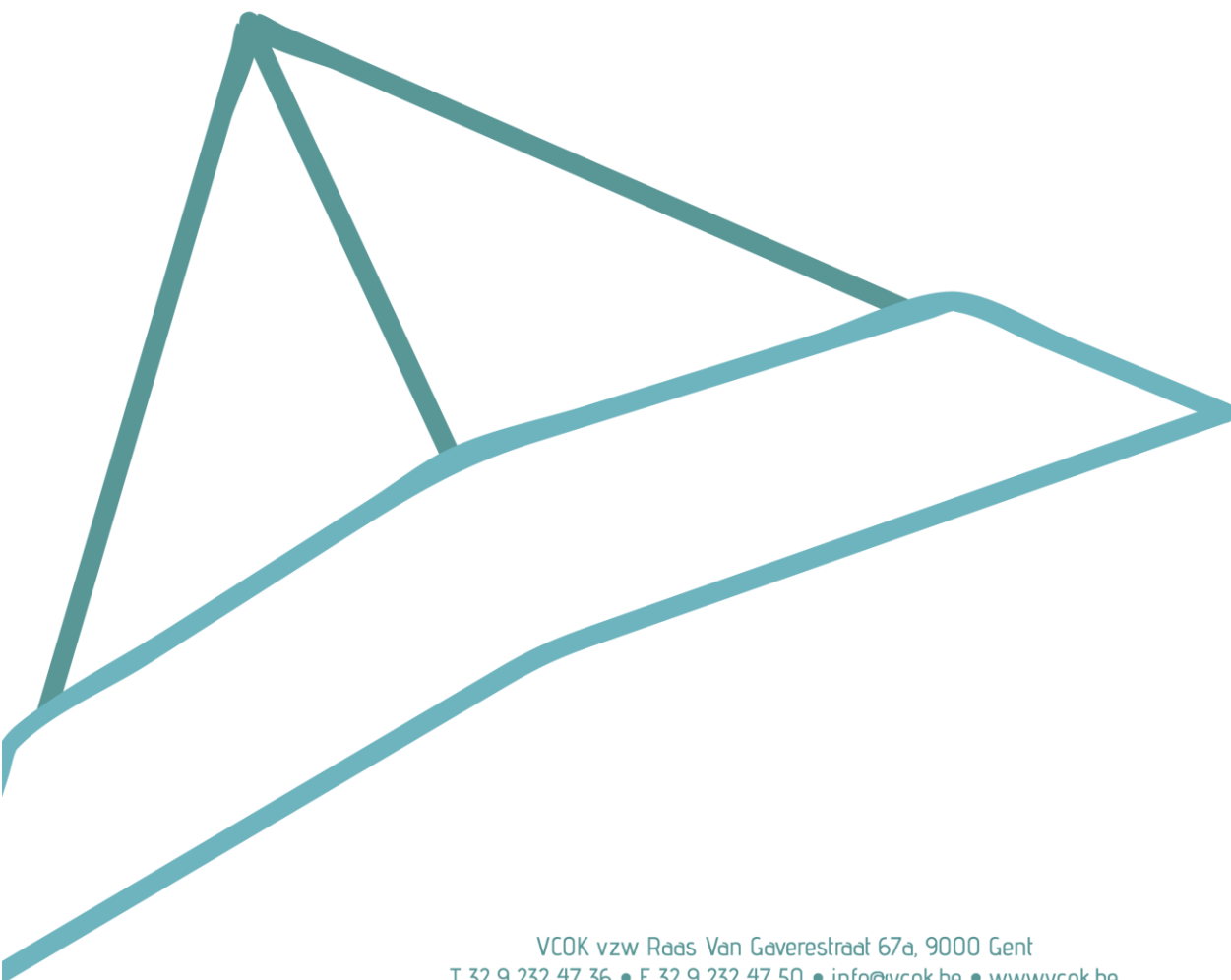




---

vormingscentrum  
opvoeding en kinderopvang

**BEMIDDELINGSMODEL VCOK GENT**



Het model VCOK Gent is opgebouwd rond twee centrale begrippen: ethiek en efficiëntie. Het doel van bemiddeling is een duurzame schriftelijke overeenkomst via ethisch en efficiënt onderhandelen. Ethiek wordt ingevuld door drie ethische principes, efficiëntie door de interest based onderhandelingsmethode. De bemiddelingsprocedure en de rol van de bemiddelaar zijn uitgewerkt op grond van deze principes en methode. De eerste drie rollen van een bemiddelaar zijn gericht op ethisch onderhandelen. De vierde rol is gericht op efficiënt onderhandelen. De communicatietheorie wordt voorgesteld als een handig denkkader, waaruit hypothesen en strategieën ontwikkeld kunnen worden met het oog op ethisch en efficiënt onderhandelen.

Een bemiddelaar past het eerste ethische principe *beide onderhandelaars nemen zelf beslissingen* toe in zijn rol als bewaker van andermans onderhandelingen. De bemiddelaar maakt de meningsverschillen van de betrokkenen zodanig hanteerbaar dat zij in staat zijn om zelf een regeling te zoeken. Deze eerste rol veronderstelt dat de bemiddelaar inhoudelijk non-directief is. Hij neemt zelf geen deel aan de onderhandelingen.

Een bemiddelaar past het tweede ethische principe *beide onderhandelaars hebben evenveel invloed* toe in zijn rol als evenwichtsbewaker. Hij hanteert eventuele onevenwichtige verhoudingen tussen de twee onderhandelaars. Deze tweede rol veronderstelt dat de bemiddelaar zich t.a.v. beide onderhandelaars evenveel engageert.

Een bemiddelaar past het derde ethische principe *beide onderhandelaars zijn grondig geïnformeerd* toe in zijn rol als informatiebewaker. Hij geeft grondig en didactisch informatie. Op grond van zijn andere rollen geeft hij deze informatie bovendien op een strategische manier. Deze derde rol veronderstelt dat de bemiddelaar beschikt over minimale kennis van wet, rechtspraak, en wetenschap i.v.m. het onderhandelingsonderwerp.

Een bemiddelaar bouwt een efficiënt kader via zijn rol als procedurebewaker. Hij is verantwoordelijk voor een efficiënte onderhandelingsmethode, een efficiënte bemiddelingsprocedure, en een efficiënte werkverhouding tussen hemzelf en de twee onderhandelaars. Deze vierde rol veronderstelt dat de bemiddelaar op een directieve manier procedureregels kan invoeren en beschikt over specifieke communicatievaardigheden.

Een bemiddelaar zet zichzelf nooit op de onderhandelingscène. Hij plaatst zichzelf in balkonposities. Hij kijkt toe, dirigeert en regisseert, maar is nooit zelf onderhandelaar. Vanop het eerste balkon kijkt hij naar en intervieneert hij in een duo-stuk: de onderhandelingen met twee deelnemers. Hij kan zich nog wat verder weg zetten, en vanop het tweede balkon kijken naar en tussenbeide komen in het samenspel tussen de acteurs en hun regisseur: de bemiddelingsprocedure met drie deelnemers, nl. de bemiddelaar en de twee onderhandelaars. In zijn drie eerste rollen en in zijn rol als bewaker van een efficiënte onderhandelingsmethode kijkt de bemiddelaar vanuit zijn eerste balkonpositie naar twee personen in een onderhandelingsproces waarvan hijzelf geen deel uitmaakt. Als bewaker van een gestructureerde bemiddelingsprocedure en een efficiënte werkverhouding,

kijkt hij bovendien vanuit zijn tweede balkonpositie naar drie personen in een bemiddelingsproces waarvan hijzelf ook deel uitmaakt.

Hieronder worden de uitgangspunten van het model beschreven, nl. drie ethische principes, communicatietheorie, interest based onderhandelingsmethode, en doelstelling. Het model werd uitgewerkt in 1996, beïnvloed door internationale artikels uit het gespecialiseerde tijdschrift *Mediation Quarterly*.

## UITGANGSPUNTEN

Bemiddeling is niet waarde vrij. Elke bemiddeling impliceert bepaalde filosofische, ethische en psychologische overtuigingen. De explicitering van deze uitgangspunten is noodzakelijk voor een samenhangende theorievorming, waarin de relevante facetten van bemiddeling een plaats krijgen. De premissen van de verschillende invalshoeken dienen immers minstens verzoenbaar te zijn en liefst aansluitend en aanvullend. Op die manier ontstaat een coherent fundament om de rol van de bemiddelaar te kunnen omschrijven. In laatste instantie komt de zoektocht naar passende technieken.

Bemiddeling kan dus niet gereduceerd worden tot een methode, een samenraapsel van technieken en trucjes. Pas in een model waarin ruimschoots aandacht wordt besteed aan sturende uitgangspunten, komt de betekenis van bemiddeling tot zijn recht. Uitgangspunten zijn geen dogma's. Hoe explicieter zij geformuleerd worden, hoe meer zij onderworpen zijn aan voortdurende vernieuwing. Investering in modelconstructie komt niet alleen de dynamiek, de theoretische discussie en de ontwikkeling van vernieuwende concepten ten goede. Een coherente theorie ondersteunt tevens de praktijk van de bemiddelaar. De toepassing van enkele eenvoudige standaardtechnieken zal immers weinig tevredenstellen. Zicht op een omvattende theorie, biedt in concrete situaties kapstokken voor aangepaste hypotheses, strategieën en concrete gesprekstechnieken.

Er zijn drie pijlers die het model VCOK Gent onderbouwen: ethiek, communicatie en onderhandelen. De premissen van de gekozen invalshoeken kunnen, met enkele aanpassingen, goed op elkaar afgestemd worden. De achtergronden van het psychologisch model van Watzlawick (communicatie) en het conflicthanteringsmodel van Ury en Fisher (onderhandeling), sluiten aan bij de filosofie van bemiddeling (ethiek). De doelstelling van de bemiddelaar kan uit deze premissen afgeleid worden.

## DRIE ETHISCHE PRINCIPES

De praktijk van bemiddeling veronderstelt als *conditio sine qua non* een bepaalde ethiek, een bepaalde filosofie. Zonder een minimum van bepaalde filosofische overtuigingen kan je onmogelijk bemiddelen. Technieken

worden gehanteerd op grond van een bepaalde ethiek. Bemiddelingstechnieken die niet gefundeerd zijn op de passende filosofie werken niet.

Bemiddeling is een proces waarbij een deskundige twee betrokkenen helpt ethisch onderhandelen. Er zijn drie ethische principes die in de meeste vakliteratuur erkend worden als essentieel voor bemiddeling, weliswaar uiteenlopend geformuleerd. De opzet van de bemiddelingsprocedure en van de rol van de bemiddelaar, moet in elk geval de realisering van de drie basisprincipes inhouden. Dat wil zeggen dat elke bemiddelaar deze drie ethische principes erkent en dat hij deze bewust probeert toe te passen als een soort ethische code.

Indien de drie principes niet alle drie gevaloriseerd worden, dan spreekt men in de vakliteratuur niet van bemiddeling. Wanneer de bemiddelaar merkt dat hij een van de drie principes niet kan verwezenlijken, wanneer hij bijvoorbeeld merkt dat hij misbruik van een machtsonevenwicht niet kan beletten, dan moet hij de bemiddeling stopzetten. De tussenkomst van een derde deskundige kan dan nog wel zinnig zijn (bijvoorbeeld een alternatief voor een jarenlang juridisch gevecht met als resultaat twee verliezers), maar is geen 'echte' bemiddeling. Bemiddeling moet geïmplementeerd worden op een manier die de drie basisprincipes integreert.

De concrete invulling verschilt van bemiddelaar tot bemiddelaar, naargelang het gekozen psychologische en conflicthanteringsmodel. In het model VCOK Gent ondersteunen de drie basiswaarden de drie eerste rollen van een bemiddelaar. *Beide onderhandelaars nemen zelf beslissingen* fundeert de rol van de bemiddelaar als bewaker van andermans onderhandelingen. *Beide onderhandelaars hebben evenveel invloed* fundeert de rol van evenwichtsbewaker. *Beide onderhandelaars zijn grondig geïnformeerd* fundeert de rol als informatiebewaker. In het model wordt voorgesteld om de drie ethische principes te verwezenlijken met als hulpmiddelen de communicatietheorie van Watzlawick en de onderhandelingsmethode van Ury en Fisher.

Ethiek kan formeel worden ingevoerd in een gebruikersovereenkomst, bij de start van de bemiddelingsprocedure. In dit contract tussen de bemiddelaar en de twee onderhandelaars staan intentieverklaringen, afspraken, concrete procedureregels. De ondertekening van deze overeenkomst kan een hulpmiddel zijn om ethische waarden in bemiddeling in te voeren. De overeenkomst beklemt toont dat de drie betrokkenen, bemiddelaar en onderhandelaars, uitdrukkelijk moeten kiezen voor een bepaalde ethiek.

### **Beide onderhandelaars nemen zelf beslissingen**

Hoe meer de betrokkenen zelf hebben geparticipeerd in het beslissingsproces, hoe groter de kans dat de gemaakte afspraken inschikkelijk worden uitgevoerd. Een beslissing die gebaseerd is op het persoonlijk rechtvaardigheidsgevoel en de persoonlijke ideeën van beide betrokkenen, maakt meer kans op een gevoel van tevredenheid op lange termijn, dan een regeling die bepaald wordt door een rechter, door wettelijke

verdelingsregelingen of door algemene theorieën. In een bemiddelingsproces bepalen beide betrokkenen, in overleg en vrijwillig, de inhoud van hun beslissingen. Zij zetten beiden vrijwillig, zonder dwang, de stap naar een bemiddelaar. Zij dragen verantwoordelijkheid ten aanzien van hun keuze voor het oplossingskader, ten aanzien van de inhoud van hun onderhandelingen, en ten aanzien van de inhoud van hun beslissingen. Zij nemen autonoom en vrijwillig beslissingen. Hun akkoord is geïndividualiseerd, met andere woorden aangepast aan hun specifieke situatie.

Dit principe staat tegenover de beleving van andere trajecten die men vaak ervaart als een groeiend proces van afhankelijkheid: *Vertrouw mij, de rechter en de wet om beslissingen te nemen*. De beslissingsmacht wordt ontnomen. Betrokkenen voelen zich machteloos ten aanzien van het verloop en de inhoud van het proces. Zij zetten zichzelf, en worden soms geduwd, in een positie van volgzzaamheid.

Bemiddeling daarentegen doet een beroep op de beslissingsmacht van de betrokkenen zelf. De bemiddelaar maximaliseert hun gevoel van verantwoordelijkheid en ondersteunt actief hun autonomie. Hij laat hen zoveel mogelijk de leiding houden. Dit is niet vanzelfsprekend. Sommigen willen midden in een emotionele crisis geen beslissingsverantwoordelijkheid. Zij verkiezen delegatie naar een deskundige die voor hen beslissingen neemt.

Een bemiddelaar heeft geen beslissingsmacht. Hij kan geen knopen doorhakken. Hij kan geen regelingen afdwingen. Zijn gezag komt voort uit een vertrouwensrelatie tussen hem en de twee onderhandelaars. Een positieve werkrelatie plaatst hem in een positie waarin hij de beslissingsmacht van de betrokkenen zelf kan ondersteunen. Een bemiddelaar gaat ervan uit dat zij zelf de beste oplossingen kunnen vinden indien zij de nodige ruimte en gelegenheid krijgen om te zoeken. Hij is een medewerker van de twee betrokkenen, die hen helpt om hun meningsverschillen effectief te hanteren. Hij is een gangmaker die uitnodigt om te reflecteren.

Het gezag van een bemiddelaar is niet gebaseerd op een specifieke kennis. Hij is geen expert die het beter weet. Dit ethisch principe is niet gemakkelijk te realiseren. Het is moeilijk om zich niet te manifesteren als expert die mensen overtuigt van de enige, absolute, beste oplossing. Een deskundige is snel geneigd om in de plaats van anderen te denken wat goed voor hen is. Dit leidt tot overtuigen, beleren en moraliseren. Het is een kunst om op een bepaald moment als bemiddelaar geen oplossing te zien. Bemiddelen vereist van experts een accentverschuiving van *het poneren van adviezen of eigen standpunten of waarheid* naar *het stellen van de juiste vragen*. Vragen die mensen helpen zoeken naar, en formuleren van hun persoonlijke bezorgdheden en hun persoonlijke oplossingen.

