

Mediation

Mediation is 'in'. Door de toenemende druk op de rechtspraak en de wens van de steeds mondiger burger om conflicten bij voorkeur onder elkaar op te lossen, groeit de belangstelling voor andere vormen van geschillenbeslechting waarbij mediation een stijgende populariteit geniet.

Marjolein Thiebout (1946) vertelt over haar weg naar het beroep van mediator. Zij maakt bij haar werk dankbaar gebruik van de Dynamische Oordeelsvorming. Dit is een door de organisatiedeskundige Lex Bos vanuit de antroposofie geïnspireerde methode, die zichtbaar maakt hoe oordeelsvormingsprocessen worden opgebouwd en hoe deze verlopen. Dit inzicht maakt het proces van oordeelsvorming toegankelijk en daardoor beter bestuurbaar. Marjolein Thiebout studeerde rechten in Leiden en startte in 1995 haar eigen bureau 'Quest mediation & Dynamische Oordeelsvorming' in Delft.

Toon Schmeink

Dynamische Oordeelsvorming

Dynamische Oordeelsvorming begint met de spanning van een vraag van een individu of een groep. Deze vraag heeft vier te onderscheiden 'velden': feiten, begrippen, doelen en middelen. Feiten hangen samen met het waarnemen, begrippen met het denken, doelen met het willen en willen met het handelen. Wanneer iemand conclusies trekt, is hij of zij gericht op feiten en begrippen. Wanneer iemand besluiten neemt, is hij of zij gericht op het scheppen van nieuwe perspectieven. In dat geval staan de te kiezen doelen en middelen centraal.

De drijvende kracht achter het hele proces is de vraag van een individu of een groep. De vraag brengt de dialoog tussen de vier velden op gang, houdt deze gaande en geeft richting totdat een bevredigende uitkomst is bereikt. De ervaring leert dat achter een gestelde vraag vaak andere, onbewuste vragen schuilgaan. De methode van Dynamische Oordeelsvorming is erop gericht deze onbewust maar wel invloed hebbende vragen bewust te maken en er gericht aan te werken. Inzicht in de opbouw en het verloop van deze dialoog maakt het proces van oordeelsvorming toegankelijk en beter bestuur- en beheersbaar.

Zie ook bij [Stichting Dialoog](#)

Thiebout: 'Na mijn rechtenstudie bleef ik aan de universiteit van Leiden als wetenschappelijk medewerker. In feite was ik als de dood voor de samenleving en er nog helemaal niet klaar voor, veel te jong. Mijn ambitie zat ook niet echt in het wetenschappelijk werk. Er gebeurde bovendien in die tijd heel veel in mijn privé-leven en in 1984 ben ik gestopt met werken. In 1976 ben ik getrouwd en kreeg al gauw kindertjes. In 1979 startte in Delft de Vrije School. We hadden daar via via over gehoord en het klikte onmiddellijk. Dat was tevens mijn kennismaking met de antroposofie, want daar had ik nog nooit van gehoord; ook nooit van Rudolf Steiner gehoord. Ik ben toen al vrij snel voor het schoolbestuur gevraagd. Mijn vertrek van de universiteit maakte de weg vrij voor de antroposofie en voor het bestuurswerk bij de school. Kort daarop ben ik lid geworden van de Antroposofische Vereniging. Op de ledenavonden in Den Haag bleek ik mensen te kennen. Er waren ook mensen die mijn grootvader hadden gekend, die huisarts was geweest in Maassluis. Ik had duidelijk het gevoel "hier hoor ik... dit klopt!" Tot 1994 heb ik in het bestuur van de Vrije School gezeten en daar heb ik veel gedaan aan organisatieontwikkeling en personeelswerk, inclusief schorsingen en ontslag. Dat werk deed ik met veel plezier. Niet in de laatste plaats omdat je samenwerkte met een heel fijn team. Delft is een Technische-Universiteitstad. Je hoeft hier echt niet met een wazig

antroposofisch verhaal aan te komen. Het is hier recht voor zijn raap en handen uit de mouwen steken, laten zien dat je iets wilt. Podia bouwen, aan de kerstspelen meedoen... Dingen doen! De weg van het doen geeft hier in deze samenleving vertrouwen. Als je zulke hoge principes als de Vrije-Schoolpedagogiek in je vaandel hebt staan, dan mag je er ook echt wel aan gaan staan om die waar te maken. En integriteit van bestuur en personeel blijkt dan de hoogste grondwaarde te zijn. Natuurlijk zijn er overal problemen, ook in Delft. Maar deze school is toch een mooi bouwwerk geworden.'

