

## **Mediaton als middel om conflicten op te lossen binnen Hogeschool Utrecht**

Simone Kalff en Marion Uitslag

*Mediation is in de vorige eeuw vanuit de Verenigde Staten van Amerika en Engeland Nederland binnen komen waaien. De juridisering van de samenleving alsmede de onvrede hierover hebben een grote bijdrage geleverd aan de opmars van mediation. In Nederland heeft mediation een grote impuls gekregen nadat de toenmalige minister van Justitie, de heer Donner ruim baan heeft gegeven aan de toepassing van mediation in juridische procedures via de rechtspraak en het Juridisch Loket..*

*Hoewel het middel mediation nog steeds bij grote groepen onbekend is, heeft mediation veel terrein gewonnen de afgelopen jaren. In de praktijk blijkt dit onder andere uit de mogelijkheid om op toevoegingbasis te medieren (vergelijkbaar met het rechtsbijstandstelsel), waardoor mediation voor een brede, niet kapitaalkrachtige groep toegankelijk is geworden. Daarnaast heeft het Nederlands Mediation Instituut (NMI) een kwaliteitsborgingssysteem voor mediators opgezet.*

*Het is niet verwonderlijk dat belangrijke maatschappelijke ontwikkelingen binnen de onderwijswereld worden vertaald naar opleidingen of naar onderdelen van het curriculum. Binnen Hogeschool Utrecht (HU) heeft dit geleid tot de oprichting en start van de posthbo-opleiding Mediation (2003), die - zoals te verwachten - binnen het Instituut voor Recht zijn plek heeft gevonden. Daarnaast worden binnen verschillende bestaande opleidingen een of meer modules mediation aangeboden. Kortom mediation heeft een plek binnen de HU.*

*En toch, is het niet zo dat mediation pas echt serieus genomen wordt, als het niet alleen aan cursisten en studenten wordt meegegeven als belangrijke competentie, maar als een organisatie (zoals de HU) niet alleen de passie predikt maar er ook naar handelt? Met andere woorden: een organisatie neemt mediation echt serieus als zij ingeval van interne conflicten het middel mediation inzet. Dit laatste gebeurt sinds kort. Mediation wordt ingezet als een mogelijkheid om in de eigen organisatie conflicten op de werkvloer tussen medewerkers onderling en medewerkers en hun leidinggevenden op te lossen. Mediation wordt tevens als middel gezien om de conflicten tussen studenten onderling op te lossen. Studentmediators worden opgeleid om na afronding van de opleiding te bemiddelen tussen studenten onderling. Alle activiteiten op mediationgebied worden gecoördineerd door HU-Mediation, het centrum van Hogeschool Utrecht dat zich bezighoudt met mediation in al haar facetten.*

Hogescholen kennen in de regel verschillende wegen waarlangs studenten en medewerkers hun problemen kunnen oplossen, denk aan de studentendecaan, de vertrouwenspersoon en de Ombudsman. Wat bezielt de HU om 'mediation' toe te voegen aan het reeds bestaande scala van mogelijkheden op dit terrein?

Mediation is, zoals bekend, een methode om conflicten te bespreken en op te lossen. Het specifieke van de methode, is dat de conflicterende partijen zelf hun conflict op lossen en daarmee ook de volledige verantwoordelijkheid en regie behouden over het conflict en de mogelijke oplossingen. Dit biedt volgens de HU de meerwaarde die het de moeite waard maakt om mediation toe te voegen aan het reeds bestaande scala.

*Zijn er dan zoveel conflicten binnen HU?, was een van de eerste reacties. Voor zover bekend zijn er niet meer of minder conflicten dan in andere onderwijsorganisaties. Tussen studenten onderling, medewerkers onderling, medewerkers en hun leidinggevenden en tussen docenten en studenten komen meningsverschillen en botsingen voor die af en toe leiden tot conflicten. Kortom: zoals in alle organisaties waar mensen intensief met elkaar omgaan, doen zich ook hier conflicten voor. (Noot: Conflicten horen 'nu eenmaal' bij organisaties concludeert Carsten K.W. de Dreu op pagina 13 in zijn boek De psychologie van conflicten in organisaties. ( Koninklijke van Gorcum, 2005))*

Het vereist wel moed van een organisatie om de ogen niet sluiten voor het ontstaan en bestaan van interne conflicten.

