

Conflicthantering

EFFECTIEVE GESCHILPLOSSING IN THEORIE EN PRAKTIJK

NUMMER 4-2006

OPINIE

80 Mediation naast rechtspraak: ook voor rechters een uitdaging

INTERVIEW

84 Ellen Giebels, expert in crisissituaties

CONGRESVERSLAG

85 NMV-jaarcongres: 'Mediation nu onderdeel van het gewone leven'

ARTIKELEN

87 Mediation in China

HET RECHT IN DE SCHADUW

91 Transponeringstabel uitspraken Stichting Tuchtrechtspraak Mediators

92 Tuchtrechtspraak mediators

89 **BOEKBESPREKING**

94 **NMI-BERICHTEN**

96 **AGENDA**

TC INTERVISIE(R)

Mabel en de beer – een mediation bekeken met Transactionele Analyse

Door Corine de Jong

De spelers en het spel: hij was een grote, joviale directeur, 45 of daaromtrent, een netwerker, goed in acquisitie en in de 'menselijke kant' en met de opdracht om zijn organisatie commercieel succesvol te laten draaien. Bij de eerste ontmoeting deed hij me denken aan een vriendelijke teddybeer. Zij was een vlotte vrouw van begin dertig, ambitieus, intelligent, *eager* en ongetwijfeld voor velen een lust voor het oog. Bij haar doemde de associatie op met de 'Mabelgeneratie'. Hij was directeur van een regiovestiging van een grote dienstverlener en zij was zijn interne manager. Hij was verantwoordelijk voor het hele reilen en zeilen en moest manoeuvreren binnen budgetten en targets; zij was belast met de interne organisatie, van personeelswerk tot de inkoop van nietjes. Hij was haar baas en zij was ziek. Ze waren door de bedrijfsarts naar de mediator verwezen. Dat was in oktober 2004.

De verhalen

Zoals in veel mediations, waren er meerdere verhalen.

Het eerste verhaal: "We zijn hier omdat de bedrijfsarts heeft gezegd dat we moeten praten over re-integratie. We willen allebei alles doen om snel en goed tot re-integratie te komen."

Haar verhaal: "Ik ben ziek geworden door te grote werkdruk. Binnen onze koepelorganisatie is van alles niet goed geregeld. De ellende wordt bij de regiokantoren neergelegd en daar was ik verantwoordelijk. Er werd het onmogelijke gevraagd. Ik heb me tien slagen in de rondte gewerkt en telkens aan de bel getrokken, maar ik kreeg geen steun van de heer De Beer. In juni ben ik totaal ingestort. Net toen we het hadden over terugkeer, eind juli, ben ik aangereden door een brommer. Ik ben ernstig gewond geraakt en begin nu langzamerhand zover te komen dat ik weer aan werken kan denken. In de periode dat ik ziek was, heb ik niets van meneer De Beer gehoord, alleen een bloemetje via zijn secretaresse. Ik vind dat onaardig. Ik wil gewoon weer aan het werk in mijn eigen baan."

Zijn verhaal: "De functie van mevrouw Mabel was nieuw in onze organisatie en ik verwachtte er veel van. Andere regiokantoren stelden mannen aan in haar functie, maar ik heb bewust naar een vrouw gezocht: er werken al zoveel mannen bij ons. Ik had echt de 'vrouwelijke invalshoek' van haar verwacht. Het is allemaal niet zo gelopen als ik had gechoopt. Vlak voor

mevrouw Mabel ziek werd, hadden we een vervelend akkefietje. Wij sponsoren kunstmanifestaties in onze regio. Tijdens de opening van een hele prestigieuze tentoonstelling, ging mevrouw Mabel in aanwezigheid van belangrijke klanten met mij in discussie.

Op zoek naar een uitweg uit het moeras van het spel op twee borden

Ik heb dat echt als een blamage ervaren. Wat ik nog erger vond is dat zij, toen ik dit later onder vier ogen met haar besprak, helemaal niet inzag dat je je zo niet kan gedragen tegen je baas in het bijzijn van klanten. Eigenlijk is er van mijn kant sprake van een vertrouwensbreuk."

De mediation

Veel mediations die tot stand komen na verwijzing door een bedrijfsarts beginnen met soortgelijke verhalen. Het sociaal wenselijke verhaal (er is immers dreiging vanuit de Wet Verbetering Poortwachter) en na een goede exploratie de 'echte' verhalen. Voor mijn gevoel bevond ik me op vertrouwd terrein en onbekommerd 'wandelde' ik met de heer De Beer en mevrouw Mabel de mediationcirkel door.

