

## **Column: Mediation / bemiddeling : tijd voor innovatie en creativiteit**

### **Klantgericht werken !**

#### **V. LISABETH, bemiddelaar en conflictcoach**

*In : Nederlands-Vlaams tijdschrift voor Mediation en conflictmanagement 2011(15) 2*

---

Zowel in Nederland als Vlaanderen lijkt het erop dat de klantgerichtheid een heel stuk beter kan en naar mijn mening is dat te bereiken door 'mediation-bemiddeling' een brede of bredere invulling te geven.

#### **Wat begrijpen we onder bemiddeling?**

Het feit dat er alleen al in het Nederlandse taalgebied geen eenheid in terminologie is, en dat dit de nodige misverstanden creëert, past volledig in het volgende veelzijdige plaatje: de M 'van mediation' kan en mag van mij ook effectief veel meer zijn dan een M maar ook een W, een 3 en  $\Sigma$ ... Bemiddeling-meditation kan op veel manieren worden ingevuld.

Om alle misverstanden te vermijden zal ik hier de dubbelterm invoegen. Maar persoonlijk had ik in Vlaanderen toch ook liever 'mediation' als officiële term gezien. Bemiddeling is een erg algemene term die in de gewone omgangstaal in vele contexten gebruikt wordt en daardoor alleen al voor de nodige verwarring zorgt.

Als we bemiddeling-meditation werkelijk doorgang willen laten vinden, als het een volwaardige manier van conflictbeheersing wil worden dan moeten we streven naar een zo gedifferentieerde en zo accuraat mogelijke toepassing ervan.

Ergens is bemiddeling-meditation, in de 'ware zin van het woord' wat 'voor op zijn tijd'. In onze maatschappij staan geweldloosheid, communicatie, empathie, zelfbeschikking, misschien wel bovenaan in de TOP10 van gewenste waarden maar nog absoluut niet in die TOP10 van de reële samenleving. En dan kunnen we ons, bemiddelaars-mediators, misschien wel zien als een soortmaatschappij verbeteraars, rotsvast overtuigd dat deze conflictoplossingweg werkelijk de enige is waarmee de samenleving het best is gediend. Het is heel onzeker of we wel voldoende gehoor zullen krijgen en of we wel 'voldoening' vinden in het verkondigen van dergelijke profetieën.. Neen, laat ons eerlijk zijn: we willen er toch vooral onze 'boterham' mee verdienen, niet?

Dus durf ik pleiten voor : "loslaten"

We moeten niet te veel gefocust zijn op het in vakjes stoppen en labelen van de juiste varianten van mediation- bemiddeling en ons verliezen in de vele discussies over voor en nadelen van de ene vorm boven de andere, van het zuiver houden van de vormen, van de juiste context waarin de variant dient aangewend te worden.

Uiteraard heeft 'indelen' zijn betekenis. Het is – mijn excuses voor de wat neerbuigende uitlating – vooral nuttig studiemateriaal. Iedere bemiddelaar – mediator, is hoe dan ook altijd 'student' je moet je blijvend verdiepen in andere, mogelijke varianten. En daarbij is het handig om door het bos (beter: 'oerwoud') de bomen te kunnen onderscheiden, zo krijg je houvast. Zo vindt men zijn weg door het oerwoud van mogelijkheden en technieken. Maar je mag eigenlijk niet bij één of slechts een paar van die varianten blijven. Een 'ware' bemiddelaar wroet zich al ordenend en wroetend een weg door deze veelheid van stijlen en mogelijkheden. Daarbij voldoende moed en energie overhoudend om zelf – voor zijn klanten – aan de slag te gaan.

### **Bijzondere kenmerken van een bemiddelaar**

Er is al veel geschreven over de kwaliteiten van een goed bemiddelaar-mediator <sup>1</sup> maar in deze column wil ik vooral graag de flexibiliteit, creativiteit en het lef tot experimenteren aan de orde stellen.

