

Zou het erger kunnen?

Een conflict binnen een vereniging van eigenaren wordt opgelost met oplossingsgerichte mediation. Deze vorm van mediation doorloopt vier stappen: de deelnemers geven op een schaal van 0 tot 10 aan waar ze willen uitkomen (de gewenste situatie), waar ze nu zijn, wat maakt dat dit cijfer niet lager is en wat hun volgende stappen zijn. Fredrike Bannink laat met voorbeeldvragen zien hoe het werkt. Problemen en onmogelijkheden maken plaats voor oplossingen en mogelijkheden.

Door Fredrike Bannink

Onlangs deed ik een mediation met zes leden van een vve (vereniging van eigenaren) in de hoofdstad. Zoals vaker voorkomt bij vve's was er ruzie rondom een groot aantal zaken, waarvan ik – om u niet te vervelen – alleen noem: geluidsoverlast, plaatsing van ramen en zonnepanelen in en op het dak, schoonhouden van de trappen, en keuze voor en onderhoud van de planten bij de voordeuren van de appartementen.

Oplossingsgerichte mediation

De vve-leden kwamen er zelf niet meer uit, de sfeer was tot het nulpunt gedaald en men groette elkaar niet meer op de trap of bij de voordeur. Uiteindelijk besloot men dan toch een mediator in de arm te nemen. Ze hadden mijn naam gekregen van het vve-beheerbedrijf en op mijn website gezien dat ik 'oplossingsgerichte mediation' doe. Bij deze vorm van mediation wordt het conflict niet geëxploreerd en geanalyseerd, zoals bij andere vormen van mediation het geval is. Oplossingsgerichte mediation gaat uit van een ander paradigma, waarbij het bouwen aan oplossingen belangrijker is dan het oplossen van problemen (Bannink 2006, 2010). Daarbij geldt: als iets (beter) werkt, doe er meer van, en als iets niet werkt, doe iets anders. De deelnemers worden uitgenodigd te beschrijven hoe hun gewenste toekomst eruit ziet. De mediator stelt oplossingsgerichte vragen om de deelnemers uit te nodigen na te gaan wat ze voor het conflict in de plaats willen, hoe ver ze daarin zijn en wat volgende tekenen van vooruitgang zijn, of hoe volgende stappen richting het gezamenlijke doel eruit zien. Deze vorm van mediation gaat verder dan alleen het oplossen van het conflict en het repareren wat er mis is: het gaat om transformatie van het conflict in wat deelnemers ervoor in de plaats willen en het bouwen aan oplossingen.

Het werkmodel van oplossingsgerichte mediation behelst vier stappen:

1. Wat is het gezamenlijke – realistische – doel? Waar willen de deelnemers uitkomen op een schaal van 0 tot 10, waarbij 10 de ideale situatie is en 0 het tegenovergestelde?
2. Waar zijn de deelnemers op dit moment die schaal?
3. Wat maakt dat de deelnemers op dat cijfer zitten *en niet lager*?
4. Hoe zien volgende tekenen van vooruitgang eruit? Of: wat zullen volgende stappen zijn?

Doelanalyse

Bij het eerste, gezamenlijke, gesprek zitten zes leden van de vve met stugge gezichten aan tafel, de sfeer is om te snijden. Ik begin met een korte kennismaking door te vragen naar hun bezigheden, waar ze goed in zijn en wat ze leuk vinden in hun leven en werk. Ik vraag ook naar wat ze prettig vinden aan het wonen in hun appartementencomplex en de buurt. Ik doe dit om 'rapport' op te bouwen, maar ook dienen deze vragen als 'ijsbrekers' en om te laten zien dat deze mediation wellicht anders zal verlopen dan men verwacht.

Dan neemt de voorzitter van de vve, die mij had benaderd, het woord en doet de suggestie dat het is wellicht goed als zij vertelt wat er zoal is misgegaan. Ik leg uit dat het er bij oplossingsgerichte mediation niet om gaat dat ik alle ins en outs van het conflict ken. Ook leg ik uit dat bij conflicten iedereen een eigen versie van de werkelijkheid heeft, en dat het niet het doel van mediation is om de 'enige en echte' waarheid boven tafel te krijgen. Daar kijken de deelnemers van op; ze hadden zich voorbereid op een spanningsvolle en langdurige bijeenkomst waarbij een ieder zijn of haar kant van het verhaal naar voren zou brengen.

In plaats van een conflictanalyse maak ik vervolgens een doelanalyse. Ik stel vragen naar doelformulering (stap 1): 'Hoe ziet jullie gewenste toekomst eruit?', 'Wanneer beschouwen jullie deze mediation als geslaagd?' en 'Wat zal het beste resultaat van de mediation voor jullie zijn?'

