

Trefwoorden

Mediation

Conflicthantering

Conflictmanagement

HETTY LEMMENS EN WILLEM SCHEEPERS



Hetty Lemmens is mediator, coach, trainer, counselor en supervisor.

Willem Scheepers is coach, erkend Investors in People-adviseur, organisatiepsycholoog en universitair docent, onder meer voor het vak Persoonlijk Leiderschap. Beiden zijn verbonden aan Advancement Associaties, een samenwerkingsverband op het gebied van coaching, counseling, training, mediation en organisatieontwikkeling.

E-MAIL: willem@coachingmanagement.nl

E-MAIL: Hetty@coachingmanagement.nl

WEBSITE: www.coachingmanagement.nl

CONFLICTHANTERING MET MEDIATION

Soms lijkt het erop dat de werkomgeving alleen nog maar bestaat uit het 'managen van conflicten': medewerkers die de sfeer verzieken, medewerkers die de organisatie tegen de zin van de baas vroegtijdig verlaten of medewerkers die de positie van de manager ondermijnen. Wat is de rol van de manager hierin en wat kan hij doen? Mediation is een optie.

Maandagochtend, 07.15 uur. Ans werd wakker met een stekende pijn in haar rug, ze kwam maar moeizaam uit haar bed. Ze had een waardeloos weekeinde achter de rug. De reden van dit alles: het gesprek dat zij vrijdagmiddag had met haar baas, Kees. Ans besloot die ochtend om zich ziek te melden.

Ans, 34, werkt al enkele jaren met plezier voor POWER X, een technisch georiënteerde organisatie. Ze is verantwoordelijk voor de factuurverwerking. Ze werkt daarvoor samen met en geeft leiding aan drie collega's. Factuurverwerking is een onderdeel van de binnendienst. De baas van Ans is Kees, een rustige veertiger. Het contact met hem verliep altijd goed, eerder zakelijk en licht afstandelijk dan echt betrokken, maar Ans kon met haar vragen bij hem terecht en dat was voor haar voldoende. Tijdens de jaarlijkse functioneringsgesprekken had Kees nooit opmerkingen, ook geen complimenten. Voor Ans was er geen reden om aan te nemen dat ze haar werk niet goed deed. Op een dag, nu zes maanden geleden, hoorde ze dat haar collega Kristel, die hoofd Binnendienst was, de organisatie

ging verlaten. Ans rook direct haar kans en solliciteerde op de vacature. De sollicitatieprocedure nam twee maanden in beslag. Uiteindelijk hoorde Ans van Kees in een kort gesprek dat niet zij maar Pieter de vacature zou gaan vervullen. Pieter, 27, was sinds twee jaar haar collega en werkte feitelijk op een lager functieniveau. Ans was boos maar voelde zich te groot om een gesprek aan te gaan met Kees. Kees van zijn kant vond dat hij de voorkeur voor Pieter voldoende had beargumenteerd. Al enkele weken na de afwijzing merkt Kees dat Ans niet meer functioneert zoals de 'oude' Ans. Hij merkt dat ze boos is en spreekt Ans vervolgens aan op haar doelstellingen en taken. In plaats van verbetering ontstaat er echter nog meer vertraging gevolgd door irritatie, met name bij Kees. Ans reageert daar niet of nauwelijks op. Zo stokt de communicatie tussen Kees en Ans omdat problemen culminerend. Ans functioneert niet meer naar behoren en zij gaan elkaar ontwijken. Kees nodigt Ans uit voor een gesprek en vraagt haar wat er aan de hand is. Ans geeft ontwijkende antwoorden, komt daarbij niet

tot de kern. De onderlinge irritatie neemt toe. Het blijkt dat ook de medewerkers van Ans' factuurverwerking merken dat er iets aan de hand is, zij worden deel van de situatie. Kees en Ans spreken elkaar nauwelijks meer, niet op de werkvloer, niet op personeelsbijeenkomsten buiten werktijd.

De commercieel directeur en baas van Kees vangt allerlei geruchten op en doet navraag bij Kees: wat is er aan de hand op de afdeling? Kees geeft aan dat hij er alles aan zal doen om dit op te lossen. Kees nodigt Ans uit voor een gesprek. Ans gaat akkoord met dit gesprek maar voelt nattigheid, is achterdochtig ten opzichte van Kees en wil er iemand bij van P&O. De P&O-er doet tijdens dit gesprek nauwelijks haar mond open. Ze voelt aan dat zij partij wordt en dat wil ze niet. Het gesprek behaalt het beoogde resultaat dan ook niet. Na dit gesprek, dat die bewuste vrijdag plaatsvond, verslechtert de werksituatie van Ans snel en zij meldt zich ziek.

