

SYLLABUS

G. Dewulf

Mediation

SYLLABUS

Mediation

G. J. C. DEWULF
2011

Inhoudsopgave

Inleiding
Mediation : so what? p. 1

H O O F D S T U K 1
Conflicten p. 3

H O O F D S T U K 2
ADR : alternatieve methoden van conflictoplossing p. 16

H O O F D S T U K 3
Mediation : algemeenheden p. 23

H O O F D S T U K 4
Mediation : het proces p. 36

H O O F D S T U K 5
Mediation : technieken p. 46

H O O F D S T U K 6
Rond de mediation p. 57

ZINNIGE ZINNEN p. 71

Bijlage A : MEDIATIONOVEREENKOMST p. 73

Bijlage B : GEDRAGSCODE VAN DE MEDIATOR p. 75

Inleiding



Mediation : so what?

MEDIATION : ZACHTE REMEDIE BIJ CONFLICTEN

Je maakt het dagelijks mee, in het gezin, in de buurt, op het werk,… Waar mensen samen werken, kruisen verschillende meningen of visies elkaar. En dan durft het wel eens botsen, zeker wanneer het moeilijk is om er met elkaar over te praten. Praten doen we misschien vaak en veel, maar gaat het wel naar de kern, zeggen we wel écht wat ons raakt of niet zit, en erger nog, luisteren we eigenlijk wel naar de "tweede partij"?

Soms wordt het te erg, en is er van buitenaf iemand nodig die het gesprek tussen de partijen op gang brengt, zonder een standpunt in te nemen, zonder zelf oplossingen aan te brengen en vooral zonder partij te kiezen. Zo iemand doet aan "bemiddeling". Het kan gaan om een toevallige bemiddelaar of een beroeps.

Bemiddeling, zeg maar mediation, is "in". Meer en meer mensen zien in dat het beter is in der minne, desgevallend met wat hulp, een probleem uit te praten, dan het stilletjes te laten groeien tot proporties buiten formaat of tot het conflict ontploft. Niemand wordt daar beter van en het kost vast handenvol geld.

De problemen waarmee mensen af te rekenen hebben zijn van zeer diverse aard. Zij hebben een grondige impact op de familie, de gezondheid, het werk en de levensstijl. Indien men kan rekenen op de nabije steun van vrienden, zijn zij gemakkelijk te dragen en kunnen de betrokkenen er gemakkelijker mee omgaan. Maar er zijn omstandigheden die aanleiding geven tot verzwakken door het bemoeilijken van sommige verhoudingen met anderen. Het is dus niet verwonderlijk dat conflicten ontstaan, eenvoudig weg door het feit van de verbreking of de verstoring van de communicatie tussen personen.

Ook waar veranderingen optreden, daar is een broeikast voor conflicten. Geen verandering zonder conflict, en conflicten zijn in die zin ook verrijkend voor wie er gepast, zeg maar gecontroleerd, mee kan omgaan.

Een keer dat een conflict bestaat, dient zich een oplossing aan. Verschillende opties zijn mogelijk en de keuze zal van het temperament van de betrokkenen afhankelijk zijn. Twee belangrijke gedragingen zijn hierbij waar te nemen : enerzijds de vlucht of het ontwijken en anderzijds de confrontatie. In dit laatste geval, kan het conflict op een min of meer gewelddadige manier openbarsten. Vluchten lost niets op, de oorzaken van het conflict blijven bestaan.

De definitieve oplossing van een conflict gebeurt door de tussenkomst van derden, die zich boven de partijen, hetzij tussen de partijen bevinden. Men kan een probleem, hetzij door een erkende autoriteit laten oplossen ofwel beslissen om te onderhandelen, met het oog op het vinden van de meest voldoening schenkende oplossing voor alle partijen.

Van alle methodes van conflictoplossing is de mediation deze die de meeste kansen biedt om op aanvaardbare basis aan de toekomst te bouwen. Zij draagt niet alleen bij tot het herstellen van een volwassen dialoog, maar zij brengt eveneens een maatregel voor samenwerking in de toekomst met zich mee. Iedereen vindt er motieven van voldoening bij, in die mate dat de betrokken personen zelf de elementen voor de oplossing ontwikkelen, op basis van een onderhandeling, geleid door een beroepsbeoefenaar in communicatie.

De bemiddelaar of de bemiddelaarster, zeg maar de mediators, zijn personen die beslist hebben om hun competenties ter beschikking van anderen te stellen, met de bedoeling deze te helpen om uit de spiraal van conflicten te stappen. Het is een altruïstische houding die hen siert. Maar het is tegelijker tijd ook een veeleisende en ondankbare functie. Men moet dus bijzonder gemotiveerd zijn om deze taak op zich te nemen.

Deze opleiding omvat vier dagen van opleiding en training. Het gaat niet om een cursus afgerond met een diploma of een certificaat. Op het einde van de opleidingsperiode zal de trainee de kans hebben gehad om op praktische wijze kennis te nemen van het proces en de technieken van de mediation. Hij of zij zal de nodige instrumenten hebben verworven om zich in het avontuur te storten. Daarna blijft het onmisbaar om vervolgens zoveel als mogelijk zich te kunnen oefenen om zijn kennis te toetsen en performant te worden. Alle kansen zijn goed om zich te oefenen. Er zijn geen « kleine » mediations. Het is telkens nieuw, verschillend en verrijkend.

Door het verwerven van succes bij de oplossing van conflicten zal de mediation haar geloofsbrieven bekomen. Al bij al blijft er nog een hele weg af te leggen. Intussen is het een methode die, rekening houdend met de voordelen ten opzichte van alle andere methodes, alvast een grote toekomst voor zich heeft.

De voorliggende syllabus werd samengesteld en geïnspireerd op de inhoud van de opleiding verstrekt door de Lime Tree Mediation & Training Network in Nederland, alsook op gespecialiseerde literatuur. Wanneer nodig, werd telkens verwezen naar het Copyright. De oorspronkelijke uitgave is eigendom van de Algemene Inspectie van Defensie.

MEDIATION : ENKELE OPSTEKERS

Een mediator helpt mensen met elkaar te praten, maar kiest zelf geen partij.

Als de beide partijen niet bereid zijn tot praten, kun je niet bemiddelen. Tegen die bereidheid tot mediation wordt bemiddelen : bemoeien!

De mediator lost het conflict niet op, dat moeten de betrokkenen zélf doen.

Mediation is niet eenvoudig, maar beter een goed bedoelde bemiddelingspoging dan een stilletjes groeiend conflict.

Hoofdstuk

1

Conflicten

DEFINITIE VAN EEN CONFLICT

In de gespecialiseerde literatuur treft men volgende definitie aan van het « sociaal conflict » :

> *Het is een situatie waarbij de belangen, de opvattingen, de doelen van de partijen totaal onverenigbaar lijken of blijken.*

Het conflict maakt deel uit van het menselijk gedrag. Het is inherent aan de menselijke natuur en in zekere mate vervult het de rol van motor. Zonder conflict is er geen vooruitgang. Zegt men bijvoorbeeld niet dat door de gedachtenshock er licht komt ? Een conflict is niet noodzakelijk een strijd of een gevecht, maar kan dit worden indien het niet in de hand gehouden wordt.

De oplossing van conflicten geschiedt veel minder door het feit van te weten wie gelijk of ongelijk had, dan door de erkenning en het waarderen van verschillen.

ONTSTAAN VAN EEN CONFLICT

Conflicten ontstaan vooral vanaf het moment dat de persoonlijke belangen met de voeten worden getreden en waarbij het gemeenschappelijk belang wordt gedevalueerd of zelfs ontkend. Het ontstaat door een omgangsvorm die slecht wordt ervaren omdat zij de andere partij op de een of andere manier kwetst. Het is daar waar de moeilijkheid zit, want de subjectiviteit van de personen speelt een voorname rol. Het gaat erom wat men aanvoelt, niet de cartesiaanse analyse van de feiten.

NIVEAUS VAN CONFLICTWAARNEMING

De perceptie van de individuen speelt een grote rol bij de definitie van conflicten. Het is derhalve interessant om te zien welke waarnemingen of percepties kunnen tussenkomen en deze te klasseren volgens niveaus binnen de omgeving van de individuen.

Eerste niveau : het individu zelf

Dit is het gevoel van het doelwit te zijn van een of meerdere andere personen, van in zekere mate een zondebok te zijn. Het veronderstelde slachtoffer voelt duidelijk een vorm van druk, een latent en doelgericht geweld die een belangrijke stress met zich teweegbrengt. De betrokken persoon heeft de indruk dat men hem de oorlog heeft verklaard en voelt zich in conflict met de anderen.

Tweede niveau : interpersoonlijk niveau

Dit is het meest voorkomende geval : twee of meerdere personen zien dat een geschil hen tegenstelt. Indien niets gebeurt om de zaken op te klaren, komen zij in een conflictuele logica terecht.

Derde niveau : conflicten tusen groepen van personen

Dit niveau komt voor bij het werken in groep of in organisaties waar de werkverdeling de vorming van clans of kliekjes induceert, of waar de taakverdeling en de functiebeschrijvingen vaag en onnauwkeurig zijn.

Vierde niveau : de globale onderneming

Het gaat hier om het niveau van de onderneming en van het algemeen beheer van de activiteiten. Het conflict vindt zijn oorsprong in een manklopende communicatie, in een slecht beheer van de uurregeling of in een slecht bedachte werkorganisatie.

Vijfde niveau : waardenconfliten

Boven het niveau van de onderneming kunnen conflicten ontluiken door het bestaan van verschillende waarden, zoals bijvoorbeeld verschillende organisatieculturen die het moeilijk hebben om in eenzelfde omgeving samen naast elkaar te bestaan.

ANATOMIE VAN CONFLICTEN

Conflictzones

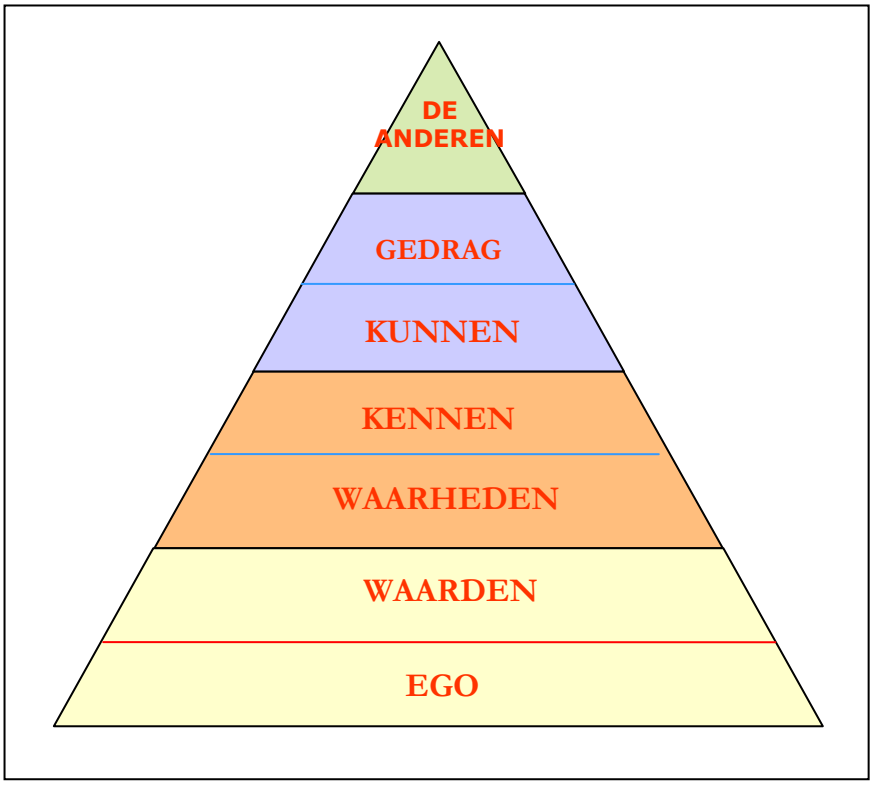
Elk conflict raakt aan een of meerdere zones, vertrekkend bij het individu, waar dit geschil hem of haar het meest intiem raakt, tot bij de anderen waarmee het in contact is.

Men kan deze conflictzones onder de vorm van een piramide voorstellen waarbij de zones volgens hun gevoeligheid worden geklasseerd : hoe meer wij bij de basis komen, hoe meer de zone gevoelig ligt.

Dit betekent bijvoorbeeld dat een conflict waarbij het ego van een persoon gekwetst is moeilijker zal te beheersen zijn dan een ander, waar het probleem zich buiten de persoon zelf situeert.

Het volstaat om zich de geschiedenis te herinneren om zich bijvoorbeeld rekenschap te geven van de waarden en de gevoelens die dikwijls oorzaak waren van bloedige conflicten. Het is dus zeer belangrijk om zich te oefenen in het zoeken in welke zones het conflict dat zich bij de mediator aandient, zich bevindt.

Het conflict is bijvoorbeeld een burenruzie inzake schade aan een afsluiting. Het gaat hem om een extern voorwerp, dus klaarblijkelijk een gemakkelijkere zone omdat ze verwijderd is van het Ego of van de gevoelens. Indien deze afsluiting een een symbolische waarde heeft, gebonden met het eigendomsbelang voor een van de buren, zal deze zone wél deze van het Ego zijn. Indien de afsluiting deel uitmaakt van de fierheid van een van de buren, omdat het gaat om een persoonlijk werk, hebben wij te maken met het kunnen. Een nauwkeurige analyse van de elementen van het conflict is dus noodzakelijk om de diepgang ervan te beoordelen.

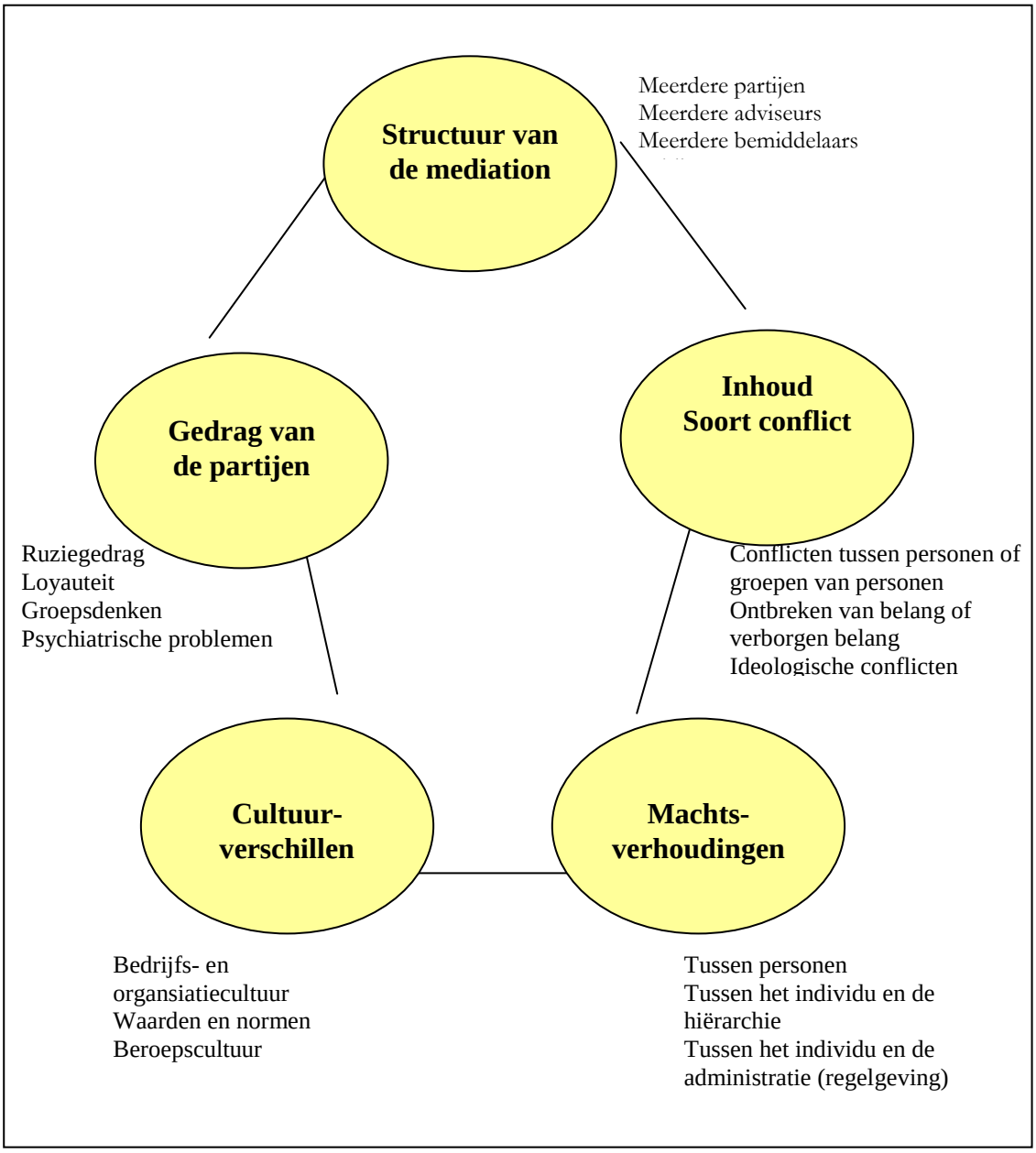


Figuur 1 : Conflictzones

Complexiteit van conflicten

Een conflict is zelden eenvoudig, omdat het ontstaat op de samenvoeging van meerdere verschillende factoren, waarvan de interactie op zichzelf niet zonder effect blijft.

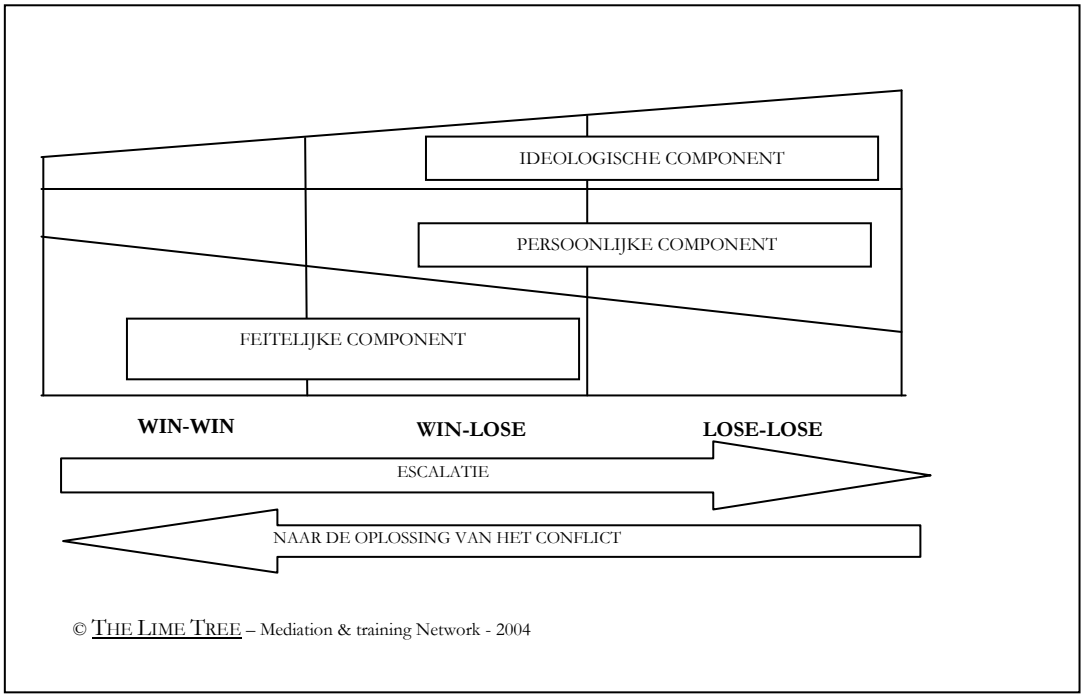
Wij hebben reeds gezien dat de niveaus van conflictzones elementen zijn die deel uit maken van de complexiteit. Men moet hier nog de machtsverhoudingen en het gedrag van de betrokken personen aan toevoegen. Het volgend schema illustreert deze verschillende elementen en toont aan dat alles moet in overweging worden genomen, wil men niet alleen het conflict begrijpen, maar het vooral oplossen.



Figuur 2 : Complexiteit van conflicten

Elk conflict wordt gekenmerkt door drie componenten : een ideologische component (de principes), een persoonlijke component (mijn persoonlijke belangen) en een feitelijke component (de feiten). Het evenwicht tussen deze drie componenten wisselt volgens de fase waarbinnen het conflict zich ontwikkelt.

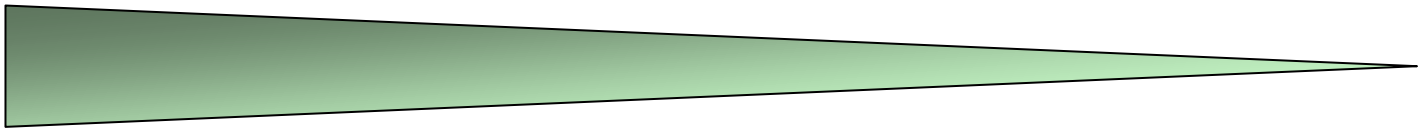
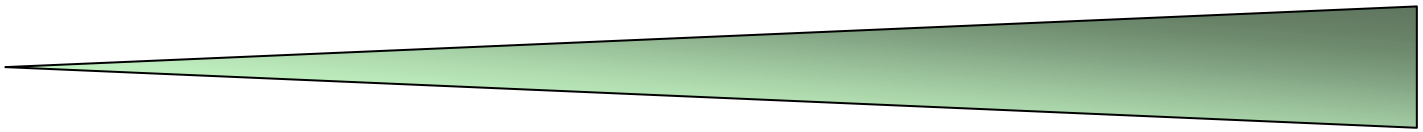
De fases gaan van de situatie waar elke partij mag hopen om er zonder betekenisvolle schade uit te komen (Rationele fase – Win-Win), tot de emotionele fase, die leidt tot het verliezen van een partij (Win-Lose) et eindigt in een confronterende fase, waar alle partijen verliezers zijn (Lose-Lose). Dit schema van ontwikkeling van een conflict wordt escalatie genoemd.



Figuur 3 : Structuur van conflicten

Op te merken is dat de omgekeerde weg ook mogelijk is : een conflict kan in een confronterende fase starten en tot een rationeel stadium worden geleid, met een Win-Win als sleuteloplossing.

Hoe meer men gaat naar een confrontatie, hoe minder de partijen zelf in staat zijn het conflict te beheersen. In de confrontatiefase is er geen andere oplossing dan beroep te doen op een derde die een zekere druk op de partijen zal uitoefenen met het oog de escalatie te onderdrukken, wat de mediator toelaat om op te treden.