Hoewel een bemiddelaar vertrekt van zoveel mogelijk zelfbepaling door de betrokkenen, is het nodig te beseffen dat hij hen onvermijdelijk beïnvloedt door wat hij doet en zegt, en door wat hij niet doet en niet zegt. Een benadering waarin de bemiddelaar zo weinig mogelijk druk, en zeker geen dwang uitoefent in een bepaalde

richting, betekent niet dat hij onbegrensd meegaat met gedrag en voorstellen van de onderhandelaars. Hij stelt bepaalde maatschappelijke grenzen, bijvoorbeeld in verband met geweld. Persoonlijke grenzen hanteert hij zodanig dat hij niet veroordeelt. Indien een bemiddelaar bepaalde absolute normen hanteert, (bijvoorbeeld in verband met 'het belang van het kind'), dan deelt hij deze voor de aanvang van de bemiddeling mee. Mensen kunnen dan zelf beslissen of zij hem daar al dan niet in volgen.

De onderhandelingsmethode, bemiddelingsprocedure en rol van de bemiddelaar, impliceren aspecten die het probleemoplossend vermogen van de betrokkenen bevestigen, versterken en stimuleren.

De interest based onderhandelingsmethode identificeert wensen en bezorgdheden van onderhandelaars helder, en maakt het belang ervan begrijpelijk en bevattelijk. Deze methode impliceert dat de twee onderhandelaars reflecteren, wikken en wegen, en zelf beslissingen nemen op basis van wat zij echt willen.

Bij de aanvang van de bemiddelingsprocedure kunnen in de gebruikersovereenkomst regels staan om de principes van verantwoordelijkheid en vrijwilligheid te beklemtonen, o.a. *wij zijn persoonlijk verantwoordelijk voor de inhoud en de uitvoering van onze beslissingen en wij zijn vrij om op elk moment de bemiddelingsprocedure te stoppen.*

Indien het onderhandelingsonderwerp een wettelijk kader heeft, dan wordt in de volgende fasen van de procedure uitvoerig stilgestaan bij het wettelijke beslissingsrecht. De bemiddelaar geeft uitgebreid informatie over wet en rechtspraak maar geeft bovendien informatie over hun beslissingsvrijheid. De procedure is gericht op het besef van de opties die voor hen beschikbaar zijn. De bemiddelaar maakt mensen bewust van hun controle over hun keuzen. Zij zijn vrij te beslissen hoeveel invloed zij wet en rechtspraak zullen geven in hun onderhandelingen, in welke mate zij wet en voorspelde rechtspraak als beslissingscriteria zullen hanteren. De bemiddelaar geeft hen de gelegenheid om ook persoonlijke beslissingscriteria in overweging te nemen. Hij verschuift de vraag van *Wat is wettelijk voor mij?* naar *Wat vinden jullie correct voor al de betrokkenen?* Een bemiddelaar valt niet terug op standaardregelingen maar investeert in een zoektocht naar specifieke regelingen.

De procedure is gebaseerd op de vaardigheden van de onderhandelaars: nl. luisteren naar elkaar, onderwerpen analyseren, brainstormen en alternatieve regelingen evalueren.

De rol van de bemiddelaar als bewaker van andermans onderhandelingen, maakt de meningsverschillen zodanig hanteerbaar dat betrokkenen zelf in overleg beslissingen kunnen nemen. De bemiddelaar belet het gebruik van wapens en ontkoppelt zaken en emoties. De verhoging van de zelfbepaling veronderstelt dat de bemiddelaar inhoudelijk niet-directief is.

## Beide onderhandelaars hebben evenveel invloed

Beslissingen waarbij iedereen evenveel te zeggen heeft, worden als rechtvaardig beleefd. Beide onderhandelaars hebben evenveel invloed op de beslissing van het traject (al dan niet bemiddeling), op de beslissing van de beslissingscriteria (wat is belangrijk), en op de beslissing van de regelingen. In een bemiddelingsprocedure hebben beide betrokkenen evenveel invloed op de onderhandelingen. Zij hebben evenveel gelegenheid om te participeren in het proces. Ze zoeken in overleg een akkoord dat voor beiden bevredigend is. Zij maken geen misbruik van eventuele machtsposities.

In de gebruikersovereenkomst kunnen regels staan die als bedoeling hebben machtsposities hanteerbaar te maken, o.a.: *We mogen pas na de formele stopzetting van de scheidingsbemiddeling een gerechtelijke procedure starten.*

De rol van de bemiddelaar als evenwichtsbewaker, is gericht op een gelijkwaardige invloed van de twee onderhandelaars. De bemiddelaar beseft en balanceert macht. Dit veronderstelt dat hij met evenveel inzet werkt voor beide onderhandelaars, zonder favoritisme of vooroordelen. In vakliteratuur wordt de term 'neutraal' meer en meer vervangen door 'actieve wisselende betrokkenheid'. Een bemiddelaar toont in woord en daad dat hij beiden wil begrijpen en steunen.

## Beide onderhandelaars zijn grondig geïnformeerd

Rationele overwegingen in plaats van tijdelijke emoties, zijn de basis voor duurzame beslissingen. In een bemiddeling beschikken beide betrokkenen over zoveel mogelijk informatie, nodig om zelf weloverwogen beslissingen te kunnen nemen. De bemiddelaar is verantwoordelijk voor open informatie over de persoonlijke, materiële en financiële situatie van beide betrokkenen. Ook informatie over wet en wetenschap kan een hulp zijn om een doordachte overeenkomst te bereiken.

In de gebruikersovereenkomst kunnen regels staan die gericht zijn op circulatie van deze informatie o.a.: *We verbinden ons ertoe om alle relevante informatie mee te delen.* Om een gevoel van veiligheid en vertrouwen te creëren is een regel ingebouwd waarbij men zich engageert tot geheimhouding na de bemiddeling. D.w.z. dat zowel de twee betrokkenen als de bemiddelaar geen informatie die gebruikt werd tijdens de bemiddelingsprocedure, mogen doorgeven aan een advocaat of rechter. Als uitzondering geldt een door beide ondertekende onderlinge overeenkomst (geen tussenontwerp).

De bemiddelaar zorgt voor extra informatie. In verband met de materies waarin hijzelf deskundig is, verstrekt hij persoonlijk informatie. Voor andere materies verwijst hij naar een onafhankelijke, deskundige buitenstaander.

De rol van de bemiddelaar als informatiebewaker, realiseert de verantwoordelijkheid die de bemiddelaar heeft voor geïnformeerde beslissingen.

## Tegenstrijdige waarden

De drie ethische principes staan niet los van elkaar. Soms kan de realisatie van een principe de realisatie van een ander principe tegenwerken. Beide onderhandelaars grondig informeren (derde principe) over wet en/of wetenschap kan bijvoorbeeld een conflict zodanig doen escaleren dat de betrokkenen niet meer zelf in overleg kunnen beslissen (eerste principe). Informatie geven kan overkomen alsof de bemiddelaar partij trekt voor zijn partner waardoor hij geen vertrouwen meer heeft in de bemiddelaar als evenwichtsbewaker (tweede principe). De bemiddelaar dient dus informatie te geven op een strategische manier, dat wil zeggen zodanig dat de realisatie van het derde principe, de andere principes niet beknodt.

Een ander voorbeeld van *conflicting values* is de verhouding tussen autonomie (eerste principe) en machtsgeelijkheid (tweede principe). Betrokkenen zelf laten beslissen kan als bijkomend effect hebben dat hun machtsongelijkheid wordt versterkt. Een informele conflicthantering kan het risico inhouden dat de ongelijkheid van betrokkenen tot uiting komt in het resultaat. Wanneer het onderhandelingsonderwerp een wettelijk kader heeft, kan een formele juridische regeling soms meer garanties bieden op een correctie van de ongelijkheid tussen partijen. Vandaar dat bemiddeling steeds een open venster heeft naar gerechtelijke tussenkomsten.

Niet alleen kunnen de drie ethische principes onderling botsen. Ethiek kan ook botsen met efficiëntie. Zo kan de herverdeling van invloed en macht (tweede ethisch principe) de uitoefening van de rol van de bemiddelaar als procedurebewaker (efficiëntie) belemmeren.

Aangezien tegenstrijdigheid ingebakken zit in bemiddeling, dient een bemiddelaar voortdurend de drie ethische principes te balanceren. Een bemiddelaar bepaalt op basis van zijn persoonlijke overtuigingen, liefst in overleg met een collega-bemiddelaar, bewust prioriteiten. Persoonlijke overtuigingen van de bemiddelaar beïnvloeden niet alleen de beklemtoning van het ene ten aanzien van het andere principe. Persoonlijke principes kunnen ook botsen met de drie ethische principes. Zo kan een bepaalde inhoudelijke overtuiging conflicteren met het eerste principe. Een bemiddelaar die bijvoorbeeld vindt dat *kinderen één thuis nodig hebben*, krijgt een gewetensprobleem wanneer de ouders de beslissing nemen om hun kinderen afwisselend om de twee dagen bij moeder en vader te laten verblijven.



Het minimumpakket van drie ethische principes, kan op verschillende manieren worden aangevuld. Bovendien wordt elke bemiddelaar beïnvloed door extra waarden verbonden aan zijn beroepsachtergrond en aan zijn persoonlijke privégeschiedenis. Sommige bemiddelaars vinden dat een ouderschapsregeling de belangen van zowel ouders als kind moet behartigen. Anderen stellen bijvoorbeeld als extra morele regel: *De ouderschaps-overeenkomst moet inhoudelijk in het belang van het kind zijn*. Deze regel illustreert de complexiteit van het morele kader van bemiddeling, en eventueel tegenstrijdige waarden. Immers, indien de bemiddelaar zichzelf ziet als iemand die moet beoordelen of de regelingen in verband met de kinderen al dan niet het welzijn van de kinderen zal bevorderen, dan komt hij in botsing met het eerste ethische principe dat stelt dat een bemiddelaar zich buiten de inhoudelijke onderhandelingen moet houden. Vandaar de richtlijn: geen regel die onverzoenbaar lijkt met een van de drie hoofdregels. Indien wel, dan plaatst de deskundige zichzelf buiten bemiddeling.

## COMMUNICATIETHEORIE

Een denkkader dat kan helpen om de drie ethische principes bewust en gericht te realiseren, is de communicatietheorie van Watzlawick. De vijf axioma's, beschreven in zijn boek *The Pragmatics of Human Communication* (1967) schetsen een handig kader van waaruit elke bemiddelaar hypotheses en strategieën kan ontwikkelen.

De systeemtheorie omvat niet alleen de vijf axioma's die de elementen beschrijven waaruit de communicatie is opgebouwd. Zij analyseert de structuur van de communicatieprocessen, de organisatie van de interactie. In het systeemmodel worden mensen niet gezien als geïsoleerde individuen, maar als ingebed in netwerken van relaties en beïnvloedingen. De complexiteit van de onderlinge verhoudingen staat centraal. Het model biedt handvatten om, rekening houdend met geschiedenis en emoties, te zoeken naar een constructieve relationele herorganisatie in de toekomst.

Een bemiddelaar dient niet noodzakelijk te werken vanuit de communicatietheorie, al dan niet uitgebreid tot de systeemtheorie. Ervaring toont wel dat geloof in de premissen van het systeemmodel, een krachtig hulpmiddel kan zijn om de ethische principes te realiseren.

Axioma 1 stelt *alle gedrag is communicatie*, hieronder vertaald als: 'Wie is schuldig, is irrelevant.' Axioma 2 stelt *communicatie heeft een inhouds- en betrekkingaspect*, hieronder vertaald als: 'Mensen zeggen zonder woorden iets over zichzelf en over de ander.' Axioma 3 *elke interpunctie is willekeurig* is vertaald in: 'Wie gelijk heeft, is irrelevant.' Axioma 4 *Communicatie is verbaal en non-verbaal* en Axioma 5 *Mensen stellen zich leidend of volgend op*, zijn hieronder in de andere axioma's verwerkt.

Gezien het voor bemiddeling bijzondere belang van een visie op conflicten en macht, worden deze twee aspecten toegelicht vanuit een systeemfilosofie. Telkens wordt vermeld hoe de betreffende premisse een

bemiddelaar kan helpen bij het formuleren van hypothesen en strategieën. Op welke manier is het uitgangspunt een hulpmiddel voor de bemiddelaar om mensen te helpen ethisch en efficiënt onderhandelen?

## Axioma 1 ‘Wie is schuldig?’ is irrelevant

### *Iedereen heeft invloed*

*Mijn man kan niet communiceren.* Deze vrouw gebruikt de term ‘communicatie’ in de betekenis van kunnen verwoorden, kunnen praten. De communicatietheorie stelt dat haar man onvermijdelijk voortdurend met haar communiceert, zelfs als hij dat niet zou willen. Communicatie betekent *elkaar beïnvloeden*. Elk gedrag heeft invloed, heeft een communicatief effect, ook zogezegd niets-doen, bijvoorbeeld zwijgen of een teruggetrokken lichaamshouding. Alle gedrag is communicatie. Je kan je niet niet-gedragen. Elk gedrag heeft berichtwaarde, al is het slechts de mededeling dat je niets wil meedelen. Wanneer mensen een gevoel van onmacht hebben, betekent dit meestal niet dat ze geen invloed hebben maar dat ze hun invloed niet beseffen.

Mensen beïnvloeden elkaar tegelijkertijd. Je kan niet niet-beïnvloeden of niet beïnvloed worden. Beïnvloeding verloopt circulair, d.w.z. er is geen oorzaak-gevolg relatie. Beïnvloeding is wederzijds. Niemand kan in communicatie de eerste zijn. Gedrag is altijd actie en reactie tegelijkertijd. Ik doe iets maar in dat doen zit tegelijk een antwoord op wat de ander doet. In een bestaande relatie is er niet echt een begin. In relationele probleemsituaties is er niet één persoon de oorzaak van het probleem. Iedereen is ‘schuldig’. Iedereen is aandeelhouder. (Bepaalde machtsrelaties, zoals een incestverhouding, kan men niet als circulair beschouwen.) Alle betrokkenen hebben invloed, en dus verantwoordelijkheid.

*Wie is schuldig?* is in een bestaande relatie irrelevant. In een koppelconflict kan een partner niet geen-aandeel hebben, of geen schuld hebben. Voor het ontstaan van het relatieprobleem zijn er echter altijd twee verantwoordelijken, twee aandeelhouders. Ook de context, andere betrokkenen, zijn medeverantwoordelijk. Zij hebben ook invloed op het relatieprobleem en op het verloop van de scheiding. Communicatie beperkt zich niet tot dyades (twee betrokkenen). Communicatie heeft triadische effecten: wanneer je één persoon beïnvloedt, dan heeft dat ook effect op een derde.

Axioma 1 ondergraaft niet alleen de zoektocht naar de oorzaak, naar de enige schuldige. Ook de begrippen ‘neutraliteit’ en ‘manipulatie’ worden irrelevant. Ook ‘niet-manipulatief’ en ‘neutraal’ gedrag hebben invloed. Het is effectiever deze invloed te beseffen dan te negeren.

### *Alleen de buitenkant heeft invloed*

Soms ga je ervan uit dat *goede bedoelingen* voldoende zijn om verhoudingen menselijk te laten verlopen. Je negeert dan echter dat bedoelingen onzichtbaar zijn, en op zich geen invloed hebben, geen relationeel effect.

De binnenkant - gevoelens, bedoelingen, vermoedens, belevingen, verwachtingen, verlangens, betekenissen, gedachten, bezorgdheden en betrachtingen - is niet zichtbaar voor de anderen.

De buitenkant is wat zichtbaar is voor de ander. De buitenkant beïnvloedt de ander. Communicatief gedrag is datgene wat je van de ander ziet of wat je zelf laat zien, je buitenkant. De overkant is het effect van de buitenkant van de een, op de binnen- en buitenkant van de ander. Het effect dat de een heeft op de ander, hangt dus niet af van de bedoelingen van de een maar wel van de zichtbare buitenkant van de een, en de betekenis die de ander daaraan geeft. De bedoelingen komen vaak niet overeen met de effecten van gedrag. De binnenkant kan niet beïnvloeden.