De poppen aan het dansen

Dat Ans zich ziek meldt, zoals beschreven in bovenstaande casus, is misschien voor te stellen, maar maakt communicatie lastig. En communiceren, praten met elkaar is belangrijk. Conflicten op de werkvloer zijn niet te vermijden. Waar mensen samenwerken, samen zijn, kunnen irritaties ontstaan. Daar is niets mis mee, zolang mensen de moeite nemen om met elkaar in gesprek te gaan, even tijd voor elkaar te maken en zaken uit te praten. In deze conflictfase zijn betrokkenen zich bewust van de spanningen en tegenstelling, de intentie om met elkaar samen te werken en op die manier proberen het conflict op te lossen is er.

Gaan de subjectieve factoren een steeds grotere rol spelen, wordt het wantrouwen alsmaar groter, is het moeilijk om objectief te kunnen kijken, dan komt het conflict in een fase waarin samenwerking moeilijk, zo niet onmogelijk wordt. De onderlinge relatie wordt de belangrijkste bron van spanning. Men twijfelt aan de integriteit van de ander,

zoekt steun bij anderen om zo een machtsblok te vormen. In deze fase van het conflict is de hulp van een mediator aan te bevelen.

Soorten conflicten

Er zijn twee soorten conflicten:

- *Taakconflicten*: deze gaan vooral over middelen, doelen en procedures.
- *Relatieconflicten*: deze gaan over normen en waarden en zijn het moeilijkst op te lossen.

Is er bij Ans nu sprake van een taakconflict of van een relatieconflict? Feitelijk kun je stellen dat het probleem begon met een taakconflict: Ans werd gepasseerd voor een promotie waarbij Kees zich bij zijn besluit kennelijk baseerde op haar prestaties, prestaties die in zijn ogen minder zijn dan die van Pieter. Maar blijkbaar heeft Kees dat mindere presteren van Ans in zijn gesprekken met haar onvoldoende duidelijk gecommuniceerd. Kees denkt: ze weet toch wel dat ze er nog niet is. Ans denkt: hij geeft me wel geen compliment, maar hij zegt ook niet dat ik iets fout doe, dus zal het wel goed zijn.

Die onduidelijkheid of onvolledigheid in de onderlinge communicatie over de taak van Ans ligt aan de basis van dat wat zich vervolgens ontwikkelt tot een relatieconflict. Ans dacht dat ze zoveel krediet bij Kees had opgebouwd dat de promotie niet meer aan haar neus voorbij zou kunnen gaan. Niets bleek echter minder waar.

Conflicten kunnen worden benaderd vanuit motivatie, emotie, kennis, omgeving en gedrag. Vijf afhankelijke systemen die elkaar voortdurend beïnvloeden. Geëscaleerde relaties (zoals bij Ans en Kees) hebben vaak agressie naar elkaar in alle vijf van deze componenten.

Bij de component motivatie gaat het om zaken als de ander willen beschadigen, zaken willen winnen. Elke partij heeft wraak- of haatgevoelens naar de ander, dit verwijst naar emotie. Men kijkt vanuit de eigen perceptie naar de ander en minder vanuit kennis over het

standpunt van de ander. Een conflict is nooit geïsoleerd, de omgeving maakt er deel van uit, er wordt partij gekozen. Dit leidt uiteindelijk tot ruzieachtig, agressief gedrag.

Aanpakken van het conflict

Het zal duidelijk zijn dat deze vijf componenten ook de ingangen zijn om een conflict te kunnen aanpakken, te helpen de-escaleren. Is een conflict nog weinig geëscaleerd dan zijn er meestal een of twee aspecten problematisch en moeten interventies gericht zijn op die aspecten met als doel verbetering. Bij een meer geëscaleerd conflict zal de mediator eerder zijn interventies op alle vijf de aspecten richten.

