

MEDIATION.

JURIDISCH HANDELEN IN CONFLICTEN IN HET ONDERWIJS.

PHILIP DA PONTE & FRANK VONK

Inleiding

Elke docent kent wel een situatie- waarin hij geconfronteerd wordt met verschillende belangen die in sommige situaties leiden tot escalatie. Enkele worden dan op het hoogste niveau beslist. Studenten zijn het oneens met elkaar, met jouw tentamenvragen, met jouw beoordeling van hun werk of ze vinden jouw onderwijs maar niets (“Hier leren we niets van, meneer”). Er zijn ook studenten die willen onderhandelen over hun cijfer, want in hun optiek doet die beoordeling geen recht aan de prestatie die zij in hun optiek hebben geleverd. Daar ga jij dan niet in mee, want jij vindt dat je je keurig aan de regels hebt gehouden en dat het cijfer een afspiegeling is van hetgeen de student ook daadwerkelijk heeft laten zien. Een conflict ligt dan al gauw op de loer, want jij gaat niet mee in hun wens om een onderdeel van het onderwijs af te ronden. Hoe ga je nu met dit soort situaties om en welke middelen staan je ter beschikking om het ontstane conflict op te lossen dan wel hiermee om te gaan? En, dat is een cruciale vraag in dit artikel, welke bijdrage levert de methodiek ‘mediation’ tot een beter inzicht in de communicatieve vaardigheden van de docent die – met behulp van mediation bewuster – leert omgaan met zijn communicatierepertoire?

1 Mediation en conflicthantering als communicatieve praktijken

Een van de hedendaagse methodieken om met conflicten op een goede en onpartijdige manier om te gaan is ‘mediation’. Heel algemeen geformuleerd zou je kunnen zeggen dat je de methodiek van mediation kunt inzetten om inzicht te krijgen in de aard van het conflict en te komen tot een voor de betrokken partijen goede oplossing ervan. In de situaties zoals die hierboven zijn geschetst zou dat onder meer kunnen betekenen dat je niet altijd zelf met de student aan de gang gaat maar een derde partij inschakelt (een collega-docent) die naar beide partijen luistert en probeert om tot een werkbare oplossing te komen.

“Mediation is een vorm van bemiddeling in conflicten, waarbij een neutrale bemiddelingsdeskundige, de mediator, de onderhandelingen tussen partijen begeleidt teneinde vanuit hun werkelijke belangen tot gezamenlijk gedragen en voor ieder van hen optimale resultaten te komen”.

"Mediation is een sociaal proces waarin een neutrale derde partij, de mediator, de deelnemers helpt bij hun inspanningen om de kwaliteit van hun interactie en de onderlinge communicatie te verbeteren".

Kan een docent optreden als mediator? Is mediation een waardevol instrument voor het hbo? Voordat we daarop een antwoord geven, verdiepen wij ons eerst in mediation, de rol van de mediator en de vaardigheden die de mediator moet hebben om de methode succesvol te gebruiken.

1.1 Het succes van mediation

De reden voor het succes van mediation is dat het een krachtige dynamiek in de discussie of onderhandelingen brengt. Deze dynamiek is gebaseerd op de betrokkenheid van een neutrale derde die de partijen wil helpen bij het bereiken van een overeenkomst, maar die geen belang heeft bij het conflict en de mogelijke uitkomst. De neutrale derde, de mediator, houdt zich voornamelijk bezig met het managen van de onderhandelingsprocessen, zodat de partijen een oplossing vinden die door beide gedragen wordt. Dit vraagt veel van de mediator: hij mag geen partij kiezen, hij moet als het ware boven de partijen staan. Dit zal voor veel partijen een aantrekkelijke mogelijkheid zijn om een conflict bespreekbaar te maken. Daarmee wordt een van de belangrijkste aspecten van communicatie aangesproken die ook in deze bundel regelmatig terugkomt: het bereiken van gedeeld of wederzijds begrip, waarbij het bespreekbaar maken van een conflict ook als een belangrijke voorwaarde voor gedeeld begrip geldt.

1.2 Mediation, een juridische methodiek?

Ondanks het feit dat mediation geen uitsluitend juridisch instrument is, is het gelieerd aan de rechtspraak met als doel een 'goedkopere en snellere conflictinterventie', waarbij het 'gelijk of ongelijk krijgen', zoals in de rechtspraak, geen rol speelt. Eerder zal een mediationstraject leiden tot een beter begrip voor elkaars standpunten en het zoeken naar een oplossing voor een conflict. Er wordt dan wel voorondersteld dat alle partijen, ondanks tegengestelde belangen, om tafel willen gaan om het conflict openlijk met elkaar te bespreken en op te lossen. Individuele mediationgesprekken zijn echter niet uitgesloten, bijvoorbeeld waar het gaat om sociaal-emotionele conflicten. De vraag is echter of in dit soort situaties mediation de meest geschikte manier is om conflicten te slechten.

1.3 De mediator en het mediationstraject

Een mediator heeft voldoende theoretische kennis om de aard, de achtergronden van en mogelijke oplossingen voor de kwestie te formuleren. Daarnaast beschikt hij over vaardigheden als luisteren, geen oordeel vellen of het opschorten van een oordeel, de belangen van

beide partijen in het oog houden en de juridische aspecten van ingenomen standpunten niet uit het oog verliezen. De belangrijkste instrumenten van de mediator bestaan in een aantal vaardigheden dat op basis van bestaande opleidingen kan worden geoefend en getraind.

