

# Joseph Folger: 'Volg partijen in het hier en nu'

Zeg je transformatieve mediation, dan zeg je Joseph P. Folger. Op 4 en 5 maart gaf hij in Utrecht de tweedaagse training Krachtig omgaan met conflicten op je werk, in samenwerking met de Denktank Transformatieve Mediators Nederland en het Centrum voor Conflicthantering. Anja Bekink en Elise Terpstra spraken hem na de eerste trainingsdag.

Door Anja Bekink en Elise Terpstra

## Wanneer beseft u dat het tijd was voor een andere aanpak van mediation?

Begin 1990 begon mediationonderzoek zich specifiek te richten op wat mediators precies doen tijdens een mediation-proces. De basisprincipes van mediation stonden niet ter discussie, wel de manier waarop mediators daar in de praktijk uitvoering aan gaven. Ik deed zelf onderzoek en las studies van anderen over dit onderwerp. Wat ik ontdekte, baarde me zorgen. Mediation, bedoeld als onderscheidend alternatief voor rechtspraak, was in de loop van de tijd juist steeds meer gaan lijken op rechtspraak en andere bovenpartijdige manieren van conflictoplossing. In de begeleiding van partijen om zelfstandig tot een overeenkomst te komen, bleken mediators sterk te sturen in de richting van hun eigen oplossing, zowel inhoudelijk, procesmatig als in tempo. De unieke waarde van mediation brokkelde af en ik beseftte dat deze hersteld moest worden.

## Toen schreef u het boek *The Promise of Mediation*.

De belofte van mediation moet worden waargemaakt om nog te kunnen spreken over mediation zoals mediation ooit is bedoeld. Die belofte omvat twee principes. Het eerste principe is zelfbeschikking: de volledige vrijheid van partijen om zelf te bepalen hoe ze hun conflict willen oplossen. Het tweede is de waarde van de menselijke dialoog in conflictsituaties. Ik omschrijf een conflict als een crisis in de communicatie tussen mensen. De dialoog brengt de menselijke factor weer terug in de communicatie tussen de strijdende partijen en dat is van levensbelang.

## Dat zal iedereen met u eens zijn.

Waarschijnlijk, maar het waarmaken van de belofte vereist een dieper inzicht en dat beseft niet iedereen. Definieer je een conflict als een crisis in de communicatie, dan moet de communicatie tussen de partijen werkelijk centraal staan. En



dan niet als middel om het uiteindelijke doel – de oplossing van het conflict – te bereiken, nee, eerder als doel op zich. De feitelijke woorden, zinnen, toon en gebaren van de partijen op dat moment zijn het onderwerp van gesprek. Niets meer en niets minder. Ik geef een voorbeeld: een man en een vrouw, echtgenoten. Tijdens de mediation noemt de man zijn vrouw 'een walgelijke trut'. De mediator kan hierop reageren door te vragen waarom de man dat vindt, maar hij heeft ook een andere mogelijkheid: 'U noemt uw vrouw een walgelijke trut'. Dan gaat het over de communicatie die ik bedoel. De man hoort zijn woorden terug, denkt daarover na en kan antwoorden: 'Ja, precies zo wil ik het zeggen' of 'Nou ja, ik noemde haar wel zo, maar dat is eigenlijk veel te sterk uitgedrukt'. Vraagt de mediator waarom de man zijn vrouw 'een walgelijke trut' vindt, dan stapt hij over de woorden zelf heen en heeft ze feitelijk geaccepteerd. Bovendien komt dan ook het principe van zelfbeschikking in gevaar.

## Legt u dat eens uit?

Een mediator dient de partijen te volgen, niet te leiden. Door te vragen naar een reden bepaalt de mediator het onderwerp van gesprek en stuurt zo het proces. En pas op: dat gebeurt ook non-verbaal, bijvoorbeeld als de mediator na de woorden van

de ene partij de andere aankijkt. Reageer daar eens op, is de boodschap, terwijl diegene dat misschien helemaal niet wil. Praten over een conflict brengt risico's met zich mee, praktische en emotionele. Mensen weten dat. Een mediator mag ze niet dwingen om deze risico's te nemen als ze dat niet willen.

