

Sturing op emoties voor een snelle oplossing van het conflict

Door George Smits en Lodewijk Schmit Jongbloed

In dit artikel beschrijven wij onze werkwijze van mediation. De kern is gericht op het zo efficiënt mogelijk kanaliseren en reduceren van emoties. De basis voor dit artikel is onze jarenlange praktische ervaring met mediation bij medisch specialisten, huisartsen en advocaten binnen een maatschap. De ervaring leert dat wanneer de tegenwerkende emoties zich keren, partijen veel sneller tot een oplossing komen.

Het hele proces van mediation verdelen we in twee delen, namelijk in een onderstroom en een bovenstroom. Bij de start van elke mediation vinden wij het van belang dat de deelnemers voldoende weten over communicatie en emoties. Hiertoe leggen we eerst begrippen als onderstroom en bovenstroom, alsook de werking van emoties uit. Hierdoor leren de mensen herkennen op welke stroom zij communiceren en welke invloed dit op de oplossingen heeft. We gebruiken daarvoor de emotieleer van Frijda, dat wij hierna zullen toelichten, en het onderhandelingsmodel van Harvard.¹ Ook leren we eenvoudige communicatievaardigheden aan.

Stromingen

Wij definiëren de *onderstroom* als het gebied van de emoties. De emoties beïnvloeden het mediationproces. De emoties komen tot uiting in de communicatie. Met name de non-verbale communicatie speelt hierin een belangrijke rol. De emotie is goed 'te lezen' in de non-verbale communicatie, het gaat hierbij onder andere om mimiek, intonatie en lichaamshouding. In de onderstroom wordt ook de relatie gedefinieerd. Als de intenties uitgesproken zijn om samen tot een oplossing te willen komen en de emoties de juiste kant uit wijzen, kan overgestapt worden naar de bovenstroom.

De *bovenstroom* gaat over het feitelijke probleem en concrete zaken. Hier maken we gebruik van het probleemoplossende vermogen en efficiënt gedrag van de mensen om tot de oplossing van het probleem te komen. In dit gebied wordt de inhoud geformuleerd.

Kennis en eenduidige begripsvorming van de stromen is belangrijk voor alle partijen. Door duidelijk aan de groep het verschil tussen deze twee stromen uit te leggen, kunnen we in het mediationproces aangeven wanneer iemand op een andere stroom zit dan waar we in werken. Ook herkennen

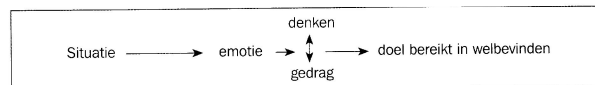
partijen snel van zichzelf en van de ander op welke stroom men zit. Hierdoor structureren we de mediation en blijven we allen op de juiste stroom. Wanneer de groep terugvalt op de onderstroom signaleert men dit sneller en kan er teruggeschakeld worden naar de bovenstroom.

De functie van emoties

Na de uitleg van de stromen starten we met een korte inleiding over de functie van emoties en gedrag. We houden dit kort en presenteren dit licht met de nodige humor. Hierdoor 'kloppen we lucht' in de onderstroom.

Als basis gebruiken we hiervoor de emotieleer van Frijda. De kern van zijn theorie is dat emoties een duidelijke functie en doel hebben. Elk gedrag komt voort uit een emotie. De emotieleer heeft veel empirische ondersteuning, ook is er veel onderzoek naar de hersenfysiologie gedaan. Door de deelnemers aan de mediation hierover te vertellen zakt de weerstand die er meestal is om over emoties te praten, al voor een deel weg. Door heel neuter uitleg te geven over de functie van emoties, worden emoties eigenlijk al een beetje gestructureerd zonder het over de daadwerkelijk spelende emoties te hebben. Tijdens de uitleg denkt men ook al aan de eigen emoties die in de zaak spelen. In feite is dit cognitieve gedragstherapeutische interventie. De uitleg van de emotieleer motiveert mensen om minder negatief tegenover emoties te staan en te begrijpen waarom hier belemmeringen in de oplossingen kunnen ontstaan. Ook is het doel om emoties niet te bagatelliseren en te zien hoe belangrijk dit deel is.

De volgende uitleg over de kern van de theorie wordt altijd gewaardeerd.



