

# Vertrouwen in mediation

Vertrouwen komt in bijna elke mediation terug; het gebrek eraan, het belang ervan. Wat is vertrouwen, en wat kun je in een mediation doen rond dit onderwerp? Diederik Diercks deelt zijn praktijkervaring.

DOOR DIEDERICK DIERCKS ILLUSTRATIE TAMAR RUBINSTEIN

'Ja,' zei Wouter, 'en daar zit nou precies het probleem: ik vertrouw je niet meer.' 'Ah,' dacht ik, 'nu wordt het interessant. En ongrijpbaar.' We zaten al bijna twee uur in gesprek. De mannen hadden 14 jaar samengewerkt in een kleine creatieve onderneming. Wouter was in dienst, onderdeel van de directie. Tegenover hem zat de eigenaar die kort daarvoor had gezegd 'dat kan ik je niet garanderen, daar moet je me in vertrouwen.'

Respect was er: voor elkaars specialisme, voor elkaars inbreng in het bedrijf, voor elkaars werketos. Er was een gedeelde geschiedenis, met genoeg positieve ervaringen. Er waren gedeelde belangen, er was genoeg in mediation om aan te werken. Maar er was dus geen vertrouwen. 'En ik kan me niet voorstellen dat jij mij wel vertrouwt, toch?', voegde Wouter eraan toe. 'Nee,' zei de werkgever, 'ik vertrouw je inderdaad niet.'

Ik zie vertrouwen als het geloof dat jouw belangen veilig zijn bij de ander.<sup>1</sup> Het is ongrijpbaar en 'komt te voet en gaat te paard'. In mediation is het vaak onderdeel van een vicieuze cirkel: zonder vertrouwen is het moeilijk afspraken maken, maar zonder duidelijke afspraken is er ook geen (gezamenlijke) toekomst waarin het vertrouwen weer kan groeien. In dit artikel bespreek ik een aantal elementen van vertrouwen in mediation en hoe je als mediator daarmee om kunt gaan. Dit gaat in drie delen: 1) welke rol heeft mediation in het herstellen van vertrouwen, 2) hoe kun je werken aan vertrouwen in de mediation en 3) en hoe ga je om met het benodigde vertrouwen in de mediator. In dit artikel komt een aantal algemene principes aan de orde, aangevuld met mijn eigen ervaringen of inzichten. Die zijn subjectief en dus per definitie geen waarheid. Mocht je ergens opstandig worden, dan is dat oké! Waarom zou je mij immers vertrouwen?

## Herstel van vertrouwen

Francine ten Hoedt beschrijft in het *Handboek Mediation* drie manieren waarop er aan vertrouwen gewerkt kan worden: het nakomen van

