

# Steve Whittaker: 'Een goede mediator is lui, dom, dakloos en bot'

In de serie Mediationopleidingen is dit keer Steve Whittaker aan het woord, oprichter van het NMI en eigenaar van The Lime Tree. Tom Westerduin gaf het stokje in het vorige Tijdschrift Conflictantering aan hem door. De redactie spreekt steeds met een directeur of opleider van een MfN-erkend opleidingsinstituut, over wat hen bezighoudt, hoe zij aankijken tegen het vak en welke ontwikkelingen zij zien op het gebied van mediation en mediationopleidingen.

Door Aukje Nauta

## Vertelt u eerst iets over uzelf.

Ik ben van oorsprong Engelsman, in 1988 naar Nederland gekomen om bij de Hollandse Beton Groep als bedrijfsjurist te gaan werken. Toen al maakte ik kennis met mediation bij grote bouwprojecten, zoals die van het vliegveld van Hongkong. Zelf was ik destijds nog geen mediator, maar vertegenwoordigde ik mijn bedrijf tijdens mediations. Wel had ik in Engeland ervaring opgedaan met mediation, omdat dat in de jaren tachtig reeds verplicht was bij arbeidszaken. Destijds was ik al enthousiast over mediation, omdat het past bij mijn persoonlijkheid: ik zoek naar verbinding.

Begin jaren negentig was er nauwelijks mediation in Nederland. In die tijd wilde ik iets nieuws opzetten, wat belangrijke maatschappelijke effecten zou kunnen hebben op het gebied van conflicten. Daarom heb ik het Nederlands Mediation Instituut opgericht. Ik ben daadwerkelijk begonnen op 22 december 1993. Die datum kan ik goed onthouden, want op diezelfde dag is mijn jongste zoon geboren. Mediation in Nederland lijkt dezelfde ontwikkelingsstadia door te maken als mijn zoon, die nu 21 jaar is: jong volwassen.

Een jaar nadat ik het NMI ben gestart, heb ik mijn rol overgedragen aan Jan Goossens. Ik wilde me concentreren op eigen activiteiten: mediations en mediationstraining. Ik had toen al The Lime Tree opgericht, zij het onder een andere naam. Momenteel ben ik nog steeds eigenaar van The Lime Tree en zit ik in het bestuur van de Vereniging van Opleiders in Mediation.

## Wat houdt uw taak als directeur van The Lime Tree in?

Als directeur ben ik verantwoordelijk voor zaken als kwaliteit, innovatie, productontwikkeling, aansluiting bij de markt en



nieuwe ontwikkelingen op het gebied van mediation en mediationstraining. En ik heb een hoofdverantwoordelijkheid voor het reilen en zeilen van het kantoorleven. We hebben een kernploeg van zes mensen, plus enkele tientallen freelance trainers en mediators. Om contact met het veld te houden doe ik zelf ook mediations en geef ik veertig dagen per jaar mediationstraining, met name assessmentstrainingen.

We hebben een modulair systeem voor trainingen. Mensen starten met de basistraining van zes dagen – verdeeld over vier tot vijf weken – waar men de basismediationvaardigheden leert. Daarna volgt een theoriemodule, die eindigt met een kennistoets. Tot slot hebben we een assessmentmodule van vier dagen ter voorbereiding op het assessment. Na de basistraining kunnen mensen zich specialiseren in vijf richtingen: familiemediation, arbeidsmediation, mediation bij de overheid, coaching en ten slotte teams. Dat laatste is gebaseerd op de systeemtheorie.

Ik ben altijd verbaasd over de grote stappen die mensen maken in de opleiding. Wanneer zij naar zichzelf terugkijken, zes tot acht maanden nadat zij begonnen zijn met de opleiding, zien zij welke competenties ze zich eigen gemaakt hebben.

#### **Welke ontwikkelingen ziet u op het gebied van mediation?**

De overheid wil mediation reguleren. Maar om zoiets te doen bij een *grassroots* beweging als mediation, kan averechts werken en tot grote verdeling leiden. Het is moeilijk om mediation in een hokje te plaatsen. De maatschappij heeft een grote behoefte aan nieuwe ontwikkelingen rond spanningsvelden en conflicten. Denk aan projecten als ‘eigen-krachtcentrales’. Wanneer zorgen en problemen worden gedeeld met vrienden, burens en kennissen, wordt samen met een Eigen Kracht-coör-

zijn? Zo is mijn ervaring dat je bijna altijd aan de onderlinge verhoudingen moet werken. Als je focust op de inhoud van het conflict, gaat de relatie meteen naar de achtergrond. Nog een onderzoeksvraag: welke mediators zijn effectiever, zij die zich ontwikkelen in overwegend één mediationmethodiek, of zij die juist verschillende methodieken kunnen toepassen, afhankelijk van de aard van het conflict? De waarde van wetenschappelijk onderzoek naar dit soort vragen is dat we geen nattevingerwerk meer leveren, maar gedegen bloot kunnen leggen wat wanneer wel en niet werkt.

