

# O-LENG

## ***Eén stijl is geen stijl***

*Door Piet Jeuken*

*Welke stijl hanteert de mediator en waarom?  
Hoe belangrijk is de stijl?*

De mediator zit op haar<sup>1</sup> handen, de partijen werken zelf en de mediator is "lui". In die visie is de faciliterend mediator opgeleid. Dat is een bruikbare benadering voor veel technische mediations; bijvoorbeeld over de hoogte van de WOZ belasting waarbij gemeente en bezwaarmaker onderhandelen over de hoogte van de onroerend goed belasting.

Maar wat als er meer emoties aan te pas komen bij zakelijke- of arbeidsconflicten? Dan werkt het anders. Een sturende evaluatieve rol van de mediator wordt dan soms gevraagd, de Evaluatieve Stijl, of een coachend optreden om partijen te begeleiden, de Transformatieve Stijl. Bij een arbeidsconflict met veel wantrouwen over en weer helpt de coachende opstelling, zeker als partijen de relatie willen continueren.

*De aard van het conflict en de wens van partijen zijn van invloed op de door de mediator gehanteerde stijl.*

De ervaring wijst uit dat het functioneel kan zijn is om in de loop van het mediationproces van stijl te wisselen, van faciliterend naar evaluatief of transformatief en terug. Ook een organisatie- of familieopstelling kan helpen om een conflict te visualiseren door een ruimtelijke opstelling van partijen en andere betrokkenen ten opzichte van elkaar. De mediator als stijl- acrobaat. Voorwaarde is om als mediator de neutraliteit en onpartijdigheid te bewaken en de partijen in te schakelen om daarover tijdens het proces feed back te geven. De autonomie van partijen om zelf het probleem op te lossen blijft het centrale uitgangspunt van mediation.

*De fase in het mediationproces is van invloed op de te kiezen stijl.*

Het persoonlijktype van de mediator is ook van invloed op de keuze van de stijl. Volgens de persoonlijktypologie van het Enneagram is de *Bemiddelaar* ( type 9) iemand die alle standpunten overziet en niets van zichzelf laat zien. De faciliterende stijl zou goed bij dit persoonlijktype passen, de andere genoemde mediationstijlen minder.

Lang niet alle mediators hebben echter als persoonlijktype *Bemiddelaar*. Er zijn ook mediators met het persoonlijktype "*Helper*", "*Perfectionist*" of "*Presteerder*". Het voert in deze column te ver om de interessante relatie tussen persoonlijktype en mediator verder uit te werken.

---

<sup>1</sup> Waar zij gebruikt wordt, wordt ook hij bedoeld. Naar schatting zijn de meeste mediators in Nederland van het vrouwelijke geslacht

*Samenvattend past de conclusie dat de faciliterende stijl als aangeleerde dominante stijl plaats heeft gemaakt voor het gebruik van een mix van stijlen, afhankelijk van het type probleem, de vraag van de client, de fase van het mediationproces en het persoonstype van de mediator.*

### **Hoe belangrijk is de mediation stijl?**

Bij de start van een mediation kan een *no cure, no pay intake* van partijen afzonderlijk van pas komen om te onderzoeken of het "klikt" tussen partijen en mediator. Het is de zoektocht naar de match tussen type probleem, behoefte van partijen en type mediator. De klik bij de intakefase is een kritische succesfactor. De opgebouwde relatie tussen mediator en partijen is een belangrijk werkzaam bestanddeel voor het welslagen van de mediation. Nog scherper gesteld: de opgebouwde vertrouwensrelatie is primair, de mediation stijl secundair.

### **Een praktijkvoorbeeld**

In een grote organisatie was een arbeidsconflict gerezen tussen de leiding en een talentvolle medewerker.

Tijdens het eerste mediationgesprek toonde de medewerker zijn diepe wantrouwen tegenover de bedoelingen van de leiding. Samen verder praten leek vruchteloos. In overleg met partijen besloot de mediator tot pendelmediation. Het werd een combinatie van faciliterende, sturende en transformatieve mediation. Dit past goed bij de persoon van de mediator met accent op enneatype 7, dat wil zeggen de optimistische ontwikkelaar die niet van routine houdt en nieuwe uitdagingen zoekt.

De mediator stimuleerde de wantrouwende medewerker om niet het onmogelijke te vragen maar bracht de boodschap met de hoge eisen wel over aan de leiding. Dit verwachting management van temperen enerzijds en opschroeven anderzijds leidde tot resultaat. Uiteindelijk herstelden partijen het vertrouwen in elkaar, ook op het persoonlijke vlak en werd de Vaststellingsovereenkomst getekend.

¼ Deel van de gesprekstijd bleek gezamenlijk en ¾ bilateraal te zijn geweest; het omgekeerde van wat de faciliterend mediator leerde.

Het evaluatieve en transformatieve karakter van de mediation werd verwoord in de schriftelijke evaluatie van de medewerker.

*"Ik ben ervan overtuigd dat het zo heeft moeten zijn dat we uiteindelijk bij hem terecht zijn gekomen om mij de talloze drempels over te trekken".*

Drs. Piet Jeuken MA is MfN en IMI mediator in zijn bedrijf Jeuron BV/O-LENG. Hij is lid van de Groep Arbeidsmediations. Hij dankt co-mediator Marriët Mittendorff voor haar bijdrage.  
[www.o-leng.nl](http://www.o-leng.nl)  
[p.jeuken@o-leng.nl](mailto:p.jeuken@o-leng.nl)