

# Inleiding

## 1 Introductie Toolkit

De 'Toolkit Mediation. Resultaat bereiken als mediator, manager, mediation advocate en onderhandelaar' is een handleiding die aangeeft hoe mediationstechnieken door verschillende professionals voor uiteenlopende doeleinden kunnen worden toegepast. Dit praktische handboek geeft een overzicht van het grote scala aan mediationinstrumenten en is een leidraad voor de technische toepassing van een interventie of methode. Daarnaast geeft het inzicht in het verloop van een mediation en bevat het veel praktijkgerichte checklists en tips.

Theorievorming over mediation en mediationstechnieken is oorspronkelijk gebaseerd op bijdragen uit de sociale wetenschappen, managementtheorieën en organisatieleer. In de (sociale) psychologie en in de bedrijfskunde – via bijvoorbeeld speltheorie – is veel onderzoek gedaan naar het ontstaan van en omgaan met conflicten. Uit deze nieuwe inzichten is onder andere de benadering van probleemoplossend onderhandelen ontstaan.

Inmiddels is mediation uitgegroeid tot een zelfstandig interdisciplinair vakgebied. Met eigen vereisten aan de professionaliteit van de beroepsbeoefenaren en met eigen technieken en theorieën. Mediationstechnieken hebben brede toepassingsmogelijkheden, ook buiten een formele mediation. Ze kunnen bijvoorbeeld een waardevolle bijdrage leveren aan het resultaat van een onderhandeling of bij het vervullen van de dagelijkse werkzaamheden als manager.

Deze uitgave is een praktische handleiding voor iedereen die te maken heeft met een conflict- of onderhandelingsituatie. Een onderhandelaar kan mediationstechnieken inzetten en krijgt daardoor nog meer mogelijkheden om een onderhandeling positief te beïnvloeden. Een mediator kan toepassingen van de technieken uit de onderhandelingsleer leren kennen, bijvoorbeeld sturende of minder neutrale interventies. Een manager kan onderhandelings- en conflicthanteringstechnieken gebruiken tijdens de dagelijkse werkzaamheden. Een coach, arbeids- of organisatieadviseur of (psycho)-therapeut kan deze technieken inzetten om gesprekken te sturen. Een jurist die als partijbegeleider (mediation advocate) optreedt kan lezen hoe een mediationtraject verloopt, waar zijn toegevoegde waarde in het traject ligt en welke instrumenten een mediator inzet. Een verwijzer zoals een rechter of een bedrijfsarts kan de checklists voor welke zaken mediation (on)geschikt is en wanneer co-mediation aan te bevelen is raadplegen. Uiteraard is er een groot verschil in het doel waarvoor de technieken worden gebruikt. Een mediator is een onafhankelijke derde die anderen helpt om zelf

via een gestructureerd proces een conflict op te lossen, terwijl een onderhandelaar per definitie partij is (of in opdracht van een partij werkt) en de technieken dus gebruikt om het eigen resultaat te verbeteren. Bovendien hoeft er tijdens een onderhandeling (nog) geen sprake te zijn van een conflict. Een manager kan zelf partij zijn in een conflict, maar hij kan er ook bijgeroepen worden als anderen een conflict hebben. Een coach, juridisch adviseur of therapeut zal vaak met het perspectief en de belangen van één partij te maken hebben in plaats van twee of meer partijen. Voor een mediator kan dit boek een bijdrage leveren aan het verbeteren van de professionaliteit. Het behandelt een uitgebreid scala aan interventies en technieken die een mediator kan inzetten om het proces goed te sturen.

Tijdens de mediation moet de mediator de aandacht verdelen tussen enerzijds de vraag welke technieken hij kan gebruiken en anderzijds het in gang zetten en sturen van het proces. Zowel tijdens de opleiding tot mediator als tijdens een mediationsessie krijgen het proces en de vraag wanneer een interventie zinvol is meer aandacht dan de vraag hoe een interventie 'technisch' juist kan worden toegepast. Dit boek is oorspronkelijk geschreven om laatstbedoelde lacune op te vullen. Er is voor een interdisciplinaire benadering gekozen, waarbij mediation als een zelfstandig vakgebied wordt gezien. Naast mediationmethoden en technieken komen juridische instrumenten en leerstukken uit de onderhandelingsleer, neurowetenschap en de sociale psychologie aan de orde. Van deze leerpunten uit verschillende disciplines wordt beschreven wat de praktische toepassingsmogelijkheid of consequentie in een mediation, onderhandeling of conflictsituatie kan zijn.