#### **Wat is de belangrijkste valkuil en de belangrijkste tool voor een mediator?**

Een valkuil voor mediators is om de inhoud meer aandacht te geven dan de relatie. Je krijgt dan vrijwel altijd welles-nietes-verhalen. Door te focussen op het betrekkningsniveau, gaat de inhoud naar de achtergrond, en maak je gedragspatronen zichtbaar en bespreekbaar. Als je die helpt doorbreken, kunnen partijen vervolgens wél effectief over de inhoud praten.

Een goede mediator is lui, dom, dakloos en bot. Lui, daarmee bedoel ik dat een mediator lui is op inhoudsniveau. Op proces- en betrekkningsniveau zit je juist op het puntje van je stoel. Dom, dat verwijst naar het besef dat inhoud op de tweede plaats komt. Hoe meer inhoudelijke expertise je hebt, hoe

## Ik ben altijd verbaasd over de grote stappen die mensen maken in de opleiding

dinator een plan gemaakt. Er komt dan een plan met ‘eigen’ oplossingen waardoor de regie wordt behouden. Nog een voorbeeld is het project *Prettig contact met de overheid* ([prettigcontactmetdeoverheid.nl](http://prettigcontactmetdeoverheid.nl)), dat het vertrouwen tussen overheid en burgers probeert te versterken via informele interventies, waaronder met name mediationvaardigheden. Deze voorbeelden laten zien dat mensen het gedachtegoed van mediation oppakken en ontwikkelen tot hybride instrumenten om problemen op te lossen. Mediation hoort laagdrempelig te zijn, zonder al te veel formaliteiten. Veel hangt uiteindelijk af van de bepalingen in de nieuwe mediationwet.

Nog een ontwikkeling is dat er steeds meer onderzoek komt naar mediation. Wat dat betreft is mediation net uit het ei gekropen. Wetenschappelijk onderzoek zal de komende jaren gaan ontrafelen wat succesvolle mediationstechnieken en -methodes zijn. Als opleiders participeren we volop in discussies over welke mediationvormen in welke situaties het beste werken. Wanneer werkt faciliterende mediation het beste, en wanneer narratieve, et cetera? Of is er iets universeels dat in elke mediation aandacht moet krijgen, wil mediation effectief

subtieler je moet opereren om de inhoud de plek te geven die het verdient. De inhoudelijke oplossing komt niet van jou. Dat vinden onze cursisten vaak moeilijk. Hoe meer levenservaring mensen hebben, hoe moeilijker ze vaak de inhoud los kunnen laten. En dakloos, dit betekent dat je bij geen van de partijen hoort, maar neutraal en wellicht beter nog: meervoudig partijdig bent. Dat is een zeer betrokken vorm van dakloos zijn. Tot slot ben je bot. Juist omdat de mediator van het proces is, moet hij mensen kunnen afkappen, grenzen stellen, emoties bespreekbaar maken. Maar het is wel een heel beschaafde vorm van bot-zijn. Kortom: een goede mediator is heel actief lui, intelligent dom, betrokken dakloos en beschaafd bot.

Het werk van mediators focust op het betrekkningsniveau, de gedragspatronen waardoor twee mensen niet over de inhoud van hun conflict kunnen praten zonder ruzie te krijgen. Daar komt wel iets bij. We leven in een wereld van juridische kaders en financiële zaken. Je moet daarom wel degelijk kennis hebben van het specifieke conflictveld. Maar daarop geef je geen advies. Wel leg je waar nodig de wettelijke en financiële kaders uit. Informeren doe je dus wel, adviseren niet.

### Het is voor mensen die net een mediationopleiding hebben afgerond moeilijk om aan de slag te komen.

Voor sommigen wel, voor anderen niet. The Lime Tree heeft door de jaren heen duizenden mensen getraind in mediation. Succesvolle mediators zijn goed in hun vak én hebben vaak commercieel talent. Ze hebben bijvoorbeeld een groot netwerk dat ze handig inzetten. Of focussen op een bepaald deel van de markt, met een goede marketingaanpak. Netwerken is heel belangrijk, bijvoorbeeld door bij de school van je kinderen met ouders te praten over je vak als familiemediator. Of door samenwerking te zoeken met een echtscheidingstherapeut of notaris. Durf te netwerken, durf over jezelf en je vak te vertellen. Klop op deuren en drink kopjes koffie, gebruik je commerciële instinct.

