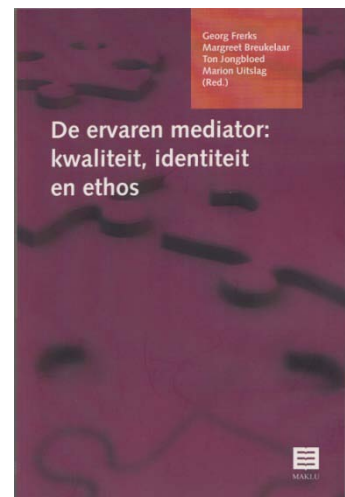


Onderstaand artikel is verschenen in de congresbundel 'De ervaren mediator: kwaliteit, identiteit en ethos' ten behoeve van het 5de jaar- congres voor mediators van UU en HU, oktober 2012



PRESENCE WERKT

In de film Intouchables volgen we Phillippe, een gehandicapte blanke rijke man, en zijn verzorger Driss, een kansarme zwarte Senegalees.

Driss lijkt hét voorbeeld van iemand die je niet graag in huis zou nemen: hij wil niet werken, heeft een strafblad, liegt en steelt. 'Die straatjongens kennen geen medelijden', waarschuwt iemand en dat is precies de reden dat de tot de nek verlamde miljonaire, Driss als zijn persoonlijke verzorger aanneemt.

Tijdens de film maken we mee hoe de authenticiteit van Driss helend werkt op Phillippe. Uiteraard niet op zijn lichaam, want verlamd blijft verlamd. Maar wel op zijn geest. Driss heeft humor en is altijd zichzelf en het is dat menselijke contact waardoor Philippe gaandeweg verandert van een gehandicapte, in een mens met een handicap.

Een heerlijke film, één die ook nog eens gebaseerd is op een waar gebeurd verhaal. Het laat zien dat oprecht menselijk contact: elkaar zien, interesse hebben voor elkaar, respect tonen en waardering geven, wonderen kan verrichten.

Hulpverlener, coach, mediator zijn beroepen, waar vaak mensen werken die graag anderen willen helpen. Beroepen ook waarin mensen een risico hebben zichzelf voorbij te lopen en waar steeds meer voldaan moet worden aan regels en procedures.

Andries Baart toonde in zijn onderzoek van ruim 10 jaar geleden duidelijk aan dat goede zorgverleners juist degenen zijn die zich niet strikt aan regels en procedures houden. Goede zorg vindt plaats daar waar werkelijk contact gemaakt wordt. Door dit contact voelen mensen zich gezien en erkend en kan een sfeer van veiligheid en vertrouwen ontstaan.

Hij noemde dit 'werken vanuit presentie'. Een concept dat de laatste jaren ook in de Verenigde Staten opgeld deed en van daaruit weer naar Nederland is overgewaaid onder de noemer 'presence'.

Presence is meer dan aanwezig zijn. Het houdt in dat mensen zichzelf goed kennen, in verbinding staan met hun gevoel, daar transparant over kunnen en durven zijn en vanuit deze houding werkelijk contact maken met de ander.

In dit artikel wil ik graag beschrijven hoe ook mediators effectiever kunnen worden in hun werk als ze zich deze manier van werken (en leven) meer eigen maken.

1. De spanning van conflicten

De meeste mensen houden niet van conflicten. Wij hebben simpelweg niet geleerd om goed met spanningen om te gaan en proberen die zo snel mogelijk te reduceren. Óf door te gaan vechten, óf door te ontkennen óf door snel op te lossen. Dat geldt verbazingwekkend genoeg ook voor veel mediators; ondanks dat omgaan met conflicten de kern van hun vak is.

Het positieve van spanning is dat het alert maakt, alle zenuwen worden op scherp gezet, waardoor meer kan worden waargenomen en beter kan worden gezien wat er precies gaande is. Daarnaast is spanning noodzakelijk om tot nieuwe oplossingen te komen. Zonder spanning geen creatie.

