



## PRAKTIKGIDS VOOR BEMIDDELING

© Mediation Instituut Vlaanderen  
Anouk Moors  
[www.mediv.be](http://www.mediv.be)

BASISOPLEIDING BEMIDDELING  
MEDIATION INSTITUUT VLAANDEREN

Anouk Moors

## Inhoudstafel

VOORWOORD .....	3
1. DE AANMELDING VIA KLACHT .....	4
2. DE EERSTE FASE VAN DE BEMIDDELING .....	5
2.1 KENNISMAKEN EN MENSEN OP HUN GEMAK STELLEN .....	5
2.2 VRAAG VAN DEELNEMERS VERHELDEN - DE 1E JA .....	5
2.3 COMMITMENT - DE 2E JA .....	6
2.4 INFORMATIE GEVEN OVER BEMIDDELING - DE 3E JA .....	7
2.5. ROL VAN ADVOCATEN .....	8
2.6 SUPPORTERS .....	8
2.7 JA TEGEN ELKAAR - 4 DE JA .....	8
3. UITDAGINGEN IN DE EERSTE FASE .....	9
3.1 IK HEB GEEN PROBLEEM: DE BEZOEKERTYPISCHE RELATIE .....	9
3.2 IK KAN HET PROBLEEM NIET OPLOSSEN: DE KLAGTYPISCHE RELATIE .....	10
3.3 WERKEN MET EMOTIES .....	11
3.4. MENSEN DIE HET NERGENS OVER EENS ZIJN .....	12
3.5 STORENDE/DWAZE GEDACHTEN .....	12
4. DE TWEEDE FASE .....	14
4.1. WAT ZIJN BELANGEN? .....	14
4.2. CLASSIFICATIE VAN BELANGEN .....	14
4.3. HOE SPOOR JE BELANGEN OP? .....	15
4.4. EXTERNALISEREN VAN HET ONTWIKKELINGSTHEMA .....	17
5. UITDAGINGEN IN DE TWEEDE FASE .....	18
5.1. VAN HALSSTARRIGE STANDPUNTEN NAAR BELANGEN .....	18
5.2. GEEN VOORTGANG MAKEN: ONGAAN MET KOUDE CONFLICTEN .....	21
5.3. EEN 7 STAPPENPLAN OM PATSTELLINGEN TE DOORBREKEN .....	21
6. DE DERDE FASE .....	23
6.1. METHODIEKEN .....	23
6.2. DE DUURZAAMHEID VAN DE GEKOZEN OPLOSSING TOETSEN .....	24
7. UITDAGINGEN IN DE DERDE FASE .....	25
7.1. MOEILJKHEDEN IN DE DERDE FASE .....	25
7.2. MOGELIJKE INTERVENTIES IN DE DERDE FASE .....	25
REFERENTIES .....	
VERDER LEZEN .....	

## Voorwoord

Deze praktijkgids beoogt een echte gids te zijn: een houvast in je werk als bemiddelaar en een ondersteuning bij je groei- en leerproces.

Het is de bedoeling om je als bemiddelaar concrete handvaten te geven voor de praktijk van bemiddeling. Daarom bevat deze gids een minimum aan theoretische kaders.

Het bemiddelingsmodel dat hier centraal staat bestaat uit drie fasen en heeft als belangrijkste theoretische achtergrond het contextuele denken van Nagy. Het ontwikkelingsgerichte bemiddelingsmodel (Evers, 2007) is de belangrijkste inspiratiebron bij het schrijven van deze gids.

De vijf uitgangspunten die centraal staan in deze gids zijn:

1. Het geloof dat mensen in staat zijn om hun eigen oplossingen te creëren
2. Mensen zijn expert in hun eigen situatie
3. De opdracht van de bemiddelaar is om aan te sluiten bij waar mensen staan in hun ontwikkelingsproces
4. Ontwikkeling wordt mogelijk gemaakt door mensen te appeleren op hun kracht en energie
5. Door te werken op diepere lagen wordt niet enkel de huidige kwestie geregeld maar wordt ook op langere termijn het oplossingsgericht vermogen van mensen verhoogd en zal de (samenwerkings)relatie verdiepen en sterker worden.

Deze gids bevat de belangrijkste basismethodieken en interventies om een bemiddelingsproces in goede banen te leiden. Ze vormen een leidraad en vangnet voor de (beginnende) bemiddelaar. Het risico van methodieken is dat je de aansluiting met je cliënten mist en vooral met de 'techniek' en met je eigen doelen bezig bent.

Er bestaat echter geen waterdichte techniek in het begeleiden van mensen in conflict. In eerste instantie is het belangrijk om aan te sluiten en contact te maken met je cliënten. Methodieken zijn een middel om het contact en de dialoog tussen cliënten te bevorderen. Cruciaal hierbij is je meerzijdig partijdige basishouding en stevig in je professionele rol blijven zitten. Het gepast en in contact inzetten van bemiddelingsinterventies versterkt het proces.

## 1. De aanmelding via een klacht

De aanleiding voor het starten van een bemiddeling in het ziekenhuis is in de meeste gevallen een klacht van een patiënt.

Tijdens het eerste gesprek met de patiënt is het van belang je als ombudspersoon meerzijdig partijdig te positioneren en de patiënt vanaf de eerste minuten empowered.

- Heeft hij zijn/haar klacht rechtstreeks met de betrokkene besproken? Wat is het resultaat daarvan?
- Wat is zijn verwachting naar de ombudspersoon?
- Je positioneren in je rol als bemiddelaar.

## 2. De eerste fase van de bemiddeling

Het doel van de eerste fase van de bemiddeling is de inhoudelijke en relationele positionering van de bemiddelaar. Daarnaast is het doel om het commitment van de deelnemers te onderzoeken én te versterken en om hun proble(e)m(en) en doel(en) helder te krijgen.

### 2.1 Kennismaken en mensen op hun gemak stellen

Tips:

- Vraag hoe mensen graag aangesproken willen worden (voornaam, mijnheer, mevrouw, functie,....).
- Sluit aan bij de gemaakte afspraak, bijvoorbeeld: *Mevrouw, u heeft mij gecontacteerd naar aanleiding van een klacht die u heeft. Nadat u bij mij bent geweest heb ik contact gehad met X. Ik heb het maar zeer beperkt overde inhoud gehad met jullie ik heb vooral gepeild naar wat nodig was om samen aan tafel te komen, bedankt dat jullie daar wensen op in te gaan. Zijn er vragen bij één van jullie aangaande de voorbereidende gesprekken die er geweest zijn?*
- Je kan iets te drinken aanbieden.
- Je kan nog bijkomende vragen stellen om mensen beter te leren kennen.
- Hoop en vrees vraag: *Wat is jouw hoop en vrees voor deze bemiddeling?*

Indien mensen niet samen toekomen, wees dan waakzaam dat je het gesprek niet begint voor alle betrokkenen aanwezig zijn.