Uitgangspunt van een mediationtraject is “dat de betrokken partijen uit vrije wil kiezen voor een mediationtraject” (Huguenin 2004: 129). Deze keuze houdt in dat alle betrokken partijen instemmen met een mediationtraject als oplossing voor het bestaande conflict. En uiteindelijk wordt deze keuze vastgelegd in een mediationovereenkomst. Er staat geen enkele sanctie op deelname aan mediation dus de partijen kunnen (vrijwillig) besluiten om uit het traject te stappen. Dat betekent wel dat op het moment dat gekozen wordt voor mediation, de mogelijkheden en onmogelijkheden van deze methodiek voor alle betrokken partijen helder zijn. Zo vind je op Internet verschillende tests, waarmee duidelijk wordt of mediation in een bepaald conflict een geschikte methodiek is. Met behulp van deze tests wordt duidelijk aan welke randvoorwaarden moet zijn voldaan om te kiezen voor mediation.

Mediation Test

Is uw conflict geschikt voor mediation?

Beantwoord de volgende vragen

	ja	nee
1 Is er een andere aanwijsbare partij?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 U vindt beiden dat er sprake is van een conflict?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 U wilt beiden het conflict oplossen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 U bent in beginsel beiden bereid wat water bij de wijn te doen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Behoud van de relatie is voor u beiden van belang?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 U kiest beiden voor een zakelijke aanpak?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 U wilt er beiden snel met elkaar uitkomen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 U zoekt naar een oplossing zonder verliezers?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 U bent beiden bereid de leiding van de mediator te accepteren?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 U bent beiden beslissingsbevoegd?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11 U vindt gelijkwaardigheid van partijen belangrijk?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12 U bent bereid de helft van de kosten voor uw rekening te nemen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13 U bent beiden bereid u te houden aan de gemaakte afspraken?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Belangrijke indicatoren voor het mogelijk slagen van mediation zijn: de persoonlijke houding ten opzichte van een oplossing, een meer ‘sociale’ dan ‘juridische’ oplossingshouding, gelijkwaardigheid, tijd of tempo of redelijkheid of het niet centraal stellen van het eigen gelijk, maar vooral de zaak bij het oplossingstraject. Op een aantal van deze houdingsaspecten van de mediator komen we verderop nog terug.

1.4 Eisen aan de rol van mediator

Een mediator kan aan een oplossing voor een conflict bijdragen als hij er vanuit kan gaan dat beide partijen:

- bereid zijn om zich open te stellen voor de andere partij (beide partijen beschikken dan in elk geval over een belangrijke voorwaarde voor het slagen van mediation, namelijk inlevingsvermogen in de ander), en
- het belangrijker vinden om een oplossing te bereiken dan het eigen gelijk te halen.

Deze voorwaarden kunnen weliswaar vooraf worden vastgesteld, maar gedurende het proces kan – de mediator – alsnog vaststellen dat het vertrouwen in elkaar en de bereidheid om aan een oplossing te werken afnemen – ondanks de gemaakte afspraak dat het mediationstraject door beide partijen wordt ingestoken. Het heeft dan weinig zin door te gaan. Het is wellicht verstandiger om in een dergelijke situatie toch de juridische weg in te slaan.

1.5 De mediator als onpartijdig belangenbehartiger

Johan, docent en projectgroepleider aan een economische faculteit, ziet dat een student binnen een door hem begeleide projectgroep meelift. De andere leden van de projectgroep zien dit met lede ogen aan en stappen naar jou toe, want ze willen dat dit opgelost wordt. De vraag is natuurlijk, wiens probleem dit is en welke oplossingen er mogelijk zijn? Je besluit een soort mediation toe te passen. Immers, er moet snel een oplossing gevonden worden en de studenten zijn bereid om op basis van zakelijke (geen persoonlijke) argumenten met elkaar de discussie aan te gaan. Daarbij gaat het niet om de afweging van de verschillende belangen en het maken van een keuze – bijvoorbeeld het uit de groep zetten van het projectgroeplid –, maar het gaat om een constructieve oplossing voor het verschijnsel meeliften in deze specifieke projectgroep. Het kan zijn dat het conflict blijft bestaan, maar dat er een mogelijkheid wordt gevonden om met elkaar verder te gaan.

Naast kennis en inzicht in de theorie van de mediation en de benodigde vaardigheden is de mediator een persoon die in staat is om de belangen die in het onderhavige conflict een rol spelen, te benoemen en te positioneren in het mediationstraject. Dat betekent ook dat de mediator interventies pleegt die er toe leiden dat de partijen het conflict op een andere manier leren zien en uit de cocons komen die hen ervan weerhouden om zich in de positie van de ander te verplaatsen (empathie). Vaak is het vasthouden aan een bestaande cognitieve of emotionele setting een slechte raadgever als het om een keuze voor mediation als oplossingstraject gaat.

1.6 Positie en rol van de mediator

Als de docent de rol van mediator bij conflicten tussen collega's of studenten dan wel tus-

sen collega's en studenten wil spelen, als een soort van vertrouwenspersoon dus, kan en mag hij nooit de belangen van een van beide partijen laten domineren. Zijn interventie is een weloverwogen bemiddeling, gebaseerd op (redelijke) argumenten en niet op persoonlijke voor- of afkeuren dan wel emoties – al moet hij hier zeker oog voor hebben, omdat in veel conflicten het gevoel van rechtvaardigheid in het geding is. In veel situaties in het onderwijs biedt mediation de mogelijkheid om gefaseerd gesprekken aan te gaan met als uitgangspunt dat er een bereidheid bij de betrokken partijen bestaat om door middel van mediation te komen tot een aanvaardbare oplossing. Een mediator is in dit geval een vertrouwenspersoon en procesbegeleider in een.

