

## De systeemtheoretische benadering in mediation<sup>1</sup>

*Joep Choy<sup>2</sup>*

### 1. Inleiding

In dit artikel wordt mediation benaderd vanuit het systeemtheoretisch perspectief. De systeemtheorie is een algemene wetenschapstheorie, die haar oorsprong kent in de biologie, maar die later in vele vakgebieden is toegepast. De grondlegger van de algemene systeemtheorie - Ludwig von Bertalanffy (1974) - definieert een menselijk systeem als een groep mensen die onderlinge samenhang en wederkerige afhankelijkheid vertonen en die als subsysteem weer onderscheiden kunnen worden in een groter systeem. Het (kern) gezin kan opgevat worden als een subsysteem binnen het gehele familiesysteem en een afdeling als subsysteem binnen de gehele organisatie. De systeemtheorie vormt al veertig jaar het referentiekader voor gezinstherapeuten en in de laatste decennia wordt de systeemtheorie in toenemende mate gehanteerd om de samenhang en wisselwerking tussen actoren in organisaties te doorgronden. Ook in coaching en mediation wordt veelvuldig gebruik gemaakt van de systeemtheorie. De focus van de systemische<sup>3</sup> mediator ligt op het doorgronden en het beïnvloeden van het interactiepatroon van de strijdende partijen, alsmede op de context waarbinnen dit patroon zich manifesteert. Om dit patroon te kunnen zien, richt de systemische mediator zijn blik op de effecten van het gedrag van partijen: het gedrag van de één wordt als reactie op het gedrag van de ander gezien (en vice versa). Op die manier worden beide partijen als het ware 'ontschuldigd' en probeert de systemische mediator te voorkomen dat partijen telkens weer de schuld leggen bij de boze bedoelingen van de ander.

### 2. Systeemtherapie en mediation

De systemische benadering die in dit artikel wordt beschreven, is gebaseerd op de theorie en de praktijk van de relatie- en gezinstherapie. Relatie- en gezinstherapeuten hebben systeemtheoretische interventies toegepast in een therapeutische context en een aantal daarvan zijn ook bruikbaar voor de mediation context. In de therapeutische context zijn systemische interventies gericht op het blootleggen en helen van de pijnlijk verstoorde gezinsrelaties. Dat gaat bijna altijd gepaard met heftige emoties. In de mediation context zijn systemische interventies gericht op het doorbreken van de (vastgeroeste) conflictpatronen met als doel de onderlinge verhoudingen te normaliseren. Dat gebeurt door het bespreekbaar maken van de wijze waarop partijen op elkaar reageren en ook in dat gesprek kunnen de nodige emoties naar boven komen. De betekenis die aan die emoties wordt

---

<sup>1</sup> Dit artikel is gepubliceerd in Tijdschrift voor Conflicttherapie 2015 jaargang 10, nummer 5, pp 16-20. In deze versie is paragraaf 3 "Taxatie van de conflictsituatie" toegevoegd.

<sup>2</sup> Joep Choy, auteur, organisatieadviseur, psychotherapeut, coach en opleider in de systeemtherapie, is sinds 1998 partner van Choy consultants en Nisto. Voorheen was hij voorzitter van de raad van bestuur van een ziekenhuis. Hij heeft ruim 80 publicaties op zijn naam staan. Zijn boek 'De vraag op het antwoord' is in 2005 genomineerd als boek van het jaar door de Orde van Organiseadviseurs. Voor verdere informatie zie: [www.choyconsultants.nl](http://www.choyconsultants.nl)

<sup>3</sup> In dit artikel verwijst de term systemisch naar systeemtheoretisch en wordt de term systeemtherapie gebruikt voor de therapievorm die gebaseerd is op de systeemtheorie.

