

De ervaren mediator: meer of minder actie?

Wanneer ben je actief bezig in een mediation, wanneer hang je achterover? Diederik Diercks bekijkt zijn eigen inzet, vroeger en nu, in verschillende fasen van de mediation. Hij ging ook te rade bij een aantal zeer ervaren collega-mediators. Wat hebben zij geleerd door de jaren? Waarin kom je in actie, wanneer laat je het aan de partijen?

DOOR DIEDERIK DIERCKS

De meeste mediators in Nederland zijn faciliterend opgeleid. Dom, lui en dakloos. We weten niets, we doen niets en we horen nergens bij. De inhoud is van partijen, het proces van de mediator met de partijen. En er zijn veel goede redenen om als mediator deze basishouding aan te nemen.

Echter, wanneer je meer ervaring opdoet, wanneer je meer kunde ontwikkelt, verschuift ook de invulling van dit dogma. Een beginnende smid dient zich aan strenge regels van het vak te houden, de meestersmid leert het ijzer te volgen. Soms het ijzer iets warmer maken dan op andere momenten, soms van een stuk ijzer afblijven omdat je ziet dat het gaat breken. In mediation betekent dit dat de meestermediator soms actie onderneemt waar hij dat vroeger niet deed en op andere momenten juist inactief is waar hij vroeger aan het werk ging.

Voor dit themanummer ben ik bij mezelf een aantal ervaren 'meestermediators' (Nienke Wiersma, Maartje van 't Zelfde, Sanne Schreurs, Eline van Tijn en Leon Hoornweg) te rade gegaan. Ik stelde mijzelf en hen de vraag: wanneer onderneem je nu actie, waar je dat als beginnend mediator niet deed? En wanneer kwam je vroeger wel in de benen waar je nu denkt 'na-ah, dat mogen jullie zelf doen'? Ik beantwoord deze vragen eerst voor mijzelf in verschillende mediationfasen en laat daarna mijn collega's aan het woord.

De pre-mediationfase

Als beginnend mediator was ik in de pre-mediationfase heel hard aan het werk. Weerstand in het offertetraject, weerstand in de mediatorskeuze, weerstand in de planning; ik zag het allemaal als kansen om als mediator al rapport te

maken. Ik kwam in actie en ging aan het werk. Ik zag de weerstand als vluchtgedrag van partijen, conflictgedrag waar ik hen als mediator doorheen kon helpen. En dat lukte vaak ook, maar het kostte mij ook veel energie, en verlies van mijn rol. Partijen gingen achterover hangen of voelden zich door mij onder druk gezet.

Ik doe dat nu minder. Bij weerstand heb ik (voor mezelf) de regel dat ik één keer heen en weer bel en daarna het probleem, via e-mail, plenair, bij hen terugleg. 'Ik sprak jullie beiden. Jan gaf aan dat hij graag zijn moeder mee wil nemen naar het gesprek, ter morele ondersteuning. Piet heeft aangegeven het belangrijk te vinden om alleen met Jan in gesprek te gaan. Ik kan jullie niet dwingen om wel of niet met iemand aan tafel te gaan. Ik wil jullie vragen om dit samen op te lossen. Ik ben beschikbaar voor een mediationgesprek in een setting die voor beiden akkoord is.' Dit heeft tot nu toe nog nooit geleid tot het niet opstarten van de mediation.

Voorgesprekken

In de meeste arbeidsmediations heeft de mediator aparte voorgesprekken met partijen. Voor mij zijn de voorgesprekken een constante zoektocht: ik zoek de grens tussen constructief met partijen aan het werk gaan en te hard werken. Ik heb ervaren dat heel erg gaan schillen en naar belangen vertalen ('hard werken') makkelijker is in de voorgesprekken, maar niet altijd effectief, omdat partijen toch eerst elkaar moeten zien en horen voordat er beweging kan zijn. En met beweging denk ik dan aan de mentale beweging: het verzachten, het loslaten van het vijandsbeeld, het kunnen zien van nieuwe perspectieven.

Ik heb geleerd om actief aan mijn relatie met partijen te werken: haakjes te zoeken naar



Diederik Diercks

is mediator bij Mediation Amsterdam en trainer in de basisopleiding mediation en de specialisatie-opleiding arbeidsmediation.



onderwerpen die niets met het conflict te maken hebben om zo een betere (werk)relatie te krijgen. In een van mijn meest soepel lopende mediations had ik in de voorgesprekken met de ene partij een uur over modelbouwtreinen gesproken en met de ander een uur over Airbnb. Ik ben in de intakegesprekken dus actiever geworden in het bouwen van mijn relatie met partijen en minder actief in het al de diepte ingaan.