### 2.2 Vraag van deelnemers verhelderen – de 1e JA

*Probleemdefinitie*

Voorbeelden van een startvraag die peilt naar het probleem zoals de deelnemers dit ervaren:

- *Kunnen jullie kort het probleem schetsen?*
- *Vertel eens wat jullie hier brengt vandaag?*

Het is niet belangrijk wie er begint. Je vraagt de deelnemers wie er graag wil beginnen. Deelnemers moeten dit zelf uitmaken; hiermee empower je hen vanaf het begin van de bemiddeling. Het onderlinge overleg hierover geeft je meteen informatie over de communicatie en de interactie tussen de deelnemers. Nadat beslist is wie er begint, checkt de bemiddelaar of dit ok is voor de ander, de bemiddelaar bevestigt deze keuze, geeft het woord aan de initiatiefnemer en zegt aan de andere deelnemer dat hij zo meteen aan bod komt.

*Methodisch: pendelen*

De bemiddelaar pendelt:

- Neemt een goede luisterhouding aan
- Vat (woordelijk) samen
- Hereticketeert de informatie
- Stelt controlevragen om zeker te zijn dat de samenvatting klopt (*Klopt het dat...?*)
- *Begrijp ik u goed...?*
- Kijkt naar het non verbale gedrag
- Stelt de ander die (nog) niet aan de beurt is gerust als die signalen van ongeduld geeft

De probleemformuleringen kunnen onduidelijk of meervoudig zijn. Er kan onenigheid zijn over wat precies het probleem is. Door open vragen te stellen, samen te vatten en te heretiketteren kan de bemiddelaar helpen om helderheid te brengen.

Deze fase eindigt met één of meer gezamenlijke probleemdefinitieën waarin iedereen zich kan vinden.

*Doelformulering*

Vervolgens ga je dieper in op wat voor de deelnemers het doel is van de bemiddeling.

Voorbeeldvragen:

- *Wat wilt u anders als gevolg van deze gesprekken?*
- *Stel dat de bemiddeling geslaagd is, wat zal er dan anders zijn?*

Let op: als je mensen vraagt wat hun doel is, zullen ze heel vaak middelen in plaats van doelen formuleren.

Voorbeeld: *Mijn doel is dat ik dan de kinderen vaker zie. De bemiddelaar zal vervolgens de vraag stellen: En welk verschil zal dat dan maken? De kinderen vaker zien is immers een middel om een bepaald doel te bereiken.*

### 2.3 Commitment – de 2e JA

In deze fase van het gesprek ga je de bereidheid van de cliënten na om het probleem op te lossen. Deze bereidheid is een voorwaarde om verder te kunnen gaan (zie ook punt 3.2 "Ik kan het probleem niet oplossen")

Om de bereidheid om verder te gaan te checken kunnen de volgende vragen helpen:

- *Wat doet het conflict met jou?* (narratieve bemiddeling)
- *Wil je dat het conflict zo een grote invloed op je leven blijft uit oefenen?* (narratieve bemiddeling)
- *Welke positieve herinneringen heeft u aan de behandeling/ verblijf de arts/ de patiënt,.....?* (oplossingsgerichte vraag naar uitonderingen)
- *Hoe belangrijk is het voor u om hier samen een oplossing voor te vinden?*

## 2.4 Informatie geven over bemiddeling - de 3e JA

Welke informatie geef je de deelnemers bij de start van een bemiddeling en wat moet er aan bod komen?

1. **De voorwaarden en de principes van bemiddeling:** vrijwilligheid; openheid van informatie; cliënten lossen het probleem inhoudelijk zelf op; bereidheid om rekening te houden met elkaars belangen, visies, waarden en noden en die van andere betrokkenen.
2. **De rol van de bemiddelaar:** gesprekskader aanbieden, communicatie tussen de partijen bevorderen en een methode van probleemoplossing aanbieden.
3. **De basishouding van de bemiddelaar:** Uitleg geven over meerzijdige partijigheid. Bijvoorbeeld: *Ik zal wisselend achter jullie gaan staan en doen voor éénieder wat ik denk dat nodig is in de situatie. Dat betekent niet dat ik voor ieder hetzelfde ga doen. Ik doe wat ik denk dat helpt is. Sommige mensen moet ik helpen spreken, anderen moet ik helpen zwijgen.*
4. **Gespreks- en gedragsregels installeren:**
  - o Elkaar laten uitspreken
  - o Luisteren naar elkaar (dit wil niet zeggen dat je het eens bent)
  - o Vanuit jezelf spreken
  - o Spreek apart tot de bemiddelaar
  - o Ga in deze fase niet in op wat de ander zegt
5. **Praktische informatie:** frequentie, duur, kostprijs, het maken van aantekeningen.

De derde ja heeft betrekking op het akkoord dat mensen bemiddeling als weg kiezen om hun conflict op te lossen. Er zijn immers verschillende manieren om een conflict op te lossen.

Mogelijke vragen:

- *Wat maakt dat jullie voor bemiddeling kiezen?*
- *Hoe belangrijk is het voor jullie om dit via bemiddeling op te lossen?*
- *Van waaruit zeggen jullie ja tegen bemiddeling?*

## 2.5. Rol van advocaten

Als advocaten er niet bij zitten

- *Hebben jullie al advocaten ingeschakeld?*
- *Hebben jullie behoefte aan overleg met jullie advocaat?*
- *Welke rol willen jullie dat advocaten spelen?*
- *Mochten jullie er behoefte aan krijgen dat jullie advocaten bemiddelingsbijeenkomsten gaan bijwonen, kunnen jullie dit dan kenbaar maken?*

Als advocaten er wel bij zitten

- *Ik vind het belangrijk dat de advocaten het bemiddelingscontract mee ondertekenen.*
- *Ik zal mij in eerste instantie tot de partijen zelf richten omdat ik het belangrijk vind om hun eigen verhaal te horen en omdat zij degenen zijn die samen tot een oplossing moeten komen. Gaan jullie hiermee akkoord?*
- *Ik reken op jullie constructieve bijdrage om uit het conflict te raken.*

## 2.6 Supporters

Vanaf de vierde escalatielap (Glas) hebben supporters (de achterban) een belangrijke invloed op de (de)escalatie van het conflict. Het is belangrijk om hier aandacht aan te besteden in de bijeenkomsten.

De volgende vragen peilen naar de rol die de achterban eventueel speelt en hoe de cliënten hiermee om wensen te gaan.

- *Wie kijkt er allemaal mee?*
- *Wat gaan jullie met je "achterban" bespreken?*
- *Wat zou je willen terugkoppelen?*
- *Als jullie iets willen bespreken met iemand uit je omgeving, kunnen we dan afspreken dat je dit vooraf meedeelt?*
- *Gaan jullie akkoord om aan het einde van iedere bijeenkomst te kijken wie er waarover geïnformeerd wordt?*

## 2.7 Ja tegen elkaar- 4 de ja

De vierde ja betreft de ja van de betrokkenen tegen de persoon van de bemiddelaar en vise versa.

