

HET WAT  
EN HOE  
VAN  
MEDIATION

Simone Kalff  
Marion Uitslag

Mei 2007

## VOORWOORD

**In november 2006 hebben we de eerste druk van 'Het hoe en wat van Mediation' in een beperkte oplage uitgegeven. Er was veel belangstelling voor dit boek, vandaar dat we een half jaar later opnieuw een aangepaste versie uitgeven.**

In de tussentijd is HU-Mediation een feit geworden. HU-Mediation is het centrum van de Hogeschool Utrecht dat zich bezighoudt met mediation in al haar facetten. HU-Mediation richt zich op onderwijs, contract- marktactiviteiten en kennisontwikkeling. Op het terrein van het onderwijs wordt een zeer uitgebreid keuzevak mediation (de minor) aangeboden. Voor allerlei opleidingen worden keuzevakken op maat ontwikkeld en vervolgens aangeboden. HU-Mediation biedt ook Post HBO opleiding Mediation aan. In en buiten de Hogeschool Utrecht worden allerlei trainingen op maat verzorgd op het terrein van communicatie, conflictbemiddeling en mediation. Er bestaat de mogelijkheid om mediations te laten verzorgen door ervaren, geregistreerde en gecertificeerde mediators. HU-Mediation is nauw verbonden met het kenniscentrum 'Sociale Innovatie' van de Faculteit Maatschappij en Recht. Dit biedt de mogelijkheid om allerlei zaken op het gebied van mediation of conflictantering nader te bestuderen en te onderzoeken.

Binnen de Hogeschool Utrecht worden er studentmediators opgeleid met de bedoeling dat studenten op den duur hun eigen conflicten kunnen managen en mediationvaardigheden in hun rugzak meedragen. De Hogeschool Utrecht wil mediation ook voor haar medewerkers inzetten als er sprake is van interne conflicten, zodat juridische procedures zo veel mogelijk kunnen worden voorkomen.

HU-Mediation wil mediation onder de aandacht brengen van medewerkers van de Hogeschool Utrecht en van het werkveld. Dit is de aanleiding geweest voor het schrijven van dit boek 'Het hoe en wat van Mediation'. Met dit boek geven wij een kort overzicht van het mediationproces, de mediationvaardigheden en -technieken. Wij hopen dat wij de lezer met de informatie uit dit boek kunnen

enthousiasmeren om in de toekomst, op wat voor wijze dan ook,  
meer met mediation te doen.

Utrecht, mei 2007

Simone Kalff  
Marion Uitslag  
Coördinatoren HU-Mediation

## INHOUDSOPGAVE

<b>Woord vooraf</b>	<b>3</b>
<b>Inhoudsopgave</b>	<b>5</b>
<b>Inleiding</b>	<b>9</b>
<b>1: Wat is mediation?</b>	<b>11</b>
1.1. mediation tussen andere vormen van conflictoplossing	11
1.2. definitie van mediation	12
1.3. mate van escalatie	13
1.4. voordelen van mediation	14
1.5. nadelen van mediation	15
<b>2: Het mediationproces</b>	<b>17</b>
2.1. de piramide	17
2.2. de voorbereiding	18
2.3. besluit tot mediation: de intake en de mediationovereenkomst	18
2.3.1. de mediationovereenkomst	19
2.3.2. mediatioverslag	21
2.4. de quick scan	21
2.5. de exploratiefase	21
2.6. de belangen	22
2.7. kantel- (draai-) of categorisatiefase	23
2.8. onderhandelen: opties genereren	23
2.9. de vaststellingsovereenkomst	24
2.10. de afronding	24
<b>3: Communicatie</b>	<b>25</b>
3.1. communicatie	25
3.2. communicatiepatroon	25
3.3. verbale en non-verbale communicatie	27
3.4. de vier aspecten van communicatie	27
3.4.1. het inhoudelijke aspect	28
3.4.2. het expressieve aspect	28

3.4.3.	het relationele aspect	28
3.4.4.	het appellerende aspect	28
3.4.5.	samenspel van de vier aspecten	29
3.5.	communicatie als weerspiegeling van het conflict	29
3.5.1.	emoties	30
3.5.2.	ruziepatronen	30
3.6.	de communicatiemuur	31
3.7.	communicatie als instrument om het conflict in banen te leiden	32
<b>4:</b>	<b>Mediatonvaardigheden en mediatie technieken</b>	<b>35</b>
4.1.	luisteren	35
4.2.	vragen stellen	35
4.2.1.	open- en gesloten vragen	36
4.2.2.	vragen gericht op het inwinnen van informatie	36
4.2.3.	vragen gericht op het bewerkstelligen van veranderingen in het vastgelopen conflict	36
4.3.	herformuleren, heretiketteren of reframen	37
4.4.	spiegelen of reflecteren	38
4.5.	parafraseren en samenvatten	38
4.6.	schillen	38
4.7.	metacommunicatie	40
4.8.	futurize of vooruitzien	40
<b>5:</b>	<b>Voorbeelden van vragen tijdens mediation</b>	<b>41</b>
5.1.	openingsfase	41
5.2.	quick scan en exploratiefase	41
5.2.1.	feiten verzamelen, kennis vergaren door lineaire vragen	42
5.2.2.	relationele vragen	42
5.2.3.	hypothetische vragen	43
5.2.4.	reflectieve vragen	43
5.2.5.	strategische vragen	43
5.2.6.	vragen bij emoties	43
5.2.7.	vragen bij impasse	44
5.2.8.	vragen naar verleden	44
5.2.9.	vragen naar de toekomst	44
5.2.10.	vragen voor structureren gesprek	44
5.2.11.	vragen voor bereiken van je doel	45
5.3.	vragen in de kantel- (draai-) of categorisatiefase	45
5.3.1.	schilvragen	46
5.4.	de onderhandelingsfase	46
5.5.	opties	46

<b>6:</b>	<b>Valkuilen voor de mediator</b>	<b>49</b>
6.1.	vooroordelen/voorkeuren	49
6.2.	aannames	50
6.3.	tempo	51
6.3.1.	snelheid	51
6.3.2.	traagheid	52
6.4.	allergieën	52
6.5.	ingewikkeld gedrag	53
6.5.1.	slachtoffergedrag	54
<b>7:</b>	<b>Het Nederlands Mediation Instituut ( NMI)</b>	<b>57</b>
<b>Bijlagen</b>		<b>58</b>
Bijlage 1:	Mediationovereenkomst	58
Bijlage 2:	Gedragsregels voor de NMI geregistreerde mediator	63
Bijlage 3:	(Model) bevestiging geheimhouding	67
<b>Trefwoordenregister</b>		<b>69</b>
<b>Literatuurlijst</b>		<b>71</b>

## INLEIDING

Hoewel mediation in opkomst is en steeds meer gemeengoed wordt, weten ook heel veel mensen niet precies wat mediation inhoudt. Voor deze mensen is dit boek geschreven. Het boek is een praktische wegwijzer voor iedereen die iets over mediation wil weten.

Op zeer beknopte en overzichtelijke wijze wordt het mediationproces, de spelregels en de vaardigheden en technieken die bij mediation van toepassing zijn, beschreven.

Het boek is als volgt opgebouwd:

In hoofdstuk 1 wordt de vraag wat is mediation aan de orde gesteld en beantwoord. De conflicthanteringsmethode 'mediation' wordt bekeken naast andere oplossingsmethoden. Het begrip 'mediator' wordt gedefinieerd en de voor- en nadelen van mediation komen aan de orde.

In hoofdstuk 2 is er aandacht voor het mediationproces. De mediationovereenkomst, de verschillende fasen in het mediationproces en de vaststellingsovereenkomst worden beschreven.

In hoofdstuk 3 wordt er aandacht besteed aan het fenomeen communicatie. Communicatie is op drie manieren met mediation verbonden. Miscommunicatie vormt vrijwel altijd de aanleiding tot het conflict. Het conflict drukt zich uit in de communicatie tussen de betrokken partijen en communicatie is het middel bij uitstek dat wordt ingezet om de conflicten op te lossen.

In hoofdstuk 4 worden de mediationvaardigheden en - technieken: luisteren, vragen stellen, herformuleren, spiegelen, samenvatten, metacommunicatie, schillen en vooruitzien nader uitgewerkt.

Hoofdstuk 5 beschrijft de toepassingen van de vragen in de verschillende fasen van het mediationproces en hoofdstuk 6 biedt een overzicht van enkele valkuilen voor de mediator.

Hoofdstuk 7 beschrijft informatie over het Nederlands Mediation Instituut (NMI).

# 1. WAT IS MEDIATION?

## 1.1. Mediation tussen andere vormen van conflictoplossing

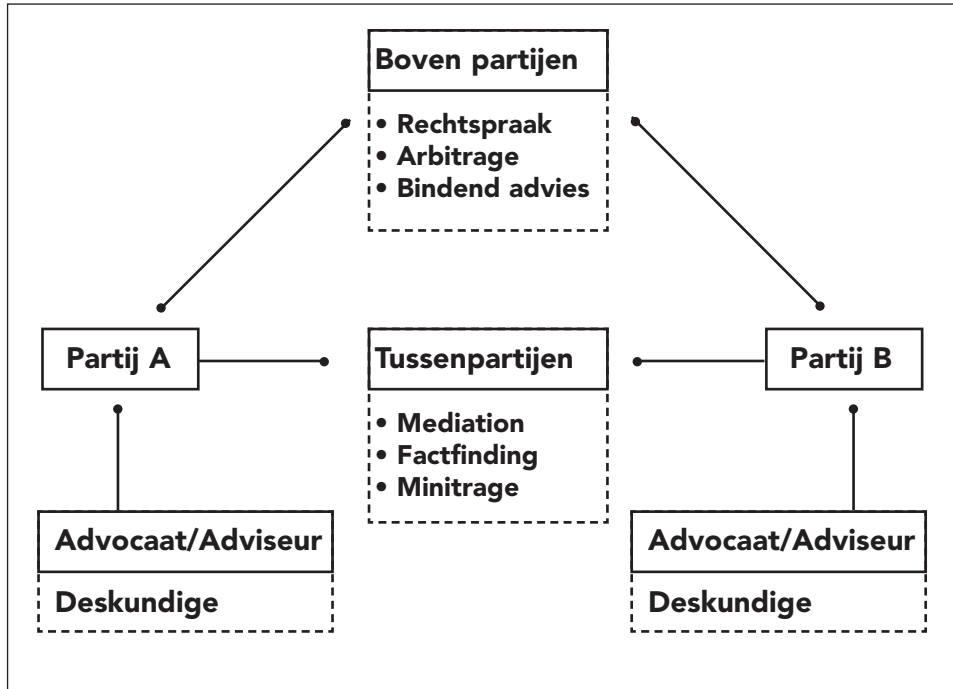
Vormen van conflictoplossing zijn bovenpartijdige en tussenpartijdige conflictoplossing.

Bij **bovenpartijdige** conflictoplossing valt te denken aan de rechter die een beslissing neemt in het conflict op basis van het recht en de wet. De rechter is de neutrale derde die de knoop doorhakt. Bij bovenpartijdige conflictoplossing gaat het over de inhoud van de zaak en staat de relatie van partijen niet centraal. Ook arbitrage en bindend advies zijn vormen van bovenpartijdige conflictoplossing. Bij arbitrage (een gebruikelijke vorm van conflictoplossing in specifieke branches) neemt de arbiter na hoor en wederhoor een beslissing. Hetzelfde geldt voor de deskundige die op verzoek van partij en een bindend advies geeft. Deze vorm van geschilbeslechting wordt onder andere gebruikt bij de Geschillencommissies in Consumentenzaken. Het voordeel van bovenpartijdige conflictoplossing is dat er zeker een uitspraak komt in het geschil. Het nadeel is dat het conflict meestal eindigt met een winnaar en een verliezer.

Bij **tussenpartijdige** conflictoplossing zoeken partijen een neutrale derde om hen te begeleiden bij het oplossen hun conflict. Partijen blijven zelf verantwoordelijk voor de kwestie, die hen verdeeld houdt. Naast de inhoud van het conflict speelt ook de relatie tussen partijen een belangrijke rol. Mediation is een voorbeeld van tussenpartijdige conflictoplossing. Bij mediation begeleidt een neutrale derde de partijen met de bedoeling dat zij hetgeen hen verdeeld houdt oplossen. De mediator draagt zelf geen oplossingen aan, maar zorgt ervoor dat partijen zelf oplossingen vinden waar zij achterstaan. Het voordeel hiervan is dat - indien de mediation succesvol is – er enkel sprake is van winnaars.

Ook pendelbemiddeling valt onder tussenpartijdige conflictoplossingsmethoden. Pendelbemiddeling is de situatie waarbij een neutrale bemiddelaar pendelt tussen de ene partij en de andere partij. De bemiddelaar probeert op deze wijze tot een oplossing te komen. Uiteraard kan de bemiddelaar de oplossing niet afdwingen,

hij zal proberen de partijen te laten bewegen in de richting van een oplossing. Van pendelbemiddeling wordt vooral gebruik gemaakt bij internationale conflicten die ver zijn geëscaleerd. Het kenmerk van tussenpartijdige conflictoplossing is een neutrale derde persoon, die de partijen begeleidt en zelf geen beslissingen neemt in het conflict.



**Figuur 1 Schema boven- en tussenpartijdige conflictoplossing**  
(bron: Brenninkmeijer e.a., 2005)

### 1.2. Definitie van mediation

De definitie van mediation in dit boek is de volgende:

‘Mediation is een vorm van conflictoplossing, waarbij de partijen door een neutrale derde (de mediator) gefaciliteerd worden zelf naar oplossingen te zoeken voor de kwesties die hen verdeeld houden.’

Partijen kiezen of worden verwezen naar een mediator op het moment dat zij zelf niet meer in staat zijn de problemen, die tussen hun spelen op te lossen. De tussen partijen gerezen kwestie kan

een conflict zijn op diverse terreinen. Denk hierbij aan conflicten op het terrein van het:

- arbeidsrecht, zoals conflictverzuim, overplaatsing, ontslag en seksuele intimidatie;
- huurrecht, zoals geluidsoverlast en problemen over een schutting;
- familierecht, zoals echtscheiding en omgangsregeling;
- bestuursrecht, zoals bejegening en boete.

maar ook aan:

- organisatieproblemen;
- interculturele kwesties;
- ontbinding van een maatschap;
- diverse samenwerkingsproblemen.