In jouw klas zitten twee studentes, de overige studenten zijn jongens. De studentes komen naar je toe en geven aan dat ze zich niet prettig voelen in deze klas, al is de opleiding die ze volgen een bewuste keuze en vinden ze deze nog steeds erg leuk. Het blijkt dat de jongens vervelende opmerkingen maken en elke gelegenheid aangrijpen om duidelijk te maken dat deze studie typisch een jongensstudie is. Ook wensen de jongens niet samen te werken met de meisjes in projectgroepen. De docent kan in deze situatie besluiten om een mediationssessie te organiseren, waarbij het niet gaat om het vellen van oordelen, maar om het inventariseren van de standpunten van de betrokkenen in gemeenschappelijke of privésessies. Alleen al het uitspreken van de eigen standpunten is een stap naar wederzijds begrip bij alle betrokkenen.

1.7 Fasering van het mediationtraject

Om een mediationtraject te doorlopen is het handig om te weten welke stappen er worden gezet. Gebruikelijk zijn de volgende stappen:¹

Openingsfase	Partijen maken kennis met het wat/hoe van mediation; Zij beslissen of zij mediation willen. Op de website van het Nederlands Mediation Instituut Rotterdam (NMI): www.nmi-mediation.nl is een voorbeeld van een mediationovereenkomst te vinden;
Informatie- of exploratiefase	Partijen vertellen elk hun verhaal; partijen reageren op elkaars verhaal;
Categorisatiefase	Mediator brengt belangen in kaart: <ul style="list-style-type: none"> - gezamenlijke belangen; - verenigbare belangen; - tegenstrijdige belangen.
Onderhandelingsfase	Partijen verkennen de opties.
Afsluitingsfase	Partijen kiezen gezamenlijke oplossing -, mediator legt afspraken vast.

Dat houdt in dat de docent-mediator in staat is om in al die fase nauwgezet te handelen, zodat bij geen der partijen de indruk ontstaat dat er enige partijdigheid (of voorkeur) in het geding is. Typisch voor het mediationtraject is ook dat er een bereidwilligheid bestaat om de gemaakte afspraken in een soort ‘vaststellingsovereenkomst’ vast te laten leggen en ook na te komen.

Op basis van het bovenstaande bevindt de mediator zich als neutrale ‘derde’ in een positie waarin hij, beter dan één van de partijen, in staat is om:

- het vertrouwen van alle betrokkenen te winnen,
- emotionele of persoonlijke blokkeringen te overwinnen,
- de communicatie te vergemakkelijken,
- een geschilpunt op de agenda te zetten / terug te zetten,
- de partijen te laten focussen op het probleem,
- suggesties te doen /nieuwe invalshoeken te presenteren,
- belangen, standpunten en visies van partijen te achterhalen,
- partijen te helpen inzicht te krijgen in de standpunten van de ander,
- partijen te helpen hun eigen standpunten realistisch waar te nemen,
- voorstellen die gedaan worden om tot een oplossing te komen kritisch te onderzoeken,
- de reële kansen op een overeenkomst kritisch te onderzoeken.

Kortom: een *neutrale* derde partij is beter in staat om het onderhandelingsproces te managen en te controleren. Het succes van zo’n onderhandelingsproces bestaat dan ook bij de gratie van onpartijdigheid. Een mediator moet zichzelf dan ook regelmatig afvragen of hij/zij, gelet op de aard van het conflict wel deze onpartijdige derde is. In elk geval mag geen van de betrokken partijen de indruk krijgen dat de mediator misschien niet in woord, maar dan toch in zijn/haar (non-verbale) houding partij kiest. Dat houdt ook in dat je je eigen mening en oordeel moet opschorten.

1.8 Vaardigheden van de mediator

Het is niet voldoende om als mediator alleen maar neutraal te zijn. De mediator moet ook de reeds genoemde voordelen om kunnen zetten in praktische vaardigheden, strategieën en tactieken. Veel van de vaardigheden van de mediator zijn basisvaardigheden die intuïtief al gebruikt worden in onderhandelingen en zakelijke activiteiten. Om als mediator te slagen is het raadzaam om veel van deze vaardigheden te oefenen en je eigen te maken.

De belangrijkste algemene vaardigheden zijn:

A Communicatievaardigheden:

- luisteren en observeren,
- peilen van informatie en belangen,
- overbrengen en vertalen van standpunten,
- overtuigen en beïnvloeden d.m.v. doorvragen, spiegelen en of confronteren.

B Probleemoplossingvaardigheden:

- identificeren en verhelderen van geschilpunten en belangen,

- doorbreken van impasses en het faciliteren van het proces,
- letten op passende opties/ voorstellen die tegemoet komen aan de commerciële en persoonlijke belangen van de partijen.