Elk van de betrokkenen kan morele ethische of andere bezwaren hebben om een bemiddeling te starten. Omwille van de kwestie of omwille van de relatie.

### 3. Uitdagingen in de eerste fase

#### 3.1 Ik heb geen probleem: de bezoekerstypische relatie

Bij een bezoekerstypische relatie is de deelnemer verwezen door anderen (bv diensthoofd, directie, ....). Zelf benoemt hij geen probleem om aan te werken. Er is dus ook geen hulpvraag bij deze deelnemer. Anderen hebben een probleem met hem. Bij dit type van deelnemer ontbreekt de eerste 'ja'.

De deelnemer is niet gemotiveerd om het eigen gedrag te veranderen. De bemiddelaar kan proberen een context te scheppen waarin een hulpvraag mogelijk wordt. Het gaat erom uit te zoeken wat de deelnemer zou willen bereiken met de bemiddeling. De bemiddelaar kan bijvoorbeeld vragen wat de verwijzer in de toekomst graag anders zou zien en in hoeverre (minimaal of maximaal) de deelnemer bereid is daaraan mee te werken.

De volgende richtlijnen kunnen helpen om met een bezoekerstypische relatie om te gaan in een bemiddeling:

- Ga ervan uit dat de deelnemer goede redenen heeft om te denken en zich te gedragen zoals hij doet. Beseft dat een onvrijwillige deelnemer vaak in de verdediging zit: het is immers niet zijn eigen idee om te komen.
- Stel als bemiddelaar je eigen oordeelsvorming buiten werking. Strem in met de percepties van de deelnemer die zijn voorzichtige en soms defensieve houding begrijpelijk maken (basishouding van onvoorwaardelijke acceptatie).
- Vraag aan de deelnemer wat hij zou willen (nu hij er toch is) en accepteer zijn antwoord.
- Geef erkenning voor het feit dat de deelnemer liever niet bij u zit. Stel bijvoorbeeld vragen als: *Wat moet er veranderen, waardoor u niet meer terug hoeft te komen?* of: *Hoe kunnen we ervoor zorgen dat u hier zo kort mogelijk bent?*

Oplossingsgerichte vragen voor 'bezoekers':

- *Wiens idee was het om hier te komen?*
- *Wat is uw idee over wat we hier vandaag bespreken?*
- *Stel dat u een doel had, welk doel zou dat dan kunnen zijn?*
- *Waar hoopt u op? Welk verschil zou dat maken?*
- *Wat gebeurt er waardoor u het idee heeft dat dit probleem mogelijk opgelost zal raken?*
- *Wat gebeurt er indien de bemiddeling niet van start gaat/niet verder gaat?*
- *Hebt u naast alle redenen waarom u het niet wilt, misschien één gedachte waarom wel?*
- *Wat zou er op de agenda moeten komen om in ieder geval nog te kunnen zeggen: daar heb ik wat aan?*
- *U zegt "die dingen heb ik niet in de hand". Waarop kunt u nog wel invloed uitoefenen?*
- *Wat gebeurt er als u niets doet? Wat is het ergste dat er kan gebeuren als u niets doet?*

#### 3.2 Ik kan het probleem niet oplossen: de klaagtypische relatie

Bij een klaagtypische relatie geeft de deelnemer wel informatie over het probleem, is er vaak veel lijdensdruk en is er een hulpvraag, maar de deelnemer ziet zichzelf (nog) niet als deel van het probleem en/of de oplossing. Bij dit type deelnemer ontbreekt de tweede 'ja'.

Ook kan het zijn dat de deelnemer eerst wel een 'klant' was, maar dat niet meer is. De ander, of iets anders, heeft schuld aan het probleem en moet veranderen, niet hijzelf. Er is geen motivatie tot verandering van het eigen gedrag aanwezig. Wel zou de deelnemer graag zien dat de ander zijn gedrag verandert of dat iets anders verandert door bijvoorbeeld een pil, een wonder of door de bemiddelaar.

De oplossingsgerichte bemiddelaar maakt duidelijk dat hij het lijden van de deelnemer ziet (*Hoe houdt u het vol?*). Hij kan enerzijds suggesties geven om de momenten waarop het probleem er niet of minder is te observeren en na te denken over wat er dan anders is en wat hij dan wellicht anders doet. Hij kan de deelnemer anderzijds vragen om de momenten waarop er al even iets is van datgene waar de deelnemer naar streeft (het doel) te observeren en na te denken over wat er dan anders is en wat hij dan wellicht anders doet. Door vragen te stellen kan de cliënt uitgenodigd worden om niet langer over het probleem, maar over doel en oplossingen te praten.

Oplossingsgerichte vragen voor 'klagers':

- *Hoe is dit een probleem voor u?*
- *Hoe kan ik het beste met u samenwerken?*
- *Wat moet ik vooral wel en wat vooral niet doen als bemiddelaar?*
- *Wanneer is het probleem er niet of minder?*
- *Waar hoopt u op? Welk verschil zou dat maken?*
- *Wat hebt u al overwogen maar tot nu toe nog niet geprobeerd?*
- *Stel dat de ander verandert in de door u gewenste richting, wat gaat u zelf dan anders doen?*
- *Stel dat de ander niet verandert, wat gaat u dan doen?*
- *Wat zou er veranderen tussen u beiden indien de ander wel in de richting verandert die u wenst?*
- *Stel dat de ander de dingen doet die u vraagt, wat zou de ander dan zeggen over hoe u anders met hem omgaat?*
- Bij het antwoord "ik weet het niet" kan de vraag volgen: *Stel dat u het wel zou weten, wat zou u dan zeggen?*
- *Wat zou u de ander minimaal kunnen bieden om weer een goede relatie te krijgen.*
- *Wat hebt u van de ander nodig om op een goede manier uit elkaar te gaan?*
- *Wat zou u de ander kunnen bieden om op een goede manier uit elkaar te gaan?*
- *U heeft al veel verteld over hoe u het niet wil, wat zou u wél willen?*

### 3.3 Werken met emoties

Emoties in de bemiddeling kunnen gezien worden als signalen dat er belangrijke punten aan de orde zijn die een grote invloed hebben op de relatie. Procesgerichte bemiddelaars werken met emoties omdat ze deze beschouwen als een bron van informatie en van energie die verandering kan teweegbrengen.

