

Instructie voor casuïstiek en acteurs bij video-assessments,

H. Prein

1. Instructie casuïstiek

De functie van een casus bij het assessment is om een uitgangspunt te bieden aan de acteurs als conflictpartijen om zich te kunnen inleven in het conflict met de daarbij horende onverenigbare belangen, opvattingen, waarden, gevoelens en gedrag. Hun onderlinge interactie in de mediation die daarop is gebaseerd, moet aan de kandidaat in het assessment de gelegenheid kunnen bieden om te laten zien in hoeverre hij in staat is hierop op een adequate wijze in te spelen.

Het moet dus om een echt conflict gaan waarvan normaal gesproken verondersteld kan worden dat mensen hiervoor bij een mediator terecht komen. Een simpel voor de hand liggend misverstand waarbij de oplossing voor een buitenstaander er meteen al duimendik bovenop ligt, is daarom niet geschikt.

Bij de omschrijving van de partijen in de casus, moeten ook de juiste partijen bij de mediator aan tafel zitten (dus bijvoorbeeld niet: 'een gesprek tussen de stiefmoeder en de dochter', terwijl de vader met wie zij eigenlijk het conflict heeft er niet bij zit; dus niet: 'een gesprek tussen de afdelingschef en een werknemer', terwijl de gewraakte beslissingen waarover het conflict gaat zijn genomen door de afwezige baas).

Het is ook niet de bedoeling dat in de casus een uitgebreid scenario of script wordt omschreven dat door acteurs gevolgd zou moeten worden of dat een mogelijke 'oplossing' van het conflict heel sterk erin wordt geschreven. De kandidaat wordt er immers op beoordeeld in hoeverre hij autonoom in staat is om met zijn interventies op een effectieve wijze in te spelen op wat zich in het hier en nu tussen de deelnemers afspeelt en niet of hij (als bij een speurtocht) 'de (voorgebakken) oplossing' weet te vinden.

Bij het uitschrijven van casussen zou het accent kunnen liggen op de omschrijving van de gevoelens, die ontstaan zijn, omdat aan bepaalde en nader omschreven behoeften of belangen niet wordt voldaan bij de twee partijen. Samen met een korte, zakelijke omschrijving van de achtergrond van beide partijen, de context (omstandigheden) en de voorgeschiedenis is dat doorgaans een voldoende uitgangspunt voor de acteurs als conflictpartijen om met elkaar een proces aan te gaan in de mediation (dus zonder te weten of van te voren af te spreken waarop het uit zal komen). Het geeft de benodigde improvisatievrijheid aan de acteurs en vergroot de kans op een zo levensecht mogelijk mediation-proces voor de kandidaat.

Een casus die een kandidaat al meerdere keren daarvoor heeft gebruikt in zijn opleiding is daarom ook niet geschikt. In dat geval is voor de kandidaat geen enkele noodzaak om zich nieuwsgierig te verdiepen in het conflict en in beide partijen en is ieder verrassingseffect verdwenen. De verleiding is daarbij te groot voor de kandidaat om routinematig een bepaald sjabloon te volgen in plaats van in te spelen op wat er echt gebeurt.

Aandachtspunt is ook dat de casus voor de combinatie van seksen en leeftijden van de beschikbare acteurs ‘waarschijnlijk’ te maken is (een dameshuwelijk van bijna zestigers, met zeer jonge kinderen en een problematische werkindeling, komt dan gewild over).

2. Instructie voor acteurs

2.1 Algemeen

De taak van de acteurs bij het assessment is om de kandidaat de gelegenheid te geven hun vaardigheid als mediator te demonstreren.

In het algemeen betekent dat, dat de acteurs zo natuurlijk en reëel mogelijk het gedrag zullen moeten laten zien dat kenmerkend is voor mensen die met elkaar in conflict zijn. Ze dienen in het hier-en-nu van de mediation zo levensecht mogelijk te reageren op wat zich aandient, dus op de acties van de andere partij en op de interventies van de mediator.

Eventuele ‘doorbraken’ of ‘omslagen’ in de communicatie (ten goede of ten kwade) moeten voor een observator invoelbaar zijn en geloofwaardig overkomen en zichtbaar het gevolg zijn van wat daarvoor in de mediation gebeurt, gedaan of gezegd is door de partijen en/of de mediator.

