeente zonder veel overleg stukjes groen binnen de dorpsgrenzen wil bebouwen. Stellingen worden scherp betrokken, er lijkt weinig ruimte voor compromis. Er staan voor de demonstranten essentiële zaken op het spel.

Urgentie om conflicten op te lossen

Waar mensen samenleven, verschillen mensen van mening. Conflicten horen erbij, en kunnen zelfs heel productief zijn omdat daardoor vastgeroeste gewoontes vervangen kunnen worden door nieuwe, effectievere of rechtvaardiger omgangsvormen en gedragspatronen. Dat gaat alleen op als we ook in staat zijn constructief met conflicten om te gaan. Als dat niet lukt, dan kunnen conflicten zich volgens het volgende schema ontwikkelen:



Figuur 1: Conflict escalatie en de-escalatie

Vanuit het ideaal van een vredige samenleving waarin mensen veilig en vrij zijn zich te ontplooiën is het de kunst om zoveel mogelijk aan de linkerkant van het schema een doorgang te vinden naar zoveel mogelijk aan de rechterkant. Bij een aantal van de in de inleiding genoemde conflicten, ook in Nederland, is het stadium van 'geweld' al bereikt. Boeren rijden door afzettingen, rammten een deur en brengen anderen in gevaar. Voorstanders van Zwarte Piet hebben al diverse malen tegenstanders fysiek belaagd. De fase (burger-)oorlog is al aan de orde bij de protesten in Hong Kong, Bolivia en Irak.

Onderhandelingsmodel werkt niet

Er zijn verschillende manieren om te begrijpen waar een conflict over gaat, bijvoorbeeld:

- Een meningsverschil over feiten;
- Een belangenstrijd over schaarse hulpbronnen;
- Een botsing van fundamentele, en niet-onderhandelbare waarden.

In complexe conflicten spelen alle drie de niveaus een rol. Bijvoorbeeld, in het boerenprotest werden de berekeningen van het RIVM betwist (meningsverschil over feiten), gaat het wat betreft stikstof om een belangenstrijd om iets wat schaars is (er mag maar een beperkte hoeveelheid stikstof worden uitgestoten). Echter de actiebereidheid, de felheid en compromisloosheid verraadt dat er voor de boeren een diepere laag op het spel staat. Om welke fundamentele en niet-onderhandelbare waarden het precies gaat, kan ontdekt worden door boeren te bevragen en goed te luisteren. Het zou iets te maken kunnen hebben met een van generatie op generatie doorgegeven strijd met de natuur om akkers en weilanden productief te houden, of een angst bij verder dalende prijzen het eigen gezin niet meer te kunnen onderhouden. Als helder wordt waar het precies omgaat, is een forse stap gezet richting een structurele oplossing.

Het punt is dat als er niet-onderhandelbare waarden op het spel staan, dan zijn denken in termen van belangen en een oplossing zoeken via een onderhandelingsmodel tot mislukken gedoemd. Zelfs als er een korte termijn compromis bereikt kan worden (zoals het intrekken van de nieuwe vergunningsregels in sommige provincies), dan is daarmee het conflict niet opgelost (want in die provincies kunnen nu helemaal geen vergunningen worden aangevraagd). Een onderhandelingsmodel werkt niet omdat fundamentele waarden niet-onderhandelbaar zijn. Die zijn essentieel voor wie iemand is, ze zijn deel van wie je bent. Een compromis betekent dus altijd dat je een deel van wat voor jou essentieel is op zou moeten geven. Zulke compromissen komen daarom moeilijk tot stand, en als het lukt, dan zijn ze ook instabiel omdat het in strijd blijft met iets wat mensen essentieel vinden voor wie ze zijn. Vaak ontstaat er dan een nieuwe aanleiding waarin hetzelfde conflict over fundamentele waarden in een net andere gedaante weer de kop opsteekt.