Hier vind je vijf interventietechnieken om te werken met emoties:

1. **Emoties benoemen**
  - Verschillende soorten emoties benoemen
  - Opgepast met interpretaties
  - Normaliseren (*Het is normaal dat...*)
2. **Emoties herkennen als signalen**
  - De belangen, waarden en behoeften achter de emoties bevragen en exploreren
  - Inpakken op emotioneel beladen woorden
  - Rechtstreeks vragen naar de belangen onder de emoties of deze zelf benoemen en vervolgens checken of het klopt
  - Mogelijke interventies:
    - o *Wat zit je dwars? Je kijkt...*
    - o *Voel je je ook zo?*
    - o *Weet je waarom je je zo voelt?*
    - o *Wat maakt je zo...?*

### 3. Emoties reguleren

- De cliënten tijd geven om stoom af te blazen: een korte onderbreking voorstellen
- Gebruik humor, relativering en normaliseer
- Benader de persoon met begrip, luister goed en vat samen
- Stel grenzen en onderbreek wanneer dit nodig is. Spreek bijvoorbeeld de agressieve persoon aan: *Ik wil graag naar u luisteren maar niet als u zo blijft roepen. Bemiddeling kan niet plaatsvinden onder dreigementen. Hoe kunnen jullie dat anders doen?*

### 4. De betekenisverlening van emoties veranderen

- Positief heretiketteren van op het eerste zicht 'negatieve' emoties.  
Bijvoorbeeld: *U bent erg betrokken, klopt dat?* bij iemand die op een kwade toon spreekt.
- Ontrealistische veronderstellingen wijzigen

### 5. De Maori techniek voor het ventileren van emoties

- Deze methodiek voorstellen wanneer mensen elkaar verwijten naar het hoofd blijven slingeren.
- Je kunt hierbij het beeld van 'de beerput leegmaken' (McGillavry) gebruiken.
- Iedereen krijgt om de beurt, zonder door de ander onderbroken te worden, de gelegenheid om te zeggen wat er absoluut gezegd moet worden.

- Waarschuw de deelnemers dat ze er rekening mee moeten houden dat als ze deze ruimte gebruiken om te schelden en elkaar verwijten te maken, ze dat waarschijnlijk terugkrijgen.

- Let er op om de tijd gelijk te verdelen tussen de cliënten.
- Ga over en weer gaan tot alles gezegd is.

### 3.4. Mensen die het nergens over eens zijn

Soms kunnen deelnemers het nergens over eens worden : niet over het probleem, niet over de werkwijze, ... De volgende interventie helpt om ervoor te zorgen dat de betrokkenen het minimaal eens worden over wat ze samen niet willen: de methodiek van de consensus over de ongewenste toekomst (Glasl, 2001).

Consensus over de ongewenste toekomst: stappen

1. *Stelt u zich voor waartoe de situatie voor iedereen zou kunnen leiden, indien niemand iets constructiefs gaat doen. Waar bevindt u zich dan over X maanden? Beschrijf de situatie heel concreet.*
2. *Hoe zou u zich dan voelen?*
3. *Vat 1 en 2 samen : Wat is voor u de ongewenste toekomst?*
4. *Wat voor impulsen om te handelen komen dan bij u op? Wat kan u zelf doen zonder afhankelijk te zijn van de andere(n)? Wat wilt u werkelijk doen?*
5. *Uitwisseling: Wat kunt u gezamenlijk doen? Hoe kunt u elkaar steunen?*

### 3.5 Storende/dwaze gedachten

Conflicten ontstaan dikwijls doordat mensen allerlei dwaze, storende gedachten hebben over de ander en over hun relatie en daarnaar handelen. We noemen de gedachten dwaza omdat ze irrationeel zijn en veelal niet overeenstemmen met de realiteit en omdat ze de escalatie van het conflict vergroten (Euwema & Wild, 2008).

Bijvoorbeeld:

- *Hij begint! Ik moet toch reageren?!*
- *Ik kan niet meer terug want dan lijdt ik gezichtsverlies.*
- *Ik ben hier het slachtoffer.*
- *Aanval is de beste verdediging.*

Als bemiddelaar kan je op een actieve manier met storende gedachten die het conflict veroorzaken en voeden gaan werken. Het is een manier om de dwaze gedachten die de betrokkenen hebben en die onzichtbaar zijn in een conflict te expliciteren en te normaliseren. Als deze gedachten op tafel liggen, kan je er mee werken. Het is een vorm van herkaderen die de betrokkenen helpt om zelf betekenis aan hun gedrag te geven en in te zien hoe ze door hun gedachten het conflict zelf voeden.

Hoe kan je met dwaze gedachten of irrationele overtuigingen werken in bemiddeling?

- Vraag mensen naar de gedachte die ze hebben wanneer ze iets zeggen of doen
- Verhelder dat deze gedachte begrijpelijk maar irrationeel is en op foute aannames berust
- Duid hoe deze dwaze gedachte het handelen stuurt en de situatie verergert
- Bied een alternatieve zienswijze en een constructieve overtuiging aan

Voorbeeld

- *Hij begint! Ik moet toch reageren?!* – Het gaat er niet om wie er begint, maar neem verantwoordelijkheid voor je eigen aandeel bij de escalatie.
- *Ik ben hier het slachtoffer* – Blijf uit het denken in termen van dader en slachtoffer. ('Calimero') en zie de situatie als een conflict tussen twee volwassen mensen die beiden verantwoordelijk zijn.

## 4. De tweede fase

In de tweede fase worden de belangen van de betrokkenen, die de fundering zijn van hun standpunten en oplossingen voor het conflict, geëxploreerd. In deze fase probeert de bemiddelaar ook aan te sluiten bij de ontwikkeling die nodig is bij elke betrokkene afzonderlijk en welke ontwikkelingsstap in de relatie nodig is om tot duurzame resultaten te komen (zie ook punt 4.4).

### 4.1. Wat zijn belangen?

Het begrip 'belang' is onduidelijk, zegt weinig en het heeft een subjectief karakter. Het is dan ook noodzakelijk om te verduidelijken wat dit begrip precies betekent. De betekenis is anders vanuit verschillende perspectieven. In een psychologische benadering gaan belangen over gevoelens van mensen die verwijzen naar wat voor hen fundamenteel wenselijk is. Vanuit een meer filosofische benadering zijn belangen de voorkeuren, wensen en de wil van mensen. Binnen een onderhandelingscontext worden de werkelijke zorgen, wensen en behoeften van mensen als belangen beschouwd.

Belangen zijn iets anders dan standpunten. Standpunten zijn strategieën of zelfgekozen oplossingen om aan het belang tegemoet te komen. De standpunten die cliënten innemen zijn vaak tegenstrijdig of onverenigbaar, in tegenstelling tot belangen die vaak wel verenigbaar of complementair zijn.

### 4.2. Classificatie van belangen

**Inhoudelijke belangen:** financiën, goederen en andere waardevolle bronnen.

**Procedurale belangen:** deze hebben te maken met de manier waarop het proces verloopt, met de procedures die gevolgd worden om het probleem op te lossen (o.a. kosten, tijdsduur, inschatting van de procedurele rechtvaardigheid).

**Psychologische belangen (behoeften):** basisbehoeften (piramide van Maslow), de drie basisbehoeften van iedere mens: autonomie, verbondenheid en competentie (Deci & Ryan, 2002).

