

Conflicten aanpakken met Verbindende Communicatie

De principes van Verbindende Communicatie zijn perfect toepasbaar bij het oplossen van conflicten.

Om te oefenen in het bemiddelen stellen we volgende oefening voor. Verdeel je buddy-groepje in twee: een bemiddelaar en twee mensen die een conflict over iets hebben.

De bemiddelaar leest de tekst onderaan door en bereidt zich voor. De andere groep bereidt een situatie voor over een (denkbeeldig conflict) en spreekt af:

- Waar het conflict over gaat;
- Welke de belangen en behoeften zijn van de betrokkenen;
- Op welke manier een bemiddelaar ervoor kan zorgen dat de conflicterende partijen nader tot elkaar kunnen komen;
- Wat de bemiddelaar niet moet doen en het conflict zou kunnen verergeren.

Na een tiental minuten komen de twee groepen weer samen en probeert de bemiddelaar de conflicterende partijen te begeleiden naar een oplossing die ok is voor beide partijen.

Als de oefening gedaan is, wordt ze nabesproken:

- Wat liep er goed?
- Wat zou je in de realiteit nog anders en beter kunnen doen?
- Formuleer jouw leerpunten.
- Wissel daarna eventueel van rol.

Bespreek de oefeningen na. Leer van elkaars reacties. Noteer hieronder de aandachtspunten die voor jou belangrijk zijn als facilitator/bemiddelaar.

Inspiratie voor bemiddelaars

Bij het bemiddelen van conflicten spreekt men van de inspanningsverbintenis van de bemiddelaar en niet van de resultaatsverbintenis. Dit wil zeggen dat je niet verantwoordelijk bent voor het al dan niet behalen van een resultaat of oplossing.

Als bemiddelaar doe je interventies, sommige hebben te maken met de opbouw en het verloop van het gesprek, andere zorgen ervoor dat de ruis in het gesprek – meestal onduidelijkheid of oordelende taal – wordt bijgestuurd zodat de betrokkenen een vergelijk vinden dat voor elkeen bevredigend is.

Als bemiddelaar streef je er dus naar twee of meerdere partijen te helpen in het vinden van een oplossing voor een conflict of een probleem, door middel

van een duidelijke en respectvolle communicatie. Daarbij laten wij ons graag inspireren door Verbindende Communicatie.

Aandachtspunten voor de plaats waar het bemiddelingsgesprek doorgaat:

- Kies een locatie waar er privacy en rust is. Zorg voor een aangename setting.
- Kies voor een neutrale plaats. Dat is noch op het terrein van de ene noch op dat van de andere.
- Voorzie water. De nervositeit die vaak gepaard gaat met deze gesprekken kan mensen sneller een droge mond geven.
- Zorg ervoor dat je als bemiddelaar tussen de partijen zit, zodat je de lichaamstaal en de mimiek van de betrokkenen kunt zien zonder al te veel met je hoofd te moeten bewegen. Aan het hoofd van de tafel kun je makkelijk naar beide partijen aan weerskanten van de tafel kijken.
- Zorg ervoor dat de mensen makkelijk naar buiten kunnen gaan. Voorkom dat ze ergens moeten zitten waar ze zich opgesloten voelen. Als bemiddelaar zit je vaak het verst van de deur.

De opbouw van een gesprek

Vorbereiding

Soms bereid je een bemiddelingsgesprek voor door met de betrokken partijen vooraf individueel te spreken. Je kan je richten op:

- Het geven van empathie voor de betrokkene: ruimte laten voor het uitspreken van gevoelens; horen welke behoeften en belangen er spelen.
- Het doel dat de betrokkene heeft bij het gesprek met de andere partij. Een variant of aanvulling is de betrokken partijen een mailtje te sturen met de vraag om vooraf na te denken over het doel dat ze willen bereiken door het gesprek met de bemiddelaar.
- Het uitleggen van je rol als bemiddelaar: neutraliteit, focus op duidelijke en respectvolle communicatie.

Als je een voorbereidend gesprek hebt met de ene partij, is zinvol dat ook te doen met de andere partij om je neutraliteit van bij het begin te waarborgen.

Start van het gesprek

Start het gesprek door kort je rol te kaderen: “We zijn hier samen om een oplossing te vinden voor een incident dat zich onlangs voordeed (Beschrijf de situatie kort op een neutrale manier. Vermijd woorden zoals conflict, probleem. Gebruik beschrijvende taal zonder interpretaties of oordelen.) Bedoeling is dat we via overleg gaan kijken hoe we deze situatie anders kunnen bekijken of aanpakken. Mijn rol bestaat erin om jullie te helpen om tot een vergelijk te komen dat voor elke partij okay is. Ik zal vooral ondersteunen om de

communicatie duidelijk en in dialoog te laten verlopen. Ik zal ook jullie af en toe onderbreken. Ik zal vragen stellen. Mijn doel is om jullie te helpen een oplossing te vinden – afspraken te maken – die jullie helpt met een bepaalde situatie. Duidelijk?”