	Relationele fase	Emotionele fase	Strijd fase
Kenmerken	WIN-WIN Meer samenwerking dan competitie	WIN-LOSE Meer competitie dan samenwerking	LOSE-LOSE Geen samenwerking meer mogelijk
Gedragingen	Zakelijke tegenstelling (objectief) Spanning, irritaties Standpunten verklaren Superioriteitsgevoelens Intellectueel geweld	Wantrouwen, verwrongen beeld van de ander Manipulaties, « ontmaskeren » van de ander Coalitievorming Integriteit aantasten Formuleren harde eisen, dreigen met sancties	Niets te verliezen Men ziet elkaaar niet meer als mens De ander ten koste wat kost schade toebrengen Vernietiging van het sanctiepotientiëel van de tegenstander
Oplossingsstrategie	**Beheerst de samenwerking, herstellen, onderhandelen**	**Via een bemiddelaar of een procesbeleider**	**Via een derde partij die een machtsingreep pleegt**
Eigen sturingsinvloed			
Sturingsinvloed van anderen			

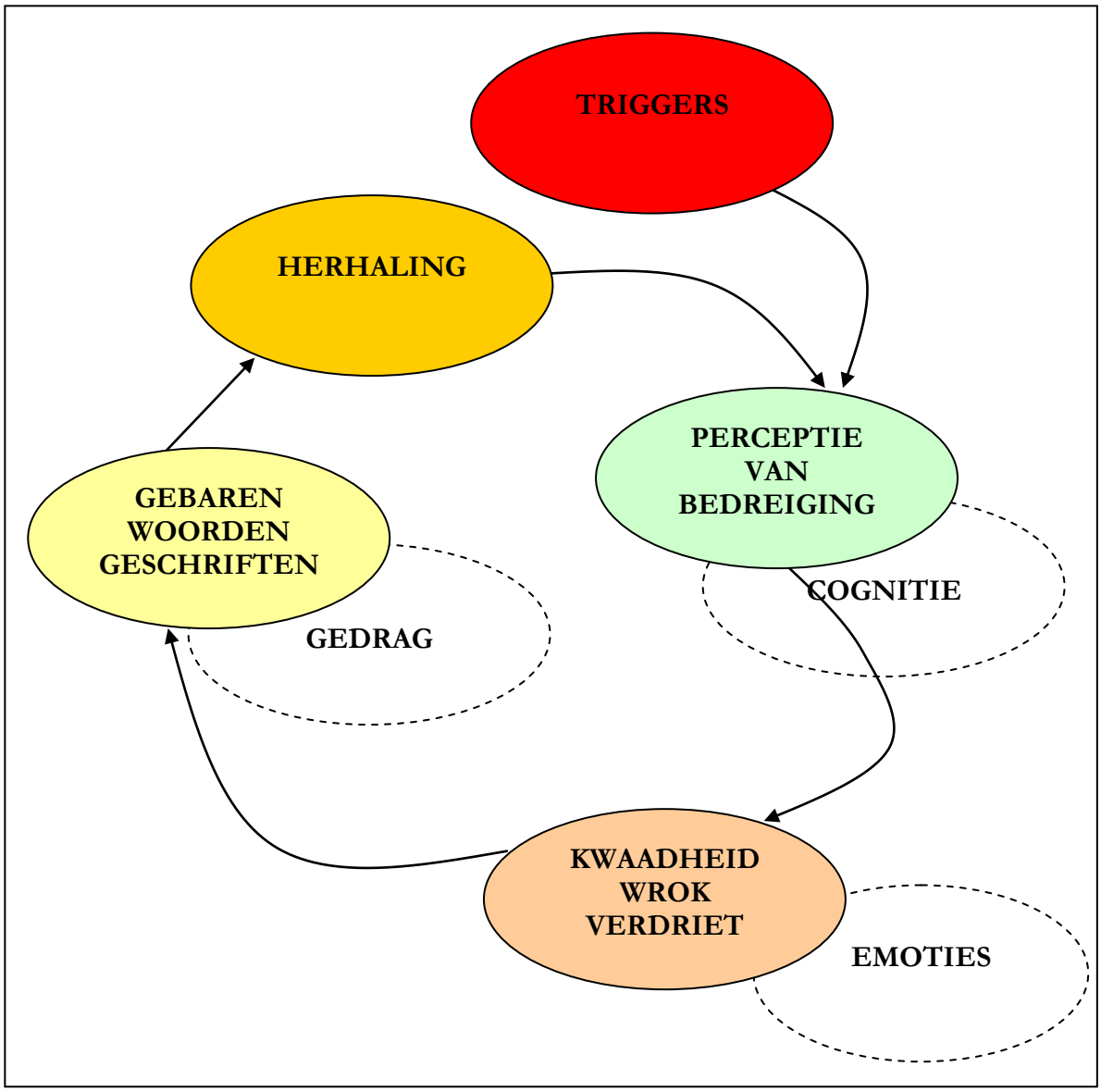
Figuur 4 : Escalatiefasen van een conflict

© Bewerking van THE LIME TREE - Mediation & Training Network - 1996

Een conflict ontstaat doordat een of meerdere triggers de betrokken personen in een situatie van verstoorde of manklopende communicatie brengen. Vanaf dit moment gaan meerdere elementen het conflict voeden en versterken.

Doch op elk moment kan ook een tussenkomst ervoor zorgen dat de spanningen worden verminderd. Dit zal de taak van de mediator zijn, die zal bepalen op welk moment van het proces hij of zij de escalatie ervan zou kunnen beletten.

Het meest voorkomend, is dat de laatste trigger, in zekere zin de druppel die de spreekwoordelijke emmer doet overlopen, vermoedelijke andere voorgaande elementen verbergt. Op dezelfde wijze bouwt zich de perceptie van de bedreiging zich stelselmatig in de geest van de partijen op.



Figuur 5 : Dynamiek van een conflict

Elk cognitief aspect berust op een grote subjectiviteit, die de werkelijke belangen verbergt. De mediator zal zich schrap zetten om de objectieve elementen die geleid hebben tot de opbouw van de perceptie van de partijen te ontdekken.

Op basis van de perceptie gaan emoties verschijnen en gaan ze gevoelens oproepen, de meeste deze van boosheid, van rancune, maar dikwijls ook van diep verdriet.

Dit is een belangrijk aspect in het proces, dat de mediator op een gepaste wijze zal moeten beheersen, zonder zich hierbij te laten meeslepen en toch voldoende medeleven te tonen om geloofwaardig te blijven.

Emoties leiden op hun beurt tot allerlei soorten van uitdrukking, die het conflict gaan bewerkstelligen, zoniet dramatiseren.

De herhaling van slecht gecontroleerde gedragingen kunnen dus alleen maar de negatieve perceptie van de partijen versterken en de cyclus zet zich door met het risico van een versterking.

De mediator is opgeleid om op het juiste moment tussen te komen om het mechanisme te doorbreken om op die manier de spanning te doen afnemen.

Van zodra de kritische fase van de cyclus niet meer gevoed wordt zal het proces worden bevroren en laat dit aan de mediator toe om een zekere objectiviteit in de gesprekken door te voeren.

Het moment en de plaats zullen van de omstandigheden en de karakters afhangen. Er mag niet uit het oog worden verloren dat nieuwe triggers nog kunnen tussenkomen en aldus de dynamiek van het proces opnieuw leven inblazen.

Dit is een van de redenen van het behoud van een strikte vertrouwelijkheid.

Een model van conflictanalyse, gebaseerd op dit proces, kan gebruikt worden om een goede diagnostiek te plaatsen.

R U Z I E P A T R O N E N

De merendeel van de interpersoonlijke conflicten zijn gekenmerkt door ruziepatronen waarbij een gepast antwoord moet worden gegeven, op straffe van niet efficiënt te kunnen tussenkomen in het proces.

« Zuiver » op gedrag kan men drie schema's onderscheiden, wetende dat conflicten elementen vertonen in verschillende verhoudingen. Ondanks alles is het nuttig om ze te kennen om het voorwerp ervan te kunnen identificeren en te weten hoe men erop moet reageren in de loop van de mediation.

De overleggers

In dit schema hebben de twee partijen de neiging op tot elke prijs te discusiëren, in de hoop gelijk te krijgen. Zij blijven op hun standpunt maar onderhouden de discussie, die kan uitdraaien op een dovenmansgesprek, zonder een gewelddadige

of brutale wending te nemen. Hun eigenlijke schrik bestaat in het verbreken van het contact. Zij moeten dus leren hun identiteit te bevestigen.

De taakverdelers

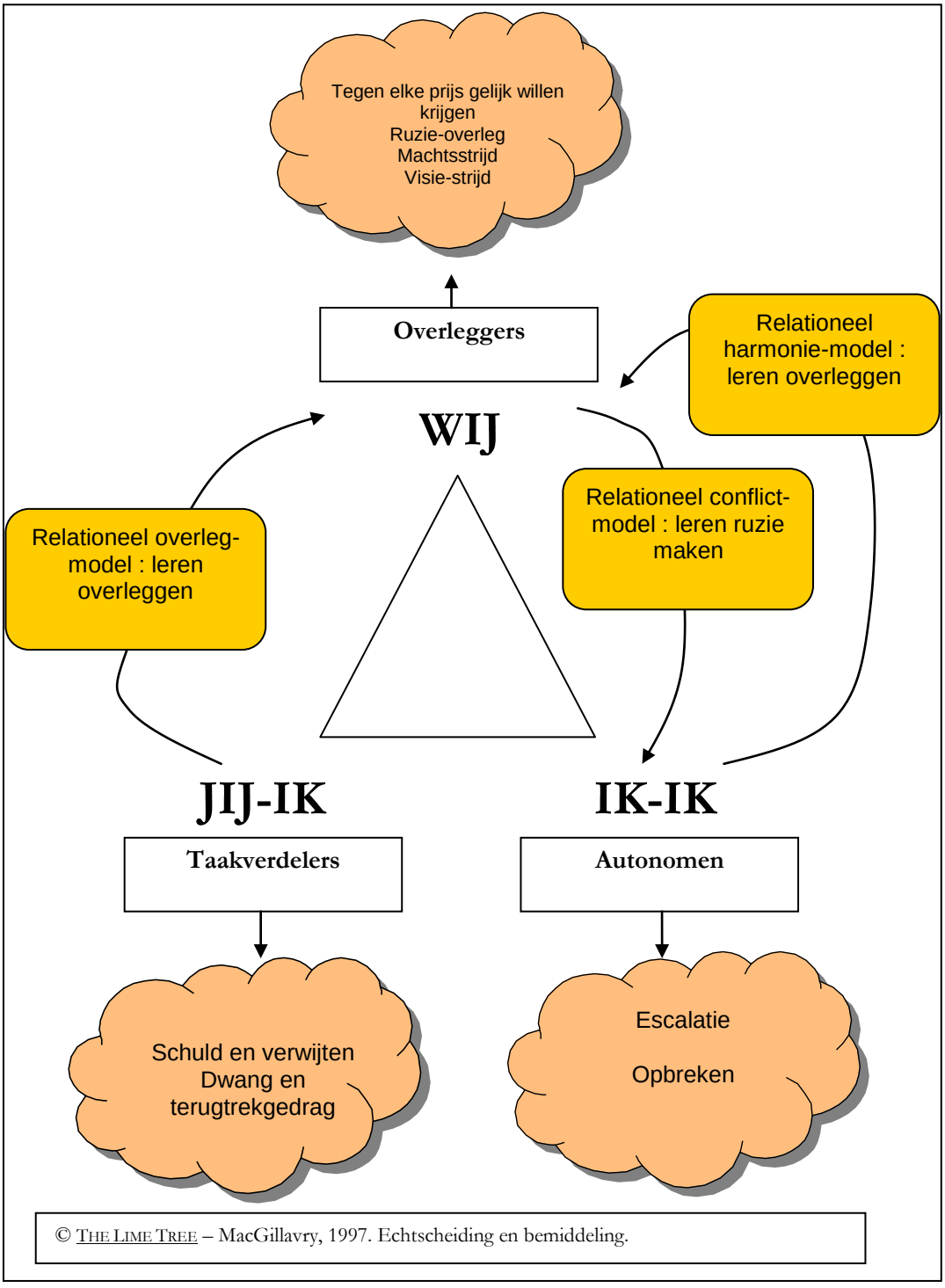
Een van de twee partijen ziet enkel zijn probleem en de andere probeert niet in conflict te komen. De eerste accumuleert de verwijten en duwt de andere in de rol van zich schuldig te voelen, de tweede ontwijkt en zoekt om de dwang te vermijden. Hun belangrijkste vrees is het verlies van controle. Voor hen, is een overeenkomst heilig en is alles mogelijk om een akkoord te bereiken waaraan men zich houdt. Zij moeten dus leren te overleggen zonder dwang.

De autonomen

Wij hebben te doen met twee partijen, opgeslorpt in hun eigen logica, die niet willen toegeven. Enkel hun standpunt telt en dit schema leidt tot een escalatie en scheiding. Hun fundamentele vrees is om zich als een gevangene gebonden te voelen aan iets dat zij zelf niet onder controle hebben. Zij moeten leren luisteren en begrijpen dat een andere standpunt geen gezichtsverlies voor de eigen autonomie betekent.

Het beheer

Om dit soort van gedragingen in en conflict te beheersen, handelt de mediator met de bedoeling een zeker evenwicht in de gedragingen te herstellen en laat hij de partijen naar een ander schema evolueren, wat hen toelaat om zich niet in een impasse op te sluiten. Het is ook nodig om de ontboetvaardige onderhandelaars te begeleiden om beter hun doelstellingen uit te drukken, om meer aanwezig te zijn bij de discussie, terwijl men aan de autonomen alsook aan de taakverdelers de voordelen van een evenwichtige onderhandeling moet aantonen.



Figuur 6 : Ruziepatronen

REACTIES IN GEVAL VAN CONFLICT

Ten opzichte van een conflict kan men vier gedragingen onderscheiden, en deze reacties hangen af van het karakter van de partijen enerzijds, maar ook van de acties van de omgeving anderzijds. Deze gedragingen kunnen gekoppeld worden aan het ruziegedrag dat hiervoor is geschetst.

Vluchten (ontwijken)

Men probeert het conflict te ontwijken uit schrik voor de confrontatie. In dit geval bemerkt men gedragingen van onderwerping, gaande tot de wegcijferen van zichzelf. Het is duidelijk dat hier een totale onmacht en frustratie uit voortvloeit omdat het conflict op die manier niet kan worden opgelost.

Temporiseren

De onenigheid wordt geminimaliseerd : men zoek een arrangement, ook al is het wankel, om te vermijden dat de zaken erger worden. Het conflict verdwijnt niet maar zal zich onderhuids voortzetten.

De confrontatie

De partijen kiezen voor een openlijk gevecht. De weg is open voor escalatie en het conflict kan een gewelddadige vorm aannemen. Elkeen gebruikt dwangmiddelen, verleiding, manipulatie. Het terrein ligt open voor machtspelletjes. Dit gedrag kan leiden tot een definitieve scheiding en het conflict kan derhalve alleen worden geregeld door de overwinning van een van de partijen.

Het redelijk gesprek

Een vierde weg is het aanvaarden van een gesprek, maar in een kader waarin de rechtstreekse confrontatie onmogelijk is gemaakt. De beste van de oplossingen zal steeds de rechtstreekse onderhandeling zijn, voor zover de partijen zich de strikte regels willen opleggen en respecteren. In de merendeel van de gevallen is de hulp van een neutrale derde onontbeerlijk om de voorwaarden voor een intelligente onderhandeling te scheppen. Men zal aldus beroep doen op alternatieve methoden van conflictoplossing, waaronder de mediation de meest efficiënte is. Andere varianten bestaan en flexibiliteit is noodzakelijk bij het zoeken naar de meest passende oplossing voor het conflict.

EFFECTEN VAN BEHEERSEN OF NIET-BEHEERSEN

Bij een goed beheerst conflict wordt de klemtoon gelegd op het bekomen van een vertrouwensrelatie, gebaseerd op elkaars belangen. De communicatie is open en doorlopend en de partijen voelen zich aangemoedigd om echt te spreken en in voorkomend geval uitdrukking te geven van hun gevoelens. De inhoud van het conflict is dus gemakkelijker in alle duidelijkheid te identificeren, wat een deur opent naar de creativiteit en de efficiëntie bij het zoeken naar oplossingen.

Langs de nadere kant, kan een niet-beheerst conflict een scheiding in de relatie teweegbrengen en stimuleert dit unilaterale acties gebaseerd op de schrik voor de andere of de wens om zijn macht te gebruiken. Er is weinig of geen communicatie en de belangen blijven verborgen. Onder deze voorwaarden geven de partijen enkel hun eigen perceptie van de zaken of zelfs een totaal misvormde realiteit van de zaken te brengen. De klemtoon ligt op het lichaamstaal of verbaal gedrag en hun interpretatie op psychologisch vlak. Het resultaat is dus zeer zwak, enkel de dringendheid en de prioriteiten bepalen de actie.

ERUIT KOMEN

Bij conflicten spelen de communicatie tussen de partijen alsook de gedragingen die zij aannemen, een grote rol. Het vergt eveneens tijd om begrip te tonen en op gepaste wijze te reageren. Conflicten brengen een onbehagen en kwetsingen met zich mee. Men moet erover spreken.

Langs de andere kant maken partijen heel duidelijk wat zij niet willen. Het dient dus tot niets om ze in deze richting te helpen. Maar zij willen ook niet de gevangene van het verleden blijven, maar zoeken om een toekomst op te bouwen zonder dezelfde problemen en vooral met minder problemen.

Het is dus op de werkelijke belangen dat men moet werken eerder dan op de posities die alleen een vertaling zijn van de ontaarde situatie. Dit zal de uitdaging zijn van de mediation.

CONTINUUM CONFLICTOPLOSSING					
Oplossing	Geen beslissing	Beslissingen worden door de partijen zelf genomen	Beslissingen worden door een derde genomen		Beslissingen worden eenzijdig met onwettige machtsmiddelen afgedwongen
Keuzes	Conflictvermijding	Samenwerking	Hoger gezag		Eenzijdig machtsspel
Activiteiten	Wait and see Vermijd ander Verander eigen gedrag	Informele gesprekken Onderhandelen Bemiddeling	Klachtencommissie Hiërarchische meerdere Arbitrage	Rechter	Geweldloze actie geweld
Focus	Isolatie van het probleem	Integrale oplossing gebaseerd op belangen	Gelijk – ongelijk volgens objectieve criteria	Gelijk – ongelijk volgens de wet	Machtsstrijd
Resultaat	Onvoorspelbaar	Win-win	Win-lose / Lose-lose	Win-lose/lose-lose	Win-lose / lose-lose
Indicatie	Als praten met de andere partij niet kan Als tijd mogelijk gunstig een effect heeft Als uitstel niet schadelijk is Als andere methoden nu niet mogelijk zijn	Bij voldoende commitment Bij voortdurende relatie Stress en andere neveneffecten willen vermijden die gevolg van 'hoger gezag'-methoden zijn	Als een precedent belangrijk is Als er beleidsbeslissing noodzakelijk is Als samenwerking verworpen is	Als een precedent belangrijk is Als samenwerking verworpen is	Als al het andere gefaald Heeft Als 'onrechtvaardige' wetten of beleid niet op andere wijze veranderd kunnen worden Bij het bestrijden van kwaad

Figuur 7 : Conflictenbeheer

Hoofdstuk

2

ADR : alternatieve methoden van conflictoplosing

De ervaring toont aan dat de alternatieve methoden heel dikwijls een aanvaardbaar resultaat voor de conflictuerende partijen oplevert.

Deze alternatieve methoden van conflictoplossing (ADR : "anders dan rechtspraak" of "alternative dispute resolutions") bestaan erin beroep te doen om een neutrale en onafhankelijke derde, die de rol van facilitator opneemt en uitkijkt om de dialoog tussen de betrokken personen in het conflict te herstellen. Door een ontaarde of onbestaande communicatie te herstellen leidt de mediator de betrokken personen ertoe om zélf een oplossing voor het conflict dat hun tegenstelt, in hun gezamenlijk belang, op te lossen.

Omdat het nog een onbekende procedure is, aarzelen sommigen wel eens om er beroep op te doen, uit schrik voor het onbekende. Het volgend hoofdstuk streeft ernaar om deze vrees op te heffen en om in eenvoudige taal de kenmerken en de voornaamste voordelen van de bemiddeling en de wijze waarop zij zich in de praktijk ontwikkelt, te verduidelijken.

ALTERNATIEVE METHODEN: ALGEMEENHEDEN

Conflicten tussen personen of tussen personen en administraties kunnen op verschillende manieren worden opgelost. Het beroep doen op de rechtbanken of op de juridische arbitrage is een vorm van geschillenregeling. Maar in dit geval weet iedereen dat hieraan meer nadelen dan voordelen zijn verbonden : de procedures zijn lang, duur en zwaar. Meer zelfs, er is geen enkele garantie dat het oordeel voordelig zal zijn. Een dergelijke procedure duidt een winnaar en een verliezer aan, op basis van het recht. De scheiding is aldus een feit.

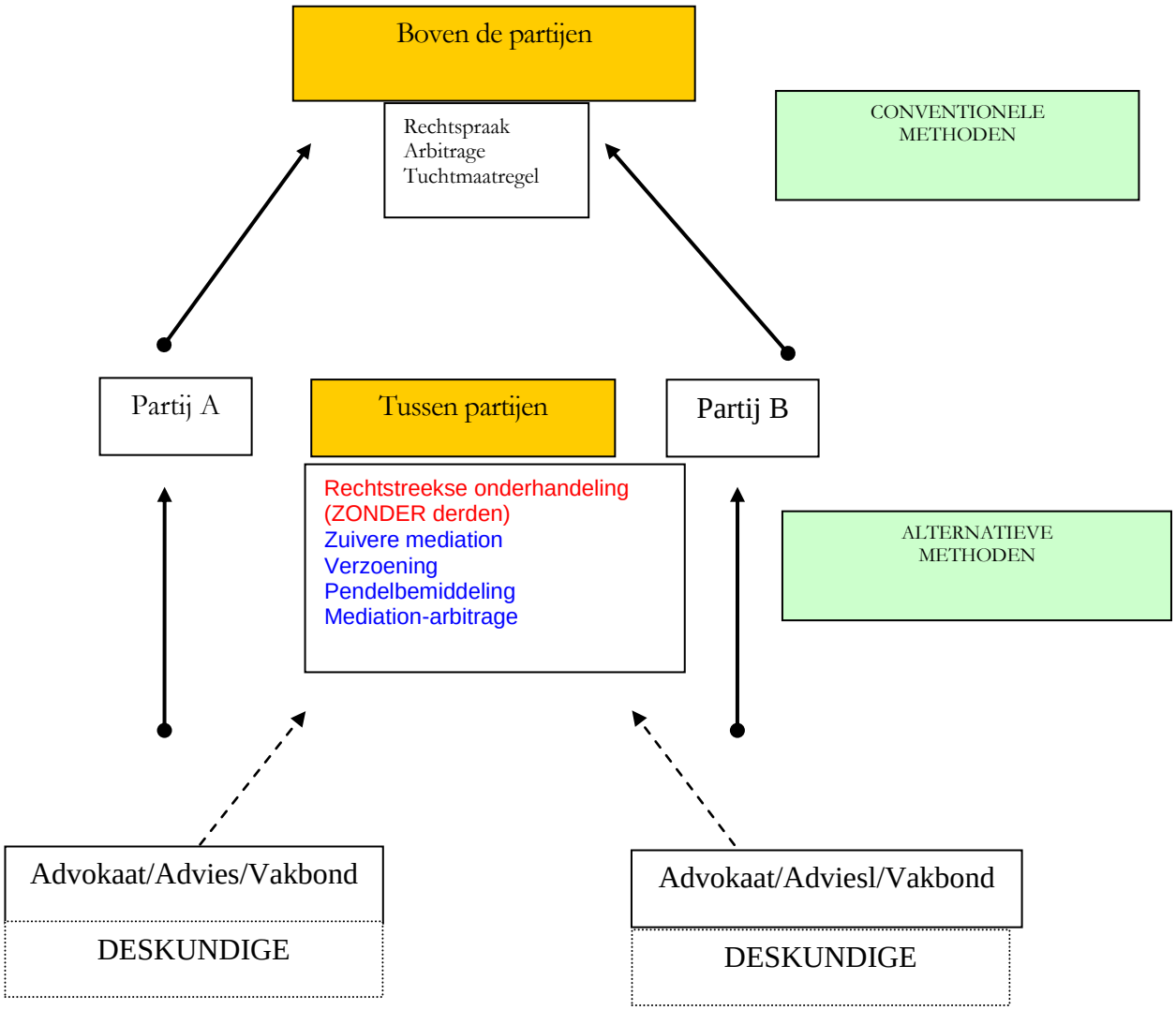
Van zodra er aan een conflict een einde is gesteld bij beslissing van een autoriteit (administratieve procedure, minnelijke schikking, tuchtmaatregel), is het nooit zeker dat de bij een conflict of geschil betrokken personen al hun argumenten op dezelfde wijze hebben kunnen doen gelden. Deze procedures zijn meestal zelden tegensprekelijk. Veel onder hen berusten uitsluitend op de studie van een dossier.