Dit betekent dat het dus vooral gaat om het uithouden van de spanning, het dragen van de ongemakkelijke sfeer, in het volste vertrouwen dat dit zal leiden tot nieuwe mogelijkheden.

Blij met de ellende

Er was veel onvrede onder de 12 leden van een team. Heel veel onvrede. Er liep ook veel niet goed. Het ontbrak de directeur aan capaciteiten en charisma om de zaak te keren. Hij was doodsbang om ruimte te geven aan alle fouten en klachten; elke keer bleken ze daardoor nog meer in de ellende te komen. Hij probeerde met man en macht de zaak te keren door er een positieve draai aan te geven. Naar de toekomst moesten ze kijken!! De energie richten op oplossingen!! Ik werd ingehuurd om deze gedragsverandering te ondersteunen. Tijdens de intake bleek al snel hoe veel negativiteit er op en onder tafel lag. Ik wist de directeur van de noodzaak te overtuigen om eerst aandacht aan de onvrede te geven. In het volste vertrouwen dat dit zou leiden tot een positieve doorbraak, begon ik met de teamleden de problemen te inventariseren en uit te diepen. Door mijn positieve reacties over alles wat wezenlijk boven tafel kwam, ontstond een sfeer van ruimte en mogelijkheden. Deelnemers gingen zien dat in elk conflict een schat aan creativiteit verborgen kan liggen.

De mediationkamer kan bol staan van spanning. Partijen die elkaar zoveel verwijten dat ze de ander niet eens meer aan willen kijken, stemmen die zich continu verheffen, de een die niets kan zeggen zonder geïnterrumped te worden door de ander, een grimmig stilzwijgen dat maar voortduurt

Hoe kan je als mediator daar mee omgaan, zonder jezelf te verliezen. Is het mogelijk om de partijen zo te ondersteunen en te bemoedigen dat ze het hele proces aan willen gaan, in plaats van alleen een snelle, niet fundamentele oplossing.

Mediators zijn getraind om hun sociale en communicatieve vaardigheden te gebruiken. Deze kunnen er echter ook voor zorgen dat de aanwezige spanning verdoezeld wordt in plaats van draagbaar.

Conflicten raken ons in ons diepste wezen. Als dat niet zo was, zouden we er niet zo door van slag zijn. Zodra we die diepe lagen onder ogen durven zien, ontvouwt de oplossing zich veelal als vanzelf. Maar vaak gaan we niet zo ver, blijven we liever meer aan de oppervlakte. Met als gevolg dat de pit van het conflict blijft bestaan die, als een veenbrand, op onverwachte wijze naar boven kan komen.

Ons brein gaat ervan uit dat problemen rationeel opgelost moeten en kunnen worden. Maar conflicten kunnen nauwelijks objectief worden bekeken. Ze zijn doordrongen van geblokkeerde emoties, vastzittende overtuigingen, spijkervaste waarden en normen over hoe iets hoort te zijn. En van het idee dat vooral de ander stappen zal moeten zetten!

Je zou met name beginnende mediators in twee groepen kunnen opsplitsen: de groep die zo snel mogelijk het conflict wil oplossen en de anderen die het conflict willen 'gebruiken' om de conflictpartners de gelegenheid te geven hiermee een stap verder te zetten in hun ontwikkeling. Een conflict als een negatief verschijnsel of als een mogelijkheid voor verandering en groei. Bij deze laatste manier van werken is de aandacht er vooral op gericht om partijen meer zicht op zichzelf en op elkaar te geven en de gelaagde wereld meer zichtbaar te maken die onder het conflict ligt. Een wereld van gevoelens, oude pijnen en niet geuite verlangens. Naar de pijn en de spanning toe, in plaats van er van weg bewegen. Soms zelfs de spanning groter maken door bij een onderwerp te blijven waar partijen liever niet over praten. Om tot een oplossing te komen, moeten alle partijen de veilige burcht van de eigen gedachtewereld durven verlaten.