Wanneer je communicatie bestudeert en wil weten hoe beïnvloeding loopt, moet je kijken naar effecten die mensen op elkaar hebben via hun buitenkant, hun zichtbaar gedrag. *Hoe beïnvloeden mensen elkaar effectief? Welke effecten hebben mensen op elkaar?* Aangezien gedrag nooit los staat van de context waarin het zich voordoet, is ook verkenning van de context aanbevolen.

De binnenkant is natuurlijk niet onbelangrijk. Je kan de binnenkant van de ander negatief of positief invullen. Hij heeft slechte bedoelingen of hij heeft goede bedoelingen. Communicatie loopt prettig wanneer betrokkenen ervan uitgaan dat het gedrag van de ander meestal goede bedoelingen heeft, maar wel negatieve effecten kan hebben. Er zijn geen slechte mensen, wel slecht gedrag. Gedrag van mensen wordt veroordeeld, niet de mensen. Gedrag dat terecht wordt afgekeurd wegens negatieve effecten, is een onacceptabele poging om het zelfbeeld te bevestigen, om gezien te worden zoals je gezien wil worden. Deze stelling kan uiteraard niet bewezen worden (net zomin als de tegenstelling), en is een kwestie van geloof, van premisse.

### ***Het eigen negatieve aandeel niet negeren***

In emotionele situaties waarin je intens persoonlijk betrokken bent, is het vaak onmogelijk om het eigen negatieve aandeel te zien en te verwoorden. Je kan alleen het negatieve aandeel van de ander zien en verwijt de ander de schuld. Je ziet jezelf alleen reageren op het gedrag van de ander. Je ziet niet dat je dit gedrag mee bepaalt. Je gaat zo vanzelfsprekend uit van de eigen goede bedoelingen, dat je de reacties uitlegt als een fout van de andere kant. Je ziet niet de inzet van de ander. Je ziet het negatieve effect van het gedrag van de ander.

Communicatie loopt vlot wanneer alle betrokkenen hun eigen aandeel, hun invloed op anderen beseffen, aanvaarden en kunnen benoemen; evenals hun beïnvloed worden door anderen, het aandeel, de invloed van anderen. Er ontstaan problemen wanneer je het eigen aandeel of het aandeel van de ander negeert of verwerpt. Het negeren van de eigen invloed kan de communicatie alleen maar doen verslechteren. Bij het verwerpen, afwijzen van je invloed, blijft de ander daarentegen wel bestaan. En kan hij terugvechten. Veel zal dit niet

oplossen. Als je daarentegen je eigen aandeel erkent, *ook al zie je dat niet direct*, heb je de meeste kans dat het goed gaat.

Het kunnen zien van eigen negatief aandeel, betekent niet dat je alle schuld op jezelf moet nemen. Een effectieve manier om met beschuldigingen om te gaan, kan bijvoorbeeld zijn: *Ik wil een deel van de kritiek onder ogen zien. Zeg mij welk concreet gedrag van mij een negatief effect op u heeft gehad. Ik wil echter niet alle verantwoordelijkheid van het problematisch verloop van de communicatie op mij nemen.*

### ***Axioma 1 is een hulpmiddel voor de bemiddelaar***

#### ***Bewaker van andermans onderhandelingen***

Axioma 1 stelt dat de zoektocht naar de ene ware oorzaak van een relatieprobleem irrelevant is. De bemiddelaar kijkt naar twee onderhandelaars die elkaar tegelijkertijd wederzijds beïnvloeden hebben, en elkaar in de bemiddelingscontext blijven beïnvloeden. Deze visie helpt de bemiddelaar om de uiteenlopende meningen in verband met 'de oorzaak' van probleemsituaties gelijkwaardig naast elkaar te zetten.

#### ***Evenwichtsbewaker***

Een bemiddelaar kan zich niet 'neutraal' gedragen. Hij beïnvloedt de onderhandelaars constant. Dit besef helpt de bemiddelaar om zijn betrokkenheid bewust wisselend en evenwichtig te tonen.

Wanneer de bemiddelaar ervan uitgaat dat antipathiek overkomend gedrag (effect) gedreven wordt door acceptabele betrachtingen (bedoeling), dan kan hij de context verkennen zodat zijn irritatie zakt. Axioma 1 helpt de bemiddelaar om zich voor beide onderhandelaars gelijkwaardig te engageren. Hij werkt evengoed voor iemand met antipathiek gedrag.

#### ***Procedurebewaker***

Onderhandelaars voelen zich eerder machteloos dan dat zij van slechte wil zijn. Zij hebben beiden inzet. Deze milde kijk op de binnenkant van betrokkenen, helpt de bemiddelaar om snel een constructieve werkverhouding met beiden op te bouwen en te behouden. Wanneer de bemiddelaar positiever kijkt, dan gedraagt hij zich anders en dan kan hij andere effecten bereiken.

De strategie van de bemiddelaar is het plan volgens welk hij te werk gaat. Hij gebruikt zijn strategie doelmatig. Dat wil zeggen dat hij voortdurend evalueert of de bedoeling van zijn tussenkomst overeenkomt met het reële effect van de tussenkomst. Wanneer de bemiddelaar strategisch gedrag om de onderhandelingsmethode en de procedure efficiënt te laten verlopen, niet ziet als 'manipulatief', dan kan hij ook bewust en overwogen een beroep doen op onrechtstreekse, niet-rationele tussenkomsten.

Bemiddelaar en onderhandelaars beïnvloeden elkaar voortdurend circulair en tegelijkertijd. Bemiddeling is een complex, dynamisch en subtiel proces. De bemiddelaar mag zich niet laten meesleuren in emotionele betrokkenheid. Dan kijkt hij lineair in plaats van circulair. De bemiddelaar bekijkt van op een afstand de dyadische interactie tussen de twee onderhandelaars onderling, en van op een grotere afstand de triadische interactie tussen de drie deelnemers aan de bemiddelingsprocedure. Een bemiddelaar die zich niet soepel laat beïnvloeden door de betrokkenen, door de effecten van zijn tussenkomsten, loopt het risico om zich star vast te houden aan een niet-effectieve strategie. De procedure loopt dan vast op *meer van hetzelfde* dat niet werkt. Wanneer de bemiddelaar op het moment van een communicatieprobleem tussen hemzelf en een betrokkene beseft en accepteert dat ook hij een negatief aandeel heeft, dan kan hij zijn eigen aandeel benoemen, waardoor hij de relationele spanningen snel kan oplossen.

### Axioma 3 'Wie heeft gelijk?' is irrelevant

#### *Een mening is een ordening van informatie*

Een mens ontvangt per seconde 10.000 zintuiglijke prikkels. Informatie is oneindig. Bovendien is de loop van de gebeurtenissen complex. De menselijke interactie verloopt circulair, ononderbroken: iedereen beïnvloedt constant iedereen, tegelijkertijd. De relationele werkelijkheid is dus uitermate complex.

Een mens kan onmogelijk alles verwerken wat zich als informatie aanbiedt. De hele werkelijkheid is voor niemand te bevatten. Mensen moeten dus drastisch selecteren om te voorkomen dat ze overspoeld geraken door informatie. Elke mens moet een keuze maken en moet zijn werkelijkheid ordenen. Mensen moeten de constante stroom van informatie, van prikkels, van beïnvloeding, onderbreken. Ze moeten een interpunctie maken in de cirkel van beïnvloeding. Een interpunctie (letterlijk: door punten scheiden) is een onderbreking, een selectie, een keuze uit de totale werkelijkheid.

Verbale communicatie, taal, uitspraken, onderbreken onvermijdelijk de voortdurende informatiestroom. Taal moet beginpunten maken. Taal is onvermijdelijk lineair en ordenend. Een bepaalde interpunctie geeft aan de werkelijkheid een bepaalde betekenis. Bijvoorbeeld: *De dokter zegt: de patiënt is gespannen* of *De dokter, zegt de patiënt, is gespannen*. Een interpunctie organiseert patronen o.a. in de vorm van maatschappelijke normen, waarden, visies, lezingen, opvattingen, gewoontes, geloof, mythen, afspraken, verklaringen, attributies, verhalen, diagnoses, modellen, hypotheses, premissen, axioma's, theorieën, enzovoort.

Een bepaalde mening is een bepaalde ordening van informatie. Een mening is gebaseerd op per definitie beperkte informatie. Mensen kunnen niet anders dan zien wat ze zien, voelen wat ze voelen, denken wat ze denken. Elke mening heeft een redelijke geschiedenis.

### *Elke mening is even waar*

Het aantal selectiemogelijkheden, onderbrekingen, is onbeperkt, en eindeloos gevarieerd. De keuze die een mens maakt uit het aanbod wordt o.a. bepaald door opvoeding, ervaring, opleiding, studie, lichamelijke conditie, positie en context. Iedereen bekijkt de werkelijkheid vanuit zijn gezichtshoek. Iedereen ontwikkelt zijn eigen waarheid. Ieder kijkt vanuit een eigen lezing, invalshoek. Iedereen meent een eigen waarheid te hebben.

In bijvoorbeeld een scheidingssituatie is *het verhaal* van de advocaat, de buurvrouw, de ouders van de scheidenden, de collega's, de bemiddelaar, de rechter, de minnaar, de kinderen en uiteraard van de twee scheidende partners zelf, dikwijls erg verschillend. In eenzelfde situatie kunnen bijvoorbeeld op een bepaald moment de volgende verklaringen van de scheiding circuleren.

- *Hij is een dronkaard, een sociaal geval. Hij wil niet stoppen met drinken. Er valt met hem niet te praten, hij denkt alleen aan zichzelf.*
- *Zij was onuitstaanbaar geworden. Het was niet meer gezellig thuis: altijd zeuren, verwijten, nooit tevreden.*
- *Ik heb hem nooit graag gezien. We zijn moeten trouwen. Het zijn tien verloren huwelijksjaren geweest.*
- *We hebben een te verschillend karakter. We zijn naast elkaar beginnen leven. Ik ben veranderd. Zij is veranderd. Gelukkig hebben we twee leuke kinderen.*
- *Onze dochter is nooit geaccepteerd geweest door zijn familie. Wij waren te min. We hadden een te lage stand.*

Eénzelfde persoon kan verschillende verhalen vertellen ten aanzien van verschillende betrokkenen. Een vrouw vertelt bijvoorbeeld aan haar ouders: *Hij had een minnares die hem verleid heeft*, aan haar kinderen: *Papa heeft mama in de steek gelaten*, aan een vriendin *Mijn man heeft een gesloten karakter*. Haar binnen-verhaal voor zichzelf is: *Ik ben mislukt als vrouw. Ik was niet meer aantrekkelijk. Ik was niet meer boeiend. Hij heeft carrière gemaakt. Ik had mijzelf beter moeten verzorgen. Het is allemaal mijn schuld.*

Elke interpunctie is 'willekeurig' d.w.z. bepaald door een samenloop van heel wat factoren. Er bestaat niet één waarheid, één gelijk. Elke ordening heeft 'waarheid'. Iedereen heeft 'gelijk'. De werkelijkheid is en/en in plaats van of/of. De ene interpunctie, mening, is niet beter of slechter, meer of minder 'waar' dan de andere. Er bestaan verschillende waarheden naast elkaar.

Het zoeken naar *Wie heeft gelijk?* of *Wie heeft het beste standpunt?* is eindeloos. Je kan oneindig veel criteria bepalen om een goed verhaal te definiëren. Is een 'beter' verhaal een meer congruent verhaal of een meer omvattend verhaal of een door meer mensen gedeeld verhaal of een meer rationeel verhaal of een meer open verhaal of een meer persoonlijk verhaal of een meer ethisch verhaal of...?

Een mogelijk criterium is het volgende: een goed verhaal is een verhaal dat positief werkt voor zoveel mogelijk betrokkenen. *Maakt het verhaal gelukkig?* Een positief verhaal is een verhaal dat een positief effect heeft op het relationele aspect van de communicatie, een verhaal dat zoveel mogelijk zelfbeelden van betrokkenen bevestigt en zo weinig mogelijk zelfbeelden verwerpt. De waarde van een verhaal wordt dan gemeten aan zijn communicatieve effect. De communicatietheorie bijvoorbeeld, is een positief verhaal, in de mate dat deze kijk mensen gelukkiger maakt. Het effect van een verhaal verschilt naargelang wie het verhaal aan wie in welke context vertelt. Eenzelfde verhaal kan een positief effect hebben op de een, en een negatief effect op een andere betrokkene.

In een probleemsituatie circuleren leefbare en onleefbare verhalen. Leefbare verklaringen hebben een hoopgevend effect. Onleefbare verklaringen hebben t.a.v. een of meerdere betrokkenen een kwetsend effect. Welk verhaal is waar?

Meningen zijn 'willekeurige' constructies van mensen. Wanneer de ordeningen, de taal, de gedachten veranderen, dan kan ervaring prettiger worden. Indien er geen absolute waarheid bestaat, dan kan het zinvol worden een nieuw, prettig voelend verhaal te construeren. De overtuiging dat iedereen zijn persoonlijke realiteit construeert, impliceert niet dat de werkelijkheid vervalt in chaos, extreme relativiteit of absolute willekeur. Hoewel elke mening 'slechts' een ordening is van beperkte informatie, wil dat niet zeggen dat elke mening in elke context even constructief werkt, of dat iedereen altijd en overal van mening dient te veranderen. Om menselijk gedrag leefbaar te maken, zijn overtuigingen noodzakelijk.

### ***Meningsverschillen naast elkaar zetten***

Een meningsverschil is een onenigheid over de wijze van interpungeren. Een veel voorkomend meningsverschil betreft de interpunctie n.a.v. observatie van interacties. Elke betrokkene ziet zichzelf alleen maar reageren op het gedrag van de ander, maar ziet niet dat hijzelf dit gedrag meebepaalt.

Communicatie verloopt vlot wanneer mensen beseffen dat hun eigen mening relatief is, slechts een beperkte visie is. Een felle discussie waarbij meningen *naast* elkaar gezet worden, kan een verrijkende beleving zijn. Meningsverschillen zijn eigen aan de menselijke communicatie, en kunnen boeiend zijn. In een discussie hoor je de mening van de ander en kan je de eigen mening aanvullen of wijzigen. Een discussie verloopt prettig wanneer mensen de redelijkheid of aanvaardbaarheid van elkaars mening onderkennen.

Wanneer je wil dat de ander zijn mening hoort en als je tot een zekere overeenstemming wil komen, dan dien je eerst actief te luisteren naar de mening van de ander. Wanneer je de ander ernstig neemt, zijn visie niet aanvalt en luistert, dan ontbreekt een agressieve houding. Pas nadien geef je je eigen mening. Wanneer je je eigen visie zet naast die van de ander, doe je geen directe uitspraak over de mening van de ander. De eigen

mening *tegenover* i.p.v. naast de mening van de ander zetten, houdt een negatief oordeel over diens mening in. Door de twee meningen naast elkaar te zetten, erken je dat iedereen zijn eigen mening kan en mag hebben, en blijft een gesprek mogelijk.

Wanneer mensen in de betrokken context rustig zijn en een positief zelfbeeld hebben, dan lukt het gemakkelijker om zich te gedragen in overeenstemming met de filosofie dat *iedereen gelijk heeft*. Dan kan je naar de verschillende mening van de ander luisteren. Wanneer mensen emotioneel intens betrokken zijn, is het dikwijls onmogelijk om het principe toe te passen. Je gaat dan vechten om de ander te overtuigen van zijn waarheid. Het is des mens om in de strijd te gaan. Een aanhoudend gevecht om het gelijk kan leiden tot een inhoudelijk conflict met wapengebruik dat de communicatie verstoort.

### ***Axioma 3 is een hulpmiddel voor de bemiddelaar***

#### *Bewaker van andermans onderhandelingen*

Een bemiddelaar is niet geïnteresseerd in feiten, wel in wat mensen gedaan hebben en doen met die feiten. De feiten op zich beïnvloeden niet hun onderhandelingsproces, wel de verschillende verhalen die mensen rond die feiten construeren. De werkelijkheid is onvatbaar. Lezingen van de werkelijkheid zijn begrijpelijk en interessant.

