

Mediation en de jazz improvisation tool

Door Huub Liefhebber en Manon Schonewille



Howard Bellman is ten tijde van dit interview in Nederland op uitnodiging van het Amsterdams Centrum voor Conflict Studies van de Universiteit van Amsterdam en Hat Trick conflictmanagement te IJsselstein om een masterclass te verzorgen met als titel *Improvisation and the jazz comparison*.

Al direct aan het begin van het interview blijkt improvisatie de rode draad te zijn. De volgende dag zal Bellman een workshop houden over *Public Decision Making*, maar ondanks alle pogingen daarover met hem van gedachten te wisselen gaat het gesprek voortdurend in de richting van het onderwerp van die avond: het belang van improvisatie in mediation en de vergelijking met jazz. Er zit dus niets anders op dan – net als de mediator volgens Bellman zou moeten doen – creatief te reageren op onvoorziene gebeurtenissen en met hem mee te gaan in de wereld van jazz en improvisatie als metafoor voor het oplossen van conflicten.

Mediation practitioner

Howard Bellman is een vooraanstaand mediator uit de Verenigde Staten met veel internationale ervaring. Hij is, zoals hij zelf zegt, mediation ingerold. Aanvankelijk werd mediation in de Verenigde Staten vooral ingezet als *family mediation*. Eind jaren zeventig veranderde dit toen mediation ook voor andere zaken werd gebruikt. Hij herinnert zich in het bijzonder een telefoontje in 1979 waarin hij werd gevraagd als mediator op te treden in een milieuzaak. Hij zei ja en vanaf dat moment was zijn leven veranderd. Mediation werd, mede door het aanvankelijk idealistische karakter, een belangrijk onderdeel van zijn leven. Van meet af aan was hij meer een *practitioner* dan *academic*. In de loop van de jaren werd hij voor de meest uiteenlopende zaken gevraagd, maar met een nadruk op milieu- en arbeidszaken.

Mediation en jazz

Tijdens zijn vele reizen moest hij vaak denken aan die andere grote passie die al dateerde van zijn studietijd, jazz, en hij

zocht naar manieren om mediation en jazz met elkaar te verbinden. Zou het mogelijk zijn een analogie tussen beide te vinden? Het probleem hierbij is dat van beide geen eenduidige definitie is te geven. Toch is er een gemeenschappelijk element: improvisatie. Jazz heeft een structuur die is opgebouwd door onder meer akkoorden, ritme en bepaalde melodieën. Het is de gemeenschappelijke basis waar de musici in een band over beschikken. Bij het samenspel van de bandleden en de daaruit ontstane solo's ontstaan geïmproviseerde melodieën. Deze melodieën zijn eenmalig en zullen als zodanig later nooit meer worden gehoord. De magie ontstaat door de combinatie van structuur en improvisatie. En hoe duidelijker de structuur voor de bandleden is, des te beter kunnen ze improviseren als een ensemble. Het uiteindelijke resultaat is een combinatie van wat is gepland en wat niet is gepland. Ook tijdens een mediationstraject dienen zich onverwachte gebeurtenissen aan. Bepalend voor een goede mediator is zijn vermogen tot het maken van de juiste beoordeling wanneer ingegrepen moet worden en vervolgens een creatieve interventie te bedenken zonder terug te vallen op hem vertrouwde clichés. Hierbij is de creativiteit van het moment doorslaggevend: doen wat juist is op het juiste moment.

The jazz improvisation tool

Hoe werkt dit improviseren in de praktijk? Bellman beschrijft als voorbeeld een concert uit 1938 met Benny Goodman in Carnegie Hall. Tijdens de workshop 's avonds laat hij de deelnemers ook naar dit concert luisteren. De bandleden zetten in en om de beurt zullen zij een solo geven. Hoewel de grote lijn vaststaat, is het belangrijk goed naar elkaar te luisteren om zo het stokje

aan elkaar over te geven. Maar deze avond gaat het niet zoals de bandleden willen, de vonk wil maar niet overslaan en er ontstaat een impasse. En dan is het de beurt van Gene Krupa, de drummer. Hij voelt feilloos aan wat er moet gebeuren en begint aan een uitzinnige solo die de overige bandleden, en het publiek, wakker schudt en opzweept. Vaak ontstaat tijdens een mediation eenzelfde impasse. De mediator kan zichzelf en de partijen nog zo goed hebben voorbereid, toch kan er een moment ontstaan dat partijen, bijvoorbeeld tijdens de onderhandelingsfase, niet willen bewegen. Het is dan de taak van de mediator om zo'n impasse te doorbreken. "Dat klinkt logisch", zegt Bellman, "maar in de praktijk is dit niet altijd even gemakkelijk uit te voeren. Uiteindelijk gaat het erom te doen wat noodzakelijk is op precies dat ene moment en verder dient de mediator zo weinig mogelijk te interveniëren."

In de praktijk betekent dit dat de mediator vaak iets onverwachts doet, zodat de partijen weer in beweging worden gebracht. Improviseren omschrijft hij als het putten uit je geaccumuleerde herinneringen.

Minder is meer

Je hoeft als mediator niet voortdurend te laten zien welke technieken je allemaal in huis hebt. Bellman gaat daarbij nog een stap verder. Volgens hem is het het beste zo weinig mogelijk te interveniëren, "*go for a minimal approach*". Als de mediator zich teveel met het proces bemoeit, blijken de partijen minder geneigd zelf de verantwoordelijkheid te nemen voor hun beslissingen. Nu dringt zich de vraag op in hoeverre de aanpak van zo weinig mogelijk interveniëren en improvisatie niet met zichzelf in tegenspraak is. Immers, improvisatie laat zich op voorhand niet beperken tot een zo gering mogelijk aantal interventies, maar vereist interventies op het moment dat het nodig is. Waarschijnlijk is dit te verklaren vanuit het perspectief van het streven naar een meer voorwaardenscheppende aanpak die Bellman voorstaat, als tegenwicht voor de talrijke sterk sturende en evaluerende mediators die de Verenigde Staten rijk zijn.