toegekend, is evenwel verschillend en wordt bepaald door de context. Nog al wat mediators zijn bang dat systemische vragen gericht op de dynamiek van de onderlinge verhoudingen tot heftige emoties leidt bij hun cliënten. Ik hoor hen dan zeggen: "hoe daar dan mee om te gaan, wij zijn immers geen therapeuten" Mijn antwoord luidt steevast: "inderdaad je bent geen therapeut, dus je hoeft ook niet bang te zijn dat je therapie gaat bedrijven. Al zou je het willen, je zou het niet kunnen! Jij wordt niet - zoals de therapeut - benaderd om binnen een zorgcontext 'patiënten' van hun problematiek af te helpen. Jij wordt gevraagd om binnen een juridische context mensen te helpen bij het staken van hun onderlinge strijd of bij het vinden van een compromis voor hun conflict. Dus het beste wat je kunt doen als iemand gaat huilen is om een zakdoekje en een glaasje water aan te reiken. Net zoals je dat bij je buurman zou doen. En wanneer een persoon in mediation naar jouw mening te boos wordt, grijp dan in met de woorden: "ik sta niet toe dat u uzelf en de ander schade toe brengt met uw boosheid".

### **3. Taxatie van de conflictsituatie**

Niet elk conflict is oplosbaar. Mislukte pogingen om een conflict op te lossen verergeren doorgaans de intensiteit van een conflict. De eerste stap in een mediation proces is dan ook het maken van een inschatting van de oplossingsmogelijkheden. In de mediation praktijk lopen taxatie en interventie vaak in elkaar over. Immers, door de vragen en de houding van de mediator in de eerste contacten kunnen denkbeelden en gedrag van betrokkenen al beïnvloed worden. De systemische mediator maakt in het eerste contact een inschatting van de volgende factoren:

- De motivatie van de partijen zich maximaal in te spannen in de mediation
- Het vertrouwen van partijen dat oplossing van de problemen mogelijk is
- De (on)veranderbaarheid van de negatieve beelden die partijen over elkaar hebben
- De aard en de duur uur van de conflictsituatie
- Het aantal eerdere pogingen om het conflict met behulp van derden vlot te trekken

Bij mediation van conflicten in organisaties zijn de eerste twee criteria zijn wat mij betreft voorwaardelijk om de mediation te starten. Als de wil en het vertrouwen ontbreken, spant de mediator zich in om partijen te motiveren en om partijen vertrouwen te laten krijgen in de goede afloop. Lukt dat niet, dan is de mediation gedoemd te mislukken. De overige drie factoren hebben een voorspellende waarde voor de uitkomst van de mediation.

Bij mediation van (v)echtscheidende ouders gelden dezelfde factoren. Wanneer de kinderen de inzet van de strijd vormen, zal de mediator langer volharden in het stimuleren van de ouders om zich - in het belang van de kinderen - in te spannen voor de mediation.

### **4. Meervoudig partijdige attitude van de systemische mediator**

Elke mediator moet het vertrouwen zien te winnen van twee (groepen) mensen die met elkaar in conflict zijn. Om dat te bereiken neemt de mediator een neutrale positie in en kiest hij geen partij. Hij zal zijn sympathie en zijn antipathie ten aanzien van personen en zaken voor zich moeten houden en hij neemt een enigszins afwachtende houding aan. Door te abstraheren van de inhoud en ook door op inhoudsniveau geen standpunt in te nemen, blijft hij buiten het conflict. Van binnen betracht de mediator dus de 'kunst van het niet weten en het niets vinden', waardoor hij zich naar buiten open, nieuwsgierig en onbevooroordeeld kan opstellen.

