

# De mediator als dialoogcoach

‘Ze willen niks, alleen maar mij dwarsbomen’, verzucht een directeur van een productiebedrijf. ‘Ik ben er daarom mee gestopt om ze te informeren over de koers van deze organisatie. Daarmee haal ik me alleen maar ellende op de hals. Wereldkampioenen muggenziften, dat zijn het. Het ligt echt niet aan mij. Ik ben van goede wil. Heus! Maar deze OR... daar is geen land mee te bezeilen.’ Ook de OR in kwestie zucht. ‘Die bestuurder van ons – als persoon best een aardige kerel hoor – maar hij laat zijn oren teveel hangen naar de opdrachtgevers. Hij zegt dat hij medewerkers ziet als de belangrijkste ‘assets’ van ons bedrijf. Maar dat geloven wij niet meer. Want afspraken met ons nakomen: ho maar! Dus nu schuiven we vanuit de OR aan bij alle werkoverleggen om het management te controleren. Het ligt echt niet aan ons. Wij zijn van goede wil. Heus! Maar deze directeur... daar is geen land mee te bezeilen.’

Een voorbeeld uit de praktijk van bedrijfsbonje. De Ondernemingskamer is er maar druk mee.<sup>1</sup> Ook de bestuurder en OR uit het voorbeeld vochten een van hun vele geschillen uit tot aan deze rechter. Die stuurde hen door naar een mediator, omdat hij van mening was dat er iets structureel mis was in de onderlinge werkrelatie. De mediator, een doorgewinterde rot in het vak, deed zijn best. Maar het lukte ook hem niet om de kou tussen OR en bestuurder uit de lucht te halen. Over het punt waarover beide partijen voor de rechter stonden, werden ze het uiteindelijk eens. Om vervolgens verder te ruziën over een volgend geschilpunt. Elkaar daarbij over en weer lekker zwart makend, zichzelf verliezend in inhoudelijke details en vooral niet luisterend naar elkaar.

Hoe anders was het wellicht gelopen als de mediator voor een onorthodoxere interventiemethodiek had gekozen. Die van dialoogcoaching in plaats van mediation.<sup>2</sup> De mediator zou dan een aantal reguliere overlegvergaderingen tussen OR en bestuurder hebben kunnen bijwonen. Die vergaderingen had hij op video kunnen opnemen. Om daarna fragmenten uit de opname te selecteren en deze na te bespreken met OR en bestuurder. Zo zou de mediator alle betrokkenen hebben kunnen laten reflecteren op hun feitelijke gedrag. Door hen te laten zien hoe niet naar elkaar luisteren eruitziet. En welke effecten dat heeft. Om hen vervolgens uit te dagen om in gesprekken niet te blijven hangen op de relatief veilige, en bovendien knokbestendige, niveaus van inhoudelijke details en procesafspraken maar ook te benoemen wat men voelt (‘hier baal ik van’) en wat er in de interactie tussen beiden gebeurt (‘ik voel me door jou/jullie nu niet serieus genomen’).

Nu hoor ik u denken: ‘Wat een soft geneuzel. Daar zouden die OR en bestuurder van dat productiebedrijf toch nooit in meegaan?’ En misschien heeft u gelijk. Want de ruziemakers uit het voorbeeld waren van mening dat alles goed zou komen als de ander zich nu maar gewoon aan de gemaakte afspraken zou houden. Dat zij het conflict met hun eigen gedrag mede in stand hielden, kwam bij geen van beide partijen in het hoofd op. Dialoogcoaching? Huh?!

En toch is het een gemiste kans. Want de meeste mediators weten het uit eigen ervaring: empathie doet wonderen. Gezien en gehoord worden door de ander. Hoe simpel kan het zijn. En hoe moeilijk ook. Zeker wanneer een conflict reeds is geëscaleerd van een *win-win*- via een *win-lose*- tot een *lose-lose*-situatie, blijkt het vaak onmogelijk om nog naar elkaar te kunnen luisteren.<sup>3</sup> Iemand leegluisteren, vertellen wat voor jou belangrijk is en niet alleen inhoudelijke argumenten uitwisselen, maar ook emoties: de directeur en OR van het productiebedrijf waren deze dialoogvaardigheden al lang geleden kwijtgeraakt. Of hebben ze nooit gehad...

De mediator als dialoogcoach. Hoe mooi zou dat zijn. Vanuit die rol kan een mediator namelijk ruziende partijen die vaardigheden bijbrengen die nodig zijn om constructief met elkaar in gesprek te blijven, zelfs (of: juist) in conflictsituaties. Ik hoop dat de vakman uit het voorbeeld deze rol alsnog grijpt bij dat productiebedrijf. Een warm huwelijk tussen OR en bestuurder hoeft het daar niet worden. Maar wat zou het fijn zijn als die twee elkaar in ieder geval niet meer de tent uitvechten. Dan kan die rechter van de Ondernemingskamer ook eens een keertje op tijd naar huis. ●

## De mediator had hen kunnen laten zien hoe niet naar elkaar luisteren eruitziet

### Noten

1. De ondernemingskamer is een landelijk rechterlijk orgaan dat (juridische) geschillen in Nederlandse vennootschappen beoordeelt en hier bindende uitspraken over doet.
2. C. van de Ven, ‘In gesprek over het gesprek’, *Tijdschrift voor Coaching* 2012, nr. 3, p. 55-58.
3. F. Glasl, The process of conflict escalation and roles of third parties. In: G.B.J. Bomers & R. Peterson (eds.), *Conflict management and industrial relations* (pp. 119-140), Boston, MA: Kluwer-Nijhoff 1982.

### column



door **Cristel van de Ven**

Cristel van de Ven is mede-oprichter en -eigenaar van Factor Vijf, bureau voor organisatieontwikkeling. Zij geeft lezingen, doet onderzoek en adviseert organisaties over onderwerpen als inzetbaarheid, dialoog en diversiteit.