

Hardnekkige conflicten oplossen in de praktijk

In mijn proefschrift *De Transformatieve Dialoog* heb ik onderzocht hoe hardnekkige conflicten stabiel en rechtvaardig opgelost kunnen worden. Naast filosofische inzichten wijst mijn onderzoek de weg voor hoe hardnekkige conflicten in de praktijk opgelost kunnen worden.

Worden hardnekkige conflicten wel eens opgelost?

In conflictsituaties hebben mensen verschillende opties om tot een oplossing te komen. Mensen kunnen argumenten en bewijzen uitwisselen, ze kunnen onderhandelen en ze kunnen vechten of vluchten. Bij hardnekkige conflicten staat er voor partijen iets op het spel dat essentieel voor hen is. Het conflict heeft een relatie met de identiteit van de conflictpartijen. Argumenten en bewijzen hebben dan onvoldoende zeggingskracht en over identiteit valt niet te onderhandelen. En vechten of vluchten zijn moreel onbevredigend. Is er meer mogelijk?

Er zijn diverse voorbeelden van workshops en methoden waarin hardnekkige conflicten op een alternatieve wijze worden aangepakt. Zulke workshops hebben bijvoorbeeld plaatsgevonden met Palestijnen en Israëliërs, in Somalië, in arme buurten van New York, over abortus en andere onderwerpen. Deze alternatieve oplossingsstrategieën gaan uit van het idee dat er fundamentele behoeften op het spel staan waarover niet onderhandeld kan worden. Om tot een oplossing te komen is het nodig dat conflicterende partijen zichzelf en elkaar anders gaan zien. De issues waarover de conflicten gaan, worden in deze workshops niet altijd geheel opgelost, maar wel wordt bereikt dat deelnemers zichzelf en elkaar zodanig anders zien dat zij onderling geen conflictrelatie meer hebben.

Relatie van de Transformatieve Dialoog tot bestaande oplossingsmethoden

Hoewel er allerlei werkvormen en methoden zijn ontwikkeld die goede resultaten boeken in hardnekkige conflictsituaties, ontbreekt er een onderliggende theorie. Verschillende methoden gebruiken verschillende begrippen, of juist dezelfde woorden, maar met net een andere betekenis. Dit hindert gedegen onderzoek naar de effectiviteit van zulke transformatieve werkvormen. Hierdoor is het lastig afzonderlijke methoden zodanig te ontwikkelen dat de issues echt opgelost worden. Ik denk dat een eenduidige, conceptuele onderbouwing (ofwel theorie) nodig is om transformatie tot een volwaardig alternatief voor argumentatie en onderhandeling (en vechten of vluchten) te ontwikkelen. In mijn onderzoek naar de theorie van de Transformatieve Dialoog heb ik die onderliggende theorie ontwikkeld. Op basis hiervan kan de effectiviteit van transformatieve werkvormen vergroot worden.

Ter illustratie zal ik kort duiden hoe de Transformatieve Dialoog zich verhoudt tot enkele in Nederland populaire (en waardevolle) benaderingen:

- *Ubuntu*: een Afrikaanse filosofie waarvan de basisgedachte vaak samengevat wordt als 'ik ben omdat wij zijn'. Deze gedachte werk ik in mijn proefschrift uit tot een filosofisch onderbouwde theorie voor conflictoplossing.

- *Deep democracy*: een uit (Zuid-)Afrika afkomstige benadering waarvan de leidende gedachten samengevat kan worden door 'de wijsheid van de minderheid', ofwel het is waardevol (en voor een stabiele oplossing noodzakelijk) ieders invalshoek te betrekken bij het ontwikkelen van een aanpak of het vormen van een groep. In het kader van deep democracy zijn allerlei werkvormen en gesprekstechnieken ontwikkeld die hierbij waardevol zijn. De Transformatieve Dialoog is er ook op gericht dat iedereen tot uitdrukking kan brengen wat voor hem of haar essentieel is.
- *Geweldloos communiceren* (non-violent communication): hierin staat empathie centraal: met een ander, maar ook met jouw eigen behoeften. Onder deze noemer worden mensen getraind in waarnemen zonder oordeel, present worden met gevoelens bij die waarnemingen, onderkennen van onderliggende behoeften (bij een ander en/of jezelf), verzoeken doen vanuit gelijkwaardigheid. Empathie en het vermogen tot geweldloos communiceren zijn cruciaal in de Transformatieve Dialoog.