### Wat wilt u mediators meegeven als het om hun ontwikkeling gaat?

Sta niet stil. Heb niet de houding: ik doe wel een cursus zodra ik punten nodig heb voor mijn registratie. Je hele leven is één ontwikkelingsproces. Er zijn maar weinig plekken waar je zo op de proef wordt gesteld als aan de mediatie tafel. Het is net als golf of een andere sport: hoe meer je weet, hoe meer je weet waar je niet goed in bent. Zelf ervaar ik een verband tussen mijn eigen zelfbewustzijn en wat ik in de mediation kan bewerkstelligen. Kijk naar jezelf: waar wil je je in ontwikkelen? Kies een goed leertraject dat jou verder brengt.

Hoe ik het zelf doe: ik heb jarenlang in teamconflicten bemiddeld. Dan gebruikte ik de rollen van Belbin, de kwadranten van Offman, manieren om elkaar te leren feedback te geven. Dat ging meestal goed. Tot ik besepte dat er veel zogenoemde ‘circulariteit’ is in teams: elke actie krijgt een reactie. Het gedrag van een teamlid is altijd het resultaat van wisselwerking met andere teamleden. Maar ik vond het moeilijk om mij de idee van circulariteit eigen te maken en consequent toe te passen. Toen kwam ik het systeemdenken tegen. Als systeemdenker denk je in termen van relaties en niet in individuele eigenschappen. Je gebruikt de ‘constructieve roddel’. Als je bijvoorbeeld in een teamconflict zit, dan vraag je aan Truus wie het meest last heeft van het conflict tussen Jan en Kees – is dat Marijke of Mieke? Vaak hebben Jan en Kees niet door dat andere mensen last hebben van hun conflict. De vraag is gericht op iemand, maar is gehoord door iedereen aan tafel. Ieder stuk informatie is de voedingsbron voor de volgende vraag. Mensen krijgen de onuitgesproken boodschappen te horen. De interactie zorgt er vaak voor dat misverstanden uit de wereld geholpen worden. Uiteindelijk is het patroon waar mensen in vast zitten de schuldige, niet de mensen zelf.

### Dit special issue van Tijdschrift Conflicthantering gaat over stereotypering. Hoe moet je daar als mediator mee omgaan?

Maak je etiket je vriend. Alles waar een etiket op zit, kan in je voordeel werken. Ik heb nog steeds een Engels accent. Dit levert een unique selling point op. Een beetje onnozel doen kan behulpzaam zijn, dan vraag ik of mensen me kunnen helpen met idiomatische aspecten van het Nederlands tijdens mediations. Je kunt echt een *unique selling point* maken van je etiket. Ik ken een mediator die blind is. Die vraagt partijen om ‘totaal aanwezig’ te zijn. Of stel dat je moslim en mediator bent, in een markt die in Nederland voor 98 procent uit blanke middenklasse mannen en -vrouwen van vijftigplussers bestaat. Dat roept kansen op.

Ook tijdens mediations kom je stereotypen tegen, filters die mensen gebruiken om de wereld snel te kunnen begrijpen. Een gouden regel bij mediation is om mensen terug te geven wat je *eigenlijk* hoort in de vorm van intenties, behoeften en wensen van mensen. Stel het stereotype dus openlijk aan de orde, maar verander de context. Ooit begeleidde ik een mediation tussen een Italiaan en een Chinees. De Italiaan onderbrak de Chinees voortdurend. Het was een grote ruzie. Toen vroeg ik: ‘Wat zijn eigenlijk de beleefdheden in jullie cultuur? Wat vind je prettig in een gesprek?’ De Italiaan antwoordde: ‘Ik interrumppeer de ander, om zo mijn betrokkenheid te tonen. Als je in mijn cultuur niet interrumppeer, komt het afstandelijk over, alsof je geen interesse hebt in de ander.’ De Chinees zei: ‘Om betrokkenheid te tonen, laat ik de ander uitspreken. Als ik interrumppeer, is het net alsof ik de ander niet serieus neem.’ Hun antwoorden noteerde ik op een flip-overvel. Het heeft hun daarna niet veel moeite gekost om te zien dat de bron van hun communicatieve problemen zat in niet-uitgesproken veronderstellingen die ze nooit met elkaar gedeeld hebben. Het is dan een schot voor open doel om hun te vragen: hoe willen jullie dan het liefste met elkaar communiceren? Wat zouden goede communicatieregels voor jullie kunnen zijn? Hun conflict was snel uit de wereld geholpen.

### Wie zullen we de volgende keer interviewen?

Marion Uitslag, directeur van de HU mediationopleiding.



#### Over de auteur

Aukje Nauta is redacteur van Tijdschrift Conflicthantering.