

Hugo Prein
Mediation in praktijk

Beroepsvaardigheden en interventietechnieken

Vijfde druk

Boom – Amsterdam

Inhoud

Woord vooraf	II
--------------	----

HOOFDSTUK I

Inleiding

I.1	Wat is mediation?	15
I.1.1	Verschillende beroepsachtergronden van mediators	16
I.1.2	Verschillende definities van mediation	17
I.2	Autonomie, zelfbeschikking en vrijwilligheid	19
I.3	Neutraliteit, onpartijdigheid en vertrouwelijkheid	21
I.3.1	Neutraliteit als uitvloeisel van de autonomie	21
I.3.2	Onpartijdigheid	24
I.3.3	Vertrouwelijkheid en geheimhouding	26
I.4	Verschil tussen mediation en andere vormen van conflictinterventie	27
I.4.1	Methoden waarbij de beslissingsbevoegdheid ligt bij de derde partij	27
I.4.2	Methoden waarbij de beslissingsbevoegdheid ligt bij de conflicterende partijen	31
I.5	Drie typen van mediation: de resultaatgerichte, probleemoplossende en communicatiegerichte aanpak	34
I.5.1	De resultaatgerichte of evaluatieve benadering	37
I.5.2	De probleemoplossende of faciliterende benadering	39
I.5.3	De communicatiegerichte of interactionele benadering	40

I.6	De fasering van het mediationproces of mediationtaken	43
I.7	Mogelijkheden en beperkingen van mediation	47
I.7.1	Conflictniveau	47
I.7.2	Motivatie; betrokkenheid bij en geloof in mediation	49
I.7.3	Competentie van de partijen	51
I.7.4	Machtsverdeling tussen de deelnemers	52
I.8	De persoon van de mediator	54
I.8.1	Eigenschappen van de mediator	54
I.8.2	Tegenoverdracht	55
I.8.3	Waardeopvattingen	57
I.8.4	De noodzaak van zelfreflectie, supervisie en intervisie	58
I.9	Interventies door een mediator	60
I.9.1	Interveniëren als complexe sociale vaardigheid	60
I.9.2	Onderscheid tussen inhoud en proces	66
I.9.3	Drie niveaus van interventies	70
I.9.4	De taken en de competenties van de mediator	71

HOOFDSTUK 2

Gesprekstechnieken van de mediator

2.1	Open en actief luisteren; het toepassen van stiltes en aanmoedigingen	75
2.2	Spiegelen	79
2.3	Parafaseren van de inhoud	80
2.4	Gevoelsreflectie	85
2.5	Samenvatten	92
2.6	Positief heretiketteren	96
2.6.1	Wat is (positief) heretiketteren?	97
2.6.2	Verschillende vormen van (positief) heretiketteren	100
2.6.3	Verwante begrippen: neutraliseren, normaliseren, gemeenschappelijk maken	103
2.6.4	Risico's van (positief) heretiketteren	105
2.7	Vraagtechnieken voor de mediator	106
2.7.1	Open en gesloten vragen	109
2.7.2	Vragen omwille van de informatiebehoefte van de mediator	113
2.7.3	Vragen om veranderingen te bewerkstelligen bij de deelnemers	113

2.8	Het uitoefenen van druk en het geven van inhoudelijke suggesties	121
2.8.1	Vershil in directiviteit tussen mediationbenaderingen	121
2.8.2	Paradoxe interventies	123
2.8.3	Technieken om het doen van concessies te bewerkstelligen	129
2.8.4	Kosten-en-risicotactiek	131
2.8.5	Het doen van inhoudelijke suggesties	131
2.8.6	Het reageren op een direct verzoek om advies of opinie	136
2.8.7	Het risico van het uitoefenen van druk en het geven van advies	138

HOOFDSTUK 3

Wat voorafgaat aan de eigenlijke mediation

3.1	Zijn de condities voor mediation aanwezig?	143
3.1.1	Aandachtspunten ten aanzien van de mediator zelf	143
3.1.2	Aandachtspunten ten aanzien van het conflict en de context	144
3.1.3	Aandachtspunten ten aanzien van de deelnemende partijen	145
3.2	Het opbouwen van een werkrelatie met de deelnemers	151
3.3	Het eerste contact	154
3.4	De eerste mediationssessie	156
3.4.1	Locatie en tafelschikking	156
3.4.2	De introductie door de mediator	159
3.4.3	Het psychologisch contract	164

HOOFDSTUK 4

Verbeteren van de kwaliteit van de communicatie

4.1	Communicatie als aangrijpingspunt voor interventies	169
4.1.1	Verbale en non-verbale communicatie; metacommunicatie	170
4.1.2	Betekenenissen van communicatie; relationele betekenis	172
4.1.3	Man-vrouwverschillen bij communicatie	174
4.1.4	Communicatie als een 'turn-taking game' (interrumperen)	176
4.1.5	Conflict als crisis in de communicatie	178
4.2	Reguleren van het mediationproces: procedures en communicatieregels	180