Uiteindelijk gaat het er vooral om dat we mensen die zich in "een" conflict bevinden uit het slop halen op een manier die volgens ons strookt met de waarden van geweldloosheid, communicatie, empathie en zelfbeschikking. Hoe we die technieken juist toepassen, volgens de strikt orthodoxe regels of volgens een persoonlijk gecreëerd model dat flexibele toepassingen kent afhankelijk van wie precies voor de bemiddelaar – mediator, plaatsneemt, daar zullen onze klanten niet van wakker liggen. Ze willen geholpen worden volgens een systeem dat voor hen werkt. Weten zij veel wat er voor hen werkt? Daarom trent stellen ze geen eis dat is aan ons om uit te zoeken. Dat ze willen 'geholpen' worden herhalen ze eigenlijk zowat voortdurend: 'We willen niet naar de rechtbank, . 'wij willen geen gevecht, we hebben veel spanningen, we willen er uit...

Het lijkt erop dat bemiddelaars in hun aanvangsperiode redelijk strikt 'het boekje' volgen. Ik had postgevat bij die stijl die in de toen door mij gevolgde opleidingen grondig was ontleed. Na de eerste jaren van 'wennen' kwam er een zekere 'gewenning' en meteen ook een 'onrust', voor mij dan toch. Gaf dat gezapig af en toe eens bemiddelen wel voldoening? Was er niets meer mee te doen? Had dit wel de nodige diepgang? Niet dat mijn klanten ontevreden waren. Ik hoorde ze toch nooit klagen. Toch besloot ik mij grondiger op bemiddeling toe te leggen Dit resulteerde in enerzijds het werkelijk zoeken naar wat klanten helpt en anderzijds het zoeken naar toepassingsvormen in internationale zakelijke context. Ik hoorde immers ongelooflijk veel klagen over onoplosbare conflicten met zakenpartners aan de andere kant van de aardbol. Daar moest iets mee aan te vangen zijn.

Het resultaat werd een brede focus, veel studie en het voortdurend 'mischen' om te komen tot een 'flexibel model' aangepast aan de reële maatschappij met de werkelijk aanwezige gewoontes van het

---

<sup>1</sup> Peter Hoefnagels, Handboek Scheidingsbemiddeling, method van rechten en psychologie, Kluwer, 2007; G.R.A. Apol, Praktijkgids Mediation, Kluwer, 2008; Brochure 'De Bemiddeling': [www.just.fgov.be/img\\_publications/pdf/257.pdf](http://www.just.fgov.be/img_publications/pdf/257.pdf).; nl.wikipedia.org/wiki/Bemiddelaar

soms vaak terugvallen in hulpeloosheid en het 'onwennig' omgaan met spanning en conflictcommunicatie. Dit moet voor ons een permanente bezigheid blijven; zoeken; studeren en die nieuw verworven ingrediënten nog maar eens in een andere combinatie uitproberen.

Zelf heb ik een basisopleiding als (eng) faciliterend bemiddelaar gekregen. En ik heb mij dan ook jaren toegelegd op het mij bekwamen in het niet-geven van advies, het niet-bestuderen van de cases, het niet-moeien met de mensen. Als ik dan al eens juridisch advies gaf – ik ben jurist – was dat toch altijd met een zekere schroom en zelfs paniek als een van de partijen mij probeerde afzonderlijk te spreken: 'help daar gaat mijn 'zwaar bewaakte 'neutraliteit'

Er zijn vele indelingsmodellen voor de verschillende bemiddelingsstijlen. Ik wil me hier liever niet vastpinnen op één van die lijsten. Ik neem liever een paar voorbeelden uit het brede arsenaal aan titels en verdelingen die ik in de loop der jaren heb leren kennen. Maar toch helpt bij het bestuderen vooral het onderscheid tussen tussen faciliterend en evaluatief mediëren<sup>2</sup>. In onze regionen kijkt men meestal minachtend neer op al wat evaluatief mediëren zou kunnen zijn – een niet meer dan een veredelde vorm van onderhandelen en adviseren, als een recept uit een marginaal kookboek. Waarom eigenlijk want in de USA kan precies die 'leidende' – binnen de gestelde deadline resultaat generende –mediator duizelingwekkende honoraria kan vragen. Hij loopt in een duur hotel gedurende twee dagen voortdurend 'evaluerend' heen en weer tussen de partijen die in totale afzondering zijn geplaatst en niet weg kunnen vooraleer een 'akkoord is ondertekend'. Deze partijen zijn nadien toch niet ontevreden?

