

Mediation met de systeembril op

'Iedereen wordt gek van haar', 'Ik durf niemand meer met hem te laten werken', 'We schieten steeds terug in de oude situatie.' Hardnekkige patronen, onvoorspelbaar gedrag, opvolgingsproblemen, onduidelijkheid over de conflictpartners... Bij mediations waar je als mediator moedeloos van wordt, kan de systeembril helpen. Systemisch werken voegt als het ware een golfengte toe aan het communicatiekanaal tussen de mediator en deelnemers aan de mediation. Christel Hobbelen en Annemieke Hijink zijn geïnspireerd door deze aanpak bij mediations en lichten dat graag toe.

Door Annemieke Hijink en Christel Hobbelen

Een systeem ontstaat zodra mensen sociale relaties aangaan. Het heeft – vaak onbewust – grote invloed op ons gedrag. Iedereen is vanaf de geboorte bekend met de systemische wetten: ordening, binding en de balans tussen geven en nemen. Als oudste van het gezin is je positie anders dan als jongste en we kennen allemaal wel het 'brugklassergevoel': nieuw in de groep. Wanneer de balans tussen geven en nemen is verstoord, gaat een vriendschap over, want: 'Het moet altijd van mij komen.' Systeemdynamieken uit je gezin van herkomst neem je mee naar nieuwe situaties, ook als mediator.

In de systemische zienswijze is het systeem- of groepsgevoeten een belangrijke factor, dat vraagt van een persoon om zich te houden aan de regels van de groep.¹ Door boer te worden, net als vader, door de codes van de maffiafamilie uit te dragen of door in het gezin de bliksemaffleider te zijn. Alles is gericht op overleving van het systeem.

Uit dat geweten komt gedrag voort dat de maatschappij als ongewenst of ongezond bestempelt, maar dat voor het kind en de volwassene uit die groep volkomen normaal is. Het gedrag is immers altijd beloofd met binding en ordening: erbij horen en een plek

hebben, 'je bent een echte Herema.'

Door te doen wat het groepsgevoeten vraagt, voelt iemand zich onschuldig: hij doet immers iets om erbij te horen. Het benoemen ervan kan helpen om hardnekkigheid in het conflict te begrijpen.

Naast het bewuste groepsgevoeten is er een onbewust collectief geweten dat het systeem weer in balans (homeostase) brengt, het maakt onopgeloste zaken zichtbaar. Zo kan een teamlid onbewust het conflict overnemen van een eerdere collega die boos is vertrokken, door ook ruzie te krijgen met de manager. Herstel vindt plaats als het vertrek van de vorige medewerker gezien en erkend is.

Systemisch werken

Iedereen maakt deel uit van een systeem en ook in een mediation vormt zich een systeem.

Systemisch werken door mediators betekent rekening houden met de systeemwetten: binding, ordening en balans in geven en nemen. Dat zijn andere wetmatigheden dan op het individuele, psychologische niveau en ze kennen hun eigen dynamieken.

Als systemisch begeleider maak je gebruik van dat krachtenveld aan tafel, benoem je de dynamieken en werk je er oplossingsgericht mee. De basishouding bij het systemisch werken is vanuit het *lege midden*: voelen welke informatie er op systemisch niveau beschikbaar is en van daaruit handelen, in contact met jezelf en met de systeemleden. Die informatie is voor iedereen expliciet en beschikbaar te maken.

Systeem en conflict

Veranderingen in een relatie hebben gevolgen voor alle relaties binnen een groep die een enigszins hecht verband vormt. Systeemaanname is dat je niet níet kunt communiceren: betrekkingen en communicatie houden een conflict mee in stand of versterken dit.² Een nieuwe directeur is van invloed op de bestaande verhoudingen binnen een managementteam. Als bij echtscheiding een van beiden kiest voor een meer verzoenende, autonome opstelling, nodigt dit de ander uit tot een andere houding in het conflict.

Een mediation heeft gevolgen binnen de hele organisatie of familie: posities veranderen en er ontstaan nieuwe betrekkingen.