Geloof in axioma 3 weerhoudt de bemiddelaar ervan op zoek te gaan naar oorzaak en waarheid. Hij zal dan minder gemakkelijk meegesleurd worden in het inhoudelijk conflict van de onderhandelaars. De bemiddelaar dient een balkonpositie in te nemen ten aanzien van de strijd die de twee onderhandelaars voeren om het gelijk. Hij moet het verhaal van de ene *naast* dat van de andere kunnen zetten. Wanneer hij erin slaagt om hun discussie over te schakelen van of/of naar en/en, helpt hij hen effectief onderhandelen, zelf beslissingen nemen.

Wanneer de bemiddelaar ervan uitgaat dat zijn persoonlijke mening, de volgens hem beste oplossing, slechts één mogelijke interpunctie is, kan hij gemakkelijker vertrouwen geven aan betrokkenen om hun eigen waardevolle regelingen te zoeken en te vinden, en zijn eigen mening voorlopig *opzij* te zetten.

#### *Evenwichtsbewaker*

Elk verhaal, elke mening is waardevol. Hoe elke onderhandelaar nu denkt over heden, verleden en toekomst, zijn bezorgdheden, zijn belangrijk. Een bemiddelaar moet geïnteresseerd kunnen kijken naar ieders verhaal. Hij mag het ene verhaal niet veroordelen of afwijzen als onredelijker dan het andere verhaal. Een bemiddelaar moet duidelijk tonen dat hij beide verhalen gelijkwaardig vindt. Op die manier geeft hij beide betrokkenen evenveel invloed op hun onderhandelingsproces.



### *Procedurebewaker*

Meningen kunnen prettiger en constructiever gemaakt worden. Onderhandelingen verlopen efficiënter wanneer betrokkenen hun wensen positief formuleren. Wanneer de bemiddelaar met verhalen kan spelen, kan hij de onderhandelaars helpen hun bezorgdheden te vertalen naar betrachtingen. De bemiddelaar kijkt meer naar het effect van de circulerende verhalen dan naar hun 'waarheidsgehalte'.

## **Axioma 2 Mensen zeggen zonder woorden iets over zichzelf en over de ander**

Er zijn drie aspecten die tegelijkertijd invloed hebben op het verloop van communicatie: inhoud, relatie, context. Het inhoudsaspect van de communicatie is de tekst, de feitelijke informatie, die met woorden wordt meegedeeld. Inhoud is datgene wat mensen letterlijk zeggen, het gespreksthema, een uitgesproken mening, een standpunt met argumenten, enzovoort. Mensen vertellen bepaalde zaken (inhoud) aan elkaar op een bepaalde manier (relationele boodschap) in een bepaalde context (situatie, iemands geschiedenis, rol, positie).

### *Het relationele aspect van de communicatie*

Wanneer je spreekt - of niet spreekt - geef je altijd, hoewel niet altijd duidelijk, aan hoe je op dat moment naar jezelf en de ander kijkt. Dit is het relationele aspect van de communicatie, ook wel betrekkingaspect genoemd. Dit aspect komt tot uiting in de toon waarop je spreekt, en in de lichaamsuitdrukking. Door de manier waarop mensen met elkaar praten, geven ze niet alleen aan hoe ze zelf gezien willen worden, maar ook hoe ze elkaar zien. *Wat we zeggen (de inhoud) krijgt een relationele betekenis door hoe we het zeggen.* De lichaamstaal verleent onze woorden het relationele aspect.

Wanneer mensen met elkaar omgaan, geven ze elkaar visies op zichzelf en op de ander; en ze reageren voortdurend weer met visies op die visies. Het relationele aspect omvat wie we voor elkaar zijn. *Hoe zie ik mezelf in deze context? Hoe wil ik door de ander gezien worden in deze context? Hoe vrees ik door de ander gezien te worden in deze context? Hoe zie ik dat de ander mij ziet in deze context? Hoe zie ik de ander in deze context? Hoe zie ik dat de ander zichzelf ziet in deze context? enzovoort.*

Een zelfbeeld bestaat onder andere uit fundamentele beelden, zoals wie je bent als zakenman of zakenvrouw, als bankier of leerkracht, als ouder, als kind, als partner, als zus of als broer enz. Mensen kunnen niet leven met een negatief fundamenteel zelfbeeld, bijvoorbeeld *Ik ben een slechte moeder*. Er zijn ook beelden die minder fundamenteel zijn, en verbonden met iemands specifieke kundigheid, bijvoorbeeld: *Ik ben iemand die vrij goed piano kan spelen*.

Mensen willen door anderen positief gezien worden. Dit wil niet altijd zeggen dat ze ook positief naar zichzelf kijken. Mensen vrezen vaak dat ze door anderen negatief gezien worden. Een negatief zelfbeeld is meestal

gebaseerd op de lezing dat anderen een negatief beeld hebben. Het beeld dat je werkelijk van zichzelf heeft, kan anders zijn dan de indruk die je op anderen wil maken. Iemand kan bijvoorbeeld via arrogant gedrag zelfverzekerd proberen over te komen, terwijl hij zichzelf erg onzeker en angstig voelt.

Een relationele boodschap *Ik zie mezelf als iemand die...* en *Ik zie u als iemand die...* impliceert een appèl, nl. *Zo wil ik dat je mij ziet. Zo wil ik dat u onze verhouding ziet, in deze context.* Dit is het gedragsvoorstel, of het bevelaspect, van de relationele boodschap. Mensen geven een omschrijving van de relatie. De ander kan dit voorstel erkennen, verwerpen of negeren. Ofwel merkt hij de boodschap met het voorstel op en gaat hij erop in. Daardoor voelt de ander zich begrepen. Ofwel merkt hij het voorstel op en gaat er tegen in. Dit kan aanleiding geven tot escalerend conflict. Het niet opmerken van relationele boodschappen kan leiden tot vervreemding.

Emoties signaleren of het relationele aspect van de communicatie goed of slecht voelt. Blijdschap, kwaadheid, verdriet, angst, hebben een relationele betekenis. *Zich gekwetst voelen* bijvoorbeeld, betekent dat de ander je relatievoorstel negeert of verwerpt: je voelt je niet door de ander gezien zoals je wil door hem gezien worden. *Op je teen getrapt zijn* betekent *op je zelfbeeld getrapt zijn*.

Gevoelens worden meestal zonder woorden overgebracht. De lichaamstaal is de weergave van hoe iemand zich relationeel voelt. Met lichaamstaal zeggen we hoe we hier en nu deze relatie beleven, hoe we ons voelen bij die ander. Mensen gaan heel verschillend met hun gevoelens om. Mensen zeggen niet altijd letterlijk wat ze bedoelen te zeggen. Sommige mensen hebben geleerd bepaalde gevoelens niet te tonen.

### **Relationele boodschappen opmerken en bevestigen**

Een vlotte communicatie veronderstelt dat je elkaar niet altijd letterlijk neemt, maar uit de manier waarop er gepraat wordt, relationele boodschappen (*Ik wil door jou positief gezien worden*) kan opvangen. Hoe iemand over zichzelf denkt, hoe iemand door jou gezien wil worden en hoe hij naar jou kijkt, kan je te weten komen door goed te luisteren naar het niet-gezegde. Zo hoor je de relationele boodschap achter iemands woorden. Om te weten te komen wat je in de ogen van de ander over jezelf gezegd heeft, moet je eerst naar de reactie van de ander kijken.

Communicatie voelt prettig wanneer mensen elkaars relationele boodschappen bevestigen. Mensen kunnen zich alleen goed voelen en zich aangenaam gedragen als ze het gevoel hebben door de ander gezien te worden zoals zij zichzelf zien of zoals zij gezien willen worden.

Je kan een onderscheid maken tussen inhoudelijke en relationele misverstanden. Wanneer de ander de tekst verkeerd verstaat, kan dit *inhoudelijke misverstand* opgehelderd worden door meer informatie over het

onderwerp van de tekst. Een *relationeel misverstand* ontstaat wanneer de ander de relationele boodschap verkeerd leest. Hij heeft bijvoorbeeld begrepen dat je hem negatief bekijkt, terwijl dat niet jouw beeld en jouw bedoeling is.

Aangezien non-verbale taal op heel uiteenlopende manieren gelezen kan worden, maken relationele misverstanden een onvermijdelijk deel uit van de menselijke communicatie. De relationele betekenis van  *iemand zien geeuwen terwijl je praat*, kan erg uiteenlopend zijn. Meestal kan zo'n misverstand opgehelderd worden door de onduidelijke non-verbale relationele boodschap om te zetten in duidelijke verbale taal.

Ernstige communicatieproblemen kunnen ontstaan indien mensen het relationele aspect van de communicatie niet zien, of wanneer er verwarring is tussen het inhoudsaspect en het relationele aspect. Aanhoudende verwerping en/of negering van elkaars zelfbeeld, kan leiden tot relationele spanningen, en eventueel een relationeel conflict.

Het relationele aspect van de communicatie aan de binnenkant:

*Hoe zie ik mezelf in deze context?*

*Hoe vrees ik gezien te worden in deze context? (bezorgdheid)*

*Hoe wil ik gezien worden in deze context? (betrachting)*

*Hoe zie ik dat de ander mij ziet in deze context?*

*Hoe zie ik de ander in deze context?*

*Hoe zie ik dat de ander zichzelf ziet in deze context?*

Gedragsvoorstel aan de buitenkant:

*Zo wil ik dat u mij ziet in deze context.*

*Zo wil ik dat u accepteert dat ik u zie in deze context.*

*Zo wil ik dat u onze verhouding ziet in deze context.*

Reactie van de overkant: de ander kan het voorstel

ofwel bevestigen, dan ontstaat een vlotte communicatie.

ofwel verwerpen, dan kan er ruzie ontstaan.

ofwel negeren, dan kan er vervreemding ontstaan.

### ***De context beïnvloedt het relationele aspect van de communicatie***

De context heeft een grote invloed op het verloop van de communicatie. Het zelfbeeld en het beeld van anderen verschilt naargelang de context. Mensen kijken anders naar zichzelf en anderen naargelang de context en de rollen. Zij wensen ook door deze anderen anders bekeken te worden naargelang de context. Mensen kijken

en gedragen zich verschillend naargelang de context. Er bestaan geen vaste persoonlijkheden die altijd en overal dezelfde blijven.

Je hebt vaak een totaal en absoluut beeld van anderen, los van de context waarin ze zich bevinden: *Dat is zijn karakter. Hij is zo, hier en nu, altijd en overal.* De ander voelt zich echter meer gezien door de genuanceerde vragen: *Wat is het beeld dat deze mens met deze geschiedenis in deze omstandigheden op dit moment van zichzelf heeft? Hoe wil hij hier en nu door mij gezien worden? Hoe kijkt hij hier en nu naar mij?* enzovoort.

De context van de communicatie is o.a. ieders geschiedenis, de situatie, de omstandigheid, het moment, de rollen en de functies. Een context impliceert sociale zienswijzen. De norm *je mag je niets aantrekken van wat een ander denkt of zegt*, negeert sociale druk. Afwijken van maatschappelijke normen is niet gemakkelijk. Ergens bijhoren heeft als consequentie dat bepaalde regels en normen gevolgd moeten worden. Wie het gevoel heeft ergens bij te horen en daaraan voldoende identiteit overhoudt, zal gemakkelijker dwarsliggen, afwijken of protesteren. Het is wenselijk de beïnvloeding van deze normen te beseffen zodat relationele spanningen niet alleen worden toegeschreven aan de betrokken personen. Contextualiseren kan situaties minder pijnlijk maken.

### ***Axioma 2 is een hulpmiddel voor de bemiddelaar***

*Bewaker van andermans onderhandelingen*

Hoewel de onderhandelaars expliciet een oplossing vragen voor een inhoudelijk probleem, werkt de bemiddelaar heel bewust, en soms heel intensief, met de relationele aspecten van hun communicatie. De inhoud is niet oninteressant (natuurlijk niet!) maar het relationele aspect en de context spelen vaak enorm. De bemiddelaar mag de complexe, soms zeer invloedrijke, relationele boodschappen die onderhandelaars met elkaar uitwisselen, niet negeren. Veel discussies gaan eigenlijk niet over het letterlijke gespreksonderwerp, maar zijn complexe, vaak subtiele, boodschappen over wat de een voor de ander wil betekenen. Het is essentieel om na te gaan of een inhoudelijke discussie met als tekst bijvoorbeeld de verblijfsregeling van de kinderen, niet erg verstoord wordt door relationele boodschappen vanuit hun partnerrollen.

Het is absoluut aangeraden dat een bemiddelaar goed let op non-verbale signalen en emoties, en niet uitsluitend hoort wat mensen letterlijk, inhoudelijk zeggen. De manier waarop de onderhandelaars iets zeggen, geeft de bemiddelaar belangrijke informatie. In crisissituaties zijn mensen extra gevoelig voor de relationele aspecten van de communicatie. Fundamentele zelfbeelden worden ter discussie gesteld. Een bemiddelaar kan zich niet permitteren het relationele aspect te verwaarlozen.

De bemiddelaar kan op verschillende manieren het relationele aspect hanteren. Hij kan bijvoorbeeld het relationele conflict doen zakken, door negatieve uitspraken van de een over de ander, te benoemen als contextgebonden i.p.v. persoonsgebonden. Een onderhandelaar zegt aan de bemiddelaar: *U heeft het nu zelf gezien: met deze man valt niet te praten.* De bemiddelaar antwoordt: *Ja, dat is waar mevrouw. Mijnheer was agressief. Met hem valt niet te onderhandelen.* Deze tussenkomst heeft een conflict verhogend effect. De bemiddelaar kan een positieve hypothese zoeken, met een conflictverlagende strategie. *Misschien heeft mijnheer tijd nodig om de situatie te verwerken. Hij is nu nog heel emotioneel. Klaarblijkelijk is het voor hem nu te moeilijk om na te denken over de toekomst. Hij kan nu niet rechtstreeks, met mij als bemiddelaar, onderhandelen. Misschien wenst hij in een andere context wel met u te praten. Wat zijn alternatieven: notaris, vrederechter...? U kunt hem eventueel later opnieuw uitnodigen om rond de tafel te gaan zitten.*

#### *Evenwichtsbewaker*

Een bemiddelaar dient zich met evenveel inzet te engageren ten opzichte van beide betrokkenen, óók ten opzichte van diegene die zich antipathiek gedraagt. Niet alleen axioma 1, ook axioma 2 kan de bemiddelaar helpen om toch positief te blijven kijken. Hij gaat ervan uit dat deze persoon zich in de bemiddelingscontext negatief gedraagt onder invloed van zijn situatie, geschiedenis, rol en positie. Mensen kunnen zich slechts aangenaam in de omgang gedragen indien zij zich in hun fundamentele zelfbeelden erkend voelen. Het onaangename gedrag van een man komt over als wraaklustig gedrag. *In welk fundamenteel zelfbeeld voelt deze man zich verworpen? Welk positief zelfbeeld wenst hij? Hoe wil hij door wie gezien worden?* Deze kijk maakt meer ruimte voor mildheid, dan een toewijzing van een slechte karaktertrek. Indien de bemiddelaar een negatief beeld van een betrokkene blijft hebben, kan hij zich onmogelijk evengoed ten opzichte van deze onderhandelaar als ten opzichte van de andere onderhandelaar, engageren.

### *Procedurebewaker*

Om de procedure efficiënt te kunnen leiden, dient de bemiddelaar een constructieve verhouding op te bouwen met beide onderhandelaars. De communicatie tussen de bemiddelaar en de onderhandelaars verloopt vlot, indien de bemiddelaar de onderhandelaars ziet zoals zij door hem gezien wensen te worden, en indien de onderhandelaars de bemiddelaar zien zoals hij door hen gezien wenst te worden.

De onderhandelaars kunnen op verschillende momenten tijdens de bemiddelingsprocedure praten vanuit verschillende zelfbeelden, naargelang *de pet* die ze ophebben. Bepaalde uitspraken kunnen een andere betekenis hebben naargelang iemand spreekt als man/vrouw, of als ex-man/ex-vrouw of als dochter/zoon of als moeder/vader of als broer/zus of als zakenpartner enzovoort. Een bemiddelaar dient begrip en zicht te hebben op dit verspringen.