De systemische mediator maakt gebruik van hetzelfde grondbeginsel, maar gaat ook een stap verder. Hij neemt niet zozeer een neutrale, afwachtende houding aan, maar hij laat een meervoudig partijdige houding zien. Met deze actievare houding kan hij in specifieke situaties en voor korte tijd partij kiezen voor de één zonder zijn partijdigheid voor de ander te verliezen. Anders gezegd: de systemische mediator beweegt zich niet alleen tussen de twee kampen, maar ook in de beide kampen wanneer hij van mening is dat de vrede daarmee gediend is. Dat partij kiezen doet de systemische mediator door toestemming te vragen aan de ene partij om het in dit specifieke geval even op te mogen nemen voor de andere partij. Hij kan dat doen met de woorden: "vindt u het goed dat ik even de zijde kies van uw tegenpartij en in diens huid kruip om erachter te komen wat hij nu precies bedoelt. Wellicht lukt het mij dan zijn standpunt op een manier te verwoorden die u positiever in de oren klinkt. En u kunt er van op aan dat ik daarna weer mijn meervoudig partijdige positie in zal nemen". Door zijn 'partijdige keuze' en vooral ook het waarom van die keuze te expliciteren, maakt de mediator het de ander mogelijk om die keuze te accepteren. Het actief verwerven en ontvangen van toestemming heeft als meta-effect bij de ander dat de geherformuleerde intentie van de tegenpartij - uit de mond van de mediator - ook daadwerkelijk anders overkomt. Er gebeurt immers, wat de ander mede gewild heeft en dat stelt de ander weer in staat daar anders op te reageren. Met deze meervoudig partijdige opstelling kan de systemische mediator de negatieve effecten van het gedrag van partijen positief beïnvloeden. Dat lukt alleen wanneer mensen de overtuiging hebben dat de mediator even veel partij is voor de één als voor de ander. In zijn 'partij kiezen' zal de systemische mediator derhalve voor een evenwichtige verdeling zorg moeten dragen (Choy, 2005).

## **5. Systemische interventies voor mediation**

De systeemtherapie stoelt op een breed scala van systeemtheoretische principes en interventies. In dit artikel beperk ik mij tot interventies die ik het meest bruikbaar acht in mediation. Deze interventies kunnen los van elkaar en in onderlinge samenhang gebruikt worden bij alle vormen van conflictueus gedrag tussen mensen.

### **5.1 Metacommunicatie**

Metacommunicatie verwijst naar het bespreekbaar maken van de communicatie. Een relatief eenvoudige wijze om partijen te motiveren om zichzelf en elkaar uit hun strijdende interactie te bevrijden, is door te communiceren over hun conflictueuze communicatie. Deze metacommunicatie kan de mediator toepassen op de inhoud, de procedure, de interactie en het gevoel.

#### **▪ Inhoud**

Metacommunicatie over de inhoud is bedoeld om meer begrip te kweken en om nieuwe inhoudelijke gezichtspunten te genereren. Zo kan de mediator zeggen dat hij de indruk heeft dat de andere partij de essentie van het standpunt van de ene partij niet volledig kan doorzien. En als hij dan aan de ene partij vraagt om die essentie nog eens in andere woorden te omschrijven, ontstaat er niet alleen de kans op meer begrip, maar ook de mogelijkheid van een ander uitzicht op dat standpunt.

- **Procedure**

Metacommuniceren over de procedure wordt gehanteerd om de spelregels van mediation aan deelnemers te verduidelijken én om richting en structuur te geven aan het gesprek. De mediator kan bijvoorbeeld zeggen dat hij hen altijd toestemming zal vragen om moeilijke vragen te mogen stellen. Ook kan de mediator benadrukken dat hij eerst meer zicht wil krijgen op de achtergronden van de problemen, alvorens naar oplossingen te zoeken.

- **Interactie**

Metacommuniceren over de interactie is een krachtig middel om conflicterende partijen inzicht te bieden in hun interactiepatroon. Zo kan de mediator tegen twee managers die continu in strijd zijn over de aanpak van het personeel zeggen: “hoe strenger u wordt voor het personeel, des te meer stimuleert u de mildheid bij uw collega en hoe milder u wordt voor het personeel, des te meer stimuleert u de strengheid bij uw collega. Als dat inzicht bij hen binnenkomt, kan er vervolgens over hun eigen aandeel in het conflict gesproken worden.

