

## Jaarcongres VMO, 29 mei 2015

### Conflicten om van te genieten

Veel conflicten in de samenleving betrekken hartstochtelijke pleitbezorgers voor het algemeen én specifiek belang. Door vanuit op mediation geïnspireerde methoden en technieken deze conflicten te begeleiden naar een gemeenschappelijk en wenselijk verhaal worden ze omgebouwd tot productieve relaties waar partijen oog hebben voor hun gemeenschappelijk belang. Luisteren, terug vertalen, in balans brengen, belangen definiëren, ruimte bieden en met elkaar op onderzoek gaan naar elkaars belang en verleidelijk verhaal komt uitzicht op een oplossing.

Omdat veel maatschappelijke conflicten gaan over fundamentele ongelijkheden is de transformatieve methodiek een interessant hulpmiddel naast de probleemoplossende methode. Mediation en procesondersteuning in complexe maatschappelijke processen vormen daarom een belangrijke en onmisbare mix in handen van overheden die in toenemende mate kantelen van opdrachtgevers naar facilitatoren. Dit wordt uitgewerkt aan de hand van voorbeelden uit de gemeente Lochem op het gebied van ruimte (hermeandering van een beek), infrastructuur (wegbeheer) en maatschappij ontwikkeling (windenergie).

### Door mediation worden conflicten functioneel

Jammer genoeg vermijden we conflicten. Beleefd hebben we het over iets anders, snel zoeken we naar gemeenschappelijk taal. Maar conflicten zijn juist interessant! Transitie en governance gaat grotendeels over verandering van posities, macht en belangen. Dit proces kán niet zonder conflict. Met behulp van mediation geven we er positieve waarde aan.

We zitten in de 'huiskamer' van het buurthuis van een dorpje waar een groot project is gepland. De laaglandrivier gaat haar oude loop weer terug krijgen. Ruim vijftig jaar geleden is ze met veel moeite rechtgetrokken. Boeren wilden het water zo snel mogelijk het gebied uit. Genoeg hadden ze van de overstromingen. Maar nu, met alle zorg over biodiversiteit en klimaatverandering, worden miljoenen uitgegeven aan het herstellen van deze breed meanderende riviertjes. Het dorpje ligt midden in het gebied waar dit project wordt uitgevoerd. Er is een heuze actiegroep ontstaan die een paar jaar geleden al het overleg met het Waterschap over dit project stopte. Aan mij, vertegenwoordiger van de gemeente, de mooie taak dit proces weer vlot te trekken. We zitten niet voor niets in de 'huiskamer' van het dorp. Een rustige, vertrouwde omgeving.

Koffie, thee, koekjes ... makkelijke stoelen. De belangrijkste belangengroepen zijn vertegenwoordigd. Ik ben de neutrale onderhandelaar met als opdracht de partijen in dit conflict bij elkaar te brengen. Er zijn bestuurders van de dorpsraad, de historische vereniging, de natuurvereniging, het lokale zwembad (waar de rivier vlak langs loopt), het landgoed (die veel grond moet ruilen), de boeren, het waterschap. Ik ga in mijn rol als 'mediator' zitten en zeg: "Ik weet niet of dit project wel of niet moet door gaan. Eerlijk gezegd is dat niet aan mij om te beslissen. Jullie zijn allemaal betrokken partijen. Jullie willen er uit komen met elkaar. Ik ben neutrale begeleider." De deelnemers in het gesprek kijken wat sceptisch. Dit conflict duurde al meer dan 10 jaar. De belangen zijn groot. Het is een miljoenenproject. "Zullen we jullie belangen eens op een rij zetten",

vraag ik. In een complex wisselgesprek komen de teksten op tafel. Voor de boeren is het belangrijk dat ze goede grond krijgen, bereikbare weilanden en stabiel waterpeil. De cultuurhistorische vereniging maakt zich zorgen over de bouwplannen van een 'huis van allure' door het Landgoed. "Dat huis mag de historische structuur van het landschap niet verstoren." De zwembadvereniging wil dat er ruimte voor meer recreatie en toerisme komt. "De meandering van de rivier is een kans, maar dan moet wel naar ons geluisterd worden!"

Alle belangen komen op 'flapovers' en worden aan de muur gehangen. "Zijn we het erover eens dat als we aan alle belangen tegemoet komen, dit een goed project kan zijn?" vraag ik. Het is even stil. Een aantal partijen in de zaal had zich nog nooit positief over dit project uitgelaten. "Ja", zegt de vertegenwoordiger van de cultuurhistorische vereniging. "Maar", en hij wijst de vinger naar de voorzitter van het Landgoed, "dan moeten ze wel met onze eisen rekening houden!" De voorzitter sipt z'n koffie en leunt gemakkelijk in zijn stoel. "Uiteraard, als die eisen redelijk zijn, dan doen we dat". Zo gaat het rondje verder. Een half uurtje later hebben we een positief resultaat. We spreken een vervolg af. Om eens goed op papier te gaan zetten aan welke voorwaarden het project moet voldoen. En ook om nog wat ontbrekende partijen in het gesprek te betrekken. Een paar weken later mag het Waterschap, leider van het project, aan de gang! Er komt een bestuurlijke werkgroep met alle stakeholders die regelmatig overleggen. Er komt een gebiedsproces voor de boeren, om de beste 'deal' te bewerkstelligen,