Via e-mail en telefoon

In het begin van mijn mediatorschap deed ik veel onderhandelingen via e-mail en de telefoon. Dit overkwam me, of ik ging makkelijk mee in die wens van partijen. Het zorgde nogal eens voor hard werken van mij en steeds minder hard werken van partijen. Dit kwam, denk ik, doordat zij mij enerzijds steeds

Ook als ik denk dat mediation niet de juiste interventie is, dan geef ik dat aan

meer met de andere partij gingen associëren: ik bracht veel boodschappen over. En anderzijds is het veel makkelijker om via de e-mail 'nee' te zeggen dan in persoon. Ik merkte dat ik bij elk telefonisch contact eerst weer moest de-escaleren (luisteren, empathie tonen), voordat iemand de volgende beweging kon maken. Meer nog dan in een mediationgesprek in persoon. Ik ben nu meer sturend in het proces door óf direct een vervolgesprek te plannen waarin er onderhandeld wordt, óf, als er onderhandeld wordt via e-mail en telefoon, alvast een

'fallback afspraak' te maken: 'Als er geen deal is op 20 november, komen we op 23 november om 10:00 uur weer bij elkaar.'

Over het proces

Hoe expliciet je over het proces bent, verschilt per mediator. Ik heb een collega die aan het begin van de eerste sessie het hele mediationproces uittekent en bij elke overgang naar de volgende fase dit expliciet maakt en daar commitment op vraagt van partijen. Dit terwijl een andere collega het mediationproces beschrijft als een goed gesprek in de keuken met de voeten op tafel en het ook graag zo informeel houdt. Ik ben zelf in de loop van de jaren actiever geworden in het zéppen wat ik doe, wat ik van hen verwacht, en waarom dat aansluit op hun belangen. Ik voer meer het meta-gesprek en geef nu bijvoorbeeld regelmatig aan het begin van het eerste gesprek beide partijen een kopietje van de escalatielap van Glasl met alle negen stappen en vraag hen ernaar te kijken en aan te geven wat ze van zichzelf herkennen.

Ervaringen van andere mediators

Nienke Wiersma, BBKWmediation, mediator sinds 2001

'In het begin van mijn carrière stond ik iets meer in de stand 'u vraagt, wij draaien', terwijl ik nu veel meer richting geef: dit doe ik wel, dat doe ik niet. Wanneer de condities voor mediation niet – of niet voldoende – aanwezig zijn, ga ik niet mediaten. Denk dan aan mensen die eigenlijk niet bereid zijn om met de ander naar een oplossing te zoeken of het niet eens kunnen worden over het *on hold* zetten van andere processen. Vroeger volgde ik meer, nu ben ik op dat soort momenten actiever en geef ik aan wat volgens mij de beste aanpak is bij de start van de mediation: 'Ik stel voor het zo te gaan doen. Is dat niet voor iedereen akkoord, dan moeten jullie wellicht zoeken naar iemand anders.' Ik kan dat nu natuurlijk ook makkelijker zeggen omdat ik een volle praktijk heb, daar ben ik me van bewust.

Nog een voorbeeld: een verzoek van hogerhand om een mediation tussen twee collega's op te starten. Daarbij vraag ik in de voorgesprekken tegenwoordig veel meer door op het systeem om partijen heen (het team, de leidinggevenden). Wanneer ik denk dat ook anderen in dit systeem van essentieel belang zijn voor de zoektocht naar oplossingen, dan richt ik me actief – en op eigen initiatief – op de andere betrokkenen. Ik vraag zélf of ik met de andere betrokkenen een voorgesprek kan hebben om vervolgens samen te bepalen wat het juiste proces is en wie daaraan deelnemen. Het is nog steeds aan de betrokkenen om daarmee in te stemmen, maar ik ben echt actiever in de voorverkenning en het voorleggen van mijn advies dan voorheen.

Ook als ik denk dat mediation niet de juiste interventie is, dan geef ik dat aan. Soms betekent dat dat het geen opdracht wordt. Dat is dan maar zo.

Overigens staat hiertegenover dat ik in mijn eigen dienstverlening wel flexibeler ben geworden: vroeger volgde ik strak de uitgangspunten van de mediationovereenkomst en de reglementen van de MfN, maar er is nu ook ruimte voor alternatieve afspraken, mits alle partijen daar de voorkeur aan geven. Als zij bijvoorbeeld een mediation willen zonder geheimhouding en ik zie en snap dat dat bij de situatie past, dan doe ik dat. Mediation is slechts een middel, niet het doel.'