Intakefase: Wie zitten er aan tafel, wie 'lezen mee'. Tekening van het mediationcontract en geheimhoudingsverklaringen voor de 'meelezers'. Aandacht voor doelen en commitment.

Exploratiefase: De verhalen werden verteld. Er was aandacht voor de geschiedenis en de frustraties. We hebben uitgebreid stilgestaan bij de onderlinge communicatie, die door alle aanwezigen als aandachtspunt werd ervaren. De feiten werden gelijk gesteld. En daarna inventariseerden we de belangen, die voor een groot deel goed verenigbaar waren. Dat alles lukte in de eerste sessie.

Kantelen? Volgens plan zou het kantelen aan het begin van de tweede sessie kunnen gebeuren. Ik had als huiswerk opgegeven om na te denken over 'wat kan je de ander bieden' en 'wat heb je van de ander nodig' om tot een goede re-integratie te komen. Daar begonnen we de tweede bijeenkomst mee. Met de beantwoording van deze vragen werd duidelijk dat hij iets heel anders wilde dan zij. Hij had een goede vervanger voor haar, die hij niet meer kwijt wilde. Zij wilde gewoon terug. We bespraken allerlei opties

die denkbaar waren. Inhoudelijk klopte het gesprek. Maar... uit allerlei signalen bleek dat er helemaal niet gekanteld werd. Het gesprek leek eerder tot een verharding te leiden. Over en weer werden verwijten gemaakt en van constructief denken over oplossingen kwam het niet echt. Wel zagen beiden aan het eind van het gesprek dat de optie van terugkeer op de oude werkplek waarschijnlijk niet haalbaar was. Als mediator vind ik het bij mogelijke juridische implicaties mijn taak om te zorgen dat er machtsge-equaliteit is tussen partijen (kennis is macht). Ik wijs de betrokkenen er dus op dat die juridische implicaties er eventueel zijn en dat ik hen sterk aanraad om te zorgen dat ieder een eigen juridische adviseur inschakelt. Met deze (partijdige) adviezen kan een deelnemer dan zijn positie in de onderhandelingen bepalen en gebeuren er hopelijk geen 'ongelukken'.

Impasse

Het eerste mediationgesprek vond in oktober plaats, het tweede in november. Voor kerst zou de derde sessie plaatshebben. En toen... trad de (voor mij niet onverwachte) impasse in. Op de afgesproken datum kwam zij niet opdagen. Ik was op het laatste moment nog gewaarschuwd, maar hij had de boodschap niet tijdig meer gekregen. In plaats van directe communicatie met partijen, gingen de juridische adviseurs mij ineens mailen. Er waren nu dus vier spelers in het veld, plus een mediator en twee 'meelezers'. Uit een mail van haar juridische adviseur begreep ik dat zijn jurist een voorstel tot beëindiging van de arbeids-overeenkomst had gestuurd (zonder mij daarin te kennen). Kennelijk waren er niet alleen méér spelers, maar werd er ook op twee borden gespeeld.

Uit de impasse

Het was niet de eerste (en ook niet de laatste) keer dat ik zoiets meemaakte. Na ampel beraad stuurde ik de heer De Beer en mevrouw Mabel een mail: *In de afgelopen weken was er onduidelijkheid over het mediationtraject. Op dit moment heb ik de volgende informatie: mevrouw Mabel is opnieuw begonnen aan het re-integratietraject en is bereid deel te nemen aan mediation. De heer De Beer stelt prijs op bemoeienis van de mediator voor het vervolg van het traject. In de afgelopen weken is schriftelijk het nodige uitgewisseld (waarvan ik aanvankelijk niet op de hoogte was), hetgeen een andere dynamiek in het proces heeft gebracht, doch de oplossing niet direct dichterbij heeft*

gebracht. Mijn voorstel aan u beiden is het volgende: Ik verzoek u aan mij en aan elkaar te laten weten wanneer u een vervolgesprek zou willen voeren. In dit gesprek zullen we proberen verschillende opties voor een oplossing de revue te laten passeren. Deze opties kunnen eventueel worden genotuleerd zodat u met uw adviseurs over de verschillende consequenties kunt communiceren. Hierna wordt een keus gemaakt door u samen, voor een bepaald traject. Specifieke stappen, voorwaarden en consequenties van zo'n traject worden (indien nodig in aanwezigheid van adviseurs) besproken. Indien er overeenstemming wordt bereikt, kan een vaststellings-overeenkomst worden gemaakt. Pas als die ondertekend is, is de keuze van het traject bindend geworden. Mogelijk hebt u het gevoel dat dit een wat 'lange' weg is. In tijd hoeft dit echter niet lang te duren. Wat wél van belang is bij een mediation, is dat de stappen telkens met consensus worden genomen. De afgelopen tijd heeft een verschil in tempo u mogelijk parten gespeeld. Graag zal ik van u beiden vernemen wat uw voorstellen zijn ten aanzien van het vervolg.