Daar tussenin hebben we massa's varianten en er komen er nog steeds bij: systematisch gericht, oplossingsgericht, preventief, transformatief, kennismediation, ....

In deze en andere varianten wordt er vaak om het hoekje geloerd naar een ander vakgebied. En daar is op zich helemaal niet mis mee. Het mag gerust een openlijk 'mixen' worden van vaardigheden van een mediator, een juridische of andere adviseur, een therapeut, een coach enz. Je mag die petten best wel wisselend opzetten zonder de angst voor verwarring bij de klanten. Wat informele bevraging bij een aantal klanten leerde mij dat dat best meevalt. Het is vooral lastig voor de mediator/bemiddelaar zo lijkt het mij.

### **Mengen en mixen : een aantal voorbeelden**

Intussen heb ik plezier en voldoening gevonden in het mengen en mixen, in het raadplegen van verschillende kookboeken voor het bakken van dezelfde taart. Het is soms wat lastig maar best fascinerend en zeker uitdagend. Ik laat jullie er even van proeven:

- In een private caucus, kan gemakkelijker ruimte gegeven worden aan emoties, de pijnpunten komen gemakkelijker op tafel, de 'machtspelletjes kunnen even worden stopgezet, het bouwen aan een vertrouwensrelatie met de klant gaat gemakkelijker, de bemiddelaar-mediator hoeft zich niet voortdurend zorgen te maken over evenwicht, enz. Die bemiddelaar-mediator is zo duidelijk erg oplossingsgericht bezig naar 1 persoon

---

<sup>2</sup> Leonard L. Riskin, Understanding Mediators' Orientations, Strategies, and Techniques : A Grid for the Perplexed, Harvard Negotiation Law Review, Spring 2009, p 7 – 51

toe, duidelijk meer analist dan bemiddelaar-mediator. Je moet je zelf daar wel goed op voorbereiden en je moet je vooral wapenen tegen te groot meevoelen maar sinds ik deze afzonderlijke sessies heb kunnen uittesten in Harvard, is caucus bij mij eerder regel dan de uitzondering geworden.

- Onderhandelaars hebben meestal ook heel veel technische vragen en om ze dan door te sturen naar specialisten is voor hen vaak een brug te ver. Daar hebben ze werkelijk de moed niet voor. Waarom dan niet aanbieden om de informatie die je hebt met hen te delen en/of voor hen de rest uit te zoeken? Je kan daarbij meteen ook wakker worden over het verkrijgen van informatie uit meer dan één bron ( zie 'kennismediation' ). Je neigt inderdaad meer naar informateur of adviseur maar je helpt hen wel degelijk vooruit.
- In conflictsituaties ligt de communicatie vaak volledig of bijna volledig stil. Men maakt elkaar alleen nog maar verwijten en er komt voor de rest niets zinnigs meer 'over'. Het kan eventueel goed helpen om in zo'n geval de partijen aan te moedigen elkaar te mailen – en alléén maar te mailen – maar tegelijkertijd wel iedere mail ook naar de bemiddelaar-mediator te sturen ( 'cc' ). De sessie erna kan je zelfs eventueel nagaan of de boodschap al dan niet op een 'aanvaardbare' manier is overgekomen en wat nog anders of 'beter' kan. Bij lange afstandsconflicten is dat zeker een handig middel. De 'interculturele misverstanden' alleen al kan je in de mails beter detecteren. Effectief ben je dan vooral bezig met het 'veranderen' van gedragingen van partijen. Je geeft hen op basis van hun eigen teksten tips om hun communicatiestijl aan te passen. Je lijkt eerder op een 'communicatie'-coach. De spanningen zullen afnemen en de kans op het bereiken van een werkelijke overeenkomst' wordt reëler
- Heel vaak is het zo dat onze klanten effectief zéggan dat ze willen 'communiceren' met elkaar, elkaar zullen respecteren en beluisteren en ze zullen zonder veel aarzelen het daarmee verbonden protocol ondertekenen. Maar hoe vaak loopt het dan in de realiteit niet toch nog anders en is het enorm energievretend om de vechthanden uit elkaar te houden. En ze verwijten je voortdurend dat ze na zo vele sessies en kosten nog steeds niets hebben bereikt. Als je dan suggereert om dan maar naar de rechterte stappen laten ze je duidelijk verstaan dat je ze toch zo niet gaat dumpen. Wel waarom dan niet eens een tussenvorm uitproberen? Een conflictresolution 'à l'Americain'? Je laat hen nog zekere verantwoordelijkheden nemen bijvoorbeeld in het verzamelen van alle nodige informatie. Maar ondertussen ga je zelf aan de slag met het uitwerken van een aantal mogelijke compromissen. Deze schotel je de partijen dan voor, eventueel aan elk afzonderlijk, desnoods zelfs aan twee kanten van de wereldbol. Is dit actief opmaken van jouw compromis een schandvlek op je bemiddelaars blazoen? Wie zal je die schandvlek bezorgen? Zeker niet je klanten, want die heb je geholpen. Zij zijn toch in eerste instantie je uithangbord.