Daarom hebben alternatieve methoden om conflicten op te lossen het daglicht gezien, eerst in de Verenigde Staten, daarna in Groot-Brittanië en vervolgens meer recent in Nederland. Zij hebben het voordeel om aan de personen, betrokken in een moeilijk relationeel geschil, een reële ruimte voor gesprek te bieden, waarbij zij in staat zijn om de dialoog te herstellen en gezamenlijk een duurzame oplossing in hun gemeenschappelijk belang te zoeken. In veel gevallen wordt een positieve dynamiek gecreëerd die een beter werkklimaat ten goede komt. Elke aldus bekomen oplossing vermijdt de scheiding en begunstigt de toekomstige samenwerking.

Er bestaan meerdere methoden, die hierna worden beschreven. Het is perfect mogelijk om van de ene naar de andere vorm over te stappen, maar dit kan enkel met de formele instemming van de betrokken personen. De mediator zal de bereidwilligheid van de betrokken personen om van de ene naar de andere rol over te stappen laten akteren.

In België bestaat er nog geen normalisatie wat betreft "mediation". De definities die volgen zijn rechtstreeks geïnspireerd op het model gebruikt in Nederland, zelf beïnvloed door anglo-saksische gebruiken. In dit kader hebben wij gezocht een gelijkwaardigheid van nederlandse termen in gebruik bij onze buren. De gebruikte notie van "mediator" hierna stemt niet helemaal overeen reenstemt met deze die gebruikt wordt voor de analoge functies op het federaal en regionaal niveau in hun Franse vorm. Inderdaad, de functie van ombudsman heeft een andere inhoud.

De conflictuerende partijen stellen al dan niet hun vertrouwen in de tussenkomst van een derde. Zij kunnen beroep doen op de tussenkomst van een derde die voor hen zal beslissen over de uitweg voor het conflict, en in dat geval is de derde bekleed met een beslissingsmacht oven de partijen. Daarentegen kunnen zij beslissen om zich bij het zoeken naar oplossingen door een derde te laten bijstaan. In dit laatste geval zijn meerdere actievormen mogelijk die het voorwerp van een overeenkomst tusen de partijen zullen uitmaken.



© Handboek Mediation – Editie 2003 – Sdu Uitgevers Den Haag

Figure 8 : Schema conflictoplossing

De bemiddeling is een proces waarbij een neutrale derde, onpartijdig en objectief tussenkomt met het oog de communicatie tussen de conflicterende partijen te herstellen of te faciliteren, te dien einde ze ertoe brengen om samen een aanvaardbare gezamenlijke oplossing te vinden die de toekomst van de gemeenschappelijke relatie waarborgt.

Er zijn voornamelijk twee stijlen van mediation. Bij de faciliterende mediation, de meest zuivere vorm van mediation, zal de bemiddelaar zich inspannen om de dialoog tussen de betrokken personen te faciliteren en elk van hen te helpen om het standpunt, de positie en de belangen van de ander te begrijpen verwijzend naar het geschilpunt. Hij komt absoluut niet tussen over de inhoud van het dossier en concentreert zich op het proces. Bij de bemiddeling-beoordeling brengt de bemiddelaar over het geschilpunt een niet-dwingend advies uit inzake de haalbaarheid van de door partijen opgeworpen oplossingen. Het spreekt vanzelf dat hij in dat geval de nodige expertise in de debatten moet kunnen aanwenden. Het is aan de betrokken personen om een keuze te maken voor het bemiddelingsmodel dat zal worden gevolgd. Deze keuze kan tijdens het proces gebeuren. In de twee andere gevallen, zijn het enkel de betrokken personen die de oplossing bepalen.

Verzoening

De verzoening is een bemiddeling waarbij de meditor zelf over een zekere deskundigheid beschikt inzake de problemen die aan de basis van het conflict liggen. Hij kan zich, in voorkomend geval, laten bijstaan door experten of gespecialiseerde raadgevers. Deze laatsten komen slechts tussen om bepaalde aspecten te verduidelijken opdat de betrokken personen kwalitatief dezelfde informatie krijgen om hun oplossingen uit te werken. De mediator komt actief tussen bij het uitwerken van oplossingen, bijvoorbeeld door het bepalen van objectieve criteria met het oog op het analyseren van de sterke en zwakke punten van de bedachte oplossingen. Bij deze wijze van werken zet de mediator zich meer in, maar neemt in geen enkel geval zelf een beslissing. Dit het het type van methode die vooropgesteld wordt bij de behandeling van klachten inzake geweld, pesterijen of ongewenst seksueel gedrag op het werk.

Pendeldiplomatie

Er zijn conflicten of geschillen voor dewelke het niet mogelijk is om de betrokken personen bijeen te brengen te dien einde ze rechtstreeks met elkaar te laten dialogeren. Dit is het geval in dossiers met een meer administratief karakter, van zodra de kla(a)g(st)er geconfronteerd is met verschillende diensten en/of hiërarchische echelons, of van zodra de partijen absoluut elk contact weigeren, doch een oplossing willen vinden.

De mediator legt zelf de knoop voor de verschillende contacten en verplaatst zich in voorkomend geval om de informatie in te winnen en aan elke gesprekpartner de door de anderen uitgesproken zorgen te vertalen. Het spreekt vanzelf dat de mediator dikwijls genoodzaakt is om zelf mogelijke oplossingen te formuleren en ze aan de verschillende personen voor te stellen te dien einde een consensus te bereiken. Deze methode moet als ultiem redmiddel worden gebruikt, wanneer geen ander praktisch bruikbaar is.

Mediation-arbitrage

De bemiddeling-arbitrage is een methode waarbij de betrokken personen aan de bemiddelaar vragen om een scheidsrechterlijke uitspraak te doen over het conflict waarbij zij er zelf niet in slagen om een terrein van overeenstemming te vinden en snel tot een oplossing wensen te komen. De bemiddelaar is derhalve gemandateerd om een oplossing te kiezen die hem het meest evenwichtig lijkt en deze keuze zal bijgevolg aan de aanwezige partijen worden opgelegd. Indien de partijen beslissen op deze formule een beroep te doen na een andere vorm van conflictoplossing betracht te hebben, moet de mediator een andere collega aanspreken, tenzij de betrokken personen zich formeel voor het tegenovergestelde uitspreken.

MEDIATION IS EEN VRIJBLIJVEND PROCES

Mediation is voor alles een niet-dwingende procedure. Dit betekent dat, zelfs indien de partijen zijn overeengekomen om hun geschil eraan te onderwerpen, hen niets verplicht om door te gaan. De betrokken partijen blijven steeds meester van hun beslissing, van de procedure, waarvan het verderzettten op elk moment onderworpen is aan hun instemming. Hetzelfde geldt voor de mediator.

De afwezigheid van het dwingend karakter heeft ook voor gevolg dat men geen oplossing aan de betrokken personen kan opleggen : opdat een akkoord zou worden afgesloten is het noodzakelijk dat zij dit ten volle aanvaarden. De enige uitzondering vormt de mediation-arbitrage, zoals hiervoor vermeld.

VARIANTEN

Caucus

Tijdens de loop van het proces kan de mediator geconfronteerd worden met een zeer hardnekkig conflict, waarbij de partijen de behoefte uitdrukken om zich eenzijdig enkel met de mediator te spreken. Hij kan aldus een onrechtstreekse methode gebruiken die toelaat aan elkeen afzonderlijke sessies voor te behouden. Dit is uiteraard zeer delicaat, maar laat op zijn minst toe om het contact te behouden. De mediator praat met elk van de betrokken personen afzonderlijk, elk op hun beurt. Dat geeft hem de gelegenheid om beter de onderliggende belangen te begrijpen. De oefening vraagt veel stiptheid van de mediator die moet vermijden de bekomen evenwichten te verstoren en in geen enkel geval zijn onpartijdigheid op het spel mag zetten.

Co-mediation

Het is dikwijls noodzakelijk om te beschikken over een referentiepersoon, die een andere kijk, en vooral de mediator ondersteunt. De mediator en de co-mediator moeten elkaar aanvullen. Zij moeten als twee handen op een buik bij de betrokken personen verschijnen. Hun respectievelijke rol is duidelijk bij het begin van het proces bepaald. De co-mediation is vooral gebruikt in conflicten waarbij meer dan twee personen of groepen van personen zijn betrokken.

AANWEZIGHEID VAN ADVISEURS

De betrokken personen kunnen vragen om zich te laten bijstaan door een adviseur (advokaat, vakbondsafgevaardigde, colllega…). Het is uiteraard nodig dat alle aanwezige partijen hun akkoord betuigen. Indien deze adviseurs deelnemen aan de mediationsessie, zullen zij gehouden zijn om de mediationovereenkomst mede te ondertekenen en zullen zij aldus aan de zwijgplicht gehouden zijn. De advokaat van een van de betrokken personen die zou deelnemen aan het proces zal in geen enkel geval gebruik maken van de inhoud van de vergaderingen in het kader van een latere gerechtelijke actie. De adviseurs nemen deel aan de gesprekken in dezelfde hoedanigheid als de betrokken personen.

ADMINISTRATIEVE GESCHILLENREGELING

Van zodra de dringendheid van een toestand zich aandient, of van zodra een persoon veronderstelt dat de redelijke termijnen ruim zijn overschreden, kan de bemiddelaar verzocht worden om een oplossing te zoeken door de betrokken diensten rechtstreeks te contacteren. Dit is een vorm van pendelbemiddeling in die zin dat waar een onderbroken dialoog tussen een persoon en de administratie wordt hersteld. Telkens waar mogelijk, zal de mediator ervoor zorgen dat de reglementaire procedures hun normaal beloop hernemen en stipt worden toegepast.

	ONDER-HANDELEN	FACILITERENDE MEDIATION	EVALUATIEVE MEDIATION	VERZOENING	PENDEL-BEMIDDELING	MEDIATION-ARBITRAGE
Omschrijving	De partijen proberen rechtstreeks of onrechtstreeks via een ruilproces een gezamenlijke oplossing te vinden.	De partijen proberen rechtstreeks een gezamenlijke oplossing te bereiken met behulp van een door een derde begeleide onderhandeling.	De partijen proberen rechtstreeks een gezamenlijke oplossing te bereiken met behulp van een door een derde begeleide onderhandeling.	De partijen proberen rechtstreeks een gezamenlijke oplossing te bereiken met behulp van een door een derde begeleide onderhandeling.	De partijen proberen onrechtstreeks een gezamenlijke oplossing te bereiken met behulp van een door een derde begeleide onderhandeling.	De mediator helpt de partijen door middel van onder-handelen totover-eenstemming te komen, maar waar geen overeen-stemming is, neemt deze een dwin-gende beslissing.
Neutrale derde	Geen neutrale derde.	Neutrale en onpartijdige derde, aangesteld door partijen of een autoriteit.	Neutrale en onpartijdige derde, aangesteld door partijen of een autoriteit.	Neutrale en onpartijdige derde, met een zekere deskundigheid, aangesteld door de partijen of een autoriteit.	Neutrale en onpartijdige derde, met een zekere deskundigheid, aangesteld door de partijen of een autoriteit.	Neutrale en onpartijdige derde, met een zekere deskundig-heid, aangesteld door de partijen of een autoriteit.
Rol neutrale derde	Geen neutrale derde.	De derde faciliteert of herstelt de communicatie tussen de partijen, helpt de belangen te formuleren en stuurt het proces zonder enig advies te geven over de kern van het probleem, noch door te zoeken naar oplossingen. Hij stelt zonodig de mediationovereenkomst op.	De derde faciliteert of herstelt de communicatie tussen de partijen, helpt belangen te formuleren en stuurt het proces zonder enig advies te geven. Hij helpt intusen de partijen bij de analyse van de sterke en zwakke punten van de oplossingen. Hij stelt de mediation-overeenkomst op.	De derde faciliteert of herstelt de communicatie tussen de partijen, helpt de belangen te formuleren en stuurt het proces. Hij formuleert een waardenoordeel dat niet nadelig is voor de partijen. Hij stelt zonodig de mediationovereenkomst op op.	De neutrale derde werkt als bemiddelaar, maar voert aparte gesprekken met alle betrokkenen. Hij adviseert de partijen over de haalbaarheid van de opties voor overeenstemming en stelt zonodig de mediationsovereenkomst op.	De neutrale derde werkt als bemiddelaar, maar neemt in kwesties waarin geen overeenstemming komt, zelf de beslissingen.

	ONDER-HANDELEN	FACILITERENDE MEDIATION	EVALUATIEVE MEDIATION	VERZOENING	PENDEL-BEMIDDELING	MEDIATION-ARBITRAGE
Rol partijen	Onderhandelen direct of via een adviseur.	Onderhandelen onder begeleiding van een mediator, direct of via een adviseur.	Antwoorden op de vragen, nemen de belsissingen op basis van het advies van de mediator.	Antwoorden op de vragen, nemen de belsissingen op basis van het advies van de mediator.	Antwoorden op de vragen, informeren de mediator en nemen de beslissingen op basis van zijn adviezen.	Antwoorden op de vragen, informeren de mediator.
Toepassing	Bij voortdurende relatie of beëindigen van relatie op niet-antagonistische wijze; bij complexe en simpele zaken.	Bij voortdurende relatie of beëindigen van relatie op niet-antagonistische wijze; bij complexe en simpele zaken.	Bij voortdurende relatie of beëindigen van relatie op niet-antagonistische wijze; bij complexe en simpele zaken.	Bij impasse in onderhandeling; als de mening van een derde kan bijdragen om de situatie te deblokeren;bij simpele en complexe zaken.	Bij verharde conflicten, aanslepende impasse. Bij complexe kwesties waar een beroep op de rechtbanken niet de meest aangewezen oplossing is.	Bij voortdurende relatie; als overeenstemming door onderhandelen gewenst is, maar snel een besluit nodig is.
Werkwijze	Privé, vertrouwelijk, flexibel, vrijwillig.	Privé, vertrouwelijk, flexibel, vrijwillig, maar kan worden opgelegd. De mediator faciliteert, waakt over de structuur en de documenten.	Privé, vertrouwelijk, flexibel, vrijwillig, maar kan worden opgelegd. De mediator waakt over de structuur en de documenten.	Privé, vertrouwelijk, flexibel, vrijwillig, maar kan worden opgelegd. De mediator faciliteert, analyseert, doet voorstellen en waakt over de structuur en de documenten.	Privé, vertrouwelijk, flexibel, vrijwillig, maar kan worden opgelegd. De mediator faciliteert, analyseert, en waakt over de structuur en de documenten.	Privé, vertrouwelijk, vrijwillig, begeleide onderhandelingen, gestructureerd proces als het op arbitrage aankomt..
Resultaat	De partijen zorgen zelf voor de oplossing.	De partijen zorgen zelf voor de oplossing.	De partijen zorgen zelf voor de oplossing, doch dank zij de adviezen en raadgevingen van de mediator.	De partijen, samen met de bemiddelaar vinden de beste oplossing op basis van een gezamenlijke analyse.	De partijen, samen met de mediator, vinden de beste oplossing op basis van een gezamenlijke analyse.	De partijen zorgen zelf voor de oplossing. In geval van mislukking, wenden zij zich tot de mediator.
Vorm	Volgens de beslissing van de partijen.	Al of niet schriftelijke mediationovereenkomst.	Al of niet schriftelijke mediationovereen-komst.	Schriftelijke mediationovereenkomst.	Schriftelijke mediationovereenkomst.	Schriftelijke bemiddelings-of arbitrage-overeenkomst.

Hoofdstuk

3

Mediation : algemeenheden

DEFINITIE

*Mediation is een **proces** waarbij een **neutrale, onafhankelijke en objectieve derde** tussenkomt om de **communicatie** tussen de partijen te **faciliteren**, en deze te brengen tot het **samen** zoeken naar een **gezamenlijk aanvaardbare oplossing** die een garantie biedt voor de toekomst van de gemeenschappelijke relatie.*

MEDITION IS EEN PROCES

Mediation beantwoordt aan een logica. Na studie van het gestelde probleem, worden de conflictuerende personen geleid langs een systematisch geheel dat niets aan het toeval overlaat. De mediator stuurt de operaties met de nodige gestrengheid met het oog te waarborgen dat alle nuttige nodige elementen naar voor worden gebracht. Uiteindelijk moet ieder de kans krijgen om zich niet alleen open uit te drukken, maar ook om aandachtig te luisteren naar het standpunt van de andere partij. Bij wijze van opeenvolgende stappen, die elk een welbepaalde finaliteit hebben, wordt gehoopt om een formele overeenkomst te kunnen afsluiten die partijen in de toekomst engageert.

EEN NEUTRALE, OBJECTIEVE EN ONPARTIJDIGE DERDE

De mediator komt niet tussen in het conflict en onthoudt zich van elk oordeel over de grond van de zaak. De opdracht is om het proces te struren en de materiële voorwaarden bieden voor een correcte dialoog. De empathie tegenover de aanwezeige personen betekent in geen geval een zekere vorm van partijdigheid. He is een houding bedoeld om het spreken aan te moedigen.

DE COMMUNICATIE FACILITEREN

In elk conflict is de grote moeilijkheid om erin te slagen met elkaar te spreken zonder te vervallen in dwarsliggen en dodelijk aanvallen of in een waterval van verwijten waarbij verschillende problemen worden vermengd. De mediator komt tussen men een set van doelgerichte vragen om het debat tot de feiten die aan de bron van het conflict liggen te brengen. Hij of zij controleert de uitwisseling door erover te waken dat de uitgezonden boodschappen door een partij goed en in al haar aspecten door de andere wordt begrepen.

PARTIJEN ZOEKEN SAMEN EEN OPLOSSING

Het zijn de conflictuerende personen die door hun gezamenlijk werk de oplossing(en) zullen vinden.

De mediator komt enkel tussen in welbepaalde gevallen en onder bepaalde voorwaarden, op vraag van de partijen. Het ideaal is dat zijn ertoe komen om alleen de bewoordingen van een overeenkomst te bepalen.

EEN GEMEENSCHAPPELIJK AANVAARDBARE OPLOSSING

Het is de originaliteit en de kracht van de mediation zelf om enkel te leiden naar creatieve oplossingen waarbij de betrokken personen alle motieven van tevredenheid vinden. Elkeen wint in er feite bij en heeft bijgedragen tot het herstel van de gemeenschappelijke relatie. Het gedeelde gevoel van evenwicht en een positieve uitwisseling is de sleutel tot het succes.

De mediation onderscheidt zich van een compromis in die zin dat zij aan de partijen toelaat om nader tot elkaar te komen met hun respectievelijke doelstellingen door het bewijs van creativiteit te leveren.

Het compromis daarentegen is het zoeken van de meest kleinste gemeenschappelijke noemer, zonder bijzondere inspanning om het resultaat te verbeteren.

VOORDELEN VAN MEDIATION

De mens eerst

Mediation plaatst de mens op het voorplan. Zij geeft ruimte aan de uitdrukking van de gevoelens die de conflictuerende personen doormaken. Inderdaad, de andere methodes die zich steunen op het recht of op de regelgeving, laten niet toe te meten wat pijn doet, kwetst of tot boosheid aanzet. De feiten worden beoordeeld in functie van normen die ervoor zorgen dat hetgeen mensen hebben meegemaakt op het achterplan wordt geplaatst. De mediation daarentegen geeft de kans aan de partijen om correct de effecten van bepaalde woorden of van bepaalde daden te meten en ook om veel beter de draadwijdte ervan te begrijpen. Deze vermenselijking van het conflict maakt de partijen meer ontvankelijker tot het zoeken van een oplossing want er is een werkelijk delen van wat persoonlijk werd meegemaakt.

Belangen versus posities

Onderhandelen op basis van ingenomen posities laat maar zelden toe om een overeenkomst te vinden. Het is het tafereel van de loopgravenoorlog. Door de belangen die de respectievelijke standpunten onderhouden, versoepelt men het debat. Het is inderdaad altijd mogelijk om de gemeenschappelijke belangen, die het terrein vormen waarop men een deel van de samenwerking kan opbouwen. Het is altijd gemakkelijker om een gesprek te organiseren over de zichtbare belangen dan over de stevige posities die men niet kan opgeven zonder het gevoel van gezichtsverlies te hebben. Het is de kunst van de mediation om te ontdekken wat de personen motiveert om te blijven steken in ogenschijnlijk onverzoenbare posities.

Oplossingen door de partijen

Het is de bedoeling om de betrokken personen te begeleiden om samen de oplossingen, nodig voor een einde te maken aan het conflict, te ontwikkelen. Deze methode laat een ware toedracht om tot een eindakkoord te komen toe, omdat dit het resultaat is van een gemeenschappelijk werk. De kwaliteit van de oplossing is zonder enige twijfel superieur aan deze die van buitenaf wordt opgelegd op basis van onpersoonlijke normen.

Vrijwillig en zonder dwang

Een andere kracht van de mediation is dat de persoon niet verplicht is er zich aan te onderwerpen. De stap moet absoluut vrijwillig zijn, zelfs indien zij aanvankelijk werd gestuurd. Het gaat niet alleen over een overwogen keuze, aanvaard door de partijen, meer zelfs, het staat hen vrij om op elk moment uit te stappen. Er is dus geen enkele dwang.