'Omstreeks 1994 dacht ik: "Nu is het met het onbezoldigd werken wel mooi geweest." Ik heb toen bij de schoolbegeleidingsdienst gesolliciteerd. Ten slotte had ik redelijk wat ervaring met schoolorganisatie en personeelswerk. Tijdens het sollicitatiegesprek vroeg Wim Moleman: "Welke methode ligt ten grondslag aan jouw werkwijze?" Dat was voor mij werkelijk een heel schokkende vraag. Ik dacht meteen: "Methode?... methode?... Géén methode!"

Ik kijk en ik doe. Oh ja, misschien noem je dat de intuïtieve methode. Maar die vraag heeft bij mij wel heel veel opgewekt en in die zin heb ik veel aan Wim Moleman te danken. Ik besepte dat als ik er echt in zou slagen mijn aanpak methodisch te onderbouwen en mijzelf bewust te worden van wat ik doe, dat mijn werk dan ook professioneler zou worden. Bovendien zou ik mijn aanpak dan ook beter kunnen overdragen. Het was dus een bijzonder wekkende vraag.'

'Van 1980 tot 1994 heb ik eindeloze reeksen kunstzinnige en antroposofische ledencursussen gedaan: kunstzinnig basisjaar, spraakjaar bij de Vrije Hogeschool, mysteriedrama's, schildercursus, enzovoort, enzovoort. Ik had daar grote behoefte aan en zie dat als een herkansing vanwege mijn buitengewoon schrale jeugdijaren. Ik heb het allemaal als een spons opgezogen. Maar als ik naar mijn werk van nu kijk heeft het mij ook geweldig gevormd, zowel inhoudelijk als kunstzinnig. Toen kwam ik in de zomer van 1994 Martin van de Broek weer tegen met zijn training Dynamische Oordeelsvorming. En het waanzinnige is dat ik met mijn man samen in 1988 bij Lex Bos, Hans Lap en Martin een weekend Dynamische Oordeelsvorming had gevolgd. Dat was helemaal weggezaakt, absoluut verdwenen. Er werd door Martin een begeleidersopleiding gestart, waarna ik trainer ben geworden.'

'In 1996 kwam ik via een krantenartikel met mediation in aanraking. Ik heb het bewaard, het was een gewoon berichtje over een advocaat in Den Haag die met mediation was begonnen. Toen kwam die lichtflits, waarin je plotseling denkt: "Dit is het, hierom heb ik al die dingen in het verleden gedaan, om dit te gaan doen." Ik heb ingeschreven voor de vakopleiding mediation. Terwijl ik met die opleiding bezig was, dacht ik: "Dit is dynamische oordeelsvorming. Die mensen doen het en ze weten niet dat het dynamische oordeelsvorming is." Tot de menselijke vermogens van denken, voelen en willen heeft men in het gangbare patroon, wat het bewustzijn ervan betreft, niet zo veel toegang. Ik kan nauwelijks beschrijven wat er allemaal door me heenging toen ik dat allemaal herkende. Wat zie je nu: het thema dat Lex Bos in het begin van de jaren zeventig introduceerde en dat in Nederland, ook bij het NPI - Instituut voor Organisatieontwikkeling, niet echt is doorgebroken, duikt op in de mediation. En wat mij nu zo intrigeert is dat Lex Bos in de jaren zeventig de dynamische oordeelsvorming ontwikkelt en dat de Amerikaan Roger Fischer, een wetenschappelijk medewerker van de bekende Amerikaanse Harvard University, in diezelfde tijd een soortgelijke methode ontwerpt. Die heren hebben eigenlijk precies hetzelfde gedaan; uiteraard vanuit hun eigen omgeving. De Amerikaanse methode is heel praktisch gericht op onderhandelen, je doet het voor het resultaat. Terwijl je door Lex en door de antroposofie weet dat je, als je naar gevoelens vraagt in het menskundige, in het gevoelsgebied terecht komt en dan komen er, juist door het bewustzijn ervan, hele andere elementen bij. Je ziet dat ook fysiek aan mensen, dan verandert er iets. Het is ook bijzonder interessant dat die Amerikaanse, wereldse methode en die van Lex Bos elkaar geweldig bevruchten en aanvullen.'

