

## Mediation: het andere verhaal

### Chris Bos

*Chris Bos is sinds 1998 mediator en heeft veel ervaring in het begeleiden van mensen die in hun werk spanningen of conflicten ervaren met collega's, leidinggevendenden, medewerkers, teamgenoten, etc. Hij heeft in Nederland een relatief nieuwe benadering van mediation op de kaart gezet, nl. de narratieve mediation. Chris is directeur van en trainer bij het Expertisecentrum Conflictmanagement, dat onder meer een NMI-erkende Basisopleiding Mediation en de opleiding Teamontwikkeling en Coaching aanbiedt. In deze opleidingen komt 'het andere verhaal' over mediation en conflictmanagement nadrukkelijk aan bod.*

**Waar mensen (samen)werken, zijn conflicten. Veel van die conflicten worden door de betrokkenen zelf opgelost, maar als dat niet lukt, komen ze vaak op het bordje van een teamleider of manager terecht. Als die ook geen soelaas weet te bieden, is de P&O'er aan zet. Maar wat kan deze exact doen? Soms zie je dat bemoeienis van P&O het conflict doet vergroten. Gespreksverslagen roepen angst of wantrouwen op, want ze worden deel van het dossier, goede intenties van de P&O'er worden gewantrouwd, want is die P&O'er eigenlijk niet een verlengstuk van het management? Kortom, in conflictsituaties bestaat altijd het risico dat pogingen om het conflict op te lossen ertoe leiden dat het conflict zich als een olievlek verspreidt en dat je voordat je het weet ook gezien wordt als onderdeel van het conflict. Is mediation een zinvol alternatief?**

Die vraag is naar mijn idee niet met een eenvoudig 'ja' of 'nee' te beantwoorden, want het hangt er nogal vanaf wat de mediator precies gaat doen en vanuit welke visie hij met conflicten of spanningen aan de slag gaat. Wat voor mij wel heel duidelijk is, is dat de kans dat een mediator tot resultaten komt die een fundament leggen onder een *doorlopende* werkrelatie niet heel groot is, althans niet met de manier waarop mediation in Nederland thans vooral beoefend wordt. Het is m.i. tijd dat er een ander verhaal over mediation verteld wordt dan het traditionele verhaal. En iets van dat andere verhaal wil ik dit artikel vertellen.

Allereerst: wat is eigenlijk het traditionele verhaal over mediation? Heel kort gezegd komt dat hierop neer. Twee mensen hebben een verschil van mening en ze hebben zich ingegraven in hun standpunten. In gezamenlijke gesprekken doorbreken ze de impasse niet en vaak zijn ze ook gestopt met het voeren van gezamenlijke gesprekken. Als er gepraat wordt, is het *over* de ander en niet *met* de ander. Een mediator gaat met partijen in gesprek en gaat daarbij inventariseren op welke punten partijen elkaar niet kunnen vinden (exploratie). Het gaat dan vaak enerzijds om zakelijke kwesties, anderzijds om emoties, beelden, overtuigingen over de ander, etc. De mediator zoekt in deze fase naar de **belangen** achter de standpunten en als die duidelijk zijn, probeert hij een **onderhandeling** op basis van die belangen in gang te zetten. Die onderhandeling heeft een resultaat – de **oplossing** – en de mediator formaliseert dat resultaat door het op papier te zetten en het door partijen te laten ondertekenen. Conflict opgelost, mediation geslaagd!

In conflicten waarin iets te onderhandelen valt, werkt deze aanpak goed. Je ziet dan ook dat mediation vanuit dit traditionele verhaal vaak wordt ingezet bij (echt)scheiding (in familieconflicten) en bij exit-zaken (in arbeidsconflicten). In dat soort geschillen valt er

flink wat te onderhandelen en is het ook heel verstandig dat het resultaat van die onderhandeling op papier komt, want je moet als partij iets hebben om op terug te kunnen vallen. Bij doorlopende relaties – het gescheiden stel dat kinderen heeft en met de ouderrelatie verder moet, twee collega's die niet goed door één deur kunnen, de leidinggevende die zich kritisch heeft uitgelaten over een medewerker, maar niet van hem af wil/kan, het team waarin de werksfeer onprettig is geworden en dat niet meer lekker functioneert – is de onderhandelingscomponent vaak veel lastiger te vinden. En al zou je als mediator toch wat onderhandelbare items op het spoor komen, dan is het de vraag of het formeel vastleggen daarvan spanningen in de toekomst voorkomt. De voedingsbodem van de conflictsituatie wordt namelijk niet weggenomen door de onderhandelbare items op te lossen. De behoefte aan harde afspraken en het formaliseren daarvan in een soort contract betekent bijna altijd dat het vertrouwen onvoldoende is hersteld en dat het wantrouwen juridisch dicht moet worden getimmerd. Mijn ervaring is dat mediation op deze manier toegepast in bijvoorbeeld arbeidsrelaties heel vaak leidt tot nieuwe spanningen in de (nabije) toekomst en op termijn alsnog een exit-traject. Bij een scheiding waarbij de ex-partners als ouders verder moeten, zie je vaak dat die ouderrelatie moeizaam blijft, ook al hebben die ouders, bijvoorbeeld in mediation, aan het verplichte ouderschapsplan gewerkt.