Integratie van alle conflictniveau's

Het mediationproces laat een betere integratie van alle conflictniveau's toe omdat er een ruime plaats voor hetgeen de personen hebben meegemaakt wordt voorbehouden. Men vermijdt aldus het risico om alleen wat zichtbaar is te behandelen en het vuur onder de as bedekt te laten.

Weinig kostbaar proces

In vergelijking met de gerechtelike procedures, laat de mediation een veel grotere kwaliteit voor oplossingen toe tegen een duidelijke lagere kostprijs, te meer dat het beroep doen op een mediator binnen de organisatie zelf gratis is. Maar in elk geval, zijn de tarieven van mediators die ten persoonlijke titel optreden veel lager dan deze van een juridisch raadsman en de procedures zijn veel sneller.

REDENEN OM MEDIATION TE WEIGEREN

Meerdere redenen zorgen ervoor dat men aarzelt om op mediation een beroep te doen. De eerste is zekerlijk het feit dat de techniek nog niet bekend is, want zij heeft verre van ingang in de gewoonten. Zij bereikt slechts enkel een relatief beperkt publiek, in de marge van de rechtbanken (het gaat namelijk om familie-mediation).

Er is dus nog een hele weg af te leggen om te overtuigen.

Dit is des te meer het geval in een sterk hiërarchisch milieu waar het feit van beroep te doen op mediation een moeilijke stap blijft voor diegenen die zich vasthouden aan een zekere macht gekoppeld aan hun functie of aan hun statuut.

Gevoel van onmacht

De merendeel van de tijd hebben diegenen die lijden onder een conflictsituatie het gevoel van het probleem niet te kunnen oplossen, zeker wanneer de machtsverhoudingen ongelijk zijn. De te leveren inspanning lijkt hen dan buiten verhouding ten opzichte van de hoop op een oplossing die zij kunnen krijgen. De mediation lijkt hen een te zachte methode om tot een concrete beslissing te komen. De voorkeur zal derhalve uitgaan naar de uitspraak van een autoriteit of van een rechtbank waarvan het officiëel karakter zekerheid geeft.

Vrees voor een waardenoordeel

Zoals de mediation het bestaan van een probleem impliceert, wordt zij door sommigen beschouwd als een bekentenis van machteloosheid. Sommigen gaan zelfs denken dat het beroep doen om mediation hen gezichtsverlies doet lijden. Dit is vergeten dat het resultaat niet enkel een compromis is dat op minimale wijze beantwoordt aan de behoeften van de partijen maar dat men echter veel verder gaat in het proberen te verenigen van die behoeften in het belang van allen.

De vuile was niet buiten hangen

In grote organisaties die een zeker imago wensen hoog te houden en ook in militair milieu is dit het vaakst gebruikte argument : de problemen moeten tussen mensen worden geregeld en er is geen enkele reden om ze naar buiten te brengen. Het probleem is dat er geen enkele waarborg bestaat voor een evenwichtige behandeling. Deze wijze van handelen komt dikwijls terug bij het bekrachtigen van machtsverhoudingen zonder enige beroepsmogelijkheid. De handelswijze is enkel aanvaardbaar wanneer het conflict volgens de regels door een mediator behorend tot de eenheid wordt behandeld en die beschikt over de onafhankelijkheid en de onmisbare neutraliteit om zijn opdracht tot een goed einde te brengen.

Miskenning van de werkwijze

De weigering, het verwerpen van de mediation is dikwijls de vrucht van een volledige ontkenning van het proces en de voorwaarden waarin wordt gewerkt. Het is dus essentiëel om de conflictuerende personen hierover volledig te informeren, met het oog hen toe te laten de methode te kiezen die voor hen het meest geschikt lijkt. De mediation is er slechts één van de vele en kan niet worden opgelegd.

Persoonlijke voldoening

Mediation is een bijzonder krachtig instrument om alle individuele behoeften van de aanwezige partijen te vervullen.

Zij beschikt over een reeks reële voordelen in dit domein :

flexibiliteit;

informele procedure;

consensus gericht;

reframen van conflict naar wederzijdse belangen;

reductie van machtsverschillen;

integratie problem-solving;

win – win situatie;

efficiënt gebruik van middelen.

Sociaal karakter

Mediation is een effectief middel om mensen betrokken te laten zijn bij probleemoplossingen.

De voordelen zijn hier :

tegen uitbuiting van de persoon;

versteviging van de sociale bindingen;

versterking van de sociaal zwakkeren;

minder afhankelijk van andere structuren;

(groeps)belangenbehartiging.

[1] Volgens Bush & Folger, The Promise of Mediation - Jossey-Bass, San Francisco, 1994.

Effect van verandering

Mediation laat ook een ware verandering van het karakter van individuele conflictpartijen toe en toont aan dat er andere middelen bestaan dan het conflict om geschillen op te lossen.

De troeven hierbij zijn :

informeel karakter;

consensus;

het feit dat elkeen zijn eigen termen, conflictdefinities aanbrengt;

het feit dat elkeen zijn eigen invloed op het proces heeft;

zij ontwikkelt de assertiviteit;

zij draagt bij tot de erkenning van de een door de ander;

van in zichzelf gekeerd zijn naar empathie;

draagt bij tot een meer menselijke maatschappij.

Negatief effect

De mediation wordt door sommigen ook gezien als een vorm van aanvaarden van het destructieve.

Voor diegenen :

versterkt zij de sterken en verzwakt zij de zwakken;

heeft het informeel karakter geen garanties;

is de neutraliteit van mediator geen reden om de problemen niet te begrijpen;

laat zij verdelen en heersen toe;

leidt zij tot veel banale oplossingen;

heeft zij een negatief effect op het beleid in het domein van de rechten van de burgers en op het stuk van de gelijke kansen.

MEDIATION EN DE MEDIATOR

Bij mediation is de sleutelpersoon de mediator. Deze neutrale derde neemt het beheer van het conflict op zich, met het doel de partijen te helpen om eruit te komen. Het spreekt vanzelf dat deze functie een zeker aantal bijzondere kwaliteiten vereist. Men acht zich geen mediator, het is een beroep op zich, dat men werkelijk wil uitoefenen.

POSITIE VAN DE MEDIATOR

Als neutrale derde die zich situeert zich tussen de conflictuerende partijen is de mediator vooral verantwoordelijk voor het beheer van het proces van de mediation. Hij heeft intussen geen enkele resultaatsverplichting, want de oplossing zal komen van de partijen. Hij kan in geen enkel geval en op geen enkele wijze bij het conflict betrokken worden.

Hij is in staat om :

- het vertrouwen te winnen van alle betrokken personen;
- de emotionele blockades te overstijgen;
- de communicatie te faciliteren;
- de geschilpunten te definiëren en ze op de agenda van de gesprekken te plaatsen;
- de aandacht van de partijen op een welbepaald probleem te vestigen;
- suggesties te doen of een nieuwe invalshoek aan te reiken;
- de belangen, de standpunten en de visie van de partijen duidelijk te maken;
- van elke partij te helpen de visie van de andere te begrijpen;
- van elke partij te helpen het eigen standpunt op een realistische wijze te zien;
- op kritische wijze de voorstellen voor een oplossing te onderzoeken;
- op kritische wijze de reële kansen om tot een overeenkomst te komen te onderzoeken.

Kortom, de mediator is goed geplaatst om het mediationproces te beheren en te leiden.

COMPETENTIES VAN DE MEDIATOR

De selectiecriteria zijn gebaseerd op de competenties van een goed mediator, alsook in de mate waarop de persoon een zeker aantal waarden respecteert. De competenties omvatten de attitudes, de vaardigheden en de kennis.

Attitudes

Evenwicht

Het is niet mogelijk om zich in te laten met de oplossing van conflicten betreffende andere personen indien men zelf niet perfect in evenwicht is met het eigen leven. De bemiddelaar moet sereen zijn en mag zelf niet te kampen hebben met belangrijke persoonlijke of professionele problemen. Hij moet zijn eigen emoties en gevoelens kunnen « parkeren », met inbegrip van deze die de personen of de aard van het conflict bij hem kunnen oproepen.

Integriteit

Het spreekt vanzelf dat de bemiddelaar een persoon moet zijn waarvan de integriteit niet ter discussie staat. Hij heeft maar één woord. Hij engageert zich om de deontologische regels die hem opleggen om zijn eigen ideeën, belangen en vooringenomenheid op te geven, in het belang van de bemiddeling nooit te schenden.

Empathie en afstand

Alhoewel de bemiddelaar moet in staat zijn inlevingsvermogen (empathie) te vertonen ten opzichte van de partijen, mag hij in geen enkel geval persoonlijk betrokken zijn bij een conflict. Hij bewaart op elk moment een grote afstand en laat zijn gevoelens niet blijken.

Disponibiliteit

Een grote beschikbaarheid is noodzakelijk, zowel voor de personen die een beroep doen op de bemiddeling als voor de zichzelf. Inderdaad, tijdens de duur van het proces hebben de conflicterende partijen de nood om zich begeleid en gesteund te voelen. Wat hem betreft, moet de bemiddelaar de eisen van een nooit voltooide opleiding aanvaarden. De individuele investering is dermate dat men minstens vier tot vijf jaar de betrekking moet kunnen behouden.

Bewust van zijn beperkingen

De mediator moet een goede zelfkennis hebben en bewust zijn van de eigen psychische en fysieke beperkingen. Een mediation eist een grote concentratie en een grote stiptheid. Het is dus zeer belangrijk om zich in die conditie te stellen om er feilloos de sturing van te kunnen opnemen. Hij moet weten wanneer het wenselijk is om beroep te doen op een of meerdere specialisten die op zich nemen wat buiten zijn bevoegden valt (bij voorbeeld : arts, psycholoog, maatschappelijk assistent…).

Zin voor rechtvaardigheid

De mediator heeft een scherpe zin voor gerechtigheid. Hij is voortdurend op zoek naar de grootste gelijkwaardigheid. Hij spant zich in om de onevenwichten in de machtsverhoudingen te herstelen en te streven naar pisten die de rechten van elkeen respecteren. Zijn goede kennis van de regelgeving, bijvoorbeeld van rechten en plichten van het betrokken personeel, helpt hem de goede houdingen aan te nemen om daartoe te komen.

Professionele en menselijke ervaring

Een goede ervaring inzake de menselijke verhoudingen is onmisbaar. Indien het niet noodzakelijk is psycholoog te zijn, moet men voor alles ten minste in staat zijn de gedragingen te analyseren en aan te voelen wat hun onderliggende boodschap is. Een goede kennis van de arbeidsomgeving en van de machtsverhoudingen binnen de organisaties waarmee men samenwerkt, zijn een ernstige troef, net zoals het feit van functies te hebben opgenomen waarbij de groepsgeest een belangrijke plaats heeft bekleed.

Psychologische kwaliteiten

Een mediator moet in staat zijn om bij de gesprekspartners te zien wat hun standunten zijn en hun bekwaamheden om aan een vrij veeleisend proces deel te nemen. Hij moet snel de karaktertrekken die problemen kunnen stellen bij een onderhandeling kunnen vatten.

Luistervaardigheden

Dit is een van de fundamentele kwaliteiten van de mediator. Door actief te luisteren, nodigt hij de in een conflict betrokken personen uit om zich volledig te uiten. Het luisteren op zich is een belangrijke stap bij het opbouwen van een vertrouwensrelatie, doordrongen van wederzijds respect. Zo bijvoorbeeld nodigt hij de betrokken personen uit om zelf hun eigen luisterbekwaamheid naar de andere toe te ontwikkelen

De mediator moet zijn luisterkwaliteiten laten aanvoelen door te steunen op het nodige non-verbaal gedrag. Hij zal aldus zijn gesprekspartner aanmoedigen om zich volledig uit te drukken. Een dynamische luisterbereidheid brengt ruimte voor dialoog en laat toe vertrouwen op te bouwen.

Men moet intussen aandacht hebben om niet een overdreven empathie aan de dag te leggen die bij een partij leidt tot een aanvoelen van een zekere betrokkenheid, die onvermijdelijk door de andere partij zal worden opgemerkt en die de neutraliteit van de mediator in het gedrang zal brengen.

Verbale en non-verbale communicatie

Om de relatie tussen verschillende personen te bewerkstelligen zijn meerdere elementen noodzakelijk. Men moet hierbij het belang van een goede taalbeheersing rekenen. Het gewicht van de betekenis van woorden heeft een belangrijk effect wanneer het gaat om het overbrengen van een boodschap. Deze vaardigheid is van belang om de gesprekken te verduidelijken en de overeenkomsten en akkoorden te formaliseren.

De mediator is in staat om zich op eenvoudige wijze, doch correct, in de juiste bewoordingen uit te drukken. Zijn geschriften zijn beknopt maar precies en genuanceerd. De bemiddelaar moet verzorgd overkomen in zijn manier van doen en in het bijzonder correct zijn bij zijn zaak. Zijn voorkomen is dikwijls bepalend voor de indruk die de partijen naar aanleiding van het eerste contact behouden en derhalve voor het vertrouwen die zij in hem zullen stellen.

Naast de schriftelijke of verbale communicatie, is er wat men noemt de non-verbale communicatie die een zeer belangrijke rol speelt bij het uitwisselen van boodschappen. Men veronderstelt dat zij bijdraagt voor 55 % van het geheel van de communicatie. Het gaat om alle bewegingen van de ogen, het hoofd, de handen en de lichaamshouding of nog van de intonatie van de stem.

Kwaliteiten van begrijpen en synthese

De mediator moet de kunst bezitten om zijn gesprekspartners in vertrouwen op te stellen omdat zij zich door hem begrepen voelen en niet beoordeeld. Zij moeten het gevoel hebben dat zij au serieux worden genomen. De mediator moet in staat zijn om snel heldere syntheses te maken van ingewikkelde situaties, te dien einde bij te dragen tot de duidelijkheid van de debatten.

Tijdens de loop van het proces is de mediator regelmatig gehouden om technieken, bestemd om ervoor te zorgen dat de communicatie optimaal blijft, aan te wenden. Deze vaardigheid is eveneens essentieel voor het welslagen van het proces.

- Samenvatten

De noodzaak van samenvattingen is evident. De uitwisselingen tijdens de onderhandeling zijn intens en veel zaken worden niet noodzakelijk in de juiste volgorde gezegd. Men moet dus het terrein effenen en ruimte maken voor de discussie.

- Herkaderen

Het herkaderen bestaat erin het gesprek in een breder kader te plaatsen te dien einde een uitweg aan te bieden van zodra het risico voor vastrijden zich aanmeldt. Door een perspectief te openen, geeft men aan de partijen de kans om hun belangen opnieuw te evalueren en het risico van zich te verschansen achter hun posities te vermijden.

- Herformuleren

Het gaat hier om het gesprek te verhelderen door het in misschien eenvoudiger woorden te herformuleren of door een uitdrukking te gebruiken. Het is ook de manier om er zich van te verzekeren dat men de draagwijdte van de verklaringen goed heeft begrepen.

- Feedback

Feedback is een controle onder de vorm van een vraag of een herformulering waarbij men een antwoord bekomt dat men opnieuw in het debat brengt.

Initiatief

In de rol van facilitator blijft de mediator niet passief. Hij moet het formuleren van voorstellen die de deuren naar oplossingen openen aanmoedigen. Hij moet elke kans te baat nemen om een heldere dynamiek tot stand te brengen waarbij de kreativiteit van de conflictuerende partijen wordt aangemoedigd.

Kennis

Vertrouwenspersoon

De mediator kan als vertrouwenspersoon in de zin van de wet van 11 juni 2002 tussenkomen en een klacht voor geweld op het werk in het kader van de informele fase van de interne procedure bij de ondernemingen behandelen. In deze context staat de vertrouwenspersoon de werkgever, de leden van de hiërarchische lijn en de arbeiders bij om de wettelijk beoogde maatregelen toe te passen.

Dit concretiseert zich in volgende taken :

- Hij staat de preventieadviseur bij en pleegt regelmatig overleg met deze adviseur. Zijn aanwezigheid laat het slachtoffer toe om zich naar keuze, in functie van de affiniteiten, het vertrouwen of de geografische verwijdering, te wenden tot de preventieadviseur of de vertrouwenspersoon.
- Hij neemt deel aan de ontwerking van de te volgen procedures in geval van geweld, pesterijen of ongewenst seksueel gedrag op het werk.
- Hij geeft raad, verzorgt de opvang, de hulp en de steun aan de slachtoffers.
- Hij ontvangt de met redenen omklede klachten van de slachtoffers.
- Hij maakt de met redenen omklede klachten aan de preventieadviseur over.

Deze taken vergen een vorming inzake luisteren, alsook een goede kennis van de toepassingsbepalingen van de wet betreffende het geweld op het werk met het oog om zo goed mogelijk de slachtoffers te kunnen bijstaan.

Mediation

Een goede kennis van de volgende materies :

- theorie van conflicten;
- de mediation;
- de onderhandeling;
- vraagtechnieken.

Gelijke kansen

Een vorming van de verschillende aspecten van de gelijke kansen is eveneens voorzien : discriminatie et gender, racisme en xenofobie, homoseksualiteit worden in verschillende bijzondere vormingsmodules opgenomen.

Een initiële vorming van een mediator kan de volgende modules omvatten :

- een basismodule (communicatie en interpersoonlijk functioneren) van zeven dagen en modules van twee tot drie dagen, met inbegrip van de vorming als vertrouwenspersoon;
- een module mediation, die minimum vier tot vijf dagen omvat;
- een module van twee dagen sensibilisering inzake de diversiteit;
- een module van twee dagen sensibilisering inzake racisme en discriminatie;
- een module van één dag sensibilisering inzake holebi.

Naast de verworven kennis tijdens de basisvorming moet de mediator de organisatie(s) waarbinnen hij werkt leren kennen en zeker de werking van de organisatie waartoe hij zelf behoort.

Hij zal zich verdiepen in de studie van bepaalde maatschappelijke structuren en regelgeving.

WAT MEN VAN DE MEDIATOR VERWACHT

De mediator zal zijn competenties ontwikkelen met de bedoeling zijn rol met de gewenste doelmatigheid en efficiëntie te vervullen.

Dit betekent dat hij zich veel zal moeten trainen om zijn natuurlijke sociale vaardigheden te ontwikkelen en er als het ware ook een tweede natuur van de maken.

Communicatievaardigheden

- actief luisteren en observeren;
- aandachtig en dynamisch;
- peilen naar informatie en de belangen;
- de standpunten vertalen en overbrengen;
- overtuigen en beïnvloeden, zonder te manipuleren.

Vaardigheden inzake groepsdynamiek

- techniek van de brainstorming;
- animeren van vergaderingen;
- beheersen van de vraagtechnieken;
- vermogen tot synthese en herformulering.

Vaardigheden inzake conflictoplossing

- de geschillen en de belangen identificeren en verduidelijken;
- beheersen van emoties;
- impassen kunnen doorbreken en een proces kunnen faciliteren;
- de gemeenschappelijke belangen identificeren;
- oplossingen formuleren;

Vaardigheden inzake sturen

- de structuur van het proces uitstippelen;
- de strategieën en de taktieken van de mediatie beheersen;
- de verschillende rollen van de mediator beheersen;
- het ritme en de termijnen beheersen en de soepelheid van het proces bewaken.

Hoofdstuk

4

Mediation : het proces

Het succes van een mediation hangt in grote mate af van de stiptheid waarmee de mediator het proces gaat organiseren. Het gaat er hem in feite om een comfortabele en verzekerde omgeving te scheppen die toelaat de partijen op een georganiseerde manier te begeleiden om hun respectievelijke behoeften en belangen te ontdekken te dien einde samen uitwegen voor gezamenlijk aanvaardbare oplossingen vrij te maken.

Het dient tot niets om de zaken te versnellen en men moet de tijd nemen om klaar en duidelijk alle elementen van de problemen die aan de basis van het conflict liggen te doen verschijnen. Het is daarom dat de mediator bijzonder ontvankelijk zal zijn en veel empathie zal vertonen en zich daarbij strak zal houden aan de leiding van het proces.

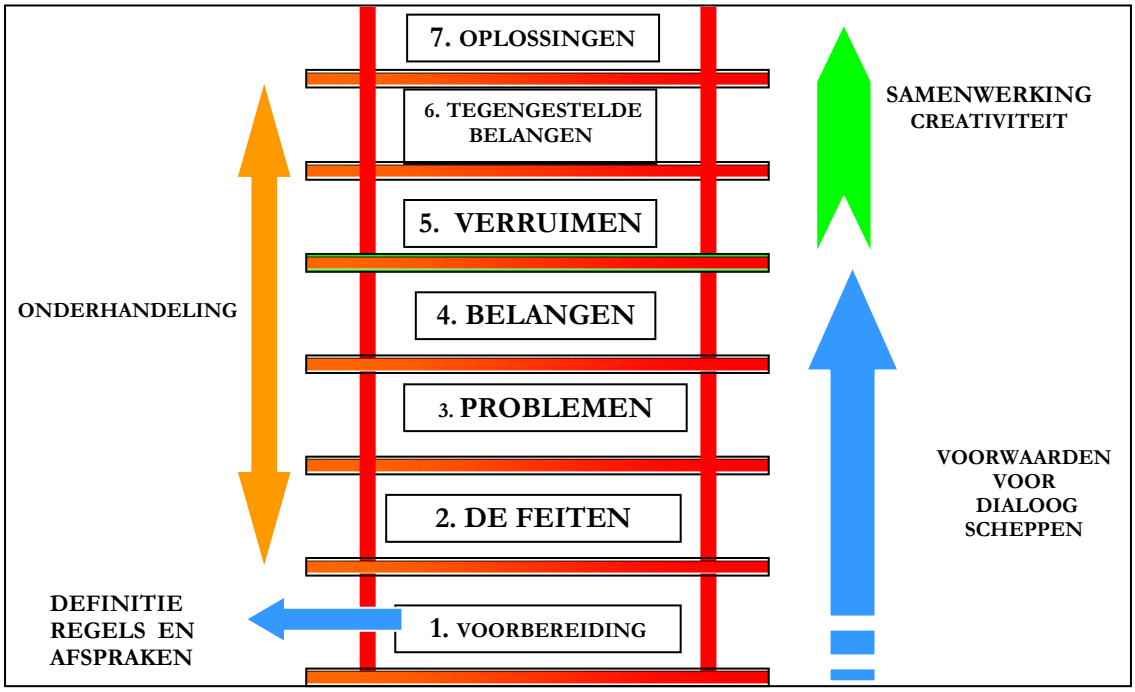
Het proces zoals het hierna is voorgesteld is een mogelijk model. Het is evident dat de mediator in functie van zijn ervaring zijn eigen werkmethode zal creëren. Hoe dan ook is het goed om zich aan een leidraad te kunnen vasthouden te dien einde er zich van te verzekeren dat geen enkele essentiële stap wordt vergeten.

DE MEDIATIONLADDER

In deze syllabus is gekozen om het proces voor te stellen met behulp van een ladder van zeven treden overeenkomend met zeven opeenvolgende stappen of fasen. Indien er nieuwe elementen opduiken tijdens de rit is het op elk ogenblik mogelijk om op de stappen terug te keren. Men moet niet naar een volgende stap overgaan indien men zich niet heeft verzekerd van het feit dat alles in het voorgaande stadium werd gezegd.