Sanne Schreurs, YoumanFischer, mediator sinds 2012

'Ik ben in de intakegesprekken tegenwoordig veel actiever. Het gebeurt regelmatig dat partijen in het intakegesprek aangeven dat zij al weten welke uitkomst zij willen hebben: uit elkaar of samen door. In het verleden hoorde ik dat dan aan en deed er niets mee. Ik had bijvoorbeeld eens een werkgever die zei: 'Hij komt er niet meer in, ik wil afspraken maken over de beëindiging van het dienstverband.' Ik nam dat aan en liet het daarbij. In het intakegesprek met de werknemer hoorde ik dat die juist wilde blijven. Toen we in het gezamenlijk gesprek zaten werd dit verschil snel duidelijk. Toen zei de werkgever tegen mij: 'Ik had je al in het voorgesprek gezegd dat er voor mij maar één resultaat mogelijk is!' Dat bracht mij in een onprettige situatie, waarin mijn neutraliteit ineens in het geding kwam.

Van dit soort situaties heb ik geleerd dat ik partijen wat meer tegenwicht kan bieden in het voorgesprek. Tegen zo'n werkgever zou ik nu zeggen dat ik zijn voorkeur heb gehoord en dat die oké is, maar dat ik in mediation wel van beide partijen verwacht dat zij bereid zijn andere opties te onderzoeken. Ik leg dan soms ook uit dat, juist doordat ik dat nu van hem verwacht maar óók van de andere partij, de basis is gelegd voor het vinden van een oplossing die voor beiden acceptabel is.

Daarnaast ben ik veel actiever geworden in het leiden van het proces. Ik heb vaak het gevoel dat partijen mij daarvoor nodig hebben en dan aarzel ik niet die rol te nemen. Dit betekent dat ik niet zeg: 'Willen jullie nog een keer afspreken?' maar: 'We plannen een vervolgspraak, wanneer kunnen jullie?' Als er dan weerstand komt beweeg ik natuurlijk mee.

Ook ben ik actiever in het informeren van omstanders. Vroeger creëerde ik een gesloten mediationcocon en hield ik de buitenwereld erbuiten. Nu ben ik actiever in het, in het belang van het proces en partijen, op de hoogte houden of

betrekken van derden; zoals een HR-persoon die geïnformeerd moet blijven over de processtappen. Uiteraard doe ik dat uitsluitend met medeweten en toestemming van partijen.'

Maartje van 't Zelfde, Result Mediation, mediator sinds 2008

'Als beginnend mediator wilde ik zó graag dat het probleem werd opgelost. Daardoor kwam ik te veel in actie. Je vergeet dan die ene tip: ga achterover hangen. In je hoofd ben je alles aan het oplossen. Bijvoorbeeld in een groepsmediation die ik deed. Er was een probleem tussen een directeur en het midden-

Ik ben actiever in het op de hoogte houden of betrekken van derden

kader. Ze konden niet met elkaar overweg. Het bestuur koos de kant van het middenkader en besloot afscheid te nemen van de directeur. De rechter verwees ze naar mediation, want er was geen hoor en wederhoor geweest.

In de voorgesprekken was het meteen duidelijk: ze wilden de directeur nooit meer terug. Ik had toen moeten stoppen, maar ik dacht, ik ga het tóch proberen. De directeur wilde een tweede kans en ik gunde haar dat. Dus ik ging op zoek naar beweging, naar die tweede kans.

In het gezamenlijk gesprek werd het een Poolse landdag. Ik probeerde ze naar die 'tweedekansoptie' toe te duwen, terwijl ik in mijn onderbuik voelde dat het niet zou lukken. Er was geen enkele openheid, niemand luisterde naar de anderen of probeerde ook maar begrip voor de ander te tonen. Toch bleef ik maar zoeken naar gezamenlijkheid en ruimte voor die tweede kans. Ik had moet zeggen: 'Jullie stellen allemaal voorwaarden waarmee je elkaar in de wurggreep houdt. Om met elkaar aan tafel te gaan is het nodig dat jullie openstaan voor





andere opties dan die je nu in je hoofd hebt en dat jullie bereid zijn die te onderzoeken.'