Het is begrijpelijk dat betrokkenen zich verzetten wanneer ze zich door de bemiddelaar in hun fundamentele zelfbeelden niet gezien, of niet erkend voelen zoals zij gezien willen worden. Niemand, uitzonderingen nagelaten, zal bijvoorbeeld bewust proberen zich als ouder of kind te misdragen. Als je desondanks wordt aangevallen, zal je je met hand en tand verzetten. Je voelt je vernederd, en wil en kan met een dergelijk zelfbeeld niet leven.

Een bemiddelaar kan zijn procedure niet efficiënt leiden, indien een onderhandelaar hem ziet als advocaat of rechter of therapeut. Het is de verantwoordelijkheid van de bemiddelaar interventies te doen die maken dat hij gezien wordt zoals hij gezien wil worden, nl. als een bemiddelaar die mensen helpt ethisch en efficiënt onderhandelen. Het is wenselijk dat hij zo weinig mogelijk met de onderhandelaars in de strijd gaat, maar toch niet elk relatievoorstel accepteert. Een bemiddelaar dient regelmatig bepaald concreet gedrag te verwerpen, zonder over te komen alsof hij iemand als persoon verwerpt (*provocing en caring*).

Een bemiddelaar belet dat de bemiddelingsprocedure vastloopt omdat relationele spanningen tussen hemzelf en een onderhandelaar escaleren in een conflict. Hij vermijdt zelf uitspraken te doen die fundamentele zelfbeelden verwerpen. De bemiddelaar is ervoor verantwoordelijk dat elke aanloop tot spanning tussen hemzelf en een onderhandelaar, doorbroken wordt. Hij dient snel one-down posities in te voeren. De bemiddelaar zal als eerste de strijd opgeven en zichzelf one-down zetten. De bemiddelaar maakt tussenkomsten die verhinderen of beperken dat de onderhandelaars elkaars zelfbeelden verwerpen.

### **Inhoudelijke en relationele conflicten**

Volgens de systeemfilosofie verlopen interacties verschillend naargelang de gewoontepatronen (systeemregels) in de betrokken context (systeem). Mensen gedragen zich verschillend naargelang de context waarin ze zich bevinden. Iemand gedraagt zich anders, nl. volgens de plaatselijk heersende omgangsvormen, in zijn gezin van herkomst, op zijn

werk, op café, thuis, enzovoort. De systeemtheorie bekijkt een individu binnen zijn verschillende interactienetwerken. Elke context en elke relatie is uniek. Gedrag is niet te reduceren tot enkele grote categorieën, tot enkele etiketten.

Een systeemvisie op conflicten is onverzoeikbaar met een individugerichte kijk die personen vastzet op bepaalde conflictstijlen. Alsof iedereen zich altijd en overal hetzelfde gedraagt. Alsof mensen elkaar niet voortdurend en tegelijkertijd beïnvloeden. Dergelijke conflicttheorie negeert de circulariteit, de contextgebondenheid, en vooral de complexiteit van de menselijke communicatie. Het risico van dergelijke simplificatie is dat met deze bril veel relationele boodschappen genegeerd worden, en de communicatie - onbedoeld - kwetsend verloopt.

De complexiteit van de communicatie kan uiteraard niet beschreven worden. Taal is onvermijdelijk lineair. Elke theorie reduceert de werkelijkheid, ook de systeemtheorie op conflicten. Een theorie is een kapstok om ervaringen te plaatsen. Een goede bril kwetst zo weinig mogelijk mensen.

Mensen verzeilen in een bepaalde context snel in een conflict, in een andere context helemaal niet. Wanneer mensen elkaars mening bevechten, elkaar afwijzen in hun ideeën, kan een inhoudelijk conflict ontstaan. Wanneer mensen elkaars zelfbeeld verwerpen, elkaar afwijzen in hun zelfbeeld, kan een relationeel conflict ontstaan. Hoe iemand omgaat met meningsverschillen en met relationele boodschappen, verschilt naargelang de context. In alle conflictsituaties zijn inhoudelijke en relationele aspecten complex door elkaar verweven. Uit didactische overwegingen worden de twee aspecten onderscheiden.

Communicatie verloopt vlot wanneer mensen hun verschillende meningen (inhoudsaspect) naast elkaar kunnen zetten, en wanneer mensen elkaars zelfbeeld (relationeel aspect) vaak bevestigen. Het voelt onprettig wanneer met meningsverschillen wordt omgegaan vanuit het zoeken naar één gelijk of één waarheid. Het voelt onprettig wanneer relatieboodschappen niet worden opgemerkt of worden verworpen, wanneer de ander je niet ziet zoals je door hem wenst gezien te worden. Conflicten worden emotioneel negatief ervaren. Mensen kunnen lijden onder conflicten.

### **Een inhoudelijk conflict**

Een inhoudelijk conflict ontstaat wanneer mensen op een niet-effectieve manier met meningsverschillen omgaan. Je bevecht de ander omdat je vindt dat de eigen keuze uit de werkelijkheid de enige juiste is, in ieder geval juister, meer waar, dan die van de ander. Bestrijden houdt als boodschap aan de ander in: *U heeft uw informatie verkeerd gekozen. U mag zo niet voelen, denken, handelen. U moet alles doen zoals ik.*

Wanneer betrokkenen verstrikt raken in een strijd om de waarheid, vervalt een zinvolle discussie in een zinloos inhoudelijk conflict. De eigen waarheid wordt verdedigd door het gebruik van *wapens*. Een wapen is gedrag waarmee je *voor het gevoel van de ander*, op een onfaire manier de eigen waarheid verdedigt. De ander voelt zich hierdoor gedwongen eveneens met wapens terug te vechten.

Voorbeelden van enkele verbale wapens: spot, belachelijk maken, onderbreken, negeren, extreem maken van een mening, chantage, huilen of ziek melden, infantiliseren van de ander, argumenteren, schreeuwen, verwijten, de ander op een negatieve manier omschrijven, jezelf op een schampere manier omschrijven. Er zijn ook non-verbale wapens, zoals weglopen, wenkbrauwen fronsen, dichtklappen, enzovoort.

Wapens zijn niet effectief indien het de bedoeling is te komen tot overleg, overeenstemming, goed contact en begrip voor elkaar. De ander voelt zich aangevallen op zijn mening, zelfbeeld, opvoeding, ervaring. Wapens versterken tegenstellingen en leiden tot verstarring i.p.v. versoepeling van meningsvorming.

Een intense negatieve emotie is in geval van meningsverschil meestal een slechte raadgever. Hevige emoties volgen de weg van de enige waarheid. Daarom is het zo moeilijk om midden in een emotioneel conflict, de mening van de ander te horen. Meestal kan je dit pas wanneer de emoties wat gemilderd zijn.

Het is ook heel moeilijk om niet in gevecht te geraken over zaken waar iemand intens bij betrokken is en waarbij, door de wijze waarop je de situatie bekijkt, iemands zelfbeeld heel speciaal betrokken is. Soms valt iemands mening nauw samen met zijn zelfbeeld. Het zal hem dan grote moeite kosten, zijn opvattingen ter discussie te stellen omdat hij zich indirect aangevallen voelt op zijn zelfbeeld. Een stevige inhoudelijke discussie die aanvankelijk prettig voelt, kan pijnlijk worden wanneer het relationele aspect van de communicatie met verwerping of negering te veel op de voorgrond komt.

Hoe minder gevoel van eigenwaarde in een bepaalde context aanwezig is, hoe belangrijker het wordt een mening erdoor te krijgen. Gelijk krijgen valt dan samen met meetellen als persoon. Het niet kunnen horen van andere meningen, houdt dan verband met een geringe ervaring in zelf gehoord worden. Soms krijgen mensen zo'n deuk in hun zelfbeeld dat ze geen andere mening kunnen beluisteren. Wanneer *gelijk krijgen* de existentiële betekenis krijgt van *bestaan als persoon*, dan wordt het inhoudelijke conflict hoofdzakelijk een relationeel conflict.

### **Een relationeel conflict**

Een relationeel conflict ontstaat wanneer mensen op een niet-effectieve manier met relationele boodschappen omgaan, wanneer mensen elkaars zelfbeeld onvoldoende bevestigen. In een openlijk conflict worden de zelfbeelden verworpen. In een verborgen conflict worden de zelfbeelden op een slepende manier genegeerd.

Een relationeel conflict gaat meestal gepaard met een discussie over inhoudelijke meningsverschillen die echter helemaal niet ter zake doen. Je praat over *Wie heeft recht op de kast?* maar communicatief ben je vooral begaan met *Wat denk jij wel van mij!* Wanneer mensen het oneens zijn op relationeel niveau maar proberen deze onenigheid op te lossen op inhoudsniveau, spreekt men van een *pseudo-inhoudelijk conflict*. Watzlawick geeft in zijn boek *De pragmatische aspecten van de communicatie* hiervan het volgende voorbeeld.



*De man werd, terwijl hij alleen thuis was, van buiten de stad opgebeld door een vriend die vertelde dat hij een paar dagen in de buurt zou zijn. De echtgenoot nodigde de vriend onmiddellijk uit bij hen te komen logeren, wetende dat zijn vrouw zijn vriend ook zou verwelkomen en derhalve hetzelfde zou hebben gedaan. Toen zijn vrouw thuiskwam gaf de uitnodiging van de vriend echter aanleiding tot een verbitterde echtelijke twist. Toen het probleem werd onderzocht, waren de man en de vrouw het erover eens dat het volkomen juist en natuurlijk was geweest de vriend uit te nodigen. Ze waren verbijsterd bij de ontdekking dat ze het aan de ene kant eens waren en toch 'op de een of andere wijze' van mening verschilden over wat dezelfde kwestie leek. Feitelijk stonden er bij de woordenwisseling twee zaken op het spel. De ene draaide om de juiste gedragslijn in een praktische aangelegenheid, d.w.z. de uitnodiging, en daarover kon verbaal worden gecommuniceerd; de andere hield verband met de betrekking tussen de communicerende partijen - de kwestie wie het recht had om een initiatief te nemen zonder de ander daarin te kennen - en kon niet zo makkelijk verbaal worden opgelost, want dit veronderstelde de bekwaamheid van man en vrouw om over hun betrekking te praten.*

Bij de poging om hun onenigheid op te lossen beging dit echtpaar een heel algemene vergissing in hun communicatie: ze waren het oneens op het betrekkningsniveau, waar van geen onenigheid sprake was, hetgeen leidde tot pseudo-onenigheden.

### ***Eigen mening naast die van de ander zetten***

Hoe los je een inhoudelijk conflict op? Het is in de eerste plaats nuttig na te gaan of er wel een inhoudelijk conflict is, en niet eerder een relationeel conflict. Een pseudo-inhoudelijk conflict kan niet opgelost worden door de kwestie breder te bekijken en samen meer informatie op te zoeken. De verwarring tussen inhouds- en relationeel aspect dient eerst uit de weg te worden geruimd.

Hoe kan je een gevecht om de waarheid omzetten in een zinnige discussie over meningsverschillen? Wanneer de ander wapens gebruikt, kan je zodanig reageren dat het voor de ander moeilijk wordt om dóór te vechten. Wanneer je zelf geen wapens gebruikt, noch verbaal noch non-verbaal, zal het gevecht stilvallen. Het is onmogelijk te vechten tegen iemand die niet terugvecht.

Enkele tips: Probeer diegene die aanvalt, niet tegen te spreken. Doe geen poging hem te overtuigen van zijn ongelijk. Luister naar wat de ander vertelt en ga daar serieus op in. Herhaal met eigen woorden wat je denkt gehoord te hebben. Vraag of dit klopt en of de ander dat inderdaad bedoelde. Pas als je de indruk hebt dat de ander zijn standpunt voldoende uiteen heeft kunnen zetten, kan je vragen of hij het goed vindt dat je een andere kijk op de zaak hebt. Dan vraag je de toestemming om je eigen mening te geven. *Ik denk dat ik begrepen heb wat je wilt zeggen. Vind je het goed als ik zeg hoe ik het zie?*

Een discussie over *Wie is schuldig?* kan zakken door zelf als eerste het eigen negatieve aandeel in het 'ontstaan' van de probleemsituatie te benoemen. Dit verhoogt de kans dat ook de ander zijn aandeel kan zien en verwoorden. Een zinloze strijd om het gelijk kan dan afgerond worden met een consensus over gedeelde verantwoordelijkheid.

### **Zichzelf one-down zetten**

Hoe los je een relationeel conflict op? Relationele conflicten stoppen door ruimte te creëren waarin elkaars zelfbeeld bevestigd kan worden. De meest effectieve manier om een openlijk relationeel conflict te stoppen, is zichzelf vanuit een one-up positie in de one-down positie zetten. *Ik bepaal dat je mag bepalen.* Dergelijke zet mag natuurlijk door de ander niet ervaren worden als het zoveelste wapen in de strijd.

Het impliciete karakter van de relationele boodschappen maakt menselijke communicatie boeiend. Een verhouding hoeft niet kapot gepraat te worden. Op het moment van een kwetsend relationeel conflict, kan het ontrafelen en benoemen van de kwetsende aspecten van de interactie, wel zinnig worden. De relationele boodschappen van de communicatie worden zichtbaar, en daardoor meer hanteerbaar.

### **Onderscheid tussen inhoudelijke en relationele conflicten is een hulpmiddel voor de bemiddelaar**

Conflicten zitten ingebakken in bemiddeling; zowel inhoudelijke conflicten als relationele conflicten; en zowel openlijke conflicten tussen de twee onderhandelaars onderling als potentiële conflicten tussen de bemiddelaar en een onderhandelaar. Alle onderhandelaars hebben onderling inhoudelijke meningsverschillen die ze bij de start van een bemiddeling meestal met wapens verdedigen. Velen hebben bovendien serieuze relationele spanningen, en pseudo-inhoudelijke conflicten. De directieve invoering en bewaking van procedureregels, geeft risico van relationele spanningen tussen bemiddelaar en onderhandelaars.

De bemiddelaar mag conflicten noch negeren noch vermijden. Een bemiddelaar die niet conflictgevoelig en -bestendig is, loopt snel vast en/of gaat op een kwetsende manier met betrokkenen om en/of laat destructieve relationele boodschappen tussen de onderhandelaars onderling toe. De bemiddelaar dient de strijd te voelen. Dit veronderstelt dat hij de twee realiteiten tegelijkertijd kan vasthouden, zowel betreffende de inhoudelijke als de relationele aspecten van hun communicatie. *Holding both realities* is een voorwaarde om hun conflicten te detecteren. De bemiddelaar maakt ruimte in zijn binnenkant voor de twee perspectieven. *Wat zijn ieders meningen? Wat zijn ieders zelfbeelden? Hoe gaan zij om met meningsverschillen? Bevestigen, verwerpen of negeren zij elkaars zelfbeeld?* Zelfverzekerd omgaan met conflicten wordt vergemakkelijkt wanneer je conflicten niet bekijkt als pathologisch, maar als bij het leven horend.

## **Macht**

Elke menselijke interactie is gekenmerkt door invloed. Sommige menselijke interactie is bovendien gekenmerkt door macht. Iemand kan meer invloed hebben dan de ander n.a.v. een invloedspositie, die soms een machtspositie is. Meer

of minder invloed of macht hebben, is niet zo zeer persoonsgebonden dan wel contextgebonden. Invloed, macht, machtspositie en machtsuitoefening spelen een belangrijke rol in bemiddeling.

### **Invloed**

Aangezien mensen niet kunnen communiceren, heeft elke persoon invloed. Bepaalde contextfactoren kunnen posities installeren waarbij de één mogelijkheid heeft om het verloop van de interactie meer te beïnvloeden dan de ander. In een bepaalde context kan een van beiden in een bepaald opzicht meer invloed hebben op het verloop van de gebeurtenissen dan de ander.

In een context waarin *praten en snel initiatief nemen* centraal staan, kan diegene met veel 'praatvaardigheden' (verbaal en/of non-verbaal) meer invloed hebben. In een context waarin *informatie, kennis en ervaring* centraal staan, kan diegene die hierover beschikt, meer invloed hebben.

Sommige invloedsposities kunnen de betrokkene de beschikking geven over het wapen chantage. Een van beiden wil bijvoorbeeld snel een eigen huis kopen, wil dus zo snel mogelijk geld, wil dus snel een echtscheiding. De partner komt daardoor in een invloedspositie waarmee hij kan chanteren: *Oké, ik ga akkoord met een snelle echtscheiding op voorwaarde dat...* Of de betrokkene hiervan gebruik maakt, hangt o.a. af van de rol die macht al dan niet speelt in de betreffende verhouding.