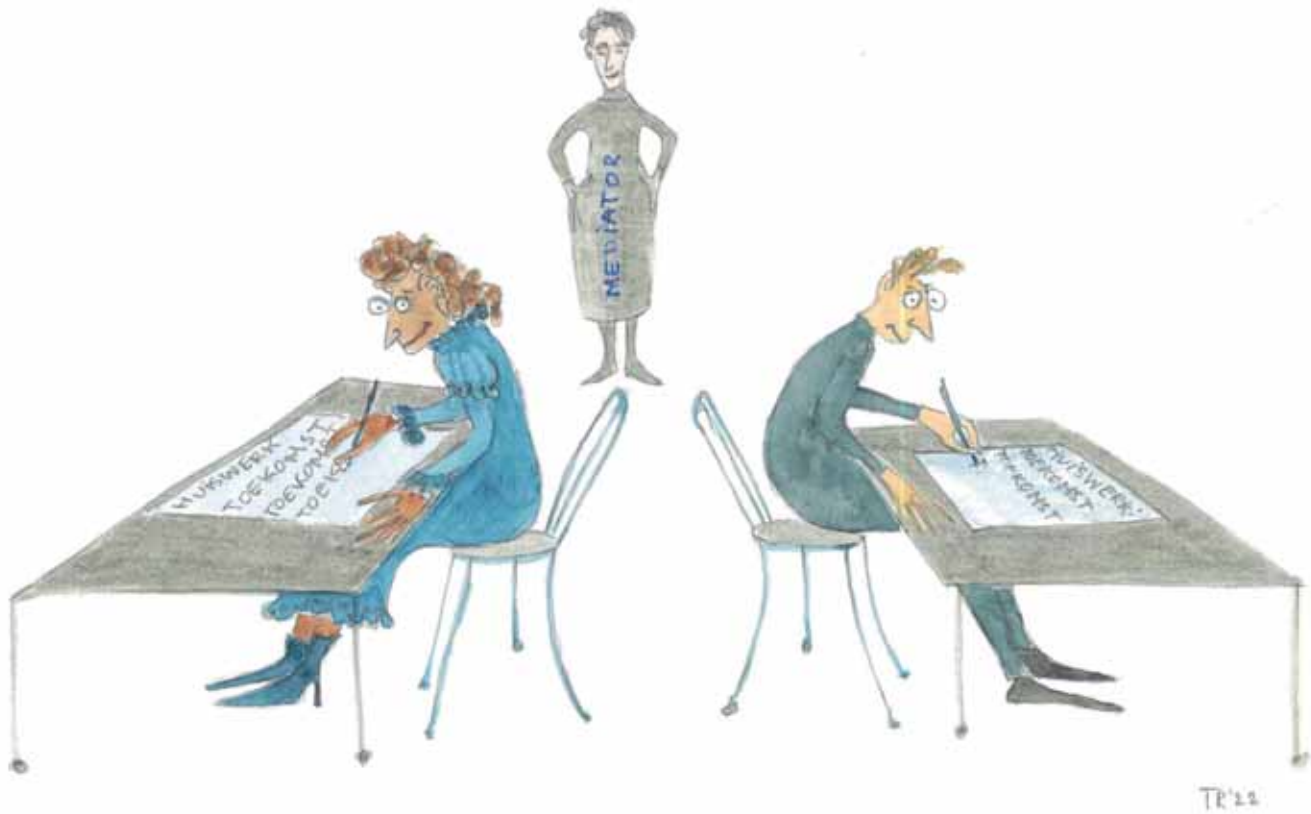
afspraken, kennis over elkaar verkrijgen en het delen van (praten over) waarden en normen.<sup>2</sup> En hoewel dit zeker waar is en ook mooie handvatten biedt voor de mediator, is het goed om te bedenken dat je maar een zeer beperkt resultaat mag verwachten. Partijen in mediation liggen vaak al maanden, soms jaren met elkaar overhoop. Keer op keer zijn er dingen misgegaan of verkeerd geïnterpreteerd. Teleurstellingen zijn verwachtingen geworden. Dit maak je in een mediation van twee à drie sessies niet ongedaan. En zelfs als de mediation tien sessies duurt zal de impact beperkt zijn. Het vertrouwen is niet te herstellen in mediation, vertrouwen kan alleen echt herstellen op de plek waar het ook verloren ging: de werkvloer, het alledaagse leven, de relatie.

Dus wat doe je dan wel als mediator? Je legt de basis. Je strooit, met hen, een dun laagje zand over het verleden. Met de tijd en met positieve ervaringen kan dat dunne laagje weer uitgroeien tot een volwaardige duin. En uiteindelijk mischien zelfs een nog mooiere duin dan oorspronkelijk, want *'what doesn't kill you makes you stronger'*. Ik maak het beperkte effect van de mediation vaak expliciet met partijen. Enerzijds doe ik dit voor mezelf: ik wil mijn eigen verwachtingen en groothedswaan temperen; ik wil voorkomen dat ik voor de troepen uitloop; en ik wil voldoende empathisch zijn om hen te kunnen laten voelen dat ik snap hoe het voor hen is. Wanneer ik als mediator uitdraag dat er na drie gesprekken weer een schitterende relatie ligt, dan mis ik waarschijnlijk hoe het voor hen voelt. Anderzijds doe ik het voor hen, om ze hoop en kracht te geven. Ik normaliseer dat ze nog scepsis of ongemak voelen en dat dat mag. En ik bereid ze erop voor dat er weer momenten zullen zijn dat het niet vanzelf gaat. Ze zullen dan terug kunnen grijpen op de afspraken die nu gemaakt worden en energie investeren in de relatie. Dat gaat beter wanneer je weet wat je te wachten staat. Dat normaliseren, overigens, doe ik vaak met spreekwoorden en gezegdes. Door