De ironie was dat de hele situatie uiteindelijk voor de directeur het minst prettig was, waardoor zij zich terugtrok. Na het gesprek kon ik haar niet meer bereiken. Ook toen bleef ik nog even té actief zoeken naar contact. Het was een leerzame casus voor mij.'

Eline van Tijn, Mediation Amsterdam, mediator sinds 2014

'Ik zorgde er steeds al voor dat er een volgend gesprek gepland stond, maar ben meer gaan bellen. Tussen sessies in ben ik nu actiever. Waar ik vroeger dacht: 'Ach, ik zie het wel weer op de volgende sessie', heb ik gemerkt dat tussendoor even bellen, even contact hebben, heel erg kan helpen voor het proces. Vaak is dat dan niet eens inhoudelijk, maar gewoon dat partijen even stoom kunnen afblazen en daardoor constructiever weer aan tafel zitten. Als beginnend mediator was ik daar heel voorzichtig mee: dat mag niet en is een risico voor mijn onpartijdigheid, dacht ik. Ik heb gemerkt dat het wel kan, zolang je maar oprecht bent als mediator en neutraal blijft. Aan de andere kant ben ik veel minder actief geworden in mijn e-mails. Ik zet daar minder inhoud in dan vroeger en heb geleerd om, zodra ik twijfel over een zin, deze te wissen. Ook in de gesprekken ben ik nu actiever dan vroeger. Ik was vroeger meer een toeschouwer, partijen en het gesprek volgend. Ik merk dat ik nu actiever intervenieer en dan vooral op wat ik zie en voel gebeuren, op emoties en dynamieken.'

Leon Hoornweg, ReulingSchutte, mediator sinds 2012

'Ik merk dat ik in gesprekken minder ben gaan doen in de loop van de jaren. Terugkijkend realiseer ik me dat ik in het begin een gesprek veel via mij liet lopen. Ik stelde vragen, ik vatte samen, ik hield de driehoek tussen mediator en partijen langer in stand. Nu doe ik dat minder en leun ik eerder achterover om partijen hun eigen gesprek te laten voeren. Tegelijkertijd ben ik juist actiever geworden in benoemen wát we doen. Ik heb voor mezelf een duidelijk proces waarbij ik het met partijen eerst over de relatie heb, dan over de oplossing en dan over de (juridische) uitwerking. Tegenwoordig maak ik dat heel expliciet aan partijen. Ik vertel het van tevoren en kom er ook gedurende het gesprek op terug. Op die manier kan ik hen ook helpen met te herkennen wanneer het door elkaar loopt: wanneer de onderhandeling eigenlijk over de relatie gaat.'

Conclusie

Welke conclusie hoort er nu bij deze ervaringen?

Dom

De ervaren mediator blijft dom over de inhoud, maar niet over het proces. Meer ervaring leidt tot meer slimheid op dit gebied. Je weet wat werkt en wat niet werkt.

Lui

Met de slimheid in het proces gaat een groeiende luiheid in de uitvoering gepaard. Je leert als mediator dat, om een mediation effectief te laten zijn, het écht de partijen zijn die aan het werk moeten. En hoewel je vanuit jouw 'processlimheid' assertiever wordt in het aanbieden van opties, zijn het de partijen die de keuzes moeten maken. Zij moeten het doen.

Ik heb gemerkt dat tussendoor even contact hebben heel erg kan helpen

Maartje van 't Zelfde verwoordde dat mooi: 'Eigenlijk hebben wij het mooiste beroep ter wereld. Ik heb elke dag het gevoel dat ik in een film zit. Dan krijg ik weer van die verhalen te horen waarvan je denkt 'hoe verzinnen ze het?!' En dan zeg ik ook wel eens tegen partijen – met een grote glimlach natuurlijk: 'Goh, ik ben zó benieuwd hoe jullie dit op gaan lossen!'

Dakloos

Dakloos blijf je, ervaren of niet. Hier zijn geen gradaties in: zodra je actiever wordt in het behartigen van de belangen van één partij, ga je nat als mediator.

De meestersmid

Het is een cliché en het geldt ook voor mediators: van ervaring word je beter. Je leert van fouten, je herhaalt wat werkt. Voor elke mediator die ik sprak geldt dat ze hun intuïtie hebben leren vertrouwen. Intuïtie, onderbuik, ervaring, gevoel. Op basis daarvan maak je steeds betere keuzes en sluiten de regels en jouw werkwijze steeds beter op elkaar aan. Want ook daar waren mijn collega's het over eens: wanneer het fout gaat leer je de regels nóg meer waarderen. ■