zodat de boeren goede gronden verkrijgen. Het Waterschap garandeert dat overstromingen zeer zelden zullen voorkomen. Meer dan 10 jaar conflict is in enkele uren tot een mooie samenwerking omgevormd! Twee jaar later, nadat alles in detail is uitgewerkt, kleinere conflicten zijn opgelost en ook de gemeenteraad is overtuigd, gaat het project van start. Tientallen vracht- en kraanwagens staan klaar. Alle vertegenwoordigers van de stakeholders krijgen laarzen en een schep. Gezamenlijk steken ze de eerste graszode weg, lachend en blij. Een symbool van samenwerking met als resultaat een versterkte natuur, versterkte landbouw, meer toerisme en recreatie en een goede plek voor het landhuis!

Wat we hier beschrijven is een vorm van 'Alternative Dispute Resolution (ADR)'. ADR is een werkelijke 'beweging' met vele duizenden groepen over de hele wereld. Binnen ADR is mediation één van de belangrijkste methoden. Mediation is 'A facilitative process in which disputing parties engage the assistance of an impartial mediator, who has no authority to make any decisions for them, but who uses certain procedures, techniques and skills to help them to resolve their dispute by negotiated agreement without adjudication.' Mediation kent een aantal cruciale kenmerken. Het proces is vertrouwelijk. Ze gebeurt in beslotenheid. Wat er gebeurt is op vrijwillige basis. En de mediator is neutraal en gedraagt zich ook als zodanig.

Veel mediation vindt plaats in een juridische context. Ze vervangt bijvoorbeeld een rechterlijke procedure. Steeds vaker zal de rechter in een conflict vragen of er al een poging tot mediation is

gedaan. Zo niet ... dan wijst de rechter vaak eerst deze procedure toe als verplichting omdat in verreweg de meeste gevallen de partijen er gezamenlijk beter uit komen dan als een rechter een uitspraak moet doen. Je ziet het ook in de sociale context. Bijvoorbeeld als in een team een zodanig conflict ontstaat dat teambuilding of coaching onvoldoende helpt. Mediation kan een alternatief zijn. Het mediationproces is gestructureerd en methodisch opgebouwd. Er zijn verschillende fasen: de intake, de exploratie, de onderhandeling én de afronding. De mediator is een getrainde en gecertificeerde deskundige, die bewust en methodisch de stappen doorloopt en beschikking heeft over een breed scala van technieken. De kern van wat de mediator probeert te bereiken is misschien wel het best te definiëren als gedragsverandering. Partijen in conflict staan letterlijk en figuurlijk tegenover elkaar. De armen gevouwen voor de borst, de blik op oneindig, de mond strak. Vaak 'luisteren' ze niet meer naar elkaar. Zijn ze nauwelijks meer geïnteresseerd in wat de ander beweegt. Nieuw gedrag is dus belangrijk. Er moet aandacht zijn voor het veranderen van dat gedrag en het behouden van het nieuwe. Het kan verbazingwekkend simpel zijn. Bijvoorbeeld door met elkaar te verkennen welk gedrag noodzakelijk is om een conflict op te lossen. De meesten weten dat wel. Luisteren, wederkerigheid, openheid, elkaar bevragen zijn belangrijke voorwaarden. De mediator moet de condities scheppen. In het bovenstaande voorbeeld, in de 'huiskamer' van het dorp, kregen bijvoorbeeld de kwetsbare partijen (de dorpsraad, boeren, historische vereniging) de

mogelijkheid in hun eigen huis (het dorpshuis) het gesprek aan te gaan. Er was rust en een warme omgeving. En er werd geluisterd. De resultaten, maar ook de methodiek, werd open gedeeld. En als de 'armen voor de borst' kwamen, dus lichaamstaal liet zien dat er iets fout ging. Dan greep de mediator in. Door simpel te constateren dat er een defensieve houding werd aangenomen. En vervolgens door te vragen naar de oorzaak.