### **Medewerkersmediation**

In werksituaties leidt een niet-opgelost conflict tot veel ongewenste neveneffecten: verzuim, een gespannen werksfeer, wantrouwen, ineffectieve tijdsbesteding, slechte samenwerking, slechte nachtrust etc. (noot: Conflictmanagement, blz 131, Ellen Giebels en Martin Euwema, Wolters Noordhoff 2006 ). Daarnaast kost het voort laten bestaan van conflicten organisaties veel geld, denk hierbij aan ziekengeld ( salarisdoorbetalingen bij arbeidsongeschiktheid), overplaatsingstrajecten, verliesposten vanwege het vertrek van medewerkers, in wie is geïnvesteerd, etc. etc.

Een conflict dat op een goede wijze wordt opgelost, heeft voor partijen meerwaarde. De relatie wordt hersteld en de communicatie tussen de betrokkenen verbetert, wat de samenwerking en werksfeer bevordert. Voor de organisatie betekent het goed oplossen van conflicten dat het vertrouwen van de medewerkers in de organisatie herstelt. De organisatie en haar medewerkers worden conflictvaardiger en conflictvermijdend gedrag zal evenals agressieve bejegening minder voorkomen. (Noot: Conflicthantering en Mediation: Govert Apol, Simone Kalff, Linda Reijerkerk en Marion Uitslag, Coutinho, 2006.)

Uitgangspunt is dat NMI-geregistreerde en -gecertificeerde mediators in dienst van de HU bemiddelen in conflicten tussen medewerkers van de HU. Deze mediators kennen de organisatie en hebben weet van het soort conflicten dat zich in deze organisatie voordoet. Uit de praktijk blijkt, dat ingeval van een interne mediation, betrokkenen in eerste instantie bang zijn dat 'het conflict' een eigen leven gaat leiden binnen de organisatie omdat de mediator verbonden is aan dezelfde organisatie. De interne mediator is net als iedere andere mediator gebonden aan de gedragsregels van het NMI ([www.nmi-mediation.nl](http://www.nmi-mediation.nl)) waarin de

geheimhoudingsplicht en de neutraliteit van de mediator helder zijn verwoord. Bij interne mediation gaat het net als bij externe mediation om de bij betrokkenen levende perceptie van onafhankelijkheid, neutraliteit en onpartijdigheid welke in zeer grote mate wordt bepaald door het vertrouwen in de mediator en het proces. (noot: mr. F.P.M. Kousen: de interne mediator, interne mediation en beroepsethiek, Masterserie Amsterdams ADR Instituut, NMI Kennisreeks) . Een documentatiesysteem, waarbij de geheimhouding gegarandeerd is, is van het grootste belang, maar uiteindelijk zullen de ervaringen met de interne mediators bepalend zijn voor het succes van interne mediations. Het is de bedoeling dat de HU-mediators niet in hun eigen faculteit 'mediaten' maar op een andere faculteit. Op deze wijze krijgen de mediations een 'extern randje'. Het is niet waarschijnlijk dat de betrokkenen de mediator kennen en het is evenmin voor de hand liggend dat zij de mediator weer tegen het lijf lopen. Als de conflicterende partijen een externe mediator, dat wil zeggen een mediator van buiten Hogeschool Utrecht verkiezen, dan staat deze mogelijkheid open, maar niet nadat er gesproken is over de reden waarom een externe mediator de voorkeur geniet. De eerlijkheid gebiedt te zeggen dat de HU gebaat is bij het inzetten van interne mediators; hierdoor blijft de ervaring van het oplossen van de conflicten voor de organisatie behouden evenals de wetenschap dat de organisatie hiertoe op eigen kracht in staat is. Bovendien is het inschakelen van een interne mediator financieel aantrekkelijker voor de HU dan een externe mediator.