Ook is het niet toegestaan dat de acteurs de mediator ‘helpen’ een goed resultaat te bereiken. Wel is het mogelijk op een realistische manier te reageren (met verbazing, gekwettheid, boosheid o.i.d.) wanneer een mediator bijvoorbeeld iets onbegrijpelijks, stoms of onbeschofts doet, zoals u anders ook gedaan zou hebben. De kandidaat krijgt hiermee de gelegenheid ook weer op uw reactie te reageren en eventueel zijn fout te herstellen.

Het is niet per se de bedoeling dat gedurende de tijd dat de video-opname duurt een oplossing van het conflict tot stand moet worden gebracht. Hiervoor is de tijd kort; het is een uitsnede van een mediation.

Het is ook niet de bedoeling dat de acteurs hierbij volgens een scenario of script werken of dat het spelen van de casus van te voren wordt inge oefend en gerepeteerd met de kandidaat.

2.2 Conflictinteractie

Mensen komen vaak uit wanhoop bij een mediator, omdat het henzelf niet meer lukt effectief met elkaar te praten, hoewel ze diep in hun hart ook zo graag anders willen (anders hadden ze geen mediator ingeschakeld).

Hun vermogen om met elkaar te communiceren en hun geschillen door te praten is kennelijk fundamenteel verstoord. Het is aan de mediator om die verstoorde communicatie weer op gang te brengen.

Uitgangspunt hierbij is de eigen onvrede van de partijen met de situatie (hoe verborgen soms ook) en hun wens om het anders te doen. Dit is een subtiel spanningsveld van krachten dat tot uiting dient te komen in de interactie tussen de deelnemers aan het mediationproces.

Maar dat spanningsveld moet subtiel worden uitgespeeld: als de partijen zo maar wat zitten te babbelen en eigenlijk nergens oneens over blijken te zijn, kunnen we niet spreken van een conflict waar een mediator mee te maken krijgt. Het is dus ongeschikt als uitgangspunt voor de beoordeling van een kandidaat of hij in staat is als mediator bij een reëel conflict op te treden.

Kennis van het soort gedragingen, dat typerend is voor mensen die met elkaar in conflict zijn, is daarom essentieel voor de acteur om op een geloofwaardige manier partijen in conflict te kunnen vertolken:

1. *Kenmerkend voor conflictcommunicatie* is, dat partijen elkaar (voortdurend) verwijten en beschuldigingen maken, niet naar elkaar luisteren, niet op elkaar ingaan, niet geïnteresseerd blijken te zijn in elkaar (ze stellen bijvoorbeeld nauwelijks echte, open vragen aan elkaar) en alleen maar afwijzen wat de ander zegt (zeggen veel ‘nee’ of ‘ja,maar...’). Ze interrumpen elkaar voortdurend en praten door elkaar heen.

De verwijten worden gaande weg persoonlijker (de persoon zelf en niet de concrete zaak is het probleem) en kunnen zich ontwikkelen tot generalisaties en globale verabsoluteringen (veel gebruik van ‘altijd’, ‘nooit’: ‘waarom ben jij toch altijd zo egoïstisch?’). Dit maakt de ander natuurlijk nog alerter en defensiever. De ander wijst iedere verantwoordelijkheid af (‘voelt zich een onbegrepen slachtoffer’), ontkracht de beschuldigingen met tegenargumenten of gaat verongelijkt tot de tegenaanval over.

Soms ontaardt het bekritisieren in ‘minachting’, denigrerende en kleinerende opmerkingen (valse grappen, hatelijke opmerkingen, bespotten, sarcasme, cynisme).

Als resultaat daarvan voelen partijen zich dermate onbegrepen of geïntimideerd, dat ze zich soms uit de interactie terugtrekken achter een verdedigingsmuur (de ander negeren, weigeren nog te praten/antwoorden). Ze voelen zich achterdochtig, vijandig, gesloten, onverschillig en ongevoelig voor het perspectief van de ander. Men verwijt de ander de oorzaak te zijn van alle huidige onheil, bagatelliseert (minimaliseert, ridiculiseert) een mogelijke toenadering of herstelpoging van de ander en keert zich gekwetst (niet-begrepen, niet-gezien, niet-gewaardeerd) en onverschillig van de ander af.