Het conflict is geschikt voor mediation als er nog een mogelijkheid bestaat om er met elkaar uit te komen. Als partijen niet bereid zijn zelf een inspanning te leveren voor het bereiken van een oplossing heeft mediation geen zin. Bovendien moeten partijen zelf ook in staat zijn te mediaten. Dat wil zeggen dat zij zichzelf kunnen vertegenwoordigen en bovendien zelf kunnen onderhandelen over de uitkomst. Zeer grote machtsongelijkheid tussen partijen bv als gevolg van drankmisbruik of lichamelijke of psychische problemen bij een van de partijen, maken partijen niet geschikt voor mediation.

### 1.3. Mate van escalatie

De escalatieladder van Glasl (2001) is een geschikt model om vast te stellen in welke mate een conflict is geëscaleerd. De verschillende fasen van het model geven de diverse escalatie-stadia aan. In fase 1 zijn partijen over het algemeen in staat om zelf de problemen op te lossen. Een leidinggevende die geconfronteerd wordt met conflicten tussen zijn medewerkers kan in deze eerste escalatiefase (zie figuur 2), de rol vervullen van de neutrale derde die een conflict naar een oplossing begeleidt. Hij kan een bijdrage leveren om partijen te helpen het conflict op te lossen. In fase 2 verkondigen de partijen standpunten en luisteren ze niet meer naar elkaar. Ze hebben een negatief beeld van de ander en er is volledig uit het oog verloren dat ze mogelijk beiden belang hebben bij het oplossen van de kwestie die tussen hen speelt. In deze fase hebben partijen vaak een professionele derde nodig om hen te helpen het geschil op te lossen. Dit kan een mediator zijn of ook een bemiddelaar die partijen regisseert bij het oplossen van de kwestie, die er speelt. In de laatste fase 3 zijn partijen zo ver uit elkaar gegroeid dat zij

aan niets anders kunnen denken dan aan hun eigen gelijk; ook als dit ten koste van de ander gaat. Het inschakelen van een mediator heeft in deze fase weinig zin. De standpunten zijn verhard. Partijen willen de ander ten gronde richten. Veelal zal in deze fase de rechter worden ingeschakeld om een beslissing te nemen.

<b>Escalatiefase 1 Win-Win</b>	<b>Escalatiefase 2 Win-lose</b>	<b>Escalatiefase 3 Lose-lose</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Zakelijk meningsverschil</b></li> <li>• <b>Alleen direct betrokkenen</b></li> <li>• <b>Open dialoog met andere partij mogelijk</b></li> <li>• <b>Bereidheid samen oplossingen te zoeken</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Meer dan zakelijk meningsverschil</b></li> <li>• <b>Betrokkenen zijn ook partij</b></li> <li>• <b>Geen open dialoog mogelijk (karikaturen)</b></li> <li>• <b>Winst van de één is verlies van de ander</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Meer dan zakelijk meningsverschil</b></li> <li>• <b>Betrokkenen zijn ook partij</b></li> <li>• <b>Geen dialoog mogelijk (praten over i.p.v. met)</b></li> <li>• <b>Oplossing ondergeschikt aan de wil de ander kapot te maken</b></li> </ul>
<b>Onderhandelen</b>	<b>Mediation</b>	<b>Rechtzaak</b>
<b>Eigen invloed groot</b>	→	<b>Andermans invloed groot</b>

**figuur 2** escalatiefasen van Glasl  
(bron: NPI-Zeist)

#### 1.4. Voordelen mediation

Partijen hebben er baat bij dat een conflict, dat tussen hun speelt op korte termijn wordt opgelost. Via mediation kan er al binnen enkele weken duidelijkheid zijn. Conflicten, die niet worden opgelost, kosten negatieve energie. De partijen zijn veelal in staat na 6-10 uren mediaten het gewenste resultaat te bereiken. De kosten die gemaakt worden voor de begeleiding van een mediator zijn in vergelijking met advocaat- en proceskosten veel lager. Bovendien zijn beide partijen betrokken bij de totstandkoming van de oplossingen. Dit maakt dat zij zich verantwoordelijk voelen voor de gemaakte afspraken en dat leidt tot houdbare en duurzame oplossingen. Ten opzichte van de situatie waarbij de rechter beslist, is dit een groot voordeel. Verder kan een voordeel zijn dat beide partijen voor de toekomst hun relatie bestendigen en in staat zijn ontstane conflicten zelf te managen.

De voordelen zijn:

- tijdbesparend,
- snelheid bij totstandkoming oplossing,
- kostenbesparend,
- win-win situatie,
- bestendiging relatie,
- toekomstgericht,
- geen publiciteit,
- duurzame en houdbare oplossingen.

#### 1.5. Nadelen mediation

Een nadeel van mediation kan zijn dat partijen er niet samen uitkomen en alsnog de kwestie voorleggen aan de rechter. Dat brengt vervolgens extra kosten met zich mee en bovendien duurt het weer enkele maanden langer voordat de rechter een beslissing heeft genomen op de voorgelegde kwestie. Mediation kent geheimhouding en dat betekent dat er weinig ruchtbaarheid aan mediationzaken gegeven wordt. Sommige kwesties zijn echter gebaat bij publiciteit. Daarnaast zijn er zaken, waarin een principiële uitspraak noodzakelijk is; een dergelijke uitspraak komt niet via mediation tot stand.

De nadelen zijn:

- tijdsverlies,
- extra kosten,
- geen publiciteit,
- geen principiële uitspraken.

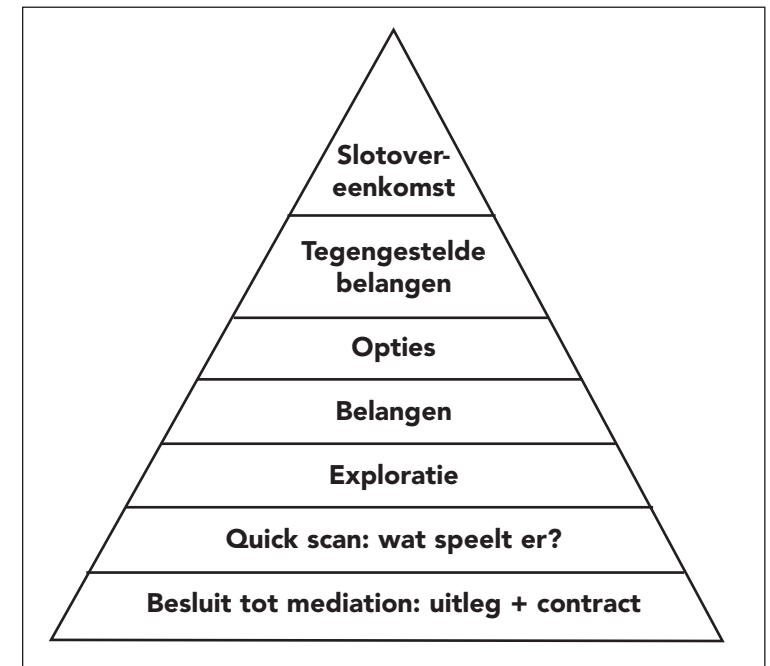


## 2. HET MEDIATIONPROCES

### Inleiding

In dit hoofdstuk worden de diverse fasen van het mediationproces beschreven. De piramide is de basis voor de bespreking van de verschillende fasen van het mediationproces.

### 2.1. De piramide



**Figuur 3 mediationpiramide**

(bron: Post HBO opleiding Mediation)

In deze piramide worden de verschillende fasen van het mediation-proces aangegeven. Voorafgaand aan fase 1 vindt de voorbereiding plaats.

- Fase 1 besluit tot mediation: de intake
- Fase 2 de quick scan
- Fase 3 de exploratie
- Fase 4 de belangen
- Fase 5 opties: koek vergroten
- Fase 6 tegengestelde belangen
- Fase 7 slotovereenkomst en afronding

## 2.2. De voorbereiding

In deze fase benaderen de partijen de mediator om een afspraak te maken of benadert de mediator de partijen. In dit eerste contact is het van groot belang dat de mediator niet ingaat op de inhoud van het geschil. De neutraliteit en de onafhankelijkheid van de mediator zijn een groot goed en komen onder druk te staan als een van de partijen de indruk heeft dat er al een en ander is voorbesproken met de andere partij.

De mediator moet aan partijen ook duidelijk maken dat de opdrachtgever of degene die de mediation betaalt geen invloed heeft op het mediationproces. Een dergelijke gedachte kan bijvoorbeeld ontstaan in een situatie waarin de werkgever van zijn werknemers, die al enige tijd een conflict met elkaar hebben, eist dat zij via mediation hun samenwerking verbeteren. De mediator kan opheldering verschaffen door zijn rol en positie duidelijk te maken en door uitleg over het mediationproces.

Het komt ook voor dat partijen eerst een aparte intake willen voordat zij het mediationproces willen starten. In dit geval moet de mediator met beide partijen een aparte intake houden zodat de balans in evenwicht blijft.

Partijen ontvangen zodra de eerste afspraak is gemaakt van de mediator een bevestiging van de afspraak, een mediationovereenkomst (bijlage 1) en een kopie van het nmi-reglement (bijlage 2).

## 2.3. Besluit tot mediation: de intake en de mediationovereenkomst

De intake is de eerste fase van het mediationproces. De mediator zorgt dat beide partijen op een (lieft) neutrale locatie ontvangen worden en hij heeft nagedacht over de wijze van ontvangst van par-

tijen. Het is van belang om te weten of de partijen samen in dezelfde wachtkamer kunnen vertoeven of dat zij voorafgaand aan de mediation in gescheiden ruimtes moeten wachten.

De mediator zorgt voor een goede tafelschikking waarbij hij partijen zodanig installeert dat hij hen beiden kan zien. In deze fase maken de partijen voor het eerst kennis met de mediator. Zij kunnen kijken of zij vertrouwen hebben in de mediator en of het klikt. In deze fase start de mediator met de bespreking van de mediation-overeenkomst.

### 2.3.1. De mediationovereenkomst

De mediationovereenkomst is de overeenkomst waarbij de partijen en de mediator afspraken maken waaraan iedereen zich houdt.

De volgende aspecten van deze overeenkomst zijn belangrijk om te bespreken:

- Commitment  
De mediator bespreekt of de partijen bereid zijn zich in te zetten om het conflict op te lossen. Dit heet commitment. Zonder commitment heeft mediation geen zin.
- De rol van de mediator  
De mediator is procesbegeleider en heeft de regie in handen. Hij is neutraal en onpartijdig. Dat betekent dat hij ten opzichte van beide partijen dezelfde professionele distantie hanteert. Hij is, anders geformuleerd, meervoudig partijdig. Hij bemoeit zich niet met de inhoud van het conflict en zorgt niet voor de oplossing. Hij stelt partijen in staat zelf met oplossingen te komen.
- De vertrouwelijkheid en de geheimhouding  
Alles wat ter sprake komt tijdens de verschillende mediationbijeenkomsten is vertrouwelijk. Partijen verplichten zich tot geheimhouding over datgene wat besproken gaat worden. Dat betekent dat slechts gerapporteerd kan worden aan anderen over de voortgang van het proces en niet over de inhoud van de besproken kwesties.  
Partijen moeten zich vrij voelen alles op tafel te kunnen brengen wat hen dwars zit. Verslag doen aan de echtgenoot/partner van partijen over de inhoud van de kwestie levert normaliter geen problemen op. Toch is het van belang dat beide partijen hieraan hun goedkeuring geven. Als één van de partijen bijvoorbeeld aan een van zijn leidinggevendenden of aan de Raad van Bestuur verslag moet doen, is het aan te raden deze personen (de lei-

dinggevende of de leden van de Raad van Bestuur) een geheimhoudingsclausule (bijlage 3) te laten tekenen; dit betekent dat zij zich eveneens conformeren aan de gemaakte afspraken over de vertrouwelijkheid.

- **Mandaat**  
Het is belangrijk dat de mediator checkt of de juiste personen aan tafel zitten. Zijn de partijen die aan tafel zitten ook de partijen die het conflict met elkaar hebben? Hoe ver gaat de beslissingsbevoegdheid van de partijen die in mediation bijeen zijn? Als een van de personen met beslisbevoegdheid niet aan tafel zit, is het aan te raden ook deze persoon uit te nodigen om deel te nemen aan de mediationssessies.
- **Vrijwilligheid**  
Mediator en betrokkenen kunnen op elk gewenst moment afspreken de mediation te beëindigen. Het is aan te raden dit aan de mediationtafel te bespreken. Partijen kunnen dan ook bekijken hoe ze verder willen gaan met de niet opgeloste kwestie.
- **Globale omschrijving van de kwestie**  
Het is belangrijk eensgezindheid te hebben over het onderwerp van mediation. Een zo ruim mogelijke geschilomschrijving verdient de voorkeur. Als de mediator een enge omschrijving opneemt in de overeenkomst loopt hij het risico dat er, lopende het proces, allerlei kwesties bijkomen, die niet vallen onder de in de overeenkomst opgenomen geschilomschrijving en waarover geen afspraken gemaakt kunnen worden in de vaststellingsovereenkomst.
- **Honorarium en kosten**  
Het is gebruikelijk dat elke partij voor de helft bijdraagt aan de betaling van de mediator. Er zijn echter ook andere varianten mogelijk: denk aan een 60%-40%-verdeling. De partijen kunnen in feite afspreken over de betaling wat zij wensen, zolang de mediator maar betaald wordt. In arbeidsgeschillen is het gebruikelijk dat de werkgever de kosten voor zijn rekening neemt.
- **Adviseurs**  
Partijen kunnen zich laten bijstaan door adviseurs. In de eerste bijeenkomst worden heldere afspraken gemaakt over de rol van de adviseurs in het mediationproces. Voor de start van de daadwerkelijke mediation is duidelijkheid over hun positie gewenst. Zijn de adviseurs gesprekspartner of luisteren zij alleen en vra-

gen zondig op enig moment een schorsing om te overleggen met hun cliënten?

