

## Daar komen we samen wel uit De psycholoog als mediator

Geertje Kindermans

Veel psychologen willen mediator worden naast hun huidige werk. Een logische keuze, want mediation is helemaal in. Bovendien lijkt psychologie een prima achtergrond. Alleen: er zijn meer mediators dan zaken. En de concurrentie komt van alle kanten. Het gaat bovendien niet alleen om de vaardigheden als mediator, maar óók om het netwerk, de persoonlijkheid en het pak dat je draagt.

Het is vrede stichten in de beste traditie. Waar ruziënde partijen onwrikbaar tegenover elkaar staan, waar de onderhandelingen muurvast zitten, kan mediation tot verrassend goede resultaten leiden. Zoals in het geval van twee secretaresses binnen een bedrijf die elkaar al jaren naar het leven staan. Ze zitten op dezelfde kamer, maar communiceren alleen per mail. Als het onwerkbaar wordt, schakelt de werkgever een mediator in. Na zo'n vier bijeenkomsten wordt duidelijk dat het conflict is ontstaan uit een opmerking die de één vijftien jaar geleden tegen de ander maakte. Dat viel verkeerd en vanaf dat moment stapelden de problemen zich op. Mediation doorbreekt dit jarenlange patroon. Niet dat de dames nu dikke vriendinnen zijn, maar ze kunnen wel weer gewoon met elkaar werken.

Of het geval van Akzo Nobel. Het bedrijf ontdekt dat een kleine Amerikaanse concurrent gebruik maakt van technologie waar Akzo Nobel het patent op heeft. De concurrent wil er niet over praten, schiet in de verdediging en de zaak komt voor de rechter. Akzo Nobel krijgt gelijk, maar in plaats van schadevergoeding te eisen, wil het bedrijf het probleem via een mediator afhandelen. Na een geslaagde mediation gebruikt het Amerikaanse bedrijf de technologie nu met toestemming van Akzo Nobel en betaalt daarvoor. Iedereen wint bij deze oplossing: het bedrijf hoeft al zijn investeringen niet weg te gooien en kan zelfs gebruik maken van de kennis van Akzo Nobel. En Akzo Nobel verdient eraan en krijgt zo toegang tot de Amerikaanse markt.

### Voor elk wat wils

Mediation is populair omdat alle partijen er, als het goed is, iets mee opschieten. Bovendien wordt er geen beslissing opgelegd, maar komen partijen samen tot een oplossing. De terreinen waarop mediation zich kan begeven zijn talrijk. Overal kan immers ruzie ontstaan. Van een echtpaar met kinderen dat gaat scheiden tot een conflict tussen een werknemer en zijn leidinggevende.

Het kan grootschalig zijn, zoals in het geval van een grote fabriek die problemen kreeg met de buurt over stank, herrie, een lelijke schutting en verkeersoverlast. Maar ook heel kleinschalig. In Massachussets (Verenigde Staten) is mediation gebruikt om conflicten tussen psychiatrisch patiënten te helpen oplossen. Patiënten hadden vaak ruzie over triviale zaken als de plaats van tandenborstels of te felle bedlampjes. De gevolgen waren ingrijpend, want de staf was veel tijd kwijt met het sussen ervan en de voortdurende ruzies hinderde de therapie. Daarop kregen zowel patiënten als staf les in mediationvaardigheden. Vanaf dat moment konden patiënten hun conflicten zelf oplossen en kon de staf de mediationvaardigheden op nieuwe ruziemakers overdragen. Het werd een groot succes; niet alleen de conflicten werden bevredigend opgelost, maar het bleek ook waardevol voor de therapie en de ontwikkeling van patiënten.

### Onstuitbare opmars

Het lijkt erop dat mediation steeds serieuzer wordt genomen. Zo zijn er tussen 2001 en 2003 twee grote landelijke mediationprojecten uitgevoerd, een bij de rechtelijke macht en een bij de gefinancierde rechtsbijstand. In deze projecten werd per geval bekeken of mediation bij rechtszaken kon worden toegepast. Het gaat in al deze gevallen om *court connected mediation* – mediation naast rechtspraak. Uit de evaluatie blijkt wederom het succes. In meer dan de helft van de gevallen waarin een zaak door een mediator werd overgenomen, werd een overeenkomst bereikt. Deze afspraken werden in de meerderheid nagekomen. Over het algemeen waren de partijen tevreden en in de toekomst zouden ze in vergelijkbare gevallen weer voor mediation kiezen. Minister Donner maakte onlangs bekend dat hij de toepassing van mediation wil stimuleren. Inmiddels is er wetgeving in de maak die voorschrijft dat in bepaalde gevallen mediation moet worden aangeboden. Niets lijkt een opmars in de weg te staan.