De stappen in het proces zijn de volgende :

- de voorbereiding : intake, briefing, overeenkomst ;
- de feiten : wat boos maakt, wat kwetst;
- de problemen : hoe is men daartoe gekomen ?
- de belangen : wat maakt dat de partijen bewegen ?
- het debat verruimen : welke zijn de gemeenschappelijke belangen ?
- tegengestelde belangen : wat hen scheidt ;
- zoeken naar oplossingen, keuze en eindakkoord.



Figuur 9 : Mediationladder

Na het terrein te hebben voorbereid begeleidt de mediator de partijen langs een goed afgebakend pad waar de problemen op systematische wijze en volgens welbepaalde regels worden aangepakt. In een eerste fase schept hij een sfeer van vertrouwen en laat de partijen van een tegenstellende situatie naar een situatie van luisterbereidheid evolueren. In een tweede fase, leidt hij hen tot het begrijpen van hun wederzijdse standpunten. In een derde stap zijn het de partijen zelf die op basis van de tot stand gebrachte dynamiek hun eigen creativiteit zullen aanwenden om naar oplossingen te zoeken. Tenslotte zal de mediator de partijen bijstaan om een overeenkomst op te stellen die het slagen van het proces finaliseert.

DE VOORBEREIDING

Materiële voorbereiding

Documenten

Voor elke mediation wordt een dossier geopend. Het omvat vijf delen :

Deel A : identificatie van de persoon (Inlichtingenblad, werkblad en bijgevoegde documenten);

Deel B : identificatie van de andere partij en eventuele getuigen;

Deel C : synthesedocumenten (tussentijdse verslagen, voorlopig verslag)

Deel D : ondersteunende documenten van de mediation (oproepingen, briefwisseling, overeenkomst);

Deel E : eindverslag en aanbevelingen.

Inrichting van de kamer
Voorzien van koffie, thee, frisdranken, papieren zakdoekjes
Flip over
Schikking van de meubelen, verluchting

Noodzakelijk materieel
Indien nodig een PC met printer voorzien
Papier, stylo's, stiften

Eerste contact met de klager ("Intake")

De eerste ontmoeting met een persoon die met de mediator contact opneemt heeft tot doel om de aard van het probleem te verduidelijken en van te beslissen hoe dit het best zal worden behandeld. Het contact heeft plaats in een discrete omgeving en in alle vertrouwelijkheid. Alles moet in het werk worden gesteld om de persoon op zijn gemak te stellen en hem toe te laten zijn verhaal in de best mogelijke omstandigheden te laten vertellen.

Bij wijze van een aangepaste vraagstelling zal de mediator eerst en vooral de elementen die toelaten te besluiten tot een al dan niet ontvankelijkheid van de klacht moeten verzamelen. Indien de klacht ontvankelijk is, moet men nog nagaan indien zij een onderzoek vergt of voorkomt uit een interpersoonlijk conflict.

In dit laatste geval, begint de mediator met het uitleggen in detail wat de mediation is en wat de voordelen zijn ten op zichte van elke andere mogelijke oplossing. Het is belangrijk om hier een zeer volledige informatie te geven over de bestaande mogelijkheden om een einde aan het conflict te stellen. De keuze voor mediation moet in alle vrijheid worden gemaakt.

Naast de voordelen van de mediation zijn de drie punten waarop men op dit niveau moet aandringen :

- de deelname op strikt vrijwillige basis;
- de mogelijkheid om er op elk moment uit te stappen;
- de garantie van de absolute vertrouwelijkheid van de gesprekken en discussies.

Het is eveneens nuttig om de regels van de procedure en van het omgaan met elkaar, die de sereniteit van de debatten waarborgen, te benadrukken.

Tijdens dit eerste contact is het belangrijk om het relaas van de betrokken persoon van naaldje tot draadje te beluisteren en daarbij een maximum aan notities te nemen. Intussen dient men geen enkele discussie over de grond van het dossier aan te gaan. Het is belangrijk te weten wat de persoon eigenlijk wil en hem de elementen tot nadenken te geven die hem zullen toelaten te beslissen over het vervolg van het gebeuren.

Opeenvolgende contacten

Indien de mediation is aanvaard, neemt de mediator contact op met de andere betrokken personen. Er kunnen meerdere conflictuerende partijen zijn en het is misschien noodzakelijk om hierover de hiërarchische chef in kennis te stellen. Al deze contacten moeten met instemming van de betrokken partijen gebeuren. De grootste openheid zal streng worden in acht genomen.

Elk contact verloopt op dezelfde wijze :

- inleiding : verwelkoming, voorstelling ;
- registratie van de gegevens ;
- informatie over de mediation :
    - voor- en nadelen;
    - rol van de mediator;
    - rol van de partijen;
    - verloop van het proces, varianten, duur;
    - spelregels;
- kalender ;
- vragen.

De mediationovereenkomst

Tijdens de eerste contacten met de partijen, stelt de mediator hun de overeenkomst waarvoor zij zullen uitgenodigd worden om deze te ondertekenen. Dit document is essentieel, want het bevat alle engagementen waarnaar de mediator zou kunnen verwijzen in het geval het nodig is om tijdens het verloop van het proces de leiding te behouden.

Een standaardformulier van een dergelijke overeenkomst is opgenomen in bijlage A.

Naast de identiteit en de hoedanigheid van de contractanten treft men er een beknopte beschrijving van het conflict dat hen tegenstelt aan, alsook de spelregels die zij wensen te respecteren. Een van deze voorziet in een automatisch beroep op mediation in het geval het conflict zich opnieuw voordoet, de overeengekomen akkoorden ten spijt.

Eerste gemeenschappelijke sessie

In dit stadium zijn enkel de ruwe verhalen van de partijen bij de mediator bekend. Naar aanleiding van de eerste ontmoeting is het belangrijk zich te verzekeren dat allen goed begrepen hebben wat er gaat gebeuren. De mediator herhaalt de basisvoorwaarden, de spelregels inzake procedure en het elkaar bejegenen.

Hij gaat vervolgens over tot het lezen van de overeenkomst en laat ze door partijen ondertekenen, nadat hij heeft geantwoord op de eventuele vragen en nadat hij in voorkomend geval de gevraagde wijzigingen heeft aangebracht.

De mediator vat de feiten samen zoals hij deze naar aanleiding van de eerste contacten heeft begrepen en geeft vervolgens beurteling het woord aan de partijen. Hij noteert in woorden de ideeën die zijn uitgesproken te dien einde een catalogus op te stellen van de punten die de partijen bezighouden.

Deze eerste sessie moet niet te lang zijn. Een duur van 120 tot 150 minuten zou moeten volstaan om aan partijen het gevoel te geven hun tijd niet te hebben verloren en zelfs een zekere vooruitgang te hebben geboekt.

Men mag niet vergeten een volgende sessie vast te leggen, niet te ver in de tijd en om partijen toe te laten om na te denken. Met het oog op de volgende zitting is het dikwijls goed om een klein huiswerk mee te geven bijvoorbeeld onder de vorm van vragen ter discussie.

DE UITEENZETTING VAN DE FEITEN

Vanaf de eerste sessie, hebben partijen hun waarnemingen, vermoedelijk op onsamenhangende wijze geuit, met bovenal de nood een maximum aan zaken in een minimum van tijd te melden. Zij willen zich daarbij met het oog op de onderhandeling, zo gunstig mogelijk opstellen.

De mediator moet zich vóór alles inspannen om het gesprek te ordenen. Op basis van de notities die hij heeft genomen, zal hij de feiten hernemen en zich ervan verzekeren dat de omschrijving ervan door partijen is aanvaard.

Hij overloopt ze en vat ze voorlopig in één of twee woorden samen op de flip-over, zonder aan te duiden van welke partij ze komen en zonder orde van voorrang. Belangrijk is dat de catalogus volledig is en de formulering is aanvaard. Deze moet zo neutraal mogelijk zijn opdat het vermelde feit geen als schuld opwekt.

DE PROBLEMEN

De feiten zijn waarnemingen van acties, van gedragingen. Het kan gaan om geschriften. Zij zijn de zichtbare uitdrukking van één of meerdere dieper liggende problemen die te maken hebben met de personen zelf en hun belangen, met de organisatie van het werk of met de socio-familiale omgeving. Men moet dus, vertrekkende van de catalogus van feiten, verder gaan uitdiepen en de werkelijke bronnen van het conflict blootleggen.

Het gaat hem hier om feiten samen te brengen en de link die er tussen deze bestaat aan te tonen. Hieruit volgen de discussiepunten, die de agenda voor de besprekingen kunnen vormen.

Om dit te bekomen moet men de partijen brengen tot een overeenstemming over een gemeenschappelijke definitie van de geïdentificeerde problemen alsook van hun prioriteiten die men eraan vastknoopt.

DE ONDERLIGGENDE BELANGEN

De aldus uiteengezette problemen vormen het zichtbare deel van de ijsberg. Inderdaad, zij vertalen altijd de standpunten. Te meer dat elke discussie vanuit posities leidt tot een loopgravenoorlog. Men moet de partijen ertoe brengen over de belangen, die zich aan de basis van de posities die zij menen toe moeten verdedigen liggen, te praten.

Inderdaad, het is door elkeen de waarde van de belangen die het conflict motiveren te doen inzien dat het mogelijk wordt om deze te bespreken. Van zodra de partijen aanvaarden over hun belangen te spreken, omdat ze die hebben begrepen, is het mogelijk om oplossingen te bedenken. Men kan derhalve op hun creativiteit beroep doen, vooral nu zij in staat zijn zich in de huid van de andere te verplaatsen.

HET DEBAT OPENTREKKEN (DE KOEK VERGROTEN)

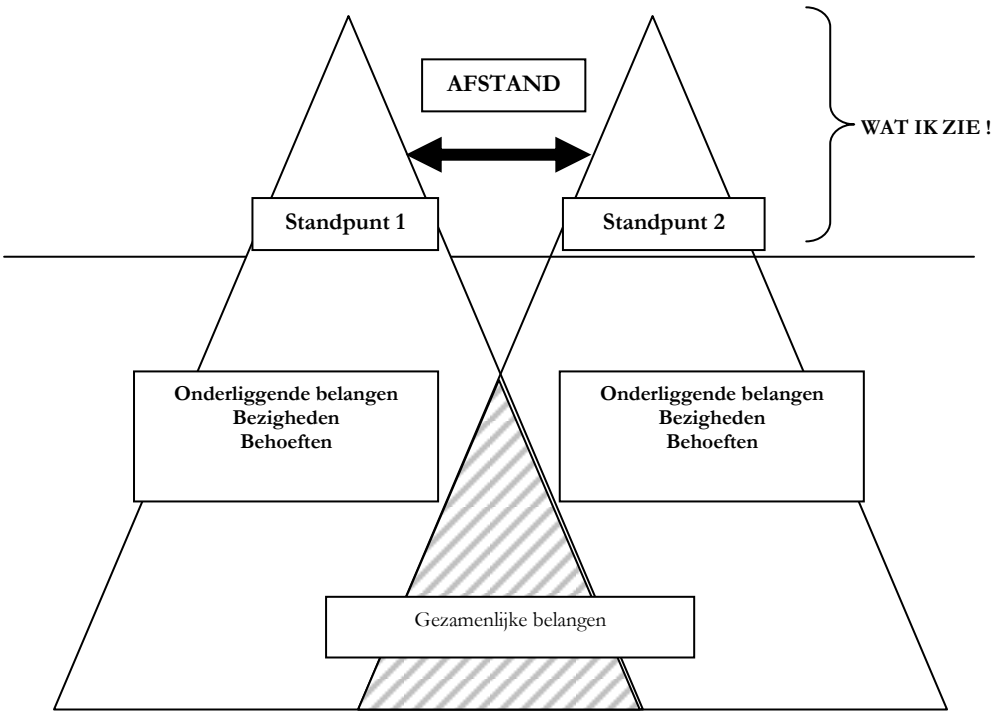
In deze fase is de rol van de mediator deze om partijen hun gemeenschappelijke behoeften te verduidelijken door het conflict in een ruimer kader te plaatsen, boven hun verschillen. Dit is het terrein waarop het mogelijk zal zijn om de elementen voor een oplossing op te bouwen. Het gaat erom beroep te doen om de verantwoordelijkheidszin door de relativiteit van de belangen ten opzichte van een mogelijke gemeenschappelijke toekomst aan te tonen.

Bij deze stap zijn het vooral de partijen die actief zijn, in de mate waar de mediator hen tot een wederzijds begrip heeft geleid. Er blijft niets meer over dan dat alles nog niet is weggeruimd.

TEGENGESTELDE BELANGEN

Niettegenstaande alle inspanningen, kan het in dit stadium gebeuren dat er nog diepgaande verschillen over bepaalde onderwerpen bestaan. Zelfs indien er belangrijke vooruitgang is geboekt, zelfs indien de communicatie is hersteld en correct verloopt, kunnen er nog misverstanden bestaan in die mate dat zij het ganse proces op de helling kunnen zetten. Het is dus nodig waakzaam en voorzichtig te blijven. Meer dan ooit geldt het oude adagium dat men het vel van de beer niet moet verkopen vooraleer hij gedood is.

D E B E L A N G E N



De mogelijke posities	▪ De zaken die men wil ▪ De vereisten ▪ De voorwaarden
De belangen	▪ De verborgen agenda ▪ De behoeften en de bezigheden ▪ De schrik, de angst en de verwachtingen (hoop)

De mediator moet de posities overschrijden om hetgeen erachter ligt te ontrafelen. Hij gaat op zoek om de belangen van de ene en de andere te verenigen. Hij maakt ruimte voor irrationele en emotionele expressie. Hij brengt de partijen ertoe opdat ze naar elkaar toe de nodige stappen zetten.

Tips :

- De partijen met elkaar en niet tegen elkaar laten spreken.
- Zich op de toekomst richten en niet naar het verleden.
- « Wat moet er gebeuren ? » in plaats van « Wie heeft gelijk ? »
- De problemen aansnijden, eerder dan te weten wie in fout is.
- De ideeën niet bekritiseren, maar beoordelen/evalueren.
- Niet oordelen !

Figuur 6 : De belangen

Langs de andere kant moet men gebruik maken van de sfeer om openlijk te praten over de verschillen door aan eenieder de kans te geven zijn standpunt te verduidelijken en zeker te zijn van gehoord te worden. Door gebruik te maken van aangepaste technieken zal de mediator de partijen voor hun verantwoordelijkheid plaatsen te dien einde hen ertoe te brengen om zelf een uitweg te zoeken.

DE OVEREENKOMST

Voorstellen tot oplossing

In dit stadium zouden de partijen voorstellen tot oplossing moeten formuleren. De laatste ronde van de onderhandeling kan beginnen. Dit is een moeilijk moment omdat er nog niets is bereikt. Zoals dikwijls is gesteld : «er is geen enkel akkoord indien er geen akkoord is over alles ».

De mediator kan tussenkomen om op een zo neutraal mogelijke wijze oplossingen te formuleren met het oog te vermijden dat één van de partijen het gevoel krijgt gezichtsverlies te lijden. Deze herformulering mag geen nieuwe elementen omvatten en de mediator onthoudt zich van elke commentaar.

Eenmaal de oplossingen duidelijk zijn herformuleerd, blijft er de onderhandeling te leiden door bij voorkeur het sturen ervan aan partijen over te laten. De mediator komt slechts tussen om de spelregels inzake de wederzijdse bejegening en de gesprekstijd te doen respecteren. Indien partijen moeilijkheden ondervinden om eruit te komen, kunnen zij beroep doen op de hulp van de mediator. Met hun instemming zou hij zijn deskundigheid kunnen ter beschikking stellen te dien einde hen te helpen de sterke en zwakke punten van hun voorgestelde oplossingen te bepalen. Hij kan ze daartoe helpen om de criteria en een eventuele weging ervan te bepalen. De partijen zullen deze gebruiken om de oplossingen te klasseren en te beslissen over de uitweg voor het conflict.

Met uitdrukkelijke instemming van partijen, dit wil zeggen met schriftelijk akkoord onder de vorm van een bijvoegsel bij de mediationovereenkomst, kan de mediator zich als verzoener opwerpen en de partijen helpen door zelf gestaafde voorstellen te doen. Hij kan in voorkomend geval beroep doen op gescheiden sessies om het terrein te ontdooien.

Het mediationakkoord

Van zodra een overeenkomst is bereikt, is het belangrijk om daarvan alle bepalingen te noteren te dien einde dat er later geen misverstand ontstaat.

Als neutrale derde is de mediator het best geplaatst om zelf een globaal voorstel op te maken dat hij naar partijen voor lezing en finale analyse zal opsturen.

In afwachting van de uiteindelijke tekst, beschikken zij over een kapstok-tekst die de grote lijnen omvat van de gekozen overeenstemmingen en de contractueel aangegane engagementen om er de duurzaamheid van te verzekeren.

De overeenkomst maakt deel uit van de mediation en is dus in principe geheim gehouden, met uitzondering dat de partijen solidair het verlangen uitdrukken om de boodschap ervan naar andere personen mede te delen. Dit kan bijvoorbeeld het geval zijn wanneer een van de partijen

zijn verontschuldigingen aanbiedt of indien de hiërarchische chef zich garant moet stellen inzake bepaalde maatregelen inzake de organisatie van het werk.

De mediationovereenkomst omvat volgende elementen (niet exhaustieve lijst) :

- datum en uur, plaats en registratienummer;
- identiteit van de verschenen personen ;
- formulering van oplossingen (neutraal, in termen van gemeenschappelijke behoeften);
- controlebepalingen;
- validiteitsvoorwaarden.

De eindceremonie

Een mediationovereenkomst is het resultaat van een betekenisvolle inspanning van beide partijen. Bij deze is het goed dit te onderstrepen door een kleine ceremonie te organiseren inzake de aangegane finale engagementen. Bij deze gelegenheid is het misschien om over te gaan tot het vernietigen van bepaalde documenten die aan de basis van het conflict of de misverstanden die geleid hebben tot het conflict lagen.

Archivering

Het mediationdossier behoudt zijn strikt vertrouwelijk karakter. Het wordt bewaard bij de betrokken mediator of dienst. Het zal niet heropend worden tenzij een geschil ontstaat inzake de interpretatie van het ondertekende akkoord. In dit geval, kan de met het dossier belaste mediator de draad weer opnemen.

TUSSENTIJDSE VERSLAGEN

Doel

Na elke sessie, kan de mediator een klein beknopt verslag (maximum één pagina A4) opstellen dat in telegramstijl de identiteit, de uiteenzetting van de ruwe feiten, zonder enige interpretatie en de voor te bereiden vragen voor een volgende zitting omvat.

Het ideaal is om dit voor zover mogelijk is aan partijen over te maken.

Dit tussentijds verslag heeft meerdere doelstellingen :

- verifiëren indien de mediator alles goed heeft begrepen;
- samenvatten van hetgeen vooraf is overeengekomen;
- het voorbereidend werk, gevraagd voor de volgende sessie, bevestigen;
- een lijst van te bespreken punten op te stellen;
- de vooruitgang bewerkstelligen;
- bewust maken van de vooruitgang van het proces.

Inhoud

Het tussentijds verslag zou volgende elementen moeten omvatten :

- datum, uur en plaats van de zitting;
- identiteit en hoedanigheid van de deelnemers;
- samenvatting van de bereikte gedeeltelijke overeenkomsten (zonder commentaren, in enkele woorden, op positieve wijze opgesteld);
- te bespreken punten bij een volgende sessie;
- vragen voor te bereiden tegen een volgende sessie ("huiswerk");
- datum, uur en plaats van de volgende sessie, alsook de identiteit en de hoedanigheid van de deelnemers.

Hoofdstuk

5

Mediation : technieken

INLEIDING

Om efficiënt te kunnen werken beschikt de mediator over een soort van toolbox, die een reeks van instrumenten omvat die toelaten om het risico op fouten te beperken.

Uiteindelijk laat de praktijk toe om deze tools te integreren zodanig dat het niet meer nodig is om zijn handleiding te consulteren om ze naar behoren aan te wenden.

Maar bij de aanvang is het dikwijls noodzakelijk om te kunnen buigen op schema's of check-lists te dien einde niets te vergeten.

ANALYSETOOLS

Er zijn verschillende analysetools. Een mediator hoeft niet steeds alle tools die hij ter beschikking heeft aan te wenden opdat een mediation als geslaagd kan worden beschouwd. Het is vooral goed te onderstrepen en te weten dat er een toolbox is waaruit men putten. Verder moet men als mediator vooral zichzelf blijven, zonder zich vast te klampen aan de "te gebruiken tools".

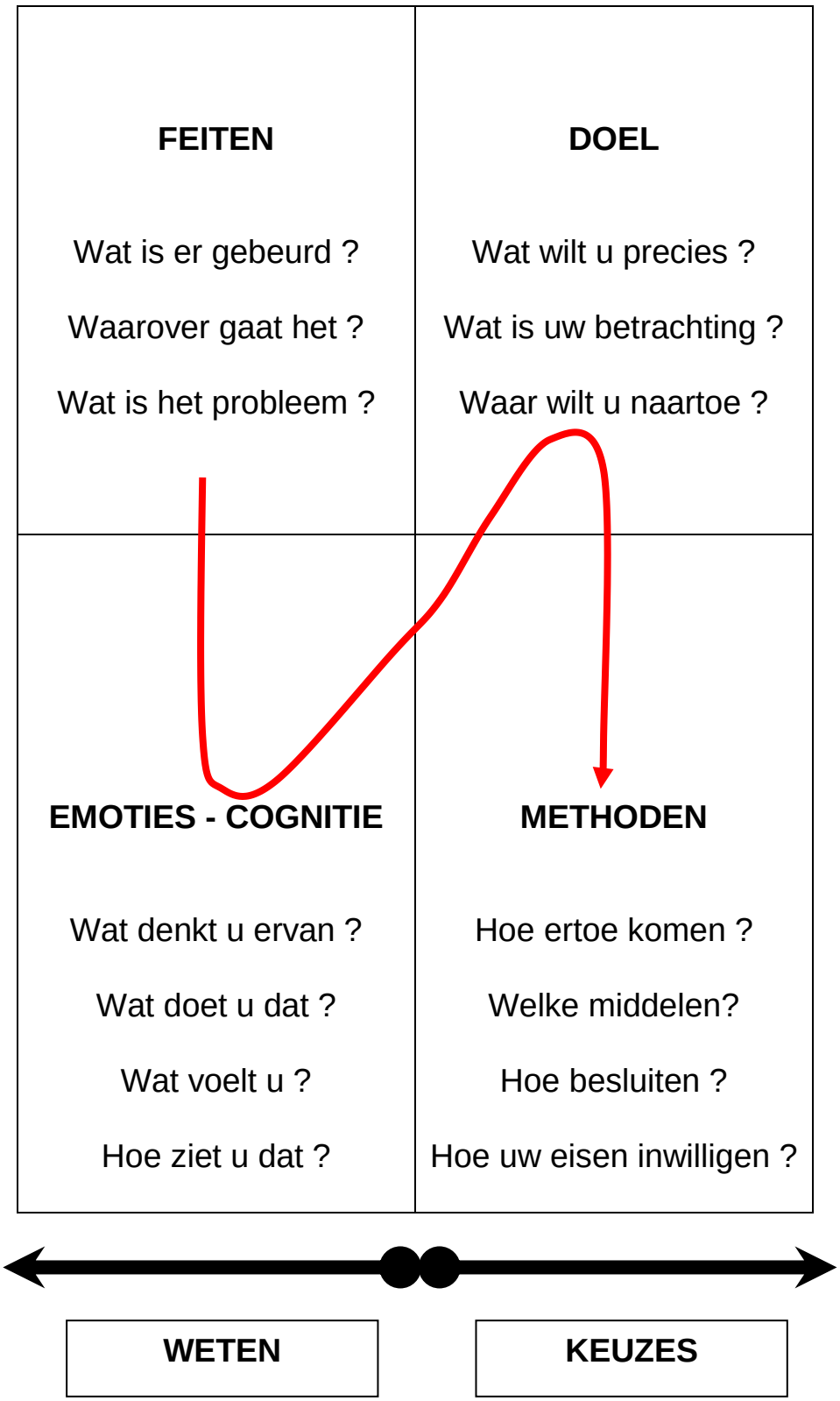
De mediationmatrix[2]

De mediationmatrix is een voorafgaandelijk analyse-instrument dat toelaat de informatie volgens hun aard te rangschikken in één van de vier vakken en aldus te zien welke nog ontbreken om zich een idee van de mogelijke oplossingen te vormen.