**Diederik Diercks**

is mediator en trainer in de basisopleiding mediation en de specialisatie-opleiding arbeidsmediation bij Result Mediation.



die te gebruiken zeg je impliciet: 'Dit is niet uniek, dit gebeurt heel vaak. Het gebeurt zelfs zo vaak, dat we er een spreekwoord voor hebben! Dus het is oké.'

### Geen rechte lijn

Soms wordt er in een gesprek een klein beetje vertrouwen teruggevonden. Bijvoorbeeld doordat er nieuwe informatie bekend werd waarmee het gedrag van de ander beter verklaard werd. Of doordat er even een gesprek over de mens is gevoerd, in plaats van over het probleem. Je herkent het als mediator: de toon verandert, mensen worden minder defensief, er is plaats voor zelfreflectie. En als mediator denk je: 'Top, dat komt goed!' Je zegt: 'Zullen we een afspraak voor volgende week plannen en dan kijken of jullie een oplossing kunnen uitwerken?' 'Ja!', zegt iedereen.

En dan komt die afspraak volgende week. Ik had het vorige maand nog: een eerste gesprek tussen twee zussen had deuren die al 25 jaar dicht waren, geopend. Althans, op een kier gezet. Vol goede moed ging ik het vervolgesprek in, waarin afspraken over de verdeling van de boedel gemaakt moesten worden. Al bij binnenkomst zag ik dat het bij de jongste niet goed zat. Ze maakte geen oogcontact, was onrustig. Ik begon het gesprek met: 'Hoe kijken jullie terug op het vorige gesprek?' De jongste zei: 'Ik denk dat ik daar maar beter niet op kan antwoorden', waarop de oudste vol in de tegenaanval ging en ze binnen een minuut stonden te schreeuwen, iets wat daarvoor nog niet gebeurd was.

Dat dit nog goed kwam zat hem in twee zaken. Ten eerste de echtgenoten van de zussen. Zij waren ook bij beide gesprekken aanwezig en bij hen was wel degelijk iets veranderd in het vertrouwen. Zij hadden een mens met herkenbare pijn aan de andere kant zien zitten. Ten tweede had ik hen allen hierop voorbereid. Ik had het volgende in het verslag gezet: 'Jullie hebben met begrip met elkaar gesproken, en ook toen het

moeilijk werd bleven jullie dat proberen. Je zult de komende dagen merken dat je dat weet en wil, maar dat ook de oude patronen in je hersenen om aandacht schreeuwen en komen met de redenen om elkaar niet te vertrouwen. Help elkaar daar doorheen.'

### Geef toekomstgericht huiswerk: laat partijen bezig zijn met de nieuwe toekomst in plaats van met wat er misging in het verleden

Wanneer bepaalde beelden, bepaalde woorden, bepaalde gedachtes, maar vaak genoeg herhaald worden, ontstaan er dichtere verbindingen in de hersenen langs deze lijnen. Fysiek sterker. Onder een MRI-scan zichtbaar dikker.<sup>3</sup> Het is dus fysiek gezien makkelijker om hetzelfde, het oude, te blijven doen en denken. Dat ene mediationgesprek creëert misschien wel nieuwe neuronbanen, maar die zijn nog heel dun. Kleine kronkelpaadjes ten opzichte van de conflict-snelwegen. De kans dat mensen tussen twee gesprekken in weer terugvallen in hun oude overtuigingen en gedrag, is dus heel groot. Wat doe je eraan? Ten eerste, normaliseren (zie mijn zin uit het verslag hiervoor). Ten tweede, als mediator je hierop voorbereiden en er vrede mee hebben wanneer je eerst weer een paar stapjes terug moet zetten. En ten slotte, toekomstgericht huiswerk geven: laat ze bezig zijn met de nieuwe toekomst in plaats van met wat er misging in het verleden.

