

Inhoud

Inleiding:

De Tien Vaardigheden 7

De Eerste Vaardigheid:

Je beroepsprofiel kennen 13

De Tweede Vaardigheid:

Een gespreksstructuur aanbrengen en bewaken 23

De Derde Vaardigheid:

Onpartijdigheid bewaken 44

De Vierde Vaardigheid:

Cliënten door hun onderhandelingsproces leiden 60

De Vijfde Vaardigheid:

Creativiteit gebruiken 78

De Zesde Vaardigheid:

De juiste interventies in de juiste situatie toepassen 95

De Zevende Vaardigheid:

Taalbeheersing 119

De Achtste Vaardigheid:

Lef tonen 135

De Negende Vaardigheid:

Agressie en emotionele uitbarstingen hanteren 151

De Tiende Vaardigheid:

De kunst van het loslaten 169

Noten 185

De Tien Vaardigheden

Een mediator kan het zwaar te verduren krijgen. De gesprekken die hij begeleidt zijn meestal verre van zachtmoedig en plezierig. Onstuimige emoties, koele haat, uitbarstingen, pijn, dwang en dreiging zijn fenomenen waarmee de mediator regelmatig kennismaakt. Maar ook andere subtiele en minder subtiele hindernissen komen op zijn weg: iemand onderwerpt zich aan een dominante andere partij. Wat doe je als neutrale gespreksleider? Of er ontstaat een tergende stagnatie: een van de partijen wil niet meer verder en hult zich in stilzwijgen. Hoe breng je beweging in de zaak zonder je onpartijdigheid te verliezen?

Om een lang verhaal kort te maken: er trekt zo het een ander aan de mediator voorbij. En het is de bedoeling dat de mediator onder al deze beproevingen stevig in het zadel blijft zitten. Dat lukt alleen als hij¹ enige afstand houdt. Tegelijkertijd mag hij niet z'n betrokkenheid verliezen. Een dans op het slappe koord.

Om de onmisbare professionele terughoudendheid te bewaken, en tegelijkertijd betrokken te blijven, is het voor de mediator van vitaal belang om de juiste vaardigheden en beroepshouding te ontwikkelen en te onderhouden, teneinde ze op het juiste moment in te zetten. Hierbij denk ik aan zowel de 'harde' als de 'zachte' kanten van de professie: zowel gezag neerzetten en handhaven, spelregels bewaken, grenzen stellen en de gespreksorde bewaken als onbevooroordeeld luisteren, empathie tonen, veiligheid scheppen en emoties respecteren.

Na een jarenlange ervaring als mediator en opleider voor NMI-registratie en -certificatie heb ik uit het oerwoud aan kennis, vaardighe-

den en beroepshouding een tiental vaardigheden gedestilleerd. Vaardigheden gebaseerd op grondslagen. Waarom grondslagen? Om een overtuigende reden: wanneer in een van de grondslagen een zwakke plek zit, dan wordt het gebouw van de mediation onstabiel. De grond zakt weg. Dan kunnen er zelfs ongelukken gebeuren. En die gebeuren vaker dan me lief is. Regelmatig hoor ik mensen klagen over mislukte of teleurstellende ervaringen met mediations of mediators. ‘Er werd volstrekt niet naar me geluisterd.’ ‘Ik voelde de dwang van de mediator om met zijn oplossing mee te gaan.’ ‘Ik kon mijn emoties niet kwijt.’ ‘Het was veel te koeltjes en te zakelijk.’ ‘Ik had het idee dat de mediator tégen me was...’

Deze elementaire vaardigheden helpen de (aankomende) mediator om degelijk werk af te leveren. Om geloofwaardig, betrouwbaar en veilig te zijn voor zijn cliënten en vooral ook om zichzelf te beschermen tegen onvakkundigheid en ongeloofwaardigheid.

De grondslagen vat ik samen in een bijbels tiental: de Tien Vaardigheden van mediation. Het zijn uiteraard geen geboden. Ze staan niet op een stenen tafel en er gebeuren geen natuurrampen als ze niet worden nageleefd. Maar er kan wel degelijk schade ontstaan als deze vaardigheden genegeerd worden. In die zin zijn ze een leidraad voor de mediator.