### Voer voor psychologen

Mediation vraagt vooral om een andere manier van denken. Partijen staan niet tegenover elkaar, maar proberen samen tot een oplossing te komen. Een mediator moet dit proces faciliteren. Dat betekent dat partijen niet in hun standpunten moeten volharden, maar hun belangen achter die standpunten

helder moeten maken. Zo ontstaat wederzijds begrip. Het kan zelfs zijn dat er nieuwe gezamenlijke belangen worden ontdekt. Zoals in een straat waar ruzie heerste. De bejaarden uit die straat hadden problemen met de jonge gezinnen die er woonden. Via mediation werd achterdocht doorbroken en de grootste problemen opgelost. Zo bleken de hangjongeren waarvan de bejaarden veel last hadden niet van de gezinnen afkomstig. De partijen werden zelfs bondgenoten van elkaar: de bejaarden mochten de hulp van de vaders inroepen als ze weer last hadden van hangjongeren in de straat.

Ruzies hebben vaak emotionele wortels en daarom lijkt mediation bij uitstek voer voor psychologen. 'Bij conflicten gaat het primair om gevoelens', stelt Ton Westerduin, voorzitter van de sectie Mediation.

'Een mediator moet op zoek naar de 'blocking issues': de thema's die er in dit specifieke geval voor hebben gezorgd dat de partijen er niet spontaan zijn uitgekomen', voegt Manon Schonewille van ACB toe. ACB is een non-profitorganisatie die adviseert op het gebied van mediation. Vaak heeft een conflict een emotionele reden. En dat geldt óók in het bedrijfsleven, weet Schonewille. 'Er is een vertrouwensbreuk omdat iemand zich in het verleden niet aan zijn afspraken heeft gehouden, of er is iemand die gezichtsverlies heeft geleden. Het zijn juist die kleine aanleidingen die grote, hardnekkige gevolgen hebben.'

'Een mediator moet vooral sensitiviteit voor mensen ontwikkelen', aldus Westerduin. De rol van mediator lijkt psychologen op het lijf geschreven. Het is daarom niet verwonderlijk dat er onder psychologen veel animo bestaat mediator te worden. Velen volgen de opleiding. Binnen het NIP is de sectie mediation is een bloeiende actieve sectie. Binnen de Intersector is de sectie de snelstgroeiende en heeft inmiddels meer dan 550 psycholoog-leden.

### **Concurrentie**

Toch is het terrein niet voorbehouden aan onze beroepsgroep. Er zijn meer kapers op de kust. Meestal is mediator een tweede carrière. Mediators komen uit alle richtingen. De grootste groep concurrenten vormen de juristen. Net als psychologen, vindt ook deze groep het een vanzelfsprekend verlengstuk van de eigen werkzaamheden. Binnen het rechtssysteem draait het immers om conflicten. Mediation is een alternatieve manier waarop ze kunnen worden aangepakt. Veel advocaten en rechters hebben zich als mediator laten bijscholen. Ze hebben het voordeel dat ze vlak bij het vuur zitten. Ze zitten al in de procedure.

Verder is er een breed scala aan beroepsgroepen die zich ook als mediator ontpoppen. Artsen bijvoorbeeld, die binnen ziekenhuizen regelmatig te maken krijgen met conflicten. Bedrijfsartsen die in hun dagelijkse praktijk met veel conflicten te maken krijgen. Menig zieke werknemer heeft op de eerste plaats een arbeidsconflict.

Ook architecten, fysiotherapeuten, managers, consultants en onderwijzers scholen zich regelmatig bij tot mediator. Voor pedagogen ligt het in het verlengde van hun werk en antropologen hebben het voordeel dat ze zich in andere culturen hebben verdiept, waardoor ze kunnen helpen bij interculturele conflicten. Dat kan zakelijk zijn, maar ook bij scheidingen komt dat regelmatig voor. 'Partijen met een andere culturele achtergrond hebben vaak een wat andere verbale en non-verbale communicatie. Als je daar niet van op de hoogte bent, mis je veel', zegt Linda Reijerkerk, mediator met een antropologische achtergrond.

### **Valkuilen**

In het veld worden psychologen niet zonder meer als beste mediators erkend. Mediation is een vak op zichzelf. Als het goed is, zijn de verschillen tussen mediators met verschillende achtergronden niet zo groot. Maar groepen hebben wel hun eigen valkuilen, geven verschillende deskundigen toe. Het is meestal datgene wat de professional in zijn oude beroep juist geleerd heeft.

Advocaten denderen soms wat al te makkelijk over de emoties heen en voor hen is het grootste probleem om neutraal te blijven. Ze hebben de neiging partij te kiezen. Rechters moeten als mediator niet te snel met een oordeel komen en consultants moeten terughoudend zijn met het aandragen van oplossingen.