Wat is dan dat andere verhaal over mediation? Ik zal wat ingrediënten van dat verhaal noemen. Als eerste ziet dit verhaal een conflict niet als iets wat een begin- en een eindpunt heeft. In doorlopende relaties komen spanningen voor; de intensiteit van die spanningen wisselt en zou je er een tijdsgrafiek van moeten maken, dan komt er een golfbeweging uit. Oplossingen of afspraken markeren vaak een dal in het spanningsniveau maar voorkomen niet dat spanningen op andere momenten of over andere thema's ontstaan. Als we het over werkrelaties hebben, is een definitie van een goede relatie eerder een relatie die tegenwind en storm goed kan opvangen dan een relatie waarin geen spanningen of conflict voorkomen. Een mediator die vanuit dit verhaal werkt, begrijpt dat er na afloop van de mediation opnieuw conflicten en spanningen zullen zijn. Zijn mediation is succesvol geweest als de gezamenlijke gesprekken die in mediation zijn gevoerd ertoe bijgedragen hebben dat de relatie tussen betrokkenen door die nieuwe conflicten en spanningen niet omvergeblazen wordt (om de parallel met zwaar weer maar even door te zetten).

Een tweede component van het andere verhaal over mediation is dat de zakelijke inhoud van een conflict ondergeschikt is aan de relationele inhoud van het conflict. Conflicten ontstaan niet doordat mensen het niet met elkaar eens zijn, maar doordat er psychologische mechanismen in werking treden als gevolg van die botsing van standpunten. Je trekt bijvoorbeeld conclusies over het karakter van de ander (hij is kortzichtig, egoïstisch, onbeschoft, oneerlijk, etc.). Je voelt je niet comfortabel bij de manier waarop de ander je positioneert of wegzet ('ik voel me als een schooljongen behandeld', 'ik word weggezet als een kind dat zijn zin niet krijgt', etc.). Je zoekt steun bij anderen die er net zo over denken als jij, waardoor communicatie met de ander vaak vervangen wordt door communicatie over de ander. Je filtert (onbewust) de werkelijkheid: je ziet alleen nog wat jouw dominante beeld van de ander bevestigt en niet wat een uitzondering is op dat beeld.

In het andere verhaal over mediation gaat de mediator met de relationele kant van het conflict aan de slag. Het gaat dan om dingen als bijvoorbeeld erkenning van elkaars

emoties en beelden en begrip voor hoe die het gedrag van de ander hebben bepaald. Voor de mediator is dan belangrijk om te weten dat erkenning geven en erkenning ontvangen met elkaar in balans moeten zijn (betrokkenen houden een boekhouding van de erkenning bij) en dat erkenning altijd 'gelijk oversteken' betekent ('ik geef jou erkenning en ga pas verder als ik eerst ook van jou erkenning krijg'). Dit proces – waar veel over te zeggen is, maar dat ik hier voor het gemak kort typeer – is voor de relatie in de toekomst essentieel. In dit soort verbindende gesprekken wordt het fundament voor een goede (werk)relatie gelegd. Het verbindende gesprek is voor mij ook altijd een fascinerend gebied van (zelf)onderzoek. Ik probeer als mediator met betrokkenen op zoek te gaan naar het geheim van het goede gesprek (op het moment dat ze dat hebben). Wat je dan vindt, heb ik **richtinggevende uitspraken** genoemd. Deze kunnen er als volgt uitzien: *'wij zijn de beste collega's als:*

- *we elkaar vanuit nieuwsgierigheid bevragen,*
- *we elkaars emoties proberen te begrijpen en te erkennen,*
- *we regelmatig informeel contact hebben', etc.*

Dit soort uitspraken staat zelden of nooit in de overeenkomsten die mediators opstellen die werken vanuit het traditionele verhaal over mediation. Het zijn geen 'harde' afspraken, ze zijn niet juridisch afdwingbaar. Ze zijn wel richtinggevend voor het gedrag van betrokkenen in toekomstig contact en vormen een fundament onder hun relatie. Ik moedig aan dat betrokkenen na de mediation zelf ontdekkingen over wat tussen hen goed werkt, toevoegen aan de lijst met richtinggevende uitspraken en nuanceringen toevoegen of veranderingen aanbrengen in de lijst die er al is.