De Transformatieve Dialoog in praktische stappen

Zoals gezegd is de theorie van de Transformatieve Dialoog bedoeld als onderliggende theorie voor tal van transformatieven en alternatieve werkvormen en methoden om hardnekkige conflicten op te lossen. Op basis van deze onderliggende theorie is het ook mogelijk bij een specifiek conflict of vraagstuk een aanpak op maat uit te denken. Hierbij kunnen ervaringen en werkvormen van allerlei methoden benut worden, maar het vraagstuk staat centraal, niet een specifieke methode. Zulk open maatwerk op basis van een gedegen onderbouwing is waar Vide Advies voor staat.

In de theorie van de Transformatieve Dialoog kan een aantal stappen afgeleid worden om tot een oplossing te komen. Bij ieder conflict of vraagstuk moet bezien worden hoe ver partijen in die stappen al gevorderd zijn en wat nog nodig is. De vorm waarin deze stappen gezet worden, kan verschillen en afgestemd worden op de specifieke omstandigheden en partijen. Bij dit maatwerk kunnen inzichten en werkvormen uit diverse methoden benut worden. De volgende stappen zijn nodig:

(NB: In deze beschrijving ga ik er van uit dat partijen gecommitteerd zijn aan een vreedzame oplossing. In een ander artikel zal ik ingaan op situaties waarin dat commitment afwezig is, of tenminste niet zo bewust ervaren wordt.)

Stap 1: Verheldering van het conflict of de opgave

Wat staat er precies voor verschillende mensen of groepen op het spel? Wat is er precies essentieel voor eenieder, hoe zitten ze elkaar in de weg, zijn er op voorhand al wel punten van overeenkomst? Door dit soort vragen beantwoord te krijgen, kunnen verschillende conflictniveaus ook uit elkaar getrokken worden. Die niveaus zijn:

- Meningsverschil over feiten of beweringen;
- Conflict over de verdeling van schaarse hulpbronnen of bestaansmiddelen;
- Frustratie om de eigen identiteit tot uitdrukking te kunnen brengen.

Een verheldering van het conflict is belangrijk omdat elk conflictniveau een ander soort aanpak vereist, en complexiteit en weerstand vergroot wordt doordat partijen op willekeurige momenten niveaus aan elkaar verbinden of switchen naar een ander niveau. Deze verheldering kan plaatsvinden door individuele interviews, (online-)vragenlijsten, een verslag ('conflictreconstructie') dat voor aanvulling aan alle betrokkenen wordt voorgelegd en/of groepsgesprekken. Hierbij is het belangrijk ook te luisteren voor wat er niet gezegd wordt en door te vragen totdat mensen onder woorden brengen waar het hen echt om gaat. Meestal blijkt dat mensen veel genuanceerder over het issue en elkaar denken dan in de gepolariseerde publieke sfeer lijkt.

Stap 2: Elkaars perspectief eigen maken

Als helder is waar het conflict wel en niet over gaat, kunnen groepsgesprekken georganiseerd worden waarin partijen elkaars perspectief gaan begrijpen. Hiervoor is nodig dat beide partijen hun eigen perspectief volledig tot uitdrukking kunnen brengen en ervaren dat de ander ernaar luistert (in plaats van bestrijdt zoals tot dan toe het geval was). Door de deelnemers te vragen zichzelf te presenteren aan de hand van hun persoonlijke (levens-)verhaal en elkaar te bevragen, groeit het wederzijdse begrip. Uiteindelijk wordt hen gevraagd de diepste zorgen van de ander onder woorden te brengen en samen te benoemen wat ze wèl met elkaar delen. In mijn proefschrift noem ik dit een 'fusie van horizonnen'.