Invloedsposities worden niet altijd bewust nagestreefd, en worden soms ervaren als onvermijdelijk of zelfs ongewenst. Je kan er dan voor kiezen om bepaalde contextfactoren te veranderen (bijvoorbeeld de tussenkomst van een derde vragen) om gelijkwaardige invloed te creëren.

Iemand kan in een bepaalde context vrezen dat hij onder invloed van bepaalde vaardigheden van de ander, minder invloed heeft dan de ander. Vaak ziet hij niet de invloed die hij eigenlijk wel heeft, of ziet hij niet dat hij invloed zou kunnen hebben. De overtuiging minder invloed te hebben, kan aanleiding geven tot angst en paniekreacties.

### **Macht**

Er is communicatief sprake van 'macht' zodra iemand verglijdt naar *recht hebben op*; recht in de psychologische betekenis. Iemand heeft als zelfbeeld: *Ik ben iemand die (meer dan mijn partner) recht heeft op...* Vanuit een persoonlijk gevoel van rechtvaardigheid denkt deze persoon: *Ik mag daarvoor opkomen. Ik ben ervan overtuigd dat ik gemachtigd ben om het meer voor het zeggen te hebben.* Macht speelt ook wanneer iemand ervan overtuigd is dat hij minder recht heeft dan de ander. Dergelijke zelfbeelden kunnen al dan niet expliciet zichtbaar zijn aan de buitenkant.

De context bepaalt of iemand zichzelf ziet als iemand die in verhouding tot de ander meer of minder recht heeft op. De context beïnvloedt immers het relationele aspect van de communicatie. Het relationele aspect is: het zelfbeeld, het beeld van de ander, de omschrijving van de relatie. De context is: de situatie, ieders geschiedenis, het moment, de rollen, functies, posities.

### **Machtspositie**

In een machtspositie ben je in een bepaalde context, meer dan in de positie waarin de ander zich bevindt, gemachtigd om het op bepaalde terreinen meer voor het zeggen te hebben. Iemand in die bepaalde positie wordt bekeken als iemand die meer recht heeft op. Indien deze persoon zo gezien wenst te worden, dan betekent dit dat zijn zelfbeeld bevestigd wordt. Niet iedereen die gezien wenst te worden als iemand met overwicht, krijgt hiervoor bevestiging. Een overtuiging i.v.m. een machtsverhouding kan gebaseerd zijn op een juiste of verkeerde inschatting van erkenning van een bepaalde positie als een machtspositie.

De regels (normen, gewoonten, wetten) die heersen in een bepaalde context, bepalen of iemand een machtspositie heeft of krijgt die al dan niet door alle betrokkenen wordt bevestigd. Het is mogelijk dat een bepaald mandaat (of de regel die bepaalt dat er een machtspositie is) door sommigen bevestigd en door anderen niet erkend, of betwist wordt. Indien de betrokkene gezien wenst te worden als iemand in een machtspositie, betekent dit dat zijn zelfbeeld genegeerd of verworpen wordt.

Bepaalde maatschappelijke normen, familiegewoontes en juridische wetten bevestigen bijvoorbeeld dat ouders een machtspositie hebben t.a.v. hun kinderen. Ouders zijn gemachtigd om het op heel wat terreinen meer voor het zeggen te hebben dan hun kinderen. Maatschappelijke normen, o.a. onder invloed van gepopulariseerde ontwikkelingspsychologie, bepalen hoe deze machtsverhouding met de leeftijd van de kinderen moet evolueren naar meer gelijkwaardigheid. In bepaalde gezinnen speelt deze machtsverhouding gewoontegetrouw een grotere rol dan in andere. In sommige gezinnen zijn de ouders gemachtigd het uitgangspunt te bepalen zolang de kinderen inwonen. In andere gezinnen hebben ouders dit recht tot de leeftijd van 14 jaar. De wet op de meerderjarigheid ondersteunt de machtsverhouding.

Het maatschappelijke verbod op seksueel misbruik en incest, beperkt de machtspositie van de ouders op seksueel gebied. De kinderrechtenbeweging, nieuwe gezinsgewoontes en de hoorrechtwet beogen de doorbreking van de machtsverhouding. De betrokken kinderen zelf kunnen het zelfbeeld van hun ouders bevestigen, negeren of verwerpen. Verwerping van dit zelfbeeld kan leiden tot cultuurgebonden relationele conflicten in de puberteit.

### **Machtsuitoefening**

Wanneer aan de volgende twee voorwaarden voldaan is, is er sprake van machtsuitoefening. Ten eerste: de regels in een bepaalde context bepalen dat een bepaalde positie impliceert dat de betrokkene meer recht heeft op. Ten tweede: deze betrokkene wenst gezien te worden als iemand die meer recht heeft op. Macht wordt uitgeoefend wanneer iemand de bedoeling heeft om zijn machtspositie te gebruiken. Hij heeft bijvoorbeeld bij het nemen van beslissingen de bedoeling om de outcome sterker te gaan bepalen dan de ander.

Machtsuitoefening kan een positieve of negatieve betekenis krijgen. Wanneer de tweede betrokkene het zelfbeeld van diegene in de machtspositie bevestigt, en zichzelf ziet als iemand die minder recht heeft op, dan installeert zich

een verhouding die communicatief vlot kan verkopen. Wanneer de tweede betrokkene de machtspositie van de ander negeert of verwerpt, kunnen zichtbare of onzichtbare relationele spanningen ontstaan.

Diegene in de machtspositie kan, gemachtigd door de contextregels, tegen de wil van de ander in, macht afdwingen. Hij dringt zijn waarheid nl. *In deze context heb ik meer macht* tegen diens wil aan de ander op. Hij kan o.a. beschikken over het wapen van de chantage. Iemand die op een negatieve manier macht uitoefent kan d.m.v. zijn positie een relatie met diegene in een zwakkere positie afdwingen, waardoor die ander bedreigd wordt als autonoom persoon. Een duidelijk voorbeeld van machtsmisbruik, is een afgedwongen incestverhouding.

Het is niet noodzakelijk dat iemand in een machtspositie macht uitoefent. In een bepaalde context kunnen regels heersen die machtsposities toekennen, waarvan de betrokkenen geen gebruik maken of wensen te maken. Soms kent een betrokkene dergelijke regel niet en beseft hij niet dat hij gemachtigd is om meer recht te hebben op. Al dan niet macht uitoefenen, is contextgebonden. Iemand kan in een bepaalde context zijn machtspositie gebruiken, en in een andere context zijn machtspositie niet gebruiken. Alle betrokkenen hebben aandeel in machtsuitoefening.

Iemand die een machtspositie gebruikt, bereikt daardoor niet vanzelfsprekend dat hij de loop van de interactie of gebeurtenissen, meer beïnvloedt dan de ander. De context is immers complex, en is niet uitsluitend gekenmerkt door het al dan niet hebben van een machtspositie.

### ***Een duidelijke visie op macht is een hulpmiddel voor de bemiddelaar***

Het ligt voor de hand de relevantie van een duidelijke visie op macht te koppelen aan de realisatie van het tweede ethisch principe. De bemiddelaar is ervoor verantwoordelijk dat beide o evenveel invloed hebben op het nemen van beslissingen. Dit veronderstelt dat hij snel onevenwicht kan vaststellen om snel tussenbeide te kunnen komen.

Een bemiddelaar heeft aandacht voor de manier waarop onderhandelaars met machtsonevenwicht omgaan. Hij dient alert te zijn in volgende situaties:

- In deze verhouding zou een van beiden, los van macht, meer invloed kunnen hebben dan de ander. Bijvoorbeeld: een van beiden kan duidelijk efficiënter onderhandelen.
- In deze verhouding denkt iemand in termen van macht. Hij of zij ziet zichzelf als iemand die meer recht heeft dan de ander op het bepalen van de regelingen.
- In deze verhouding heeft iemand een machtspositie. Bijvoorbeeld: een van beiden heeft een juridisch voordeliger positie.
- In deze verhouding heeft iemand een invloeds- en/of machtspositie én heeft hij de bedoeling hiervan gebruik te maken om de outcome meer dan de ander te bepalen.

Een bemiddelaar kan geen machtsposities doorbreken in de betekenis dat hij de regels die heersen in de context van de betrokkenen niet kan veranderen. Hij kan de maatschappelijke norm, de gewoonte, de wet of de gangbare

rechtspraak die iemand macht geeft, niet veranderen. Hij kan wel tussenbeide komen op het niveau van macht in de psychologische betekenis, en op het niveau van negatieve machtsuitoefening.

Het is de taak van een bemiddelaar om een context te creëren die mensen aanzet te denken in termen van samenwerking i.p.v. in termen van macht. Een bemiddelaar kan louter door zijn aanwezigheid meer evenwicht invoeren. Hij kan door de creatie van gelijkwaardige gespreksruimtes invloedsposities doorbreken. Hij kan actief beletten dat een van beiden machtsuitoefening afdwingt. In deze rol onderscheidt een bemiddelaar zich duidelijk van twee elkaar tegenstrevende advocaten. Advocaten zoeken naar, en versterken hun machtsposities om vandaar uit, eventueel via het gebruik van wapens, o.a. chantage, macht afgedwongen uit te oefenen.

Als gevolg van zijn taak om beiden grondig te informeren, kan een bemiddelaar de betrokkenen doen beseffen dat een van beiden een juridische machtspositie heeft. Hij dient dan actief te beletten dat de onderhandelaars daardoor gaan beginnen denken in termen van macht, of dat een van beiden daardoor zijn machtspositie op een negatieve manier begint te gebruiken.

De ethiek van bemiddeling impliceert vanzelfsprekend dat de bemiddelaar zijn - in de ogen van de onderhandelaars - eventuele machtspositie niet afdwingt via rechtstreekse of onrechtstreekse wapens. De bemiddelaar deelt hen duidelijk mee dat hij geen machtspositie heeft. Hij is in de context van bemiddeling niet gemachtigd om het meer voor het zeggen te hebben dan de onderhandelaars, integendeel. Hij is geen rechter. Hij is geen medewerker van de rechtbank. Hij is geen uitvoerder van rechterlijke beslissingen. Bemiddeling is gebaseerd op vrijwilligheid. Dwang (*coercion*) is uit den boze. Indien en zolang de betrokkenen dat wensen, kan een bemiddelaar de gangmaker zijn van hun onderhandelingen. De bemiddelaar heeft niets te zeggen over de inhoud van hun onderhandelingen. De bemiddelaar mag de procedure bepalen in de mate en zolang de onderhandelaars hem de procedure vragen te bepalen of laten bepalen.

## ONDERHANDELINGSTHEORIE

### Onderhandelen op basis van bekommernissen

Het bekende, heldere boekje, *Getting to yes. Negotiating agreement without giving in* (1981) wordt wel eens de bijbel van de bemiddelaars genoemd. Roger Fisher en William Ury argumenteren dat de interest based onderhandelingsmethode *efficiënter* is dan de positional based methode. Zij beschrijven hun *Harvard* methode (genoemd naar de Amerikaanse universiteit waar de theorie werd uitgewerkt) vanuit de positie van onderhandelaar.

#### *Standpunten enerzijds en bekommernissen anderzijds*

Een *position*, een standpunt of stellingname, is één mogelijke regeling, oplossing voor een probleemsituatie. Een standpunt wordt meestal omschreven in een eenvoudige, korte uitspraak. Mensen in een conflictsituatie nemen snel

één concreet, bepaald, welomlijnd standpunt in. Zij zien slechts één beste oplossing voor het conflict, die ze niet gemakkelijk meer loslaten. Wanneer je denkt en praat over je standpunt, dan vertrek je van jouw standpunt als de enige oplossing. Je gaat op zoek naar rationele argumenten waarmee je anderen kan overtuigen dat de ingenomen stellingname de meest redelijke oplossing is voor het conflict. Hoe vaker je je standpunt met de bijbehorende argumentatie herhaalt t.a.v. andere betrokkenen of buitenstaanders, hoe vaster en rigider het standpunt wordt, en hoe meer je overtuigd geraakt van jouw gelijk en het ongelijk van de ander.

*Interests*, bekommernissen, bezorgdheden en betrachtingen, zijn geen oplossingen, zijn geen regelingen. Een bezorgdheid of betrachting is datgene wat iemand in een probleemsituatie eigenlijk fundamenteel belangrijk vindt. Bekommernissen zijn meestal complexer, genuanceerder en moeilijker verwoordbaar dan een eenduidig, eenvoudig standpunt: wensen, behoeftes, interesses, kwetsuren, angsten, relationele vragen enzovoort. Voorbeelden: behoefte aan geborgenheid/veiligheid/stabiliteit, wens voor financiële zekerheid, een gevoel dat je erbij hoort, erkenning, invloed op het eigen leven, een goede verstandhouding met familieleden. Dergelijke betrachtingen zijn zo essentieel dat mensen hen meestal niet kunnen en willen opgeven.

In een onderhandelingsituatie zijn deze wensen de stille beweegredenen, motieven achter het ingenomen standpunt. Beide betrokkenen hebben meestal meerdere onuitgesproken bekommernissen. Een standpunt is één mogelijke tegemoetkoming aan een bezorgdheid of betrachting, één mogelijke oplossing voor de probleemsituatie.

### ***Marchanderen op basis van standpunten: positional based methode***

De onderhandelaars vertrekken van hun twee onverzoenbare oplossingen. (Wanneer hun twee standpunten verzoenbaar zijn, dan is onderhandelen overbodig.) Ze blijven op het niveau van de oplossingen. Ze laten hun vooropgestelde standpunten niet los. Ze vertrekken van twee oplossingen en maken een derde oplossing, waarin deze twee oplossingen zo goed mogelijk verenigd worden. Een compromis gaat onvermijdelijk gepaard met toegevingen, met water in de wijn doen. Deze onderhandelingsmethode is gebaseerd op geven en nemen, op ruilhandel. Verlies op één terrein, levert winst op een ander terrein. *Als jij toegeeft i.v.m. ... dan zal ik toegeven i.v.m. ....*

De onderhandelaars proberen elkaar tot toegevingen aan te zetten. Een oplossingsstrijd is een strijd tussen personen: *wie slaagt erin het minst te moeten toegeven?* Diegene die zijn eigen standpunt meer dan het standpunt van de tegenstrever terugvindt in de derde oplossing, heeft het gevoel dat hij de onderhandelingen gewonnen heeft.

Een derde oplossing met een min of meer gelijke verlies-balans, wordt ervaren als een rechtvaardige oplossing. Wanneer twee zusters beiden de volledige sinaasappel willen hebben, dan is het meest rechtvaardige compromis de sinaasappel in tweeën te delen. Wanneer mijnheer 10.000 fr. onderhoudsgeld voorstelt en mevrouw 20.000 fr. eist, dan is het beste compromis 15.000 fr. Beiden hebben dan evenveel verloren, nl. 5.000 fr. Veel regelingen zijn echter niet berekenbaar. Na een positional based ruilhandel heeft vaak een van beiden (of beiden) het gevoel dat het resultaat onrechtvaardig is, d.w.z. dat hij meer verloren heeft dan de ander.

### *Onderhandelen op basis van bekommernissen: interest based methode*

De onderhandelaars verlaten hun twee ingenomen standpunten. Zij verkennen eerst elkaars wederzijdse bekommernissen. (Fisher en Ury: *Focus on interests, not on positions.*) Zij zoeken daarna een regeling die tegemoetkomt aan ieders fundamentele betrachtingen.

Een standpunt is één manier om het achterliggende belang van een betrokkene te dienen. Het niveau van de standpunten geeft weinig speelruimte, onderhandelingsruimte om nieuwe interessante oplossingen uit te distilleren. Het oplossingskader is te eng en te afgesloten om van daaruit oplossingen te vinden die leiden tot echte tevredenheid, d.w.z. geen verlies-gevoel van beide betrokkenen.