### **2.3.2. Mediationverslag**

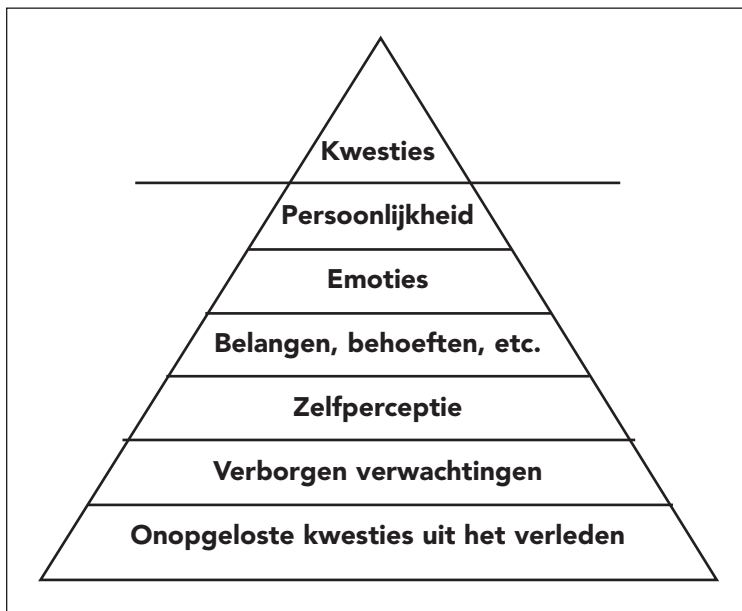
De mediator maakt van elke bijeenkomst een mediationverslag. Deze verslagen zijn geen notulen, maar een weergave van het proces van de mediation. Verder wordt beschreven welke overeenkomsten er zijn tussen de partijen en wat hun verdeeld houdt. De mediator kan het verslag ook gebruiken om partijen in een bepaalde richting te sturen. Hij moet er dan wel voor waken dat hij zijn neutraliteit niet verliest.

### **2.4. De quick scan**

De quick scan is de fase waarbij de mediator onderzoekt welke kwesties er allemaal spelen voor partijen. Hij maakt hierbij gebruik van de techniek van het pendelen. Hij pendelt als het ware van de ene partij naar de andere partij en geeft ieder van de partijen afwisselend en even lang de beurt. Partijen krijgen de gelegenheid kort aan te geven wat er allemaal speelt en wat ze op de agenda willen hebben. De mediator krijgt op deze manier een beeld van het conflict. Hij kan bepalen wat voor beide partijen belangrijk is en wat besproken moet worden. Ieder kan in het kort zijn eigen verhaal vertellen en de mediator luistert naar beide verhalen. De mediator stelt partijen ook gerust en legt uit dat ze allebei alle gelegenheid krijgen hun hele verhaal te vertellen. In deze fase zijn partijen nog erg met zichzelf bezig en kunnen nog nauwelijks naar elkaar luisteren. Ze zijn nog niet geïnteresseerd in de andere partij.

### **2.5. De exploratiefase**

In de exploratiefase nodigt de mediator partijen uit uitgebreid in te gaan op de diverse onderwerpen die in de quick scan naar voren zijn gekomen. Ook de emoties van partijen komen uitgebreid aan bod in deze fase. Het is verstandig en noodzakelijk om aandacht aan de emoties te schenken om te voorkomen dat er al aan oplossingen gedacht wordt, terwijl de boosheid, het verdriet of de woede en dergelijke nog onvoldoende besproken is. In deze fase worden vooral veel standpunten genoemd. Partijen verwoorden wat ze eisen, waar ze recht op hebben en wat ze vinden. Onderstaand plaatje van de conflictjtsberg illustreert goed dat wat partijen duidelijk maken boven 'de waterspiegel' ligt en waar het echt om gaat onder 'de waterspiegel' nader geëxploreerd moet worden.



**Figuur 4 Conflictijsberg**

(bron: Post HBO opleiding Mediation, 2003)

De mediator benoemt onderliggende communicatieproblemen (verbaal en non-verbaal) en herformuleert de verwijten die partijen naar elkaar hebben op een dusdanige manier dat het effect is, dat partijen en anders naar elkaar gaan kijken.

## 2.6. De belangen

De mediator helpt partijen de belangen te verwoorden, die onder de standpunten schuilgaan. Waar gaat het partijen werkelijk om? Wat zijn hun wensen, behoeften en zorgen? In veel mediationzaken speelt de manier van communiceren een grote rol. Partijen blijken elkaar slecht te verstaan. Ze communiceren met elkaar op een verschillende golflengte waardoor zij elkaar niet lijken te verstaan of te begrijpen. Met de diverse technieken en vaardigheden waarover de mediator beschikt, probeert hij de belangen van beide partijen helder te krijgen.

Er zijn drie soorten belangen:

1. Gemeenschappelijke belangen; dit zijn belangen waarvoor partijen beiden een oplossing willen.

2. Verenigbare belangen; dit zijn verschillende belangen van partijen, die naast elkaar kunnen bestaan. Partijen kunnen hier mogelijk iets voor elkaar betekenen.
3. Tegengestelde belangen; dit zijn belangen waarover partijen moeilijk of mogelijk geen overeenstemming krijgen. De mediator zet deze tegenstrijdige belangen laag op de agenda. De praktijk wijst uit dat de meeste partijen als zij overeenstemming bereiken over de gemeenschappelijke en de verenigbare belangen, zij ook bereid zijn water bij de wijn te doen bij de tegenstrijdige belangen.

## 2.7. Kantel- en categorisatiefase

Deze fase vormt de verbindingsfase tussen enerzijds het onderzoek naar waar het de partijen werkelijk omgaat en anderzijds de onderhandelingen over acceptabele oplossingen.

In deze fase staan drie vragen centraal:

1. Zijn de emoties voldoende aan bod geweest? Kunnen de emoties geparkeerd worden?
2. Zijn alle belangen van de partijen bekend?
3. Zijn de partijen met inachtneming van de belangen bereid naar oplossingen te zoeken?

## 2.8. Onderhandelen: opties genereren

Als partijen in staat zijn de emoties te parkeren en bereid zijn in elkaars schoenen te gaan staan komt de mediator in de fase waarin partijen onderhandelingsbereid zijn. Voorwaarde hierbij is dat alle belangrijke kwesties besproken zijn. Mocht een punt onvoldoende aan de orde zijn geweest dan zal de mediator bemerken dat hij de onderhandelingen niet kan voortzetten. Hij gaat als het ware terug in de mediationpiramide om dat agendapunt alsnog te bespreken.

Het gaat partijen om het zo goed mogelijk verenigen van alle belangen in de uitkomsten van de onderhandelingen. Het onderhandelen in mediationkwesties is gebaseerd op de Harvard Methode.

In deze methode zijn een aantal regels van belang:

1. Scheid de mensen van het probleem;
2. Richt op belangen en niet op posities;
3. Zoek naar oplossingen in wederzijds belang;
4. Hanteer objectieve criteria;
5. Denk aan je "beste alternatief" (BAZO: beste alternatief zonder onderhandelen).

Alle, door de partijen aangedragen belangen zijn punten waarop

opties gegenereerd kunnen worden. Door brainstormen trachten partijen zoveel mogelijk voor hen relevante oplossingen boven tafel te krijgen.

Brainstormen is een middel waarbij de partijen, zonder discussie alle voorstellen die zij bedenken, (ook al zijn ze raar, gek of onuitvoerbaar) benoemen. Veelal gebeurt dit in een ontspannen sfeer. Partijen ervaren zelf dat in dit stadium er kansen gecreëerd worden om er zo goed mogelijk uit te komen. De communicatie is hersteld en de partijen zijn ervan overtuigd dat er goede oplossingen komen; de mediator is nauwelijks meer nodig. Alleen nog voor het categoriseren van de diverse genoemde oplossingen en voor de structuur van het gesprek.

### **2.9. De vaststellingsovereenkomst**

Als partijen alle oplossingen hebben besproken en overeenstemming hebben bereikt over de diverse zaken, maakt de mediator (of een derde, bijvoorbeeld een juridisch adviseur of advocaat) een vaststellingsovereenkomst. In de vaststellingsovereenkomst is voor partijen terug te vinden wat ze hebben afgesproken. De mediator zorgt er voor dat de overeengekomen resultaten worden getoetst op haalbaarheid ofwel door de mediator ofwel een derde. De mediator is geen partij bij de vaststellingsovereenkomst. Partijen hebben zich te houden aan de afspraken in de vaststellingsovereenkomst. Als dat niet gebeurt, is het in de geest van mediation voor de hand liggend dat partijen dit opnieuw in mediation bespreken. Veelal wordt dit eveneens vastgelegd. Komen de partijen er vervolgens toch niet uit, dan kan bij de rechter nakoming worden gevorderd.

### **2.10. De afronding**

Afhankelijk van de mediator en de partijen kan er behoefte zijn de mediation met een ritueel te beëindigen. Het is aan de mediator om partijen te vragen of die behoefte bestaat. Rituelen kunnen bijvoorbeeld zijn: een handdruk, een zoen, het overdragen van een cadeau of specifiek voorwerp, koffie drinken, uit eten gaan.

## **3. COMMUNICATIE**

### **Inleiding**

Een onopgelost conflict gaat hand in hand met verstoorde communicatie. De meeste mensen die een conflict met elkaar hebben, communiceren niet of niet meer op een goede manier met elkaar. Vandaar dat in dit hoofdstuk aandacht wordt besteed aan het fenomeen communicatie.

### **3.1. Communicatie**

Conflicten en communicatie zijn nauw verweven met elkaar. Deze verbondenheid is op drie niveaus aan te wijzen:

1. conflicten vinden veelal hun oorsprong in communicatieproblemen;
2. communicatie is vaak een weerspiegeling van het conflict;
3. communicatie is het instrument bij uitstek als het gaat om conflictmanagement (bron Hocker & Wilmot, 1995).

Het gegeven dat conflicten kunnen ontstaan door miscommunicatie vraagt om een nadere beschouwing van het begrip communicatie. Wij hanteren de volgende definitie:

‘Communicatie is het uitwisselen van gedachten, ideeën en informatie tussen mensen onderling (al dan niet in direct contact)’

### **3.2. Communicatiepatroon**

Conflicten vinden vaak hun oorsprong in communicatie. Simpel gezegd verloopt communicatie via het volgende patroon:

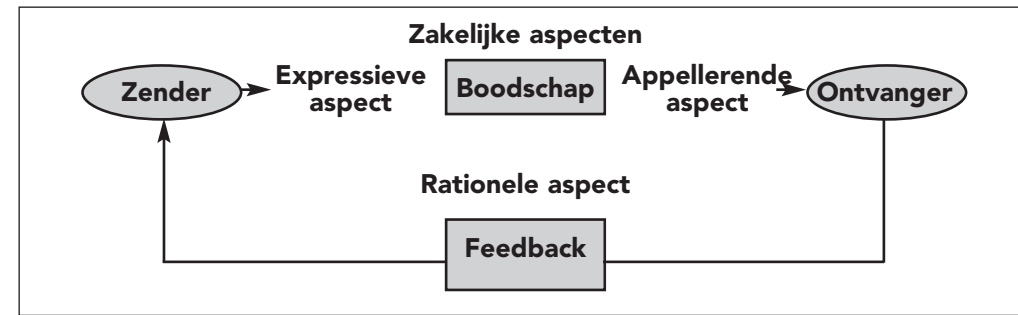
iemand (zender) geeft een boodschap aan een ander (ontvanger). Die boodschap verloopt via een bepaald kanaal; dit kan mondeling, schriftelijk, non-verbaal of anderszins zijn. De ontvanger ‘decodert’ de boodschap en voegt aan de feitelijke boodschap zijn eigen inter-

pretatie toe. Vervolgens reageert de ontvanger naar de zender en daarmee worden de rollen gewisseld. De oorspronkelijke ontvanger wordt nu zender; hij geeft feedback aan de oorspronkelijke zender en deze wordt nu ontvanger. Deze cyclus kan eindeloos worden herhaald ... en elke keer voegt de ontvanger zijn eigen interpretaties toe aan de boodschap van de zender. Deze interpretaties gaan deel uitmaken van de boodschap.

Het mag duidelijk zijn dat miscommunicatie kan ontstaan doordat de interpretaties van de ontvanger afwijken van de boodschap en bedoeling van de zender.

Deze interpretaties worden beïnvloed door:

1. De relatie tussen zender en ontvanger; een warme en vriendschappelijke relatie leidt ertoe dat de boodschap positief wordt geïnterpreteerd. Een kille en vijandige relatie leidt ertoe dat de boodschap negatief wordt geïnterpreteerd;
2. De omgeving waarin de boodschap wordt afgegeven; in een luidruchtige omgeving of in een omgeving waarin de ontvanger zich erg ongemakkelijk voelt, is er meer kans dat de boodschap verkeerd wordt begrepen dan in een rustige omgeving of een omgeving waarin de ontvanger zich erg op zijn gemak voelt;
3. De wijze waarop de boodschap wordt afgegeven; in een face-to-face-contact kunnen de uitgesproken woorden onmiddellijk getoetst worden aan de non-verbale reactie. Een ontvangen sms-je bestaat echter alleen uit woorden;
4. De wijze waarop de ontvanger in het leven staat: iemand die overtuigd is van zichzelf en zijn kunnen zal minder snel een afwijzing in een boodschap veronderstellen dan iemand die zichzelf niet de moeite waard vindt;
5. Het moment waarop de ontvanger de boodschap ontvangt; als er tijd, rust en aandacht is om goed naar de boodschap te luisteren, zal deze beter begrepen worden zoals bedoeld is door de zender, dan wanneer de aandacht voor de boodschap ontbreekt.



**Figuur 5 Schema Communicatie**

(bron: Schulz von Thun, 2005)

Naarmate een conflict zich ontwikkelt, wordt de (oorspronkelijke) boodschap van de zender steeds onbelangrijker terwijl de eigen interpretaties, gevoelens, overtuigingen die aan de boodschap worden verbonden, de overhand nemen. In mediation is de vraag naar de feiten dan ook meestal ondergeschikt aan de vraag naar de betekenis.

### 3.3. Verbale en non-verbale communicatie

Communicatie is te onderscheiden in verbale en non-verbale communicatie. Het is een algemeen aanvaarde gedachte dat de communicatieboodschap voor 70 – 80% wordt bepaald door de non-verbale communicatie. De non-verbale communicatie bestaat uit lichaamstaal en stemtaal. Met stemtaal wordt het gebruik van de stem bedoeld: de intonatie, het tempo, de scherpte, de toon, het volume en dergelijke.

De verbale communicatie gaat over de woorden. In de meeste gevallen zullen de verbale en non-verbale communicatie elkaar ondersteunen. Als dit niet het geval is, dan wordt er meer geloof gehecht aan de non-verbale communicatie. Bijvoorbeeld op de vraag: 'hoe gaat het?' wordt met een zeer treurig gezicht en een diepe zucht geantwoord met 'goed'. In mediation doet de mediator er goed aan de non-verbale communicatie te benoemen.

### 3.4. De vier aspecten van communicatie

Elke communicatieve boodschap of uitspraak kent vier aspecten (bron Schulz von Thun, 2005): een inhoudelijk, een expressief, een relationeel en een appellerend aspect. Deze aspecten kleuren de boodschap. Hieronder worden ze kort toegelicht.