Bij een echt vastgelopen conflict is de kans aanwezig dat de mediator van binnen ook vastloopt. Hij laat zich dan zozeer beïnvloeden door de spanning aan de mediationtafel, dat het hem niet meer lukt om goed de regie te voeren. Het conflict is voor alle betrokken een mentale gevangenis geworden, bewust of onbewust.

Dit soort momenten maakt helder dat de mediator niet verder kan gaan dan hij zelf is. Hij is net zoveel in staat om met de spanning te werken, als hij zelf in staat is om het te dragen. Hij is zijn eigen instrument. En zoals voor elk instrument, is het noodzakelijk om het helemaal te kennen om er goed mee te kunnen spelen.

2. Met presence het conflict in

In 'Bringing peace into the room' (2003, v.a. blz. 190) beschrijven Bowling & Hoffman uitgebreid hoe met name de persoonlijke kwaliteiten van de mediator bepalend zijn voor het welslagen van het mediation proces. Binnen deze persoonlijke kwaliteiten neemt presence' een bijzondere positie in. Zij benoemen vier elementen:

1. *Aanwezig zijn in het moment.* Vanuit je eigen centrum leven, waarnemend en zonder oordeel. Je helder bewust te zijn van de oordelen die je hebt, zodat ze het proces niet te veel vertroebelen. Gevoelens herkennen en weten te hanteren. Tegelijkertijd in verbinding zijn met jezelf én met de ander.
2. *Compassie.* Begrip hebben voor wat er is, contact maken vanuit het hart, open en ontvankelijk zijn, zelfs voor de moeilijkste cliënten. Zien waar moeilijk gedrag door veroorzaakt wordt en daar op een liefdevolle manier naar kijken.
3. *Congruent zijn.* Eerlijk en open zijn, transparant, laten zien wat je voelt of diep van binnen denkt. Jezelf kennen en kwetsbaar durven zijn. Uitstralen wat van binnen is.
4. *Verbonden met het grotere geheel en eigen visie.* Weten wat je eigen reden is om mediator te worden. Weten welke bijdrage je wilt hebben. Zicht hebben op je eigen visie over conflicten. Durven leven naar je eigen waarden en visie.

Door vanuit presence te werken, is het mogelijk om op twee velden tegelijk te kunnen spelen, te kunnen omgaan met alle paradoxen waar een mediator als vanzelf ingezogen wordt: de paradox van contact maken én neutraal blijven, van verbinden én confronteren, van sturen én er niet toe doen. Om er maar een paar te noemen.

Een paradox is geen tegenstelling, maar 'een creatieve spanning tussen twee tegenpolen' (*This is the And, van Doorn, 2012*). Niet of de ene kant of de andere kant, maar én – én. Een nieuwe manier van denken en werken, die alleen mogelijk is vanuit presence.

Onzeker kunnen zijn, en tegelijkertijd vertrouwen en zelfverzekerdheid blijven uitstralen. Al weer zo'n paradox. De conflictpartners hebben een sfeer van veiligheid en vertrouwen nodig om het conflict echt aan te kunnen gaan. Oprechte betrokkenheid van de mediator, vanuit werkelijk contact, kan enorm helpen om deze sfeer te creëren.

Een emotionele uitbarsting

Een managementteam van 8 mensen werkte al meer dan 15 jaar samen. Twee leden wisselden al die jaren slechts het hoognodige met elkaar uit; de communicatie ging geen millimeter verder dan absoluut noodzakelijk. Uiteraard had het hele team daar last van en kwamen ze als groep niet verder.

Redenen voor de miscommunicatie waren voor alle partijen helder, alle pogingen om het anders te doen liepen echter – al jaren-- op niets uit. Ook ik kreeg in het begin van de sessie niet echt greep op de zaak. Ik kwam niet veel verder dan helder op tafel krijgen wat ieder al wist.

Uiteindelijk riep ik in wanhoop en recht vanuit mijn hart: "Maar dit is toch een afschuwelijke sfeer om in te werken?" En dat was de doorbraak..... Met mijn emotionele uitbarsting brak ik door de zorgvuldig opgebouwde maskers en creëerde ik ruimte voor de dieperliggende gevoelens van de deelnemers. Daarmee kwam een echte verandering op gang.