De Tien Vaardigheden zullen een voor een in een eigen hoofdstuk besproken worden. De volgorde van de hoofdstukken staat overigens niet voor een volgorde van belangrijkheid. De mediator zet vaardigheden namelijk *situationeel* in. Dat wil zeggen dat elke situatie in een mediationgesprek anders is, uniek is. En elk van deze situaties vraagt om eigen, specifieke vaardigheden. Geen enkele vaardigheid is daarmee belangrijker of zwaarder dan de andere. *Situatiegevoeligheid* staat centraal en is dan ook een overkoepelende vaardigheid die bij elke mediator aanwezig behoort te zijn.

Tussen veel van de vaardigheden die aan de orde komen bestaan dwarsverbanden. In staat zijn to-the-point reflecties te geven is een vaardigheid, bijvoorbeeld, die in allerlei situaties nodig is. De vaar-

digheid wordt dan ook in meerdere fasen van het mediationgesprek ingezet. Een reflectie in de ene fase heeft een andere werking dan een reflectie in een andere fase. Daarom komt diezelfde vaardigheid in meerdere hoofdstukken aan de orde.

Elke mediator ontwikkelt een eigen stijl. Die stijl geeft kleur en een persoonlijk karakter aan de vaardigheden. Er bestaat niet zoiets als een standaardstijl of een uniforme aanpak. Iedere mediator zal een eigen, persoonlijke aanpak construeren en zijn eigen *unique selling points* ontwikkelen. Hierdoor wordt het aanbod aan mediators gevarieerd, hetgeen de markt slechts ten goede kan komen.

Dit boek is bedoeld als prikkeling. Ik heb de intentie om mediators en andere mensen die professioneel met controverses en bemiddeling bezig (gaan) zijn, aan te zetten tot het aanscherpen van hun bekwaamheid.

Mediation is een volwassen beroep geworden, en bij een volwassen beroep horen ontwikkelde vaardigheden.

BIJ DE TWEEDE DRUK

Er is veel aan het bewegen in mediationland. De belangrijkste ontwikkelingen zijn:

- meer doorverwijzing door de rechtbank en instelling van gesubsidieerde (rechts)bijstand;
- aanscherping van de toets en de assessment ten bate van registratie en certificatie bij het NMI; toenemende professionalisering;
- meer aandacht voor mediation en conflictbemiddeling in de pers en de samenleving.

Dit zijn verheugende ontwikkelingen. Tegelijk bestaan er nog steeds misverstanden rond het vak. Zo blijft het opvallen dat bij conflicten in de publieke sfeer (overheid, publieke voorzieningen, gezondheidszorg, vakbeweging enzovoort) de neiging bestaat (top)be-

stuurders met een politieke kleur in te zetten. Telkens weer zie je deze keuze vastlopen op de onwil van een der partijen zo'n bemiddelaar te accepteren. Dat is logisch: een bestuurder met een gekleurd en geprononceerd politiek verleden, die bovendien als adviseur 'voor de tegenpartij' werkzaam is of was, loopt het gevaar niet te voldoen aan een wezenlijk professioneel criterium: onpartijdigheid (neutraliteit). Het is verstandig als hier de komende jaren aandacht aan wordt besteed.

Een tweede opmerking: de professionalisering van het vak brengt een belangrijke consequentie met zich mee. Cliënten verwachten in toenemende mate specifieke vakkennis van de mediator. De onbevangen en 'onwetende' beroepshouding die de mediator van het eerste uur kenmerkt ('hoe minder ik weet van de inhoud, des te neutraler ik kan werken') maakt plaats voor de mediator-specialist die zich toelegt op specifieke kennis en vaardigheden. Deze tendens is van invloed op de vaardigheden die een mediator in huis moet hebben. Gerichte opleiding en training is hierop een passend antwoord van de opleidingsinstituten en de trainingsbureaus.

Al met al kunnen we een interessante en intensieve ontwikkeling binnen ons vakgebied gaan meemaken in de komende jaren. Dit boek blijft een hulpmiddel bij de aanscherping van de vaardigheden en de professionalisering van mediators en leidinggevendenden/managers die met intermenselijke spanningen te maken hebben.

De tweede druk van dit boek is op enkele plaatsen taalkundig gecorrigeerd. De inhoud is dezelfde gebleven. De 10 vaardigheden blijven immers, ook onder het regime van vernieuwingen en veranderingen in het vak, overeind staan.