Beiden reageerden snel op de mail en binnen een week zaten we aan tafel voor de derde sessie.

De derde sessie

Volgens de mediationcirkel zouden we nu toch echt eens 'zaken moeten gaan doen'. Deze twee hoog opgeleide professionals zouden toch wel inzien dat er niets anders opzat? Nee dus, ze zaten nog niet aan tafel of er was een sfeer van gekibbel. Successievelijk haalde ik alle vaardigheden uit de kast, maar heel wezenlijk veranderde er niets. En toen bekeek ik het proces eens 'vanaf het balkon' (Fisher) én met de optiek van Transactionele Analyse. Vanuit dat perspectief zag ik dat beiden inmiddels in de 'ik-toestand' van het 'aangepaste kind' zaten: als twee kleine kinderen waren ze aan het kibbelen en dat kon nog heel lang zo doorgaan...

Doorbraak

Transactionele Analyse stamt uit de jaren zestig van de twintigste eeuw (zie kader). Het past binnen de democratiseringsbeweging van die jaren. Het was uitdrukkelijk de bedoeling van degenen die de methode ontwikkelden, dat de cliënt kon meepraten. Vanuit die gedachte heb ik de heer De Beer en mevrouw Mabel gevraagd te stoppen met het gesprek en gevraagd of ik mijn observaties met ze mocht delen. Ik vertelde hen dat ik hen nu al een tijdje meemaakte



Over de auteur
Corine de Jong is NMI Gecertificeerd Mediator in Den Haag. Sinds 1984 is ze advocaat maar treedt sinds een aantal jaren alleen nog tussenpartijdig (als mediator) op. Ze is sinds 1994 mediator en legt zich vooral toe op arbeidszaken en samenwerkingsgeschillen. Corine de Jong geeft naast haar praktijk trainingen. Op dit moment werkt ze onder andere mee aan de opleiding tot mediator van het Centrum voor Conflicthantering en de masteropleiding van het Amsterdams ADR Instituut.

Transactionele Analyse

Transactionele Analyse is een methode om gedrag van mensen te analyseren (en eventueel te beïnvloeden) vanuit het perspectief van verschillende 'ik-toestanden' (of 'zijnstoestanden') die in ieder mens aanwezig zijn. Tevens komen verschillende 'spellen', zoals bijvoorbeeld 'redder-dictator-slachtoffer' voort uit de theorie van Transactionele Analyse. Volgens deze theorie kent ieder mens drie hoofdvormen: ouder, volwassene en kind, vanwaaruit kan worden gereageerd. De ouder is gesplitst in de 'kritische ouder' en de 'zorgende ouder', het kind in het 'vrije kind' en het 'aangepaste kind'. Bij iedere ik-toestand hoort een bepaald taalgebruik, specifieke mimiek, spreektoon, etc., weliswaar per individu verschillend, maar bij dat individu toch herkenbaar.

Per situatie kan een individu (doorgaans onbewust) overschakelen van de ene naar de andere 'ik-toestand'. In communicatie (binnen deze theorie ook 'transactie') beïnvloeden mensen elkaar en kunnen over en weer een bepaalde ik-toestand oproepen. Bijvoorbeeld: iemand die spreekt vanuit de rol van kritische ouder (stel je een bozige leeraar voor, of een ontevreden leidinggevende, maar ook een pietepeuterige collega of je dwarse puber), roept bij de ander niet zelden het aangepaste kind op (dat immers geleerd heeft dat je je huiswerk moet doen, je aan de regels moet houden, dat je geacht wordt te handelen naar verwachtingen van anderen). Per situatie is het verschillend welke ik-toestand voor een individu het meest effectief is. Doorgaans wordt aangenomen dat

de volwassene (die de ratio, de 'computer' van het individu vertegenwoordigt) zich het beste leent om in een mediation 'zaken te doen' (die hebben we dus nodig in de onderhandelingsfase). In verschillende fasen van de mediation kun je verschillende ik-toestanden tegenkomen en gebruiken. Dit geldt voor de betrokkenen, maar ook voor de mediator. Wie meer wil lezen over Transactionele Analyse, kan de volgende literatuur gebruiken: Eric Berne (grondlegger), *Games People Play*; Thomas Harris, *I'm OK, You're OK*; Ian Stewart en Vann Johnson, *Transactionele analyse, het handboek*; en Gerben Hellinga, *Lastige Lieden* (een aanrader, beknopte uitleg, goed toepasbaar voor de mediator, tevens aandacht voor verschillende persoonlijkheidsstoornissen en 'tegenoverdracht').