Een focus op standpunten versluiert wat de betrokkenen werkelijk wensen. Het kader van bezorgdheden en betrachtingen is veel breder dan het oplossingskader. De onderhandelaars verlaten dan ook zo snel mogelijk hun standpuntkader, om vanuit een heel andere invalshoek te beginnen werken. Verkenning van de bekommernissen creëert een zoekruimte waarbinnen verrassende, creatieve en bevredigende regelingen gevonden kunnen worden. Mensen in een onderhandelings situatie, die twee tegengestelde standpunten innemen, blijken vaak gedreven te worden door gemeenschappelijke, of althans complementaire, bezorgdheden. Deze verzoenbare belangen die voor de eerste keer zichtbaar gemaakt zijn, vormen een nieuwe basis om nieuwe oplossingen op te bouwen. Bezorgdheden en betrachtingen kunnen ingelost worden door verscheidene, uiteenlopende regelingen. Vele paden leiden naar Rome. De onderhandelaars bespreken terreinen die voordien onverkend en onbekend waren. Zij verbreden eerst hun gespreksbasis. Zij starten hun onderhandelingen door het creëren van een zo breed mogelijke voedingsbasis waaruit ze in een latere onderhandelingsfase regelingen kunnen putten. Ze maken de taart groter vóór ze haar verdelen.

Fisher en Ury gaan ervan uit dat vrijwel elk conflict een oplossing heeft die voor de twee betrokkenen aanvaardbaar is. De onderhandelaars investeren geen energie in het proberen de andere persoon tot toegevingen te dwingen. Zij zoeken een bevredigende oplossing voor hun gemeenschappelijk probleem, waarbij niemand iets opgeeft wat echt belangrijk is. (Fisher en Ury: *Separate the people from the problem.*)

Onverzoenbare betrachtingen zijn niet bruikbaar in onderhandelingen. De onderhandelaars zoeken gemeenschappelijke of complementaire betrachtingen. Vaak kan een bevredigende regeling gevonden worden doordat de betrachtingen blijken te verschillen, maar wel met elkaar vervlochten kunnen worden. Wanneer de twee zusters hun zoekruimte verbreden door hun wederzijdse betrachtingen te verkennen, blijkt dat de ene een cocktail wenst te maken en de ander een cake wenst te bakken. Vanuit deze vaststelling vinden zij de oplossing dat de een de volledige schil van de sinaasappel krijgt, en de ander al het sap. Deze interest based onderhandeling leverde gemeenschappelijke winst op. (Fisher en Ury: *Invent options for mutual gain.*) Het resultaat van hun positional based onderhandeling was een gelijkverliescompromis: de een verloor de helft van het sap, de ander de helft van de schil.



De onderhandelingsmethode van Fisher en Ury wordt ook *principled negotiation* genoemd. De onderhandelaars midden de vraag: *Wat is de overkant bereid te doen?* Zij laten zich daarentegen sturen door de vraag: *Hoe moet ons probleem opgelost worden? Volgens welke beslissingscriteria, welke principes?* (Fisher en Ury: *Insist on criteria.*) Onderhandelingen worden gevoerd vanuit vooraf overeengekomen beslissingscriteria, niet vanuit uitgeoefende persoonlijke druk op elkaar.

Onderhandelen op basis van bekommernissen, impliceert dat de onderhandelaars *een tijd zonder regeling* kunnen tolereren. Het is een hele kunst om geen oplossing te zien. Het loslaten van het ingenomen standpunt (een oplossing) zonder onmiddellijk te beschikken over een alternatieve acceptabele oplossing, is niet gemakkelijk. De onderhandelaars durven erop te vertrouwen dat tijd nemen om te reflecteren over de bezorgdheden en betrachtingen van de ander, niet betekent dat er tekort zal gedaan worden aan de eigen betrachtingen. De twee standpunten worden losgelaten en eventueel opgegeven, niet de fundamentele bekommernissen.

Wanneer je de boom waaraan je je krampachtig had vastgeklampt, lost en ernaast gaat staan, blijkt deze boom niet weg te lopen: het ingenomen standpunt blijft één mogelijke regeling. Wanneer je dan rondom kijkt, kan je de eigen boom situeren als één boom onder anderen. Je kan onderzoeken wat het bos nog te bieden heeft aan andere bomen. Het vraagt zelfvertrouwen om ook de boom van de andere onderhandelaar zonder paniek, grondig te bestuderen. Het is duidelijk dat je deze boom in zijn huidige vorm verwerpt omdat hij de persoonlijke betrachting niet invult. Je kan wel ontdekken wat de onderhandelingspartner ertoe gedreven heeft om deze boom te kiezen. Terwijl je de boom afwijst als onacceptabel, kan je wel de achterliggende betrachtingen begrijpen.

Deze onderhandelingsmethode vergt niet alleen de moed om het eigen standpunt te lossen. Je dient ook te beschikken over voldoende flexibiliteit om het vertrouwde twee-standpunten-kader te kunnen verlaten. Je dient op te houden met *meer van hetzelfde* dat niet leidt tot een bevredigende oplossing; en een creatieve gedachtesprong te maken. Een bekende illustratie is de sprong nodig om het negen-punten-probleem op te lossen. *Negen punten liggen op gelijke afstand in een vierkant, op drie horizontale lijnen van drie punten. Verbind de negen punten door vier aaneensluitende rechte lijnen.*

### **Wegloopalternatief**

Fisher en Ury raden onderhandelaars aan om vóór de start van de onderhandelingen een zo goed mogelijke BATNA te ontwikkelen: *Best Alternative To a Negotiated Agreement*. De BATNA is het scenario dat je zal volgen indien de onderhandelingen niet leiden tot een onderlinge afspraak. Iemand met een juridische machtspositie gebaseerd op de voorstelling dat hij bij een eventuele rechtspraak in een bevoorrechte positie zou zitten, beschikt over een sterke BATNA.

Door tijd te nemen om zijn BATNA te ontwikkelen, krijg je een realistische kijk op de situatie na eventueel afgebroken onderhandelingen: niet te rooskleurig en niet te hopeloos. Indien de onderhandelaar een te positieve kijk heeft op zijn alternatief, dan onderschat hij het belang van de onderhandelingen. Hij zal zich te weinig inspannen om rekening te

houden met de bezorgdheden van zijn onderhandelingspartner. Indien de onderhandelaar een te negatieve kijk heeft op zijn alternatief, dan overschat hij het belang van de onderhandelingen. Hij zal zich tijdens de onderhandelingen te zwak opstellen, en te weinig opkomen voor zijn persoonlijke bezorgdheden. De ontwikkeling van een BATNA kan dus ongefundeerd overmoedig of machteloos gedrag tijdens de onderhandelingen voorkomen.

## DE ONDERHANDELINGSTHEORIE VAN URY EN FISHER AANGEPAST AAN DE COMMUNICATIE-THEORIE VAN WATZLAWICK

De communicatietheorie verruimt de onderhandelingstheorie. De theorie van Ury en Fisher komt zakelijk over. Hun interests/belangen liggen op inhoudsniveau. De onderhandeling moet efficiënt verlopen en winst voor beiden opleveren. De insteek van de communicatietheorie van Watzlawick maakt onderhandelen 'menschelijker'. Bekommernissen liggen vaak op betrekkingniveau. Goed onderhandelen leidt tot respectvolle duurzame verhoudingen. In een goed onderhandelingsproces waardeer je elkaars mening en zoek je een regeling die voor iedereen goed aanvoelt.

De communicatietheorie van Watzlawick omvat overeenkomsten en nuanceverschillen t.a.v. de terminologie van Fisher en Ury. Fisher en Ury hanteren het begrip communicatie in de betekenis van 'praten'. Watzlawick gebruikt de term in de betekenis van 'invloed'. Fisher en Ury onderscheiden *the substance* en *the people*. Dit onderscheid correspondeert met de, weliswaar veel duidelijker omschreven, begrippen inhoudsaspect en relationeel aspect uit de communicatietheorie van Watzlawick. Onderhandelaars formuleren hun *position* meestal op inhoudsniveau. Een bemiddelaar beschikt over bepaalde gespreksvaardigheden om interests te verkennen. Deze zoektocht naar *interests* levert meestal zowel inhoudelijke als relationele aspecten op.

Interests kunnen opgesplitst worden in enerzijds bezorgdheden en anderzijds betrachtingen. Onderhandelaars zijn geneigd om hun interests te formuleren in de vorm van een bezorgdheid. Zij verwoorden spontaan wat zij vrezen. Dergelijke formulering heeft vaak een onbedoeld, kwetsend effect op de partner, d.w.z. het zelfbeeld van de partner wordt verworpen. De bemiddelaar herbenoemt hun bezorgdheden naar hun betrachtingen. Hij helpt onderhandelaars formuleren wat zij wensen. Deze formulering vergroot de kans dat de onderhandelingspartner de betrachting begrijpt en mee zoekt naar een regeling die deze wens realiseert.

Fisher en Ury stellen dat de beslissingscriteria objectief, rationeel en neutraal moeten zijn. Watzlawick stelt dat deze begrippen irrelevant zijn. Elk criterium is even waar en waardevol. Een beslissingscriterium dient niet zozeer objectief te zijn, d.w.z. maatschappelijk gezien worden als wijs, correct, rechtvaardig of algemeen erkend worden als efficiënt of wetenschappelijk. De onderhandelaars dienen beiden de beslissingscriteria correct te vinden. Hun gekozen criteria moeten verzoenbaar (gemeenschappelijk of complementair) zijn, en kunnen zich zowel op inhoudsniveau als op relationeel niveau bevinden.

De positional based methode is gericht op snelle besluiten en oplossingen, en gaat voorbij aan de vraag naar wederzijdse erkenning. De interest based methode doet mensen stilstaan bij elkaars mening, en maakt daardoor de beslissing of de oplossing, de regeling minder pregnant.

De systeemtheorie biedt een uitgebreide omschrijving van druk, conflicten en macht. De beschrijving van de positional based onderhandelingsmethode van Ury en Fisher sluit aan bij de systeemtheoretische definitie van een inhoudelijk conflict. Betrokkenen gaan ervan uit dat er slechts één juiste oplossing is, dat zij alleen de enige waarheid bezitten.

### **Toepassing in de bemiddelingsprocedure**

Bemiddelen is niet onderhandelen. Een bemiddelaar helpt anderen onderhandelen. Een goede bemiddelaar is daarom nog geen goede onderhandelaar, en omgekeerd. Een bemiddelaar dient de onderhandelingsmethode van Ury en Fisher te vertalen naar een bemiddelingscontext. Hoe wordt de interest based onderhandelingsmethode ingebouwd in de bemiddelingsprocedure?

De meeste mensen gaan naar een bemiddelaar met de verwachting te marchanderen. Zij vrezen dat een van hen zal moeten inbinden. Zij hopen dat er een compromis zal komen waarin beiden zullen moeten toegeven. Zij verwachten dus een win/verlies of verlies/verlies resultaat. De bemiddelaar biedt aan te werken naar een win/win resultaat. Hij toont zijn overtuiging dat er regelingen bestaan die beiden correct vinden. Stilstaan bij de behoeften van de een, betekent niet noodzakelijk dat de ander zal moeten toegeven, dat de ander tekort gedaan zal worden.

De bemiddelaar staart zich niet blind op de twee tegengestelde openingsposities. Hij argumenteert niet mee op het niveau van de onderhandelaars. Dat zou hun uitgangstellingen nog meer vastzetten en hun mogelijkheden verenigen. Hij denkt onmiddellijk vanuit een balkonpositie, in een andere orde. Hij zorgt ervoor dat de betrokkenen hun egelstellingen kunnen lossen. Hij breidt hun pratterrein uit tot het bos rondom hen.

De bemiddelaar vraagt of de betrokkenen akkoord gaan met de interest based onderhandelingsmethode. Hij vraagt van beiden het engagement om een regeling te zoeken die tegemoetkomt aan de bekommernissen van beiden. Hij helpt hen persoonlijke beslissingscriteria vastleggen. Hij bewaakt dat zij samen voldoende, verzoenbare criteria kiezen.

De bemiddelaar installeert een zoektocht naar bezorgdheden en betrachtingen. Hij laat nuttige uitspraken extra resoneren. Hij bewaakt dat de onderhandelaars voldoende verzoenbare betrachtingen ontdekken en verwoorden. Hij stimuleert wederzijds begrip en inleving. Eventueel vertaalt hij een uitspraak zodanig dat zij minder kwetsend overkomt. Hierdoor kan de onderhandelingspartner werkelijk luisteren en accepteert hij de uitnodiging om mee te zoeken naar een regeling voor de gestelde vraag.

Wanneer de bemiddelaar ook ruimte creëert voor de verwoording van de interests op relationeel niveau, vergroot hij de zoekruimte voor de latere beslissingsfase. Er zijn bijvoorbeeld andere regelingen mogelijk dan 20.000 fr. persoonlijk onderhoudsgeld, die voldoen aan de wens van mevrouw om door haar man gezien te worden als gelijke, of als geëngageerde vrouw.

Hier schuilt de valkuil dat de bemiddelaar ingenomen standpunten verstart. Indien hij de onderhandelaars vraagt waarom zij een bepaald standpunt hebben ingenomen, dan volgt de bekende argumentatie. Deze bevestiging bemoeilijkt het, zonder gezichtsverlies, loslaten van het standpunt. De bemiddelaar bevraagt dus *niet* de interests achter de twee verzoenbare standpunten: *Waarom eist u ...?* In plaats van de sluitende vraag 'waarom', stelt hij open, verruimende vragen.

Vanuit deze brede zoekruimte, worden zoveel mogelijk creatieve regelingen gezocht. De onderhandelaars kiezen voor elk onderhandelingsonderwerp de beste regeling d.w.z. de regeling die het meest aansluit bij de vooropgestelde beslissingscriteria. De bemiddelaar bewaakt dat de gekozen regeling in elk geval voldoet aan het beslissingscriterium dat eigen is aan de onderhandelingsmethode van Fisher en Ury: *Sluit deze oplossing aan bij de fundamentele betrachtingen van beide onderhandelaars?* Niemand geeft iets op wat echt belangrijk is.

## DOELSTELLING VAN BEMIDDELING

### Doelstelling van de bemiddelaar

#### *Helpen ethisch en efficiënt onderhandelen*

De bemiddelaar probeert een context te creëren waarin de twee betrokkenen ethisch kunnen onderhandelen. Hij zoekt manieren om hun meningsverschil hanteerbaar te maken, misbruik van eventueel machtsoverwicht te beletten, en te garanderen dat beiden over alle relevante informatie beschikken. Deze doelstelling is de richtlijn die zijn strategie bepaalt. De *realisatie van de drie ethische principes* is het programma, de leidraad, de hoofdbekommernis, de preoccupatie van een bemiddelaar. Deze richtlijn beheerst zijn gedachtegangen, overwegingen, analyses, hypothesen en tussenkomsten. Deze doelstelling bepaalt waar de aandacht en interesse van de bemiddelaar zich prioritair tot richt. Een bemiddelaar helpt mensen praten, onderhandelen, zonder de inhoud te bepalen. Hij probeert hen de gelegenheid te geven om samen de complexe situatie uitgebreid te verkennen in al haar aspecten. En hij probeert hen de gelegenheid te geven verscheidene alternatieve regelingen te overwegen.

Een bemiddelaar streeft ernaar een kader te creëren waarbinnen een inhoudelijk meningsverschil - op een ethische manier - geregeld kan worden. Zijn onderhandelingsmethode, bemiddelingsprocedure en werkverhouding met de onderhandelaars worden gestuurd vanuit de volgende vragen: *Hoe kan ik deze twee mensen meer vertrouwen geven in hun bekwaamheid om te onderhandelen? Met welke tussenkomst kan ik hun onderhandelingsbereidheid en*

*soepelheid vergroten? Hoe kan ik hen op een effectievere manier doen omgaan met hun meningsverschillen? Hoe kan ik de situatie zodanig structureren dat ze hun bezorgdheden op een andere manier voorstellen en beschouwen? Hoe kan ik de impact van beide onderhandelaars op hun onderhandelingsproces balanceren? Hoe kan ik tijdverliezende en vervelende spanningen tussen mij en een onderhandelaar vermijden? Hoe kan ik mijn invloed op hun onderhandelingsproces constructief laten verlopen?*

### **Niet prestatiegericht werken**

Een bemiddelaar is hoofdzakelijk gericht op een proces op relationeel niveau. De prioritaire doelstelling van een bemiddelaar is het sturen van een proces.