BIJ DE VIERDE DRUK

Mediation is anno 2008 een geaccepteerde en breed ingezet instrument geworden. Het Nederlands Mediation Instituut (NMI) heeft er hard aan gewerkt om de professionaliteit van de geregistreerde en

gecertificeerde mediators te verhogen. Het register is gedurende de jaren 2004-2007 opgeschoond, en de kwaliteitseisen worden steviger getoetst en aan heldere assessment-criteria gekoppeld. De rechtbanken in Nederland hebben mediation als vorm van gereguleerde geschillenbeslechting een eigen, vastgelegde plaats gegeven. On- en minvermogende burgers hebben recht gekregen op financiële steun (toevoegingen) om mediation in te zetten.

Mediation is, kortom, een volwassen beroep geworden, met alle gecontroleerde en getoetste kwaliteitseisen die daarbij horen.

Ondanks deze ontwikkeling blijven mediationvaardigheden als aparte categorie “skills” van grote waarde juist voor de niet-professionele mediator of bemiddelaar. Managers, leidinggevenden, bestuurders of andere professionals kunnen gewapend met deze vaardigheden van grote waarde zijn voor hun organisatie, voor hun medewerkers en/of collega's of voor hun teamgenoten.

Hein van Meeteren,
april 2008

Je beroepsprofiel kennen

Op een maandagochtend tegen tienem begint een gesprek tussen drie mensen. Ze zitten aan een ronde tafel. Er is koffie. Wie zijn deze mensen? Twee van hen hebben een geschil. Een van hen is mediator. De twee met een geschil heten 'cliënten'. Zij komen bij de mediator om over hun geschil te praten. Ze zoeken naar een oplossing voor hun dispuut. Er is al een traject verlopen voordat ze aan tafel komen. Er heeft een intake plaatsgevonden. De keuze is gemaakt: ze brengen de zaak vooralsnog niet voor de rechter. Ze vechten het niet uit met advocaten en via slepende juridische procedures. Ze willen het zelf proberen, met behulp van een neutrale derde, een vakkundig gespreksleider. Wie is de mediator?

De mediator is een man of een vrouw die bekwame begeleiding kan bieden. Dat is voor de cliënten veel waard, zoveel dat ze er een stevig bedrag per uur voor willen neertellen. De cliënten hebben vooraf een rekensommetje gemaakt: mét een mediator kost ons probleem waarschijnlijk zoveel, zonder de mediator zoveel. In die rekensom zitten ook de kosten van langdurige en meestal pijnlijke juridische steekspelen. Alles afwegend kiezen ze voor mediation, een relatief goedkope, tijdbesparende en vooral doeltreffend methode.

Vaststaat dat ze er samen niet uitkomen. Ze hebben een neutrale derde partij nodig. De redenering van de cliënt kan als volgt verlopen: wanneer ik niets doe, dan komt er geen einde aan, dan kan deze zaak zich jaren en jaren voortslepen. Naar de rechter stappen wil ik ook niet. In ieder geval nóg niet. Gerechts- en advocatenkosten, tijdsverlies en, niet onbelangrijk, mijn verlies van greep op de uitkomst, zijn nadelen die ik wil voorkomen. Als ik echter met mijn tegenstander een neutrale derde in dienst neem en we laten ons door hem of haar begeleiden in ons geschil, en we knobbelen onder zijn

begeleiding gezamenlijk een duurzame oplossing uit, dan kan dat pure winst opleveren.

Tijdwinst, geldwinst, minder pijn, een betere oplossing.

Wie is die neutrale derde? Wie is die mediator? En wat kan hij?

Het is voor een mediator van belang om te beseffen waarom hij erbij geroepen wordt, wat zijn unieke bijdrage is aan het gesprek van de cliënten. De mediator heeft de plicht zijn eigen beroepsprofiel te kennen, teneinde te beseffen wat hij voor anderen waard is. Hij doet er goed aan zich te realiseren wat zijn eigen unieke functie is. Alleen dan is hij zijn geld waard. Hij moet zijn grenzen kennen en weten waar hij moet ophouden en moet doorverwijzen.