- **Gevoel**

Metacommuniceren over het gevoel doet de mediator door te vragen naar de emotionele impact van het conflict op partijen. Partijen voelen hun eigen pijn, maar kunnen zich soms nauwelijks een voorstelling maken van de pijn bij de ander. Zij hebben de neiging om de pijn bij de ander te bagatelliseren. Hun motto is: “zou de ander er echt zo onder leiden, dan zou deze wel anders reageren”. Voor de oplossing van het conflict is het gewenst dat de impact bij beide partijen groot is. Immers, zonder lijdensdruk geen verandering.

## **5.2 Circulariteitsprincipe**

In de systeemtheorie wordt het gedrag van de één als reactie op de ander beschouwd en vice versa. Dit circulaire patroon heeft de neiging zichzelf te versterken: hoe bozer de één, des te bozer de ander en hoe bozer de ander des te bozer de één etc. De mediator gaat bewust niet in op wat partijen beweegt (het ‘waarom’) om conflictgedrag te blijven bestrijden met (nog meer) conflictgedrag. Door de persoonlijke drijfveren niet te bespreken, voorkomt de systemische mediator dat hij in de lineaire valkuil van oorzaak en gevolg stapt. In deze valkuil is het adagium dat beide partijen hun eigen strijdgedrag rechtvaardigen als verdediging (gevolg) op de aanval van de ander (oorzaak). Zij positioneren zich tegen over elkaar en die posities bepalen het uitzicht en de betekenis die aan de werkelijkheid wordt toegekend. Die betekenis wordt door hen beleefd als dé waarheid. Niet verwonderlijk dus dat de systeemtheorie als premisse hanteert dat waarheid in menselijke interactie niet bestaat. En als waarheid niet bestaat, heeft iedereen gelijk. De mediator kan dit principe op een vanzelfsprekende manier aan de orde brengen door het openingsverhaal van de ene partij af te ronden met de woorden “dus dit is uw waarheid, dank u wel” en over te gaan naar de andere partij met de woorden “en mag ik nu uw waarheid eens horen”. Wanneer menselijke interactie in conflict ontardt, ontstaat de onbedwingbare neiging bij partijen op zoek te gaan naar de oorzaak en naar het moment waarop het conflict is begonnen. In conflictsituaties heeft ‘oorzaak’ de connotatie van ‘schuld’. De vraag wie er begonnen is, overheerst niet alleen het conflict. Het scherpt het conflict ook verder aan, omdat partijen nimmer consensus zullen bereiken over het antwoord (iedere ouder weet dat hij de ruzies tussen zijn kinderen in stand houdt, als hij aan hen vraagt wie met de ruzie begonnen is (= wie heeft de schuld?). Naarmate de beschuldigingen in kracht toenemen, wordt het blikveld van de strijdende

partijen steeds nauwer (Glasl, 2001). De mediator kan het circulariteitsprincipe inzetten om deze negatieve spiraal te doorbeken. Het circulariteitsprincipe beschuldigt niet, maar ontschuldigt. De mediator kan uitleggen: “u bent niet de schuldige en u bent niet de schuldige, wat speelt is dat u elkaar gevangen houdt in een patroon van actie, reactie, actie, reactie. Dus als er al een schuldige is, dan is dat dit patroon. U kunt uit dit patroon stappen door te stoppen met elkaar te beschuldigen en als u allebei de verantwoordelijkheid neemt voor uw eigen (re)acties, ontschuldigt u elkaar!”