Verschillende stromingen  
Mediation is een volwassen vorm van conflicthantering. Daarbij horen ook verschillende stromingen. De dominante stroming is de 'probleemoplossende methodiek', waarbij de mediator zich vooral op het proces richt en minder op de inhoud van de onderhandelingen. Dat betekent niet dat 'inhoud' geen rol speelt, maar de mediator bijvoorbeeld gelijkwaardigheid in proces en kennis voorop stelt, en inhoud in een gedeeld of geobjectiveerd kader probeert te brengen. In heel veel gevallen is het een zeer functionele vorm van conflicthantering. Bijvoorbeeld in het geval van het ontbinden van een huwelijk of een arbeidsrelatie. Maar ook het genoemde voorbeeld over de hermeandering van een rivier was probleemoplossend: belangen werden inzichtelijk gemaakt en deelnemers werden gestimuleerd oplossingen te bieden die tegemoet komen aan zoveel mogelijk belangen. Voor Rural Alliances, vaak complexe groepsprocessen die te maken hebben met maatschappelijke veranderingen, zijn twee andere stromingen van groot belang. Transformatieve mediation gaat ervan uit dat partijen in een conflict

komen vanuit ongelijke posities en (vermeende) rechten. Focus ligt dan dus op het verbeteren van de kwaliteit van hun interactie en onderlinge communicatie. Achterliggende gedachte is dat de probleemoplossende methodiek eigenlijk onderliggende conflicten verhult. In het geval van het meanderende riviertje was dat ook zo: de macht van bewoners nam tijdelijk toe door de gekozen setting en methodiek. Vanuit de sturing naar gemeenschappelijke belangen ontstond snel overeenstemming. Maar de oorzaak achter het conflict, bijvoorbeeld wantrouwen en fundamentele onenigheid over machtsrelaties, is niet besproken. In transformatieve mediation gebeurt dat wel. 'Empowerment' en 'recognition' speelt hier een belangrijke rol in. Voor Rural Alliances kan dat van wezenlijk belang zijn, bijvoorbeeld omdat de overheid het 'lokale initiatief' vanuit haar huidige rol de macht en kracht niet wil toekennen die ze nodig heeft om te groeien en te bloeien. Transformatieve mediation legt dat bloot en helpt nieuwe verhoudingen op te bouwen. Dat vraagt heel specifieke interventies. De mediator zal zich veel minder met inhoud bezig houden, maar veel meer vragen aan partijen hoe ze met die inhoud (ook in relatie tot elkaar) willen om gaan. Het proces is stukken trager, maar reikt naar diepere fundamenten. Narratieve mediation is een geheel andere methodiek die ervan uit gaat dat het goed is de verhalen die het conflict opbouwen (en vaak gekoppeld zijn aan macht en dominantie, of juist onmacht en onderdrukking) los te laten en alsconflicterende partijen gezamenlijk een nieuw verhaal te maken. In het voorbeeld van het riviertje zou de mediator bijvoorbeeld ook kunnen

'afrekenen' met de conflictstof door (na meerdere sessies met individuele partijen in het conflict) af te spreken dat rond de toekomst van het riviertje, het gebied en haar inwoners, een nieuw verhaal gemaakt wordt. In dat proces is erkenning voor de emoties en belangen van betrokken partijen. De mediator stapt regelmatig uit de neutrale rol en stuurt de discussie, om daarmee alternatieven in beeld te krijgen. Zodat bijvoorbeeld voorkomen wordt dat het conflict zich langs de lijnen van de dominante macht oplost en betrokken (zwakkere) partijen feitelijk 'eieren voor hun geld kiezen'. Kortom, de mediator zorgt er voor dat de partijen volwassen en gelijkwaardig met elkaar aan het werk kunnen. In die zin sluit narratieve mediation ook goed aan bij het sociaal constructionisme. Sociaal constructionisme gaat er van uit dat (groepen) mensen de werkelijkheid zien vanuit hun specifieke interpretatie of kennis. Kortom, de werkelijkheid van een boer in een gebied dat lang overstromingen en armoede kende is heel anders dan die van de voorzitter van een landgoed, die vanuit de stad zijn bestuurstaak over honderden hectares uit oefent. Narratieve mediation slaat een brug tussen die werkelijkheden en sluit in die zin misschien het beste aan bij de conflicten die we vaak kennen in onze samenleving in transitie. Ook narratieve mediation (net als transformatieve) kost meestal meer tijd dan probleemoplossende. Maar kan, door wederkerig begrip van rollen en werkwijzen, structureel leiden tot nieuwe vormen van samenwerking en dus structureel invloed hebben. Mediation als kennisveld  
Mediation is een volwassen werkveld. Voor elke toepassing zijn

er uitgebreide methoden, trainingen en certificeringsprogramma's. Toch wordt mediation maar beperkt toegepast in het veld waarover we het hier, in Governance for the Common Good, hebben. Mediation methodiek behoort een vast instrument van elke overheid te zijn. Ze is wenselijk, misschien wel noodzakelijk, om de transitie versneld en in goede stappen te zetten. De overheid heeft, vanuit haar taken en middelen, de beste positie om mediation in te zetten. Dat ontslaat anderen, zoals organisaties van boeren, ondernemers in de vrije tijdseconomie of cooperatieve energieverenigingen natuurlijk niet van hun rol. Ook zij kunnen mediation inzetten en de overheid uitnodigen deel te nemen.