Beiden voelen machteloosheid, frustratie en woede als resultaat. Een serieus conflict leidt altijd tot een of ander gevoel van controleverlies over de situatie, en gaat gepaard met een gevoel van verwarring, twijfel, onzekerheid en besluiteloosheid (men vraagt daarom soms ontgoocheld of geïrriteerd om advies van de mediator).

2. Het zou mooi zijn, als de acteur *verschillende soorten communicatie, gedragingen, gevoelens kan laten zien (ook non-verbaal), zolang het maar op een natuurlijke manier past binnen het interactieproces* en als een reactie/gevolg gezien kan worden op wat er aan voorafging.

Partijen in een (geëscaleerd) conflict zullen zich vaak ‘onzeker en machteloos’ voelen en niet goed zicht hebben op wat ze eigenlijk willen en wat voor oplossingen er überhaupt (nog) mogelijk zijn (men is er immers zélf niet uitgekomen). Dit kan tot uiting komen in twijfel, verwarring, onvermogen om te begrijpen en/of handelen, uitingen van woede en frustratie, voortdurende herhalingen van hetzelfde punt (posities, eisen, argumenten), verwijten, beschuldigingen, afwijzen van eigen verantwoordelijkheid en de neiging om eigen gedrag goed te praten (‘jij-boodschappen’ en ander typisch taalgebruik om eigen verantwoordelijkheid te omzeilen, zie ook *Trainingsboek Conflicthantering en Mediation** blz. 108-112), schuld en schaamte over wat er gebeurd is, angst (zich bedreigd voelen), huilen, ‘slachtoffergedrag’, onwilligheid (zwijgen, mokken), onlogische redeneringen, geïrriteerd vragen om informatie en/of advies e.d. (zie

ook *Trainingsboek Conflicthantering en Mediation**, blz. 186-188). Het spreekt vanzelf, dat - als men zich zo onmachtig voelt -, men ook *weinig oog hebben zal voor de ander en men niet in staat zal zijn zich te verplaatsen in de ander*. Dit kan zich weer uiten in beschuldigingen en verwijten, sarcasme, schelden, 'lippendienst' ('ja, maar...'), trivialisieren van andermans claims, of voorstellen botweg weigeren. Van de andere kant zal men ook klagen dat niemand hem/haar begrijpt en over al het onbegrip dat men ontmoet, of impliciet of expliciet vragen om begrip door omstandig eigen positie te rechtvaardigen, vroeger gedrag uit te leggen, het vastbijten in posities, voortdurend argumenteren en eindeloos argumenten herhalen (in de hoop dat de ander nu eindelijk er iets van gaat begrijpen).

Wanneer mediation effectief is, kan het 'begrip' voor de ander a.h.w. ineens 'doorbreken', wanneer men toegeeft dat dit 'nieuw' is, men dit nooit eerder zo heeft gehoord of gezien en komt zo de weg vrij naar het gezamenlijk probleemoplossen.

De kunst voor de acteur is om deze gedragingen *zo te variëren*, dat de kandidaat kan laten zien, dat hij/zij in staat is met deze variëteit aan gedragingen om te gaan. Het vraagt van de acteur om een grote flexibiliteit en kennis van het arsenaal van 'conflicttactieken' die conflictpartijen ten toon kunnen spreiden.

Maar minimaal moet er in de interactie tussen de partijen sprake zijn van enige vorm van conflictcommunicatie die rechtvaardigt dat partijen voor mediation hebben gekozen. Een soort 'koffietafelgebabbel' waar partijen genoeglijk wat over en weer praten en nergens fundamenteel oneens over blijken te zijn of waar mogelijke 'oplossingen' voor hun 'geschil' (dat dus eigenlijk niet echt een geschil is) heel erg voor de hand liggen, is dus onvoldoende en ongeschikt om als uitgangspunt voor een assessment te dienen.

2.3 Moeilijk genoeg, en niet te moeilijk

Om de kandidaat in de gelegenheid te stellen om zijn vaardigheid als mediator te demonstreren, zal de acteur er naar moeten streven de situatie *moeilijk genoeg* te maken, zodat de kandidaat de breedte en diepte van zijn competenties als mediator kan laten zien, maar *niet te moeilijk* zodat er voor de kandidaat geen ruimte overblijft om te opereren (zie wat boven over het 'spanningsveld' is gezegd). Dit betekent natuurlijk ook weer niet dat de acteurs 'onder een hoedje' mogen spelen met de kandidaat.