Om een beeld te krijgen van het profiel van de mediator is het raadzaam eerst te snappen wie de mediator niet is:

1 De mediator is geen therapeut

Therapeuten kunnen uitstekende mediators zijn. Het is wel van het grootste belang dat de twee functies, therapeut en mediator, strikt uit elkaar gehouden worden. De primaire taak van de mediator is namelijk een gespreksklimaat te arrangeren waarbinnen de partijen, zijn cliënten, tot een oplossingsgericht gesprek kunnen komen. De therapeut beoogt een ander doel: een bijdrage leveren aan de geestelijke of emotionele gezondheid van zijn cliënt. De mediator gaat dus minder vanzelfsprekend de psychische diepte in en zal ervoor waken een therapeutenrol te spelen. Want het is zijn taak niet en het draagt niet per se bij aan het gesprek tussen zijn cliënten. Natuurlijk zullen er in een mediation herstelwerkzaamheden moeten plaatsvinden in de communicatie, en dus ook in de relatie tussen de partijen aan tafel. Maar die werkzaamheden richten zich in de eerste plaats op het doorbreken van negatieve spiralen tussen de cliënten, het voorkomen of corrigeren van onnodige escalaties en beweging brengen in stagnaties, zoals een ijsig stilzwijgen waarin conflictsituaties terecht kunnen komen. Het gesprek moet worden gevoerd, daar gaat het om. Waar het gesprek naartoe gaat, in welke richting de cliënten gaan bewegen (bijvoorbeeld een samenwerking afbreken of samen

verdergaan): dat bepalen de cliënten zelf. De interventies van de mediator zijn, kortom, anders van aard dan die van de therapeut. Maar let wel: mediation is niet een puur zakelijke professie. Emoties spelen ook bij mediation wel degelijk een rol. Soms zelfs een doorslaggevende rol. Het is aan de mediator om emoties de functie te geven in het gesprek die nodig is voor de voortgang. In die zin bewaakt de mediator grenzen. De grens ligt, nogmaals, daar waar gevoelens niet bijdragen aan een opbouwend, resultaatgericht gesprek tussen cliënten. Als iemand bijvoorbeeld door een kwetsende opmerking door de ander – in het verleden – op geen enkele manier verder kan met die ander, dan speelt die kwetsuur zeker een rol. Als het gesprek namelijk pas écht op gang kan komen door een excuus van de kwetsende partij, dan moet de mediator daar oog voor hebben, en cliënten uitnodigen er oprecht over te praten (zie met name de hoofdstukken 9 en 10). Aandacht schenken aan emoties kan mogelijke barrières weghalen die het gesprek onnodig versperren. Een mediator met lef (zie hoofdstuk 8) loopt niet weg voor emoties. Hij geeft ze een eigen plaats. Ze zijn de bouwstenen van een openhartig gesprek. Maar dat gesprek staat centraal, niet de emoties.

2 De mediator is geen adviseur

Adviseurs zijn nuttige mensen, maar ze hebben een andere missie in het leven dan de mediator. Adviseurs zijn meedenkers met de klant. Ze verplaatsen zich in de problematiek van de klant, en schakelen hun eigen deskundigheid en vaardigheden in om de klant een stap verder te helpen. In die zin is de adviseur een gekleurde tweede, en niet een neutrale derde partij. Een goed adviseur weet al vrij snel waar het probleem bij de klant zit, en zet samen met z'n klant het traject naar de toekomst uit. Daarmee stuurt de adviseur inhoudelijk op een voelbare wijze. Daar wordt hij voor betaald. Inhoudelijke sturing is bij de mediator juist een valkuil. In die zin zijn mediator en adviseur tegenpolen. Soms is het de taak van de mediator om zijn cliënten voor te lichten, of inhoudelijke kennis te bieden (in arbeidsrechtelijke kwesties, in huurkwesties of in echtscheidingszaken),

maar de mediator is hierin terughoudend en zorgt er consciëntieus voor dat beide cliënten dezelfde informatie krijgen. Ook hier: *de primaire doelstelling is het gesprek tussen cliënten*. De mediator zorgt ervoor dat beide cliënten gelijkwaardig zijn geëquipeerd om dit gesprek op een zinvolle manier te voeren. Maar zij, de cliënten, zijn verantwoordelijk voor de inhoudelijke sturing.