Het gaat om het overtuigend inbrengen van argumenten om voor beide partijen aan te sturen op een werkbare oplossing. Daarnaast moet de mediator het mediationproces overzien en weten in welke fase hij verkeert, hij moet vertrouwen wekken bij alle partijen en ook weten hoe mensen in bepaalde situaties op conflicten reageren en daarmee omgaan. De vaardigheden van de mediator moeten gericht zijn op de bereidwilligheid van de partijen om deel te nemen aan mediation. De mediator moet er tevens voor zorgen dat deze bereidwilligheid gaandeweg de mediation gehandhaafd blijft, of beter nog: toeneemt.

1.9 De rol van de mediator in verschillende soorten mediation

Mediation wordt in verschillende contexten gebruikt en kent een aantal verschillende vormen, afhankelijk van de rol die van de mediator wordt gevraagd. Belangrijk om daarbij in gedachten te houden is dat al deze vormen flexibiliteit vragen en dat de technieken aangepast worden aan de partijen en het soort conflict. In alle gevallen kan een duidelijke uitleg van de procedure door de mediator geloofwaardigheid tot stand brengen en zorgen voor een positief / productief klimaat. In principe zijn er twee basissoorten mediation: faciliterende en evaluerende mediation. Beide bevinden zich aan de uiteinden van een continuüm van mediationsoorten.

1.9.1 Faciliterende Mediation

Hier bestaat de rol van de mediator puur uit het assisteren van de partijen bij het komen tot een overeenkomst. Van de mediator wordt niet verwacht dat hij enige vorm van evaluatie of beoordeling geeft over het conflict en de conflictpartijen. Wel zal hij de standpunten van de partijen op realiteit toetsen.

1.9.2 Evaluerende Mediation

Partijen verwachten commentaar van de mediator geeft op de merites van het conflict, met andere woorden: de mediator geeft de kans van slagen aan wanneer de partijen zouden gaan procederen, geeft zijn visie op de kracht van de expertbewijsvoering of de ‘fairness’ van de acties van een van de partijen. Evaluerende mediation kan op een informeel niveau plaatsvinden, maar kan bij gelegenheid geformaliseerd worden in een overeenkomst die tijdens of na afloop van de mediation is opgesteld. De mediator kan gevraagd worden een oordeel of aanbeveling te geven wanneer het niet lukt een overeenkomst te sluiten. Dit oordeel kan dan weer gebruikt worden door de partijen als een basis voor verdere onderhandelingen.

1.10 Mediationssessies

Er bestaat een conflict. Wat is dan verstandig en handig om te doen? Soms is het verstandig om een student of een collega alleen te spreken en te kijken of je gezamenlijk tot een

oplossing voor een conflict kunt komen. In andere gevallen gaat het om een hele groep, een klas of projectgroep.

Een voorbeeld: Het kan voorkomen dat een hele klas problemen heeft met de resultaten van een tentamen en dat is het goed om gezamenlijk te kijken waar het probleem ligt. Elke hbo-docent weet dat een heldere en eenduidige communicatie over de doelen van toetsing en de concrete beoordelingscriteria leidt tot een grotere acceptatie van hetgeen tijdens een toets wordt gevraagd. In vrijwel alle gevallen, waarin ontevreden studenten zich melden voor een slecht gemaakt tentamen is vooraf slecht of niet gecommuniceerd over de doelstellingen, de vorm en de inhoud van het tentamen. In dit geval kan worden uitgelegd wat er is gebeurd en waarom er ontevredenheid is ontstaan bij de studenten. Door het aangeven wat 'het geval is', kunnen de posities van belanghebbenden duidelijk worden en wordt de stap naar het slechten van het conflict gezet

Wanneer is voor de voortgang van het mediationproces nu een gemeenschappelijke sessie het meest effectief en wanneer juist een privésessie?

1.10.1 Gemeenschappelijke sessie

Wanneer is een gemeenschappelijke sessie aan te raden?

- in het algemeen: zoveel mogelijk;
- bij aanvang van de mediation;
- wanneer een gemeenschappelijke sessie de relatie zal verbeteren;
- wanneer het beter is dat de partijen met elkaar worden geconfronteerd;
- als een werkbare relatie tussen de partijen aanwezig is;
- wanneer de aanwezigheid en de vaardigheden van een mediator tot meer vooruitgang zou leiden (luisteren, 'reframing'², samenvatten, vragen stellen);
- bij de afsluiting van de mediation.

1.10.2 Privésessie

Wanneer is het raadzaam om gebruik te maken van privésessies? In het algemeen kan gesteld worden dat privésessies ingelast worden wanneer de gezamenlijke sessies het gebruik van de vuistregels in de piramide (zie figuur 1.) niet vergemakkelijkt. Als er besloten wordt tot deze zogenaamde 'caucus'³ door één partij dan gaat de mediator ook altijd een privésessie aan met de andere partij. Zo wordt het evenwicht in stand gehouden. Tot privésessies kan worden overgegaan bij:

- impasses;
- gebrek aan vertrouwen;
- onvoldoende vertrouwensrelatie tussen partijen en mediator;

- sterke emoties waardoor de lucht niet geklaard kan worden in het bijzijn van de andere partij;
- partijen die niet het achterste van hun tong willen laten zien op het gebied van echte angsten en achterliggende problemen;
- verborgen agenda's;
- het niet boven tafel komen van de 'bottom line', waarop het conflict eigenlijk is ontstaan;
- in situaties waarbij zakelijke geheimhouding in het geding is (bijvoorbeeld bij zakelijke belangen die toch voor één van beide partijen van belang is om in te brengen bij de mediator).