'Terwijl het uiterlijke christendom, zeg maar de kerken, ons lijkt te gaan verlaten, zijn de

beginselen van mediation van een uiterst diep christelijk gehalte. In Christus zie je een mens die in staat is oordelen terug te houden en liefdevol waar te nemen, aandachtig, empathisch. En dat is nu precies de grondhouding die van de mediator wordt gevraagd. Zo wordt het ook mogelijk voor twee ruziënde partijen in een veilige omgeving een en ander uit te praten. Inlevingsvermogen, gelijkmoedigheid en geduld: die kwaliteiten worden direct gevraagd. Je kunt zeggen: al de "Nebenübungen" van Steiners ontwikkelingsweg zijn in de Amerikaanse handboeken voor het oprapen, het is er gewoon. Alleen het wordt anders genoemd. Het is voor mij van hoge waarde dat ik hiermee via de antroposofie en Rudolf Steiner in contact ben gekomen, maar ik vind het even meesterlijk dat het in dit tijdsgewricht her en der als het ware uit zichzelf opdoemt. Het verschil is natuurlijk heel duidelijk dat het in die Amerikaanse methode niet in relatie wordt gebracht met een hogere wereld.'

Mediation is in eerste instantie langs de juridische weg opgepakt omdat de rechterlijke macht, aanvankelijk in de Verenigde Staten maar ook in Europa, zwaar overbelast is geraakt en men veel meer dan vroeger aanstuurt op allerlei vormen van conflictbeslechting tussen partijen zelf. Hoe meer zaken bemiddeld kunnen worden, hoe beter. Dat fenomeen doet zich nu ook in Nederland voor.

Thiebout: 'Maar er is ook nog een ander, minstens zo belangrijk verschijnsel. Mensen willen zelf hun conflicten in toenemende mate met elkaar oplossen. Men wil zich steeds minder onderwerpen aan een bindende uitspraak van een onbekende derde, in dit geval de rechter. Mensen worden autonoom en willen hun eigen, autonome oordeel vormen. Vaak wordt het vonnis van de rechter ervaren in de trant van "dat valt even vies tegen, ten eerste is die man drie jaar te laat en verder voel ik me helemaal niet aangesproken door de inhoud van het vonnis". En wat zeker zo belangrijk is, dat is dat de tijdgeest zich op het ogenblik in mediation uitspreekt. Ik zie die sterke behoefte als een beweging van het uiterlijke christendom naar binnen in de mensen zelf. Die behoefte maakt dat mediation mogelijk wordt. Het zal zich ongetwijfeld verder voortzetten. Het zal zover komen dat veel meer mensen zich met mediation gaan bezighouden zodat ze ook veel sneller genegen zijn via bemiddeling hun conflicten op te lossen.'

Wat betekent Quest in de naam van uw bureau?

'Bij de oprichting in 1995 zocht ik een pakkende naam en ben gaan bladeren in het woordenboek; toen viel mijn blik op Quest, maar ik kende natuurlijk ook het lied van de Vrije-Schoolbeweging 'In the quest of the holy grail'. Ik heb toen Pim Blomaard geschreven of hij het etymologisch wilde uitzoeken. Hij stuurde mij twee A-4'tjes met de oorspronkelijk Griekse stam, wat betekent "het verlangen om te weten". Dat was het precies. Je zou op het eerste gezicht voor mediation ook het begrip "bemiddeling" hebben kunnen gebruiken. Maar mediation is als begrip naar Nederland gehaald met de bedoeling dat het als vakterm ingeburgerd en dus internationaal overal herkend zou worden. En het staat voor bemiddelen in de context van een mediation-procedure.