Wat bij het 'mengen' moet worden bewaakt, is dat dé hoofdingrediënten aanwezig moeten zijn en blijven : 1) voldoende mensenkennis, 2) een duidelijke psychologische basis, 3) een grote scheut info over de elementen van het conflict en 4) uiteraard een fundament van rotsvast bemiddelingsvaardigheden. Dan kunnen de klanten zich 'op hun gemak' voelen en is de basis breed genoeg om aan het zo noodzakelijke 'vertrouwen' binnen een bemiddelings-meditation context op te bouwen.

## Klanten echt 'helpen'

Klanten, uit welke context ook, zijn net als iedere andere klant, op zoek naar 'hulp'. In ons geval hebben ze niet ergens een hond die lekkere brokken wil, maar een conflict waar ze vanaf willen.<sup>3</sup> Bemiddelaars-mediator zijn tenslotte ook 'maar' gewone simpele ondernemers die hun 'ding' willen verkocht krijgen. We moeten het dus ook weer niet te ver gaan zoeken. Ook op ons zijn een aantal principes van algemene klantgerichtheid van toepassing. En als we willen werken volgens deze principes dan kunnen we hoe dan ook niets anders dan dat we de strikte scheidingen 'los' moeten 'laten' en ons 'productaanbod' niet te sterk mogen beperken.

Ik ben zo vrij de 5 wetten van klantgerichtheid uit 'Hondenbrokken' van Jos Burgers<sup>4</sup> op het bemiddelen-mediëren toe te passen. Het zouden evengoed de wetten van een andere marketing-goeroe kunnen zijn. Hoe de wetten ook worden geordend en genoemd 'in se' komen ze toch meestal op hetzelfde neer.

### 1) Helpen verschilt per klant

Daar is iedere bemiddelaar-mediator wel van overtuigd. We moeten werken (niet rekenen dus) 'à la tête du client'. Dat kan alleen door ons in te leven en in eerste instantie uit te zoeken waar je hen nu eigenlijk precies mee kan helpen. Wat kan je hem aanbieden? Dit is gedeeltelijk ook wat we Trajectbemiddeling<sup>5</sup> noemen: het bespreken van de manier waarop onze klanten hun conflict willen oplossen.

Maar er wordt te weinig rekening gehouden met de beperkingen die de onderhandelaars hebben om hierover hun mening te formuleren. Er wordt al helemaal niet stilgestaan bij de mogelijkheid dat ze – minstens in aanvang - dat conflict misschien niet eens willen oplossen. Het ingewikkelde in onze 'branche' is hoe dan ook dat we niet één maar steeds twee klanten tegelijk moeten zien te helpen. Daarenboven zitten die klanten vaak zo met zichzelf in de knoop dat ze zelf niet precies kunnen uitleggen 'waarmee we ze kunnen helpen'

Het is daarom van het grootste belang voldoende tijd te nemen om de ware hulpvraag bij de klanten te achterhalen. Vaak kan dat niet anders dan door eerst ruimte te bieden voor het 'ventileren' van opgekropte gevoelens en/of het analyseren van wat ze echt willen. We moeten ze helpen uitzoeken wat eventueel bij hen zou kunnen passen. Alleen als ze zich een duidelijk beeld kunnen vormen van wat wordt aangeboden, kunnen ze ook werkelijke keuzes maken.