1. Zo zal (één van) de acteurs bijvoorbeeld *enige onwilligheid, weerstand* kunnen vertonen om aan de mediation mee te doen - net zoals dat in de praktijk ook vaak gebeurt - , maar van de andere kant *niet alle medewerking weigeren* en zeker niet opstaan en de kamer uit gaan (behalve als de kandidaat het er natuurlijk écht naar heeft gemaakt).

Op een geloofwaardige manier reageren met ongeloof, verbazing of onwil op een vreemde regel of opmerking van de mediator (bijvoorbeeld: 'u mag zolang de mediation duurt buiten de mediation om niet met elkaar praten'), kan heel functioneel zijn.

Voor de kandidaat geldt: 'eens een keer een fout maken is niet erg, belangrijker is hoe je met het effect ervan omgaat.' Door een invoelbare reactie van de acteur op een mogelijke fout of foutieve interventie van de mediator, geeft de acteur haar de

gelegenheid om deze te corrigeren. Door er gemakkelijk in mee te gaan of niet op te reageren, wordt daarentegen de kandidaat die mogelijkheid ontnomen. Een belangrijke vaardigheid die de kandidaat zal moeten demonstreren is zijn vermogen om een *vruchtbare werkrelatie* met de deelnemers aan de mediation op te bouwen. De acteurs dienen daarom – zo mogelijk – aan de kandidaat in hun verbale en non-verbale gedrag ‘feedback’ te geven op de wijze waarop deze daar wel of niet in slaagt (wanneer de kandidaat bijvoorbeeld de aandacht erg ongelijk verdeelt of weinig moeite doet om hun vertrouwen te winnen of slecht met eventuele man/vrouwverschillen omgaat of te gedistantieerd, resp. respectloos met hen omgaat).

2. Acteurs kunnen van tevoren afspreken dat één van hen zich op een gegeven moment wat agressief, kwetsend; overbluffend; zeurderig o.i.d. opstelt (zolang het maar invoelbaar blijft) zodat de kandidaat kan laten zien hoe empathisch hij/zij kan reageren op vervelende klanten en niet partijdig optreedt (bijvoorbeeld naar sekse), dus hoe de kandidaat met dit soort situaties omgaat. Maar nogmaals dit soort gedrag moet wel steeds geloofwaardig blijven binnen de context van het hier-en-nu proces.
3. Acteurs dienen in hun rol als conflictpartij ‘hun verhaal te vertellen’ en – alleen op verzoek van de mediator – informatie te verschaffen *met voldoende details* om hem een (eerste) indruk te geven van het conflict. Van de andere kant moet dit ook weer *niet zo gedetailleerd* zijn, dat er voor de andere partij niets meer te vertellen overblijft en voor de mediator niets meer te vragen is, hij niets meer hoeft uit te zoeken en zich niet meer op onderliggende belangen en mogelijke oplossingen hoeft te concentreren. Met andere woorden: de mediator hoeft niet alle informatie over conflictkwesies en mogelijke oplossingen gratis op een presenteerblaadje gepresenteerd te krijgen. Hij moet immers de gelegenheid krijgen om communicatieve vaardigheden zoals actief luisteren, parafraseren, samenvatten, doorvragen, nuanceren (‘positief heretiketteren’) te demonstreren. Van de andere kant stelt dat ook bepaalde eisen aan de gebruikte casus: het moet wel een echt conflict zijn (zie hiervoor onder 1).
4. Acteurs dienen in hun rol als conflictpartij *niet te gemakkelijk het met elkaar eens te worden*, zodat de kandidaat niet de gelegenheid krijgt te laten zien dat hij de conflictpartijen kan motiveren om gezamenlijk hun probleem op te lossen en samen tot overeenstemming te komen. Een eventuele omslag in de discussie moet invoelbaar blijven en het gevolg van wat daarvoor is gebeurd. Van de andere kant moeten de acteurs zich weer *niet té onwillig en halsstarrig opstellen* zodat er niets te onderhandelen valt. Naast onverenigbare belangen, hebben deelnemers aan mediation natuurlijk óók gemeenschappelijke, overkoepelende belangen en dat mag natuurlijk ook wel naar voren komen. Op het spanningsveld tussen beide elementen is boven in de inleiding al gewezen.

* Prein, H. (2007) *Trainingsboek Conflicthantering en Mediation*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.