Dit betekent dat de mediator niet buiten het conflict staat, maar er midden in. Terwijl hij tegelijkertijd afstand houdt. Ja, alweer een paradox. Het opbouwen van een persoonlijke relatie met de conflictpartners is het halve werk. Die zorgt er voor dat de partijen het lef krijgen om de diepte in te gaan, het aandurven om hun onderliggende angsten, pijnen en wensen te benoemen. Mediators worden effectiever als ze authentiek aanwezig kunnen zijn. Terwijl ze tegelijkertijd vanuit hun professie werken, liefst met een systemische blik: waar komt het conflict vandaan en hoe houden beide partners dit in stand. Zo'n blik is effectiever dan het richten op de voors en tegens, de standpunten en de belangen.

De wezenlijke kracht van mediation is dat het plaats en ruimte geeft aan emoties. Daardoor komen conflictpartners tot begrip voor elkaar, en ontstaat er ruimte voor een door alle partijen werkelijk gedragen overeenkomst. Anders had men net zo goed een simpel compromis kunnen sluiten of zich neerleggen bij een vechtoplossing via de rechtbank. Ruimte geven aan emoties vraagt een grote emotionele intelligentie van de mediator; hoe meer hij in staat is zijn eigen gevoelens te herkennen en te hanteren, hoe beter hij in staat is die kunde in te zetten in het mediationproces. Als hij zijn eigen angsten al niet goed kent en geneigd is om ze weg te stoppen, hoe kan hij dan de cliënt zo ver krijgen om zijn angsten te benoemen?

3. Op basis van vertrouwen.

Presence ontwikkelen is alleen mogelijk als je jezelf leert te accepteren zoals je bent. Anders is het heel lastig om in het moment met jezelf in verbinding te zijn. Het is niet eenvoudig om jezelf steeds werkelijk onder ogen te zien. Vertrouw je jezelf echt, en ben je iemand op wie anderen kunnen vertrouwen? Een moeilijke vraag waar we snel geneigd zijn ja op te antwoorden. Maar is dat echt waar? Ben je werkelijk te vertrouwen? Kom je de afspraken met jezelf na? Ben je trouw aan jezelf? Bijna iedereen schendt met enige regelmaat zijn eigen afspraken. Je spreekt bijvoorbeeld met jezelf af de hele week geen alcohol te drinken en dan zie je jezelf opeens toch met een glaasje wijn. Natuurlijk met een 'goed' excuus: bij zo'n gezellig etentje hoort een glaasje wijn. Maar toch, het blijft sjoemelen.

Jezelf kunnen vertrouwen betekent trouw zijn aan jezelf. En het fijne is dat daardoor zelfvertrouwen ontstaat. Zelfvertrouwen ontstaat niet door prestaties, die kunnen slechts een kortdurend gevoel van triomf geven. Zelfvertrouwen ontstaat door jezelf in alle omstandigheden te accepteren en aardig te blijven vinden, zelfs als je onaardig bent. Van je kind blijf je toch ook houden als die dingen verkeerd heeft gedaan. Natuurlijk dien je jezelf wel aan te spreken als dat nodig is; het gaat er niet om alles met de mantel der liefde te bedekken. Maar doe zoals je dat naar een kind doet: spreek jezelf aan met stevige toon, én met een ondertoon van liefde. Daardoor ontstaat het vertrouwen dat je fouten mag maken en dat je goed genoeg bent. Dan is het mogelijk om elke keer weer van uit wezenlijk contact met jezelf anderen te benaderen.

Vertrouwen heeft een sterke invloed op de beoordeling van gedrag van anderen. Als je jezelf niet echt kunt vertrouwen, ben je meer geneigd om anderen te wantrouwen. Als je jezelf vertrouwt en transparant durft te zijn, zal de ander jou sneller vertrouwen. (*De snelheid van vertrouwen, Covey, 2008*).