Stap 3: Alternatieven voor het eigen zelf-begrip

Door het diepe, en respectvolle begrip van elkaar kunnen partijen ervaren dat hun vaste overtuigingen over hun eigen identiteit of perspectief niet zo vast hoeven te zijn. De confrontatie met iemand met andere fundamentele waarden blijkt een gelegenheid om nader te reflecteren op de eigen fundamentele waarden. Die reflectie behelst dat partijen expliciet of impliciet verschillende alternatieven van zichzelf overwegen. Afhankelijk van de situatie kunnen partijen hierbij begeleid worden door reflectieve werkvormen en/of brainstorms, apart of samen.

Stap 4: Transformatie van zelf-begrip

Het kan voorkomen dat conflictpartijen door het begrijpen van het perspectief van de ander alle conflictpartijen tot een nieuw zelf-begrip komen waardoor het conflict verdwijnt. Echter, in een hardnekkig conflict hebben partijen meestal een vasthoudende gehechtheid aan hun eigen perspectief ontwikkeld, ook als ze in stap 3 alternatieven daarvoor overwegen. Om tot een daadwerkelijke transformatie van zelf-begrip te komen kan dan onafhankelijke begeleiding nodig zijn. Hoe die begeleiding precies vorm krijgt, hangt af van de situatie en de betrokken partijen zelf. Aan partijen kan bijvoorbeeld gevraagd worden nader te reflecteren op het geheel van al hun fundamentele waarden, waar in harmonie en vrede samenleven er een van is. Ook kunnen partijen in dialoog inzien dat ook hun huidige zelf-begrip tot stand is gekomen door eerdere conflicten op te lossen. In gesprek met andere partijen kunnen ze wederzijds ontdekken hoe zij authenticiteit en onderlinge harmonie kunnen verenigen. Het resultaat is voor beide partijen een verfijnd zelf-begrip zodat ieders zelf-expressie de ander niet langer in diens zelf-expressie belemmerd.

Stap 5: Oplossing in de praktijk brengen

In de praktijk zal het aantal betrokkenen meestal zo groot zijn dat ze niet tegelijkertijd kunnen deelnemen aan zo'n transformatief proces. Dit betekent dat er vervolgstappen nodig zijn met degenen die niet deelnamen. Het kan nodig zijn om vervolg sessies te organiseren met andere deelnemers, dat mensen begeleid worden bij de terugkoppeling naar de achterban, of dat anderen die op zich neutraal staan tegenover het conflict, maar wel een relatie hebben tot een of meer conflictpartijen mee te nemen in de transformatie die partijen doormaken. Deze acties zijn nodig om de bereikte transformatie en harmonie te bestendigen en een brede basis te geven.

Doordat partijen een nieuw zelf-begrip hebben, zijn hun doelen ook veranderd. Wellicht hebben partijen ook gezamenlijke doelen gekregen. Een logische vervolgstap is dan om acties, projecten en/of programma's in gang te zetten waarmee partijen aan het realiseren van die doelen werken. Ze zijn dan samen aan de slag om gedeelde doelen te bereiken in plaats van elkaar te bevechten.

Meer weten?

Kijk op www.videadvies.nl/videdia voor meer informatie over het (promotie-)onderzoek naar de Transformatieve Dialoog of het realiseren van doelen (nuttig in stap 5).

Vragen of meedenken?

Wil je van gedachten wisselen over de aanpak van een hardnekkige situatie, heb je een vraag of een idee dat je wilt delen, mail dan naar florian.bekkers@videadvies.nl.