4.2.1	Structurering van het probleemoplossend proces door middel van procedures	180
4.2.2	Toepassen van communicatieregels	182
4.3	Bevorderen van (directe) communicatie	184
4.3.1	Driedelige ik-boodschap	186
4.3.2	Het stimuleren van een open en direct taalgebruik	187
4.3.3	Actief (laten) luisteren: kweken van empathie en onderling begrip	189
4.4	Onderkennen van en interveniëren in vastgelopen communicatiepatronen	191
4.5	Hanteren van emoties	196
4.5.1	Het benoemen van de emoties	200
4.5.2	De emoties gebruiken als belangrijke signalen	201
4.5.3	De emoties reguleren	203
4.5.4	De betekenisverlening veranderen	204
4.5.5	De emoties op een constructieve manier aan elkaar laten uiten	206
4.6	Het voeren van afzonderlijke gesprekken (caucusstrategie)	208
4.6.1	De functie van het voeren van afzonderlijke gesprekken	209
4.6.2	Strategische overwegingen bij de beslissing tot een caucusgesprek	212
4.7	Een sfeer van veiligheid scheppen	217

HOOFDSTUK 5

Assisteren bij het behandelen van de conflictkwesaties

5.1	De conflictkwesaties verhelderen en vaststellen	220
5.1.1	Wie begint?	221
5.1.2	Hoe breed of hoe smal?	222
5.1.3	Elementen van het conflictverhaal	226
5.2	Het definiëren van de onderliggende belangen	229
5.2.1	Het inventariseren van de onderliggende belangen	230
5.2.2	Ordering en prioriteitstelling van de belangen	233
5.2.3	Formuleren van het probleem (framing)	234
5.3	Zoeken naar oplossingen	237
5.3.1	Brainstormen	238
5.3.2	Gericht naar oplossingen zoeken	240

<i>Inhoud</i>		9
5.3.3	Beoordelen op bruikbaarheid en kiezen van een oplossing	242
5.4	Komen tot een overeenkomst en vastleggen van de afspraken	244
Literatuur		247

BIJLAGEN

Bijlage I	Mogelijke tafelschikkingen bij mediation	261
Bijlage II	Websites op het gebied van mediation	263
II.1	Beroepsverenigingen en associaties voor mediators	263
II.2	Tijdschriften	265
II.3	Speciale onderwerpen	266
Bijlage III	Beoordelingsinstrument voor het vaststellen van competenties	269
III.1	Beoordelingsprocedure	269
III.2	Beoordelingsinstrument	271
Noten		285
Register		291

Woord vooraf

Dit boek is ontstaan vanuit mijn werk als opleider van mediators bij de sectie mediation van de beroepsvereniging van psychologen, het Nederlands Instituut van Psychologen (NIP), en mijn eigen onderzoek en onderwijs over interventietechnieken aan de universiteit van Utrecht.

Mediation is de laatste twintig jaar in Nederland in ontwikkeling gekomen, maar het beroep van mediator is voor de meeste van de beoefenaars nog een nevenactiviteit die naast een hoofdberoep wordt uitgeoefend. Dit betekent dat mediators hun mediationcarrière starten vanuit en combineren met uiteenlopende professies en zo ook diverse kennis en vaardigheden met zich mee brengen in hun beroep van mediator. In de praktijk hebben juristen, vanuit hun positie in de rechtspleging, vaak gemakkelijker toegang gekregen tot het beroep van mediator, maar ook andere beroepsgroepen, zoals notarissen, fiscalisten, accountants, psychologen en andere gedragswetenschappers, zijn steeds meer het vak van mediator gaan beoefenen, veelal naast hun oorspronkelijke werkzaamheden.

Mediation in praktijk is zowel bestemd voor de beginnende mediator in opleiding die kennis wil nemen van de verschillende beroepsvaardigheden die voor een effectieve beroepsuitoefening essentieel zijn, als voor de meer ervaren mediator die zich nader wil verdiepen in de details van diverse interventietechnieken en de psychologische achtergronden daarvan. Mediation is gebaseerd op een solide in-

terventiepraktijk en een lange onderzoekstraditie binnen de sociale wetenschappen naar het verloop en de hantering van conflictprocessen en de hiervoor bruikbare interventiestrategieën. Veel van de in mediation gebruikte interventiemethoden hebben al eerder hun nut bewezen in interpersoonlijke therapie, coaching en organisatieverandering en zijn het product van sociaalwetenschappelijk onderzoek dat teruggaat tot in de jaren vijftig van de vorige eeuw.