Emoties spelen een belangrijke rol in een conflict, zij kunnen de voedingsbodem van het conflict zijn. Er speelt veel meer mee dan in eerste instantie zichtbaar is en waar men over wil praten. Het meeste wordt niet gezegd, maar is er wel en wordt ook gevoeld. Ieder mens heeft belangen, behoeften, wensen en verlangens. Als we terugkeren naar de casus van Ans en Kees is de vraag welke voorstellen er zijn gedaan om het conflict op te lossen. Zijn de belangen, wensen van Ans en Kees aan de orde gekomen in de gesprekken die zij samen met de personeelsadviseur voerden? Is het duidelijk wat de partijen nu écht willen en waarom? Aan welke wensen moet tegemoet worden gekomen wil er een goede oplossing komen voor het conflict? Wat is dan een goede oplossing, een oplossing die voor betrokken partijen aanvaardbaar is? En zijn de emoties die spelen benoemd en erkend, zijn de betrokkenen in staat om hun perceptie van de emotie van de ander bij te stellen?

Kortom, emotie, en de verandering daarin, is van invloed op de componenten motivatie, kennis en perceptie, omgeving, gedrag. Positieve emoties kunnen direct in verband gebracht worden met het gemeenschappelijk belang, hierin zit de behoefte van betrokkenen om 'eruit te komen'. En dus ligt de oplossing verborgen in dat gemeenschappelijk belang. Dat kan met behulp van mediation.

Wat is mediation?

Het *Handboek Mediation* (Brenninkmeijer et al) definieert mediation als volgt: 'Mediation is een vorm van bemiddeling in conflicten, waarbij een neutrale bemiddelingsdeskundige, de mediator, de onderhandelingen tussen partijen begeleidt vanuit hun werkelijke belangen tot gezamenlijk gedragen en voor ieder van hen optimale resultaten'.

Uitgebreider kan gesteld worden:

- Mediation is een vorm van conflictantering/bemiddeling.
- De bemiddelaar is een neutrale en onafhankelijke derde.
- De bemiddelaar is daartoe opgeleid, oordeelt niet en heeft geen beslissingsmacht.
- De bemiddelaar begeleidt partijen bij het bereiken van een voor alle betrokkenen acceptabele oplossing, met respect voor de belangen van beide partijen.
- Het bereiken van een win-winsituatie vormt een belangrijk doel van mediation.
- Mediation is gericht op onderhandelingen tussen en door de betrokken partijen.

Mediation is mogelijk bij burenruzies, op scholen, bij echtscheiding, bij conflicten tussen ouders en kinderen, bij bezwaarprocedures tussen burgers en overheid, maar ook zakelijk. Bijvoorbeeld bij arbeidsgeschillen, conflicten over bedrijfsopvolging, conflicten in teams.

We keren weer terug naar het conflict tussen Ans en Kees. Nu Ans zichzelf ziek heeft gemeld, overlegt Kees met zijn collegae van P&O over de volgende stap. Zij geven Kees informatie mee over mediation, met de vraag of hij na lezing wil aangeven of hij dit als een goed middel ziet om te komen tot een oplossing. Kees ziet ondersteuning door een mediator in eerste instantie als een zwaktebod. Het zou zo maar kunnen dat zijn baas denkt dat hij niet in staat is om problemen met zijn medewerkers op te lossen. Kees vraagt zich af welke gevolgen dat zou kunnen hebben voor hemzelf. P&O adviseert Kees om te overleggen met zijn baas, de commercieel directeur. In plaats van tegen-

werking ontvangt Kees na dat gesprek alle medewerking. Het blijkt dat de organisatie al eerder, zij het geruisloos, gebruik heeft gemaakt van een mediator.

De rol van de mediator

Wat doet een mediator nu precies?

Hij begeleidt het proces van het actief aanpakken van het conflict door afspraken te maken over het gesprek. Hij leidt het gesprek, stelt vragen, zorgt ervoor dat partijen elkaar weer horen en dat alle belangen op tafel komen. Hij vraagt aandacht voor de inhoud van de kwestie(s), alsook voor de emoties en de relatie.

De mediator stelt zich onafhankelijk op, richt zich op het verbeteren van de communicatie, helpt de situatie te ordenen. Elke mediator heeft een eigen stijl, eigen strategieën, zijn eigen manier van optreden en reageren. Er zijn taakgerichte- of relatiegerichte mediator. De taakgerichte mediator legt de nadruk op het proces, het zoeken naar achterliggende belangen en het verhelderen van conflictkwesties. De relatiegerichte mediator richt zich meer op de communicatie tussen de partijen, het inzichtelijk maken van de percepties en de emoties.