Psychologische belangen komen nauwelijks aan bod in een juridische procedure. De onderliggende psychologische belangen worden vaak vermomd in een inhoudelijke strijd of in 'eigenlijke vorderingen'. Het lijkt alsof de zaken geregeld zijn maar eigenlijk zijn de psychologische belangen juridisch niet te vertalen. De juridische wereld heeft geen woorden voor de psychologische realiteit. Het zijn twee verschillende brillen of twee talen die elkaar niet begrijpen.



#### 4.3. Hoe spoor je belangen op?

Je kunt rechtstreekse vragen stellen over belangen, behoeften en wensen van mensen. De bemiddelaar kan hierbij zogenaamde 'schilvragen' stellen om het gesprek van standpunten, naar argumenten, naar belangen te verdiepen.

Voorbeeld:

**Standpunt:** *Ik heb recht op een schadevergoeding*  
**Naar argument:** *Wat maakt dat u vindt dat u daar recht op hebt?*  
**Naar belang:** *Wat maakt dat dit voor u zo belangrijk is?*

De bemiddelaar kan hierbij dan nagaan of de partij een algemeen belang verwoordt of een persoonlijk belang.

#### Methodisch

Persoon A



Belang X  
 Belang Y  
 Belang Z



Belang X  
 Belang Y  
 Belang Z

Via vraagstelling door bemiddelaar (verdiepende vragen)



Via verbindende vragen door De bemiddelaar

Diverse soorten krachtige vragen peilen, ook op een eerder onrechtstreekse manier, naar wat er belangrijk is voor de betrokkenen.

#### Verdiepende vragen: voorbeelden

- *Waar zit je mee?*
- *Waar is het jou om te doen?*
- *Wat zou je op dat punt het allerleefste willen?*
- *Wat maakt dat je dat zo belangrijk vindt?*
- *Stel dat je krijgt wat je verlangt, zou dat dan helemaal recht doen aan jouw wensen?*
- *Zou je dan helemaal tevreden zijn?*
- *Wat is de pijn die je verhindert het hierover niet eens te worden?*
- *Zeg je eigenlijk dat jouw grootste punt van zorg is.....?*
- *Hoe zou die zorg kunnen worden weggenomen?*
- *Als die zorg is weggenomen zou je dan tot overeenstemming kunnen komen?*
- *Is dit wat er werkelijk tussen jullie speelt?*
- *Wat zit je dwars?*
- *Wat is voor jou van belang om tot een oplossing te komen?*
- *Wat maakt dat jullie het niet samen kunnen oplossen?*
- *Wat is er nodig om het conflict uit de wereld te helpen?*
- *Waar zou je blij van worden?*

#### Verbindende vragen met betrekking tot de samenwerking/communicatie: voorbeelden

- *Als u beiden een cijfer zou geven voor de kwaliteit van uw communicatie/samenwerking op dit moment, waarbij 10 = uitstekend is en 0 = zeer slecht, welk cijfer zou u dan geven?*
- *Hoe lukt het u om al op dat cijfer te zitten?*
- *Hoe zou één cijfer hoger er concreet uitzien?*

#### Verbindende vragen/interventies met betrekking tot belangen: voorbeelden

- *Sluit er eens op aan....*
- *Ga er eens op in....*
- *Hoe is het voor jou om te horen dat het voor haar belangrijk is om.....*
- *.....*

#### 4.4. Externaliseren van het ontwikkelingsstema

Om het ontwikkelingsstema dat in conflicten speelt helder te krijgen kan je specifieke vragen stellen om het thema uit te kristalliseren. Ontwikkelingsstema's spelen zowel bij de cliënten apart als in de relatie tussen de cliënten.

##### Voorbeelden van interventies:

- *Waar hebben jullie precies last van in de relatie/samenwerking en wat maakt dat jullie er samen niet in slagen om het conflict op te lossen? Welk woord ("X") vat dit samen?*  
Dit is een vraag naar een zelfstandig naamwoord om het probleem/ontwikkelingsstema aan te duiden. Bijvoorbeeld: het wantrouwen, de kwaadheid, de ontgoocheling.
- *Waar op een schaal van 10-0 bevind je je nu? 10 betekent dat je volledige controle hebt over "X" en 0 betekent dat je geen controle hebt over "X".*
- *Is dat hoger/lager/hetzelfde dan/als een maand geleden?*
- *Als het hetzelfde is: hoe is dat gelukt?*
- *Als het minder is: wat heb je eerder gedaan om weer vooruit te komen*
- *Als het meer is: hoe is je dat gelukt?*

## 5. Uitdagingen in de tweede fase

### 5.1. Van halsstarrige standpunten naar belangen

Wellicht herkent iedere bemiddelaar het: je hebt al in alle richtingen gevraagd, samengevat, herkaderd, erkenning gegeven... maar er gebeurt weinig meer dan het herhalen van een halsstarrig standpunt (de Waart, 2012). Bijvoorbeeld: *Recht is recht; Dat is wat ik in mijn hoofd heb!*

Het woord 'halsstarrig' verwijst naar een starre hals: het hoofd blijft onbeweeglijk overeind. Dit lijkt een streven om de rationele controle te houden. Onder die halsstarrigheid zit vaak een waarde of belang die de betrokkene zorgvuldig wil beschermen. Om aantasting van die essentiële waarde of dit cruciale belang te garanderen, is een halsstarrige houding een must voor de cliënt.

Deze vasthoudendheid komt vaak voort uit een houding waarbij al concreet een inbreuk is gebeurd op die grondwaarde. Om daar niet opnieuw mee geconfronteerd te worden kiest iemand (dikwijls onbewust) voor een defensiemechanisme: er goed bewapend vol tegenaan gaan, zich afschermen of zich terugtrekken en pantsersen. In wezen is de starre stellingname ook een vorm van vluchten, met name achter het eigen grote gelijk.

Om tot een oplossing te komen die tegemoet komt aan de wezenlijke belangen van beide cliënten, is er zicht nodig op wat elk beweegt. Dit vergt openheid en dat betekent de bereidheid om zich kwetsbaar op te stellen.

Dit brengt ons bij de paradox voor partijen in een bemiddeling: enerzijds wil partij A dat partij B mee gaat zoeken naar nieuwe oplossingen die voor A waardevol zijn. Maar dat impliceert dat ik als A zal moeten blootgeven wat voor mij essentieel is, waar het me werkelijk om te doen is. Het gevolg hiervan is dat B weet waar hij/zij mij het hardst kan raken.

In het spanningsveld van deze paradox biedt het model van de ui (de Waart, 2012) houvast.

#### Het model: de schillen van de ui.

Het model vertrekt van een bekende vaardigheid: het pellen van een ui. Eerst onderscheiden we de verschillende lagen van de ui en illustreren dit met een voorbeeld. Vervolgens reiken we een model aan dat je kan helpen om door de verschillende lagen te vragen.

De buitenste laag is het standpunt. Onder een standpunt zit veelal een overtuiging of algemene norm.