De burens beginnen voorzichtig te formuleren dat er in de gewenste toekomst (weer) een goede onderlinge sfeer in de vve is, dat ze goed samenwerken, rekening met elkaar houden, en zich aan gemaakte afspraken houden. Onderwerpen op de agenda van de vve, zoals het aanbrengen van ramen en zonnepanelen, zullen ook gemakkelijker besproken kunnen worden als de samenwerking hersteld is, is het idee. Ik teken op een flip-over een verticale lijn van 10 naar 0 en vraag hen waar ze willen uitkomen, wat zij een realistisch doel vinden. Het hoeven geen 10'en te worden, vinden ze, een 6 of 7 op de schaal zou al geweldig zijn. Ik zet namen bij de cijfers waar een ieder wil uitkomen.

Verdere escalatie voorkomen

Ik vraag dan waar iedereen nu zit op de schaal van 0 tot 10 (stap 2) en hoor lage cijfers: men geeft een 3, 2 en zelfs een 0. Ook die cijfers schrijf ik op en zet de namen erbij. Dan vraag ik (stap 3): 'Wat maakt dat je op dat cijfer zit en niet lager?' Deze vraag wordt kennelijk niet goed begrepen, want de deelnemers gaan uitleggen waarom ze niet hoger zitten, met andere woorden, wat er niet goed gaat. Ik laat dit even gaan en vraag dan of ik een beetje rare vraag mag stellen. Het is even stil, dan knikken de deelnemers, en stel ik de vraag: 'Zou de situatie erger kunnen zijn dan die is?' Bijna altijd is het

om de sfeer te verbeteren voor iedereen een fles olijfolie van haar vakantie uit Italië meegenomen, en heeft een andere buurman het vve-beheerbedrijf gevraagd enkele knopen door te hakken. Ook heeft men eerder enkele malen samen om de tafel gezeten om te trachten het conflict op te lossen. Nadat ik een inventarisatie heb gemaakt van alles wat er heeft geholpen dat het conflict niet verder is geëscaleerd, neem ik uitgebreid de tijd om ook de andere deelnemers te complimenteren: 'Iedereen weet dat een conflict snel uit de hand kan lopen, en jullie hebben het voor elkaar gekregen dat het niet erger is geworden dan het is!' Voor het eerst bemerk ik enige ontspanning bij de deelnemers, en ik zie zelfs een glimlach.

Stapjes naar verbetering

Dan vraag ik (stap 4): 'Stel dat jullie een volgend stapje voor verdere de-escalatie zouden nemen, hoe zou dat eruit zien? Wat mij betreft hoeft of moet er niets, maar ik heb wel begrepen dat jullie graag een betere samenwerking wensen en behoorlijk lijden onder de huidige situatie.' Ik zeg er ook bij dat het mij niet uitmaakt wie er iets doet, dat is geheel aan henzelf. Verwachtingsvol kijk ik de kring rond. Daarop geven enkele deelnemers kleine stapjes aan, waardoor verdere verbetering van de samenwerkingsrelatie mogelijk wordt. Zo bieden twee leden aan om samen een plantenbakkencommissie te vormen, waarmee de anderen akkoord gaan. Aan het eind van deze bijeenkomst, die twee uur duurt, vraag ik of de deelnemers een volgende bijeenkomst nuttig vinden en zo ja, wanneer die moet plaatsvinden. Ik vraag of ze misschien ook iets willen doen tussen de twee bijeenkomsten in. Dan nodig ik hen uit te

Ik nodig hen uit de focus te verleggen van wat er niet werkt naar wat er wel werkt

antwoord hierop bevestigend, zo ook in deze mediation. Een buurman neemt het woord: hij denkt dat de situatie inderdaad erger zou kunnen zijn. Op mijn vraag: 'Wat maakt dat het niet erger is dan het is?' vertelt hij dat, als hij zijn bovenbuurman op de trap naar beneden hoort gaan, hij achter de deur blijft wachten tot deze weg is. 'Dat doe ik omdat ik niet voor mezelf instaat als ik hem op het trapportaal tegenkom', zegt de man erbij. Ik complimenteer hem met zijn goede strategie om te voorkomen dat het conflict verder uit de hand loopt. Daar kijkt iedereen van op. Ik vraag hem wat (niet óf) hij nog meer doet om verdere escalatie te voorkomen. Het blijkt dat hij onlangs nog bij twee anderen is langsgegaan om hun tegenovergestelde ideeën op één lijn te krijgen, echter zonder veel resultaat. Ook hiervoor spreek ik waardering uit. Dan vraag ik de andere aanwezigen wat (niet óf) zij gedaan hebben om ervoor te zorgen dat het conflict niet verder escaleert. Er komen meerdere acties naar voren. Zo heeft een buurvrouw

letten op alles wat ze de andere vve-leden zien doen dat bijdraagt aan de gewenste goede samenwerking, zodat ze daar de volgende bijeenkomst over kunnen vertellen. Ik nodig hen dus uit de focus te verleggen van wat er niet werkt naar wat er wel werkt. Bovendien gaan ze op elkaar letten en weten ze dat er ook op henzelf gelet wordt.