### **5.3 Belief-systems**

Strijdende partijen geven betekenis aan elkaars gedrag. Wanneer deze betekenisgeving voorzien wordt van verklaringen, met als enig doel de betekenis te legitimeren, dan spreken we van ‘belief-systems’. Deze belief-systems sijpelen (soms onbewust) door in de houding jegens de ander(en) en leiden tot selectieve waarneming. Het gevolg is dat telkens dezelfde negatieve betekenis wordt toegekend aan het gedrag van de ander(en), ook als die ander zich anders gedraagt. In conflictsituaties luisteren en kijken mensen met hun belief-systems in plaats van met hun oren en ogen. De negatieve beeldvorming wordt steeds opnieuw gevoed door een subtiel, zichzelf regulerend, systeem van bevestiging. Destructieve belief-systems zijn moeilijk te doorbreken. De mediator kan de hardnekkige beelden over de ander aan het wankelen proberen te brengen met de techniek van het ‘vijf maal doorvragen’. Zo kan in een jaren lang durend conflict tussen twee collega’s begonnen worden met de vraag: “wat maakt dat u uw collega niet vertrouwt?” Vervolgens wordt het antwoord bevraagd met de woorden “hoezo....?” of “waar zou ‘m dat in zitten?” of “kunt u dat nader toelichten?” En ook dat antwoord wordt weer verder bevraagd en op die manier wordt de schil van de negatieve beelden vraag voor vraag afgepeld. Bijna altijd is de toon bij het vijfde antwoord weifelend geworden en wordt het eigen gelijk minder als enige waarheid geponeerd. Doel is dat er ruimte voor twijfel ontstaat. Pas dan ontstaat er ook ruimte voor het aanvaarden van de gedachte dat sommige beelden voort zouden kunnen spruiten uit misverstanden. Die aanvaarding kan versterkt worden wanneer de mediator de collega’s ontschuldigt voor het feit dat ze zo lang zulke boze beelden over elkaar hebben gekoesterd. Bijvoorbeeld met de woorden: “gelet op wat ik allemaal gehoord heb, zou het raar zijn als jullie elkaar wel vertrouwd zouden hebben. Eigenlijk is het nog een wonder dat jullie elkaar niet veel meer en ook veel heftiger in de haren zijn gevlogen”. Deze tekst van de mediator is nodig om partijen in de gelegenheid te stellen zonder gezichtsverlies op hun boze schreden terug te komen

### **5.4 Positieve connotatie en omdraaiing**

Bij positieve connotatie geeft de mediator een positieve betekenis aan een eigenschap, motief, gedrag of patroon dat door de strijdende partijen als negatief wordt beschouwd. De gang naar de mediator kan bijvoorbeeld als een eerste gebaar van verzoening worden gelabeld. En zo kunnen het opkomen voor het eigen belang en het niet zwichten voor de ander als tekenen van kracht worden benoemd: “zulke sterke en standvastige persoonlijkheden - zoals u beiden - tja, die buigen niet, die botsen”. Bij de omdraaiing denkt de mediator de andere kant op. Doel is de meer-van-hetzelfde-spiraal die zo kenmerkend is voor conflictrelaties te doorbreken (Choy, 2006). De mediator maakt daarbij gebruik van de stel-dat-vraag: “stel nu dat jullie je geweldige kracht niet zou aanwenden om steeds harder te botsen, maar dat jullie die krachten zou benutten voor het vredesproces, wat zouden jullie daar dan aan kunnen bijdragen? En hoe zou uw leven eruit zien zonder die botsingen. Kunt

u daarover eens fantaseren? Partijen zijn meestal verrast door deze interventies. Het biedt een andere kijk en zij worden zich bewust van de emotionele prijs die ze voor hun conflicten betalen. Daardoor ontstaat dikwijls ruimte voor nieuw gedrag.