In de les ethiek wordt door de docenten ingegaan op de persoonlijke benadering door de student. De student wordt gevraagd geen "je" of "men" te gebruiken, maar "ik", dus: "ik ben van mening, dat we meer boeken moeten lezen", "ik voel me buitengesloten" of "ik vind de les saai". De docent kan dan in een debriefingsessie de student persoonlijk aanspreken op zijn uitspraken, maar als mediator weet de student dat hier een risico aan vast zit: hij kan zich aangevallen voelen, voelt zich in de groep (de klas) geïsoleerd door de docent, moet een verantwoordelijkheid voor zijn gedrag nemen die hij eigenlijk liever niet neemt, et cetera. In een goede debriefing worden deze gevoelens uitgesproken en door de docent op een goede en verantwoorde manier behandeld. Het kan zijn dat er zaken naar boven komen, waarvoor een privéessie geschikter lijkt dan een klassikale situatie, maar dat geschiedt dan in overleg.

1.11 De rol van de mediator per fase

In het mediationtraject wordt een aantal fases doorlopen die, mits zorgvuldig gedaan, moeten leiden tot een goede afloop van de mediation. Deze fases zijn:

- 1 de start
- 2 de inventarisatie
- 3 de sessies
 - a een gezamenlijke sessie of
 - b een privéessie
- 4 de kwestie
- 5 de belangen
 - a gezamenlijke en verenigbare belangen of
 - b tegengestelde belangen
- 6 overeenstemming en reality check



Illustratie uit NMI Syllabus

Figuur 1. *De communicatiepiramide* (zie www.mediators.nl/pdf_bestanden/Woordenboek_versie_januari_2007.pdf)

De rol van de mediator per fase van de mediation-piramide is hieronder met steekwoorden aangegeven.

Start

- het creëren van een basis van vertrouwen van de partijen in de mediator,
- het helpen van partijen om over hun wederzijdse wantrouwen te komen,
- het zorgen voor het behoud van de balans,
- het zorgen voor het behoud van de vertrouwelijkheid,
- het zorgen voor het behoud van de integriteit van het proces.

1.12 Inventarisatie

De mediator maakt gebruik van ‘reframing’ om de belangen en zienswijzen achter de standpunten duidelijk te maken en om aan te geven waarom deze belangrijk zijn. Hier wordt onderscheid gemaakt in de werkwijze bij gezamenlijke sessies enerzijds en privésessies anderzijds.

Gezamenlijke sessies:

De mediator inventariseert de belangen van de partijen, onderscheidt gemeenschappelijke, verenigbare en tegengestelde belangen, zet de tegengestelde belangen opzij tot stap 6 van de mediation piramide verduidelijkt, geeft aandacht aan de emoties van de partijen

Privésessies:

De mediator verzamelt informatie en belangen, bespreekt de belangen van de tegenpartij, wint informatie in over de achtergrond van het geschil teneinde deze in de juiste context te kunnen plaatsen en past 'reframing' toe op vertrouwelijke informatie in termen van belangen.

Kwesties:

De mediator bevordert het proces en past de structuur aan de behoeften van de partijen aan door middel van: faseren, het tempo aangeven, de agenda bepalen, het proces in gang houden en ervoor zorgen dat de partijen de vuistregels van de mediationpiramide naleven.

Belangen:

De mediator verduidelijkt de issues en staat de partijen bij in het vaststellen van belangen en zienswijzen. De vaardigheden die de mediator hierbij gebruikt zijn: verduidelijken, samenvatten, 'reframing', vragenstellen op verschillende manieren: circulair, hypothetisch en vragen naar extra informatie.

Gezamenlijke en verenigbare belangen:

De mediator benadrukt dat de tijd niet rijp is om te evalueren of te beoordelen. Op dit niveau wordt evenals op het niveau van de belangen een onderscheid gemaakt in de werkwijze bij gemeenschappelijke sessies enerzijds en privésessies anderzijds. Bij gemeenschappelijke sessies helpt de mediator met het formuleren van creatieve vragen en alternatieven, draagt zorg voor uitwisselen en informeren, voegt zaken toe, brengt verbeteringen aan en analyseert opties op haalbaarheid. In het geval van privésessies zorgt de mediator ervoor dat het proces voortgaat, brengt hij eventuele vertrouwelijke factoren in, laat de partijen hieraan werken tijdens zijn afwezigheid en ten slotte bestaat zijn taak in het inventariseren van de informatie.

Tegengestelde belangen:

De mediator identificeert objectieve criteria, gegrond op redelijkheid of op wat is afgesproken. Op dit niveau kan de mediator in overweging nemen om gebruik te maken van



Figuur 2. Hoe communicatieproblemen ontstaan (vgl. www.vredestichters.nl/page3/page10/files/page10_1.png, 7 februari 2010)

een andere strategie of externe hulpbronnen, zoals deskundigen of gezamenlijke werkgroepen (bijvoorbeeld in het kader van het onderwijs: docentgroepen).

Overeenstemming / reality check:

Wanneer overeenstemming bereikt is, zal de mediator deze aan de realiteit (laten) toetsen. Indien de mediator de overeenstemming onrealistisch acht, bespreekt hij dit met de

partijen. De mediator gaat dan terug naar stap 2 in de piramide: het onderscheiden van de relatie, de kwesties en het vaststellen van de motivatie.

