

The Promise of Mediation

door Chris Bos, redacteur van dit blad

Een enkele keer komt het voor dat je een boek leest dat je kijk op iets wezenlijk beïnvloedt en verandert. Vaak gaat het dan om boeken die gaan over iets wat je zelf op dat moment bezighoudt: vragen waar je mee worstelt, dilemma's waar je uit probeert te komen, etc. In discussies over wat nu literatuur is en wat niet, wordt er door sommigen op gewezen dat bijvoorbeeld een goede roman (literatuur) een zodanige invloed op je kan hebben dat je (tijdelijk of voor altijd) anders tegen bepaalde levensvraagstukken aankijkt. Lectuur, bijvoorbeeld een boulevardblad, heeft dat effect niet.

Een boek dat mijn kijk op dilemma's binnen het vakgebied mediation sterk heeft beïnvloed, is *The Promise of Mediation*¹ van Robert A. Baruch Bush en Joseph P. Folger. Het is geen roman (hoewel het bij tijd en wijle wel leest als een roman) en het is ook geen boulevardblad (hoewel de gedetailleerd beschreven conflicten soms even sensationeel zijn), maar een boek dat het midden houdt tussen een betoog en een studieboek. Een betoog, omdat het een pleidooi houdt voor een andere benadering van mediation en een studieboek, omdat het een werkwijze beschrijft die deze andere benadering mogelijk maakt. Hoewel het boek Engelstalig is, leest het vrij gemakkelijk, omdat het goed gestructureerd is, veel voorbeelden bevat en niet een hoge mate van abstractie heeft. In Nederland is er niet gemakkelijk aan te komen, want de meeste boekwinkels hebben het niet op de schappen staan; bestellen via internet is eenvoudiger, maar wellicht mede door de dure dollar, tel je er wel zo'n 45 euro voor neer. Ik ga ervan uit dat veel van onze lezers een krappe beurs hebben en het boek niet zullen aanschaffen en daarom heb ik ervoor gekozen deze verhandeling een combinatie te laten zijn van een boekbespreking (met een oordeel over het boek) en een artikel (met een inhoudelijke weergave van de belangrijkste punten uit het boek).

visie op conflicten en het doel van mediation

Veel mediators beschouwen het bereiken van een oplossing (veelal in de vorm van een slotovereenkomst) als het uiteindelijke doel van mediation. Als de conflictpartijen er niet uitkomen, wordt de mediation als mislukt beschouwd. Deze oplossingsgerichte benadering van mediation vinden we ook terug in het eind 2001 verschenen *Handboek Mediation*² waarin aan het einde van het inleidende eerste hoofdstuk wordt gesteld:

“Mediation is een vak, een vakgebied, dat zich richt op deskundige begeleiding van partijen door een neutrale derde in een proces, waarin *partijen hun conflict zien als hun gemeenschappelijk probleem en er ook samen een oplossing voor bedenken.*” (cursivering van mij, CB).

Dit citaat bevat impliciet de opvatting dat een conflict ongeveer hetzelfde is als een probleem. Voor problemen moeten oplossingen bedacht worden. Specifiek voor mediation is daarbij dat niet een derde (een rechter, een arbiter of een mediator) die oplossing biedt, maar dat partijen zelf die oplossing aandragen. Kenmerkend voor een 'mediationoplossing' is dat deze zoveel mogelijk (vaak op een creatieve wijze) aan de verschillende belangen en behoeften van de partijen tegemoet komt. Kenmerkend voor oplossingen die via mediation bereikt worden, is

¹ De volledige gegevens zijn: Robert A. Baruch Bush, Joseph P. Folger, *The Promise of Mediation; Responding to Conflict Through Empowerment and Recognition*, San Francisco: Jossey-Bass Inc., 1994 (ISBN: 0-7879-0027-3)