Een triade (driehoek) vormt de kleinste eenheid waarin dynamiek van voorspelbaarheid en herhaling is af te lezen: als er een ruzie is tussen twee partijen vloeit er altijd spanning af via een derde partij (collega, kind, schoonouders, mediator).³ Het tekenen en toelichten van de triade tijdens de mediation kan behulpzaam zijn bij het lezen en verhelderen van het conflict. Als een manager zegt: 'Neem jij die lastige medewerker alsjeblieft in je team', is daarmee onmiddellijk de triade gecreëerd en kiest de teamleider gevoels-

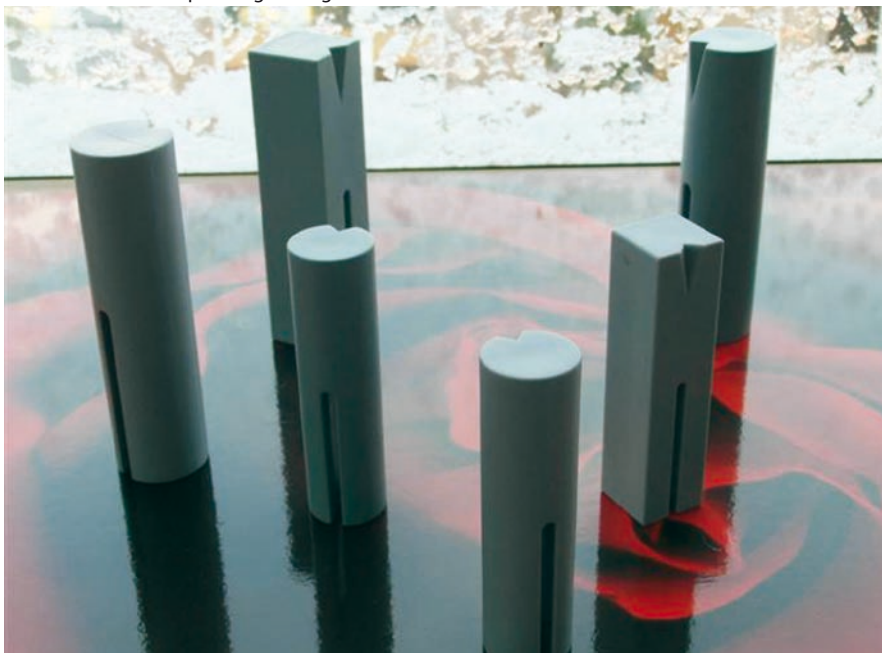
matig. Daarmee start de triangulatie: een wankele positie tussen twee partijen. Bij een 'vechtscheiding' vindt triangulatie plaats bij een kind; pas als een kind beide ouders in zichzelf (mag) herkennen en waarderen komt het tot wasdom. Als mediator ben je geschoold om het in die triangulatie uit te houden, voor iedere andere betrokkene is het een onhoudbare positie.

Gereedschapskist

Conflicten hebben soms dus hun oorsprong elders: in het verleden, doorgesijpeld van de top van de organisatie naar de werkvloer, of vanuit het familiesysteem. De mediator kan zich afvragen: kan het zijn dat de geschiedenis zich herhaalt met nieuwe spelers? Waar zit de verwarring? Systemische vragen in de gereedschapskist van de mediator openen mogelijk een ander laatje bij de deelnemers.

Een systeem zoekt naar het complete beeld: alles heeft een plek, ook het onaangename, dat wat onder tafel is geschoven. Het benoemen van systeem-dynamieken, ook met een verwijzing naar de communicatiepatronen in het

Voorbeeld van een opstelling met figuren.



Helpende zinnen:

- Wie is er al eerder weggegaan met ruzie?
- Wat weerhoudt u om de excuses aan te nemen?
- Met wie bent u eigenlijk in gevecht?
- Wat is er gebeurd met de oprichters van dit bedrijf?
- Welke wisseling in de top heeft er plaatsgevonden?
- Wat hoopte u te krijgen en van wie?
- Voor wie draagt u deze verantwoordelijkheid?
- Wie kijkt er over uw schouder mee?
- Met wie voelt u zich in de familie het meest verbonden?
- Wie of wat is weggegaan/buitengesloten/kwijtgeraakt?
- Wie volgt u hierin? of: Wie acht u hiermee?

Systeemwet en -dynamiek

- binding: loyaliteit
- geven/nemen: schuld
- binding: verstrikking
- ordering/binding
- ordering: oud en nieuw
- geven/nemen uit balans
- ordering: parentificatie
- binding: loyaliteit
- binding: volgen
- binding: gezien worden
- binding: loyaliteit

hier en nu, ontschuldigt de mediation-deelnemers en zij nemen juist dan verantwoordelijkheid. Het maakt de sfeer veiliger en opener: men voelt zich gezien.