### **5.5 Circulair vragen**

Een circulaire vraag is een vraag waarbij iemand uitgenodigd wordt om iets over een ander te zeggen in het bijzijn van die ander (Spanjersberg, 2013). In mediation met twee personen wordt de circulaire vraag vooral gebruikt om meer begrip bij partijen te kweken ("hoe denkt u dat de andere partij het conflict ervaart?"). Circulaire vragen zijn echter vooral effectief bij de mediation van teamconflicten en bij grotere gezinnen. Zo kan de mediator in een team met twee directeuren en zes managers de volgende vraag stellen aan één van de managers: "wie van uw collega's - denkt u - heeft de meeste last van de onenigheid tussen uw directeuren?" In mediation bij teams verschaffen de antwoorden op circulaire vragen inzicht in de onderlinge verhoudingen. Zij zijn vooral bedoeld om de negatieve beelden die er in een team leven te doorbreken. Dat kan, omdat teamleden, wanneer zij uitgenodigd worden om over elkaar te praten, de natuurlijke neiging hebben elkaar te sparen en daardoor positievere uitspraken over elkaar doen. De mediator vergroot deze uitspraken op een manier waardoor ze door alle teamleden omarmd kunnen worden. In familymediation kan de mediator aan de oudste zoon bijvoorbeeld vragen: "wie - denk je - lijdt er het meest onder de ruzies tussen jullie ouders, is dat je vader of je moeder?" Of aan de oudste dochter: "wat zou het voor je jongere broer betekenen - denk je - wanneer jullie ouders erin zouden slagen te stoppen met hun ruzies?" Het praten voor anderen in het bijzijn van diezelfde anderen is een vreemde gewaarwording. In feite is het 'not done' in ons sociaal verkeer, waar mensen geacht worden hun eigen mening te verkondigen. De mediator die deze techniek toepast, zal dan ook altijd toestemming moeten vragen aan partijen of hij zijn cliënten op die manier mag bevragen: "vindt u het goed dat ik u uitnodig om eens met elkaar te onderzoeken hoe u over elkaars meningen en gedachten denkt?"

### **5.6 Metaforen**

De systemische mediator maakt ten slotte veel gebruik van verhalen en metaforen. Metaforen staan bekend om hun verbeeldingskracht. Met behulp van metaforen kan de mediator dingen zeggen of benoemen, die in gewone betekenistaal niet zo makkelijk gezegd of benoemd kunnen worden. Van belang is dat de metafoor niet uit de lucht komt vallen, doch naadloos aansluit bij de beleving van de cliënt. Een goede metafoor slaat meestal in als een "prettige bom" of als een "spiegel met een nieuw uitzicht". Gebleken is dat partijen metaforen bijna altijd onthouden en in de evaluatie ook vaak noemen als het "moment, waarop het kwartje ging vallen".

## **6. Conclusie**

De systeemtheorie beschouwt de mens als een relationeel wezen, waarvan het bestaan betekenis krijgt in de sociale context. Het biedt mediators een denkkader om de interactie tussen strijdende partijen te doorgronden en een scala aan interventies om die interactie te beïnvloeden. De toepassing van dit denken en handelen vergt de nodige training. Die training is gericht op het loslaten van het lineaire denken in oorzaak en gevolg en het zich eigen maken van het circulaire denken en handelen. Het hoofd van de mens is rond - zo

sprak een anoniem gebleven Duits filosoof - om de andere kant op te kunnen denken. En dat is precies de vaardigheid die de mediator nodig heeft om systemisch te kunnen acteren.

## 7. Geraadpleegde bronnen

Bertalanffy, L. von (1974). General Systems Theory and Psychiatry. In: Arieti, S. (ed.), *American Handbook of Psychiatry. Second edition, vol. 1*, 1095-1121. New York: Basic Books.

Choy, Y.W. (Red.) (2005). *De vraag op het antwoord. Systemische interventies voor conflicten in organisaties*. Santpoort Zuid: NISTO publicaties.

Choy, Y.W. (2006). De systeembenadering bij mediation. In: H. Prein (Red.), *Benaderingen en inspiratiebronnen van mediation* (pp.19-92). Den Haag: Sdu Uitgevers.

Glasl, F. (2001). *Help! Conflicten. Heb ik een conflict of heeft het mij?* Zeist: Uitgeverij Christofoor.

Spanjersberg, M. (2013). De circulaire vraag. In: *Tijdschrift Conflicthantering*, 5, 34-36