### Werken aan vertrouwen

Hoe meer het conflict geëscaleerd is, hoe meer tijd ik besteed aan contact dat gaat over de mens en niet over het conflict.

Dit geldt zowel voor een eventueel voorgesprek, als voor het eerste gezamenlijke gesprek. Een van de soepelste mediations die ik ooit heb gedaan was tussen twee bureaus, waarbij ik in de voorgesprekken met beiden een uur lang over iets anders dan het conflict heb gesproken. De voorgesprekken waren bij hen thuis. De een had een enorme verzameling modelbouw bootjes, de ander was trots op zijn Airbnb (dit was in de begintijd van Airbnb, toen je daar nog trots op mocht zijn). Ik heb het hier een uur lang met ze over gehad en daarna nog vijf minuten over de situatie.

In het gezamenlijk gesprek dat volgde vertrouwden zij mij volledig én waren ze in staat zich als 'gewone mensen' te gedragen, omdat ze zich zo gezien voelden. Brad Heckman zegt daarover in een mooie TED Talk dat je als mediator nooit moet vergeten dat mensen in conflict maar een klein, lelijk deel van zichzelf laten zien.<sup>4</sup> Denk aan jezelf in contact met de klachtenbalie van KPN: is dat hoe je graag wil dat de rest van de wereld jou ziet?

Zelf begin ik de mediation vaak met de vraag naar hoe het nu met partijen gaat, los van het conflict, gevolgd door geïnteresseerd luisteren en doorvragen. En pas daarna de vragen over de situatie en de mediation. Bij de zussen uit het voorbeeld hiervoor had ik dat anderhalf uur lang gedaan, voordat we naar de situatie zelf gingen.

## Wanneer iemand nul vertrouwen in de ander heeft, kun je dat maar beter op tafel hebben

### Vertrouwen als belang

Vertrouwen komt bij mij vaak als belang op het bord te staan. En meestal vinden partijen dat de belangrijkste. Wat kun je er dan mee?

Een van de dingen die je kunt doen is de schaalvraag stellen. Teken een verticale as met een 0 en een 10 en vraag partijen welk cijfer zij het vertrouwen zouden geven. Je kunt hierbij vragen naar het vertrouwen in *de relatie*, of naar het vertrouwen in *de ander*. De eerste vraag is neutraler en daarmee veiliger. Het is makkelijker om een wat hoger cijfer te geven, want er zit altijd een kant van jezelf aan de relatie. Aan de andere kant, wanneer iemand nul vertrouwen in de ander zou hebben, kun je dat misschien maar beter op tafel hebben. Ik overleg met partijen wat het belangrijkste voor hen is, of kies dat wanneer ik dat al denk te weten. Zo zat ik laatst met een verpleegkundige en haar leidinggevende aan tafel. Het was al duidelijk geworden dat de verpleegkundige best met de leidinggevend door één deur kon, maar niet met de organisatie. Mijn vraag was hier dus gericht op de werkre relatie, niet op de persoon. De leidinggevende gaf een 5, de verpleegkundige een 0.

Wanneer partijen een cijfer hebben gegeven, horen daar vervolgvragen bij. De oplossingsgerichte vraag is: 'Hoe kan die 5 een 5,5 worden?' of 'Waar moet het minimaal op uitkomen om weer samen te kunnen werken en hoe ziet dat er dan uit?' Als mensen nog niet aan oplossingen toe zijn, kun je vragen: 'Goh, een 5. Waarom geen 4? En waarom geen 6?'