#### **3.4.1. Het inhoudelijke aspect**

Het inhoudelijke aspect gaat over de 'zaak'. Het is van belang in mediation dat deze inhoud zo duidelijk mogelijk is. Termen als 'spoedig', 'veel' en 'snel' vragen om verduidelijking. Het gevaar is immers dat deze begrippen door partijen op hun eigen wijze en mogelijk verschillend worden ingevuld.

#### **3.4.2. Het expressieve aspect**

Door middel van expressie laten mensen iets van zichzelf zien. Iemand is boos, bang, vrolijk etcetera. Een dergelijke gemoedstoestand is zichtbaar in de non-verbale communicatie: de mimiek, de toon waarop gesproken wordt, de houding en de manier van spreken.

Het benoemen van de non-verbale signalen is tevens erkenning van de non-verbale communicatie. Wel is het van belang dat gecontroleerd wordt of dat wat benoemd is, ook daadwerkelijk zo is. 'Ik zie dat je naar beneden kijkt ... ik denk dat je je terneergeslagen voelt, klopt dat?'

#### **3.4.3. Het relationele aspect**

Uit de verbale en non-verbale communicatie is af te leiden hoe partijen naar de ander kijken. De woordkeuze kan vriendelijke of onvriendelijk zijn. De toon kan mild of hard zijn. De wijze waarop men naar elkaar kijkt, spreekt boekdelen. Het relationele aspect van de communicatie is zeer belangrijk in mediation en vormt vaak het onderwerp van gesprek. Hier ligt veelal de essentie van het probleem. De scheidende echtlieden maken bijvoorbeeld strijd over de verdeling van de boedel; het probleem is echter dat één van twee zich vernederd voelt omdat de ander een buitenechtelijke relatie is aangegaan. Als partijen in staat zijn met elkaar over dit relationele aspect te communiceren en de relatie met elkaar te normaliseren, volgt de oplossing van het conflict meestal vanzelf. De mediator heeft een belangrijke taak in het aan de orde stellen van het relationele aspect van de communicatie.

#### **3.4.4. Het appellerende aspect**

Met het appellerende aspect van communicatie maakt een partij duidelijk wat hij van de ander wil. 'Ik wil dat je hiermee ophoudt', 'ik wil dat je je excuses maakt', 'ik wil dat je naar me luistert', zijn duidelijke appellerende boodschappen. De mediator doet er goed aan deze boodschappen (standpunten) te ontrafelen en helder te maken waaruit ze voortkomen. Soms is het appel dat er op de ander gedaan wordt, niet zo duidelijk of zelfs verborgen. Een diepe zucht, zegt wel iets, maar het is niet duidelijk wat de zuchter wil en laat

bovendien veel te interpreteren over. De mediator kan hier naar verheldering vragen. Bijvoorbeeld 'wat wil je zeggen tegen de ander met deze zucht?'

#### **3.4.5. Het samenspel van de vier aspecten**

Wanneer mensen met elkaar in een conflict verwickeld zijn, is hun beeld van of over de ander over het algemeen negatief en er is een geringe kans dat dit beeld negatiever wordt zolang het conflict voortduurt. (zie ook escalatiefasen pag. 14)

De communicatie tussen partijen verloopt langs een parallelproces. De vier aspecten van communicatie beïnvloeden elkaar en hebben veelal een versterkend effect. Partijen richten zich in hun onderlinge communicatie op het inhoudelijke aspect (de zaak). Zij doen dat omdat zij dit als het veiligste terrein ervaren. Dit inhoudelijke aspect is echter niet los te zien van de overige aspecten van communicatie. Het expressieve aspect van de communicatie laat iets zien van degene die communiceert. In een conflict willen partijen hun kwetsbaarheid over het algemeen niet laten zien. Emoties als verdriet, pijn en wanhoop worden door partijen veelal verstoepd terwijl emoties als boosheid, kilheid en bitterheid de vrije hand krijgen in een conflictueuze situatie. Het expressieve element van de communicatie werkt echter wel degelijk door in de wijze waarop er over de inhoud gesproken wordt. Als de ene partij de inhoud met verwijten en boosheid lardeert, kan de andere partij namelijk niet meer naar diezelfde inhoud luisteren. Hij hoort alleen de boosheid en verwijten en reageert daarop. Vervolgens concludeert de eerste partij dat er niet geluisterd wordt naar wat hij zegt.

Het relationele aspect van de communicatie, het meest belangrijke tijdens een conflict, wordt door de partijen zelf vaak uit het oog verloren want zij voelen helemaal geen relatie tot elkaar. Het is juist de niet goed functionerende relatie, die de inhoud kleurt en het onmogelijk maakt op een constructieve wijze over de inhoud te spreken. Het appellerende aspect gaat om datgene wat je van de ander wenst. Als de verhoudingen verstoord zijn, vertaalt de wens zich vaak in een eis. 'Ik zou graag willen dat wij beter met elkaar praten' wordt dan 'luister dan ook eens naar wat ik zeg.' De kans dat het appel gehoord en verhoord wordt, is klein als de verhoudingen slecht zijn en ook dat vertaalt zich in de manier waarop er over de inhoud wordt gesproken.

#### **3.5. Communicatie als weerspiegeling van het conflict**

Partijen die een conflict met elkaar hebben, laten in de wijze waarop zij met elkaar communiceren veel van het conflict zien. Het gaat hierbij

niet zozeer om de inhoud van het geschil maar veelal om de manier waarop zij met elkaar communiceren. Dit uit zich zowel in de lichaamstaal als in de verbale communicatie. De wijze waarop de partijen gesticuleren maakt duidelijk of zij prettig of onplezierig contact met elkaar hebben. Geschreeuw, 'harde woorden' duiden eveneens op een conflict, maar ook de ander 'doodzwijgen' of de nek toedraaien.

### 3.5.1. Emoties

In een conflict zijn emoties erg bepalend. Een geëmotioneerd mens kan niet goed luisteren en geeft een eigen invulling aan wat hij hoort: 'hij heeft nog nooit een goed woord voor me over gehad, dus kan dat nu ook niet over zijn lippen komen.'

Het is aan de mediator om de emoties te herkennen, te benoemen en in banen te leiden. Als emoties worden herkend en benoemd, leidt dit tot een gevoel van erkenning bij degene die geëmotioneerd is. Daarnaast kan het zo zijn dat degene aan wie de emotie wordt toegeschreven zich hierin niet herkent. Het is daarom van groot belang dat de mediator nagaat of de emoties die hij meent te herkennen ook daadwerkelijk een rol spelen. 'Ik heb de indruk dat u verdrietig bent, klopt dat?'

### 3.5.2. Ruziepatronen

In de communicatie is te horen in hoeverre het conflict is geëscaleerd. De toon, de gebruikte woorden en de lichaamshouding geven veel informatie over de onderlinge verhouding tussen de partijen.

Daarnaast laat de onderlinge communicatie ook iets zien over de relatie die partijen met elkaar hebben. MacGillavry (Brenninkmeijer e.a., 2005) onderscheidt in dit verband:

1. Dwang- en terugtrekgedrag,
2. Symmetrische escalatie,
3. Interpunctie.

MacGillavry is van mening dat dwang- en terugtrekgedrag vooral voorkomt als zich in een (overwegend) taakgerichte relatie een conflict voordoet. Een taakgerichte relatie is een relatie waarbij de afgesproken verdeling van werkzaamheden, taken en plichten en verantwoordelijkheden het belangrijkste element vormt. Het conflict gaat over deze taken en beide partijen eisen van de ander dat deze zich houdt aan de afspraken terwijl ze tegelijkertijd van mening zijn, dat de ander niets te eisen heeft. De één wordt dwingend en de ander trekt zich terug. Naarmate de een zich meer terugtrekt, wordt de ander nog dwingender.

Symmetrische escalatie (gelijkopgaande escalatie) komt vooral voor in een relatie die op autonomie is gebaseerd. Een dergelijke relatie houdt in dat er nauwelijks verbinding bestaat tussen de twee partijen vanwege hun wederzijdse onafhankelijkheid. Er is weinig noodzaak tot overleg tussen partijen, omdat zij zeer zelfstandig en los van elkaar functioneren. Tijdens een conflict kan het erg snel escaleren vanwege de autonomie, het gebrek aan overleg en wederzijdse verantwoordelijkheid.

Partijen die een overlegrelatie met elkaar hebben, zijn geneigd tot zeer veel overleg over vrijwel alles. Tijdens een conflict kenmerkt het ruziepatroon zich ook door overleg maar dan in de ruziënde sfeer. Partijen struikelen daarbij over de interpunctie. Interpunctie kan beschreven worden als een strijd waarbij er vanuit totaal verschillende uitgangspunten over oorzaak en gevolg wordt gedebatteerd met als doel de ander te overtuigen. Meestal mislukt dit. En het leidt aan beide kanten tot nog meer woorden, voorbeelden, overtuigingskracht met hetzelfde effect: de ander wordt niet overtuigd.

### 3.6. De communicatiemuur

Communicatie is een proces waarin de betrokkenen eigenlijk voortdurend bij elkaar moeten checken of ze nog op dezelfde golflengte zitten om misverstanden te voorkomen: 'verstaan wij elkaar, interpreteren wij dat wat gezegd wordt op eenzelfde manier en gaan we uit van hetzelfde referentiekader?' In de communicatie van alledag gebeurt dit niet altijd. De aanname is maar al te vaak dat het uitspreken van een bedoeling tot gevolg heeft dat de handeling, die in de bedoeling zit verpakt ook daadwerkelijk (door de ander) wordt verricht.

Bijvoorbeeld een man en vrouw zeggen tegen elkaar dat de ramen van de huiskamer gelapt moeten worden. De vrouw zegt: 'ik heb rugpijn.' Zij bedoelt: 'ik ben niet in staat de ramen te lappen vanwege de pijn in mijn rug. Zou jij dit voor je rekening willen nemen?'. Bij thuiskomst 's avonds reageert zij teleurgesteld op het feit dat haar man de ramen niet heeft gelapt, terwijl dit wel de (haar) bedoeling was. De communicatiemuur (zie figuur 6) laat zien dat voortdurende controle over en weer voorkomt dat partijen in een conflict verzeild raken.



<b>bedoeld</b>	#	<b>gezegd</b>
<b>gezegd</b>	#	<b>gehoord</b>
<b>gehoord</b>	#	<b>begrepen</b>
<b>begrepen</b>	#	<b>akkoord</b>
<b>akkoord</b>	#	<b>gedaan</b>

**figuur 6 de communicatiemuur**

(bron: onbekend)

**3.7. Communicatie als instrument om het conflict in banen te leiden**

Als conflicten zich niet vanzelf oplossen (bijvoorbeeld door het verstrijken van de tijd) en toch een oplossing nodig hebben, is het noodzakelijk om 'erover te praten'. De vastgelopen communicatie moet weer op gang worden gebracht en dat gebeurt bij uitstek door het relationele aspect centraal te stellen. De wijze waarop partijen met elkaar communiceren is veel interessanter dan dat waarover partijen met elkaar praten. De mediator fungeert tijdens het mediationproces in de rol van procesbegeleider en dat houdt in dat hij zich richt op het proces en in veel mindere mate op de inhoud van het conflict.

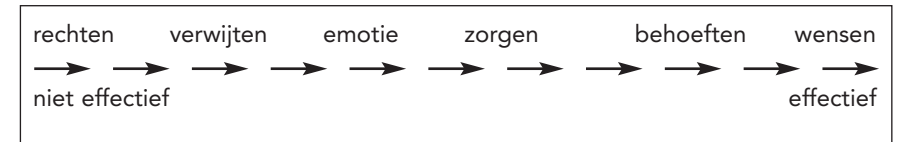
Effectieve communicatie gaat over de kern van de zaak. De kern van de zaak wordt in een conflict gevormd door de belangen van de partijen. In vrijwel alle conflicten praten partijen met elkaar over de ingenomen standpunten en niet over de onderliggende belangen.

Het is mogelijk dat partijen zich niet bewust zijn van hun eigen belangen. Het kan ook zijn dat partijen het niet aandurven om hun belangen op tafel te leggen omdat belangen veelal verbonden zijn met kwetsbaarheden. Het is aan de mediator om – via de techniek van het schillen (zie ook 4.6.) – de belangen tot onderwerp van gesprek te maken.

In een conflict is effectieve communicatie verbonden met oplossingsgerichtheid. Oplossingsgerichte communicatie verwijst naar de toekomst. Vaak zitten partijen vast in hun gezamenlijke verleden, waarin ook het conflict is ontstaan. Het is de taak van de mediator om de partijen vooruit te laten blikken. Dit houdt in dat de rechten die partijen claimen, worden omgezet in verwijten. Vervolgens worden verwijten omgezet in emoties en emoties worden vertaald naar zorgen, zorgen veranderen in behoeften en behoeften monden uit in wensen.

Wensen staan voor de toekomst en voor verandering en daar is veel meer perspectief te bespeuren dan in de rechten, die gekoppeld zijn aan het verleden.

Onderstaande effectiviteitbalk (figuur 7) geeft aan hoe de mediator onnuttige en niet-effectieve informatie omzet in nuttige effectieve informatie.



**Figuur 7 Effectiviteitbalk**

(bron: Centrum voor Conflicttherapie, 1977)

## 4. MEDIATIONVAARDIGHEDEN EN -TECHNIEKEN

### Inleiding

De vaardigheden en technieken die hier worden besproken, zijn de volgende:

- luisteren;
- vragen stellen;
- herformuleren, heretiketteren of reframe: neutraliseren, normaliseren en gemeenschappelijk maken;
- spiegelen of reflecteren;
- samenvatten en parafraseren;
- schillen;
- metacommunicatie;
- futurize.

### 4.1. Luisteren

Actief luisteren impliceert dat de ander zich uitgenodigd voelt zijn verhaal te vertellen. Dit omdat er open, onpartijdig en zonder vooroordelen wordt geluisterd. Actief luisteren vraagt om oor voor de verbale en om oog voor de non-verbale communicatie. De emoties, bedoelingen en intenties worden als het ware 'gelezen'.

Betrokkenheid, interesse en nieuwsgierigheid zijn voorwaarden voor actief luisteren. Met actief luisteren wordt informatie verzameld, maar wordt ook gebouwd aan een goede sfeer.

### 4.2. Vragen stellen (zie ook 5. Voorbeelden van vragen)

Het stellen van vragen is een belangrijk instrument van de mediator. Vragen maken de ander belangrijk en daarmee wordt nog eens verduidelijkt, dat het tijdens de mediation om de partijen gaat en niet om de mediator. Een goede vraag kan heel effectief zijn. Er komt namelijk helderheid over het conflict en over de beleving van het conflict. Een vraag kan aanzetten tot nadenken en tot reflectie over het eigen handelen en dat van de ander.