Uiteindelijk is het de bedoeling dat, nadat een mediacontract is gesloten en een voor alle partijen goede oplossing is gevonden, de gesprekken zullen leiden tot een zogenaamde vaststellingsovereenkomst. Deze vaststellingsovereenkomst (of voorheen: dading, dat wil zeggen een schikking) heeft als kenmerkende eigenschap dat ze “kan afwijken van het dwingend recht, mits de afspraken niet in strijd zijn met de openbare orde of goede zeden” (Internet: “Mediator”).

2 Mediation in het hbo

Hoe kun je deze manier van conflicthantering nu in het hbo toepassen? Allereerst moet er sprake zijn van een conflictsituatie. Deze komt regelmatig voor tussen studenten onderling (bijvoorbeeld in projectgroepen) en tussen docenten en studenten (over bijvoorbeeld inzet, werkhouding). Een conflict rijst ook over afspraken die niet worden nagekomen, over cultuurverschillen en het vasthouden aan het eigen, cultuurgebonden gelijk. Dan vallen studenten over een vaag of onduidelijk beoordelingscriterium dat niet aansluit bij hetgeen ze bestudeerd hebben, de afwijzing van vrijstellingen of een vertrouwensbreuk tussen begeleider(s) en student(en) waar het gaat om ‘wie gelijk heeft’, maar ook over studieboeken die op de lijst staan en niet actief worden gebruikt.

2.1 Mediation en communicatieproblemen

In vrijwel alle gevallen blijkt al gauw dat het gaat om communicatieproblemen. Belangrijke of relevante informatie wordt niet doorgegeven en zo ontstaan er (valse) verwachtingen bij betrokken partijen die niet berusten op ‘informed consent’.⁴ Op deze wijze ontstaat een ethisch dilemma, dat enerzijds uitgaat van een niet-werkelijkheid (verwachtingen, emoties, informatiedeficiënties, etc.) en anderzijds van de reële situatie, die aan het gedrag van betrokken partijen ten grondslag ligt en waarin andere spelregels gelden dan in de niet-werkelijkheid. De vraag, wat je in een bepaalde situatie MOET of BEHOORT te doen, kent in het geval van een ethisch, cultureel of maatschappelijk dilemma minimaal een tweetal beweegredenen die niet altijd tot hetzelfde gedrag leiden.

Let wel, het gaat hier niet om een vergrijp, misdrijf of ander juridisch voorval, waarbij mediation juist niet de geschikte manier is om tot een oplossing te komen, omdat er bijvoorbeeld een strafrechtelijke kant aan het verhaal zit. Dat houdt ook in dat er in het laatste geval nauwelijks wederzijds begrip kan ontstaan, aangezien partijen te zeer geschaad zijn om het vertrouwen middels een neutrale partij te herstellen. Wel zou de civielrechtelijke kant van een conflict in aanmerking komen voor mediation. Een rechter kan zelfs

een mediationprocedure wenselijk achten bij bepaalde conflicten, mede gelet op de kosten, de snelheid en de belangen van partijen. De juridische kant van een mediationtraject moet echter ook niet worden onderschat, zeker waar het gaat om het de mediationovereenkomst en de vaststellingsovereenkomst. In principe zijn deze bindend en kunnen leiden, bij niet inachtneming van de afgesproken kaders, tot een juridische procedure (vgl. Schutte et al. 2007).

Binnen het onderwijs kan op twee manieren geprofiteerd worden van mediation. Ten eerste van mediation als bemiddelingspoging en ten tweede van de vaardigheden die je als mediator verwerft. Te denken valt aan gesprekstechnieken, vertrouwen winnen in individuele en groepsgesprekken of verantwoordelijkheid nemen voor een resultaatgericht proces. Het ontwikkelen en bieden van nieuwe inzichten kan er toe bijdragen dat een kwestie wordt opgelost, aangezien een ‘derde’ gezichtspunt voor beide partijen acceptabel is. Ook vaardigheden als verduidelijken, samenvatten of weten waar externe deskundigheid in te winnen is, vormen belangrijke kwaliteiten van docenten en studenten in het HBO. In het boekje van Kalff en Uitslag (2007) wordt een groot aantal vaardigheden van de mediator besproken die voor de hbo-docenten en -studenten in het kader van communicatieve vaardigheden belangrijk zijn. Naast luisteren en vragen stellen vinden we een uiteenzetting van verschillende vraagtypes (gesloten/open, informatie inwinnen, veranderingen bewerkstelligen), herformuleren en ‘reframen’, spiegelen, reflecteren, metacommunicatie of vooruitblikken. Daarnaast wordt ook aandacht besteed aan de valkuilen voor de mediator: vooroordelen, (ongefundeerde) aannames, snelheid, traagheid, allergieën, ingewikkeld en slachtoffergedrag. In de vraagstellingen is het bijvoorbeeld belangrijk na te gaan welke impact je vragen hebben; te denken is aan ‘waarom’-vragen, welke vragen stel je (geen suggestieve) om informatie te verzamelen, het voorstellen van alternatieven, zonder dat ze bedreigend zijn voor een van de partijen.