Houding van de mediator

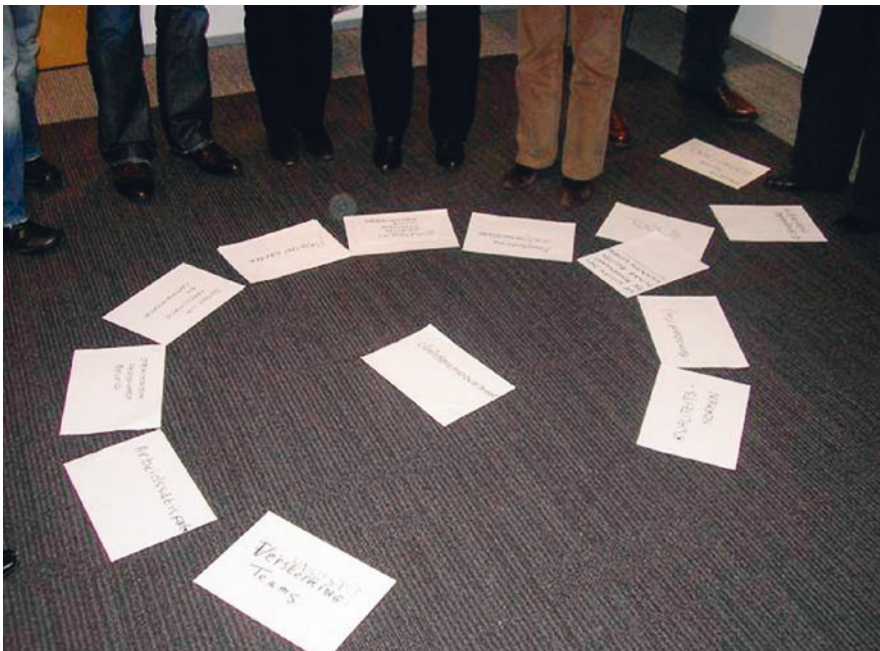
Vanaf het eerste telefoontje voor de mediationafspraken of een intakegesprek is er voor de goede verstaander systeem-informatie beschikbaar. Is er een medewerker die de manager afschermt? Hoe zijn de reacties op het feit dat er een mediator belt? Is er een nieuwe partner

die meepraat? Geeft de werkgever aan dat het niet haar probleem is, maar dat van de medewerker? Soms kan het benoemen ervan helpen: 'Het viel me op dat het lastig was om u te pakken te krijgen aan de telefoon', of: 'Uw echtgenoot komt over als heel betrokken.'

Bij een arbeidsmediation biedt een intakegesprek op de werkplek kans om het systeem te ervaren en de triades op te merken.

Diverse literatuur refereert al aan de beroepshouding als systemisch begeleider: 'actief in het kijken, luisteren en aanvoelen van wat de representanten doen en laten zien', zoals bij het begeleiden van opstellingen.⁴ Zo'n niet-oordelende houding kan ook de mediator van pas komen. Alert kijkend naar de parallelle processen die zich afspelen, de spanning, ontspanning, de emoties, de gestalt: zit iemand er zeker of onzeker bij, als een kind of als een volwassene? Door te containen ('uithouden en verdragen van gevoelens en/of inzichten') bied je ruimte voor het proces van de deelnemers en hun systeem en komen de echte vragen op tafel.⁵

De mediator kan elementen en spelers die meedoen in deze situatie door cliënten laten opstellen op tafel met poppetjes of voorwerpen, of met A4'tjes op de grond. Dat geeft snel duidelijkheid over het innerlijk beeld, de afstand



daarbij helpen door bijvoorbeeld de ouders op de stoel van hun kind te laten plaatsnemen: 'Hoe is het op die plek?' Daarmee komt er op een ander niveau besef dat zij de ouders zijn en het kind hun kind. Ook kun je de scheidingspartners vragen om zich voor te stellen dat hun eigen ouders, als bron, achter hen staan.

Ook als nieuwe partners in beeld komen houdt het oorspronkelijke systeem niet op te bestaan; een ouder blijft. Voor nieuw samengestelde gezinnen is het systemische credo dan ook: ruimte maken voor het nieuwe, met respect voor het oude. Als dat niet gebeurt volgen er spanningen, vooral bij de kinderen. Vaak is acceptatie van de nieuwe partner lastig of speelt de angst

tussen mensen en positie die men hierin inneemt.⁶ Ook de rangschikking aan tafel kan bijdragen aan het proces.