3 De mediator is geen advocaat

De verhouding tussen mediators en advocaten is wel eens gespannen, behalve in de situatie dat de advocaat zelf een mediator is. Het stereotiepe beeld dat veel mediators hebben van advocaten is niet zo charmant. Andersom is het net zo: sommige advocaten hebben de neiging de mediator als een cliché neer te zetten. Hoe zien die stereotiepen en/of clichés eruit? Eerst de advocaat: hij stookt het conflict op en jaagt zijn cliënten op kosten door het juridische gevecht aan te moedigen. Hij spiegelt zijn cliënten overwinningen voor op rechtszaken en fourneert daarmee valse hoop. Het resultaat van deze activiteiten, zo hoor ik menig mediator klagen, is een hopeloos geëscaleerd en daarmee vastgelopen conflict dat voor de rechter komt en dat maar al te vaak twee verliezers produceert.

De mediator daarentegen, zo hoor ik regelmatig advocaten schamperen, is een *softie* die niet durft te knokken voor zijn cliënten. Altijd maar dat praten over gevoelens, ja, hoor eens, daar win je geen zaak mee. Mediation brengt niet echt harde resultaten en mediators zijn hoogstens goedwillende amateurs. Wanneer een cliënt dus écht zijn belang wil dienen, dan moet hij naar een advocaat stappen.

Met dit soort dooddoeners komt het vak mediation niet echt verder. Een advocaat is geen mediator, en een mediator is geen advocaat. Misschien is dat de enige harde constatering die we kunnen doen. De cliënt heeft daarbij het laatste woord: wil hij de zaak tot op het bot uitvechten, en denkt hij juridisch zo sterk te staan dat hij zijn tegenspeler kan overtreffen in een rechtsgeding; laat hij dan een advocaat nemen. Deze zal zijn cliënt met raad en daad bijstaan, tot in de rechtszaal toe. Maken de cliënten een andere afweging, namelijk

in de richting van een oplossingsgericht gesprek, waarbij ze zélf – en niet de rechter – voor een oplossing zorgen, dan zoeken zij een mediator. En de mediator doet wat anders dan de advocaat: de mediator stelt zich als neutrale voorzitter op; hij leidt het gesprek op vakkundige wijze. De mediator behartigt slechts één belang, namelijk dat van de voortgang van dit gesprek.

4 De mediator is geen geestelijk raadsman

Een conflict gaat veelal gepaard met geestelijke nood en menselijk lijden. Partijen proberen elkaar regelmatig pijn te doen of zelfs te beschadigen. Dat is niet leuk om aan te zien. Veel mensen ervaren conflicten als iets ‘slechts’, als negatieve verschijnselen die niets goed kunnen brengen. De neiging bestaat om dit slechte in de wereld te gaan bestrijden. Ze worden apostelen voor de vrede. Hun grootste ambitie wordt om mensen in harmonie met elkaar te brengen en onenigheid en vechtlust te doen verdwijnen. Ze voelen zich aangetrokken tot mediation als een vorm van pastoraal werk. Het is echter niet de juiste motivatie. Mediators zijn er niet om conflicten als ‘slechte dingen’ de wereld uit te helpen. Mediators zijn geen strijders voor wereldvrede. Een mediator vindt een conflict niet een moreel verwerpelijk fenomeen dat moet worden weggewerkt. Een mediator staat volstrekt anders in zijn vak: hij wil als vakman mensen met elkaar in gesprek brengen en ze stimuleren hun eigen rommel op te ruimen. Hij ziet een conflict als een kans voor zijn cliënten om door een intensief verandingsproces heen te gaan en nieuwe kansen voor de toekomst te creëren. Hij ziet het conflict als een normaal menselijk fenomeen, iets waar elk mens vroeg of laat mee te maken krijgt. Een mediator redt niemand, hij stimuleert hoogstens enige zelfredzaamheid.