Zij dient eveneens als instrument van zelf-evaluatie gedurende of na het proces.

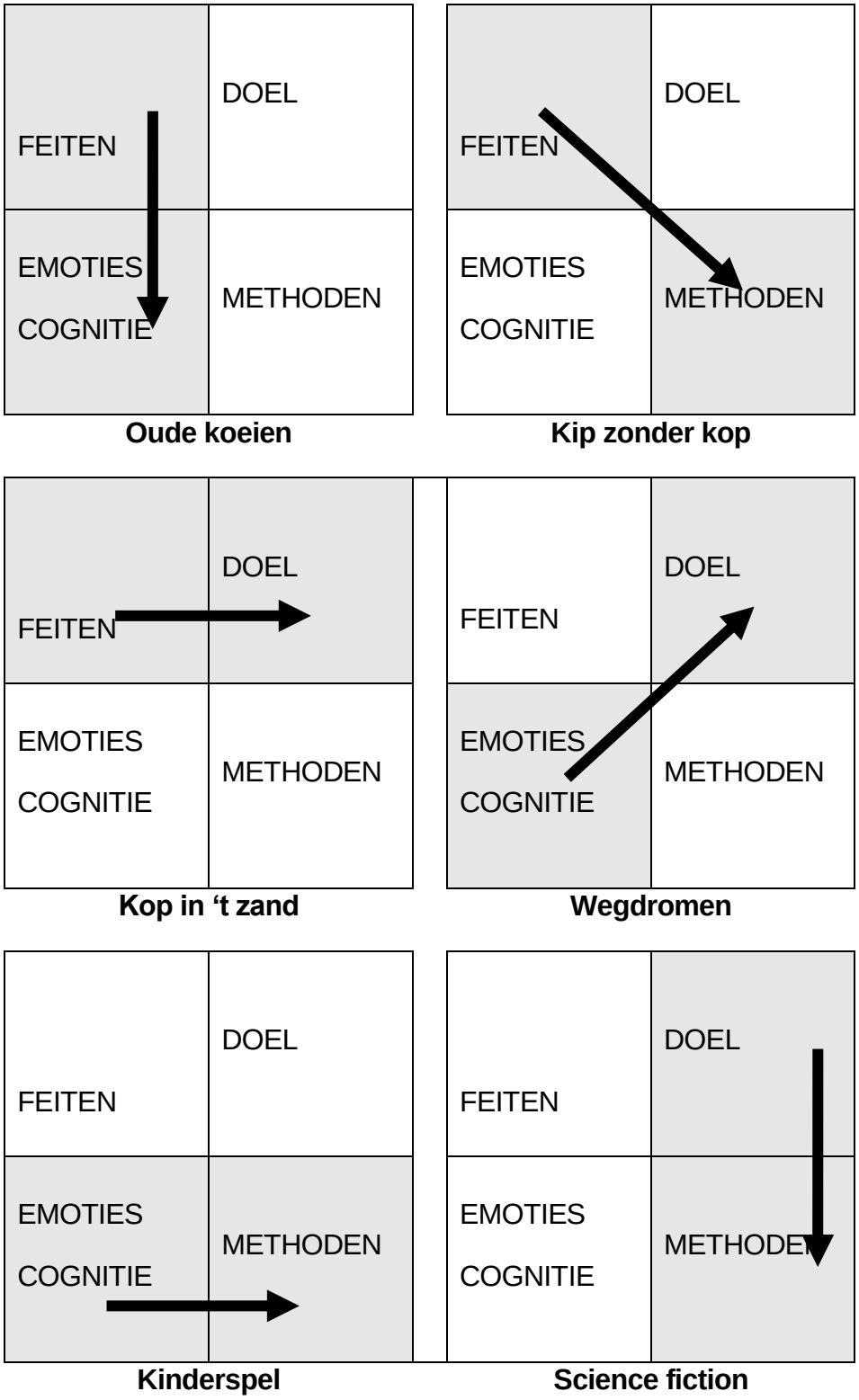
De ideale weg is door de pijl aangeduid.

[2] © THE LIME TREE – Mediation & training network – 2003-2004



Figuur 11 : Mediationmatrix

Meerdere valkuilen zijn mogelijk en dienen te worden vermeden. De matrix laat toe om deze gemakkelijk te visualiseren.



Figuur 12 : Valkuilen bij de mediationmatrix

Eerste valkuil : oude koeien

In dit eerste geval blijft de mediator verstrengeld bij de feiten en slaagt er niet in om de emoties en de cognitie te overstijgen om tot een oplossing te komen. Hij draait rondjes. De matrix is daar om hem te herinneren dat hij moet opschieten.

Tweede valkuil : kip zonder kop

In dit tweede geval is de mediator gehaast en vergeet hij om de impact van de feiten bij de partijen te analyseren en probeert hij oplossingen aan te reiken zonder het belang van de emoties, noch de te bereiken doelen, te evalueren.

Derde valkuil : kop in 't zand

Bij deze variante van de tweede valkuil concentreert de mediator zich op het doel, vertrekkende van feiten, zonder de impact ervan in te schatten. Dit komt neer op reageren als een struisvogel die zijn kop in het zand steekt.

Vierde valkuil : wegdromen

De mediator verwaarloost om aandacht aan de feiten te schenken en laat zich inpakken door de emoties die de cognitie en de perceptie van de partijen vertalen. Van daaruit gaat hij op het doel af. Alles geschiedt alsof hij zijn rug naar de realiteit zou willen toekeren. Dit is dus een vorm van wegdromen.

Vijfde valkuil : kinderspel

Zodra de mediator verwaarloost om de kijken naar de feiten en zich op basis van de emoties of de cognitie richt naar de methoden zonder zelfs het vooropgestelde doel in acht te nemen, gedraagt hij zich als een kind dat weent om iets te bekomen omdat het er zin in heeft, zonder zelfs te weten waarom.

Zesde valkuil : science fiction

In dit laatste geval is men vol van science fiction verhalen : de mediator vertrekt van het doel, zonder daarbij noch de feiten noch de cognitie te hebben geanalyseerd, om methodes aan te reiken. Dit is waanzin!

Deze tool is zeer doeltreffend voor wie zich de moeite getroost om dit te gebruiken. Het volstaat om een rooster op een blad A4-papier te tekenen en de tijdens de ondervragingen en gesprekken ontdekte elementen in te vullen . De matrix laat aldus toe de vragen te oriënteren te dien einde te ontdekken wat in de verschillende vakken ontbreekt. Het volstaat de weg uit te stippelen door de weerhouden elementen te overlopen om meerdere mogelijke wegen die leiden tot oplossingen voor het conflict te vinden.

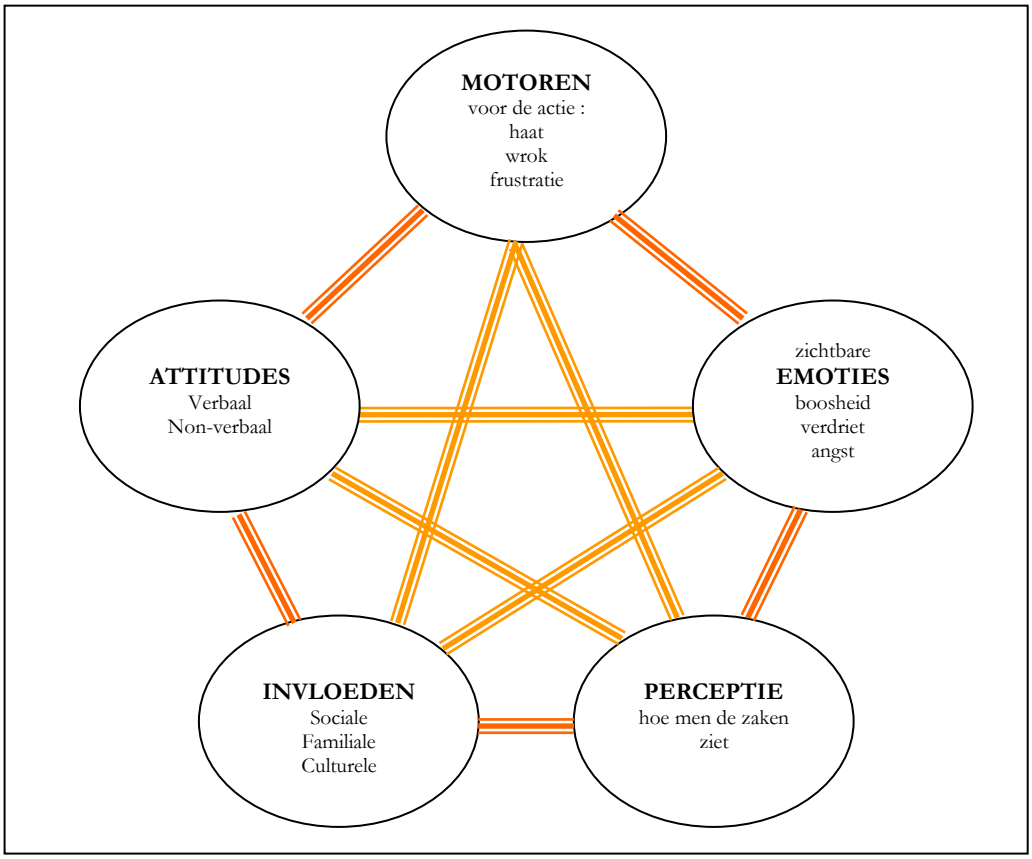
Het MEPIA-model

Bij de theorie van conflicten hebben wij gezien dat een zeker aantal interne of externe elementen het verloop van de gebeurtenissen kan beïnvloeden. Vertrekkende van een trigger, kan een spiraal, leidend tot de escalatie, zich aftekenen. Wij hebben gezien dat de mediator moet kunnen tussenkomen om deze spiraal te breken. Om hiertoe te komen, moet hij observeren wat zich voordoet. Het MEPIA-model is een rooster dat toelaat deze tussenkomst voor te bereiden.

De vijf componenten van het model zijn :

- de Motor (of drijfveer) tot de actie;
- de (zichtbare) Emoties ;
- de Percepties (de waarneming, kennis);
- de Invloeden (de omgevingsfactoren);
- de Attitudes (de gedragingen).

Wij kunnen dit op de volgende manier grafisch voorstellen waarbij aangetoond wordt dat elk element van het model met het andere bij wijze van onderlinge interacties aan elkaar gekoppeld is.



Geïnspireerd door © THE LIME TREE, naar Bunker, B.B (ed), 1995. Conflict, Cooperation & Justice.

Figure 13 : Het MEPIA-model

De **motor** voor de actie is dikwijls ingegeven door de lust op wraak, om de andere pijn te doen, te beschadigen of te vernietigen.

De **emoties** ontstaan vanuit haat- of wraakgevoelens.

De **perceptie** domineert de redelijkheid en verdoezelt het standpunt van de andere.

De **invloeden (omgeving van de partij)** spelen dikwijls een rol van klankbord, versterken de emoties, bevestigen de perceptie. Het is een factor van escalatie van het conflict, waarbij het gevoel van verbondenheid sterker wordt.

Tenslotte, vertaalt alles zich door **attitudes** : gebaren, woorden of geschriften drukken op zichtbare wijze de versterkte gevoelens uit en geven eveneens signalen die de spanning doen toenemen.

Men komt dus effectief in een spiraal van geweld terecht. Maar indien deze elementen zich onderling kunnen versterken en het escalatieverschijnsel opwekken, is het eveneens mogelijk erop in te spelen in de zin van een afzwakking ervan.

Enkele voorbeelden tonen dit aan :

- Inspelend op de motivatie : de mediator kan de partijen aantonen dat zij niets te winnen hbben door het conflict te voeden
- Hij beinvloedt de omgeving (invloeden) door de mediation op een neutrale en discrete plaats, afsneden van de buitenwereld te organiseren en door de zwijgplicht op te leggen.
- Hij wijzigt de perceptie door elke partij te helpen door de andere begrepen te worden.
- Hij laat toe dat emoties zich op een gecontroleerde wijze kunnen uiten maar belet de ontsporingen door regels die hij laat respecteren.
- Dezelfde regels leiden ertoe om de attitudes te veranderen, wat de aggressiedrempel doet wegvallen.
- Een vleugje humor en de meeste hoffelijkheid tonen aan partijen de te volgen weg.

Dit model is vooral nuttig bij het begin van het proces want het beoogt te mediator te helpen bij het opbouwen van een coöperatief klimaat.

Hij zou zijn actie kunnen versterken door in voorkomend geval gescheiden sessies aan te wenden of door de sessie te onderbreken te dien einde de spanningen weg te werken.

Enkele raadgevingen komen aan de orde met de bedoeling de risico's van conflictescalatie tijdens het mediationproces te bestrijden :

- Waken over het wederzijds respect voor de bejegening, de procedures en de normen aanvaard bij de start. Dit is het allergrootste belang van de overeenkomst.

- Geen enkele valse hoop geven wat betreft een vorm van overwinning voor de partijen. Vooraleer van start te gaan moeten de werkelijke begunstigden van een conflictoplossing duidelijk zijn geschetst.

- Waken om goed de gesprekstijd te verdelen en streng de gesprekken te controleren. In die mate wekt men een fysieke en psychologische scheiding van de partijen op.

- Waken over de gelijkwaardigheid van partijen, zonder rekening te houden met het sociaal statuut.

- Indien de communicatie tussen partijen onmogelijk is geworden, waken over het fysieke scheiden. De gescheiden sessies zijn aldus noodzakelijk om de draad terug op te nemen.

Het MEPIA-model is een goed analyse-instrument voor de mediator. Het laat hem toe de indicaties met betrekking tot de vijf elementen te noteren en te voorzien in de invloeden die zich zullen manifesteren. Op die manier kan hij preventief optreden om oververhitting te vermijden.

De drie cirkels (zorgvragen)

Deze analysetool is bestemd om duidelijk de afstand die partijen kan scheiden te onderscheiden. Inderdaad, een goede communicaite kan maar tot stand worden gebracht indien elkeer op dezelfde golflengte zit. Zulks zal niet het geval zijn indien het niveau van betrokkenheid van de ene tot de andere partij verschillend is.

Een volgend verhaal illustreert dit zeer goed.

Beelden wij ons een fietster in die terugkomt van een supermarkt met aan beide kanten van het fietsstuur een plastiekzak met daarin de aangekochte boodschappen. In een van de zakken steken drie flessen melk. Op een gegeven ogenblik scheurt deze plastiekzak onder het gewicht van de flessen en komt de fietster ten val.

Enkele voorbijgangers en een bromfietser haasten zich om haar hulp te bieden en vormen een cirkel om haar heen.

Hoe zal de perceptie van de ene tot de anderen evolueren ?

De fietster is versuft en komt tot bewustzijn. Zij gaat voor alles kijken waar zij is en gaat het contact met grond aanvoelen. Vervolgens zal zij zijn gelaat en zijn ogen betasten.

Vervolgens gaat zij haar zoektocht voortzetten en haar ledenmaten betasten om de pijn aan de enkel te ontdekken.

Het is maar doordat zij bewust wordt dat zij door omstaanders is omringd dat zij zou kunnen luisteren naar hetgeen gezegd wordt. Zij zal zich laten helpen om op te staan en zal zich eventueel naar een medische urgentiepost laten brengen.

Gelet op de omstaanders zijn de reacties uiteenlopend, maar kunnen van de orde zijn : « het is niet erg, kom, wij gaan verder », of : « wat een stommelinge, altijd zo onhandig » , of nog : « ik heb steeds gezegd dat die plastiekzakken van slechte kwaliteit waren ».

Dit voorbeeld toont de verschillen tussen wat de twee partijen : de fietster en de groep, bezig houdt. Het is duidelijk dat de communicatie slechts tot stand komt wanneer zij zich op hetzelfde stuk van bekommernis (zorgvraag) bevindt. Vermits de fietster op de grond ligt, hebben de beschouwingen over de kwaliteit van de plastiekzakken geen enkel effect : zij moet in die situatie verkeren om zich van zijn toestand te verzekeren. Daarentegen, later, bij de medische urgentiepost, zou zij kunnen spreken over de werkelijke toedracht voor de val en dit met zijn omstaanders evalueren.

Meer in het algemeen, van zodra een individu is geconfronteerd met veranderingen die hem betreffen, stellen er zich opeenvolgend drie reeksen van essentiële vragen, in een precieze volgorde :

- gericht op zichzelf
- gericht op wat men wil of kan doen
- gericht op de anderen of op de omgeving.

Men kan dit aantonen door drie concentrische cirkels die de drie lagen van bekommernis (zorgvragen) voorstellen. De evolutie geschiedt van binnen naar buiten. Het model vertrekt van het standpunt dat geen enkele positieve evolutie mogelijk is indien de aangereikte oplossingen zich niet in het domein van de bekommernis (zorgvraag) van het individu bevinden.

De mediator moet derhalve proberen voor de conflictuerende partijen te bepalen waar zich hun bekommernissen (zorgvragen) situeren. Hij zal het ogenblik kiezen om hun de vraag te stellen :

"Welke is uw grootste zorg ?"

Deze vraag kan op verschillende momenten aan elk van de partijen worden gesteld, maar het is essentieel om ze te stellen. Zij kan worden gevolgd door een controle bij de andere partij :

"Was u bewust dat dit de voornaamste zorg zou zij van …?"

Indien de sfeer dit toelaat kan men aldus met een andere vraag verder gaan :

"Wat zou u doen om de bekommernis (zorg) van … te verminderen?"

Dit type van vraag heeft een verzachtende rol, want zij laat een toenadering toe door elke partij binnen de bekommernis van de andere te treden. Door het benaderen van het *waarom*, vordert men het best naar het *hoe*.

De drie zorgvragen

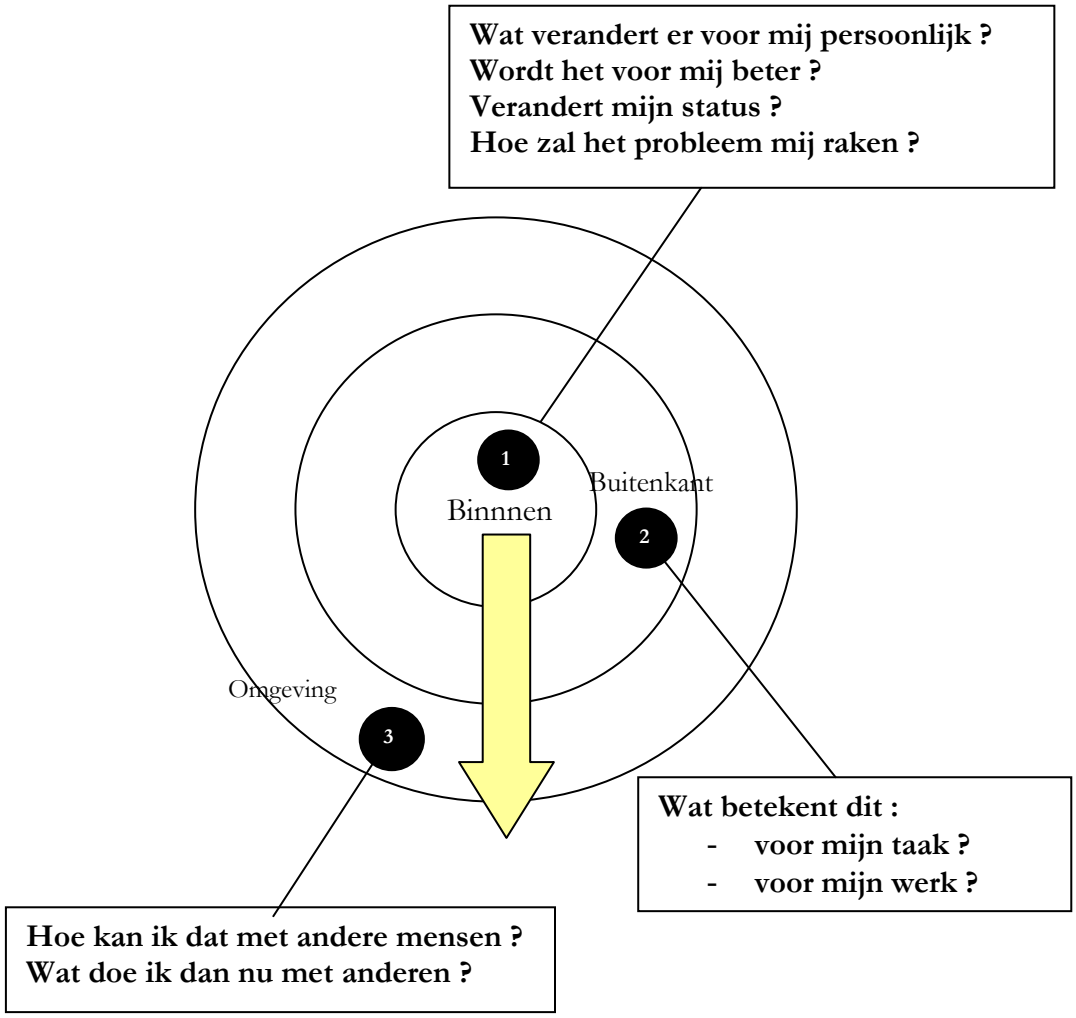


Figure 14 : De drie zorgvragen[3]

[3] Bybee, R., 1996, Rise papers ISDC, geciteerd bij THE LIME TREE mediation & training network - Theorie

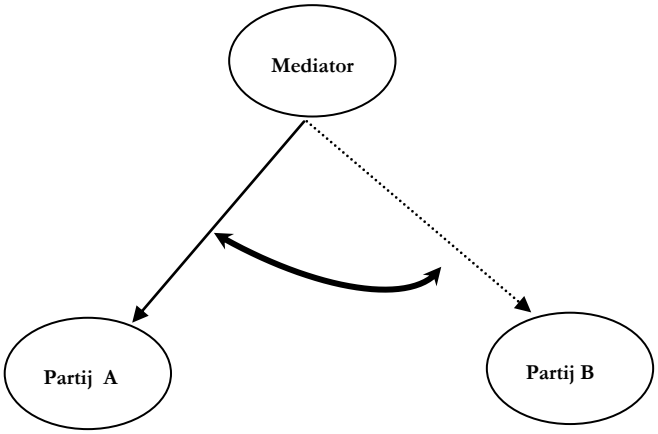
Samenvatting :

Volgens Hall, stelt elk individu dat met veranderingen wordt geconfronteerd vragen in een welbepaalde orde. Deze eerste vragen zijn op zichzelf gericht. Men evolueert vervolgens naar vragen inzake de uit te voeren taken om te eindigen bij het effect van de verandering en de impact op de anderen. Dit model vertrekt van de gedachte dat het onnuttig is om een vraag te stellen op een hoger niveau, indien de vragen op het lagere niveau nog niet zijn beantwoord.