De vraag is of de mediator inhoudelijke expertise nodig heeft. Een voordeel van het hebben van inhoudelijke kennis is dat de mediator beter begrijpt waar partijen het over hebben. Het nadeel is dat de aandacht mogelijk te veel op de inhoud gericht blijft en voorbijgaat aan emoties en het belang van de relatie. Uiteindelijk bepalen de betrokken partijen of zij al of niet een mediator willen die gespecialiseerd is. De mediator bepaalt zelf welk type zaken het beste aansluiten bij zijn deskundigheid en ervaring.

We kijken weer even hoe het bij Kees en Ans is gegaan. Kees heeft contact opgenomen met de mediator die al eerder een klus had gedaan voor de organisatie. De mediator wilde als eerste weten of Ans geïnformeerd was over de mogelijkheid van mediation en of zij hiermee instemde. Dit was het geval. Vervolgens stelde de mediator voor om met betrokkenen apart een intakegesprek te hebben. Waar nodig kan hij in dit gesprek informatie geven over mediation en over zichzelf in de rol van mediator, hij kan onderzoeken welke verwachtingen partijen hebben en toetsen in hoeverre zij bereid zijn zich in te zetten om deze kwestie op te lossen. Voor Ans was het in eerste instantie niet eenvoudig om een afspraak te maken met de mediator. De mediator kreeg tijdens het eerste telefonisch contact het vertrouwen van

10



Mediation voorkomen?

Do's

- Probeer problemen in company op te lossen.
- Gebruik alle mogelijkheden van persoonlijke communicatie.
- Blijf zoveel mogelijk objectief.

Don'ts

- Trek geen partij c.q. wordt niet partijdig.
- Beperk uw en andermans emoties.
- Vermijd iedere vorm van discussie.

Ans. Dit vertrouwen vormde de basis voor de mediator om met P&O van POWER X afspraken te maken over zijn inzet. Vervolgens maakte de mediator een eerste afspraak met zowel Kees als Ans afzonderlijk. De mediation was begonnen.

Van de mediator wordt verwacht dat hij zo neutraal mogelijk en objectief de gesprekken begeleidt. Zowel Kees als Ans wilden hun verhaal kwijt tijdens de eerste afspraak met de mediator. Dat brak de mediator af, omdat dit iets is voor het gezamenlijke moment. Bij het eerste gezamenlijke gesprek nodigde de mediator beiden uit met de woorden: 'wie van u mag ik het woord geven?' Dit is namelijk ook een uitnodiging om elkaar te vertellen waarom men bij elkaar zit.

De procedure

Er zijn mediators die ervoor kiezen om het intakegesprek te hebben met partijen samen. Voor mediators binnen de kaders, richtlijnen en gedragsregels van het Nederlands Mediation Instituut (NMI) geldt het volgende:

- Elke mediation volgt in principe eenzelfde, gerichte procedure.
- In de start/intakefase ontvangen betrokkenen informatie over mediation en de mediator. Vragen die worden gesteld zijn: wat is je doel? Wat wil je opgelost hebben?
- Er worden afspraken gemaakt over het mediationproces en het gesprek, deze worden vastgelegd in een mediationovereenkomst. Hierin wordt onder meer de aard van het conflict kort beschreven en worden alle betrokken partijen genoemd. Deze overeenkomst

wordt door alle partijen en de mediator ondertekend. Soms komt het voor dat partijen er de voorkeur aan geven zonder overeenkomst te werken.

- In de vervolgesprekken worden de thema's die met het conflict te maken hebben geïnventariseerd en besproken. De mediator stimuleert partijen in het zoeken naar oplossingen. Een stap in de richting van oplossingen is het ontdekken van gezamenlijke belangen. Gezamenlijkheid vormt de opening naar samenwerking.

Doelen

Doelen voor een mediationstraject kunnen zijn:

- de onderlinge relatie verbeteren;
- het bestaande conflict beslechten;
- de onderlinge relatie op een zo goed mogelijke manier beëindigen, met zo min mogelijk schade.