en dat het me verbaasde dat ze de kwestie die toch zo oplosbaar leek, niet uit de wereld kregen. Ik vertelde hen ook iets over de 'ik-toestanden' en Transactionele Analyse en dat het er in mijn ogen op leek dat ze beiden op elkaar reageerden vanuit het aangepaste kind. Dat die zijnstoestand niet erg geschikt leek voor de rol van 'probleemoplosser'. Ik vroeg of ze iets in mijn observatie herkenden.

Tot mijn grote opluchting reageerden ze allebei vol herkenning en ik meende een soort schuldbevestiging bij beiden te zien. Ze waren het volmondig met me eens dat ze er op deze manier niet uit zouden komen. Allebei vonden ze het tijd dat dit maar eens afgelopen moest zijn. Bijna onmiddellijk stapten ze in de ik-toestand van de volwassene. Ineens werd er onderhandeld, binnen een half uur hadden we een principeovereenkomst.

Eindspel

De vaststellingsovereenkomst behelsde een beëindiging van de arbeidsovereenkomst, en was drie pagina's lang. Met zijn drieën maakten we hem in het klad tijdens de derde sessie. Ik maakte een mooi concept. En toen stapten de andere spelers weer in (de juristen), die nu allemaal op het ene (mediation)bord speelden. Natuurlijk werd er over en weer door de juristen

geplust en gemind, maar al met al was er drie weken na de derde sessie een getekende overeenkomst.

Analyse

Als ik deze casus teruglees met de bril van de Transactionele Analyse op, dan is vanuit die invalshoek alles te herkennen. In de verhalen zie je het spel van 'slachtoffer, dictator en redder'. Gedurende de mediation namen beiden soms de rol van slachtoffer in en de ander was in hun ogen dan de dictator. Er werd een appel op de mediator gedaan om hen te 'redden'. Aan de lezer de vraag of ik daar in ben gestapt, bijvoorbeeld bij het 'oplossen' van de impasse. En hoe makkelijk is het om de rol van kritische ouder op je te nemen, als je met twee aangepaste kinderen aan tafel zit. Ik durf achteraf niet te zeggen dat ik dat helemaal niet gedaan heb. Bij het denken over een uitweg uit het 'moeras' van het spel op twee borden, heb ik dat gedaan met de pet van 'zorgende ouder' op.

Al met al is de methode van Transactionele Analyse een mooi hulpmiddel voor mij als mediator. Het geeft me een kapstok om het gedrag van mijn cliënten en mijzelf te begrijpen en kan soms (zoals in deze casus) de 'gouden greep' opleveren, die nodig is om uit een vastlopende zaak te komen.

Mediation naast rechtspraak: ook voor rechters een uitdaging

Door Theo Groeneveld

Rechtspraak is gevestigde orde en mediation wordt als iets nieuws beschouwd. Maar mediation is species van het genus bemiddeling en rechtspraak en bemiddeling zijn beide van oudsher ingezet om geschillen te beslechten. Rechtspraak heeft daarbij een juridische insteek terwijl dat bij bemiddeling niet het geval hoeft te zijn. In de rechtspraak is 'schikken' een vorm van bemiddeling die het recht en belangen met elkaar verbindt. Mediation als specifieke vorm van bemiddeling heeft niet het recht maar 'belangen' als grondslag voor conflictoplossing.

Mediation en rechtspraak zijn dus twee verschillende methoden van conflictbeslechting, beide met als doel een geschil te beëindigen. Idealiter worden zij elk in een ander stadium van het conflict ingezet. Sinds 2000 is onderzocht of mediation ook nog tijdens een procedure een zinvolle keuze zou kunnen zijn voor de partijen. Uiteindelijk heeft dat geleid tot de structurele invoering van 'mediation naast rechtspraak'. In deze bijdrage belicht ik een aantal aspecten van deze nieuwe werkwijze. Ik beperk me daarbij tot de aspecten die met name voor doorverwijzende rechters en mediators van belang lijken te zijn.