Er zijn verschillende soorten vragen. Er wordt hier onderscheid gemaakt tussen open en gesloten vragen, vragen gericht op informatie en vragen gericht op veranderingen in het vastgelopen proces

#### **4.2.1. Open en gesloten vragen**

Open vragen zijn uitnodigend en bieden ruimte aan de ander om te vertellen wat hij kwijt wil. Gesloten vragen zijn vragen die bevestiging of ontkenning oproepen, weinig extra informatie toevoegen en meestal dienen ter controle ten aanzien van concrete zaken.

#### **4.2.2. Vragen gericht op informatie**

Lineaire vragen zijn feitelijke vragen, die beginnen met 'hoe', 'wie', 'wat', 'waar' en 'wanneer'.

Preciserende vragen zijn vragen die gesteld worden met de bedoeling om nadere uitleg, informatie of verduidelijking te krijgen. 'Wat bedoel je met binnen afzienbare tijd?'

Argumentatieve vragen zijn vragen waarin wordt onderzocht wat partijen tot hun standpunt of stellingname heeft gebracht.

#### **4.2.3. Vragen gericht op veranderingen in het vastgelopen conflict**

Stimulerende vragen zijn vragen die partijen vanuit een ander perspectief naar het conflict laten kijken en daarmee de creativiteit bevorderen. 'Hoe kijkt de wijkagent - die jullie allebei bewonderen om zijn neutrale opstelling - naar dit probleem?'

Hypothetische vragen zijn eveneens vragen om de creativiteit te bevorderen. Bij hypothetische vragen wordt een niet-bestaande situatie verondersteld: 'stel dat jij voldoende geld zou hebben om in je dagelijks onderhoud te kunnen voorzien, welke onderwerpen zou je dan nog met je ex-echtgenoot willen bespreken?'

Reflectieve vragen zijn vragen die ertoe leiden dat partijen stil staan en nadenken over hun eigen opstelling en gedrag in relatie tot het conflict. 'Wat maakt deze ring voor elk van jullie zo belangrijk dat je hier voor jullie - tot voor kort zo goede - relatie op het spel wilt zetten?'

Suggestieve vragen zijn vragen waarbij de mediator zijn eigen mening laat doorklinken vanuit het idee dat dit het proces vooruit helpt. 'Is uit elkaar gaan de enige mogelijkheid voor jullie?'

Strategische vragen zijn vragen waarmee een antwoord, dat al gegeven is, nogmaals wordt herhaald om strategische redenen. Deze vragen kunnen ook dienen ter controle of bevestiging van iets wat al aan bod is geweest. 'Als ik jullie goed beluister, is voor jullie het belangrijkste dat er een goede samenwerking wordt gerealiseerd?'

Confronterende vragen zijn vragen waarin op een directe wijze een

tegenstelling aan de orde wordt gesteld. 'Jullie geven aan dat jullie zo snel mogelijk willen scheiden, maar jullie zijn niet in staat de komende anderhalve maand een afspraak te maken ... hoe moet ik dat zien?' Confronterende vragen vereisen een goede timing en een zorgvuldige formulering omdat zij als aanvallend ervaren kunnen worden.

Relationele vragen zijn vragen waarin de relatie aan de orde wordt gesteld. 'Hoe hebben jullie de afgelopen jaren de moeilijkheden die jullie tegenkwamen aangepakt?' en 'wat liep er goed in jullie samenwerking?'

Circulaire vragen zijn vragen gericht op de wederkerigheid. Beide partijen spelen een rol in het conflict en zullen dan ook moeten bijdragen richting de oplossing van het conflict. 'Wat heb jij van de ander nodig om dit achter je te laten?' en 'wat kun jij de ander bieden om hem te helpen dit achter zich te laten?'

#### **4.3. Herformuleren, heretiketteren of 'reframen'**

Door te herformuleren, heretiketteren of te reframen wordt de betekenis van boodschap zodanig verwoord dat de andere partij deze kan horen zonder dat zijn emoties meteen op scherp staan. Er bestaan enkele vormen van herformuleren, te weten: neutraliseren, normaliseren, positief herformuleren en gemeenschappelijk maken.

1. Neutraliseren: een negatieve uitlating wordt in neutrale bewoordingen weergegeven: 'hij is een geldwolf' wordt 'geld is een belangrijk punt om te bespreken.'
2. Normaliseren; (heftige emotionele) menselijke reacties op bepaalde gebeurtenissen en ervaringen worden als 'gewoon' en 'menselijk' onderkend, 'hij is een geldwolf' wordt 'voor veel mensen is het bezitten van geld van belang; het vergemakkelijkt hun leven'.
3. Positief herformuleren; een verwijt aan de ander 'hij is een geldwolf' wordt vertaald naar de onderliggende wens van degene die het verwijt adresseert 'jij hebt behoefte aan zaken van immateriële aard'. Op deze manier wordt er tegelijkertijd geschild (zie ook 4.6.).
4. Gemeenschappelijk maken; er wordt gezocht naar het gemeenschappelijke: 'hij is een geldwolf' wordt 'het is voor u beiden van belang over voldoende middelen van bestaan te beschikken'.

#### 4.4. Spiegelen of reflecteren

Reflecteren en spiegelen is het herhalen van wat er is gezegd. Dit kan gaan om een kernwoord 'genegeerd, zei jij?' of het kan gaan om een deel van een zin. Het kan ook gaan om de onderliggende gevoelens 'het doet u verdriet om dit te zeggen, klopt dat?', en ook om de geconstateerde non-verbale signalen 'je kijkt naar buiten als zij vertelt hoe pijnlijk het was toen jullie kind overleed.'

Door reflectie of spiegeling geeft de mediator 'een stem' aan de spreker en hierdoor hoort en ziet de spreker nogmaals dat wat hij zelf heeft gezegd of heeft laten zien. Dit biedt hem de mogelijkheid een en ander nog eens uit te leggen, kracht bij te zetten of af te zwakken. Hij krijgt hierdoor meer zicht op zichzelf en dat geldt ook voor de wederpartij. De spreker krijgt meer invloed en inbreng; dit proces wordt ook wel empowerment genoemd.

#### 4.5. Parafraseren en samenvatten

Parafraseren is bondig en helder weergeven van wat er is gezegd. Hier maakt de mediator meer gebruik van zijn eigen bewoordingen (anders dan bij de spiegeltechniek) en hij selecteert dat wat hem bruikbaar lijkt voor het proces. Als partijen bijvoorbeeld hun boosheid fulmineren over het feit dat de ander maar vast blijft zitten in zijn standpunt dan kan de mediator dit als volgt parafraseren: 'als ik het goed begrijp, dan willen jullie beiden het probleem zo snel mogelijk oplossen.' Bij het parafraseren beperkt de mediator zich niet alleen tot de inhoud van het gezegde. Hij parafraseert ook de gevoelens 'jij voelde je in de steek gelaten en je had graag steun gewild, als ik het goed begrijp.' Ook op procesniveau parafraseert de mediator: 'ik heb de indruk dat u een stap vooruit en dan weer twee stappen achteruit doet.'

Samenvatten wordt in de praktijk als een synoniem voor de techniek parafraseren gebruikt. In theorie gaat samenvatten over een langere tijdspanne dan parafraseren. Een samenvatting structureert het gesprek. De onderwerpen worden benoemd en daarmee wordt de opmaat gemaakt naar 'hoe verder?'

#### 4.6. Schillen

In conflicten nemen partijen in de regel een standpunt in dat als strijdpunt naar buiten wordt gedragen. Het standpunt wordt verwoord als een eis of een recht. 'Ik eis wekelijks omgang met mijn kind.' Belangen zijn de beweegredenen van het handelen en dat

houdt in dat achter elk standpunt een belang schuilgaat. Schillen is de techniek waarbij de mediator door het stellen van vragen bij de kern van de zaak komt en dus bij de belangen van de partijen. Dit is te vergelijken met het schillen van een ui (zie figuur 8: van standpunten naar belangen).

In het genoemde voorbeeld is het standpunt: 'ik eis wekelijks omgang met mijn kind.'

Vraag: 'kun je vertellen welke opvattingen hieraan ten grondslag liggen?'

Antwoord: 'een kind heeft twee opvoeders nodig en zijn ouders zijn hiertoe het meest geëigend.'

Vraag: 'stel dat je jullie kind maar eens in de maand zou mogen ontmoeten, hoe zou je je daarbij voelen?'

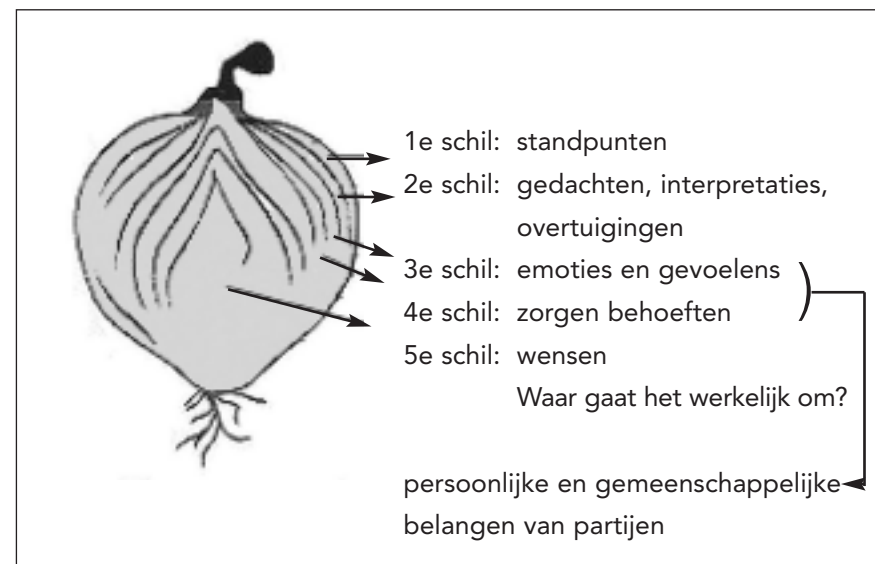
Antwoord: 'diep ongelukkig.'

Vraag: 'stel dat je jullie kind maar eens in de maand zou mogen ontmoeten, welke zorg zou je dan hebben?'

Antwoord: 'dat mijn kind en ik van elkaar vervreemden.'

Vraag: 'klopt het dat je voor de toekomst wenst dat je met jullie kind een hechte band behoudt?'

Antwoord: 'ja daar gaat het mij om.'



**Figuur 8 de ui: van standpunten naar belang**

(bron: Fisher & Ury, 2005)

#### 4.7. Metacommunicatie

Metacommunicatie is het bespreekbaar maken van de communicatie. In de communicatie tussen partijen wordt het conflict zichtbaar. De mediator stelt met behulp van de metacommunicatie de communicatie tussen de partijen aan de orde. 'Ik heb de indruk dat als jij (de ene partij) gaat overtuigen, jij (de andere partij) steeds meer wegzakt, met als gevolg dat jij nog meer gaat overtuigen en jij nog verder wegzakt. Herkennen jullie dit?'

Met gebruikmaking van deze techniek krijgen partijen inzicht in de wijze van communiceren met elkaar. Vaak wordt daarmee duidelijk dat deze manier van communicatie zinloos en ineffectief is. Hiermee wordt de mogelijkheid geopperd om op een andere wijze te communiceren met elkaar. 'Wat heb jij nodig om een beetje achterover te kunnen leunen en wat heb jij nodig om weer bij de les te zijn?'

#### 4.8. Futurize of vooruitzien

Conflicten zijn sterk verbonden met het verleden. De conflicten zijn in het verleden ontstaan en partijen moeten hun conflictgeschiedenis kunnen vertellen in mediation. De mediator moet ruimte geven aan de conflictgeschiedenissen en op het juiste moment de overstap maken naar de toekomst. De toekomst staat voor vragen als 'hoe verder?' en 'hoe lossen jullie dit conflict op?', 'hoe wensen jullie in de toekomst met elkaar om te gaan?' De toekomst maakt ook duidelijk wat er in het heden nog moet gebeuren om deze toekomst te kunnen realiseren. Met andere woorden de mediator schakelt van het verleden naar (de wensen ten aanzien van) de toekomst om vervolgens de blik op het heden te richten en te bezien wat er in de mediation nog moet gebeuren om de gewenste toekomst vorm te kunnen geven.

## 5. VOORBEELDEN VAN VRAGEN

### Inleiding

In hoofdstuk 4 hebben we gezien welke vaardigheden en technieken ingezet kunnen worden door de mediator bij een mediation. In dit hoofdstuk zijn de betreffende vaardigheden en technieken vertaald naar voorbeelden van vragen.

#### 5.1. Openingsfase

Het doel van de intakefase is, vanuit het perspectief van partijen, een zodanige indruk te krijgen van het mediationproces en de mediator, dat het gevoel bij partijen ontstaat in goede handen te zijn. Vanuit het perspectief van de mediator is een basis gelegd voor het contract, is vertrouwen ontstaan in zijn persoon en zijn de formaliteiten afgehandeld.

- Hoe is de keuze voor mediation tot stand gekomen?
- Hebben jullie beiden voor mediation gekozen om er uit te komen?
- Wat willen jullie weten of wat hebben jullie nodig om 'ja' te zeggen tegen mediation

#### 5.2. Quick Scan en Exploratiefase

Partijen voelen zich in deze fase inhoudelijk en emotioneel gehoord door de mediator. Er vindt deëscalatie plaats van het conflict en er is duidelijk een vermindering van de spanning tussen partijen. Onnuttige informatie wordt door de mediator zoveel mogelijk vertaald naar nuttige informatie. Het perspectief van partijen is in plaats van gericht op het verleden, gericht op de toekomst.

Om deze fase op gang te helpen:

- Wat houdt jullie verdeeld?
- Waarover verschillen jullie beiden van mening?

- Wat was voor jou de druppel, die de emmer deed overlopen?
- Wat is de reden, dat jullie er zelf nog niet zijn uitgekomen?
- Wat zou het jullie opleveren als jullie hier samen uitkomen?
- Wat verwachten jullie van elkaar?
- Wat hebben jullie eerder met succes opgelost?
- Wat houdt jullie het meest bezig?
- Wil jij in 1 minuut aangeven wat de kern van het probleem is?
- Hoe komt het dat jij denkt er NU wel uit te komen?