Standpunt: *Ik wil een schadevergoeding! Mijn revalidatie heeft langer geduurd dan gebruikelijk door de inschatting van de arts.*

Mogelijke norm: *Dat zou iedereen eisen die in mijn positie is.*

Onder een overtuiging of algemene norm zit veelal een algemeen belang.

Mogelijk algemeen belang: *als er iets fout gaat, moet je erop kunnen vertrouwen dat er herstel is.*

Onder het algemeen belang zit een individueel belang.

Mogelijk individueel belang: *ik wil iets terugdoen voor de familieleden die in de periode van mijn revalidatie voor mijn vervoer hebben gezorgd.*

Onder een individueel belang zit een meer persoonlijk belang:

Mogelijk persoonlijk belang: *ik wil gehoord en erkend worden. Ik wil dat gezien wordt welke lijdensweg ik heb afgelegd.*

De diepere kern of drijfveer hangt vaak samen met de krenking die het gevolg is van de escalatiegraad waarin het conflict beland is.

Het is, zoals eerder geschreven, kwetsbaar om deze diepere laag van de ui bespreekbaar te maken. In de meeste situaties kiezen de partijen voor pragmatische oplossingen om die diepere belangen te dienen, zonder ze expliciet te benoemen.

Wanneer de diepere laag bespreekbaar wordt, zal er meer begrip komen voor waarom iemand bijvoorbeeld zo hard ergens op hamert of zich zo hevig verzet tegen iets. De hardnekkige standpunten krijgen dan een andere kleur en de kans vergroot dat de ander erkenning zal geven voor die diepere kwetsuur.

Het gevolg hiervan is dat de partijen nu gezamenlijk tegenover het probleem gaan staan in plaats van tegenover elkaar.

**De techniek van het ui pellen**

De techniek van het 'ui pellen' (de Waart, 2012) bestaat uit vier hypothetische vragen, gecombineerd met een positieve herformulering van de antwoorden. Elke laag bevraagt een andere emotie.

De eerste vraag kan pas gesteld worden als de cliënt de stelligheid (h)erkent

1. *Wat maakt dat je daar zo stellig in bent? (emotionele laag: kwaadheid)*
2. *Stel dat je krijgt wat je voor ogen hebt, wat zou dat dan voor jou betekenen? (emotionele laag: hoop en blijheid)*
3. *Stel dat je niet krijgt wat je voor ogen hebt, wat is dan je grootste zorg? (emotionele laag: angst)*
4. *Op welke manier raakt dit jou persoonlijk? (emotionele laag: verdriet)*

Cruciaal is dat de bemiddelaar ieder antwoord herformuleert naar een belang. Als mensen niet of ontwijkend antwoorden, herhaal je de vraag.

Het is ook van belang dat alle vier de vragen gesteld worden en dat ze in deze volgorde aan bod komen.

Tevens is het belangrijk dat de vragen 2 en 3 gespecificeerd worden naar de concrete situatie.

Voorbeeld:

- *Stel dat je die schadevergoeding krijgt, wat zou dat dan voor jou betekenen?*
- *Betrokkene: Dan is het rechtvaardig!*
- *De bemiddelaar herformuleert het antwoord naar een belang: Hoor ik dan dat het voor jou belangrijk is dat er rechtvaardigheid is en wat is dat precies voor jou, want ik heb een invulling van rechtvaardigheid, de arts zal er ééntje hebben....?*

**Het belang van de bijhorende emotie**

Bij iedere vraag formuleert de bemiddelaar een emotionele laag. De bemiddelaar nodigt de betrokkene uit om van de meer naar buiten gerichte emotie naar de meer naar binnen gerichte emotie te bewegen. Dit is een verdiepende beweging.

De beweging via de vier emoties (boos, blij, bang, bedroefd) gaat gepaard met een beweging naar een ander soort van belangen. De belangen op deze diepere lagen zijn doorgaans universeel en kunnen voor rust en verbinding zorgen voor en tussen de partijen. Ontdaan van hun angsten zijn de betrokkenen vervolgens beter in staat om creatieve oplossingen te zoeken voor hun probleem.

## 5.2. Geen voortgang maken: omgaan met koude conflicten

Wanneer deelnemers vastlopen en geen voortgang maken gaat het dikwijls over zogenaamde 'koude' conflicten. Deze conflicten worden vaak niet als conflict herkend. Ze zijn bovendien onbespreekbaar 'wat ze nog lastiger maakt.

Koude conflicten zijn herkenbaar aan de volgende kenmerken:

- Er zijn emoties maar ze worden niet getoond
- Zogenaamde rationale argumenten staan op de voorgrond
- De betrokkenen blijven dezelfde dingen herhalen en draaien in cirkels rond
- Er is een (grote) vraag naar procedures, regels, afspraken

Hoe kan je als bemiddelaar omgaan met koude conflicten?

- Investeer in veiligheid, bijvoorbeeld door te vragen wat hebben mensen nodig hebben om vrijuit te kunnen spreken
- Normaliseer de situatie door ze te herkennen als een 'koud' conflict en het verschil tussen een koud en een warm conflict te verhelderen
- Breng een procesreflectie in: Wat ik tussen jullie zie gebeuren is...
- Werk met wat er 'is' en niet met wat er zou moeten zijn
- Las structureel pauzes in als reflectiemoment om te voelen wat je ervaart als bemiddelaar en om van daaruit een andere interventie te kunnen doen
- Breng je eigen gewaarwording in en vraag of mensen dit herkennen (bv gevoel van verlamming, onmacht)

in het engagement en de focus investeren

- methodiek Bannink met 2 kolommen: wat wil ik wel en wat niet en waar kies ik voor? Verleden of toekomst

## 5.3. Een 7 stappenplan om patstellingen te doorbreken

(naar Donald McGillavry)

### Stap 1: uitleg geven over het oplossen van conflicten

Conflicten tussen partijen laten zich niet oplossen zolang de bemiddelaar niet eerst nagaat welke emotionele factoren de bereidheid om een oplossing te zoeken in de weg staan. De bemiddelaar kan uitleggen dat het kan gaan om pijn die de cliënten elkaar hebben aangedaan zonder dat ze daar later op zijn teruggekomen of de onredelijkheid ervan hebben erkend.

### Stap 2: De vraag van de bemiddelaar: Waar zit u nu eigenlijk mee?

De bemiddelaar kan aan beiden apart de vraag stellen waar ieder *eigenlijk* mee zit. Woordelijk zegt de bemiddelaar dan op het juiste moment, met de juiste intonatie en met de nadruk op het woord *eigenlijk*: *waar zit u nu eigenlijk mee?* Dit is de cruciale vraag die, mits goed gesteld en goed getimed, tot een mogelijke doorbraak in de negatieve interactie kan leiden.

### Stap 3: De bemiddelaar vraagt aan elke cliënt apart: *Kunt u elkaars probleem oplossen? of Wat moet hij/zij doen om uw probleem op te lossen?*

Dit zijn circulaire vragen die de interafhankelijkheid van de cliënten in de verf zetten. Wanneer de partijen elkaars probleem niet kunnen oplossen, dan is daarmee duidelijk dat het conflict niet kan worden beëindigd en dat er geen overeenkomst kan worden gesloten.