² *Handboek Mediation*, onder redactie van H.J. Bonenkamp, A.F.M. Brenninkmeijer, J. van Bruggen en P. Walters, Den Haag: Sdu Uitgevers, 2001 (ISBN: 90 5409 276 9)

dat beide partijen erop vooruit gaan, iets wat in onderhandelstermen vaak wordt aangeduid met win-win. Een oplossing die een rechter aandraagt in de vorm van een gerechtelijke uitspraak, doet vaak recht aan de belangen en behoeften van slechts één partij, omdat een rechter naar conflicten kijkt in termen van (juridisch) gelijk of ongelijk hebben. Het gevolg is dat een gerechtelijke uitspraak veelal leidt tot een situatie die door de Bush en Folger wordt gekarakteriseerd als 'the winner takes all'. Dit soort oplossingen wordt win-lose genoemd. Door conflicten vooral als problemen te beschouwen en door mediation te zien als een manier om die problemen (door partijen) op te (laten) lossen, komt de mediator echter voor een aantal dilemma's te staan.

dilemma's

Ten eerste is er het dilemma van de probleemdefiniëring. In het algemeen vertellen de partijen in de beginfase van de mediation hun verhaal, of beter hun verhalen, want elk der partijen heeft zijn eigen perceptie van wat zich voorgedaan heeft en zijn eigen opvatting over wat de kern van de zaak is. Uit deze verhalen distilleert de mediator de elementen van het conflict, ofwel hij bepaalt – in samenspraak met de partijen – welke problemen er zijn. Door de probleemoplossende benadering van de mediator is de kans groot dat deze – net als partijen – selectief luistert. Hij focust op problemen waarvoor partijen in een later stadium oplossingen kunnen bedenken en laat 'minder relevante' informatie in zijn samenvattingen bewust of onbewust weg.³ Met andere woorden de invloed van de mediator op de manier waarop partijen hun conflict binnen de mediation definiëren, is groot.

De fase waarin partijen hun verhaal doen, wordt ook wel de 'quick scan' genoemd. De term duidt aan dat het de mediator gaat om een globaal overzicht van de problemen die spelen. De concentratie op globale probleeminventarisatie maakt het de mediator moeilijk zich te richten op het microniveau van de interactie: wat zeggen partijen precies tegen en over elkaar, hoe ontvouwt de interactie zich? Bush en Folger maken een vergelijking met een schilder die tijdens het schilderen af en toe een paar passen naar achteren doet om zijn werk van een afstand te bekijken om zo een beeld van het geheel te krijgen. Mediators doen als het ware ook een paar stappen terug om 'het probleem' te zien dat partijen verwoorden.

Het dilemma dat hierdoor ontstaat, laat zich als volgt omschrijven: om partijen tot een oplossing te laten komen, dient de mediator problemen te identificeren die voor partijen spelen, maar door de concentratie op het destilleren van identificeerbare problemen, manipuleert de mediator bij tijd en wijle de verhalen van de partijen. Hij is (onbedoeld) directief en selectief en weet daardoor nooit met zekerheid of de uiteindelijke oplossing ook daadwerkelijk de oplossing is die partijen zelf willen en die hun behoeften het best bevredigt.

Een tweede dilemma speelt met name bij het bespreken van de opties. Vanuit zijn probleemoplossende benadering van mediation stuurt de mediator de partijen bij het bespreken van opties vaak in een bepaalde richting. In de beginfase heeft hij problemen gedefinieerd, wellicht met in het achterhoofd mogelijke oplossingen en in de optiefase stuurt hij partijen in de richting van die oplossingen. Op de keuze welke opties besproken worden en welke niet, heeft de mediator invloed en ook in dit opzicht is hij dus directief en selectief. De vraag die rijst, is dan in hoeverre de mediator in staat is het uitgangspunt dat partijen het conflict zelf oplossen, overeind te houden. Het dilemma waarvoor de mediator zich gesteld

³ Vaak gaat het dan om zaken die minder gemakkelijk tot oplosbare problemen kunnen worden geherformuleerd. Zo blijken nogal wat echtscheidingsbemiddelingen in Amerika te mislukken, omdat een van beide partijen tijdens het bespreken van geïdentificeerde problemen als boedelverdeling, omgangsregeling en alimentatiebetaling steeds weer 'irrelevante' zaken als 'vertrouwen' en 'gevoel van eigenwaarde' naar voren brengt.