Door aan elke partij te vragen welke de eerste bekommernis is, zal de mediator weten waar zij zich binnen het model situeert en kan hij de weg uitstippelen om de communicatie op het juiste niveau te brengen. Een andere manier van gebruiken van dit model is het stellen van vragen die de ene partij leiden tot het inschatten van de draagwijdte van de bekommernissen (zorgen) van de nadere partij. Zich interesseren voor een bekommernis heeft voor effect de scherpe kantjes af te ronden en het debat op het niveau van de gevoelens ten opzichte van het gestelde probleem te plaatsen.

De pendel

Deze tool is zeer eenvoudig maar essentieel. Het is deze die toelaat om « het verkeer te regelen » tijdens de uitwisselingen en de door partijen aanvaarde spelregels te laten respecteren tijdens de voorbereidingsfase.

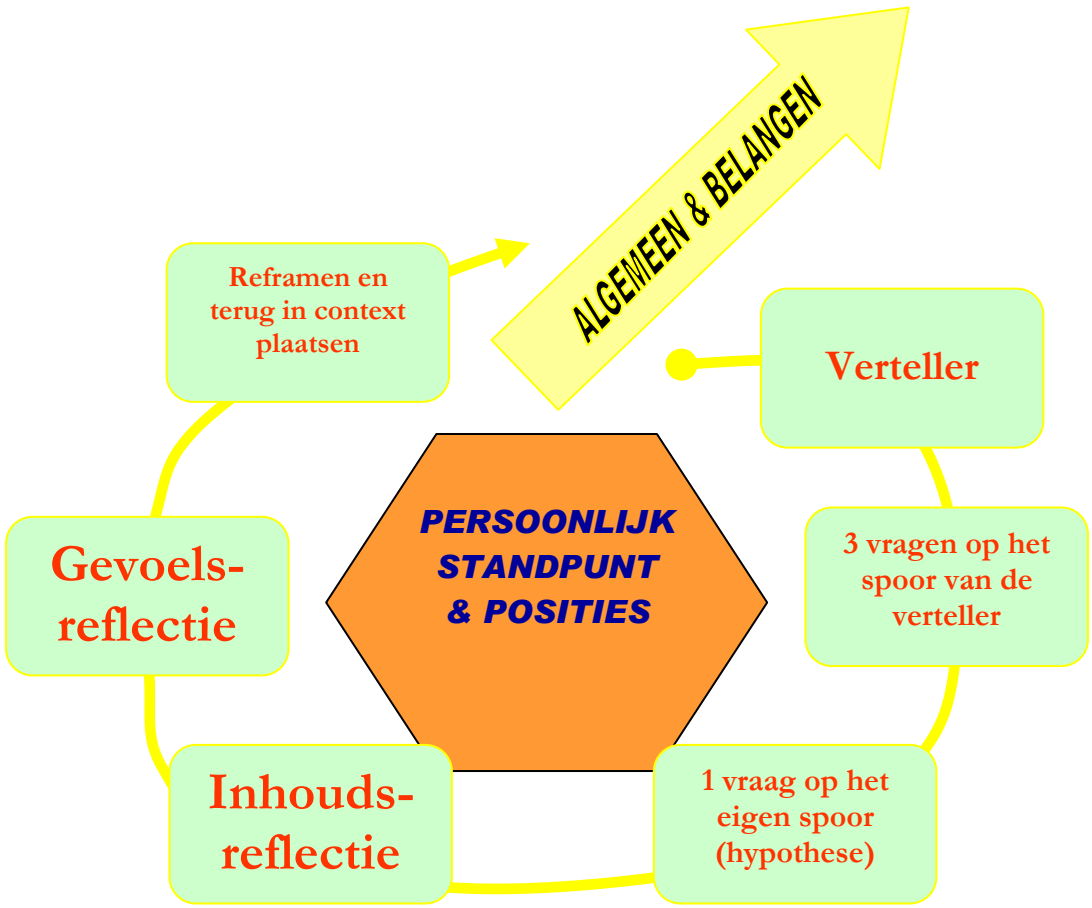


Stappen	Vragen
Samenvatting - Synthese	Indien ik u goed heb begrepen… Ik heb goed gehoord dat… U zal mij zeggen indien ik goed begrijp…
Check	Gaat het wel daarom ? Heb ik uw idee goed geformuleerd ?
Erkenning	Dank u
Link	Ik kom dadelijk bij u terug

Figure 15 : De pendel

DE PIROUETTE

Het gaat eerder om een tool bestemd om zich te oefenen in het vragen stellen en het reframen.



© The Lime Tree –Mediation & training network 2003-2004

Figuur 16 : De pirouette

Doel

Zich oefenen in vijf vaardigheden :

- vragen stellen op het spoor van de verteller
- vragen stellen op het eigen spoor
- inhoudsreflectie
- gevoelsreflectie
- reframen

Verloop :

- iemand vertelt een verhaal (2 Min)
- de volgende stelt drie vragen door zich in de huid van de verteller te plaatsen
- de volgende stelt een vraag op het spoor van zijn eigen perceptie (hypothesetest)
- de volgende maakt een reflectie over de grond van het relaas
- de volgende maakt een reflectie over de uitgedrukte (of niet uitgedrukte) gevoelens
- De volgende doet een reframing

Hoofdstuk

6

Rond de mediation

MACHTSPELLETJES

Macht

Macht is het vermogen om andere personen te beïnvloeden met het oog hen dingen te laten doen of zeggen terwijl zij oorspronkelijk niet de intentie hadden dit te doen.

Het is hoe dan ook van belang te onthouden dat de mediation de verschillen in macht of sociale onevenwichten corrigeert.

In tal van conflicten duiken machtsspelletjes op. Zij zijn dikwijls subtiel en moeilijk te herkennen. De bemiddelaar moet zich daarvan bewust zijn en trachten deze te ontsluieren te dien einde elk onevenwicht in de onderhandeling te vermijden.

Vormen van macht

Macht kan verschillende vormen aannemen :

Controle van de middelen

Het is duidelijk dat de bezit van middelen, zoals het budget, waardevolle dingen, materiële waardevolle goederen een voordeel schept, waarvan anderen afhankelijk worden.

Controle van de informatie

« Knowledge is power » (kennis is macht) : denken wij maar aan de macht van de persmagnaten, aan de invloedsmacht waaraan zij zich vastklampen. Meer gematigd, denken wij maar aan diegenen die zich een reputatie ophouden bij de doorgedreven kennis van sommige reglementen, die hen onmisbaar maakt in hun functie.

Expertisemacht

Wij hebben allemaal het gevoel in ons van de afhankelijkheid die wij aanvoelen in verhouding tot diegenen die een bijzondere kennis bezitten, met name artsen, informatici, technici…

Connectiemacht

Iedereen kent de gestelde kracht van sommige netwerken. Men is altijd sterker in groep en binnen grote organisaties bijvoorbeeld, bulkt het soms van « maffiosi » van verschillend pluimage.

Dwingende macht

Het gaat hem om drukkingsmiddelen, die kunnen gaan van eenvoudige fysieke kracht tot chantage. Het is aanwezig in eerstejaarsfenomenen, maar ook in de chef van sommige instructeurs met weinig scrupules.

Positiemacht

Het simpele feit om een positie te bekleden volstaat dikwijls om een vorm van macht uit te oefenen. Deze positie moet niet zozeer erg hoog in de hiërarchie worden gesitueerd. Het volstaat dat deze positie voor een aantal personen een verplichte passage is. Dit is het geval van de ploegchefs of een verantwoordelijke van een afdeling, en evenzeer voor een verantwoordelijke van het beheer van gevoelige kredieten.

Persoonlijke macht

Het gaat hem om een meer subtiele vorm : het is ook wat wij charisma of leadership (leidersschap) noemen, het is de positieve of negatieve uitstraling van een persoon, die een effect heeft in te werken op hen die deel uitmaken van zijn omgeving.

Deze spelletjes zijn dikwijls de oorzaak van een escaleren van conflicten.

Inderdaad, een machtsontplooiing bij een van de partijen zal bijna onvermijdelijk een verdedigingsreflex opwekken bij de andere, en dit onder een even aggressieve vorm.

De bemiddelaar heeft als plicht om zoveel mogelijk de machtsbalans te herstellen.

Daartoe beschikt hij over een waaier van mogelijkheden, waarvan hij de meest toepasselijke voor het behandelde geval zal kiezen.

In het kader van het beheer van de relaties, gekenmerkt door vervelende machtsverhoudingen is het zaak om aangepaste technieken aan te wenden te dien einde de risico's van escaleren in te dijken en het voortzetten van de dialoog mogelijk te maken.

Enkele raadgevingen komende van verschillende auteurs[4] :

- de partijen eraan herinneren dat de mediation op vrijwillige basis gebeurt en dat elkeen op elk moment van het proces het recht heeft om zijn veto te stellen en eruit te stappen;
- herhalen dat het de bedoeling is om naar oplossingen te zoeken die voor iedereen aanvaardbaar zijn en die aan de behoeften van iedereen beantwoorden;
- waken over de hoffelijkheid van de gedachtenuitwisselingen;
- erover waken dat alle pertinente gegevens worden verstrekt en alle pertinente informatie wordt aangereikt;
- goede technische informatie geven of ervoor te zorgen opdat alle partijen er toegang toe hebben, te dien einde de kwaliteit van de aangereikte oplossingen te waarborgen;
- in neutrale termen herformuleren te dien einde te vermijden dat een van de partijen ertoe overgaat om zich de omschrijving van een probleem naar zich toe te halen : de besproken vragen moeten op gemeenschappelijk terrein behandeld blijven;
- de vooruitgang in de gedragingen met aanmoedigingen belonen;
- zich vóór alles met de behoeften, de doelstellingen en de actuele en toekomstige belangen bezighouden : het verleden is begraven!
- de opties waaraan de partijen nog niet hebben gedacht, benoemen;
- in voorkomend geval tot gescheiden sessies overgaan te dien einde de partijen te helpen hun behoeften, doelstellingen en voorstellen te herformuleren;
- het proces vertragen om elke overhaasting bij de keuze van de oplossing te vermijden;
- strikt neutraal blijven;
- de partijen helpen om hun gevoelens, hun waarden, hun perceptie en hun belangen te uiten;
- de opties die een zeer grote kans hebben om door de partijen te worden aanvaard, benadrukken;
- zoveel mogelijk herformuleren en herkaderen om het risico van onbegrip te vermijden;

[4] **Levine, S**. 1998 – Getting to Resolution. Turning conflict into collaboration. San Francisco : Beret-Koehler Publ. Inc.; **Mayer, B.** – The Dynamics of Power in Mediation ans Negociation. Mediation Quarterly, N° 16. San, Francisco : Jossey-Bass, Summer 1987Auteurs geciteerd door **The Lime Tree ©**

- nadenken over de implementatiemaatregelen inzake de voorgestelde oplossingen : de ideeën operationeel maken;
- de machtsverhoudingen duidelijk maken : aantonen dat de mediator geen gemakkelijk te bedriegen persoon is en ervoor zorgen opdat het evenwicht hersteld wordt;
- de evenwichtsverhoudingen herstellen.

Controle over de conflictenspiraal[5]

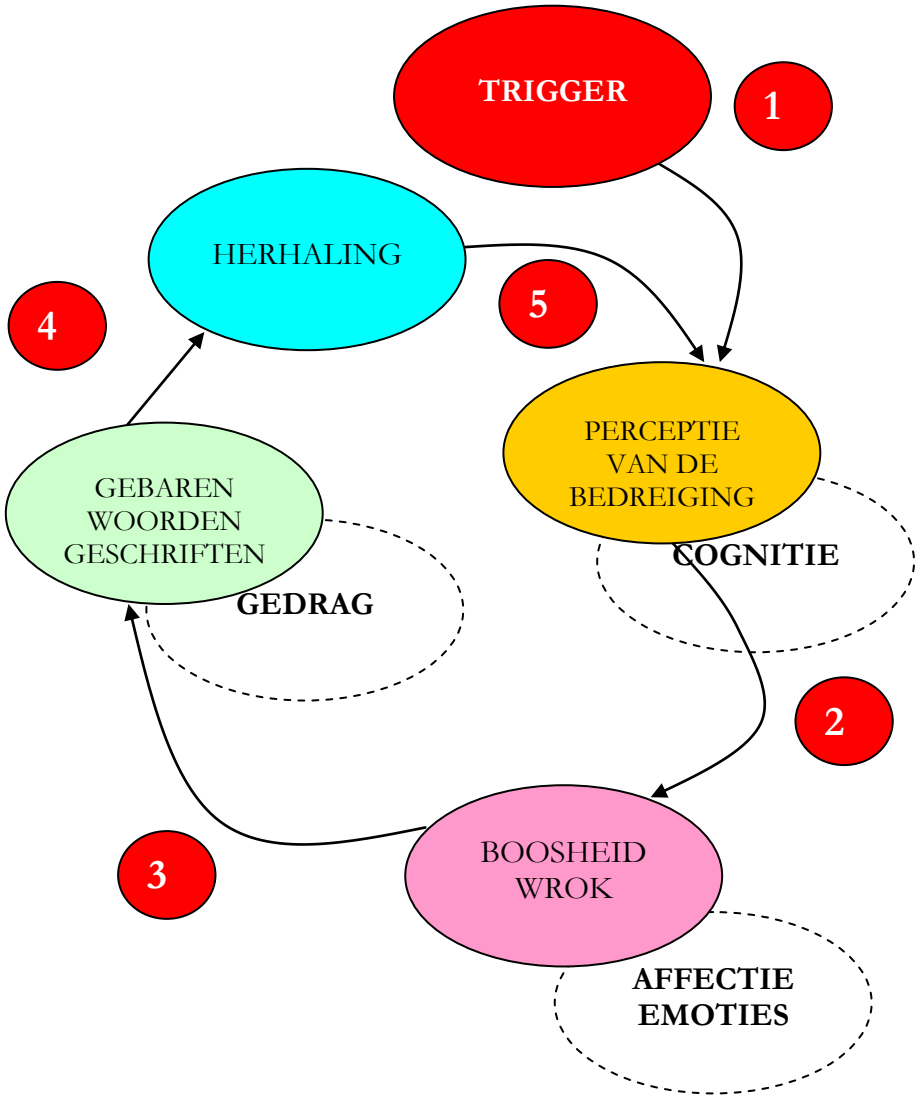
[5] © THE LIME TREE Mediation & Training Network – 2003-2004

Figuur 17 : De conflictenspiraal

Actie bij stap nr 1 (de trigger)

- regel het verkeer (methode van de pendel);
- de actiemogelijkheden beperken;
- de gedragsregels duidelijk laten aanvaarden en toepassen;
- grijp direct in als er agressieve input wordt gegeven.

Actie bij stap nr 2 (de perceptie van bedreiging)



- laat de spreker expliciteren wat er bedoeld wordt (« wat bedoel je precies ?»);
- laat de spreker tegen de mediator praten;
- vraag de spreker of hij/zij zich bewust is van mogelijke effecten van een uitspraak (« heb je een idee hoe de ander dat zou kunnen opvatten ? »);

- maakt het veilig voor de ontvanger door hem/haar te laten vertellen hoe de mededeling is opgevat;
- beperk de reactie van de ontvanger (luisteren, samenvatten).

Actie bij stap nr 3 (boosheid, emoties)

- aangeven dat emoties natuurlijk zijn, erbij horen;
- nomaliseer emoties;
- maak partijen duidelijk dat emoties menselijk zijn, maar dat in de mediation daaraan geen acting out gegeven mag en kan worden ; herhaal dit principe zo vaak als noodzakelijk.

Actie bij stap nr 4 (gedrag)

- benadruk het commitment;
- pas de techniek van de pendel toe door de spreektijd te beperken;
- herhaal de afspraken;
- onderbreek de sessie (koffiepauze, rookpauze, een luchtje scheppen);
- gebruik caucus indien nodig;
- eerst praten via de mediator;
- waken over de discipline en toespreken;
- leiding nemen over de debatten;
- feedback geven over emotie en gedrag en hun effecten.

Actie bij stap Nr 5 (Herhaling)

- leiding nemen over de debatten;
- afkappen;
- alle interventies zoals bij stap nr 4;
- indien mogelijk van onderwerp veranderen;
- inzicht geven in het vechtpatroon;
- vragen naar de conflicthistorie;
- focus op de toekomst;
- focus op commitment.

De interventies van de mediator

Het volgend rooster[6] laat toe, in functie van het type van conflict en van de mogelijke gevallen om tussen te komen te dien einde de situatie te deblokkeren en ze te laten evolueren.

Soorten conflicten	Mogelijke oorzaken	Mogelijke interventies
Data-conflicten (Info)	▪ Gebrek aan informatie ▪ Verkeerde informatie ▪ Verschillende visies op welke informatie relevant is ▪ Verschillende interpretaties van informatie ▪ Verschillende beoordelingsprocedures	▪ Bereik een akkoord over welke informatie belangrijk is ▪ Kom tot overeenstemming over het proces om informatie te verkrijgen ▪ Ontwikkel algemene criteria om informatie te beoordelen ▪ Maak gebruik van een derde partij of deskundigen om visie van buitenaf te verkrijgen ▪ Maak gebruik van een derde partij of deskundigen om visie van buitenaf te verkrijgen
Soorten conflicten	**Mogelijke oorzaken**	**Mogelijke interventies**
Belangen-conflicten	▪ Waargenomen of werkelijk strijdige belangen ▪ Inhoudelijke belangen ▪ Procedurele belangen ▪ Psychologische belangen	▪ Focus op de belangen, niet op de posities ▪ Zoek naar objectieve criteria ▪ Zoek naar integratieve oplossingen die tegemoet komen aan de belangen van alle partijen ▪ Zoek naar meerdere opties of bronnen ▪ Ontwikkel een ruilsysteem om te voldoen aan de verschillende belangen (ook qua zwaarte)
Structurele Conflicten	▪ Destructieve patronen	▪ Vervang de destructieve

[6] Een bewerking van C. Moore, The Mediation Process, 1986, naar © THE LIME TREE – Mediation Training Network – 2003-2004

	van gedrag of interactie ▪ Ongelijke controle, bezit of distributie van bronnen ▪ Ongelijke macht en autoriteit ▪ Geografische, lichamelijke of omgevingsfactoren die samenwerking in de weg staan ▪ Tijdsdwang	gedragspatronen ▪ Herverdeel het bezit en de controle van bronnen ▪ Kom tot een eerlijk en door beide partijen geaccepteerd besluitvormingsproces ▪ Verander het onderhandelings proces van positioneel onderhandelen naar belangen behartiging ▪ Matig de machtsmiddelen van de partijen ▪ Matig externe druk op de partijen ▪ Verander de tijdsdruk ▪ Verander de afstand tussen de partijen

Soorten conflicten	Mogelijke oorzaken	Mogelijke interventies
Waarde-conflicten	▪ Verschillende criteria voor het evalueren van ideeën of gedrag ▪ Uitsluitend hanteren van intrinsieke waarden ▪ Andere wijze van leven, ideologieën en religie van de partijen	▪ Vermijdt probleemdefinities in termen van waarden ▪ Sta toe dat partijen het eens en oneens kunnen zijn ▪ Creëer invloedsferen waarin een set van waarden dominant is ▪ Zoek naar een onderliggend doel dat de partijen gemeen hebben
Relatie-conflicten	▪ Sterke emoties ▪ Mispercepties of stereo-typering ▪ Slechte communicatie of miscommunicatie ▪ Terugkerend negatief gedrag	▪ Houdt emoties onder controe door het opstellen van grondregels, caucus en procedure ▪ Moedig het uiten van emoties aan door het legitimeren van gevoelens en procesmatig te werk te gaan ▪ Verhelder percepties en zorg voor positieve percepties ▪ Verbeter de kwaliteit en kwantiteit van communicatie ▪ Blokkeer terugkerend negatief gedrag door de structuur te veranderen ▪ Moedig positief probleem-oplossinggedrag aan

Hoewel mediators een verscheidenheid aan interventies toepassen om partijen te helpen de verschillende fasen van de mediation te doorlopen, verschillen deze interventies van case tot case.

Deze verschillen komen tot stand door enkele variabelen die de interventies beïnvloeden :

- de mate waarin het conflict geëscaleerd is en het tijdstip waarop de mediator zijn entree doet in het conflictproces;
- de vaardigheid van de partijen om zelf hun conflict op te lossen;
- de machtsverdeling onder de partijen en de rol van de mediator als brenger van evenwicht daarin;
- de onderhandelingsprocedures de gebruikt worden door partijen.
- de complexiteit van de geschilpunten.
- de rol en de taken van de mediator zoals gedefinieerd door de partijen en de mediator zelf.

Naast deze variabelen moet de mediator ook een keuze maken welk soort interventies hij maakt. Deze keuze gaat om vier elementen :

- Op het niveau van de interventie

  Dit heeft te maken met de mate waarin de mediator zich concentreert op het helpen van de partijen bij kritische situaties.

- Het doel van de interventie

  Dit is het onderwerp waarop de mediator zijn interventie richt. De mediator intervenieert op één persoon, alle personen, de relatie tussen de personen etc.

- Focus van de interventie

  Hierbij gaat het om de specifieke kritische situaties waarop de mediator intervenieert. De mediator kan zich richten op :

  - het veranderen van de psychologische relatie tussen de partijen;
  - het veranderen van het onderhandelingsproces of de procedure zoals die tussen de partijen bestaat;
  - het veranderen van de inhoud van het conflict;
  - het veranderen van relatiestructuur tussen de partijen.

- Intensiteit van de interventie

  Hierbij gaat het om de mate waarin de mediator sturend is in zijn interventies, dus of hij dicht op de partijen zit, of juist afstand houdt.

Algemeenheden

Vragen stellen kan banaal lijken. Wij stellen elke dag vragen zonder er ons rekenschap van te geven. Maar stellen wij ze op de juiste wijze ? En bovenal, krijgen wij de goede antwoorden op onze vragen ?