Je begint de procedure met het tekenen van een inspanningsovereenkomst dat je de spelregels van de mediation zult naleven, zoals onder meer het laten uitspreken van je wederpartij, geen handelingen verrichten die een verdere mediation onmogelijk maken en het handhaven van vertrouwelijkheid. De mediator helpt als dat nodig is partijen tijdens de procedure te herinneren wat is afgesproken. Ik doe veel arbeidszaken en dan merk je dat willen en willen twee is. Je moet je heel goed realiseren dat er onderscheid is tussen een politieke bereidheid die te maken heeft met de opvatting "als ik meedoe kunnen ze me niks maken" en de echte wil om er gezamenlijk uit te komen.'

'Ik kan wel een voorbeeld noemen van een geval van mediation, om daarmee te laten zien hoe een en ander toegaat. Ik kreeg via de Arbodienst een arbeidsconflict dat men voor mediation geschikt vond. Het was een zaak die hier in de omgeving in het Westland bij een tuinder speelde. Eerst wordt dan de werkgever benaderd of hij wil meewerken aan een mediationprocedure. Voor een werkgever is het tegenwoordig ook van groot belang

dat een ziekteverlof niet langer duurt dan een jaar, want dan komt de werknemer in de WAO en stijgt de verzekeringspremie van de werkgever fors. Bij scholen speelt dat nog sterker.'

'Deze zaak ging tussen een werkgever, de tuinder en een werknemer. We houden als mediator dan meestal eerst een gesprek met beide partijen afzonderlijk. We vertellen dan natuurlijk ook wat mediation is, want meestal weten de mensen van niets. En dan kom je bij de stap van het contract, waarin partijen vastleggen dat ze zich aan de spelregels zullen houden. Dan wordt nagegaan of beide partijen de mediation ook echt willen voordat zij tekenen. Vervolgens komt het eerste gesprek waar beide partijen aan deelnemen. Het ging in mijn voorbeeld om een tuinder met een buitenlandse werknemer, die zich zwaar gediscrimineerd voelde. Niet door de werkgever maar door zijn eigen collega's. De werknemer was moslim en bleek hier aan tafel een behoorlijk hoge positie in de Nederlandse moslimgemeenschap in te nemen. Dat was ook voor de werkgever een verrassing, die schrok zich eigenlijk rot dat hij een werknemer in huis had met een dergelijke positie. De verhouding tussen die twee veranderde ook merkbaar tijdens het gesprek. In dat eerste gezamenlijke gesprek vraag ik aan beide partijen: "Wat is nu eigenlijk voor u de kern van het probleem? Waar gaat het u om en wat wilt u met elkaar bespreken?" Dan komen holderdebolder allerlei conflictsituaties door de jaren heen op tafel. Rijp en groen en alles heeft met elkaar te maken. Maar beide partijen horen wel op deze manier elkaars verhaal. En soms zegt een van beide partijen dan: "Allemachtig, dat heb ik helemaal niet geweten", of: "Had ik dat nu maar eerder geweten, dan...", enzovoort. Je merkt bijvoorbeeld ook dat mensen vaak helemaal niet beseffen dat een grapje totaal verkeerd kan worden opgevat en dat sommige orders niet duidelijk zijn. Dat is dan pure winst, want dat is vaak een keerpunt in het gevoel van onbegrip voor andermans standpunt. Vaak eindigt dat met de vraag: "Oké, als we dit nu niet willen, want zo gaat het niet verder, wat dan wel? Willen we nu wel of niet met elkaar door?"