Indien alle belangen voldoende duidelijk zijn, er meer begrip is voor elkaar en emoties uitgesproken zijn, ontstaat er ruimte voor het bespreken van en onderhandelen over mogelijke opties die uiteindelijk bijdragen aan het oplossen van het conflict. Onderhandelen vraagt een sociale vaardigheid. Weten partijen hun tegenstellingen hanteerbaar te maken? Immers, in het oplossen van het conflict zijn ze van elkaar afhankelijk. In die afhankelijkheid spelen tegelijkertijd gedeelde en uiteenlopende of zelfs tegengestelde belangen. En, zoals eerder gezegd, gedeelde belangen zijn de bron voor het vinden van oplossingen.

Voorbeelden van een gezamenlijk belang (doel) zijn een goede samenwerkingsrelatie (in een arbeidsconflict bijvoorbeeld) of een zo positief mogelijk beëindiging van de samenwerkingsrelatie. Van belang is dat de mediator een evenwicht bewaart in de interactie met partijen.

Hiermee toont de mediator respect voor de betrokkenen en geeft hij aan dat ideeën en betrokkenheid nodig zijn om het conflict op te kunnen lossen.

Mensen hebben verschillende stijlen van onderhandelen. De een past zich snel aan, de ander vecht om te winnen, de derde wil samenwerken en is gericht op een win-winsituatie, de vierde vertoont vermijdingsgedrag. Bij effectief onderhandelen gaat het om samenwerken, dit vraagt van de betrokkenen een goed zicht op de manier van functioneren van de ander en de vaardigheid om daarop in te spelen. Van belang is helder te krijgen waar het partijen principieel om gaat, ofwel: waar het ze eigenlijk om gaat.

Regels

Er zijn vier belangrijke regels voor de mediator:

- scheid mensen van het probleem;
- richt je als mediator op belangen en niet op posities;
- zoek naar oplossingen in wederzijds belang;
- hanteer objectieve criteria.

Zodra de onderhandelingen tot overeenstemming hebben geleid wordt het resultaat vastgelegd. Dit ook om mogelijke geschillen in de toekomst uit te sluiten. Het vastleggen kan op formele wijze gebeuren, via de vaststellingsovereenkomst, dan wel op een informele manier, afhankelijk van de keuze van de betrokkenen.

Waarom kiezen voor mediation?

Voor mediation kan gekozen worden in situaties waarin een conflict geëscaleerd is, waar meningen zo tegenstrijdig zijn, posities zo verhard zijn dat de situatie steeds verder uit de hand loopt en ondoorzichtig wordt.

Samenvatting

Soms lopen conflicten zo hoog op dat de betrokkenen er niet meer zelf uitkomen. Dan is mediation een goede oplossing. Een mediator begeleidt het proces van het actief aanpakken van het conflict. Hij leidt het gesprek, stelt vragen, zorgt ervoor dat partijen elkaar weer horen en dat alle belangen op tafel komen. Hij vraagt aandacht voor de inhoud van de kwestie(s), alsook voor de emoties en de relatie. De mediator stelt zich onafhankelijk op, richt zich op het verbeteren van de communicatie, helpt de situatie te ordenen om zo samen met de betrokken tot een oplossing te komen waar iedereen zich in kan vinden.

Het is voor de betrokkenen namelijk moeilijk te onderscheiden waar het conflict begon, waar het over ging en waarom het zo ging. Ze worden meegetrokken in een steeds verder escalerende situatie waar zelfstandig niet meer uit te komen valt. Men ziet geen andere weg meer dan de kwestie voor te leggen aan de baas of een rechter. Echter, in het laatste geval leidt dit vaak tot langdurige procedures en opgelegde oplossingen waar men al te vaak niet echt tevreden mee is.

Ook een gespreksleider uit de eigen organisatie, bijvoorbeeld de personeelsadviseur of de manager, is vaak niet de oplossing. De betrokken partijen zien zo iemand vaak als een vertegenwoordiger van de organisatie die daarom niet onafhankelijk noch objectief kan zijn, die zelfs misschien wel eigen belangen heeft. Mediation is dan de beste oplossing.

Oh ja, vraagt u zich af hoe het nu met Ans en Kees is? Ze werken weer samen op een goede manier.

BRONNEN

- Bannink, F., *Oplossingsgerichte Mediation*, Harcourt, 2006.
- Schonewille, M.A., *Toolkit Mediation*, Boom Juridische uitgevers, 2007.
- *Handboek Mediation*, onder redactie van H.J. Bonekamp, A.F.M. Brenninkmeijer e.a., Sdu, 2005.