### En als partijen niet verder komen?

Mijn benadering van conflicthantering komt voort uit het rotsvaste vertrouwen dat mensen werkelijk in staat zijn om zelf te bepalen wat voor hen het beste is. Dit kan een oplossing voor het probleem zijn, maar ook het verkrijgen van helderheid over de eigen situatie of die van de ander. Mediators worstelen daar wel eens mee. Vooral als er geen schot in de zaak lijkt te zitten kan twijfel ontstaan: ik moet toch eigenlijk antwoorden

beseften dat ze daarom niet langer met elkaar konden en vooral wilden samenwerken. Een van de twee bood vervolgens aan om vrijwillig de organisatie te verlaten; ze schatte namelijk in dat zij makkelijker een nieuwe baan zou vinden dan de ander. Met hernieuwd respect voor elkaar en zichzelf gingen de twee uit elkaar.

### Hoe ziet de toekomst van de transformatieve mediation eruit?

De interesse in deze benadering van conflicthantering neemt toe, wereldwijd. We blijven trainen en de aandacht zal daarbij nadrukkelijker uitgaan naar het oplossen van conflicten zonder mediator. De training hier in Utrecht is daar een voorbeeld van. Als je aanpak stoelt op het geloof dat mensen heel goed in

## Laat vertrouwde vraag- en antwoordtechnieken los en stop met therapeutische interventies

geven, naar een oplossing toewerken? Dat verwachten de partijen van me, daar betalen ze me toch voor? Ik zeg: volg ze in het hier en nu. Laat vertrouwde vraag- en antwoordtechnieken los, stop met therapeutische interventies, het gebruik van inzichtgevend modellen voor persoonlijke ontwikkeling. *Jump off that cliff.* Ja, dat heb ik ook moeten doen en het mooie was het besef: wow, ik ben veilig geland.

### Wat zorgde voor die veilige landing?

Ik weet nu: ik help mensen, juist door mijn eigen 'routeplanner' uit te zetten en die van hen te volgen. De angst dat de boel daardoor ontspoord en jij daar als mediator verantwoordelijk voor bent, is onterecht. Ik maakte het mee: twee collega's die al geruime tijd een arbeidsconflict met elkaar hadden en daarin volledig waren vastgelopen. Hun leidinggevende zette ze voor het blok: of het conflict oplossen, of mogelijk hun baan verliezen. De twee besloten mediation te proberen. In de eerste sessie overheerste de boosheid, persoonlijke beschuldigingen vlogen over en weer en de twee lieten geen spaan van elkaar heel. Toch wilden ze terugkomen. In een tweede gesprek richtten ze zich op de verschillen tussen hen, diepten deze uit en ontdekten dat ze op belangrijke punten, zoals de doelen van de organisatie en hoe deze bereikt konden worden, mijlener van elkaar af stonden. Dat de verschillen tussen hen onoverbrugbaar waren, constateerden ze tijdens de derde sessie, en ze

staat zijn om zelf de beste manier voor het omgaan met hun conflicten te bedenken, is dat een logisch gevolg. Recente successen in een aantal ziekenhuizen in Londen bevestigden dat het kan en dat het werkt. In deze ziekenhuizen is de functie van intern mediator ingevoerd: artsen, verpleegkundigen, HRM'ers en bijvoorbeeld administratieve krachten vervullen naast hun hoofdtak desgewenst de functie van mediator. Zij werken volgens de principes van de transformatieve mediation en zijn daar uiteraard in getraind. Sinds deze vorm van mediation wordt aangeboden, is het aantal medewerkers dat zich aanmeldt voor mediation verdubbeld. Ook mediators zelf ervaren de waarde. Zo vertelde een arts dat hij ook zelf in de spiegel kijkt sinds hij mediator is: 'Ik ben me veel meer bewust van hoe ik met mijn collega's communiceer en wat de effecten daarvan zijn'.



Anja Bekink is transformatief mediator. Zij is opgeleid door Carol Bloom en Joseph Folger. Daarnaast werkt zij als interim manager, projectleider en coach. Zij is bestuurslid van de Stichting Het Transformatieve Model en een van de leden van de Denktank Transformatieve Mediation. Deze denktank heeft als doel om meer bekendheid voor het transformatieve model in Nederland te genereren.



Elise Terpstra studeerde Nederlandse taal- en letterkunde aan de Universiteit van Amsterdam. Zij is tekstschrijver en trainer en als docent communicatie verbonden aan de Hogeschool van Amsterdam.

### Training

Joseph Folger geeft op 20 en 21 oktober 2014 in Nederland de training 'Krachtig omgaan met conflicten op je werk'. Hebt u hier belangstelling voor? Mail dan naar [info@hettransformatievemodel.nl](mailto:info@hettransformatievemodel.nl) of kijk op [www.hettransformatievemodel.nl](http://www.hettransformatievemodel.nl)