De doelstelling is niet mensen te beïnvloeden in de richting van een bepaalde inhoudelijke regeling, of hen te overtuigen van de meest redelijke, beste oplossing. (Een conflictoplossing waarbij de buitenstaander deelneemt aan de inhoudelijke onderhandelingen, noemt men *medarb*. Arb is de afkorting van arbitration.) De benadering is eerder *going along* dan *going towards*. Een bemiddelaar is de gangmaker van overleg en onderhandelingen, en is niet de gangmaker van een overeenkomst. Een schriftelijke overeenkomst is niet het hoofddoel van een bemiddelaar. Zijn strategie wordt niet gestuurd vanuit de doelstelling om, hoe dan ook, een schriftelijk akkoord op te stellen. Een bemiddeling is niet prestatiegericht in de zin van *Er moet een concreet, tastbaar resultaat zijn, anders is de bemiddeling mislukt*. Het spreekt vanzelf dat een overeenkomst mooi meegenomen is, en de bemiddeling uiteraard meerwaarde geeft. Het is een prettige ervaring voor de bemiddelaar wanneer hij appreciatie krijgt van onderhandelaars wier betrachting werd gerealiseerd.

Prestatiegericht werken, waarbij een bemiddelaar zijn hypothesen en strategieën focust op het zo snel mogelijk bereiken van een schriftelijk akkoord, is vanuit ethische en efficiëntieredenen af te raden. Prestatiegericht werken vergroot de kans dat een bemiddelaar hoofdzakelijk inhoudelijke aspecten analyseert, en de relationele complexiteit verwaarloost. Dit heeft twee nadelen: meer kans op *musclemediation*, en meer kans op vastlopen.

### **Prestatiegericht werken ondermijnt ethisch onderhandelen**

*Musclemediation* betekent dat een bemiddelaar zijn spieren, d.w.z. druk en dwang, gebruikt om mensen te overtuigen van de beste oplossing. Indien de regel geldt dat een succesvolle bemiddelaar zoveel mogelijk overeenkomsten aflevert, dan bestaat het risico dat de bemiddelaar onvoldoende tijd en energie investeert in het creëren van een context waarin de mensen ethisch kunnen onderhandelen. Het gevaar bestaat dat hij dan zelf sterk de inhoud bepaalt, een zwakkere onderhandelaar onvoldoende steunt, en niet met het nodige geduld bewaakt dat elke onderhandelaar alle informatie goed begrijpt. Sommige bemiddelaars lopen onder druk van concurrentie, tijd of rechter, het risico dat zij een van de drie principes opgeven om toch maar, koste wat kost, een tastbaar resultaat te hebben. Dergelijke succesvolle 'bemiddelaars' gaan dan eigenlijk niet ethisch te werk.

### *Prestatiegericht werken ondermijnt efficiënt onderhandelen*

Het is een mythe dat een probleem definitief geregeld en opgelost is zodra er een besluit is genomen. Een meningsverschil kan beslist zijn maar daarom nog niet opgelost. Onbevredigende bemiddeling blijkt uit onderzoek samen te hangen met onvoldoende investering van de bemiddelaar in de relationele aspecten van de communicatie. Een bemiddelaar hoeft geen therapeutische opleiding te hebben, maar moet wel kunnen werken met relationele aspecten. De kracht van een bemiddelaar ligt niet zozeer in zijn kennis van zeer veel verschillende inhoudelijke oplossingen, dan wel in zijn kunde om mensen te helpen efficiënt onderhandelen. Een rationeel, eenvoudig ruil/compromis model, waarbij de bemiddeling vooral gericht is op de inhoud van de onderhandelingen, blijkt vaak onbevredigend. Een bemiddelaar die de 'irrationele' (wel begrijpelijke!) relationele complexiteit negeert, loopt vast. Hieruit kan blijken dat hoe minder krampachtig een bemiddelaar een schriftelijke overeenkomst wil bereiken, hoe groter de kans dat deze overeenkomst er komt. Hieruit kan ook blijken dat ethisch bemiddelen uit efficiëntieoverwegingen te verkiezen is. De eerste twee ethische principes dwingen een bemiddelaar oog te hebben voor relationele aspecten.

### *Werken op relationeel niveau*

Het akkoord is belangrijker dan de inhoud van het akkoord. Deze stelling beklemtoont dat een bemiddelaar in de eerste plaats aandacht heeft voor de relatie tussen de onderhandelaars, en in de tweede plaats een manier zoekt waarop zij tot een 'goed' akkoord kunnen komen. Dit betekent dat een bemiddelaar prioritair investeert in de drie ethische principes, en pas secundair in een schriftelijke overeenkomst.

Deze stelling betekent niet dat de inhoud van de onderhandelingen niet belangrijk is, of dat de bemiddelaar niet geïnteresseerd mag zijn in inhoud, of dat de bemiddelaar geen interessante informatie kan aanbrengen. Garanderen dat beide onderhandelaars goed geïnformeerd zijn, veronderstelt immers dat de bemiddelaar zicht heeft op relevante inhoud van een overeenkomst. En natuurlijk moet een bemiddelaar efficiënt inhoud kunnen ordenen en aanvullen. Hij moet zijn bemiddelingsprocedure zodanig structureren dat het inhoudelijke conflict opgelost kan worden.

Nochtans staat ook het derde ethische principe niet los van relationele aspecten. De bemiddelaar moet op een strategische manier omgaan met noodzakelijke informatie. D.w.z. rekening houdend met de onderlinge verhouding tussen de onderhandelaars. Informatie-input mag niet conflictverhogend werken. De vraag *Hoe gaan deze onderhandelaars relationeel om met deze informatie?* is complexer dan de vraag: *Welke informatie ontbreekt?* Het akkoord vraagt meer aandacht, reflectie en analyse dan de inhoud van het akkoord. Ook de effectieve invoering van bepaalde procedureregels veronderstelt voldoende aandacht voor relationele aspecten.

Inhoud is pas zinvol indien het relationele niveau oké zit. Zoniet denkt de bemiddelaar dat de onderhandelaars met zaken bezig zijn terwijl ze eigenlijk met mensen bezig zijn. Investeren in het relationele niveau is een conditio sine qua non voor efficiënt onderhandelen. De bemiddelaar installeert eerst samenwerking en stelt dan pas een overeenkomst op.

De stelling dat het akkoord belangrijker is dan de inhoud van het akkoord, betekent ook niet dat een bemiddelaar normloos is, niet geïnteresseerd in rechtvaardigheid. Een rechtvaardig akkoord, is een akkoord dat tot stand is gekomen overeenkomstig de drie ethische principes. Deze invulling van het begrip 'rechtvaardigheid' heeft dus niets te maken met de inhoud van de overeenkomst. Hier ligt het verschil tussen een rechter en een bemiddelaar. Een rechter focust tijdens het proces op de inhoud van de meningsverschillen. *Wie van beiden heeft inhoudelijk gelijk? Wat is een inhoudelijk rechtvaardige oplossing?* Een bemiddelaar focust tijdens het proces op de relatie. *Hoe kan ik hun strijd verlagen? Hoe kan ik hen ethisch doen onderhandelen?*

### **Bemiddeling is geen therapie**

Midden in een emotionele crisis zijn mensen meestal niet geïnteresseerd, niet gemotiveerd en niet in staat om nieuwe vaardigheden te leren. Zij wensen in de eerste plaats rust en een praktische oplossing van de crisis. De rechtstreekse aandacht van de bemiddelaar beperkt zich tot de periode van het onderhandelingsproces. Het is een kortetermijnsinterventie die zich niet richt op duurzame verandering van ingeslepen gedragspatronen of op individueel welzijn. Bemiddeling verandert geen persoonlijkheid of onderhandelingsvaardigheden of machtsverhoudingen die bestaan buiten het bemiddelingsproces.

### **Evaluatie van een bemiddelaar**

Welke bemiddelaar is succesvol? Je kan eenvoudig vaststellen of een bemiddelaar een scheidingsovereenkomst heeft bereikt. Deze beoordeling lijkt echter alleen maar zinvol indien vooraf de vraag werd gesteld: *Heeft deze bemiddelaar bemiddeld?* Bemiddeld overeenkomstig de hierboven beschreven definitie. Indien de overeenkomst het resultaat is van musclemediation (tegen ethisch principe 1), of van machtsmisbruik van een onderhandelaar (tegen ethisch principe 2), of van onvolledige informatie (tegen ethisch principe 3), dan is er geen sprake geweest van bemiddeling.

Het engagement van de bemiddelaar om de vier rollen zo goed mogelijk uit te oefenen, is een inspanningsverbintenis t.a.v. het proces, geen resultaatsverbintenis t.a.v. de overeenkomst. Alle aandacht gaat naar het bemiddelingsproces. *Heeft de bemiddelaar zo goed mogelijk de drie ethische principes ingebouwd in zijn bemiddelingsprocedure?* Het 'succes' van een bemiddelaar ligt in zijn kunst om een correct onderhandelingsproces op gang te brengen en te sturen. Hij is 'geslaagd' in de mate hij mensen heeft doen praten, overleggen, hun conflicten hanteerbaar heeft gemaakt met gelijkwaardigheid en open informatie voor beiden. *Heeft hij hen helpen samenwerken in plaats van vechten?*

Hier rijst onmiddellijk het probleem van de vaststelbaarheid. Criteria om de doelstelling van een bemiddelaar te evalueren, zijn niet tastbaar. De tevredenheid van de onderhandelaars kan een aanwijzing geven. Je kan hen vragen: *Hebben jullie beiden zelf kunnen sturen? Hebben jullie beiden evenveel invloed gehad? Waren jullie beiden grondig geïnformeerd?*

Er is nog een bijkomend argument om de doelstelling van een bemiddelaar en daardoor ook zijn beoordeling, te beperken tot het opzetten van een ethische en efficiënte onderhandelingscontext. Wanneer de bemiddeling niet

uitmondt in een overeenkomst, dan kunnen zowel de bemiddelaar als de onderhandelaars, toch nog de eventuele positieve relationele veranderingen waarderen. Daardoor bespaart de bemiddelaar hen en zichzelf een bitter gevoel van verloren tijd.

Het is best mogelijk dat een bemiddeling niet resulteert in een akkoord, maar dat de bemiddelaar met veel inzet, zinnig, minder zichtbaar, werk heeft geleverd. Hij kan de twee betrokkenen het gevoel hebben gegeven dat zij au sérieux werden genomen. Hij kan de autonomie van een van beiden hebben ondersteund waardoor hun posities gelijkwaardiger werden. Samenvattend kan je stellen dat je zeer omzichtig moet omgaan met de beoordeling van een bemiddelaar.

## DOELSTELLING VAN DE BETROKKENEN

Mensen stappen met uiteenlopende bedoelingen en wensen in een bemiddeling. Het officiële, expliciete doel ligt meestal op inhoudsniveau. Ze willen een regeling voor inhoudelijke meningsverschillen. In een eerste gezamenlijk bemiddelingsgesprek zeggen de twee betrokkenen dat ze liefst zo snel en goedkoop mogelijk een schriftelijke overeenkomst willen. Zij willen overleggen.

Zij hopen dat bemiddeling op korte en/of lange termijn minder kwetsend is dan een procedure met twee vechtende advocaten. Bemiddeling zou hen verdriet, woede en een langshepend relationeel conflict - met bijbehorende emotionele problemen - besparen. Ze verwachten van de bemiddelaar dat hij hun proces minder dramatisch laat verlopen. Zij hebben de bedoeling via een bemiddeling scherpe meningsverschillen en discussies te vermijden. Ze willen goede verhoudingen op de lange termijn. Ze kiezen voor bemiddeling om slepende gevechten te vermijden.

Mensen koesteren vaak de impliciete verwachting dat de bemiddelaar hen gelijk zal geven, en de ander zal overtuigen van die ene vanzelfsprekend beste oplossing. Of zij rekenen erop dat de bemiddelaar snel zal kunnen beoordelen wat de beste oplossing is. Vaak dienen zij zich aan te passen aan de fundering van bemiddeling. Zij dienen zich principieel akkoord te verklaren met de ethische basis. Zij kunnen als hoofddoel een overeenkomst behouden, maar ze moeten wel de manier waarop deze overeenkomst zal worden nagestreefd, accepteren. De bemiddelaar vraagt expliciet hun engagement t.a.v. de drie principes. Dit gebeurt op het einde van een trajectbemiddeling. In een trajectbemiddeling onderhandelen betrokkenen over het traject om tot een regeling te komen: ofwel beslist een rechter ofwel beslissen zij zelf. Als zij zelf beslissen moeten zij onderhandelen, al dan niet met een bemiddelaar.

Indien iemand na informatie over wat bemiddeling is, zich niet akkoord kan verklaren met de ethische code, dan kunnen geen onderhandelingen gestart worden. De bemiddelingsprocedure stopt dan na de trajectbemiddeling. Dit is bijvoorbeeld het geval wanneer iemand weigert open financiële informatie te geven. Of iemand kan bijvoorbeeld bij zijn standpunt blijven dat hij slechts wil starten met bemiddeling op voorwaarde dat de regeling overeenkomt met zijn



juridische machtspositie. Vanuit het oogpunt van bemiddelingsethiek misbruikt hij zijn machtspositie t.a.v. voorspelde rechtspraak, als chantagemiddel.

Voor velen schept de ethiek van bemiddeling geen enkel probleem, integendeel. Sommigen hechten zelf zeer veel belang aan de manier waarop hun onderhandelingen verlopen: zij wensen uitdrukkelijk zelf te beslissen, gelijkwaardig en beiden goed geïnformeerd. Zij zoeken een akkoord dat ook voor de ander een goed akkoord is.

Mensen die met onjuiste verwachtingen de stap naar bemiddeling gezet hebben, vereisen soms een korte onderhandeling over de bemiddelingsvoorwaarden. Soms zet iemand grote druk op de bemiddelaar om snel een overeenkomst op papier te krijgen. De bemiddelaar temporeert dan. Hij bespreekt bij de aanvang van de bemiddelingsprocedure de noodzaak om de intenties en verwachtingen van de drie deelnemers op elkaar af te stemmen. Het is niet altijd gemakkelijk vertrouwen te geven in onderhandelingen overeenkomstig de ethiek van bemiddeling. Een principiële engagement en intentieverklaring garanderen niet dat de onderhandelaars effectief *volgens de regels* kunnen onderhandelen. Het is de verantwoordelijkheid van de bemiddelaar hen vertrouwen te geven in hun onderhandelingsbekwaamheid.

De ethische gedragscode geldt uitsluitend tijdelijk, tijdens de bemiddelingsprocedure. Bemiddeling vereist niet van mensen dat zij ook buiten de bemiddelingscontext kunnen luisteren naar elkaar, zakelijk kunnen praten, conflict kunnen toelaten en zonder wapens meningsverschillen kunnen bespreken. Het is echter duidelijk dat een traditie in overleg, het werk van een bemiddelaar sterk vereenvoudigt. De invoering en bewaking van de ethische procedureregels verloopt veel soepeler indien beide onderhandelaars vrij autonoom kunnen functioneren, hun emoties kunnen ontkoppelen van hun zaken, en hun rollen kunnen onderscheiden.

Wanneer mensen heel emotioneel zijn, en *er met de ander niet te praten valt*, dan vereist bemiddeling extra vaardigheden om te vermijden dat relationele aspecten het inhoudelijke bemiddelingsproces te veel verstoren. Sommige bemiddelaars hanteren als bemiddelingsvoorwaarde dat de mensen tonen dat zij vrij goed kunnen samenwerken. Relatietherapeut-bemiddelaars starten koppelgesprekken vaak met een therapeutenpet, om dan op een bepaald moment formeel over te stappen in een bemiddelaarsrol. Therapie kan voorwaarden scheppen die minimaal vereist zijn om zinnig een inhoudelijke bemiddelingsprocedure te starten.

Niet iedereen komt toe aan onderhandelen. Vaak maakt een context overleg onmogelijk. Het is de verantwoordelijkheid van de bemiddelaar om mensen geen onmogelijke opdracht te geven, en om hen een gevoel van mislukking te besparen. Het kan niet de bedoeling zijn mensen schuldgevoelens te bezorgen omdat zij niet voldoen aan een nieuwe absolute norm, nl. dat rechtstreeks onderhandelen altijd moet kunnen.