Presence is niet simpelweg met een aantal oefeningen te ontwikkelen, alhoewel de oefeningen uit de mindfulness traditie een belangrijke bijdrage leveren om het eigen te maken. De vier elementen, zoals Bowling & Hoffman die beschrijven, geven al aan dat het meer gaat om een persoonlijke ontwikkelingsweg; het is een veelheid van aspecten die allemaal op elkaar inwerken. Het een leidt tot het ander. Zo gaan presence en vertrouwen hand in hand en al snel voegt verantwoordelijkheid dragen over jezelf zich daarbij. Presence betekent dat je doet wat je te doen hebt en de consequenties aanvaardt van je eigen handelen. Soms is het lastig dat je niemand meer de schuld kunt geven als iets niet gaat zoals je wilt. Daar tegenover staat, dat je, door de ontwikkeling van compassie, ook leert om jezelf minder de schuld te geven.

Het lukt niet altijd

Bij de afsluiting van een mediation tussen een leidinggevende en zijn medewerker gaven beiden keer op keer aan dat zij tevreden waren over de overeenkomst. Mijn intuïtie zei dat er iets niet klopte, maar het lukte me niet om dat 'iets' boven tafel te krijgen. Partijen waren tevreden, dus ik moest het er bij laten. De medewerker was blij dat hij weer aan het werk kon. Twee maanden later werd de betreffende medewerker alsnog ontslagen. Op andere gronden. In eerste instantie was ik kwaad op de leidinggevende, die kennelijk niet open en eerlijk naar me was geweest. Daarna was ik kwaad op mezelf dat het me niet gelukt was om het 'iets' bespreekbaar te maken. Na een paar dagen kwam gelukkig mijn compassie naar boven en kon ik accepteren dat het soms niet lukt.

Velen van ons zijn geneigd om onszelf vooral op onze intenties te beoordelen en minder op ons gedrag. Voor de mediator is het belangrijk om na te gaan of de intentie van zijn gedrag ook het beoogde effect heeft. Zo kan hij te stellig of te streng overkomen, terwijl hij alleen maar duidelijk wilde zijn. Of kan iemand anders zich heel aarzelend en onzeker voelen, terwijl het effect is dat hij daardoor een uitnodigende sfeer naar anderen creëert.

In goede opleidingen voor mediators wordt veel aandacht besteed aan zelfreflectie en feedback, zodat de cursisten leren om naar zichzelf te kijken en het effect van hun gedrag onder ogen te zien.

Het zou mooi zijn als deze oefeningen uitgebreid worden met de vier elementen van presence, *aanwezig zijn in het moment, compassie hebben, congruent zijn en verbonden met de eigen visie*. Vanuit presence leren werken en leven is een continue ontwikkelingsweg; het is nooit klaar of af. Dit nodigt ons uit om te blijven leren, onszelf te blijven ontwikkelen. Zoals een beroepsmusicus altijd zal blijven studeren om het mooiste uit zijn instrument te halen.

Gebruikte literatuur:

- Andries Baart (2001) *Een theorie van de presentie*. Utrecht: Uitgeverij Lemma
- Bowling & Hoffman (2003) *Bringing Peace into the room. How the personal qualities of the mediator impact the process of conflict resolution*. San Francisco: Uitgeverij Jossey-Bass
- Peter Senge e.a.(2006) *Presence. Een ontdekkingsreis van diepgaande verandering van mensen en organisaties*. Den Haag: Sdu uitgevers
- Hein van Meeteren (2007) *De 10 vaardigheden van Mediation*. Amsterdam: Uitgeverij Business Contact.
- Manfred&Victor van Doorn (2012) *This is the And. De toekomst voor beginners*. Haarlem: Double Healix Educational Media
- Stephen M.R. Covey (2008) *De snelheid van vertrouwen. Dat wat alles verandert*. Amsterdam: Uitgeverij Business Contact
- Eckhart Tolle (2001) *De kracht van het nu*. Deventer: Uitgeverij Ankh-Hermes
- Jon Kabat-Zinn (2008) *Thuiskomen bij jezelf. 108 Lessen in mindfulness*. Rotterdam: Uitgeverij Asoka