

To mediate or not to mediate...

Bij scherpe tegenstellingen in samenwerkingsrelaties kan mediation helpen, maar soms ook niet. Scherpe tegenstellingen zijn namelijk nog geen conflict. Mediation is een toe te passen instrument bij een conflict. Kies dus alleen voor mediation als het passend is, wat betreft de mate, context en urgentie van het conflict.

Wat is mediation?

Mediation is een vorm van conflictregulering met vaststaande spelregels. Omdat twee partijen lijnrecht tegenover elkaar staan is constructief communiceren vaak niet meer mogelijk. Onder begeleiding van een mediator gaan de partijen (weer) in gesprek met elkaar, met als doel samen tot een oplossing van het conflict te komen. Mediation heeft een onderhandelingskarakter, waarbij onderzocht wordt hoe partijen (een deel van) hun gelijk of belang kunnen 'binnenhalen', om daarmee een nieuwe uitgangssituatie te bereiken.

Bij mediation hoort dat partijen afspreken dat de gesprekken vertrouwelijk zijn: niets uit de mediation mag naar buiten komen. Dit om te stimuleren dat men er alles aan doet er samen 'binnenskamers' uit te komen.

De mediator heeft een eenduidig beschreven rol en is:

- 'dom' -> hij/zij heeft geen weet van de inhoud
- 'lui' -> de mediator is slechts de gespreksleider, de partijen doen het werk
- 'dakloos' -> de mediator staat boven de partijen en heeft geen belang bij welke uitkomst dan ook.

Kenmerken mediation

- Vrijwilligheid
- Vertrouwelijkheid
- Afspraken vooraf

Kenmerken mediatorrol

- Dom': vraagt door alsof hij/zij niets van inhoud weet
- 'Lui': faciliteert het gesprek, laat partijen het inhoudelijke werk doen
- 'Dakloos': is neutraal en houdt balans in de gaten
- Legt de afspraken vast
- Vrijwilligheid
- Vertrouwelijkheid

Mediation passend bij de mate van conflict

Dat begint met de vraag: 'is hier sprake van **een conflict**?'. En past dus het middel mediation? Een conflict wordt gedefinieerd als een meningsverschil waarbij negatieve emoties ontstaan die ontregeling tot gevolg hebben. Deze ontregeling heeft grote gevolgen voor het gedrag, het handelingsrepertoire van betrokkenen.

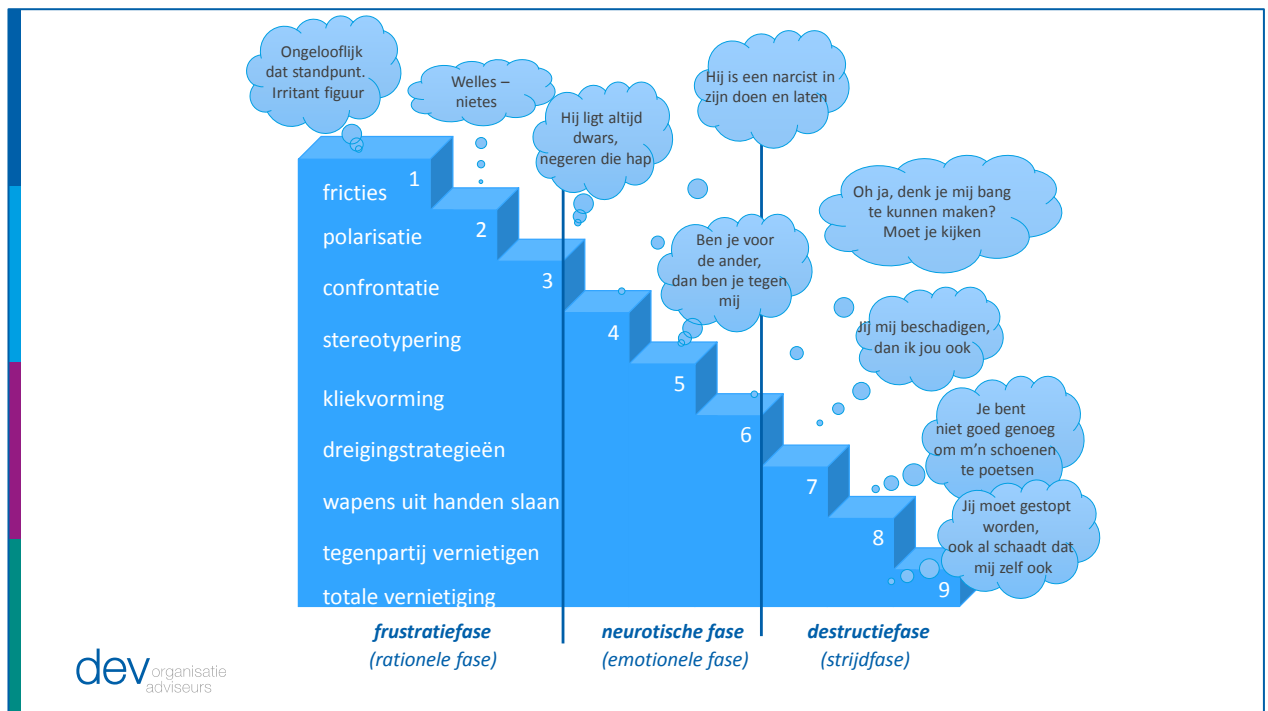
Een scherpe tegenstelling, een hardnekkig meningsverschil, een belangenconflict, ineffectieve of moeizame samenwerking zijn mogelijk aanleiding voor een conflict, maar is op zich geen conflict. Het is van belang om secuur te zijn met het gebruik van het begrip conflict. Met het label 'conflict' wordt de handelings- en oplossingsruimte namelijk beperkt.