En ook psychologen hebben hun valkuilen. Zij moeten ervoor waken te lang in het verleden te blijven hangen. Binnen een mediation moeten de emoties een kans krijgen, maar verder moet er vooral naar de toekomst gekeken worden. Mediators moeten oplossingsgericht werken, psychologen stellen dat soms te lang uit.

Natuurlijk gaat het hierbij om generalisaties. En de ene psycholoog is de andere niet, nuanceert Hugo Prein. Hij is verbonden aan de capaciteitsgroep Sociale en Organisationspsychologie van de Universiteit Utrecht. Een grote groep psychologen is immers gewend aan het geven van oplossingsgerichte en korte therapieën en focust zich daarbij helemaal niet sterk op het verleden. Maar psychologen worden inderdaad niet geassocieerd met doelgerichte doorpakkers.

## Stijlverschillen

Verschillen tussen mediators hoeven niet erg te zijn. Uiteenlopende conflicten vragen om verschillende benaderingen. Prein: 'Sommige, meer zakelijk technische problemen, vragen om een krachtiger aanpak. Dan is een adviseur die wat makkelijker zelf oplossingen aandraagt, juist goed op zijn plaats. In andere gevallen wanneer mensen elkaar niet kunnen ontlopen – zoals een gescheiden echtpaar met kinderen – is het juist nuttig wat meer tijd aan de relatie te besteden en is een psycholoog goed op zijn plaats. En als een conflict erg complex en emotioneel is, wordt er ook vaak in de richting van psychologen gekeken.'

Schonewille van ACB bemiddelt onder meer ook mediators en onderscheidt vier mediationstijlen: de *faciliterende* mediator focust op het proces; de *evaluerende* mediator pakt wat meer door en doet zelf ook suggesties; de *provocatieve* mediator stelt het probleem op scherp, laat mensen zelf het werk doen en doet veel aan reality testing; de *transformatieve* mediator tot slot is voorzichtiger en investeert meer in de relatie. Deze laatste is met name geschikt in het geval dat partijen een langdurige relatie hebben en er echt iets in hun gedrag moet veranderen. Dat ligt dicht tegen het werk van de psycholoog aan. Ook de provocatieve stijl wordt vaak door psychologen gebruikt. De eerste twee stijlen komen relatief vaak bij juristen voor. Maar, benadrukt ze, de beste mediators kunnen naar verschillende stijlen grijpen als het nodig is. Voor veel cases is een mengvorm nodig.

Behalve de stijl, kan ook inhoudelijke kennis voor mediators van belang zijn. De ruziënde partijen moeten dan wel zelf tot een oplossing komen, maar bij technische of specialistische problemen moet een mediator het natuurlijk nog wel kunnen volgen. Hij wint er bovendien het vertrouwen van de partijen mee.

Naast de mediationvaardigheden, en de inhoudelijke kennis, is ook de persoonlijkheid van de mediator van belang. Als Schonewille een mediator voor een bemiddeling inschakelt, let ze daarop. 'Een professor als mediator valt bij een MKB-bedrijf niet altijd goed, terwijl het voor een multinational juist een pré is. Ook moeten ze qua taal, manier van optreden en kleding passen bij de partijen.' Stuur geen mediator in driedelig kostuum naar ruziënde boeren.

## Het conflict opzoeken

Tot slot moet een mediator aan cases komen. En dat is misschien nog wel het grootste probleem voor menigeen. Er is geen tekort aan mediators, wel aan goede mediationzaken.

Niet voor niets komen veel mediators voort uit een werkveld waar veel ruzie is. Dat was voor menigeen de aanleiding om zich in mediation te gaan verdiepen. Sommige werelden blijven daarom gesloten voor buitenstaanders. Michaël Stamatou heeft het Centrum Mediation voor de Nederlandse Politie Mediation opgericht. Hij werkte lange tijd voor de politievakbond, kende de wereld en wist van de conflicten die er speelden. Als buitenstaander kom je er niet makkelijk binnen, gelooft hij. Omdat de wereld je dan niet vertrouwt, maar ook omdat je kennis ontbeert. Binnen de politie zijn veel conflicten. Tussen burgers en politie natuurlijk, maar ook onderling. 'Het is geen makkelijke groep om in mediation te hebben', vertelt hij. Er heerst een sterke hiërarchie binnen de politie, de politiemans is van huis uit argwanend, daar wordt hij voor betaald. En hij houdt sterk vast aan procedures. Daarom is een politiemans geneigd op zijn strepen te staan en dat kan hij lang volhouden. 'Politiemensen zijn sociaal en emotioneel sterk', legt Stamatou uit. 'Ze zijn daarom niet snel geneigd zich kwetsbaar te tonen. Een mediator moet daarom bijzonder stevig in zijn schoenen staan.' Hetzelfde verhaal geldt voor artsen. Een mediator die zelf niet tot de wereld behoort, komt er niet binnen. Ook binnen de luchtvaart is dit het geval, weet Westerduin, die de wereld als vlieger/psycholoog van binnen kent.