### **Waarschuwing vooraf**

De Toolkit laat zien welke interventies en technieken een manager, mediator, mediation advocate of onderhandelaar ter beschikking staan en hoe deze technisch kunnen worden toegepast. De definitie, techniek en toepassing van de interventie komen aan bod, samen met een technisch voorbeeld. Dat staat los van de vraag of en zo ja wanneer het verstandig is een dergelijke interventie in een specifiek geval te gebruiken. Voor veel mediators is het gevoel dat je voortdurend moet interveniëren of overal op moet reageren een grote valkuil. Continu ingrijpen in het proces is zeker niet nodig. Weeg af wanneer het zinvol is om te interveniëren en wanneer je zaken beter aan de partijen zelf moet overlaten. Vooral productieve discussies moet je niet afbreken. Het vinden van het juiste evenwicht is een grote uitdaging in een mediation. Balans wil zeggen: voldoende sturing op het proces, zonder de communicatie volledig via de mediator te laten lopen (bijvoorbeeld niet bij voortduring actief luisteren of alles heretiketteren). En partijen empoweren (autonomie stimuleren en in staat stellen om zelf beslissingen te nemen) en zelf sturing geven zonder in laissez-faire te vervallen.

### **Gebruiksaanwijzing**

De 'Toolkit Mediation. Resultaat bereiken als mediator, manager, mediation advocate en onderhandelaar' is een praktische handleiding voor iedereen die te maken heeft met een conflict- of onderhandelingsituatie. Een *how to*-gids die aangeeft hoe mediationstechnieken door verschillende professionals voor uiteenlopende doeleinden kunnen worden toegepast. Via iconen en de leeswijzers in hoofdstuk 3 in de Inleiding wordt je door het boek geloodst.

**1. Ervaren mediator:** in de binnenkant van de omslag voor in het boek staat een checklist met in vier rijen de instrumenten die een mediator ter beschikking staan. In het boek wordt dit overzicht uitgewerkt. De techniek, methode of situatie wordt omschreven of in een checklist gepresenteerd. Er wordt uitgelegd hoe je een instrument of interventie technisch toepast en er worden voorbeelden gegeven. In hoofdstuk II-9 is een overzicht opgenomen van de fasen van een mediationtraject met de bijbehorende technieken en interventies.

**2. Beginnende mediator:** Een introductie op mediation en een leeswijzer met de belangrijkste basiskennis voor een mediator.

**3. Manager:** Een introductie en een drietal leeswijzers: 1. conflicthantering in het dagelijkse werk als betrokkene bij een (potentieel) conflict of 2. als bemiddelaar bij een conflict van anderen, bijvoorbeeld collega's of medewerkers, en de technieken die je daarbij kunt gebruiken. 3. Daarnaast is er een leeswijzer voor het maken van een keuze welke methode geschikt is om een concreet geschil of conflict op te lossen en een introductie over conflictmanagementsystemen binnen een organisatie en preventie.

**4. Onderhandelaar:** Een introductie en een leeswijzer voor thema's als: hoe kun je effectief onderhandelen, welke technieken kun je daarbij gebruiken en vooral hoe kun je je systematisch op een onderhandeling voorbereiden?

**5. Verwijzer:** Een leeswijzer voor professionals die anderen adviseren over (het initiëren van een) mediation.

**6. Jurist, mediation advocate, partijbegeleider:** Een leeswijzer voor professionals (veelal juristen) die een partij tijdens een mediation bijstaan.

Het boek is zo opgezet dat het niet nodig is de uitgave volledig te lezen om er profijt van te hebben. Door de duidelijke verwijzingssystematiek kun je kiezen of je een thema wilt bekijken binnen de context, of dat je door het volgen van interne verwijzingen juist een bepaald onderwerp wilt uitdiepen. Aan de hand van de checklist, de leeswijzer en de iconen kun je ook alleen die onderdelen eruit halen waaraan je op dat moment behoefte hebt.

- De Toolkit is te gebruiken als **handboek** door het van het begin tot het einde chronologisch te lezen. Dit geeft een overzicht van de relevante aspecten en modellen rond het ontstaan en escaleren van conflicten en het deëscaleren en oplossen daarvan in een methodisch proces. Psychologische en neuro-wetenschappelijke inzichten, technieken en interventies, de voorbereiding op en analyse van onderhandelingsprocessen, evenals het managen van een mediationtraject komen aan bod. Voor degenen die dieper op een bepaald onderwerp willen ingaan, is in de tekst een literatuurverwijzing of verwijzing naar handige websites opgenomen. Er wordt ook aangegeven of er over een bepaald thema veel discussies of afwijkende meningen bestaan. Ook deze kunnen een verdieping van de kennis geven. Door de opzet van de Toolkit kom je bij het lezen van *a tot z* enkele onderwerpen tegen die in meerdere contexten een rol spelen in meer dan één hoofdstuk.
- Het boek is ook te gebruiken als een **praktisch naslagwerk** of zo je wilt een **gereedschapskist**: je hoeft het niet chronologisch te lezen, maar je kunt naar hartenlust het gereedschap uitzoeken waaraan je op dat moment behoefte hebt. Bijvoorbeeld tijdens of bij de voorbereiding op een (co-)mediation of een onderhandeling. Aan de hand van de checklist of de leeswijzer kies je het onderwerp waarmee je aan de slag wilt. In het boek staan iconen met verwijzingen naar andere delen van het boek waar meer te vinden is over het onderwerp of aanverwante thema's.
- Je kunt er ook voor kiezen om de hoofdstukken van een voor jou relevante leeswijzer te volgen die in de Inleiding hoofdstuk 3 opgenomen zijn.