Juist omwille van deze door emoties vertroebelde kijk en omdat de hulpvraag tussen de onderhandelaars onderling ook vaak nog anders is, is het ontrafelen van die knoop vaak

---

<sup>3</sup> Jos Burgers, Hondenbrokken. Ofwel, waar worden klanten écht gelukkig van?, Van Duuren Management uitgevers, 2009

<sup>4</sup> Jos Burgers, (° 1951) is een bekend Nederlandse marketingman die een 10tal boeken publiceerde maar vooral gekend is als begenadigd spreker en erg veel gevraagd is op seminaries en workshops. Waar hij ondernemes altijd opnieuw van' andere aanpak ' weet te overtuigen. [www.burgersmarketing.nl](http://www.burgersmarketing.nl)

<sup>5</sup> Trajectbemiddeling: 'Iedere bemiddeling moet starten met de bespreking van de manier waarop het conflict wordt opgelost. De bemiddelaar dient mensen te laen nadenken over de vraag of bemiddeling voor hen al dan niet een eegpast conflictoplossingskader is.', Franky De Meyer, VCOKvzw, FBC 25/09/09

makkelijker in een caucus'. De mensen kunnen zo gemakkelijker focussen op zichzelf en blijft de spanning niet verder oplopen tot soms pas hele tijd later de boel barst...

2) Helpen is niet hetzelfde als doen wat een klant vraagt.

Ook deze regel is gemakkelijk toe te passen op bemiddelaars-mediators. Je gaat inderdaad niet zo maar mee in wat je klant je op het eerste zicht lijkt te willen. Je graaft als bemiddelaar altijd dieper: op zoek naar de ware noden, betrachtingen en bedoelingen. We zijn bedreven in het achterhalen van de vraag achter de vraag en herhalen voortdurend 'mag ik eerst nog even weten?' We zouden dus in deze 'wet' moeten uitblinken.

Alleen moeten we die techniek ook vlugger gaan toepassen om te achterhalen wat onze klanten werkelijk willen of anders geformuleerd wat het best bij hun persoonlijke en werkelijke noden 'past'. We moeten telkens opnieuw 'maatwerk' leveren. Hoe uitgebreider je assortiment en hoe vlotter je bent in het 'mixen' hoe meer kans dat je hen dan op de manier zoals zij willen, kan helpen. Zorg er dan ook voor dat ze niet alleen je 'menukaart' moeten ontleden maar dat je je klanten ter zijde staat bij het kiezen van welk 'recept' er bij hen het best past en dat je hen kan wijzen op alternatieve combinaties. Het kan ook dat jij hen niet zal kunnen helpen of dat je duidelijk moet stellen dat ze een verkeerde verwachting van jouw hulp hadden dat wat ze zoeken niet in het 'aanbod' staat. In het slechtste geval krijgen ze dan een eerlijke, duidelijke, uitgediepte 'neen'.

3) Helpen is ook hulp bieden als je neen moet zeggen.

"Beste mensen ik begrijp intussen dat wat jullie vragen niet is wat ik hier in mijn aanbod heb, maar zal ik eens kijken of ik u op een andere manier kan helpen?" Zo kan je misschien al zorgen dat ze hun emoties kunnen ventileren, al wat minder gespannen met elkaar kunnen gaan praten en weer naar elkaar kunnen luisteren, dat ze bepaalde aspecten anders gaan zien (zoals 'het belang van de kinderen'), dat ze tijdelijke afspraken kunnen maken (tot ze elders andere hulp hebben gevonden), dringende praktische zaken kunnen regelen (zodat de bank intussen geen beslag legt op het huis), de weg vinden naar een ander 'restaurant' (waarvan je weet dat daar wel op het menu staat wat ze willen).