### Stap 4: Nagaan of het niet kunnen of niet willen is.

De bemiddelaar probeert via het stellen van vragen te achterhalen of de cliënten elkaar niet kunnen of niet willen helpen om uit het conflict te raken.

### Stap 5: De vraag: *Waarom moet dit zo?*

De bemiddelaar bevrucht wat zijn de voor- en nadelen van de patstelling mogelijk zijn. Hij probeert te achterhalen in hoeverre de cliënten hiermee de (individuele en of gezamenlijke) belangen dienen.

### Stap 6: Partijen maken hun motieven om zich vast te zetten kenbaar

De bemiddelaar nodigt de cliënten uit om verder te praten en hun motieven om het proces te blokkeren te verhelderen. Dit biedt de cliënten de ruimte om alsnog het antwoord te geven op de vraag waar ze eigenlijk mee zitten.

### Stap 7: Partijen praten verder of blazen alles op (worst case scenario)

Vanuit het relationele harmoniemodel is de patstelling onwerkbaar en niet meer of niet minder dan een eindstation waarop niets anders kan volgen dan het aanspannen van een juridische procedure. Vanuit een relationeel conflictmodel kan er wel degelijk verder gepraat worden.

## 6. De derde fase

De derde fase is de slofphase waarin de cliënten creatieve oplossingen uitwerken die tegemoet komen aan de belangen van elk. Er zijn verschillende technieken om win-win opties te creëren:

- De middelen uitbreiden of waarde creëren. De taart groter maken alvorens ze te verdelen. In tegenstelling tot wat we denken, onderhandel je quasi nooit over een vast en onveranderlijk gegeven. Vaak zijn er aspecten waarmee je de taart kunt vergroten.
- Alternatieve oplossingen (bv dit jaar naar de Ardennen, volgend jaar naar de zee). Dit werkt alleen als het belang niet te waardevol is.
- Nieuwe oplossingen zoeken die tegemoet komen aan de belangen van één partij zonder ten koste te gaan van de belangen van de andere partij.

### 6.1. Methodieken

- **Objectieve standaarden:** meetbare criteria afspreken om oplossingen aan af te toetsen (bv schattingen, waardebeoordelingen, prijsstudies).
- **Ruimte en structuur bieden:** een open, vrij creatief gesprek, met grote veiligheid om niet op een voorstel 'gepakt' te worden. De bemiddelaar kan hierbij helpen door de grondregels voor het gesprek vast te leggen, door het gesprek te stimuleren en in goede banen te leiden, door de betrokkenen te helpen te focussen op de opties, door alle ideeën te noteren zodat ze leesbaar zijn voor iedereen, door regelmatig samen te vatten.
- **Brainstormen:** een methode die het creatieve proces van ideeën spuien verbetert en versnelt door de fase van creatie en evaluatie van ideeën duidelijk van elkaar te scheiden. Verloop van een brainstorm:
  - o Instructies: *Julie kennen nu de belangen die spelen in jullie conflict. Ik zou jullie willen uitnodigen om zoveel mogelijk opties te noemen die tegemoet komen aan de gezamenlijke belangen. Jullie moeten op dit moment nog niet bezig zijn met de wenselijkheid, haalbaarheid e.d. van de opties. Doe maar suggesties, hoe meer hoe beter.... Ik zal alle ideeën noteren. Wie begint?*
  - o Aandachtspunten tijdens een brainstorm:
    - De bemiddelaar bewaakt dat de cliënten niet ingaan op de genoemde opties.
    - Als het proces stilvalt kan de bemiddelaar de opties nog eens opnoemen en mensen uitnodigen nog iets toe te voegen.
    - De bemiddelaar moedigt de cliënten aan om out of the box te denken, ook zotte ideeën in te brengen en om op elkaars ideeën verder te associëren.
    - Als de partijen zelf veel ideeën hebben gegeven kan de bemiddelaar zelf ook nog een mogelijkheid noemen.
    - Vervolgens vraagt de bemiddelaar aan de cliënten welke oplossingen hen het meest aanspreken.
    - Deze worden in de eerste plaats getoetst aan de gezamenlijke belangen. Opties die niet tegemoet komen aan de gezamenlijke belangen worden geschrapt.

- Ook de afgesproken objectieve criteria helpen om keuzes te maken.
- De bemiddelaar toetst de duurzaamheid van de gekozen oplossing samen met de cliënten.

## 6.2. De duurzaamheid van de gekozen oplossing toetsen

- De bemiddelaar helpt de deelnemers om de gekozen oplossing(en) te evalueren en te concretiseren: wie, wat, hoe, waar, wanneer?
- De bemiddelaar be vraagt of de oplossingen haalbaar en uitvoerbaar zijn.
- De bemiddelaar ondersteunt de cliënten om de oplossingen te evalueren: wat zijn de voor- en nadelen van de oplossing(en)?
- Via hypothetische vragen probeert de bemiddelaar om de deelnemers voeling te geven met situaties waarin de oplossing realiteit is (bv *Stel dat.... Hoe zou dat dan voor jou zijn?*)
- De bemiddelaar be vraagt het geheel: het denken, voelen, handelen (bv *Wat zou je ervan vinden als...?; Hoe zou je voelen als...?; Wat zou je doen als...?*)

Ten slotte worden de beslissingen vastgelegd in een schriftelijk akkoord. De betrokkenen komen nog een laatste maal samen om de overeenkomst te ondertekenen.

## 7. Uitdagingen in de derde fase

In de laatste fase van bemiddeling breekt het moment van de waarheid aan: komen de cliënten tot bevredigende en haalbare oplossingen? Dit is mogelijk het moment waarop cliënten geconfronteerd worden met de grenzen en beperkingen van bemiddeling. Bemiddeling is geen magische oplossing voor elk conflict. In welke mate creëert bemiddeling een ideaalbeeld waardoor mensen op voorhand of tijdens de bemiddeling afhaken omdat ze er van overtuigd zijn dat het bij hen niet zal lukken? Hoe hoog leggen we als bemiddelaar de lat voor onszelf en voor de deelnemers? Waar zijn we tevreden mee? Welke oplossing is goed genoeg?

De winst bij een geslaagde bemiddeling zit soms in een onverwachte hoek. Niet alleen de oplossing van de kwestie is belangrijk. Soms zijn er ook andere vormen van winst voor de cliënten. Bijvoorbeeld:

- Het beëindigen van de stress van de procedure
- De voldoening om met elkaar gepraat te hebben
- Opnieuw vertrouwen hebben en kunnen spreken met elkaar, ondanks het feit dat de oplossing niet ideaal is

In deze derde fase worden cliënten geconfronteerd met het niet komen tot een win-win oplossing. Dit kan ook voor de bemiddelaar frustrerend zijn.