Het kennen van deze achtergronden is essentieel, want men kan niet ongestraft een willekeurig aantal communicatietechnieken toepassen. Men zal zich steeds rekenschap dienen te geven van de doelstellingen en de uitgangspunten van mediation (zoals het respecteren van de autonomie van de partijen), de context waarbinnen de interventies worden gemaakt, de samenhang tussen de interventies onderling en de reacties van de partijen hierop en andere effecten die ze teweegbrengen.

Het eerste, inleidende hoofdstuk handelt over wat mediation is en wat dat betekent voor de rol en de persoon van de mediator. Dit is essentieel voor een beter begrip van de uitgangspunten van mediation en het waarom van de verschillende interventiebenaderingen die in de hoofdstukken daarna aan de orde komen. Vervolgens worden in hoofdstuk 2 de basale gespreks- of communicatietechnieken van de mediator behandeld. Deze technieken spelen in alle drie daarop volgende hoofdstukken een rol en dienen dus als eerste te worden toegelicht. In hoofdstuk 3 komt het opbouwen van een goede werkrelatie met en tussen de deelnemers aan de orde. In hoofdstuk 4 wordt het verbeteren van de kwaliteit van de communicatie behandeld en tot slot komt in hoofdstuk 5 het eigenlijke mediationproces (het behandelen van het inhoudelijke probleem) aan de orde, inclusief de fasering ervan of – anders gezegd – de verschillende taken die moeten worden vervuld, wil de mediation tot een goed einde kunnen worden gebracht. In deze opbouw verradt zich ook mijn visie op mediation: de totstandbrenging van een constructief gesprek zie ik als de belangrijkste conditie voor de behandeling van de inhoudelijke conflictkwesities. Maar de lezer kan – al naar gelang zijn of haar behoefte – natuurlijk de eigen leesvolgorde bepalen.

Aangezien mediation een nog vrij jong beroep is en de gebruikers doorgaans nog niet bekend zijn met de mogelijkheden van deze spe-

cifeke aanpak van interpersoonlijke conflicten, bestaat er een grote behoefte aan het ontwikkelen en bewaken van de vakkundigheid van degenen die het beroep (willen gaan) uitoefenen om zo ook het benodigde vertrouwen en geloofwaardigheid van deze methode bij potentiële gebruikers te kunnen bewerkstelligen. Hiervoor is in 2003 door het Nederlands Mediation Instituut (de voorloper van de huidige Mediatorsfederatie Nederland) een procedure ingevoerd voor de persoons certificering van mediators. De procedure zelf en het beoordelingsinstrument dat hierbij wordt gebruikt om de beroepsvaardigheden van de mediator te kunnen vaststellen, zijn toen door mij ontwikkeld. Dit beoordelingsinstrument wordt nog steeds gebruikt bij het assessment dat kandidaat registermediators dienen af te leggen als ze deel willen uitmaken van het register van de Mediatorsfederatie Nederland (MfN). Het is als bijlage III in dit boek opgenomen.

Deze vijfde druk van *Mediation in praktijk* wijkt op een aantal onderdelen af van de vorige druk. Zo is hoofdstuk 4 over (interventie in) de communicatie herzien, is de literatuurlijst bijgewerkt en is de tekst van alle andere hoofdstukken op een groot aantal punten verbeterd, aangescherpt, aangevuld en verduidelijkt.

Mediation in praktijk vertoont grote overeenkomsten met mijn boek *Beroepsvaardigheden en interventietechnieken* (Prein, 2014), dat bij Sdu Uitgevers is verschenen.

Hugo Prein

Laren NH, 2014

Inleiding

1.1 Wat is mediation?

Mediation is een methodiek waarbij de partijen die met elkaar een conflict hebben de gelegenheid krijgen om weer met elkaar in gesprek te komen en om autonoom de beslissingen te nemen die nodig zijn om dit conflict te hanteren en eventueel op te lossen. Het gaat bij mediation erom dat de partijen in vrijheid hun eigen beslissingen kunnen nemen, zonder dat ze daarbij onder druk worden gezet of in een bepaalde richting worden gestuurd of dat de mediator op een of andere manier hun de beslissing uit handen neemt, zoals bij een rechtszaak of andere meer directieve methoden van conflicthantering. Bij mediation gaat het erom de partijen te helpen de kwaliteit van hun interactie, communicatie en besluitvorming te verbeteren, om dus beter naar elkaar te kunnen luisteren en beter te kunnen praten over vaak emotionele zaken die zeer wezenlijk voor hen zijn.

Veel van de in mediation gebruikte interventiemethoden hebben al veel eerder hun nut bewezen in de praktijk van interpersoonlijke therapie, systeemtherapie, groepsdynamica, coaching, en organisatieverandering. Mediation is gebaseerd op een lange onderzoekstraditie binnen de sociale wetenschappen naar het verloop en de hantering van conflictprocessen en de hiervoor bruikbare interventiestrategieën en is het product van sociaal-wetenschappelijk onderzoek dat al terug gaat tot de jaren vijftig van de vorige eeuw.