Alternatieven voor het onderhandelingsmodel

Zijn er andere oplossingsstrategieën voor het oplossen van conflicten dan onderhandelen vanuit botsende belangen? Jazeker. Er zijn vele theorieën en werkwijzen. Er zijn voorbeelden van workshops met bijvoorbeeld Palestijnen en Israëliërs, in Somalië, in arme buurten van New York en vele andere met als succesvol beleefde resultaten. De basis van deze alternatieve oplossingsstrategieën is dat ze als uitgangspunt nemen dat er fundamentele behoeften op het spel staan waarover niet onderhandeld kan worden en waar dus in voorzien moet worden. Om tot een oplossing te komen is het nodig dat conflicterende partijen elkaar anders gaan zien en er iets fundamenteels veranderd in hoe de samenleving georganiseerd is. Veel auteurs spreken dan ook niet langer van conflict-oplossing, maar van conflict-transformatie. Een conflict wordt dan niet primair als een probleem gezien, maar als een kans om een rechtvaardiger samenleving tot stand te brengen. Het idee is dat als conflicterende partijen van elkaar begrijpen dat er voor ieder van hen fundamentele behoeften op het spel staan, partijen gemotiveerd raken om samen innovatieve oplossingen te vinden waarin ieder zijn of haar fundamentele behoeften kan vervullen. Dat klinkt mooi, maar de vraag is natuurlijk of partijen in dit soort conflicten daar überhaupt voor open staan.

Belemmeringen voor de toepassing van alternatieven

Ondanks positieve ervaringen in tal van situaties is het nog niet gelukt dit alternatief uit te laten groeien tot een gelijkwaardig alternatief voor het onderhandelingsmodel. Zo is er bij de Verenigde Naties wel belangstelling, maar blijft het vertrouwde diplomatieke onderhandelingsmodel dominant. Hier zijn verschillende redenen voor. In de eerste plaats ontbreekt een heldere theoretische uitwerking voor hoe deze alternatieve benadering tot een succesvolle oplossing (of transformatie) zou leiden. Immers, ook als partijen elkaars fundamentele behoeften begrijpen, kunnen deze nog steeds onmogelijk gelijktijdig te vervullen zijn. Bijvoorbeeld, de boer wil zijn bedrijf per se kunnen blijven ontwikkelen, maar dat is onverenigbaar met het behoud van bepaalde natuurgebieden en soorten. Bovendien moet helder zijn waarom conflicterende partijen bereid zouden moeten zijn om elkaar te willen begrijpen. In veel hardnekkige conflicten is nu juist het probleem dat partijen elkaar niet willen begrijpen, maar alleen vasthouden aan het eigen gelijk.

In de tweede plaats is het moeilijk om te meten of de benadering succes heeft. Een compromis is meetbaar: dat ligt er, of niet. Maar een proces waarin partijen gaan begrijpen dat voor beide fundamentele behoeften op het spel staan, en daarmee een ander beeld van elkaar vormen, is veel minder makkelijk meetbaar. En als je dat al enigszins kan vaststellen, dan is er nog geen oplossing bereikt. Juist vanwege de langdurigheid van dit alternatieve proces, is het nodig om tussentijds te kunnen bepalen of er voortgang geboekt wordt. En dat vereist een onderbouwde theorie. (Overigens, een compromis kan wellicht sneller gesloten worden, maar als vervolgens het conflict blijft oplaaien, kan een onderhandelingsstrategie al met al langer duren en meer slachtoffers maken dan de 'transformatie-strategie'.)

Kansen voor een 'transformatie-strategie'

Ik denk dat de 'transformatie-strategie' meer potentie heeft dan nu wordt benut. Daarom zou het waardevol zijn om actuele vraagstukken ook te benaderen vanuit het perspectief dat ze identiteitsgerelateerd zijn. In het stikstofvraagstuk zijn op korte termijn maatregelen nodig. Parallel daaraan kan ook gewerkt worden aan een structurele oplossing, of zelfs transformatie, op de lange termijn. Het protest van de boeren lijkt diep te zitten, en de oplossing van het stikstofvraagstuk vereist hoe dan ook een verandering in de veehouderij. Bovendien de ambitie om CO₂-uitstoot te verminderen moet nog vertaald worden in concrete maatregelen, en ook die komen deels bij boeren terecht. Gezien het toenemende geweld rond de discussie over Zwarte Piet zou het waardevol zijn ook daar initiatieven te nemen voor dialoog over fundamentele behoeften van beide partijen. Nu blijft het debat (of gevecht) hangen in een kwestie over Zwarte Piet, terwijl de intensiteit verraadt dat het om fundamentele behoeften gaat. Wederzijds begrip en transformatie wordt alleen mogelijk als die fundamentele behoeften besproken worden.

Tegelijkertijd denk ik dat het nodig is om een onderbouwde theorie te formuleren voor deze 'transformatie-strategie'. Het is nu onduidelijk wat zo'n transformatie precies behelst, welke condities ervoor vervuld moeten zijn en hoe te bepalen is of het werkt. Met zo'n theorie kan de toepassing in de praktijk verder verbeterd worden en kan de transformatie-strategie als gelijkwaardig alternatief voor onderhandeling onderdeel worden van het repertoire van beleidsmakers en programmamanagers om conflicten op te lossen.