In dit geval wilden beide partijen wel met elkaar verder. Het komt ook wel voor dat mensen op dit punt concluderen: "Ja, nu begrijp ik eindelijk hoe het zit en nu wil ik ook absoluut niet met u verder. Laten we meteen kijken hoe we uit elkaar kunnen gaan." Maar hier was dat niet zo. We gaan dan kijken wat men van elkaar nodig heeft om verder te kunnen. Wat heeft de werkgever nodig van de werknemer en omgekeerd. Soms kunnen mensen die zijdelings bij het conflict zijn betrokken ook in de mediation worden betrokken. Collega's of familie van de baas, noem maar op. We gaan het dan heel gedetailleerd doorakkeren om alle eventuele nieuwe situaties voor te zijn. Dus: hoe ga ik me nu gedragen als mijn baas zich weer vergist? Duik ik dan meteen weer in de ziekwet of gaan we het anders aanpakken? Als we het zo gedetailleerd voor ogen hebben, gaan we het op schrift stellen in een zogenaamde vaststellingsovereenkomst. En daarmee sluit de mediation af. Voor sommige mensen hoeft dat niet. Die zeggen: het is duidelijk en we zullen ons eraan houden, we hebben geen behoefte aan een schriftelijke overeenkomst.'

'De hele procedure van de mediation is vertrouwelijk, daar ligt geheimhouding op van alle kanten. Dat is ook bedoeld om je te beschermen, je kunt ongestraft "domme dingen" zeggen die dan niet onmiddellijk in de buitenwereld bekend worden. Je kunt ook voorstellen doen waarover je eerst nog eens een nachtje wilt slapen zonder dat je jezelf er meteen aan gebonden voelt. Vertrouwelijkheid en beweeglijkheid blijven zo in stand. Dat is een heel sterk punt van mediation. Zelf heb ik geen belang bij de uitkomst. Mijn taak is partijen te brengen tot het punt dat ze uiteindelijk zelf willen bereiken.'

'Ik heb ook mediation gedaan met jonge mensen en mensen die nog tamelijk onbewust in het leven staan. Je komt dan op een biografisch aspect. In een van die gevallen ging het om een jonge knul en gaande de mediation werd hij gewoon wakker geschud. Voor die mensen zoek ik ook helemaal niets uit. Ik stuur ze bij wijze van spreken naar alle loketten om zelf hun rechten te gaan uitzoeken en te ontdekken. Ik laat ze werkelijk alles uitzoeken: ga naar je vakbond, ga naar het arbeidsbureau, ga naar die en die en kom met dat huiswerk terug. Dat leidt vaak tot een grote persoonlijke versterking van zo iemand. Je ziet ze bij wijze van spreken groeien.'

Een risico voor de mediator is gebrek aan neutraliteit, de eeuwige strijd tussen sympathie en antipathie. Niemand kan zich aan zulke gevoelens onttrekken, ook de mediator niet. Hoe ga je daarmee om? Als partijen in de gaten krijgen dat je meer sympathie voor de een hebt dan voor de ander, is de mediation mislukt.

Thiebout: 'Je hebt heel veel aan je "antroposofische training", zal ik het maar noemen. Het is een scholingsweg waar je doorheen moet. Andere mediators benoemen het misschien niet zo, maar het is wel degelijk hetzelfde proces waar je doorheen moet om je sympathieën en antipathieën de baas te worden. Meditatie en ook onder ogen durven zien dat de naald van de neutraliteit bijna nooit in het midden staat. Ik doe nu een cursus psychodrama met Lex Mulder. Tijdens die cursus vertelde ik een ervaring uit mijn eigen leven, bijvoorbeeld hoe ik ooit eens compleet door iemand werd overdonderd. De andere mensen van de groep zijn dan de antagonisten die meespelen. Zo heb ik in die cursus een toonbeeld van neutraliteit ervaren. Je raakt ook helemaal af van het idee dat de een slecht en de ander goed is. We hebben daar een scala van problemen voorbij zien trekken en elke keer weer zie je dat er geen oordeel is te vellen. Dat werkt buitengewoon verhelderend.'