### 7.1. Moeilijkheden in de derde fase

- Teruggrijpen naar het oorspronkelijke, eigen standpunt
- Teverden zijn met de eerste oplossing die deelnemers kunnen bedenken ('Eureka effect')
- Nieuwe belangen komen plots naar voren bij het doorspreken van een concrete oplossing; een nieuw belang wordt nu pas duidelijk!
- Nieuwe weerstand als de dingen concreet worden en mensen geïmpliceerd worden om te geven, zich te engageren en te investeren in de toekomstige relatie
- Wanneer blijkt dat de cliënt zich nooit geëngageerd heeft en je als bemiddelaar te hard getrokken hebt, iets genegeerd hebt of over het hoofd gezien hebt.

### 7.2. Mogelijke interventies in de derde fase

- Een zeer expliciete vraag stellen: *Is er iemand die echt niet kan leven met deze oplossing?*
- Een droomvraag stellen: *Stel je dat je wakker wordt over 2 jaar en alles loopt perfect tussen jullie. Hoe ziet jullie relatie/samenwerking er dan concreet uit? (Deze interventie kan ook in andere fasen ingezet worden)*

- Een schaalvraag stellen om voeling te krijgen met de mate van engagement voor de voorgestelde oplossing: *Bv 10: Ik sta volledig achter deze oplossing – 0: ik kan totaal niet achter deze oplossing staan. (Deze interventie kan ook in andere fasen ingezet worden).*

## Referenties

- Decl, E. & R. Ryan (2002). Overview of Self-Determination Theory: An Organismic Dialectical Perspective, In: *Handbook of Self-Determination Research*, pp. 3-34, Rochester.
- de Waart, J. (2012). Halsstarrige standpunten, *Tijdschrift voor conflicthantering*, Nr. 4.
- Euwema, M. & U. Wild (2008). *Vuurhaarden, pyromanen en brandweerlieden. Omgaan met conflicten op het werk*. Uitgeverij Thema.
- Evers, D. (2007). xxx
- Glasl, F. (2001). *Help! Conflicten. Heb ik een conflict of heeft het conflict mij?* Zeist: Christofoor.

## Verder lezen

- Arbinger Institute, The (2007). *Anatomie van de vrede. De kern van conflicten aanpakken*. Kampen: Ten Have.
- Bannink, F. (2006). *Oplossingsgerichte mediation*. Amsterdam: Harcourt.
- Bannink, F. (2006). *Oplossingsgerichte vragen. Handboek oplossingsgerichte gespreksvoering*. Amsterdam: Harcourt.
- Brennickmeijer, A.F.M., H.J. Bonenkamp, K. Van Oyen, K.C.M. Prein & P. Walters (Eds.) (2005). *Handboek mediation*. 3<sup>e</sup> druk. Den Haag: Sdu uitgevers.
- Bush, R.A.B. & J.P. Folger (2005). *The Promise of Mediation. The Transformative Approach to Conflict*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cloke, K. (2001). *Mediating Dangerously. The Frontiers of Conflict Resolution*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cloke, K. & J. Goldsmith (2005). *Resolving Conflicts at Work. Revised Edition. Eight Strategies for Everyone on the Job*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Crawley, J. & K. Graham (2002). *Mediation voor managers. Efficiënte conflicthantering op de werkvloer*. Zaltbommel: Thema.
- Crum, T.F. (2010). *De magie van conflict. Maak van je levenswerk een meesterwerk*. Houten: Zwerf.
- de Dreu, C.K.W. (2005). *Bang voor conflict? De psychologie van conflicten in organisaties*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Euwema, M. & U. Wild (2008). *Vuurhaarden, pyromanen en brandweerlieden. Omgaan met conflicten op het werk*. Uitgeverij Thema.
- Evers, D. (2007). *Veranderingsgericht bemiddelen. Een literatuuronderzoek naar de plaats van verandering in vier bemiddelingsmodellen*. Niet gepubliceerde master thesis, Instituut Universitaire Kurt Bösch, januari.
- Fisher, R., W. Ury & B. Patton (2005). *Excellent onderhandelen. Een praktische gids voor het best mogelijke resultaat in iedere onderhandeling*. Amsterdam: Uitgeverij Business Contact.
- Fiutak, T. (2009). *Le médiateur dans l'arène. Réflexion sur l'art de la médiation*. Toulouse : Erès.
- Freks, G., T. Jongbloed, S. Kalf, L. Potters, F. Schonewille & M. Uitslag (Red.) (2008). *Mediation is volwassen! Actuele toepassingen en ontwikkelingen*. Apeldoorn: Maklu.
- Giebels, E. & M. Eeuwema (2006). *Conflictmanagement Analyse, diagnostiek en interventie*. Groningen: Wolters Noordhoff.

- Glas, F. (2008). *Conflict, crisis, catharsis. De transformatie van de dubbelganger*. Zeist: Christofoor.
- Herrman, M.S. (Ed.) (2006). *Handbook of Mediation. Bridging Theory, Research, and Practice*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Kloppenborg, M. & J. van der Schoor (2008). *Hoera een conflict! Waarom teams conflicten nodig hebben*. Den Haag: Academic Service.
- Lederach, J.P. (2003). *The Little Book of Conflict Transformation*. Intercourse: Good Books.
- Moore, C.W. (2003). *The Mediation Process. Practical Strategies for Resolving Conflict*. 3<sup>rd</sup> Edition. San Francisco: Jossey-Bass.
- Patfoort, P. (2006). *Verdediging zonder aanval. De kracht van de Geweldloosheid*. Mechelen: Jeugd & Vrede/Baeckens Books.
- Prein, H. (2001). *Trainingsboek conflictiantering en mediation*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Prein, H. (2004). *Mediation in praktijk. Beroepsvaardigheden en interventietechnieken*. Amsterdam: Boom.
- Prins, S. (2008). *Bemiddeling voor leidinggevenden*. Pocket Lokale Besturen. Professionele vaardigheden. Brussel: Politeia/VVSG.
- Rosenberg, M.B. (2007). *Geweldloze communicatie. Ontwopenend en doeltreffend*. Rotterdam: Lemniscaat
- Schonewille, M.A. (2005). *Toolkit mediation. Voor de mediator en onderhandelaar*. Utrecht: uitgeverij Stili Novi, Nederlands Mediation Instituut
- Six, J.F. & V. Mussaud (2002). *Médiation*. Paris: Seuil.
- Thiebout, M., K. van Oyen, L.J. Reijerkerk & J.A.Th.M. de Waart (2008). *Groepsmediation. Dynamiek, procesontwerp en werkvormen*. Nederlands Mediation Instituut
- Van Meeteren, H. (2007). *De 10 vaardigheden van mediation*. Amsterdam: Uitgeverij Business Contact
- Winslade, J. & G. Monk (2001). *Narrative Mediation. A New Approach to Conflict Resolution*. San Francisco: Jossey-Bass.