#### **5.2.1. Feiten verzamelen, kennis vergaren door lineaire vragen**

- Wat is er gebeurd?
- Wie deed wat?
- Waar was dat?
- Hoe?
- Hoeveel?
- Hoe vaak?
- En toen?
- Wat maakt dat...?
- Wat maakt dat jullie niet... ?
- Wat speelt er verder?
- Wat speelt er nog meer?
- Kun je daar iets over zeggen?
- Is dit iets waar jij op in wilt gaan?
- Jij zou nog even vertellen ...
- Wanneer zijn de moeilijkheden begonnen?

En om meer door te dringen tot de kern:

- Als jij het aan een denkbeeldige derde zou uitleggen waar het probleem werkelijk over gaat ...
- Wat is er nu echt gebeurd?
- Wat wil je echt?
- Waar wil je naar toe?
- Wat maakt je zo overtuigd van...?.
- Kun je vertellen wat je tot deze stellingname heeft gebracht?
- Wat zijn je motieven?
- Waar gaat het je werkelijk om?

#### **5.2.2 Relationale vragen om informatie te krijgen over de onderlinge relatie**

- Hoe was de relatie in het verleden?
- Hoe is de relatie op dit moment?
- Hoe willen jullie de relatie in de toekomst?
- Waarover zijn jullie het eens en/of oneens geworden?

- Wat houdt jullie verdeeld?
- Wat is het verschil tussen de manier waarop jij tegen de problemen aankijkt en hoe de ander er tegenaan kijkt?
- Wat zijn de onderlinge verschillen in zienswijze?
- Wat zijn de onderlinge verschillen in opvattingen?
- Waar is het jullie beiden om te doen?
- Wat kunnen jullie nog voor elkaar betekenen?
- Wat willen jullie van elkaar?
- Wat heeft de een de ander te bieden?

#### **5.2.3. Hypothetische vragen stel je om het denkproces op gang te helpen**

- Stel dat.....
- Wat als.....

#### **5.2.4. Reflectieve vragen stel je met het doel bewustwording bij de cliënten na te streven**

- Hoe zie je jezelf in deze situatie?
- Stel, dat jullie wel samen ....., welke veranderingen zijn dan nodig?
- Stel, dat aan alle condities is voldaan, zouden jullie dan een maandelijks overleg over.... op prijs stellen?
- Stel, dat jullie je wensen aan de rechter voor wilt leggen, hoe zouden jullie deze dan expliciteren?

#### **5.2.5. Strategische vragen zijn vragen waarvan het antwoord al bekend is, maar die om strategische redenen worden herhaald of vragen, die als controle vraag gesteld worden**

- Hoe lang hadden jullie ook al weer...(in vrede naast elkaar gewoond)?
- Hoor ik het goed, dat je zegt...?
- Hoelang zou het duren als jullie dit probleem aan de rechter voorleggen?
- Hebben jullie overwogen wat jullie alternatieven zijn als jullie er niet uitkomen?
- Zou je willen herhalen wat je net hebt gezegd?
- Wat is voor jou het belangrijkste... dat je gelijk krijgt of dat jullie goede burens/collega's zijn?

#### **5.2.6. Vragen die je kan stellen bij opgelopen emoties en bij erkenning van de emoties**

- Je bent (nog) erg boos, klopt dat?
- Je bent erg gekwetst hè, klopt dat?

- Ik zie dat je.....bent, klopt dat? (alles invullen)
- Waar bent je bang voor?
- Hoe zou het voor jou voelen?
- Wat zou jij van hem willen?
- Wat heb je nodig?
- Formuleer dat eens als vraag
- Wilt je het hem/haar vragen?
- Wist je dat ...?
- Wat betekent dat voor jou?
- Begrijp je dat van hem/haar?
- Heb je hem dat ooit verteld? Kun je je in de ander verplaatsen?

#### **5.2.7. Vragen, die je kan stellen bij een impasse**

- Waarom zit je hier?
- Wil(len) je/jullie (samen) wel verder?
- Wat als je er niet uitkomt?
- Wat gebeurt er als je er samen niet uitkomt?
- Wat nu?

#### **5.2.8. Vragen naar verleden**

- Kun je even vertellen waarom je hier zit?
- Hoe is het tot nu toe gegaan?
- Hoe gingen jullie vroeger met elkaar om?
- Hoe losten jullie in het verleden problemen op?
- Hoe communiceren jullie gewoonlijk met elkaar?
- Hoe bespreek je gewoonlijk dit soort zaken?

#### **5.2.9. Vragen naar de toekomst**

- Het doel is dat jullie er uit komen, klopt dat?
- Hoe zien jullie een en ander in de toekomst?
- Hoe zie je de relatie in de toekomst?
- Hoe ga je verder?
- Hoe belangrijk is het om weer goed met elkaar om te gaan?
- Wat voor soort communicatie willen jullie voortaan?

#### **5.2.10. Opmerkingen/vragen om het gesprek te structureren**

- Het is aan jou om 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
- Aanvullingen mogen straks
- Ik kom straks bij je terug met de vraag om aanvullingen
- Dat zetten we op de agenda
- Deze mogelijkheid parkeren we even tot we alles in beeld hebben
- Dat is een mogelijkheid, daar komen we later op terug

- Wat denk je hiermee te bereiken?
- Stop, waar ben je mee bezig?
- Laten we even een pauze inlassen
- Wie wil er een kop koffie?
- Klopt dat?
- Heb ik het goed begrepen?
- Even voor de duidelijkheid
- Ik hoor, dat....
- Is dat een antwoord op jouw vraag?
- Willen jullie met elkaar overleg hebben?
- Waarmee ga je nu aan de slag?
- Als je het gevoel hebt, dat het niet werkt, hoor ik het graag van je
- Leg het mij eens uit
- Leg het eens uit
- Wat bedoel je?
- Help me even, zodat ik het beter kan begrijpen
- Ik ben even de draad kwijt, help me even

#### **5.2.11. Vragen, die je kunt stellen om je doel te bereiken**

- 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?

### **5.3. De kantel- (draai-) of categorisatiefase**

Deze fase begint op het moment, dat de mediator verslag doet van de in de door hem in de exploratiefase gehoorde belangen en eindigt op het moment, dat partijen opties gaan bedenken, waarmee de volgende fase, de onderhandelingsfase, wordt ingezet.

- Ben je bereid om jouw krenkingen, emoties, te parkeren, om vervolgens met elkaar tot zaken te komen?
- Zijn jullie bereid elkaar als onderhandelingspartner te beschouwen?
- Zijn jullie bereid om te zoeken naar mogelijkheden, rekening houdend met de vragen van ieder van jullie?
- Samenvattend hebben jullie beiden belang bij..... klopt dat?
- Zijn de belangen helder geworden?
- Zijn jullie bereid om naar mogelijkheden te zoeken in de richting van elkaars belangen?

### **5.3.1. Schilvragen stel je om de belangen van beide partijen boven tafel te krijgen**

- Stel dat je krijgt wat je wenst, wat zou dat opleveren voor jou / wat zou dat voor jou oplossen?
- Stel, dat je niet krijgt wat je wilt, wat zou dat betekenen of wat zou er dan gebeuren?
- Wat is het precies waar je je zorgen over maakt?
- Wat zou je willen?
- Wat bedoel je precies?
- Is dit alles wat er speelt?
- Waar gaat het nu eigenlijk om?

### **5.4. De onderhandelingsfase**

In de onderhandelingsfase maakt de activiteit van de mediator steeds meer plaats voor die van de partijen zelf.

Je kunt in deze fase ook circulaire vragen stellen. Dit zijn vragen gericht op het relationele vlak, die per definitie aan beide partijen worden gesteld. In de vraag zelf wordt altijd een verbinding naar de andere partij gemaakt, zodat de betrokkenen gedwongen worden zich in de ander te verdiepen.

- Wat heb je nodig van de ander om je veilig te voelen; gevolgd door: wat kun je bieden opdat de ander zich veilig kan voelen en wat denkt de ander volgens jou, dat jij nodig hebt?
- Wat heb je nodig teneinde tegemoet te komen aan de wens, belangen van jouw gesprekspartner?
- Wat heb je te bieden, zodat jouw gesprekspartner akkoord kan gaan met jouw wens/belangen?
- Wat heeft ieder van jullie nodig om het gevoel te hebben, dat recht is gedaan?

### **5.5. Opties**

Verder kun je om opties te genereren de volgende vragen stellen:

- Ben je bereid om met elkaar ideeën te ontwikkelen, suggesties te doen, zodanig, dat ze tegemoet komen aan de wensen van ieder van jullie?
- Is het mogelijk om tot een vrije gedachtevorming te komen en voorlopig geen commentaar te geven op de geformuleerde ideeën?
- Wat zijn de opties volgens..?

- Welke andere mogelijkheden heb je bedacht?
- Wat zou je doen om het eenvoudiger te maken?
- Zou je aan hem kunnen vragen welke mogelijkheden hij ziet en omgekeerd?
- Wat is het alternatief?
- Wat gebeurt er als je dat doet?
- Hoe zou dit werken?
- En dat?
- Als ik je goed begrijp is een optie.....



## 6. VALKUILEN VAN DE MEDIATOR

### Inleiding

Een valkuil kennen is de enige mogelijkheid om er niet in te trappen. Het beroep 'mediator' draagt een aantal valkuilen in zich. Daarnaast moet een mediator zichzelf goed kennen zodat hij weet waar zijn blinde vlekken zijn en waar zijn zwakke plekken zitten.

De volgende valkuilen worden besproken:

- vooroordelen/voorkeuren
- aannames
- tempo
- allergieën
- ingewikkeld gedrag

### 6.1. Vooroordelen/voorkeuren

Neutraliteit staat hoog in het vaandel van de mediator. Tegelijkertijd heeft ieder mens vooroordelen en voorkeuren. Het bewustzijn van de eigen vooroordelen en voorkeuren leidt ertoe dat ze hanteerbaar en geneutraliseerd kunnen worden. Hierdoor krijgt de mediator weer de rol van meervoudig partijdige bemiddelaar.

Een vooroordeel kan ontstaan bij de start van de mediation. Hier volgt een voorbeeld.

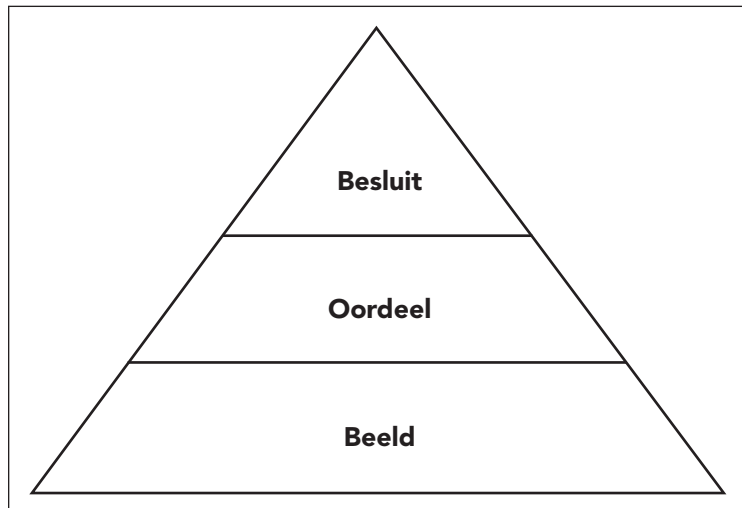
De partijen, een werkgeefster en een werknemer, komen binnen. De werkgeefster is casual gekleed en goed verzorgd. De werknemer is in een hemdje gekleed, heeft een oorbel in en een motorhelm onder een - van onder tot boven - getatoeëerde arm. De mediator slaat het beeld van de werknemer op, koppelt hieraan een oordeel 'wat een type ... hij lijkt wel een hells angel.' Onbewust besluit de mediator voorzichtig te werk te gaan tijdens de mediation.

Met deze eerste indruk is er een beeld van de werknemer ontstaan, dat voor de rest van de mediation in diens nadeel zal werken als de mediator zich niet bewust wordt van zijn vooroordeel (een hells angel ... dus een engerd), waarmee hij zijn onpartijdige houding verliest.

- Ook lopende mediation kan er een vooroordeel ontstaan:

*Tijdens de mediation buigt de man zich voor de vijfde keer ver voorover naar de vrouw en hij probeert haar met stemverheffing, terwijl hij ondertussen met zijn vuist op tafel slaat, te overtuigen van zijn gelijk. De mediator heeft dit beeld scherp op zijn netvlies staan. Hij oordeelt (bij zichzelf) dat hij dit vervelend gedrag vindt en koppelt het besluit 'dwingeland' aan dit oordeel. De mediator realiseert zich dat hij met zijn oordeel iets moet doen. Hij benoemt het gedrag van de man en vraagt welk effect hij zou willen bereiken met dit gedrag. Vervolgens vraagt hij de vrouw of het effect dat de man wil bereiken op deze wijze bereikt wordt.*

In figuur 9 wordt weergegeven hoe 'Beeld Oordeel Besluit' werkt. Een beeld wordt vrijwel onmiddellijk gevolgd door een oordeel, dat vervolgens wordt omgezet in een besluit.



**Figuur 9 BOB: Beeld / Oordeel / Besluit**  
(bron onbekend)

## 6.2. Aannames

Een herkenbare en zeer menselijke eigenschap is het om een eigen invulling te geven aan dat wat de ander vertelt. Dit laatste is vooral van belang als er gerefereerd wordt aan algemeenheden of principes. Een voorbeeld:

*Een burencnflict: twee partijen (geen directe burens) hebben een conflict over een omheining van een tuin. De overige buurtbewoners zijn hier niet bij betrokken. De ene partij houdt van een open tuin en heeft een tuin zonder omheining. De andere partij vindt dit onacceptabel omdat in de tuin een vijver is aangelegd. Deze partij maakt zich zorgen om het verdrinkingsgevaar voor (kleine) kinderen.*

Een mediator die in het beschreven voorbeeld samen met één van de partijen de aannames doet dat een niet afgesloten vijver gevaarlijk is voor kleine kinderen, zal niet doorvragen bij de partij die zich zorgen maakt over het verdrinkingsgevaar voor kleine kinderen. Toch is de vraag interessant waarom juist deze partij het conflict over de niet-afgesloten vijver aangaat en de andere buurtbewoners dit nalaten.

Een mediator, die in deze zaak hierop had doorgevraagd, had vernomen dat de partij, die zich zorgen maakte over het verdrinkingsgevaar, als kind zelf bijna verdronken was. Als dit tijdens mediation duidelijk was geworden, was haar opstelling dat de vijver afgeschermd zou moeten worden, ook voor de andere partij, veel begrijpelijker en acceptabeler geweest.