Tijdens de tweede bijeenkomst, die een maand later plaatsvindt, rapporteren de deelnemers dat de onderlinge sfeer aanzienlijk is verbeterd. De openingsvraag in oplossingsgerichte vervolgesprekken is er overigens altijd een naar progressie: 'Wat gaat er beter?' Ze hebben inderdaad goed op elkaar gelet en het blijkt nu makkelijker om te overleggen over een aantal zaken. Ze zijn er nog niet helemaal uit, maar hebben goede hoop dat dit wel gaat lukken. Ook groeten ze elkaar weer als ze elkaar tegenkomen. Verdere mediation is naar hun idee niet meer nodig.

Oplossingsgerichte schaalvragen

De houding van de oplossingsgerichte mediator is er een van 'leidend-van-één-stap-achter' en van 'niet-weten'. De mediator staat als het ware steeds een stapje achter de deelnemers en nodigt uit, door het stellen van oplossingsgerichte vragen, naar de gewenste toekomst te kijken. Wanneer deelnemers een stapje richting hun doel zetten, zet de mediator een stapje mee. Wanneer deelnemers een stapje terug willen zetten, stapt ook de mediator terug. De houding van niet-weten betekent dat de mediator vragen stelt om de expertise van de deelnemers naar

singsgerichte mediator gelijk vragen: 'Wat maakt dat het cijfer niet lager is?' (stap 3). Mijn wat ongewone vraag is daarop een variant: 'Zou de situatie erger kunnen zijn dan die is?' Deze vraag is niet bedoeld, zoals Glasl voorstaat, om negatieve consequenties van verdere escalatie uitgebreid te beschrijven, aangezien dit veel negatieve gedachten en emoties zal oproepen, maar wordt direct gevolgd door: 'Wat maakt dat de situatie niet erger is dan die is?'

Dan ontstaat er ruimte om na te gaan wat tot dan toe heeft gewerkt (al is het maar een beetje) en voor positieve gedachten

Wat maakt dat de situatie niet erger is dan die is?

voren te halen, in plaats van adviezen te geven. In de Roos van Leary (1957; zie elders in dit nummer) neemt de oplossingsgerichte mediator de communicatiepositie in van 'onder-samen': hij nodigt deelnemers uit naar de boven-samen-positie te gaan (Bannink 2013).

De oplossingsgerichte schaalvragen tonen enige gelijkenis met de escalatieladder van Glasl (1997; zie ook elders in dit nummer). De escalatieladder is eveneens een schaalinstrument: escalatie wordt aangegeven met de cijfers 1 tot 9. Hierbij wordt een dalende lijn gebruikt, waarbij 1 staat voor discussie, 2 voor debat, tot 8 voor systematische vernietiging en 9 voor het ravijn. Glasl gebruikt de escalatieladder om na te gaan hoe de situatie eruit ziet bij verdere escalatie, als het cijfer bijvoorbeeld geen 7, maar over een tijdje een 8 is. Wat precies zijn de negatieve consequenties? Doel van deze 'horrorstechniek' is het motiveren om verdere escalatie te voorkomen en het conflict op te lossen.

In oplossingsgerichte mediation worden schaalvragen iets anders ingezet. Wanneer deelnemers hebben aangegeven waar op de schaal van 0 tot 10 ze willen uitkomen (stap 1) en welk cijfer ze voor de huidige situatie geven (stap 2), zal de oplos-

sen en emoties, en kan de mediator de deelnemers complimenteren met hun acties. Overigens heb ik ook een keer meegemaakt dat de deelnemers elkaar complimenten gingen geven. Gesprekken over wat er niet werkt maken plaats voor wat er wel werkt, en negatieve emoties maken plaats voor positieve. Daardoor kunnen problemen en onmogelijkheden plaatsmaken voor oplossingen en mogelijkheden.

Literatuur

- Bannink, F.P. (2006). *Oplossingsgerichte mediation*. Amsterdam: Pearson.
 Bannink, F.P. (2010). *Handbook of solution-focused conflict management*. Cambridge MA: Hogrefe.
 Bannink, F.P. (2013, 3e gewijzigde druk). *Oplossingsgerichte vragen. Handboek oplossingsgerichte gespreksvoering*. Amsterdam: Pearson.
 Glasl, F. (1997). *Konfliktmanagement*. Bern: Haupt.
 Leary, T. (1957). *Interpersonal diagnosis of personality*. New York: Ronald.



Over de auteur

Fredrike Bannink is klinisch psycholoog en Master of Dispute Resolution. Ze is een International Full Certified ADR Mediator en Conflict Coach. Ze schreef meer dan 25 (internationale) boeken, is spreker en trainer.