*Een voorbeeld van een medewerkersmediation:*

*Binnen een van de vele instituten van de HU hebben twee collega docenten een samenwerkingsprobleem. Irritaties over en weer hebben ertoe geleid dat de communicatie alleen per mail plaatsvindt. Op de gang begroeten zij elkaar niet en als samenwerking noodzakelijk is, zoals bijvoorbeeld bij het samenstellen van de tentamens en de herkansingen wordt alleen per mail het nodige uitgewisseld. Andere collega's hebben er last van dat beiden bij het vakoverleg niet met elkaar communiceren. Dit doet de sfeer geen goed. Ook de teamleider van de beide docenten heeft inmiddels geconstateerd dat er iets moet gebeuren. Een interne mediator wordt ingeschakeld en tijdens de mediation wordt duidelijk dat er enige tijd geleden een irritatie is ontstaan bij docent A omdat docent B tijdens een drukke periode vakantie heeft opgenomen. Docent A was genooddaakt de tentamens en herkansingen voor het vak dat zij samen gaven alleen te maken. Wat docent A niet wist, is dat docent B de vakantie moest vervroegen, omdat zijn echtgenote in de reguliere vakantie een ernstige operatie moest ondergaan. Toen dit tijdens de mediation duidelijk werd, waren de ergernissen over en weer snel uit de wereld. Wat een gebrek aan communicatie kan bewerkstelligen! Inmiddels is de samenwerking tussen de collega's hersteld, al is het niet zo dat zij vrienden zijn geworden.*

## **Studentmediation**

Ook tussen studenten doen zich conflicten voor. Voorbeelden van veel voorkomende samenwerkingsconflicten tussen studenten zijn: meeliften, werk afleveren beneden het gewenste “niveau” en het niet halen van een deadline. Conflicten kunnen ook ontstaan op het persoonlijke vlak omdat studenten elkaar niet mogen of omdat er op zakelijk terrein iets is gebeurd dat hun relatie heeft verstoord, denk bijvoorbeeld aan een uitgeleende fiets, die in slechtere staat is teruggebracht

Conflictvaardige studenten kunnen goed omgaan met hun eigen conflicten en met de conflicten van anderen. Dit bevordert in het hier en nu het studeerklimaat en maakt de studenten in de toekomst tot aantrekkelijke professionals. Studentmediation kan hen helpen conflictvaardiger te worden.

Studentmediation is mediation door en voor studenten. De gedachte is dat studenten hun onderlinge conflicten zelf oplossen met behulp van een studentmediator. Deze studentmediator begeleidt medestudenten tijdens hun zoektocht naar oplossingen voor hun conflicten. De studentmediators hebben een opleiding tot studentmediator gevolgd. Deze opleiding is tegelijkertijd ontwikkeld met een train-de-trainercursus voor medewerkers van de HU om zo op alle faculteiten medewerkers te trainen die in de toekomst studenten opleiden tot studentmediator.

Uitgangspunt is dat studentmediators bemiddelen op andere faculteiten dan de faculteit waar zij studeren. Op deze manier wordt de neutraliteit en vertrouwelijkheid zoveel mogelijk gewaarborgd. Uitwisselingsmogelijkheden van studentmediators tussen Hogescholen en Universiteiten zijn eveneens denkbaar. De studentmediators worden ondersteund door NMI-geregistreerde en NMI-gecertificeerde mediators.

Voordeel van mediation door en voor studenten is, dat studenten elkaars taal spreken en dat de studentmediators bekend zijn met het onderwijssysteem en de problemen die zich binnen dit systeem kunnen voordoen, zowel op het samenwerkingsvlak als op andere terreinen.

*Een voorbeeld van een studentmediation, die onlangs heeft plaats gevonden*

*In het kader van een groot afstudeerproject hebben zich vijf studenten(vierdejaars), die elkaar niet kennen aangemeld. Het project leent zich voor een samenwerkingsverband en alle vijf studenten kunnen aan de slag binnen dit project. Een week voor de deadline is er onvrede en ruzie over de samenwerking. De een vindt het niveau van de ingeleverde stukken te laag, de ander vindt dat er te weinig werk is verricht en de volgende wil er mee stoppen, omdat “het nooit wat wordt”. De projectgroep valt in twee deelgroepen uiteen. De communicatie is zodanig verstoord dat alleen per mail het hoogst nodige wordt*