In hoofdstuk 3 is al gewezen op de communicatiemuur die goed illustreert dat partijen elkaar niet altijd goed verstaan. De mediator moet er voor waken dat hij niet vervalt in dit patroon van invullen en aannemen. Een van de kwaliteiten van de mediator zou moeten zijn, dat hij alles checkt. ANNA helpt hem hierbij. ANNA staat voor 'Alles Nagaan en Niets Aannemen'.

Een ander ezelsbruggetje in deze is dat BOB (Beeld Oordeel en Besluit) en ANNA (Altijd Nagaan Nooit Aannemen) LSD (Luisteren, Samenvatten en Doorvragen) gebruiken om met beide benen op de grond te blijven staan.

## 6.3. Tempo

Het tempo in mediation is van groot belang. Tempo kan inhouden dat er snel wordt gegaan maar kan ook betekenen dat er (te) veel tijd voor bepaalde zaken wordt genomen.

### 6.3.1. Snelheid

'Haastige spoed is zelden goed', bewijst zich in mediation. Mediators en/of partijen die haast hebben komen zichzelf tegen gedurende het mediationproces. De bedoeling van mediation is dat partijen oplossingen vinden voor hun problemen. Het gevaar is dat

de oplossingen worden gevonden voordat de problemen aan bod zijn geweest. Haast leidt ertoe dat oplossingen worden oarmrd voordat het werkelijke probleem de tijd en ruimte heeft gekregen die het nodig heeft. Een mediator die te snel naar oplossingen gaat, krijgt dit meestal gepresenteerd tijdens de onderhandelingen. Partijen komen dan terug op hun eerdere aangedragen oplossingen omdat het emotionele leed niet voldoende aandacht heeft gekregen. Geduld is een eigenschap die de mediator goed kan gebruiken.

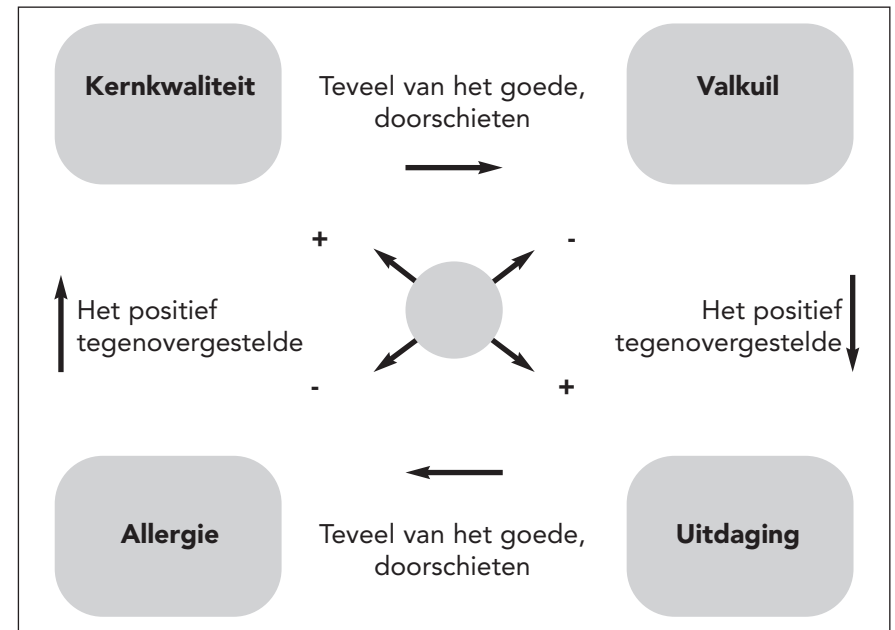
### 6.3.2. Traagheid

Een ander element is dat partijen te lang en te uitgebreid blijven stilstaan bij hun pijn en emotionele leed in het conflict. Het conflict verergert omdat de partijen zich blijvend kunnen inleven in hun frustraties. De gedachte 'alles wat aandacht krijgt, groeit' slaat dan in negatieve zin op het conflict. Partijen focussen op het conflict in plaats van op de oplossingen. De mediator moet dus ook in staat zijn de blik van de partijen van het verleden, via de toekomst naar het heden te richten. Lukt dit niet, dan zullen de partijen kunnen vastdraaien in hun conflict.

### 6.4. Allergie

Een mediator heeft een enorme hekel aan dominante mensen. Aan tafel zit een uiterst bazige figuur. De andere partij krijgt niet of nauwelijks de ruimte. Het is voor deze mediator dan moeilijk om geen ergernis te voelen of te tonen.

Stel: een mediator moet zijn allergieën kennen. Het kernkwaliteitenkwadrant van Ofman kan hierbij behulpzaam zijn (figuur 10). Via het kernkwaliteitenkwadrant kun je je allergieën opsporen. Als de kernkwaliteit bijvoorbeeld geduldig zijn is, dan is de valkuil (teveel van het goede) passiviteit, het positief tegenovergesteld is activiteit en de allergie (teveel van het positief tegenovergestelde) is dwingend/sturend gedrag. Het schema kan ook omgekeerd ingevuld worden; als je een duidelijke aversie voelt naar dominant gedrag, dan is dit dominante gedrag een teveel van positieve kwaliteit aanwezigheid. Het negatief tegenovergestelde van aanwezigheid is afwezigheid en afwezigheid is de valkuil van de kernkwaliteit bescheidenheid.



**Figuur 10 Kernkwaliteitenkwadrant van Ofman**

(bron: Ofman, Daniel)

Het schema van Ofman kan behulpzaam zijn bij herformuleringen. Het maakt duidelijk dat een allergie (dominantie) een teveel is van een positieve eigenschap (aanwezigheid). Een eigenschap die een mooie aanvulling vormt op de kernkwaliteit bescheidenheid. In mediation kan de mediator door zijn eigen allergie te herkennen en zich te realiseren dat deze eigenschap voortvloeit uit een andere positieve eigenschap dit gedrag aan de orde stellen via een positieve herformulering. In het eerder genoemde voorbeeld zou dit als volgt kunnen:

Het is prettig dat je goed duidelijk maakt wat je vindt en waar je staat. Dit is iets wat je goed kunt. Het is ook van belang dat de ander dit duidelijk kan maken en dat is tot nu toe nog niet voldoende gelukt. Wellicht kunnen jullie elkaar hier de helpende hand bieden.

### 6.5. Ingewikkeld gedrag

Of iemand nu stil, verdrietig, agressief is, stoort, traineert of almaar hetzelfde zegt ... ingewikkeld gedrag kan het best aan de orde

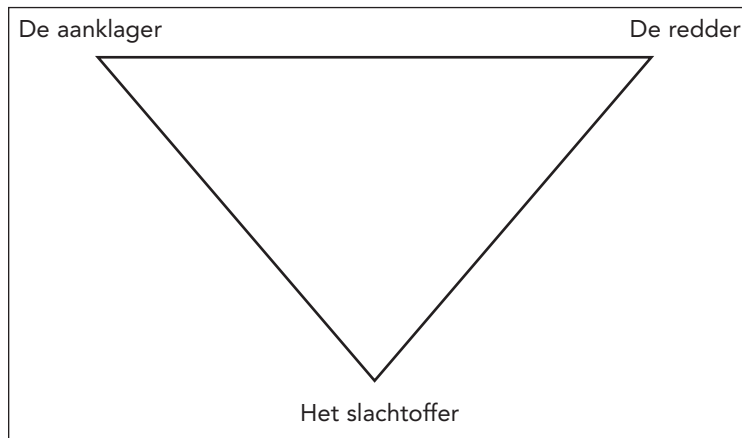
gesteld worden door het te benoemen, te vragen om herkenning en vervolgens te bespreken of ander gedrag tijdens de meditation-bijeenkomsten wenselijk en mogelijk is.

Hieronder wordt slachtoffergedrag apart beschreven omdat dit gedrag een extra risico in zich draagt, namelijk dat de mediator onderdeel wordt van het patroon dat dader en slachtoffer met elkaar vormen.

### 6.5.1. Slachtoffergedrag

In een conflict zie je regelmatig dat een van de partijen als agressor naar voren komt en de ander als slachtoffer. Het gevaar van deze verhouding tussen partijen is dat de mediator onderdeel van dit patroon wordt. Slachtoffers doen een erg sterk appel op de medemens en over het algemeen wordt hierop gereageerd. Slachtoffers roepen veelal of agressieve of reddende gevoelens op. Een mediator die agressie voelt naar het slachtoffer moet oppassen dat hij niet gaat aanklagen. Een aanklagende mediator: 'kun je je voorstellen dat als je elke keer opnieuw zegt dat je niets wilt, kunt of durft dat de ander hier boos over wordt?' Een mediator die medelijden voelt voor het slachtoffer moet oppassen dat hij het slachtoffer niet gaat redden en voor het slachtoffer gaat spreken. Een reddende mediator: 'kun je (andere partij) je voorstellen hoe iemand zich voelt als hij nooit de kans krijgt iets te zeggen?'

De dramadriehoek uit de transactionele analyse geeft mooi weer in welk patroon mediator en de partijen verzeild kunnen raken.



**Figuur 11 de dramadriehoek**

(bron: Berne, Eric 1996)

Als de mediator onderdeel van de dramadriehoek wordt, zal bovendien duidelijk worden dat de ingenomen rollen (redder, aanklager en slachtoffer) in hoog tempo kunnen wisselen. Zo zal het slachtoffer in een aanklager veranderen als de mediator iets doet wat hem niet welgevallig is. De mediator wordt dan de gebeten hond en krijgt daarmee de rol van slachtoffer. De oorspronkelijke aanklager kan dan de andere partij hierop wijzen: 'dat bedoelde de mediator helemaal niet', waardoor de aanklager redder wordt enzovoorts. Het mag duidelijk zijn dat als de mediator onderdeel wordt van de dramadriehoek, hij zijn mediatorsrol niet goed kan vervullen. De mediator doet er goed aan het patroon dader – slachtoffer aan de orde te stellen en partijen te vragen of zij dit herkennen.

## 7. HET NEDERLANDS MEDIATION INSTITUUT (NMI)

Het NMI fungeert als onafhankelijk kwaliteitskoepel voor mediation in Nederland. Door het nastreven van zijn doelstellingen beoogt het NMI om mediation een structurele plaats en functie te geven binnen het maatschappelijk bestel. Het NMI voorziet daarbij primair in een onafhankelijk kwaliteitskader voor mediation in Nederland.

Het NMI kent de volgende doelstellingen:

- het stimuleren van de toepassing van mediation in Nederland;
- het bevorderen en borgen van de kwaliteit van mediation en mediators;
- het geven van onafhankelijke informatie en voorlichting over mediation;
- kwantificering en onderzoek inzake mediation;
- het bieden van een overlegstructuur inzake mediation.

Het NMI geeft daaraan uitvoering onder meer door:

- het voorzien in een concreet kwaliteitssysteem;
- het accrediteren en registreren van mediators (NMI Register van Mediators);
- het onderhouden van contacten met instellingen, bedrijven en overheden;
- het ontwikkelen en verspreiden van documentatie en voorlichtingsmateriaal;
- op aanvraag selecteren van mediators uit het NMI-Register;
- stimuleren van adequate opleidingsmogelijkheden voor mediators.

Voor nadere informatie zie: [www.nmi-mediation.nl](http://www.nmi-mediation.nl)

# BIJLAGE 1

## (MODEL) MEDIATION-OVEREENKOMST

(Dit model betreft een mediation met twee partijen. Indien bij de mediation meer dan twee partijen zijn betrokken, dienen de aanhef, de artikelen 6.1 en 8.3, en ook het slot van het contract dienovereenkomstig te worden aangepast.)

DE ONDERGETEKENDEN:

....., Mediator, .....

en Partijen:

A: .....

hier vertegenwoordigd door:

.....

en

B: .....

hier vertegenwoordigd door:

.....

KOMEN HIERBIJ OVEREEN:

### Artikel 1 - Mediation

1.1 Partijen en de Mediator nemen tegenover elkaar de inspanningsverplichting op zich, het in artikel 2 genoemde geschil tussen partijen op te lossen door Mediation conform het reglement van de stichting Nederlands Mediation Instituut (hierna het Reglement) zoals dat luidt op de datum van deze overeenkomst.

1.2 Partijen en de Mediator verbinden zich tegenover elkaar tot al hetgeen waartoe zij volgens het Reglement gehouden zijn.

1.3 Als Mediator treedt op de in de aanhef genoemde, in het NMI - Register van Mediators ingeschreven Mediator.

### Artikel 2 - Globale omschrijving van het geschil

.....

### Artikel 3 - Vrijwilligheid

De Mediation vindt plaats op basis van vrijwilligheid. Het staat elk der Partijen en de Mediator vrij om de Mediation op elk gewenst moment te beëindigen.

### Artikel 4 - Geheimhouding

4.1 Voor zover deze overeenkomst in samenhang met het Reglement Partijen verplicht tot geheimhouding, geldt zij tevens als bewijsovereenkomst in de zin van de Wet. (Art. 7:900 lid 3 BW jo. art. 153 Rv).

4.2 De Mediator draagt zorg dat alle in artikel 7 bedoelde derden die hij bij de Mediation betreft of daarover informeert, zich verbinden tot geheimhouding als omschreven in het Reglement.

### Artikel 5 - Bijzondere verplichtingen van Partijen

Naast het gestelde in het Reglement verbinden Partijen zich tegenover de Mediator en tegenover elkaar:

- zich te onthouden van acties of gedragingen die de Mediation in ernstige mate bemoeilijken of belemmeren;
- bereid te zijn naar elkaars argumenten te luisteren en te zoeken naar compromissen.

### Artikel 6 - Vertegenwoordiging

6.1 Tijdens de Mediation-procedure zal elk der Partijen in persoon dan wel door middel van een door haar aan te wijzen vertegenwoordiger aanwezig zijn.

(VOOR ZOVER VAN TOEPASSING:)

Partij A wordt vertegenwoordigd door:

.....

Partij B wordt vertegenwoordigd door:

.....

6.2 Elk der Partijen garandeert dat haar vertegenwoordiger rechtsgeldig bevoegd is om namens haar alle rechtshandelingen te verrichten die in het kader van de Mediation noodzakelijk zijn, het aangaan van een vaststellingsovereenkomst en als bedoeld in artikel 9.1 is daaronder begrepen, en ook dat de vertegenwoordiger zich zal houden aan de in het Reglement genoemde geheimhouding.

6.3 Op verzoek van de Mediator dient een schriftelijke volmacht te worden getoond waaruit voornoemde bevoegdheid van de vertegenwoordiger blijkt.