ziet, bestaat uit de keuze tussen het aanwenden van de eigen invloed op het bereiken van een slotovereenkomst/oplossing in de vorm van sturing, selectie e.d. en het niet aanwenden van die invloed en partijen zelf alle vrijheid geven in het zoeken van een oplossing met het risico dat die oplossing kwalitatief van een laag niveau is.

een voorbeeld

Stel Willem en Monique hebben een conflict. Ze zijn collega's van elkaar en hebben in het verleden een intieme privé relatie met elkaar gehad. Die relatie is verbroken, want Willem is getrouwd en vond dat Monique een te grote claim op hem legde. Sinds het verbreken van die relatie loopt het op het werk ook niet meer lekker tussen Willem en Monique. In het bijzijn van collega's leveren ze kritiek op elkaar en ten overstaan van klanten maken ze elkaar zwart. Tijdens een vergadering hebben ze al eens dusdanig ruzie gemaakt dat Monique in een vlaag van woede een vulpen (zonder dop) naar Willem heeft gesmeten die daardoor zijn dure zijden overhemd met inkt bevlekt zag.

Monique weet dat Willem inmiddels al weer een nieuwe (buitenechtelijke) vriendin heeft. Ze weet zelfs wie het is en heeft deze vrouw al eens opgebeld om haar te waarschuwen voor Willem.

De directie vindt dat dit conflict opgelost moet worden, want inmiddels zijn beide partijen bezig collega's in het conflict te betrekken door met die collega's over de andere partij te roddelen. Dit komt de werksfeer niet ten goede en daarom heeft de directie voorgesteld dat Monique en Willem naar een mediator gaan om via mediation het conflict op te lossen. Slagen ze er niet in, zo heeft de directie gesteld, dan volgt schorsing voor beiden.

Op het moment dat beide partijen hun verhaal aan de mediator voorleggen, zal deze moeten bepalen wat het probleem is (probleemdefiniëring). Verleidelijk is om het probleem op te vatten als een verstoorde arbeidsrelatie en het doel van de mediation als het herstel daarvan. Waarschijnlijk komt het stuklopen van de privérelatie dan minder of niet aan bod. Dat Monique zich aan de dijk gezet voelde, toen Willem die relatie verbrak, dat haar zelfvertrouwen daar een deuk door opgelopen heeft en dat ze 'dankzij' Willem nu al een half jaar in therapie is om haar gevoel van eigenwaarde op te krikken, is vanuit die probleemdefiniëring minder relevant. Ook het feit dat Willem inmiddels alweer een 'nieuwe scharrel' heeft, lijkt met de problemen op het werk niet zoveel te maken te hebben. De ruzie op het werk en de rol van de gevormde achterban (collega's die een van beide kampen hebben gekozen) daarentegen zullen waarschijnlijk wel uitgebreid aan bod komen, want deze zijn een manifestatie van de verstoorde arbeidsrelatie. De mediator zal zich bij het bespreken van opties concentreren op afspraken die de kans op een herhaling van dit soort ruzies voorkomen en zal proberen afspraken te maken over wat partijen met collega's bespreken. Kortom, zowel in de beginfase (probleemdefiniëring) als in de optiefase heeft de mediator een belangrijke sturende rol en op grond daarvan kan de stelling in twijfel getrokken worden of partijen daadwerkelijk zelf oplossingen kiezen.

transformatieve mediation

Bush en Folger zijn van mening dat een oplossingsgerichte benadering van mediation altijd tot problemen leidt, in die zin dat de mediator nooit de neutrale en onafhankelijke rol kan spelen, die hij zou moeten spelen. Het belang van de mediator zelf – het sluiten van een slotovereenkomst, ofwel het vinden van een oplossing – is daarvoor te groot.