*uitgewisseld. Vragen die door de ene groep worden gesteld, worden niet beantwoord door de andere groep. Iedereen maakt zich zorgen over de naderende deadline van het afstudeerproject. De begeleider heeft tegen de projectgroep gezegd dat zij kunnen overwegen een studentmediator in te schakelen. Dat heeft de projectgroep gedaan en nog geen 12 uur later zitten alle vijf studenten aan tafel met een kersverse studentmediator (tweedejaars). De studentmediator stelt aan alle studenten afzonderlijk de vraag: "Wat speelt er volgens jou?". Iedereen kan zijn eigen verhaal kwijt. Al snel wordt duidelijk dat de wens om het afstudeerproject af te ronden met een cijfer hoger dan een zes als gemeenschappelijk belang is te formuleren. Wat in de wegstaat, vooral in de onderlinge communicatie, wordt besproken. De behoorlijk geëmotioneerde studenten kunnen hun verhaal goed kwijt bij de studentmediator. Vervolgens staat de vraag centraal: hoe kan het project binnen een week worden afgerond met een eindresultaat, waarover iedereen tevreden is?*

*Goede afspraken over de communicatie en de samenwerking worden in een afsprakenovereenkomst vastgelegd. Alle studenten zijn bereid om ook in het weekeinde te werken aan het eindproduct. Iedereen stelt zich open voor vragen over het project en de samenwerking. Een ieder is bereid te antwoorden. Er wordt besproken op welke wijze er feedback wordt gegeven aan elkaar. Tot slot wordt vastgesteld wie verantwoordelijk is voor de deelproducten en wie de eindredactie voor zijn rekening neemt. Alle studenten verbinden zich door uit te spreken dat ze er voor gaan.*

*Na afloop van het gesprek met de studentmediator, dat twee uur duurde, waren de studenten van mening dat zij weer met elkaar konden samenwerken en hadden zij weer geloof in een goede afronding van het afstudeerproject. Het was dan ook fantastisch om te horen dat deze studenten een dikke zeven hebben gehaald voor het eindproduct en een goede presentatie hebben gehouden over de inhoud. De begeleider heeft de studenten gecompimenteerd omdat zij zich als een eenheid wisten te presenteren. Van wantrouwen en gebrek aan communicatie en samenwerking was niets meer te merken. Integendeel. Iedereen was het er dan ook over eens: de studentmediator heeft goed werk verricht.*

De HU is – voor zover bekend - het eerste Nederlandse opleidingsinstituut in het Hoger Onderwijs dat studentmediation introduceert. Op middelbare scholen en lagere scholen is het fenomeen leerlingenbemiddeling al aardig ingeburgerd (Kinderen en hun rol als bemiddelaar, Barbara Porro, vertaald door Carla van Eldik Thieme en Norma Montulet, Kwintessens Uitgever 2003). De pendant 'studentmediation' in het Hoger Onderwijs heeft wat langer op zich laten wachten.

### **Voorwaarden voor succes**

Idealiter gaan alle HU-medewerkers en -studenten met conflicten naar de mediator, zoals men met gezondheidsproblemen naar de huisarts gaat, maar zover is het nog niet.

Voor het welslagen van studentmediation en medewerkersmediation is het van groot belang dat conflicten bij de studentmediator of de HU mediator terecht komen. Naast de aantrekkelijkheid van het middel mediation: laagdrempeligheid, snelheid, efficiëntie, haalbare en houdbare oplossingen, is een goede implementatie in de organisatie van doorslaggevend belang. Bekendheid en succesverhalen en voorbeeldgedrag van het management zijn noodzakelijke voorwaarden in deze.

Met andere woorden: de HU heeft de eerste stappen gezet om een veilig conflictklimaat te creëren in haar organisatie en nu is het zaak om dit verder vorm te geven.

Voor meer informatie over HU-Mediaton

[marion.uitslag@hu.nl](mailto:marion.uitslag@hu.nl)

[simone.kalff@hu.nl](mailto:simone.kalff@hu.nl)

telefoonnummer: 030 2529838