### **Artikel 7 - Derden**

7.1 De Mediator kan zich bij de Mediation voor secretariële ondersteuning laten bijstaan door een daartoe door hem aan te wijzen persoon.

7.2 De Mediator kan met toestemming van Partijen anderen bij de Mediation toelaten of betrekken, hieronder mede te begrijpen Hulppersonen in de zin van het Reglement.

### **Artikel 8 - Honoraria en kosten**

8.1 Het honorarium van de Mediator bedraagt ..... euro (zegge ..... euro's) per uur, vermeerderd met wettelijk verschuldigde omzetbelasting.

8.2 Partijen zijn, ongeacht het verloop en het resultaat van de Mediation, gehouden tot betaling van het honorarium van de Mediator alsmede tot vergoeding van alle door de Mediator gemaakte kosten.

Voorts komen voor rekening van Partijen alle overige directe en indirecte kosten vallend op de Mediation, zoals huur van ruimte, telefoon-, fax- en reiskosten, porti, honoraria en kosten van ingevolge artikel 7 bij de Mediation betrokken derden, vermeerderd met wettelijk verschuldigde omzetbelasting.

8.3 Honorarium en kosten bedoeld in artikel 8.2 worden door Partijen gedragen in de volgende verhouding: Partij A: ... % Partij B: ... %

8.4 Partijen dragen ieder voor zich de aan eigen zijde gevallen kosten.

### **Artikel 9 - Vaststellingsovereenkomst, tussentijdse afspraken**

9.1 Een als gevolg van de Mediation in der minne bereikte oplossing van het geschil zal tussen Partijen worden vastgelegd in een daartoe strekkende, schriftelijke vaststellingsover-

eenkomst.

9.2 Tijdens de loop van de Mediation tussen Partijen gemaakte afspraken binden hen alleen voorzover deze schriftelijk tussen hen zijn overeengekomen. Partijen kunnen in een dergelijke overeenkomst bepalen dat bedoelde afspraken hen niet binden indien en zodra de Mediation wordt beëindigd zonder vaststellingsovereenkomst als bedoeld in het voorgaande lid.

### **Artikel 10 - Geschillen**

10.1 Ingeval van geschillen, voortvloeiend uit enige overeenkomst als bedoeld in artikel 9 of uit daarop voortbouwende overeenkomsten, zullen Partijen trachten deze in eerste instantie op te lossen met behulp van Mediation conform het Reglement, zoals dat luidt op de aanvangsdatum van die Mediation.

10.2 Indien het onmogelijk gebleken is een geschil als bedoeld in artikel 10.1 op te lossen met behulp van Mediation, zal dat geschil worden beslecht door:

(BIJ OPSTELLING VAN DE OVEREENKOMST KIEZEN VOOR A OF B:)

(A)

arbitrage overeenkomstig de daartoe strekkende regelen van

.....

(hier naam en vestigingsplaats arbitrage-instituut invullen), zoals deze luiden op de datum van het aanvragen door de meest gereede Partij van de arbitrage.

(B)

de bevoegde rechter te

.....

### **Artikel 11 - Toepasselijk recht**

Op deze overeenkomst is uitsluitend het Nederlandse recht van toepassing.

Aldus overeengekomen en in .....-voud opgemaakt en ondertekend

te ..... op .....

De Mediator:

.....

Partij A:

.....

(.....)

Partij B:

.....

(.....)

## BIJLAGE 2

### **GEDRAGSREGELS VOOR DE NMI-GEREGISTREERD MEDIATOR**

Waar in deze Gedragsregels wordt gesproken van 'het Reglement' wordt bedoeld het NMI Mediation Reglement. De in deze Gedragsregels gehanteerde begrippen komen overeen met de begrippen in het reglement.

#### **Artikel 1 - Algemeen**

1.  
De Mediator dient zich te allen tijde zodanig te gedragen dat het vertrouwen in het NMI en in Mediation niet wordt geschaad.
2.  
De Mediator gedraagt zich conform het Reglement.

#### **Artikel 2 - Onafhankelijkheid**

1.  
Een Mediator die zelf een belang heeft bij het resultaat van de Mediation, neemt zijn benoeming niet aan.
2.  
De Mediator mag niet in een geschil optreden waarin hij een van de Partijen tevoren heeft geadviseerd. Het voorgaande is niet van toepassing indien hij alle Partijen zijn positie heeft duidelijk gemaakt en Partijen hem desondanks verzoeken als Mediator op te treden.
3.  
De Mediator dient aan alle partijen duidelijkheid te verschaffen over de relatie die hij en/of een of meer van zijn kantoorgenoten met een of meer Partijen heeft of heeft gehad.



4.

De Mediator dient zich aan de Mediation te onttrekken als naar zijn mening de Gedragsregels en/of het Reglement niet worden of kunnen worden nageleefd.

5.

Bij de uitoefening van zijn werkzaamheden zal de Mediator zich niet mogen laten leiden door buiten de Mediation gelegen belangen.

6.

De Mediator dient zich onafhankelijk op te stellen. De Mediator mag geen uitspraak doen over het geschil of een onderdeel daarvan, tenzij Partijen hem dat gezamenlijk uitdrukkelijk verzoeken.

### **Artikel 3 - Mediation-overeenkomst**

De Mediator is verplicht voorafgaand aan de Mediation met alle Partijen een Mediation-overeenkomst te sluiten, uitleg te geven over het Mediation-proces, de inhoud van de Mediation-overeenkomst en het Reglement.

#### Artikel 4 - Werkwijze Mediator

1.

De Mediator dient de Mediation met de nodige voortvarendheid te behandelen.

2.

De Mediator verlangt van Partijen dat zij de informatie verstrekken die voor een goede besluitvorming noodzakelijk is.

3.

De Mediator zorgt voor een evenwichtige behandeling van het Geschil en bevordert zoveel mogelijk dat iedere Partij op gelijkwaardige wijze aan bod komt.

### **Artikel 5 - Geheimhouding**

1.

De Mediator betreft geen derden bij de Mediation en verstrekt over de Mediation geen informatie aan derden, behoudens met toestemming van Partijen.

2.

De Mediator dient alle derden die hij bij de Mediation betreft of over de Mediation informeert, schriftelijk geheimhouding op te leggen.

### **Artikel 6 - Honorarium**

1.

De Mediator dient met Partijen over zijn honorarium een afspraak te maken en deze in de Mediation-overeenkomst vast te leggen.

2.

De Mediator bepaalt zijn honorarium uitsluitend op uurbasis en onafhankelijk van het met de Mediation te bereiken resultaat.

3.

De Mediator dient een duidelijk gespecificeerde declaratie in waaruit blijkt welke werkzaamheden zijn verricht en welke kosten waarvoor in rekening worden gebracht. De Mediator dient een verrichtingenstaat bij te houden en deze desgevraagd over te leggen.

4.

De Mediator mag de aanvang respectievelijk de voortgang van zijn werkzaamheden afhankelijk stellen van het stellen van zekerheid door Partijen voor de voldoening van zijn declaratie.

### **Artikel 7 - Collegiale houding**

1.

De Mediator die een Mediation van een andere Mediator overneemt, is verplicht zijn voorganger hierover te informeren.

2.

In het geval de Mediator wordt vervangen, zal de nieuwe Mediator zijn werkzaamheden niet aanvangen voordat de declaraties van zijn voorganger en de tot dusverre betrokken Hulp personen volledig zijn betaald.

3.

De Mediator kan niettemin zijn werkzaamheden aanvangen wanneer hij schriftelijke toestemming heeft van het Bestuur van het NMI.

4.

Bij vervanging van de Mediator door een andere Mediator is de voorgaande Mediator op verzoek van Partijen verplicht om de opvolgende Mediator volledig te informeren. Daarvan is uitgezonderd de informatie die tijdens een Afzonderlijk Gesprek is verstrekt, tenzij er over die informatie de afspraak is gemaakt dat deze aan de andere Partij mocht worden doorgegeven.

#### **Artikel 8 - Tuchtrect**

De Mediator is onderworpen aan tuchtrect conform het Reglement Stichting Tuchtrectspraak Mediators dat vigeert voor Mediators

## **BIJLAGE 3**

#### **(MODEL) BEVESTIGING GEHEIMHOUDING**

De hieronder afgedrukte (model) bevestiging geheimhouding is om praktische redenen opgesteld als brief van de mediator aan degene die als hulppersoon bij de mediation is betrokken. Uitgangspunt daarbij is, dat de mediator ervoor zorgdraagt dat de bevestiging door die betrokkene voor akkoord wordt ondertekend en aan de mediator wordt geretourneerd.

Aan: ..... (geadresseerde)

Betreft: bevestiging van de mondeling overeengekomen verplichting tot geheimhouding.

..... (plaats, datum)

Geachte .....

Zoals met u besproken bevestig ik hiermee het volgende. U bent als ..... (hier de hoedanigheid invullen waarin de derde bij de mediation is betrokken, bijvoorbeeld als deskundige) betrokken bij de mediation tussen de nagenoemde partijen over het nagenoemde geschil:

Partijen: ..... (hier de gegevens van de partijen invullen, conform de mediation-overeenkomst)

Geschil: ..... (hier een korte omschrijving geschil, conform de mediation-overeenkomst)

Bijgaand doe ik u toekomen het NMI Mediation Reglement 1995, dat op deze mediation van toepassing is. Voor de goede orde bevestig ik dat u zich op ..... (datum) mondeling heeft verplicht tot geheimhouding zoals bedoeld in artikel 6 (laatste volzin) en artikel 7 van het reglement. Dit betekent dat op u eenzelfde geheimhoudingsplicht rust als op de betrokken partijen en op mij als mediator. De geheimhoudingsplicht duurt na afsluiting van de mediation onverkort voort.

Wilt u zo vriendelijk zijn mij deze bevestiging, door u voor akkoord ondertekend, te retourneren?

Graag dank ik u voor uw medewerking in dezen.

Met vriendelijke groet,

.....

(Mediator)

## REGISTER

aannames	49 e.v.	dramadriehoek	54
actief luisteren	35	dwang- en terugtrekgedrag	30
adviseurs	20	effectiviteitsbalk	33
afronding	24	emotie	21, 30
allergie	52	empowerment	38
appelerend aspect	28 e.v.	escalatie	24
arbitrage	11, 12	escalatieladder	13
argumentatieve vragen	36	exploratie	17
aspecten van een boodschap	27	exploratiefase	17
		expressief aspect	27 e.v.
balans	18	Fisher, R.	39
belangen	21, 22, 23, 38, 39, 40	futurize	35, 40
belangenafweging	22	gedragsregels nmi mediator	63 e.v.
bemiddelaar	13	geheimhouding	15, 19
benoemen van emoties	30	gemeenschappelijk maken	37
besluitvorming	50	gesloten vragen	36
Beste Alternatief Zonder Overeenkomst	23	gezamenlijke belangen	22
bindend advies	11, 12	Glasl, F.	13
boodschap	26, 27	Harvard onderhandelingsmodel	23
bovenpartijdige conflictoplossing	11, 12	heretiketteren	35, 37
brainstormen	23	herformuleren	35, 37
		honorarium	20
circulaire vragen	37, 46	hypothetische vragen	36, 43
commitment	19	inhoudelijk aspect	27 e.v.
communicatie	25 e.v.	inspanningsverplichting	13
communicatiemuur	31	intake(gesprek)	18, 19
communicatiepatronen	25	interpunctie	30
communicatieproblemen	21	kantel- (draai-) en categorisatiefase	23
conflict	11, 21, 25, 38	kennismaking	18
conflictijsberg	21	lineaire vragen	36, 42
conflictoplossing	11	luisteren	22, 23
confonterende vragen	36	mandaat	20
		mediabel conflict	13
doorvragen	45	mediation definitie	12
draai- (kantel-) en categorisatiefase	45	mediationovereenkomst	19, 20
		mediationproces	17

mediation technieken	35	technieken	35, 41
mediation vaardigheden	35	tegenstrijdige belangen	17, 22
mediationverslag	21		
meervoudige partijdigheid	20, 49	vaardigheden	23, 35, 41
metacommunicatie	35	valkuilen	49 e.v.
miscommunicatie	25	vaststellingsovereenkomst	17, 24, 58 e.v.
		verbale communicatie	21, 27
nadelen mediation	15	verenigbare belangen	22
neutraliseren	35, 37	vertrouwelijkheid	20
neutraliteit	12, 18, 49	voorbeelden van vragen	41
non-verbale communicatie	21, 27	voorbereidingsfase	18
normaliseren	35, 37	voordelen mediation	14
nmi-reglement	18	voorkeuren	49
		vooroordelen	49, 50
objectieve criteria	24	vooruitzien	40
Ofman	52, 53	vragen stellen	35
onafhankelijkheid	18	vrijblijvendheid	20
onderhandelen	23, 46	vrijwilligheid	20, 58
onpartijdigheid	20		
ontvanger	25 e.v.	Ury, W.	38
open vragen	36		
opties	17, 18, 23, 47	zender	25
parafraseren	35, 38		
pendelbemiddeling	11		
preciserende vragen	36		
quick scan	17, 41		
reflectieve vragen	35, 36, 37, 43		
reframen	35, 37		
relationeel aspect	28		
relationele vragen	42		
ruziepatronen	30		
samenvatten	35, 38, 50		
schillen	35, 38, 45		
Schulz von Thun	25, 27		
Slachtoffergedrag	54, 55		
spiegelen	35, 38		
standpunten	13, 21, 22, 38, 40		
strategische vragen	36, 43		
suggestieve vragen	36		
symmetrische escalatie	30		

## LITERATUURLIJST

- Apol, G., L. Reijerkerk, S. Kalff, M. Uitslag, (2006). *Conflicttherapie en Mediation*. Bussum: Coutinho.
- Berne, Eric, (1996). *Games people play. The psychology of human relationships*. Ballantine Books, USA.
- Brennkmeijer, A.F.M. Bonenkamp, H.J., van Oyen, H.C.M. Prein & P. Walters (2005, 3e druk). *Handboek Mediation*. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Fisher, R., W. Ury & Patton (2005). *Excellent Onderhandelen. Een praktische gids voor het best mogelijke resultaat in iedere onderhandeling*. Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Business Contact.
- Glasl, F. (2001). *Help! Conflicten. Heb ik een conflict of heeft het conflict mij?* Zeist: Christofoor.
- Ofman, Daniel D. (2006). *Bezieling en kwaliteit in organisaties*. Den Haag: Service.
- Prein, H.C.M. (2004). *Beroepsvaardigheden en interventietechnieken*. Laren: Boom.
- Vreugdenhil, M.D. (2005). *Praktijkvaardigheden*. Den Haag: Boom Juridische uitgevers.