Het alternatief dat Bush en Folger verdedigen – transformatieve mediation – kent een aantal fundamenteel andere uitgangspunten. In de eerste plaats vatten zij een conflict niet op als een probleem, maar als een mogelijkheid tot het realiseren van persoonlijke en morele groei. Daarbij gaan ze uit van twee belangrijke menselijke behoeften of neigingen, enerzijds de

neiging om uit te gaan van de eigen kracht bij het nemen van beslissingen, waarbij zeker geldt dat bij de afweging van wat de beste beslissing is, het eigenbelang niet uit het oog wordt verloren, en anderzijds de behoefte en het vermogen zich in een ander te verplaatsen en met hem te sympathiseren⁴.

Typend voor mensen in een conflictsituatie is dat ze het moeilijk vinden beslissingen te nemen. Een conflict brengt spanning met zich mee en die uit zich in gevoelens van angst, verlamming en onzekerheid, in een sterk defensieve of sterk offensieve houding en in een onvermogen gestructureerd over de eigen positie en de te nemen besluiten na te denken. Dat laatste immers wordt sterk bemoeilijkt door de valse beelden, karikaturen en percepties die partijen van elkaar hebben.

Mediation – aldus Bush en Folger – is in staat mensen te helpen beslissingen te laten nemen op basis van hun eigen kracht en mediation is eveneens een goed middel om partijen de gelegenheid te geven die andere menselijke behoefte te uiten, nl. het tonen van compassie. Het eerste aspect wordt door de auteurs aangeduid met de term ‘empowerment’⁵, het tweede als erkenning (recognition). De doelstelling van mediation is dan ook niet het zoeken van oplossingen, maar het benutten van de kansen die zich tijdens het mediationproces voordoen met betrekking tot empowerment en erkenning.

Anders dan bij de meer oplossingsgerichte vorm van mediation, zoals hierboven beschreven, is de mediator die uitgaat van deze doelstelling, veel meer geconcentreerd op de interactie op microniveau (in plaats van op globale probleemdefiniëring). Bijna elke uiting van één der partijen biedt mogelijkheden tot hetzij empowerment, hetzij erkenning en vaak is er sprake van een wisselwerking tussen beide. Erkenning door de andere partij leidt tot mogelijkheden van empowerment bij de andere partij.

Bovengenoemde dilemma’s die zich voordoen bij de probleemdefiniëring en de optiefase, treden bij deze vorm van mediation niet op. Partijen bepalen nl. zelf waaruit hun conflict bestaat. De mediator bepaalt niet wat meer of minder relevant is en tracht ook niet om hetgeen hij hoort, terug te brengen tot (oplosbare) problemen. In het eerder genoemde voorbeeld zal de transformatieve mediator wel ingaan op de privérelatie die heeft bestaan tussen beide partijen en zal hij erkenning bij Willem zoeken voor het gevoel van Monique dat ze aan de dijk gezet is en voor alle gevolgen die dat voor haar heeft gehad voor haar zelfvertrouwen en gevoel van eigenwaarde. Als Monique in dat soort emoties erkend wordt, zal zij beter in staat zijn zelf beslissingen te nemen over wat ze in de toekomst wil (empowerment). Omgekeerd zal de mediator ook aan Willem vragen stellen over bijvoorbeeld het feit dat Monique zijn nieuwe vriendin heeft opgebeld om haar te waarschuwen voor hem. Waarschijnlijk zal Willem dit incident zeer vervelend hebben gevonden, wellicht heeft zijn perceptie van het karakter van Monique negatief beïnvloed. Ook daarin zit weer een mogelijkheid tot erkenning, ditmaal door Monique, en uiteindelijk ook weer voor empowerment voor Willem. Door het consequent benutten van mogelijkheden tot empowerment en erkenning zullen partijen ervaren dat hun communicatiepatronen veranderen, zullen ze anders tegen elkaar en het conflict aankijken en zullen ze ook in de toekomst anders met conflicten (met elkaar en met anderen) omgaan. Dit is de transformatie, de verandering, de morele groei die Folger en Bush voor ogen staat. Op het moment dat een mediator erin slaagt mogelijkheden tot erkenning en ‘empowerment’ te benutten, is de mediation geslaagd, onafhankelijk van het feit of er al dan niet een oplossing wordt gevonden.

