

De kunst van het reflecteren

Mediation verschilt van andere manieren van omgaan met conflicten doordat het de zelfbeschikking van betrokkenen als uitgangspunt neemt en partijen ondersteunt in het vinden van oplossingen die zij willen bereiken. Door te reflecteren is minder of geen sprake van sturing door de mediator en kiezen partijen zelf wat ze willen zeggen en hoe. Het verdiepen van de vaardigheid reflecteren maakt je een minder sturende mediator en daarmee effectiever, wat Maarten Bakker en Carol Bloom betreft.

vaardigheid

Door **Maarten Bakker** en
Carol Bloom

Reflecteren is een belangrijke vaardigheid in de transformatieve mediation (TM), oorspronkelijk ontwikkeld door Baruch Bush en Joseph Folger in 1994.¹ Carol Bloom beschrijft transformatieve mediation en de achtergrond van reflecteren. Het TM-model is gebaseerd op de overtuiging dat partijen in conflict vastzitten in een neerwaartse spiraal van *disempowered* zijn (verward, onzeker, minder effectief in het zien van eigen behoeften) en *self-absorbed* (niet in staat om de zienswijze en ervaring van de ander in overweging te nemen of er zelfs maar op te kunnen reageren).

De taak van de mediator is om partijen te helpen om zogenaamde *shifts* te maken om sterker te worden en meer duidelijk (*empowerment shift*) en meer open te zijn voor de ander (*recognition shift*). De mediator luistert voornamelijk en richt zijn aandacht op de mogelijkheden van partijen om de shifts te maken. De mediator gebruikt reflecteren als middel om partijen te ondersteunen om deze shifts (zelf) te maken en daarmee hun onderlinge interactie te verbeteren. Door de shifts te maken bewegen zij van een destructieve neergaande spiraal naar een meer constructief conflictgesprek. In de meer dan twintig jaar dat Carol Bloom mediator is, heeft ze geen interventie ontdekt die meer bijdraagt aan de betrokkenheid van partijen en het bewegen naar meer produc-

tieve conversatie, wat heel vaak leidt tot het bereiken van duidelijke en duurzame uitkomsten.

Reflectie binnen de transformatieve aanpak

Reflectie in het TM-model wordt altijd gedaan met de intentie om betrokkenen zichzelf te laten horen, zodat zij zelf keuzes kunnen maken over hoe ze willen zeggen wat ze zeggen.

Bij reflectie spiegelt de mediator uitspraken en gedragingen van een van de partijen op een manier dat deze persoon in de volle omvang ziet en terughoort wat hij heeft gezegd. Dat zijn zowel negatieve als positieve aspecten van zichzelf, nauwkeurig zoals een spiegel.

De mediator die reflecteert, geeft terug, spiegelt wat hij heeft waargenomen. Daarbij is belangrijk dat hij dicht bij de woorden van de spreker blijft en hem ook volgt in intonatie en meeneemt wat hij non-verbaal waarneemt. Net zo belangrijk daarbij is dat de mediator niet reflecteert met het doel dat de spreker zijn tekst bijstelt. Als bijvoorbeeld heftige taal wordt gereflecteerd is dat niet om de spreker te laten inzien dat hij moet matigen.

Door te reflecteren ziet de spreker zichzelf terug en heeft hij de keuze te beamen, te negeren, ontkennen of bij te stellen. Daarmee wordt hij meer trans-

Voorbeelden van reflecteren

Mediator tegen Alice

Dus Alice, jij voelt dat Tali jouw harde werken negeert en daarmee impliceert dat jij lui bent en dat jij niet een gelijk deel van het werk uitvoert. Tali weegt constant jouw werkdruk en besluit dan dat jij tekortschiet, zelfs terwijl jij overtuigd bent net zo hard te werken als Tali, en je wilt echt niet beoordeeld worden door haar.

Mediator meer tentatief tegen Alice

Het lijkt erop dat je zegt dat je ziet hoe jouw langere en meer vriendschappelijke relatie met jullie manager bedreigend kan voelen voor Tali, maar dat je het tege-

lijkertijd niet op prijs stelt als Tali suggereert dat jij een speciale behandeling krijgt.

Mediator tegen Tali (tentatief)

Ik weet niet helemaal zeker of dit is wat je zegt. Je zei het niet letterlijk, maar het punt dat je probeert te maken is dat het niet alleen gaat om een verschil van meningen. Als je momenteel kijkt naar de aantallen zaken die elk van jullie doet, zeg je dat het een feit is dat jij meer zaken afhandelt. En het lijkt erop dat je Alice vraagt dat toe te geven...?

parant (helder), wat bijdraagt aan empowerment en recognition. Dat laatste ook omdat de ander baat heeft bij een boodschap die helder is.