5 De mediator is geen P&O’er

Vele bedrijven en organisaties kennen een afdeling Personeel & Organisatie. Op zo’n afdeling werken mensen aan personeelsbeleid. Vaak spreekt men in een organisatie in dit verband van ‘personeelszaken’. Doet zich binnen het bedrijf of de organisatie een dispuut of

een conflict voor, dan bestaat er een algemene neiging om een P&O'er in te zetten. Vaak wordt bij deze beslissing naar het kostenaspect gekeken. Maar ook een behoefte de dingen zelf op te lossen en 'de vuile was binnen te houden', speelt een rol. Het risico van deze aanpak krijgt bij deze beslissing meestal minder aandacht. De P&O'er wordt immers betaald door 'de baas', en in de ogen van minstens één der conflictpartijen is de P&O'er hierdoor snel in zijn neutraliteit aangetast. Misschien zegt de wantrouwende partij het niet met zoveel woorden, maar de gedachte erachter is simpel: wiens brood men eet, diens woord men spreekt. Een P&O'er kan extreem goed zijn best doen om niet-gebonden te blijven, om een onbetwist onpartijdige indruk te maken, maar veelal glipt dit streven vroeg of laat uit zijn vingers. Want het is de *waarneming* van de partijen, of een der partijen, die de doorslag geeft. Feiten en waarnemingen lopen in een mediation nu eenmaal door elkaar heen. Daarmee dient de mediator altijd rekening te houden. Het is bijgevolg voor een mediationgesprek niet bevorderlijk wanneer een P&O-medewerker in een pril stadium zich al uit de naad moet werken om zijn cliënten ervan te overtuigen dat hij heus betrouwbaar en onpartijdig is en echt beider belangen zal bewaken. Met name in een arbeidsgeschil zal dit verhaal niet snel door een wantrouwende cliënt worden geloofd, vooral niet als die cliënt zichzelf ervaart als de zwakste partij. Daarom is het raadzaam in zo'n geval een werkelijk neutrale derde te benaderen. Een buitenstaander dus; iemand die geen belangen heeft binnen het bedrijf of de organisatie; iemand die los van de organisatie staat en geen personele of zakelijke banden onderhoudt met de club. P&O kan zo iemand wel degelijk inhoudelijk instrueren en van faciliteiten voorzien, daar is mijns inziens geen enkel probleem mee. De mediator zal er echter zelf voor moeten zorgen dat zijn neutraliteit boven elke twijfel verheven blijft.

6 De mediator is geen coach

Coaching en mediation worden nogal eens met elkaar verward, terwijl er een wezenlijk verschil tussen de twee professionele activitei-

ten bestaat. De essentie van coaching is een één-op-ééngesprek tussen een professional en een cliënt, waarbij de cliënt aangespoord wordt zijn of haar eigen persoonlijke en beroepsmatige ontwikkeling in en door te zetten. Zo bezien is een coach een buddy, een inspirator, iemand die zich geheel en al in dienst stelt van de behoeften en de ontwikkeling van zijn cliënt.

Een mediator is echter een beoefenaar van een geheel andere tak van sport. Een mediator schept gelegenheid tot communicatie tussen twee (of meer) partijen, dat is zijn primaire taak. Misschien zorgt een mediator, net zoals de coach, voor *empowerment* bij één of beide partijen,² maar de mediator heeft hiermee een ander oogmerk: het faciliteren van een gelijkwaardige positie voor elk van de partijen. Ongelijkwaardigheid veroorzaakt immers scheve communicatie, en scheve communicatie heeft geen functie in een oplossingsgericht gesprek.

7 De mediator is geen bemiddelaar

In Amsterdam is er wel eens sprake van een taxi-oorlog. De laatste keer dat het gebeurde was in het jaar 2000. Door een nieuwe liberale wetgeving werd de taximarkt opengegooid en ontstond er in Amsterdam een gepassioneerde botsing tussen chauffeurs van Taxi Centrale Amsterdam (TCA) en de nieuwkomer TaxiDirekt. Het conflict laaide hoog op. Op het hoogtepunt van de strijd kwam een ‘bemiddelaar’ in actie, en wel professor Max Rood. Uit een *Telegraaf*-bericht in die dagen:

AMSTERDAM – De hoofdstad wordt opgeschrikt door een taxi-oorlog die maandenlang voortduurt. De Taxi Centrale Amsterdam (TCA) verzet zich met hand en tand tegen de nieuwe taxiwet die op 1 januari wordt ingevoerd. Deze wet bepaalt dat iedereen een taxibedrijf kan beginnen. Tot op dat moment is TCA met 1300 auto's monopolist in Amsterdam. Veel van deze chauffeurs hebben tonnen voor hun ver-