Dit tweede element van het andere verhaal over mediation laat zien dat je grote vraagtekens kunt plaatsen bij de opvatting dat een mediator juridisch goed onderlegd moet zijn. Hij moet gefascineerd zijn door menselijke relaties, interesse hebben in psychologische processen die spelen bij intermenselijke interactie, een antenne hebben voor de relationele onderstroom van het conflict. Mediation is oorspronkelijk een interventie die gericht is op relatieherstel. De dominantie van het traditionele verhaal over mediation heeft ervoor gezorgd dat de praktijk inmiddels is dat mediation vooral wordt ingezet bij (echt)scheiding en exit-trajecten. In dat soort zaken is juridische kennis vereist, maar dit soort zaken heeft met relatieherstel niet heel veel te maken.

Een laatste ingrediënt van het andere verhaal over mediation dat ik hier wil noemen, heeft te maken met het feit dat mensen in conflict de werkelijkheid gefilterd waarnemen. Uiteraard is er nooit één waarheid: mensen geven betekenis aan gebeurtenissen in hun leven en als ze samen dingen meemaken, is het goed mogelijk dat ieder van hen daar een verschillende betekenis aan toekent. In conflicten zie je dat bijna altijd: de één heeft een opmerking van de ander als kritiek opgevat (er die betekenis aan toegekend), de ander zegt dat hij feedback heeft gegeven (er een andere betekenis aan toegekend). Het conflict is dan geboren en vervolgens gebeuren er allerlei zaken die passen in het conflictverhaal en dat verhaal ook laten groeien. Als mediator moet je altijd beseffen dat je met de verhalen die betrokkenen over elkaar en de ontstane situatie vertellen, maar een deel van de werkelijkheid te pakken hebt. Interessanter dan wat verteld wordt, is wat *niet* verteld wordt! Het besef bij de mediator dat er naast het probleemverhaal ook een ander verhaal is dat niet of niet meer verteld wordt, is een essentieel element van wat ik maar even het 'nieuwe mediaten' zal noemen. Het probleemverhaal is een verhaal van wantrouwen, miscommunicatie, hardnekkige negatieve beelden van elkaars persoonlijkheid en het ontbreken van empathie. Het is

ook een verhaal van slapeloze nachten, gepieker, steun zoeken bij anderen, dossiers aanleggen, juridische routes verkennen, etc. Binnen dit dominante conflictverhaal zal nooit een oplossing gevonden worden die een basis legt onder verdere samenwerking. Het maximale is wat ik eerder beschreef en wat in de traditionele benadering van mediation veel voorkomt: timmer het wantrouwen juridisch dicht in een overeenkomst met 'harde' afspraken. De echte oplossing – als je die term wilt gebruiken – zit in het verhaal dat niet verteld wordt, maar waar je als mediator ruimte voor probeert te vinden.

Mensen gaan naar mediation met de hoop dat er iets anders zal gebeuren dan wat steeds is gebeurd. Ze willen wel af van het dominante conflictverhaal maar weten niet hoe. Sterker nog, ze zijn vaak dusdanig in de greep van het conflictverhaal dat ze zichzelf geweld aan doen. Je hoort soms uitspraken als: 'Ik heb dat toen wel zo gedaan, maar eigenlijk zit ik helemaal niet zo in elkaar'. Belangrijker dan te weten waarom iemand dan toch gedaan heeft wat hij deed, is om te weten wat hij zou hebben gedaan als het conflictverhaal hem niet zo in zijn greep had. Wat iemand dan vertelt, is een onderdeel van het positieve verhaal. De uitzonderingen op de regel – het verbindende gesprek in plaats van het geruzie, het moment waarop iemand zich niet gedroeg naar het beeld dat je van hem hebt gevormd, die keer dat je wel werd begrepen in plaats van genegeerd te worden – zijn de moeite waard om verder te verkennen. Door die uitzonderingen in ieder geval te laten vertellen en betrokkenen steeds te bevragen naar wat hier het geheim van was, levert richtinggevende uitspraken op die de pijlers vormen onder de toekomstige relatie. Ik werk als mediator toe naar een situatie waarin dat positieve verhaal dominant wordt en het conflictverhaal de uitzondering (zonder de illusie te hebben dat dat verhaal helemaal verdwijnt, want een doorlopende relatie heeft immers altijd spanning en conflict).

Er komt wel iets op papier (de richtinggevende uitspraken) maar de tijd moet het bewijs leveren dat mensen ook in de toekomst het positieve verhaal levend houden. Ik sluit dan ook liever af met een afspraak om elkaar over drie of vier maanden nog eens te zien om te kijken of dat positieve verhaal bestand was tegen aanvallen van het probleemverhaal dan met het tekenen van een formeel document waarin de harde afspraken een feit worden.

Mijn hoop is dat dit andere verhaal over mediation steeds vaker wordt verteld. Ik denk dat het traditionele verhaal over mediation mensen in de kou laat staan die met elkaar in conflict zijn zonder dat er al te veel te onderhandelen valt, terwijl deze mensen wel hulp nodig hebben om met elkaar goed verder te kunnen en weer verbinding te voelen. Als mediators met dit andere verhaal hun potentiële klanten kunnen bereiken, heeft mediation een gouden toekomst voor zich.