'In de actuele situatie kan ik vrij goed met emoties omgaan. Ik denk dat het inderdaad een voordeel is om al in de tweede helft van de veertig te zijn om enige levens- en werkervaring te hebben. Je ziet ook dat heel veel mensen uit die "baby boom" van na de oorlog nu op de mediation afkomen. Mensen met dijken van banen worden als door een magneet aangetrokken door de mogelijkheden van mediation. Wat ik eveneens heel opmerkelijk vind is dat mediation als mogelijkheid, als hulpmiddel in deze tijd van toenemende autonome individuele oordeelsvorming zo sterk opkomt, om toch ook weer verbinding tussen mensen mogelijk te maken. Dat vind ik bijzonder intrigerend, want ik ben er vrijwel zeker van dat hiermee een hele nieuwe rechtsontwikkeling wordt ingezet. De wezenlijke verandering daarin is dat partijen zelf hun problemen onder elkaar oplossen en dat niet meer aan een hogere autoriteit willen overlaten. Ik zie heel veel van de dingen die Steiner aan het begin van de vorige eeuw over de ontwikkeling van recht en maatschappij heeft beschreven nu onder mijn ogen gebeuren. En dat gaat door.'

Mediation in de praktijk 1

Leerkracht heeft een hevig conflict met de schoolleiding, dreigt langdurig ziek te worden met alle nadelige gevolgen voor betrokkene en school. Er is sprake van een patstelling en partijen hebben de wens op een fatsoenlijke manier uit elkaar te gaan. 'We willen elkaar wel op straat kunnen blijven groeten.' De mediator wordt op advies van de Arbodienst ingeschakeld om het proces van het uit elkaar gaan te begeleiden, zodat beide partijen daarmee kunnen leven.

Leerkracht: 'Bij mij was het vertrouwen in de schoolleiding weg. En ook in de hulpverlening rond de school had ik geen enkel vertrouwen meer. Vroeger kon een dominee of een pastoor zo'n impasse tussen schoolleiding en leerkracht doorbreken, maar die tijd is voorbij. Ik heb het als heel prettig ervaren dat je bij mediation kunt zeggen: we beginnen het gesprek vanuit een nulsituatie en niets van wat we hier bespreken komt naar buiten. Dat maakt je ook echt vrij alles te kunnen zeggen. Wel moet er bij beide partijen vertrouwen genoeg zijn dat je er met mediation uitkomt. Dat kon in dit geval omdat het grootste deel van de problematiek elders lag, dus niet tussen mij en mijn gesprekspartner van het schoolbestuur.

Heel belangrijk was ook dat de mediator haar vak verstond. Het proces werd zorgvuldig bewaakt, evenals de spelregels. En ik denk ook dat een groot voordeel van mediation is dat je de rechter vermijdt met diens eindeloze rechtsgang. Ik had een behoorlijk aantal deuken opgelopen in het conflict en na de mediation heb ik van collega's nog een hoop nare dingen gehoord. Ik kon mijzelf gelukkig verzetten en heb ten slotte een bedrag aan schadeloosstelling meegekregen, maar een aantal collega's heb ik wel tussen de wal en het schip zien raken. Als ik me harder had opgesteld had ik misschien ook meer

schadeloosstelling kunnen krijgen, maar voor mij speelde een belangrijke rol dat ik het belang van de school wilde laten meetellen.

Ik denk niet dat deze zaak voor de mediator erg moeilijk is geweest. Maar mediation is gemakkelijk te verknoeien als de gespreksleider zijn vak niet verstaat. Als ik weer in een dergelijke situatie verzeilt raak, zou ik zeker weer een mediator proberen in te schakelen. Dit proces biedt beide partijen de mogelijkheid zonder gezichtsverlies een conflict op te lossen en uiteindelijk ga je uit elkaar met meer begrip voor elkaars visies en standpunten en dat geeft meerwaarde aan het eindresultaat. Je maakt via mediation als het ware een herstart in een conflict. In het natraject bij de uitvoering van de vaststellingsovereenkomst zat toch nog een moeilijkheid en dan sta je weer alleen. Daar heeft mediation nu eenmaal geen oplossing voor.'