⁴ Folger en Bush spreken in dit verband over respectievelijk kracht (strength) en compassie (compassion).

⁵ ‘Empowerment’ wordt door Bush en Folger niet gedefinieerd als het sterker maken van de zwakkere partij, maar als het in staat stellen van beide partijen om – op grond van veelal nieuwe informatie en bijgestelde percepties van elkaar – afgewogen beslissingen te nemen over zaken die binnen het conflict spelen.

Het aardige van het *The Promise of Mediation* is dat het meer is dan uitsluitend een theoretische verhandeling over de zegeningen van transformatieve mediation. Twee min of meer uitgeschreven mediations worden uitvoerig van commentaar voorzien. Eén, uitgevoerd door twee oplossingsgerichte mediators, die erin slagen tot een slotovereenkomst te geraken, waarvan echter betwijfeld kan worden of deze draagvlak bij de partijen heeft en of deze ertoe zal bijdragen dat partijen in de toekomst niet weer in conflict geraken. In deze zaak wordt steeds aangegeven waarom de interventies van de mediators vaak aan mogelijkheden tot 'empowerment' en erkenning voorbij gaan, sterker nog een tegengesteld effect hebben en telkens wordt aangegeven wat in een zelfde situatie de (transformatieve) alternatieven zouden kunnen zijn. De tweede zaak is er één uit de praktijk van Folger en Bush zelf, dat wil zeggen één die aangepakt is volgens de benadering van de transformatieve mediation⁶. Er wordt getoond hoe veelvuldig zich mogelijkheden tot erkenning en 'empowerment' voordoen. Analyse van de interventies van de mediator laat zelfs zien dat in de beschreven zaak zelfs nog een aantal mogelijkheden onbenut zijn gelaten.

conclusie

De achterliggende gedachte van transformatieve mediation – mensen/partijen zijn zelf verantwoordelijk voor de keuzen die ze maken, ze maken zelf een afweging met betrekking tot wat het beste voor ze is – spreekt mij zeer aan. Te gemakkelijk nemen dienstverleners, waartoe ik voor het gemak ook mediators reken, beslissingen voor hun cliënten, terwijl het verschaffen van informatie op grond waarvan cliënten zelf besluiten kunnen nemen, vaak toereikend is. Dat voor het nemen van een goed besluit, met name in conflictsituaties, maar wellicht ook daarbuiten, eveneens een groot belang toegekend moet worden aan de menselijke behoefte aan erkenning, betekent dat een goede dienstverlener zich nooit uitsluitend mag bepalen tot zakelijke aspecten. Onzekerheid, angst, het gevoel aangevallen te worden en de neiging zich te verdedigen kunnen worden gereduceerd als ze door de ander begrepen worden. Daarmee worden barrières die het nemen van een goed besluit in de weg staan, weggenomen. Ook met die wijsheid zouden dienstverleners die te maken hebben met mensen die geregeerd worden door bovengenoemde emoties – ik denk aan velen uit de doelgroepen van de SJD'er, zoals asielzoekers, bijstandgerechtigden, gedetineerden, 'Halt-jongeren – hun voordeel kunnen doen. Daarmee bewijst m.i. het boek *The Promise of Mediation* ook zijn waarde voor beroepsbeoefenaren (dienstverleners, maatschappelijk werkers, docenten, etc.) die zich niet specifiek met mediation bezighouden, maar die vanuit hun beroep wel steeds te maken krijgen met mensen die voor belangrijke keuzen staan, die een veranderingsproces doormaken of die uit een crisis moeten zien te komen.

⁶ Het betreft hier een zaak waarin geen slotovereenkomst tot stand komt, maar die vanuit de uitgangspunten van transformatieve mediation zeker niet als mislukt mag worden beschouwd, omdat de doelstellingen 'empowerment' en erkenning wel worden gehaald.