Helpen is ook zoeken naar alternatieven. Hoe meer je dan in je aanbod hebt, hoe vlotter je bent in het mixen, hoe meer kans dat dat alternatief ook bij jou te vinden is.

4) Helpen is ook ongevraagd advies geven en hulp bieden.

Het woord 'advies' is hier wat 'lastig'. Veel bemiddelaars-mediators '*pur sang*' hebben 'advies' niet in het aanbod. Het gaat in tegen principes van zelfbeschikking.. Maar we kunnen zeker stellen dat we voortdurend ongevraagd hulp bieden. Want we willen effectief dat de onderhandelaars niet vlug opnieuw problemen krijgen. Net zoals de verkoper van een nieuwe auto zijn klant niet graag vlug met een klacht in zijn winkel ziet verschijnen. Daarom gaan we 'filmpjes draaien', 'stel dat'-vragen formuleren en 'worst cases' uit onze mouw schudden. Daar is behoorlijk wat empathie voor nodig; wat zou hen nu nog kunnen helpen ook al brengen ze het zelf niet aan? Veel verkopers kunnen aan die vaardigheid van ons een 'puntje zuigen'. We moedigen onze klanten aan om 'out of the Box' te gaan denken.

Prachtig! Laten we niet vergeten dat zelf dan ook te doen. Creatief zijn in het zoeken naar oplossingen voor het probleem van de klant in alle mogelijke betekenissen van het woord

5) Helpen kan altijd weer beter

Een goede kok blijft altijd zoeken naar nieuwe recepten, nieuwe kruiden om zijn al zo lekker soep nog wat pittiger te laten smaken. Wij moeten blijven zoeken naar andere manieren van

helpen, we kunnen altijd nog beter worden, nog iets anders uit proberen. Opmerkingen van klanten zijn daarbij de ideale stimuli. Vraag hen daarom steeds opnieuw aan te geven als iets niet loopt zoals ze zouden willen. Sta open voor suggesties van klanten en collega's maar beter nog check regelmatig zelf bij hen beïdenwaar je nog beter kan doen.

Heb je hier als lezer suggesties? Laat ze zeker horen!

### **Bemiddelaars als ware 'entrepreneurs'**

Het wordt tijd dat we ons als volwaardige ondernemers gaan opstellen. Te vaak wordt er bemiddeld – gemedieerd in bijberoep en investeren we niet genoeg in het werkelijk doen 'draaien van die 'bijzaak' en/of blijven we hangen in de academische wereld, zijn we te veel bezig met de theorieën en de vergelijkingen ervan, het streven naar ideale modellen en de studies van de oorzaken en de effecten.

Zolang we dat doen zullen we zéker voor de zakenwereld niet de nodige credibiliteit verwerven en de bemiddeling toch vooral een familiekwestie blijven. Nochtans ligt vooral in de ondernemingswereld een enorm potentieel voor onze branche.

Zaakvoerders zijn ZEKER geïnteresseerd om conflicten met businesspartners in de (vroeg) kiem te smoren, de vele spanningen uit de (interne) samenwerkingsverbanden te halen en zo de alom gekoesterde productiviteit te verhogen. Een ideale manier om kosten te besparen is het lek te vinden waarlangs zo veel kostbare tijd en energie uit het bedrijf wegvloeit. De vele sluimerende' conflicten' die in allerlei hoeken en kanten van het bedrijf verstopt zitten en in stilte kostbare tijd en energie wegvreten van de gefrustreerde werknemer. is het in ieder bedrijf aanwezige lek. Het gaat er in de zakenwereld om kosten te besparen en geld te genereren.

Wij kunnen daarbij perfect 'helpen' want het is een feit dat conflicten oplossen via bemiddeling-mediation vlug, efficiënt en in een heel vroeg stadium kan, wat gegarandeerd kostenbesparend werkt en daarenboven is het inherent aan de techniek dat er op een uiterst creatieve manier gezocht wordt naar synergetische oplossingen. Nieuwe business opportuniteiten zien het licht, nieuwe geldstromen kunnen worden aangeboord.

Als we ons product op de juiste manier 'vermarkten' zal er niemand nog kunnen aan weerstaan !

---

<sup>6</sup>Riskin 2009, p.7-51.

---