2.2 Debriefing van handelingen en gebeurtenissen tijdens de lessen

Op basis van het voorafgaande kan een docent als mediërende mogelijkheid in de lessen denken aan zoiets als debriefing⁵ die bij specifieke trainingsgebeurtenissen (rollenspelen, presentaties, confrontaties, dilemma’s, etc.) ontstane spanningen kan wegnemen en duidelijkheid kan verschaffen over de wijze waarop het proces is verlopen. Tijdens lessen persoonlijk management of ethiek kunnen situaties ontstaan die bij de debriefing kunnen worden uitgelegd en besproken, waarbij elke partij de gelegenheid krijgt om aan te geven wat ze ervaren heeft en wat de betekenis (psychisch, emotioneel en sociaal) was van de situatie waarin ze verkeerde. Bij het nabespreken van lessen, presentaties of rollenspellen kan de ‘mediator’ gebruik maken van vragen als:

- Wat gebeurde er?
- Hoe voelde je je toen? Emoties proberen naar boven te krijgen en bespreekbaar te maken.

- Wat deed je?
- Wat betekende dat voor de andere partij? Empathie aanspreken, breder kader formuleren dan het eigenbelang.
- Welke motieven had je om x te doen?
- Wat betekende dat voor jullie relatie?
- Wat zou je kunnen doen? Etc. etc.

2.3 Neutraliteit waarborgen in de debriefing

Neutraliteit waarborgen is ook in dit geval een belangrijke drijfveer en kwaliteit van de mediator. Als neutraliteit een kwaliteit is van de mediator dan is het niet uitgesloten dat dit een negatief gevoel bij een van de partijen oproept – het is vaak zo dat emotionele betrokkenheid als steun voor een partij kan gelden, maar het vermijden van deze steun of betrokkenheid afstand oproept en bij partijen weerstand teweeg brengt. Het is derhalve van belang dat de mediator rekening houdt met valkuilen en allergieën die gepaard kunnen gaan met neutraliteit en dat de mediator zichzelf voor ogen moet houden wat zijn uitdaging is om het ‘juiste midden’ tussen allergie (tegenhanger) en valkuil (doorschieten of extreem) aan te houden. In het kader van een bepaling van de kernkwaliteiten van de mediator, de allergieën, valkuilen en uitdagingen van een mediator Dat geldt ook voor eigenschappen als snelheid (tempo), luisteren, aandacht (voor de student) of (goede, gerichte en onbevooroordeelde) vragen stellen:

De mediator	Neutraal	Snelheid	Luisteren	Vragen
Kwaliteit	Neutraliteit	Tempo	Aandacht	Vragen stellen
Valkuil (+)	Onverschilligheid (lui, dom en dakloos)	Doorrazen	Nieuwsgierigheid	Nieuwsgierigheid
Allergie (-)	Betrokkenheid	Traagheid	Onverschilligheid	Afstandelijkheid
Uitdaging (+/-)	Tussenpartijdigheid	Aanpassen	Interesse tonen, verdiepen	Betrokkenheid

Tabel 1. *Het speelveld van de docent-mediator (vrij naar Ofman & Van der Weck 2000)*

Het conflictoplossend vermogen, het adequaat debriefen van conflicten, is een kwaliteit die de mediator gedurende het mediationtraject strikt tracht na te leven. Het is van belang dat de betrokken partijen hiervan op de hoogte zijn en de mediator hier ook aan kunnen houden. Vandaar – dat de positie van de mediator, wat onaardig, ook wel eens wordt bestempeld als dakloos, dom en lui, maar niet in een passieve zin. Actieve domheid, luiheid en dakloosheid zijn kernkwaliteiten die de onafhankelijke positie van de mediator garanderen. Dat is ook een van de moeilijkste aspecten van de mediator: je bent naast mediator ook mens, een persoon, met emoties, een verleden, afhankelijkheden, et cetera die jouw tussenpartijdige positie gemakkelijk in een partijdige kunnen omzetten.

Deze positie oefenen en uitbouwen lijkt voor een beroepsopleiding geenszins een overbodige luxe, wanneer we het in de beroepspraktijk hebben over macht, manipulatie, belangenverstrengeling, duurzaamheid en vele andere aspecten van management en ondernemerschap.

3 Ter afsluiting

In het hbo bereiden we studenten voor op een beroepspraktijk, waarin conflicten, tegenstellingen en tegenstrijdigheden, persoonlijke of andermans belangen aan de orde van de dag zijn. Maar ook het constructief omgaan met deze beroepspraktijk is een belangrijke taak van het beroepsonderwijs. Vandaar ook dat in het bewustzijn van de kracht van communicatie in de beroepspraktijk studenten in aanraking moeten komen met methodieken of benaderingswijzen die hen uit de impasse van een onoplosbaar conflict of de verlamende werking van een tegenstrijdig belang kunnen helpen. Mediation is zo'n methodiek en zij biedt de gebruikers ervan de mogelijkheid om uit te stijgen (te groeien) boven het 'eigenbelang'. Met behulp van dit instrument en kennis van de mediationvaardigheden, -processen en -inzichten kan de student op een andere dan de gebruikelijke manier worden voorbereid op de complexe beroepspraktijk en kan de docent in zijn eigen onderwijspraktijk op een constructieve en op argumenten en wederzijds respect gebaseerde manier aansturen.