Doorslaggevende criterium is de mate waarin partijen nog met elkaar on speaking terms zijn.

Over conflicten

- Conflicten zijn een bruikbaar aangrijpingspunt tot verbetering.
- Een patstelling is een conflict. Negeren is het hardste wapen.
- Je hebt alleen maar een conflict met iemand met wie je een relatie hebt. Alle relaties zijn ruilrelaties; mensen zoeken een balans van geven en nemen van materiële en immateriële zaken.
- Ieder is aanspreekbaar op de eigen bijdrage, de bijdrage (ook sfeer) aan het team en de bijdrage aan de organisatie.
- In conflicten vertonen partijen destructief gedrag dat ze uit onmacht de ander verwijten, en dat van kwaad tot erger verwordt.

Passend bij de **mate** van het conflict betekent dat mediation soms een te zwaar, soms te licht middel is. De escalatieladder (conflictrap) van Glasl bieden houvast: is het conflict nog niet scherp/zwaar dan volstaan een of meerdere gesprekken onder leiding van een gespreksleider. Is het conflict al geëscaleerd tot een niveau dat beide partijen de ondergang van de ander najagen, ook al betekent dat tevens hun eigen ondergang, dan is mediation te licht.



Glasl heeft op grond van zijn studie naar conflicten (soort, aard en mechanismen) een model opgesteld waarin de escalatie van conflicten wordt geduid (de escalatieladder). Een kenmerkend verschijnsel bij conflicten is dat de relatie zich in een negatieve neerwaartse spiraal ontwikkelt. Partijen verliezen zo hun greep op het proces. Door interpretatie van wat de andere partij doet en beoogt en het ongemak dat daardoor ontstaat, creëert men een selffulfilling prophesy. Glasl onderscheidt drie hoofdfasen die elk op hun beurt weer in drie escalatiegraden zijn onderverdeeld. Elke fase heeft duidelijke overgangen. Achteraf kan men de beslissende wendingen aangeven die een conflict over een drempel naar een volgende fase bracht.

Het is een ideaaltypische benadering, dus een handvat om inzicht in een conflictsituatie te krijgen. Het is geen wetmatigheid dat conflicten zo verlopen.

In de frustratiefase kan een gespreksleider, een moderator helpend zijn om tot oplossing van het conflict te komen. In de neurotische fase kan procesbegeleiding of mediation worden ingezet om partijen weer met elkaar in gesprek te brengen rondom het conflict. In de laatste fase is mediation niet meer mogelijk en is alleen nog een arbiter of 'scheidsgerecht' passend.

- Scherpe tegenstellingen: begeleiding
- Conflict: mediation (mits tussen gelijkwaardige partijen)
- Ver geëscaleerd conflict en urgentie voor oplossing: arbitrage

Mediation passend bij de context en urgentie van het conflict

Passend bij de **context** van het conflict betekent dat mediation ingezet kan worden als er sprake is van twee gelijkwaardige partijen. Dus mediation tussen een leidinggevende en een medewerker is niet passend omdat de leidinggevende in een machtiger positie zit. Als er een conflict is tussen bijvoorbeeld twee leidinggevendenden of vakgroepen en de raad van bestuur wil, als derde partij, een bepaalde uitkomst, ook dan is mediation niet geschikt.

Mediation is niet in te zetten als partijen daar zelf niet, vrijwillig, voor kiezen en een derde partij, bijvoorbeeld de raad van bestuur, vindt dat er een 'doorbraak' of oplossing noodzakelijk is.

Verder is mediation niet passend als een opdrachtgever geïnformeerd wil worden over wat er in de mediation aan de orde komt, of als hij **invloed** wil uitoefenen op de uitkomst of de duur van het mediationproces. In extreme gevallen kan het zijn dat een mediationtraject een half jaar duurt en dat partijen en de mediator na afloop alleen melden dat de mediation mislukt of gelukt is. De opdrachtgever (en betrokkenen) zijn dan veel tijd (en kosten) kwijt zonder enig resultaat. Dus ook effectiviteit in relatie tot **urgentie** is van belang: zet geen mediation in als het conflict op korte termijn moet worden opgelost.

Deze vuistregels voor geschiktheid van mediation zullen in elke situatie op hun merites beoordeeld moeten worden.

Een onafhankelijke adviseur kan helpen vast te stellen wat de mate van escalatie van het conflict is, welke contextuele aspecten meegewogen moeten worden, wat de urgentie is en de rol van de opdrachtgever. Deze aspecten bepalen mede de diepte en vorm van de interventie, en de rol van de adviseur. Er kan dan gekozen worden voor gespreksleiding, procesbegeleiding, mediation, bemiddeling of arbitrage (bindend advies).

Voor meer informatie neem contact op met Hanneke Beijer (beijer@devoa.nl) of Helen van Tol (vantol@devoa.nl).