1.1.1 Verschillende beroepsachtergronden van mediators

Hoewel mediation als methodiek al heel oud is, is de institutionalisering daarvan in een apart beroep in Nederland nog maar iets van de laatste twintig jaar en is het beroep van mediator voor de meeste van de beoefenaars vaak nog een nevenactiviteit die naast een hoofdberoep wordt uitgeoefend. Mediators brengen zo uiteenlopende en unieke kennis en vaardigheden met zich mee in hun beroepsuitoefening als mediator, maar zullen soms ook verschillende dingen moeten afleren, omdat iedere beroepsachtergrond weer haar eigen valkuilen voor mediation kent. We zien mediators die van huis uit advocaat zijn of rechter of een of andere adviesfunctie hebben in de juridische dienstverlening. Of die notaris, accountant of fiscalist zijn met een voornamelijk zakelijk technische en financiële achtergrond. Voor hen zal het moeilijk kunnen zijn om geduld op te brengen en het eigen oordeel op te schorten en niet te gaan ‘pushen’, wanneer de deelnemers in een impasse terechtkomen. Of om een advies achterwege te laten, wanneer deelnemers vanuit hun afhankelijkheidsbehoefte zelf om een expertadvies vragen. Of ze zijn getraind in dienstverlening aan een individuele cliënt om deze te helpen zijn zaak te winnen, terwijl het bij mediation gaat om minimaal twee personen bij te staan met elkaar in gesprek te komen om hun conflict bij te leggen. Mediation vraagt om deels andere competenties dan die voor de meesten van de hier genoemde mediators in hun oorspronkelijke beroepsuitoefening normaal zijn. We zien ook mediators die psycholoog-therapeut zijn en als partnerrelatietherapeut of eerstelijnspsycholoog werkzaam zijn met echtparen en gezinnen of mediators die organisatiepsycholoog of gezondheidspsycholoog zijn en zich in een arbodienst bezighouden met arbeidsreïntegratie of in een HR- of consultantfunctie zich bezighouden met coaching of met arbeidsconflicten en cultuurveranderingsprocessen in organisaties, of een orthopedagoog die een functie heeft in de jeugdhulpverlening. Zij zijn – beter dan de eerst genoemde groep – geëquipeerd om interpersoonlijke communicatieprocessen te hanteren, want ze brengen een specifieke deskundigheid mee op het gebied van menselijke interactie, maar daarnaast ook inhoudelijke deskundigheid over bijvoorbeeld ontwikkelingspsychologie, traumaverwerking of gezondheidsvraagstukken in arbeidsomstandigheden en organisatie- en veranderingsmodellen. Voor hen kan het evenwel moeilijk

zijn om bij mediation niet in hun oorspronkelijke psychologisch-inhoudelijke adviesrol te vervallen of niet te diep te graven en om zich erbij neer te leggen wanneer de deelnemers op irrationele gronden besluiten de mediation voortijdig te beëindigen of in hun ogen een niet-optimale oplossing kiezen. Klinisch psychologen en coaches werken doorgaans met individuen als cliënt en hebben vaak ook minder ervaring met het begeleiden van interpersoonlijke communicatie dan bijvoorbeeld systeemtherapeuten en sociaal- en organisatiepsychologen.

Dit betekent dat de aspirant-professionals in ons veld naast hun levenservaring ook uiteenlopende en unieke kennis en vaardigheden meebrengen vanuit hun eigen beroepsachtergrond, maar soms ook verschillende competenties moeten af- en bijleren om als competent mediator te kunnen functioneren. Ieder van hen kan hopelijk iets van zijn gading in dit boek vinden.

1.1.2 Verschillende definities van mediation

Mediation wordt in de literatuur op uiteenlopende manieren omschreven, afhankelijk van de visie die men heeft op de achtergrond van de conflicten en de doelen die de mediator wenst na te streven en de werkwijze die daarbij noodzakelijk wordt geacht.

In het *Handboek mediation*,¹ wordt mediation als volgt omschreven:

‘Mediation is een vorm van bemiddeling in conflicten, waarbij een neutrale bemiddelingsdeskundige, de mediator, de communicatie en onderhandelingen tussen partijen begeleidt om vanuit hun werkelijke belangen tot een gezamenlijk gedragen en voor ieder van hen optimale besluitvorming te komen.’

Een veelgebruikt Engelstalig boek over mediation² definieert mediation als volgt:

‘Een interventie in een onderhandeling of een conflict door een geaccepteerde derde partij die een beperkte of geen dwingende beslissingsbevoegdheid heeft, die de betrokken deelnemers assisteert bij het bereiken van een vrijwillig tot stand gekomen, wederzijds acceptabele oplossing van de conflictkwesities.’