- In een bemiddeling onderscheiden we twee grote fases: een meningsvormende fase en een besluitvormende fase. In de eerste fase wordt er vooral geluisterd naar wat iedereen moet weten qua informatie en behoeften van alle betrokkenen ten aanzien van de situatie. In de besluitvormende fase wordt er gezocht naar oplossingen vanuit de informatie die in de meningsvormende fase werd gedeeld. De besluitvorming kan pas beginnen als de meningsvormende fase volledig is afgerond. Deze informatie moet niet expliciet meegedeeld worden. Als bemiddelaar zorg je ervoor dat het gesprek volgens deze logica verloopt.

- **Meningsvormende fase**

Laat een van de partijen als eerste aan het woord. Dit kun je aan het toeval overlaten door: “Wie wil er als eerste iets zeggen? Wat moeten we weten om een oplossing te vinden voor de situatie?” Of je kunt een van de partijen uitnodigen door te zeggen: “Ik stel dat jij als eerste begint met te vertellen wat de aanleiding is van de situatie. Wat wil je dat de andere partij weet/hoort? Hoe kijk jij naar de situatie?” Als de ene partij praat, zorg je ervoor dat de ander niet onderbreekt. Gebeurt dat te vaak, gebruik dan noodempathie (zie verder). Herformuleer wat de ene partij heeft gezegd en benadruk de behoeften die je bij dit verhaal hebt gehoord. Een optie is om de andere partij te laten reageren voor ze hun eigen verhaal vertellen. Dit doen we door aan het empathie-oor (zie verder) te trekken.

- Laat de andere partij aan het woord met: “Wat is het volgens jou belangrijk om te benoemen met betrekking tot de situatie?” Ook hier zorg je dat de andere partij zijn verhaal kan doen en gehoord wordt. Vraag door op onduidelijkheden en herformuleer op een empathische verbindende manier.

- **Besluitvormende fase**

Als beide partijen hun behoeften hebben kunnen formuleren – of als jij ze als bemiddelaar hebt benoemd – nodig je beide partijen uit om de behoeften van de tegenpartij te verwoorden. Dit vraagt vaak ondersteuning van de bemiddelaar omdat mensen in conflicten vaak geneigd zijn om verwijten, oordelen en cynisme in hun manier van ‘horen’ te integreren. Het is dan de taak van de bemiddelaar om elk verwijt (snel) te vertalen naar behoeftetaal. Als beide partijen de behoeften van de andere partij kunnen verwoorden is het vaak eenvoudig om vervolgens concrete oplossingen te

bedenken die tegemoetkomen aan de behoeften van de betrokkenen. De besluitvormende fase kun je starten door te peilen of alle nodige info gekend is: “Moeten we nog iets weten voor we naar oplossingen gaan kijken voor de situatie? (Nee?...) Dan stel ik voor om concrete voorstellen te doen waarbij er rekening wordt gehouden met wat iedereen nodig heeft (de behoeften van alle betrokkenen). Als bemiddelaar let je erop dat de voorstellen die gedaan worden beantwoorden aan een aantal criteria:

- Concreet (zichtbaar, hoorbaar)
- Actiegericht (wat gaan mensen daadwerkelijk doen)
- Plustaal (vooral wat er wèl gebeurt en minder wat niet (meer) gebeurt)
- Als iemand (of de bemiddelaar) een voorstel doet, peil dan of de andere partij een bezwaar heeft. Een bezwaar geeft aan dat een bepaalde behoefte niet vervuld is. Door het voorstel aan te passen rekening houdend met de niet vervulde behoefte verdwijnen meestal de bezwaren. Als bemiddelaar zorg je ervoor dat de partijen een oplossing formuleren waarbij er geen bezwaren meer zijn. Dit vraagt soms wat creativiteit. Een goede oplossing moet niet perfect zijn, maar wel goed genoeg.
- **Sluit** het gesprek af door het stellen van enkele vragen:
 - Hoe was dit gesprek voor jou? (Vraag aan elke betrokkene om zich hierover uit te spreken.)
 - Wat spreken we concreet af? (Stimuleer de betrokkenen om zelf hun afspraken te verwoorden.)
- **Bedank** de partijen voor hun aanwezigheid. Hopelijk heb je er als bemiddelaar ook voldoening aan gehad vanuit je behoefte om zorg te dragen voor anderen.

Andere interventies als bemiddelaar

In het stukje hierboven staat het verloop van een bemiddelingsgesprek. Als bemiddelaar moet je soms snel ingrijpen. Daarom is het belangrijk om volgende principes en technieken toe te passen in het vuur van het gesprek. Deze interventies zijn vaak essentieel om een gesprek in goede banen te leiden.