Vragen stellen is een beroep op zich : het is de basis van de vaardigheden van een arts, een politieman, een psycholoog of nog een lesgever. Elkeen in zijn specialiteit moet zijn eigen techniek ontwikkelen, volgens het doel dat hij beoogt. De mediator in het bijzonder werkt op een moeilijk terrein waar de realiteit zich mengt met de emoties van de belevenis.

Lionel Bellenger[7] zeft dat de « goede » vraag, of de « intelligente » vraag deze is die het gesprek doet vooruitgaan, die helpt, die opent, die het beste terrein opent dat voorwaarden schept om gezamenlijk vooruitgang te boeken binnen een duidelijk ontwikkeld belang (tot een akkoordbevinding komen, een probleem oplossen, een conflict overwinnen).

Soms kunnen andere vragen ook belangrijk zijn, ook al dragen ze niet direct bij tot de vooruitgang van het mediationproces.

Vragen stellen blijft een verantwoordelijke opdracht. Toch zal de persoon aan wie de vraag gesteld wordt niet steeds doorhebben dat er in feite een "verkeerde" vraag werd gesteld. Wanneer de mediator niet het verwachte antwoord krijgt op een bepaalde vraag dan staat het hem vrij om een nieuwe vraag stellen waarop hij dit keer hopelijk wel het verwachte antwoord krijgt en het mediationproces opnieuw stevig in de hand heeft.

De vragen kunnen geklasseerd worden in functie van de intenties. Lionel Bellenger onderscheidt vier soorten :

- zich informeren;
- regelen;
- beïnvloeden;
- provoceren.

De vraagstelling kan meer faciliterend zijn of meer nadelig, volgens de aard van de vragen en de dosering. Ondervragen is een verantwoordelijke actie. Het is dus belangrijk om de technieken goed te beheersen te dien einde een goede sturing van het mediationproces te waarborgen.

[7] Les Techniques de Questionnement – Lionel BELLANGER en Marie-Josée COUCHAERE – ESF Uitgever – Collection Formation Permanente – 2e uitgave 2002 – p. 14.

Open vragen – Gesloten vragen

Men onderscheidt twee grote typen van vragen : de open vraag en de gesloten vraag.

Gesloten vragen

Deze laatste is zeer directief en laat geen andere keuze dan te antwoorden met een ja of een neer. Zij kan bij de ondervraagde persoon het gevoel geven van in het nauw gedreven te zijn tot een antwoord zonder echte keuzemogelijkheid. Het effect is nog rampzaliger wanneer de vraag een dubbel nadeel (of nog een paradoxaak bevel) inhoudt, met name wat ook het antwoord weze, het resultaat is altijd negatief voor de persoon.

Het gebruik van de vraag « Is het… ? », bijvoorbeeld, is bijzonder moeilijk. Inderdaad, zij roept impliciet op tot een positief antwoord, dat een hypothese van de ondervrager bevestigt. De ondervraagde persoon zal zich onvermijdelijk afvragen wat er zou gebeuren indien zij negatief zou antwoorden en zal vermoedelijk proberen zich hiervoor te rechtvaardigen.

De gesloten vraag is dus zoveel mogelijk te vermijden tijdens de mediation, de partijen moeten altijd een ontsnappingsweg hebben. Men moet in feite ten allen prijze vermijden dat zij gezichtsverlies lijden. Men zal ze maar aanwenden om uit een impasse te geraken of om de partijen voor hun verantwoordelijkheden te plaatsen in geval van escalatie.

Open vragen

Langs de andere kant is de wereld van open vragen uitgestrekt. Het reservoir is immens groot en laat toe in alle situaties het hoofd te bieden. In de eerste stappen van het proces, wanneer het gaat om feiten te ontwikkelen en de problemen te identificeren, zal men uitvoerig gebruikt maken van de klassieke vragen : wie, wanneer, sinds wanneer, waar, langs waar, met wie, wat, met wat, hoe … ?...

Zij laten toe om de zaken goed te preciseren en het gesprek te verduidelijken door de onduidelijkheden en de veronderstellingen inzake de omdraaide feiten weg te bannen.

Twee bijzondere gevallen

Hoe ?

Deze vraag is meer efficiënt dan een titel, want zij opent de weg naar verduidelijkingen meer dan naar bevindingen. Zij vragen concrete gestructureerde antwoorden. Men moet intussen aandacht hebben voor de vragen die schuld oproepen, inzonderheid van het type : « Hoe komt het dat… ? »

Waarom ?

Het ligt erg voor de hand om bij het zoeken naar het begrijpen zich te bedienen van het waarom. Intussen moet de vraag met een zekere voorzichtigheid worden gehanteerd want zij kan bij de ondervraagde persoon de gedachte opwekken dat men hem vraagt zich voor iets te moeten verantwoorden.

Dit is in het bijzonder aan de orde voor de vragen van het type « Waarom niet… ? », die nogal afkeurend worden waargenomen. Zolang de partijen in het defensief blijven, moet men beter dit type van vragen vermijden en omschrijvingen gebruiken om tot eenzelfde resultaat te komen.

Regulerende vragen

Rituele vragen

Zij beantwoorden aan een code van levenswijsheid en beleefdheid. Het zijn vragen die gesteld worden bij de ontmoeting van personen, om zich van hun geestelijke staat en hun welzijn te vergewissen.

« Hoe maakt u het ? », « Gaat het ? », enz.

Terugkoppelingsvragen

Een vraag die zich buigt over wat zopas werd gezegd te dien einde aanvullende informatie te verkrijgen. Zij omvatten een sleutel die een zicht op de ondervraagde persoon opent. Zij vermijden een zekere reactie op mogelijke escalatie.

« Het is te zeggen ? », « In welke zin ? », « In welke mate ? », « Op welke criteria ? », « in welk geval ? », « Bijvoorbeeld ? »…

Spiegelvragen

De techniek bestaat erin de laatste woorden uitgesproken door de persoon te hernemen maar op een ondervragende toon. Zij is in het bijzonder nuttig in vijf gevallen :

- Wanneer iemand zich onvolledig uitdrukt
- Wanneer een partij iets op een afdoende wijze bevestigt
- Wanneer het gesprek verwarrend is
- In geval van waardebeoordeling zonder argumentatie
- In geval van verwijzingen (allusie)

Het voordeel is dat de ondervraagde persoon de vrijheid behoudt inzake de ontwikkeling die hij wenst aan te brengen. Zij zijn niet nadelig en de persoon wordt uitgenodigd om zich vrij uit te drukken.

Replicerende vragen

Zij bestaan erin een vraag te herhalen door ze voor eigen rekening te nemen. Zij kunen dienen om de verwondering aan te tonen of om tijd te winnen.

"Aan wat denkt u ?" – "Aan wat denk ik?"

Connectie-interventie

Zij dienen om het contact te handhaven. Zij laten toe een soort sociale controle te verzekeren inzake de kwaliteit van de communicatie. Zij kunnen verwondering uitdrukken (« Bent u zeker ? »), om met goedkeurende signalen aan te moedigen (« Gaan wij verder ? », « OK, klaar ? »), om er een iemand als getuige bij te betrekken (« U bent akkoord ? », « Dit is voor u duidelijk ? ») of nog om een stap aan te duiden (« Men gaat verder ? », « Wij snijden het volgend onderwerp aan ? »).

Valideringsvragen

Zij dienen essentieel binnen het kader van de herformulering, te dien einde het wederzijdse begrip te verzekeren. Zij hebben werkelijk een regulerende functie en hebben een toegevoegde waarde voor de dialoog.

Samenvatting : "van alles wat tot nu toe gezegd werd, kunnen wij onthouden dat…?"

Verduidelijking : "Indien ik u goed begrijp, zou men moeten…"

Herfocussen : "Kunnen wij terugkomen op een punt,…"

Interpretatie : "Met andere woorden, u wil…"

Het doel van dit type vraag is van te ondervragen op het niet-vermelde, waarvan wij weten dat dit de communicatie doodt. Men mag er geen misbruik van maken, wetende dat men een zeker risico neemt omdat men werkt met hypotheses.

Deze vragen behoren tot de *metacommunicatie*, dit is te zeggen van de communicatie inzake de communicatie. Zij hebben slechts als doel de uitwisseling te onderhouden.

Zij dienen in zeker mate als een soort van drijfriem voor de communicatie.

Suggestieve vragen

Het zijn vragen die, omwille van hun formulering, een antwoord in een welbepaalde zin suggereren. Het is goed om er zeer aandachtig voor te zijn, want zij houden het groot gevaar in de neutraliteit van de mediator op het spel te zetten.

Zij hebben eveneens als nadeel om conformitische antwoorden op te wekken, die aan de ondervraagde persoon toelaten zijn imago te valoriseren.

Terwijl inschikkelijke persoonlijkheden zullen geneigd zijn erop in te gaan, zullen reactieve persoonlijkheden daarentegen de reflex hebben om de neiging deze vragen te ontwijken, te negeren of te verwerpen.

Men onderscheidt vier vormen :

- De affirmatieve ondervragingen in de vorm van verzoek : « Geen spijt ? », « U verkiest thee ? », « Over het algemeen bent u eerder optimistisch ? »
- De negatieve ondervraging : « Denkt u niet dat… ? », « Hebt u niet gedacht aan… ? », « Bedoelt u niet dat … ? »
- De koppeling vraag-antwoord : « Waarmee zit u verveeld, is het de datum ? », « Hoe bent u hier geraakt ? Met de bus ? »
- Het aanhouden met « Nietwaar ? », « Is het niet ? »

Taktische vragen : manipulatieve effecten

Vragen naar schuld

Dit is een agressieve vraag bij uitstek. Zij stelt de persoon in vraag, zij beschuldigt en verstoort aldus de communicatie op een ernstige manier. Zij bevat een verwijt en duwt de gesprekspartner in het defensief.

"Waarom hebt u dit niet gezegd ?", "Doet u dit met opzet of wat ?"

Disken vragen

Zij stasten de integriteit van de gesprekspartner aan : « Wie heeft u genomen ? », « Zal het gaan ja ? ». Men verzwakt door het verwijt, maar men zaait ook twijfel. De vraag is bedoelt voor het goed geweten van de persoon maar zet hem onvermijdelijk op zijn ongemak.

Valkuilvragen

Zij dienen om op fouten te wijzen om te verzwakken. Men kan bijvoorbeeld een leugen preken om de waarheid te weten te komen. Men kan provoceren, wedden omwille van de onschuld om daarmee de gesprekpartner te verwarren.
Het is duidelijk dat dit soort vragen zijn nut heeft op een politiecommisariaat, dit is alles behalve een mediation, waar de opbouw van een sfeer van vertrouwen essentieel is.

Vragen naar het verleden	Kun je mij in het kort vertellen waarom je hier zit ? Hoe is dat tot nu toe gegaan ? Hoe gingen jullie vroeger met elkaar om ? Wat was daar leuk aan ? Hoe loste je in het verleden problemen op ? Hoe communiceren jullie gewoonlijk/altijd met elkaar ? Hoe ben je geneigd dingen te bespreken ?
Vragen naar de toekomst	Het doel is dat jullie er uit komen. Hoe zie je het in de toekomst ? Hoe zie je de relatie in de toekomst ? Hoe gaan jullie verder ? Hoe belangrijk is het om weer goed met elkaar om te gaan ? Wat voor soort communicatie willen jullie voortaan ?
Gesprek structureren	Het is aan jullie om het aan mij te vertellen. Ik wil graag dat je de ander niet in de rede valt. Ik onderbreek je even want ik wil sneller naar de kern.
	Ik kom straks bij je terug of je nog aanvullingen hebt. Ik denk dat de ander daar op terug kan komen, als hij wil. Dit onderwerp zetten we op de agenda. Hiermee even wachten tot alles duidelijk is. Dat is een mogelijkheid, daar komen we later op terug.
	Lukt het een beetje ? Wat denken jullie hiermee te bereiken ? Stop, waar zijn we nu mee bezig ? Hier moet ik even over nadenken. Laten we pauze voor een kopje koffie inlassen.
	Klopt dat ? Heb ik dat goed begrepen ? Even voor de duidelijkheid… Ik hoor dat … Je kunt het ook zo neerzetten : …
	Is dat een antwoord op jouw vraag ? Willen jullie met elkaar overleggen ? Waar gaan we nu mee aan de slag ? Als je het gevoel hebt dat het niet werkt, dan hoor ik dat graag.
	Leg het mij eens uit ? Leg het dan eens uit ? Wat bedoel je ? Help me even om het beter te begrijpen. Ik ben even de draad kwijt, help me eens ? Ik kan het op deze manier niet volgen. Daar heb ik iets gemist geloof ik.
	Wat is je eigenlijke vraag ? Wat is de achtergrond ? Kun je mij vertellen waarom je dat iedere keer zegt ? Waarom focussen jullie alleen daarop ? Zoek jij dat even voor ons uit.

Aansporen tot informatie	En toen ? Waarom niet ? Wat speelt er nog verder ? Wat speelt er nog meer ? Kun je daar iets over zeggen ? Je zou nog even vertellen…
Vragen naar de kern	Wat is er nu echt gebeurd ? Wat wil je echt ? Waar wil je nu naar toe ?
Vragen bij impasse	Waarom zit jij hier ? Wil je wel verder ? Wat als je hier niet uitkomt ? Wat gebeurt er als jullie er niet uitkomen ? Wat nu ?
Emotie	Je bent nog erg boos. Je bent wel erg gekwetst, hé ? Voel je je gepakt ? Waar ben je bang voor ?
Cognitie	Hoe kijk je er zelf tegenaan ? Wat is jou probleem ermee ? Wat betekent de ideologie voor jou ?
Erkenning emotie/cognitie	Hoe zou dat voor jou voelen ? Wat zou je van hem willen ? Wat heb je nodig ? Formuleer dat eens als vraag ? Wil je het hem vragen ?
	Heb je dat ooit gehoord ? Wist je dat ? Wat betekent dat voor jou ? Voel je dat je gehoord bent ?
	Kun je je iets voorstellen bij die reactie ? Begrijp je dat van hem ?
	Heb je hem dat ooit verteld ? Weet je wat het betekent als jij soms zegt … ? Kun je je in de ander verplaatsen ?
Doel	Wat zou je kunnen doen ? Wat moet er gebeuren ? Wat zou er moeten veranderen ? Wat is er nodig om dit probleem op te lossen ? Wat is er nodig om daar een streep onder te zetten ?
Methode	Wat zijn de opties ? Hoe kunnen we de overlast verminderen ? Welke andere mogelijkheden heb je bedacht ? Wat zou jij doen om het eenvoudiger te maken ? Zou je aan hem kunnen vragen welke mogelijkheid hij ziet en omgekeerd ?
	Wat gebeurt er als je dat doet ? Hoe zou dit werken ?
	Zou het helpen als … Misschien is het handig/nuttig als …

Bijlage A : Mediationovereenkomst

MEDIATIONOVEREENKOMST

ONDERGETEKENDEN

(**Mediator, partij 1, partij 2… Naam + Voornaam**), hierna genoemd « partijen »

ZIJN GEZAMENLIJK OVEREENGEKOMEN HETGEEN VOLGT :

Artikel 1. Mediation

1.1. De Partijen en de Mediator gaan elk het strikt engagement aan om het conflict, gesteld in artikel 2, op te lossen conform de vigerende regels uitgelegd aan de partijen naar aanleiding van voorbereidende gesprekken.

1.2. De aangeduide Mediator is diegene die verschijnt in uitvoering van de voorliggende overeenkomst.

Artikel 2. Algemene beschrijving van het conflict

Zeer algemene en neutrale omschrijving van de termen van het conflict/geschil
(Voorbeeld : ……zijn betrokken in een geschil waarbij de eerste het gevoel heeft in zijn eer te zijn gekrengd door de tweede partij, terwijl ……. Veronderstelt slachtoffer te zijn van …….. door de eerste partij. De elementen van dit conflict zijn terug te vinden in de moeilijke relaties tussen de twee personen sinds meerdere jaren, op bais van een opstapeling van feiten die enkel geleid hebben tot een versterking bij elk van hen van het idee van een onmogelijkheid tot dialoog.)

Artikel 3. Vrijwillige basis

De Mediation geschiedt op vrijwillige basis. Elk van de Partijen de de Mediator zijn vrij om er op elk ogenblik een eind aan te stellen.

Artikel 4. Zwijgplicht

4.1. Overeenkomstig het voorafgaand genomen engagement en bevestigd door partijen door de documenten opgenomen in bijlage is de inhoud van de mediationsessies strikt vertrouwelijk, behoudens uitdrukkelijke akkoordbetuiging van de twee partijen en geregistreerd door de mediator.

4.2. De mediator waakt erover dat de in artikel 6 opgeroepen derden die van dichtbij of van ver bij de mediation zijn betrokken zich ertoe verbinden de zwijgplicht, zoals hierboven vermeld, te respecteren.

Artikel 5. Bijzondere verplichtingen van de Partijen

De Partijen verbinden erzich toe om tegenover elkaar :

- zich te onthouden van acties of gedragingen die voortgang van de Mediation zouden kunnen vertragen of ernstig belemmeren;

- bereid te zijn aandachtig te luisteren naar de gemeenschappelijke argumenten en om gemeenschappelijke aanvaardbare oplossingen te zoeken.

- De door de mediator opgelegde regels voor het leiden van de onderhandelingen te aanvaarden

Artikel 6. Derden

De mediator kan zich laten bijstaan door een persoon die hij aanduidt te dien einde het secretariaat waar te nemen.

De mediator kan, op vraag van de partijen of met hun toestemming, derden inroepen conform aan de gebruiken inzake de mediation

Elke interventie van derden zal het voorwerp uitmaken van een formeel akkoord tussen de twee partijen, in voorkomend geval onder de vorm van een bijvoegsel bij de voorliggende overeenkomst.

Artikel 7. Mediationakkoord

7.1. Een vriendschappelijke oplossing bekomen als gevolg van een mediation zal opgenomen worden in een schriftelijk mediationakkoord.

7.2. De tijdens de mediation tussen partijen overeengekomen zaken verbinden hen enkel in zoverre zij schriftelijk zijn vastgelegd. De partijen kunnen beslissen bij dergelijke overeenkomsten dat de overeengekomen zaken hen niet verbindt in die mate waar de mediation zonder mediationakkoord eindigt zoals bepaald in het voorgaande lid.

Artikel 8. Geschillen

8.1. In geval van geschil voortvloeiend op basis van de overeenkomsten zoals beschreven in artikel 7 of van elke andere overeenkomst aangenomen in de loop van het proces, verbinden de partijen er zich toe dit in de eerste plaats te regelen bij wijze van mediation.

8.2. In geval van mislukking van de mediation bedoeld in lid 8.1., zijn de partijen vrij een andere methode voor het oplossen van het conflict dat hen tegenstelt te kiezen. Vanaf dit ogenblik is de mediation definitief gesloten.

Artikel 9. Toepasselijk recht

Deze overeenkomst behoort uitsluitend tot het Belgisch recht.

Aldus opgemaakt in drie exemplaren en getekend te ……., de ……..

De Mediator

Partij 1 Partij 2

Bijlage B : Gedragscode van de mediator

Daar waar in dit document de uitdrukking « Vademecum » wordt gebruikt, bedoelt men het Vademecum van de mediator dat in detail de werking en de vigerende procedures beschrijft.

De term « mediator » betreft de bemiddelaar, belast met het dossier.

De « partijen » verwijst naar de personen of groepen van personen die bij het geschil zijn betrokken dat de organisatie van een mediation rechtvaardigt.

De « derden » verwijst naar de personen die, op vraag van de partijen of van de mediator, geroepen zijn om als experten of raadgevers deel te nemen aan het mediationproces.

Artikel 1 : Algemeenheden

1.1. De mediator is gehouden om zich op die wijze te gedragen opdat hij zijn imago en dat van zijn organisatie, noch dat van de mediation in het algemeen zou aantasten;

1.2. De mediator houdt zich aan de concepten en procedures beschreven in het Vademecum.

Artikel 2 : Onafhankelijkheid

2.1. Een mediator die een persoonlijk belang bij het voorwerp of het resultaat van een mediation zou hebben moet zijn aanwijzing weigeren.

2.2. De mediator mag zich niet mengen in een conflict waarbij hij eerder als adviseur van een van de partijen is tussengekomen. Zodoende is deze bepaling niet van toepassing indien hij zijn positie ten aanzien van alle partijen heeft verduidelijkt en deze hem ondanks alles vragen de mediation te verzekeren.

2.3. De mediator moet helderheid brengen in een relatie welke hijzelf of een of meerdere van zijn collega's met een of meerdere partijen zouden hebben gehad.

2.4. De mediator moet zich terugtrekken uit het mediationproces wanneer hij veronderstelt dat de deontologische regels of de voorschriften van het Vademecum niet of niet meer kunnen worden gerespecteerd.

2.5. Gedurende de uitoefening van zijn mediationactiviteit mag de mediator zich niet laten beïnvloeden door aan de mediation externe belangen.

2.6. De mediator moet zich op een onafhankelijke manier opstellen. De mediator onthoudt zich van elke verklaring betreffende het conflict of van een element van het conflit, tenzij de partijen hem dit op expliciet en unamiem vragen.

Artikel 3 : De mediationovereenkomst

De mediator is gehouden een mediationovereenkomst met alle aanwezige partijen af te sluiten, om de nodige uitleg over het mediationproces, de inhoud van de overeenkomst en over het Vademecum te verstrekken.

Artikel 4 : Het werk van de mediator

4.1. De mediator is gehouden om de mediation met de nodige dynamiek te leiden.

4.2. De mediator verwacht van de partijen dat zij de nodige informatie leveren om een goede beslissing te nemen.

4.3. De mediator waakt over een evenwichtige behandeling van het conflict en zorgt er in feite voor dat elke partij op gelijkwaardige wijze wordt behandeld.

Artikel 5 : Geheimhouding

5.1. De mediator bemoeit zich niet met derden bij de mediation en geeft geen enkele informatie betreffende de mediation aan derden, met uitzondering van de akkoordbetuiging of op uitdrukkelijk verzoek van de partijen.

5.2. De mediator moet schriftelijk het respect voor de zwijgplicht opleggen aan derden die hij bij het proces betrekt of die hij over de mediation informeert.

Artikel 6 : Collegiale houding

6.1. De mediator die een mediationproces van een collega overneemt is gehouden hem hierover in te lichten.

6.2. De mediator kan zijn mediatoractiviteiten beginnen van zodra hij een schriftelijke toestemming van de betrokken partijen heeft gekregen.

6.3. Bij de vervanging van een mediator door een andere is de vorige mediator gehouden, voor zover de partijen hun akkoord betuigen, om zijn opvolger volledig te informeren. Van deze verplichting is uitgesloten, de informatie die werd gegeven ter gelegenheid van gescheiden sessies, uitgezonderd indien bij deze gelegenheid overeengekomen werd dat ze aan de andere partij kon worden medegedeeld.

6.4. De mediator onthoudt zich van elke commentaar of advies over het werk van zijn collega's buiten de organisatie.

Artikel 7 : Tuchtrechtelijk beroep

De mediator is aan het tuchtrecht onderworpen conform de toepasselijke reglementen van zijn organisatie. Een eventuele klacht zal bij de hogere overheid van deze organisatie worden neergelegd.