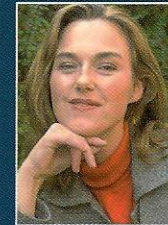
The thrill is in the risk

Wat kan je als mediator leren van jazzmusici? Volgens Bellman is het voor iedere mediator de kunst om – net als een jazzmusicus – een repertoire op te bouwen en vervolgens de vaardigheden te ontwikkelen om te innoveren, dat wil zeggen kunnen reageren op wat zich voor je ogen afspeelt. Improviseren omschrijft hij als het proces waarbij je put uit je herinneringen, gefilterd door je beoordelingsvermogen. Zoals dat geldt voor iedere vaardigheid speelt talent hier een grote rol. Sommige mensen hebben weinig of geen training gehad, maar hebben mede door hun intuïtie een enorm talent voor improvisatie. De minder geta-

lenteerden lopen het risico bij een impasse geen idee te hebben hoe zij verder kunnen en vallen terug op clichés. Het meest vernieuwende aspect uit het verhaal van Bellman is dat het essentieel is dat je door improvisatie een risico neemt. *The thrill is in the risk*, zoals hij zegt. Wellicht geldt dit ook voor partijen: zij kunnen zo nieuwe dingen proberen en nieuwe wegen voor een oplossing zoeken. Een risico als kans. Een keer een uitglijder maken als mediator is niet erg, mits je het vertrouwen van partijen hebt. En dit vertrouwen bouw je mede op door, net als een jazzmusicus, voldoende structuur en veiligheid te bieden.



Huub Liefhebber houdt zich als trainer bij de Toolkit Company onder andere bezig met besluitvorming.



Manon Schonewille is directeur van ACB-Mediation, trainer en auteur van de Toolkit serie.

TC ARTIKELEN

Conflictmanagement: sturen op conflictantering in een organisatie

Door Lenka Hora Adema en Govert-Jan Huurman

Conflictantering krijgt steeds meer bekendheid binnen organisaties. En het is nog mooier: steeds meer organisaties willen ook wat aan conflictmanagement doen. Deze bijdrage geeft enkele ideeën over conflictmanagement en beschrijft schematisch de functies van een conflictmanagementsysteem. De auteurs schrijven vanuit hun ervaring met conflictmanagement bij het ministerie van Justitie.¹

Conflictmanagementsysteem

Conflicten horen bij het leven, dus ook bij organisaties. Het is dan ook een illusie te denken dat alle conflicten te voorkomen zijn. Organisaties doen er daarom goed aan om zich te richten op conflictantering. Hoe zorgt een organisatie voor effectieve conflictantering? Een conflictmanagementsysteem (CMS) kan daarbij behulpzaam zijn. In het schema Functies van het conflictmanagementsysteem is te zien wat de vier functies – signalering, diagnose, interventie en evaluatie – van een dergelijk systeem inhouden. (zie p. 71 en 72).² Deze vier functies hebben tot doel om conflicten in een organisatie tijdig en op adequate wijze op te lossen, waarbij de organisatie bovendien – waar mogelijk – leert van de conflicten. Om dat te bereiken – of het nu gaat om irritatie tussen twee collega's, een verziekte sfeer in een managementteam of slechte samenwerking tussen twee afdelingen – is het wenselijk het conflict in de organisatie tijdig te signaleren en te laten volgen door een goede

conflictdiagnose en de meest passende interventie. Evaluatie van de conflicten in een organisatie en van de wijze waarop daarmee wordt omgegaan (signalering, diagnose en interventie) is minstens zo belangrijk. Elke botsing tussen mensen in een organisatie kan namelijk nuttige informatie opleveren. Informatie die kansen

georganiseerd en de specifieke cultuur van de organisatie. Iedere organisatie zal dus op eigen wijze vorm moeten geven aan de vier functies om tot het meest effectieve CMS te komen. Het ontwerpen van het CMS en het inbedden en onderhouden van het CMS in een organisatie vraagt om conflictmanagement. Daaronder verstaan wij het geïntegreerd sturen op effectieve conflictantering met als doel de negatieve effecten van conflicten in de organisatie te minimaliseren en de positieve effecten te maximaliseren. Met geïntegreerd sturen bedoelen wij dat alle aspecten van de zogeheten Deming-cirkel³ (*plan, do, check*

Conflictmanagement maakt medewerkers gelukkiger en organisaties rijker

biedt te komen tot betere samenwerking, kwaliteitsverbetering, hogere productie, reductie van de kosten en vergroting van het welzijn van medewerkers. Kort gezegd: kansen om organisaties rijker en medewerkers gelukkiger te maken. En dat zijn voor de organisatie nastrevenswaardige doelen.

Sturen op drie niveaus

Hoe een CMS er voor een bepaalde organisatie uit komt te zien hangt nauw samen met de wijze waarop het werk is

en *act*) de aandacht krijgen, zowel op het strategische, tactische als het operationele niveau van de organisatie. Het voert te ver om hier in te gaan op de Deming-cirkel. We zullen wel kort ingaan op de drie niveaus.

Strategisch niveau

Op strategisch niveau wordt de visie en het beleid bepaald om te sturen op conflictantering in de organisatie. De visie en het beleid bepalen het kader van het CMS in