Bij de reflectie is de focus volledig gericht op de spreker, die kijkt in de spiegel en heeft de kans iets te doen met wat hij ziet en hoort. Vaak hoort de ander het voor het eerst op deze manier en is er een behoefte te reageren, dat is echter niet waar de mediator om vraagt.

Vanuit de gedachte binnen TM dat de mediator zo min mogelijk stuurt, is de reflectie zo compleet mogelijk. De waarneming betreft inhoud én emotie, dus ook het non-verbale. Weglaten van onderdelen of herformuleren beperkt de spreker in zijn vrije keuze om over te brengen wat hij echt wil zeggen.

Ruimte zit er in het communiceren van wat de spreker lijkt te zeggen, naast wat hij werkelijk uitsprekt. Ook dat moet zuiver en is gebaseerd op de waarneming van de mediator, die hij met respect en vraagtekens teruggeeft (zie de voorbeelden).

Zoals ook bij het toepassen van andere vaardigheden gaat het niet over goed en fout. Als een spreker ontkennend reageert of bijstelt, maakt dat de reflectie niet fout. Het draagt immers bij aan het helder krijgen van de boodschap wanneer de spreker na de reflectie aanvult of aanpast. De mediator neemt die aanvullingen vervolgens weer over. Overbodig om te zeggen dat discussie hier niet past.²

Ervaringen uit de praktijk

In een recente groepsmediation, waar betrokkenen juist benadrukten dat het allemaal weer beter ging, reflecteerde Maarten Bakker een van de deelnemers die hoofdzakelijk instemde met de anderen, maar ook iets van onvrede liet zien over waar het in de mediation naar toeging als volgt: 'Wat je zegt Bert, is dat je wel ziet hoe bepaalde aanpassingen tot verbeteringen hebben geleid. En daarnaast lijkt je te zeggen dat er veel ongezegd blijft.' Bert stemt in met een volle 'ja', waarop Bakker vervolgde met: 'En misschien ook dat je je zorgen maakt dat als niet alles op tafel komt er ook geen structurele oplossing komt.' Hierop zei Bert: 'Inderdaad, als we niet open zijn leidt dit tot niets.'

In een andere zaak koos een maatschap ervoor om te ontvlechten, terwijl het oorspronkelijke doel was om beter samen te werken. Toen de vaststellingsovereenkomst werd getekend zei een van de deelnemers: 'Ik wil niet dat deze mediation de boeken ingaat als mislukt omdat we het beoogde resultaat niet hebben behaald, want ik heb nog niet eerder voor mezelf zo helder gehad wat ik echt vind en wil en het ook nog kunnen en durven uitspreken.' Interessant is dat hier eerder een mediation had plaatsgevonden waarbij stevige uitspraken van de betrokkenen werden 'gepareerd' door ze positief te herformuleren of erop te wijzen dat iedereen respectvol met elkaar moest omgaan. In deze maatschap heerste een vermijdcultuur, waardoor de onderliggende grieven nooit echt werden besproken.

Conclusie

Als we zelfbeschikking van betrokkenen als basis zien van mediation, is het loslaten van het oordeel, jouw mening en overtuigingen als ook de behoefte te adviseren een van de belangrijkste uitdagingen. Door te reflecteren hoort de spreker de boodschap terug en kan hij kiezen, zonder dat de mediator richting geeft. Door uitwisseling van de werkelijke boodschappen wordt niet alleen de omvang van de kloof helder, maar is er ook meer bereidheid te gaan bouwen aan de brug.

Wil je als mediator minder sturen en wel bijdragen aan het op tafel krijgen waar het echt om gaat, gebruik dan vaker de techniek van het reflecteren en zorg ervoor dat je er meer bekwaam in raakt. In het genoemde TM-model staat reflecteren centraal, maar ook als faciliterend mediator mag het een meer centrale plaats krijgen. ●

Noten

1. Robert Baruch Bush & Joseph Folger, *The Promise of Mediation*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers 2004.
2. Transformatieve Mediation Groep Amsterdam en Carol V. Bloom, *Reflecties. Transformatieve mediation in de praktijk*, Den Haag: Sdu Uitgevers 2012, p. 43-45.



Carol Bloom is mediator, trainer, coach en teamfacilitator in Californië. Ook in Nederland verzorgt ze TM-trainingen. Ze is bestuurslid van het Institute for the Study of Conflict Transformation transformativemediation.org. **Maarten Bakker** is mediator, trainer en directeur van het ADR Instituut.