Het Nederlands Mediation Instituut (NMI) te Rotterdam organiseert een opleiding tot mediator, maar studenten kunnen ook bijvoorbeeld aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, binnen de Faculteit Economie en Management, een training 'mediation' volgen die vooral gericht is op het ontwikkelen en trainen van de mediationvaardigheden. Deze minor heeft het karakter van een training. Van de studenten wordt verwacht dat ze in werkgroepjes van 3 á 4 veel zelfstandig aan deze vaardigheden zullen werken. Daarnaast is het van belang dat in de training de benodigde basiskennis wordt aangeboden en geleerd. Dat betekent dat studenten middels deze minor in staat zijn om zelf de rol van derde, neutrale partij te spelen bij conflicten. Het is wellicht aan te raden om zowel voor studenten als docenten in het curriculum en de trainingsactiviteiten ruimte te bieden om zich te verdiepen in het verschijnsel mediation en de effectiviteit ervan. Daarmee wordt het voor collega-docenten mogelijk en gemakkelijker worden om de rol van mediator bij conflicten van anderen te spelen. Mediation is dus een zinvolle methodiek voor docenten en studenten die regelmatig geconfronteerd worden met conflicten, tegenstrijdige belangen of onderhandelingsituaties.

Bronnen

- Becker, M., B. van Stokkom, P. van Tongeren, J.P. Wils red. (2007). *Lexicon van de ethiek*. Assen: Van Gorcum.
- Prein, H.C.M. (2004). *Beroepsvaardigheden en interventietechnieken van de mediator*. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Schonewille, M.A. (2005). *NMI Mediationday 2005*. NMI Congresseditie. Nederlands Mediation Instituut.
- Schutte, E., J. Spierdijk, A. Brenninkmeijer (20072). *Juridische aspecten van mediation*. Den Haag: Sdu.

Geraadpleegde internetsites

- Blanciak, P. (2002). "Reframing: The Essence of Mediation". Internet: <http://www.mediate.com/articles/blanciak.cfm>, bezocht op 6 oktober 2008.
- "Conflictbemiddeling". Internet: <http://nl.wikipedia.org/wiki/Mediation>, bezocht op 5 oktober 2008.
- Huguenin, P. (2004). *Conflicthantering en onderhandelen. Effectief handelen bij conflicten en tegenstellingen*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Kalff, S., M. Uitslag (2007). *Het wat en hoe van mediation*. Internet: http://www.hu.nl/NR/rdonlyres/C63F77E2-C23E-45ED-9B59-43799B209015/7348/1FMRmediationwat_enhoedef.pdf, bezocht op 10 oktober 2008.
- "Mediator". Internet: <http://nl.wikipedia.org/wiki/Mediator>, bezocht op 5 oktober 2008.
- Ofman, D., R. van der Weck (2000). *De Kernkwaliteiten van het Enneagram*. Schiedam: Scriptum Management

Noten

¹ Vgl. Internet: <http://74.125.77.132/search?q=cache:KrH-lCedDAwJ:www.ppsi.nl/NR/rdonlyres/48B762A9-DF59-410A-BB08-99002B71FA70/0/Bemiddelingherzieningfebr2006.doc+vertrouwenspersoon+%26+onderwijs+%26+mediation&cd=12&hl=nl&ct=clnk&gl=nl>, bezocht op 7 februari 2010)

² Onder "reframing" binnen mediation verstaat men het volgende:

The idea behind reframing is "to change the conceptual and/or emotional setting or viewpoint in relation to which a situation is experienced and to place it in another frame which fits the 'facts' of the same concrete situation equally well, or even better, and thereby changes its entire meaning." (zie: <http://www.mediate.com/articles/blanciak.cfm>).

Het gaat in feite om een herdefiniëring van de situatie waarin partijen binnen de kwestie zich tot elkaar en zichzelf verhouden. Vaak is zo'n herdefinitie een goed vertrekpunt voor het lostrekken van de vaak onwrikbare standpunten, van waaruit het conflict is ontstaan. Eigenlijk wordt de communicatieve context van de partijen weergegeven.

- ³ ‘Caucus’ houdt in, dat de mediator met de partijen afzonderlijke gesprekken kan voeren, hoewel het er bij mediation in beginsel om gaat dat partijen met elkaar onderhandelen. Het woord komt uit het Amerikaanse Congres, waar het gebruikt wordt voor besloten bijeenkomsten waarin gesproken wordt over belangrijke benoemingen (vgl. www.mediators.nl/pdf_bestanden/Woordenboek-versie_januari_2007.pdf).
- ⁴ ‘Informed consent’ wil zeggen dat beide partijen precies op de hoogte zijn van de situatie en het gevolg van een bepaalde handeling, zodat ik hiermee kan instemmen. In de medische ethiek gaat het er bijvoorbeeld om, waar ik als patiënt wel en waar geen toestemming voor geef. Ik ben op de hoogte van het risico dat ik bij een bepaalde handeling loop en de arts verzwijgt hierbij niets. Op basis van de gegeven en verkregen informatie kan ik besluiten om in te stemmen met een bepaalde behandeling of deze af te wijzen. Überhaupt gaat het hier om het zelfbeschikkingsprincipe van mensen gerelateerd aan de situatie, het belang van anderen en de geestelijke en lichamelijke vermogens van mensen (vgl. Becker et al. 2007: 165f.).
- ⁵ Er zijn verschillende vormen van debriefing (de bekendste is de militaire debriefing, waarbij vertrouwelijke informatie als zodanig wordt geclassificeerd en militairen worden ondervraagd op belangrijke informatie). Het gaat hier toch om het psychologische welbevinden van de partijen, waarbij wordt voorondersteld dat spanningen, of conflicten kunnen worden weggenomen of opgelost, wanneer volledige informatie voor alle partijen beschikbaar is en dit ook als ethische eis is geformuleerd aan de tussenpartijdige mediator.