Scheidingsmediations met de systeembril

Het familiesysteem heeft de grootste impact op het individu; van (voor) ouders neem je zowel codes als verstoringen in de systeemgeschiedenis over. Dit bepaalt je kijk op de wereld en verklaart soms onbegrijpelijk gedrag.

Juist ook bij scheidingsmediations bieden de systeemwetten de mediator houvast.

Het bindingsprincipe – iedereen heeft recht op een plek – heeft mede als gevolg dat kinderen onvoorwaardelijke loyaliteit ten opzichte van hun ouders voelen.

Een heftige periode in een partnerrelatie of bij een scheiding waarbij kinderen in beeld zijn, is ook het moment dat er parentificatie op de loer ligt: het kind gaat op de plek van de ouder staan en voor hem of haar zorgen.⁷ Het is voor de ordening van groot belang dat de ouders verantwoordelijkheid blijven dragen voor wat van hen is en daarin regie houden, zodat de kinderen op hun kindplek kunnen blijven. De mediator kan hen

Advertentie

Systemische training, begeleiding & coaching voor mediators

bureau hijink & zo biedt zicht op het geheel

- Eendaagse training: **Systemisch werken voor mediators**, in samenwerking met Christel Hobbelen van Consonant mediation & coaching (6 PE-punten). Vaste data & op maat.
- Tweedaagse training: **Verborgen dynamiek van een conflict**, in samenwerking met Gera Vermaas van Kerncompany - systemische opleidingen. (12 PE-punten). Vaste data & op maat.
- Eendaagse training: **Inzicht in ruziedynamiek**, systemisch werken met paarden (6 PE-punten). Vaste data & op maat.
- **Consultatieopstellingen voor mediators** (4 PE-punten). Vaste data & op maat.
- **Individueel systemisch consult mediators** (1 PE-punt per uur). Op maat.

Meer informatie over hijink & zo & partners

www.hijinkenzo.nl - systemische mediation, begeleiding & trainingen voor mediators

www.consonantmediation.nl - coaching van mediators

www.kerncompany.nl - systemische opleidingen

dat die partner de plek van de ouder zal innemen. Als een stiefouder goedbedoelend op de plek van de oorspronkelijke ouder gaat staan en voorbij gaat aan wat was, raakt het systeem verstoord.

Tot slot

Het draaien aan de systemische knoppen kan de mediator en de deelnemers inzicht en bewustwording opleveren. Uiteraard is het aan de mediator of het comfortabel voelt om systemische interventies te plegen. Als deze aanpak aanspreekt, dan biedt dit een nieuw arsenaal aan gereedschap om dynamieken te benoemen waarvan de conflictpartners zullen 'weten' dat het klopt.

Noten

- 1 Bert Hellinger, *Hart tegen hard*, Haarlem: Altamira/Becht 2006, p. 76-80.
- 2 Joep Choy, De systeembenadering bij mediation, in: H. Prein (red.), *Benaderingen en inspiratiebronnen van mediation*, Den Haag: Sdu Uitgevers 2006, p. 19-92.
- 3 Idem.
- 4 Francine ten Hoedt en Ton de Gans, Opstellingen, in: H. Prein (red.), *Benaderingen en inspiratiebronnen van mediation*, Den Haag: Sdu Uitgevers 2006, p. 237-254.
- 5 Ruud Knaapen in: Bureau Wind, Opleiding Systemische paardencoaching, blok 6, p. 3.
- 6 D.D. Kooimans en A. van den Ende, 'Opstellingen binnen mediation', *Tijdschrift Conflictantering* 2010, nr. 3.
- 7 Steven Pont, *Er zit systeem in. De triadische tekening*, 2005/2007, p. 83 e.v.



Over de auteurs

Annemieke Hijink werkt sinds 2001 voor bureau hijink & zo. Als NMI Gecertificeerd Mediator begeleidt ze mediations in werksituaties en tussen familieleden. Ze is opgeleid in het begeleiden

van familie- en organisatieopstellingen en als systemisch begeleider. Annemieke Hijink traint mediators in systemisch werken en biedt consultatieopstellingen voor mediators.



Christel Hobbelen werkt voor Consonant Mediation & Coaching. Sinds 2000 is zij werkzaam als gecertificeerd NMI-mediator en is ze met name actief op het terrein van echtscheidings- en omgangsmediations en

conflicten in de gezin- en familiesfeer. Zij is tevens opgeleid tot coach en biedt coaching op het gebied van persoonlijke groei en zingeving.