Het komt overigens regelmatig voor dat iemand het lastig vindt om een cijfer te geven. Dan kun je vragen naar een range ('Ergens tussen de 4 en de 6?') of een maximum ('Zou het hoger dan een 7 kunnen zijn?'). Soms werkt het echt niet voor mensen. Dan laat ik hem gaan, en sluit er natuurlijk wel bij aan: 'Wat maakt dit zo lastig voor je?' Wanneer iemand aangeeft dat er nul vertrouwen in de ander is, vraag ik hen wat ze in dat geval in dit mediationgesprek met de ander hopen te bereiken. Het is in arbeidsmediations meestal het signaal dat hier geen ruimte meer is voor herstel van de relatie.

### Vereist: kwetsbaarheid

Vertrouwen definieer ik als het geloof dat jouw belangen veilig zijn bij de ander. Wanneer jij, in de samenwerking of samenleving met die ander keer op keer hebt ervaren dat dat niet zo is, ga je je heel erg onveilig voelen. Het vertrouwen verdwijnt dan. En het kan alleen weer herstellen wanneer jij bereid bent om je weer kwetsbaar op te stellen, want alleen dan kan de ander laten zien dat je wel veilig bent. Of jij dat wil of kunt doen, zal afhangen van wat daar tegenover staat. Wat jouw belangen zijn. In echtscheidingsmediations kan (of moet) de mediator dit proces faciliteren in het belang van de kinderen. In andere situaties hebben partijen vaak een alternatief. Wanneer het vertrouwen zo gedeukt is dat herstel als te kwetsbaar voelt, zullen partijen kiezen voor een beëindiging van de relatie.

Soms kan de kwetsbaarheid beperkt worden door strakke, afdwingbare afspraken te maken. Daarmee zet je een prijs op jouw kwetsbaarheid: 'Raak je mij, dan kan ik jou raken (bij de rechter).' Hoewel een relatie volledig gebaseerd op dergelijke afspraken voor veel mensen niet de ondergrens van benodigd vertrouwen haalt, zal dit voor sommigen wel zo zijn. En het kan het begin zijn van toch weer verdere groei: drie jaar zonder rechtszaken levert een basis voor verder vertrouwen op. Ik denk wel dat je als mediator hier altijd een *reality check* met partijen moet doen: zelfs in de 'zakelijkste' mediations zijn dichtgetimmerde afspraken zonder vertrouwen kwetsbaar en vaak niet reëel.

### Vertrouwen in de mediator

Onze mediationspelregels zijn erop gericht om een veilige omgeving te creëren voor partijen waardoor zij vertrouwen in het proces en de mediator krijgen en houden. Ook hier geldt: het komt te voet en het gaat te paard. Je kunt als mediator alles goed doen en dan alsnog het vertrouwen verliezen omdat je een spelfout maakt in de vaststellings-overeenkomst. En dat is dan zo, vertrouwen is immers subjectief, er valt niet over te discussiëren. Als klein steuntje in de rug: je mag onthouden dat partijen in een conflict niets liever doen dan het externaliseren: het is niet hun schuld dat het conflict is ontstaan en in stand blijft, maar de schuld van de rest van de wereld en meer specifiek nu van de mediator, die niet eens een behoorlijke vaststellingsovereenkomst op kan stellen!

Net zoals het vertrouwen in de ander niet volledig zal herstellen in de mediation, mag je als mediator ook geen volledig vertrouwen in jou en jouw proces verwachten. Mooi als het zo is, maar heel normaal als het niet zo is en mensen tot ver in

de mediation een aantal kaarten tegen de borst houden. Of niet helemaal eerlijk zijn. Je hebt het met hen over kwetsbare, persoonlijke situaties en kent hen pas net. Je hebt dan wel samen een papiertje ondertekend (de mediationovereenkomst) waarin staat dat jij neutraal, onafhankelijk en betrouwbaar bent, maar dat maakt niet dat partijen dat ook direct zo ervaren. En dat is oké.