## Rolvermenging

In family mediation hebben psychologen de meeste kansen, maar dan moeten ze concurreren met juristen die dicht bij het vuur zitten. Als echter de plannen doorgaan om mediation verplicht te stellen voor echtparen met kinderen, vergroot dit de kansen van psychologen, gelooft Prein. Want via hun praktijk komen ze niet makkelijk aan zaken. Psychologen die via hun praktijk met scheiding te maken krijgen, moeten niet van therapeut in de mediatorrol overstappen. Vooral Machteld Pel is daar duidelijk over, zij is coördinator van het eerder genoemde mediationproject bij de Rechtelijke macht en zelf ook mediator en trainer. Zo'n overstap leidt tot rolvermenging, vindt ze. De voormalig therapeut is zijn neutraliteit kwijt, die hij voor mediation wel nodig heeft. De valkuil van rolvermenging geldt trouwens ook voor mediators met andere beroepsachtergronden, benadrukt ze.

Andere psychologen beschikken wel over een netwerk. A&O-psychologen, psychologen bij arbodiensten, personeelsmanagers, onderwijspsychologen en psychologen in het jeugd- en

welzijnswerk komen via hun werk met conflicten in aanraking op zo'n manier dat ze de rol van mediator wel op zich kunnen nemen. In sommige gevallen is er ook sprake van rolvermensing, maar dat hoeft geen groot probleem te zijn, stelt Prein. 'Als een Arbo-psycholoog de werknemer al kent kan hij soms wel gaan bemiddelen tussen hem en de werkgever. Sommige werkgevers vinden het wel prettig als de mediator al wat meer weet van de achtergrond van de werknemer. Bovendien zijn in dit geval beide partijen niet even sterk. De werkgever heeft meer macht.'

Voor psychologen met een zelfstandige praktijk of zelfs psychologen die hun te kort aan werk willen aanvullen door mediation te gaan doen, ziet het er somberder uit. Die moeten nog op zoek naar een goed netwerk. Het beste kun je gebruik maken van het netwerk wat je al hebt.

### **Aardig en daadkrachtig**

Niet iedere psycholoog die aan de opleiding wil beginnen, is bovendien geschikt. Het NIP gaat de instroom van deelnemers aan de mediationopleiding aanscherpen door het verzoeken van de intake en het verstrekken een duidelijk ontwikkelingsadvies na de training. Bovendien moet de registratieregeling, met een stelsel van bij-en nascholing, de kwaliteit van de NIP-mediator garanderen. Ook het Nederlands Mediation Instituut werkt aan de kwaliteit van mediators door het introduceren van een algemene persoonsgebonden certificering van mediators. En Prein heeft het assessment voor deze certificering ontwikkeld.

Kun je een mediator van een afstand herkennen? Zoals eerder gezegd zijn de verschillen groot. Toch heeft menigeen er wel een duidelijk beeld bij. 'Een mediator moet betrokken, nieuwsgierig en evenwichtig zijn. Het is een krachtige persoonlijkheid die weerbaar én flexibel is', vindt Stamatiou. 'Soms word je onderuit gehaald, Keert de agressie zich tegen jou en proberen mensen je uit. Dat is logisch. Het hoort erbij. Daardoor mag je je niet uit het veld laten slaan.'

'Een mediator moet stevig zijn. Niet onder tafel kruipen als iemand zijn stem verheft', stelt Westerduin. 'Hij moet niet bang zijn voor conflicten.'

Prein vult aan: 'Sterker: hij moet het een beetje leuk vinden. Als er een conflict ontstaat, moet hij op het puntje van zijn stoel gaan zitten.' Verder moet hij inderdaad nieuwsgierig zijn en benieuwd naar mensen. Daarnaast moet hij structuur en veiligheid kunnen bieden in een conflict. Omdat hij zelf niet bang is, kan hij anderen tot steun zijn.' Prein heeft zelf ooit bemiddeld in een geval waarin een leraar beschuldigd werd van ontucht met kinderen. Alle partijen moeten hun hart kunnen luchten. 'Het is soms niet fraai wat je dan hoort. Maar een mediator moet dan niet gaan sussen, maar mensen even laten uitzaden. Want zo wordt er veel shit opgeruimd.'

Tot slot is een mediator ook áárdig, vindt Prein. 'Ik heb er heel wat voorbij zien komen. Het valt me op dat de goede mediators vaak prettige mensen zijn. Iemand die anderen aankijkt, contact maakt. Waar je bij wilt zijn en die je vertrouwt.'