- **Het geven van noodempathie**

Mensen willen soms tegelijk iets zeggen, of ze vallen elkaar in de rede. Het is dan handig om wat empathie op voorhand te geven door iets te zeggen: “Ik zie dat jullie beide graag je verhaal willen doen en gehoord willen worden. Ik stel voor dat we eerst A aan het woord laten en daarna naar jou luisteren, ok?” Deze interventie geeft aan dat er geluisterd zal worden maar niet onmiddellijk. Deze techniek is handig om een van de partijen te verzoeken nog eventjes te luisteren.

- **Oordelen en verwijten vertalen naar behoeften**

In een conflict gaan mensen vaak op een verwijtende manier een realiteit beschrijven. Als bemiddelaar is het van belang deze verwijten snel te vertalen naar behoeftetaal. Hierbij vraag je als bemiddelaar of het dat is wat de persoon wil zeggen.

Voorbeeld:

Partij A: "Die ander denkt alleen maar aan zichzelf."

Bemiddelaar: "Zeg je: "Het is erg vervelend voor je omdat je wil dat er rekening met je wordt gehouden?""

Partij A: "Ja. (snik, snik)"

Bemiddelaar: "En het maakt je blijkbaar ook erg verdrietig..."

- **Trekken aan het empathie-oor**

Om de partijen te stimuleren tot een verbindende luisterhouding kun je als bemiddelaar af en toe vragen om te herhalen wat de andere partij gezegd heeft. Dit doe je vaak nadat je zelf als bemiddelaar al een paar keer het voorbeeld gaf. Dit kun je doen door het stellen volgende vragen:

- Kun jij herhalen wat je de ander hoort zeggen in je eigen woorden?
- Kun je benoemen waar de ander nood aan heeft?
- Hoe is dit voor jou als je dit hoort (van de ander)?
- Hoe voel je je hierbij?

- **Stay on track**

Soms gaan mensen uitwijden, duurt het veel langer dan nodig. soms geven mensen geen antwoord op een vraag. Laat dit niet te lang aanslepen.

Onderbreek duidelijk en vriendelijk en doe een verzoek aan de spreker:

- Ik hoor een lang verhaal waar ik de rode draad niet meer van zie. Kun je met enkele zinnen de essentie geven?
- Ik heb de indruk dat je dingen herhaalt. Wil je er zeker van zijn dat gehoord wordt dat...?
- Oei, dat is (volgens mij) geen antwoord op de vraag. Wat is je antwoord op ...?

- **Onderbreek en stuur bij**

Als bemiddelaar hoor je wellicht dat een van de partijen iets zegt wat de dialoog of de duidelijkheid niet bevordert. Reageer snel, vriendelijk en duidelijk. Onderbreek mensen in hun verwijtend betoog. Dit kun je doen door hun voornaam te gebruiken en door hun boodschap te vertalen in behoeften, of door je verzoek of vraag te herhalen waar je wil dat ze op antwoorden.

- **Eerst meningsvorming dan besluitvorming**

Zorg ervoor dat je niet te snel naar de oplossingen gaat. Laat mensen eerst hun verhaal doen zodat ze hun gevoelens en behoeften kunnen uitspreken.

Pas als alles gezegd en gehoord is, heeft het zin naar oplossingen te zoeken. Leid de partijen naar deze structuur door de juiste interventies:

- Vertel eens wat we moeten weten voor we naar een concrete oplossing zoeken?
- Wat moeten we weten voor we een oplossing gaan bedenken? Als er in een te vroeg stadium toch oplossingen worden geformuleerd, herhaal dan de behoeften die je in het voorstel hoort.

Voorbeeld:

Partij A: "Ik stel voor dat hij eerst een voorstel met mij bespreekt voor hij het bespreekt met klanten."

Bemiddelaar: "Dus voor jou is overleg en afstemming belangrijk?"

Partij A: "Ja."

Bovenstaande is slechts een opsomming van tips die vooral zijn opgepikt uit de dagelijkse praktijk van het begeleiden van gesprekken. Belangrijk is dat je als bemiddelaar plezier en voldoening haalt uit je dienstbaarheid naar de betrokken partijen. Door jouw neutrale en deskundige aanwezigheid help je mensen om een vergelijk te vinden waardoor ze afspraken maken waarbij ze elk beter van worden.

Samengevat:

- **Goede voorbereiding:**
 - Fijne, neutrale locatie
 - Zeggen wat je rol is als bemiddelaar
 - Leid het gesprek door duidelijke vragen te stellen.
 - Focus vooral op de behoeften van de betrokkenen in de meningsvormende fase.
 - Maak in besluitvormende fase duidelijke, concrete afspraken in lijn met de behoeften van de betrokkenen.
 - Bewaak de structuur van het gesprek op een sturende manier. Wees zorgzaam en begrijpend naar de betrokken partijen.