Ik ben hier gedurende de mediation bewust niet mee bezig. Dat betekent dat ik me niet afvraag of er dingen achtergehouden worden en of de waarheid wel verteld wordt. Ik ga ervan uit dat wat mensen mij zeggen hun waarheid is en dat ze in staat zijn om hun eigen belangen te behartigen en daarin de voor hen juiste afwegingen te maken. Wanneer op een later moment blijkt dat iemand niet compleet of niet eerlijk was, verwijt ik hen dat niet.

### **Gebrekk aan vertrouwen in de mediator**

Hoe explicieter partijen aangeven geen vertrouwen meer in je te hebben, hoe explicieter jij van hen zult moeten vragen of ze nog voldoende vertrouwen in jou hebben om door te gaan met de mediation. Ik ben daar zelf terughoudend in: ik leg niet op elke slak zout. Ik herken dat zij zich machteloos kunnen voelen en dan soms om zich heen gaan slaan.

Ik had laatst een werknemer die erg boos was over een zin in mijn verslag. Ik belde hem op, hij lichtte toe wat hij bedoelde en zei dat dit ook wat deed met zijn vertrouwen in mij. Ik heb toegelicht wat mijn intentie was met de zin, maar ook dat ik hem begreep en dat ik het aan ging passen, na ook de andere kant erover gesproken te hebben. Dat was voor hem (en ook voor de andere kant) oké. Ik heb hem niet gevraagd of hij nog voldoende vertrouwen in mij had, maar dat impliciet aangenomen. Het zit natuurlijk wel in mijn achterhoofd (en waarschijnlijk ook in dat van hem) in het vervolg van de mediation. Ik ken collega's die hier veel assertiever op zijn: zodra er conflictgedrag op de mediator wordt gericht, stellen zij de vertrouwensvraag expliciet en op papier. Dit is voor hen een manier om voor iedereen duidelijk te houden waar hun grens

ligt. Uiteindelijk geldt ook hier dat vertrouwen ontstaat in de samenwerking, in het getoonde gedrag. Vertrouwen kun je niet afdwingen met een handtekening en je kunt mensen er al helemaal niet van overtuigen. Wanneer iemand ooit tegen je zegt: 'Je kunt mij vertrouwen', doet dat in het positiefste geval niets, maar waarschijnlijk gaan er allemaal alarmbellen in je hoofd af en ren je (wijselijk) weg.

## **Vertrouwen kun je niet afdwingen met een handtekening**

### **En Wouter?**

Hoe ging het verder met Wouter en zijn werkgever uit de eerste alinea? Na een caucus en een half uur doorpraten kwam bij hem het hoge woord eruit. Hij had geen vertrouwen meer in zijn werkgever en in de arbeidsrelatie. Hij had er geen vertrouwen in dat er afspraken gemaakt konden worden die duurzaam waren en die voor hem de situatie beter zouden maken. Over de jaren heen was hij te vaak in zijn beleving tegen een muur van onbegrip gelopen. Een muur die hem belette om op zijn manier te kunnen werken en zich te ontwikkelen. Hij kon zien dat dit geen kwade opzet was, maar onmacht. Het resultaat was echter hetzelfde: zijn belangen waren niet veilig bij zijn werkgever.

Voor de werkgever was dit slikken, maar ook herkenbaar. En hij had zijn eigen perceptie en beleving van de situatie, die ook onveilig was. Ze zijn met goede afspraken en wederzijds respect uit elkaar gegaan. ■

### **NOTEN**

1. Met dank aan Leon Hoornweg.
2. A. Brenninkmeijer e.a., *Handboek Mediation*, Den Haag: Sdu 2014, p. 347-349.
3. [nl.wikipedia.org/wiki/Neurale\\_plasticiteit](https://nl.wikipedia.org/wiki/Neurale_plasticiteit).
4. [youtu.be/UUVmPVKaJzk](https://youtu.be/UUVmPVKaJzk).