Lid schoolbestuur: 'Het ging om een echt arbeidsconflict. Partijen waren niet meer "on speaking terms". Hun handelwijze werd helemaal door historie en emotie gedictieerd, waarbij je ook standpunten van de ander gaat invullen. Zo in de trant van "ja, en hij dacht toen natuurlijk dat en dat." Zo'n situatie is volkomen onvruchtbaar. Het aardige van mediation is dat de gespreksleider als bliksemafleider dienst doet en dat beide partijen in het eerste gezamenlijke gesprek open en vrij hun visie op het verloop van de zaak kunnen geven. Wij wilden uit elkaar en de manier waarop was eigenlijk het onderwerp van de mediation. Maar op verzoek van de mediator hebben we toch alle opties bekeken, ook de optie van herstel van de arbeidsrelatie. Toen we daarna toch weer tot de conclusie kwamen dat het voor ons beter was als de arbeidsovereenkomst zou worden ontbonden, is nagegaan onder welke voorwaarden dat zou kunnen gebeuren. De leerkracht wilde een schadeloosstelling. Toen zijn we eerst gaan praten over de vraag "waarom wil hij een schadeloosstelling?" De mediator heeft ook daar een grote rol gespeeld in het opzoeken, ordenen en helder maken van de motieven om een schadeloosstelling te vragen. In die fase van het gesprek merk je ook hoe nodig het was eerst dat verleden nog eens goed door te nemen en ervaringen uit te spreken. Dat haalt namelijk de angel uit het gesprek als je constructief naar een resultaat wilt zoeken. Bijzonder vind ik ook dat mediation alle ruimte geeft je emoties te uiten, terwijl die emoties vervolgens niet de kans krijgen het proces te gaan leiden. Daar zorgt de mediator voor.

Bij al deze positieve ervaringen moet ik ten slotte wel zeggen dat ik het een kostbare exercitie vond. Een uurtarief van enkele honderden guldens is goed vergelijkbaar met het tarief van een advocaat en dat vind ik veel geld. Maar het is aannemelijk dat het de school zonder mediation veel meer had gekost om uit dit conflict te komen.'

Mediation in de praktijk 2

Bovenbouw moet scheiden van onderbouw wegens door de minister van onderwijs verplicht samengaan van de bovenbouw met scholen van soortgelijk onderwijs in andere gemeenten. Er ontstaat een verschil van mening over de manier waarop een aantal administratieve en ondersteunende formatieplaatsen na de scheiding over boven- en benedenbouw worden verdeeld. In gezamenlijk overleg is tot mediation besloten om het probleem op te lossen.

Lid van de schoolleiding: 'Er was in feite nog geen echt conflict ontstaan, maar het kon er wel snel een worden. De benedenbouw wilde na de splitsing eigen administratieve krachten. Het was zaak een oplossing te vinden die financieel en qua rechtspositie draaglijk was voor zowel beneden- als bovenbouw. We wilden ook niet dat dit latente conflict over de hoofden van de administratieve en ondersteunende medewerkers heen zou worden uitgeknocht met alle risico's voor schade aan mensen.

We hebben toen gezamenlijk besloten een mediator erbij te halen. Die heeft ons geholpen bij het duidelijk formuleren van de problematiek, waarbij de onderste steen boven is

gekomen en er geen agenda's verborgen zijn gebleven. Er zijn enkele zeer langdurige gesprekken geweest, waarin wij huiswerk opkregen en waarvan zorgvuldig verslag is gelegd door de mediator. De mediator toonde zich daarbij bijzonder bekwaam in het rustig houden van het gesprek door voortdurend inzicht te bieden in de standpunten. Het ging eigenlijk steeds om "wat je de ander zou toewensen". Dat heeft heel vruchtbaar gewerkt. Voorwaarde is wel dat beide partijen zich constructief opstellen en dat de spelregels van mediation zorgvuldig worden nageleefd. Je moet echt de wil hebben om er met elkaar uit te komen. Vervolgens zijn we in dat mediationproces gekomen tot een stappenplan met taakverdeling en een heldere conclusie: zo willen we structuur geven aan de nieuwe situatie. Nu de schoolleiding het eens is, moeten de medewerkers er natuurlijk ook nog mee akkoord gaan. Als daar eventueel moeilijkheden zouden ontstaan, zullen we zeker weer overwegen om opnieuw mediation in te schakelen.'

Zie ook de website van [Quest Mediation](#).

Artikel uit: **Motief, maandblad voor antroposofie** - nr. 36, december 2000

© Antroposofische Vereniging in Nederland

www.antroposofie.nl