Emoties helpen ons overleven in welbevinden. In het navolgende model krijgt u zicht op de werking.

Er gebeurt iets, een benoembare situatie, hierdoor ervaren wij een emotie.

De emotie zet het denken aan en stuurt ook ons gedrag aan zodat we met ons gedrag ons doel bereiken. Als het doel bereikt is en men voelt zich daar goed bij, dan pas is het een echte goede oplossing. De emotie is dan weer feedback over de situatie, want voelt men zich er niet goed bij, dan klopt de oplossing niet. De emotie heeft dus een heel belangrijke functie voor het inschatten van de situatie.

Heel concreet, als er brand (situatie) is, dan worden we bang, waardoor we denken 'wegwezen' en als gedrag zetten we vluchten in om te overleven.

Wij noemen voor het gemak vier basis-emoties: angst, boos, verdriet en blij. Deze basisemoties kunnen we in verschillende gradaties (van licht tot hevig) voelen. Door gevoelens te ontleden naar deze vier emoties wordt het meer helder waar mensen mee zitten. Bijvoorbeeld onzekerheid is angst en irritatie is boos. Door in contact te staan met de eigen emotie weet men ook wat er aan de hand is. De emotie is informatie die ons helpt. Het zegt iets over de onderstroom en geeft de mogelijkheid de stroom te veranderen. Door emoties te ontkennen raakt men vaak verder van zijn doel. Bewustzijn van de emotie is essentieel voor het goed inschatten van de situatie.

Hoe komen de emoties tot stand?

Een emotie is een reactie van het zenuwstelsel op een prikkel, waarbij bijna tegelijkertijd een reactie volgt vanuit het hormoonstelsel. Het zenuwstelsel bestaat onder andere uit grote hersenen, kleine hersenen, tussenhersenen en de hersenstam.

We maken de fysiologie nu even heel simpel. De hersenstam reguleert de vitale functies zoals de circulatie en de ademhaling, de schors van de grote hersenen (= cortex) is vooral verantwoordelijk voor het

denken, het probleemoplossend handelen en de creativiteit. Deze cortex hebben we vooral nodig voor de bovenstroom. Tussen hersenstam en cortex bevindt zich een samenhangend geheel van hersendelen dat vooral betrekking heeft op de emotionaliteit van de mens: het limbisch systeem. De delen van het limbisch systeem hebben ingewikkelde zenuwverbindingen met elkaar en met lager en hoger gelegen hersendelen en met de hypofyse. Het limbische systeem is verantwoordelijk voor de onderstroom.

Kort samengevat:

- De cortex stuurt denken aan. Hiermee bent u probleemoplossend bezig. Dit is de bovenstroom.
- Het limbische systeem geeft waarschuwing voor gevaar. Het regelt onze emotie en stuurt geautomiseerd gedrag aan. Het reageert vaak vanuit wat in het verleden geleerd is.

Vanuit de psychologie is het aantoonbaar dat gedrag voor een groot deel wordt bepaald door de emoties die een persoon ervaart. Het lastige van emoties is dat mensen nogal eens emoties hebben die niets met de specifieke situatie te maken hebben. De oorzaak hiervan ligt in het verleden en is opgeslagen in het limbisch systeem. Verwelende of traumatische ervaringen worden hier opgeslagen. Dit heeft met overleven te maken en het vermogen te leren van wat men meemaakt. Hoe hoger de emotie hoe 'limbischer' iemand is. Op limbisch niveau wordt ook de non-verbale communicatie gedefinieerd.

Tijdens de uitleg van deze theorie denken partijen al na over de eigen emoties in deze specifieke situatie. Door de onderstroom zo zichtbaar te maken, komen mensen erachter dat wat ze voelen soms niets met die specifieke situatie te maken heeft. Door dit inzicht gaat de onderstroom de goede kant op.

Interventies op de onderstroom

Vervolgens vragen wij de partijen na te denken welke emoties zij hebben die ze graag onderzocht zouden willen hebben. Ook vragen we welke emoties belemmerend zijn voor de oplossing van het probleem. Tevens wordt aan iedereen gevraagd hoeveel tijd zij nodig hebben voor het uiten van de emotie. Hierna maakt de mediator met de groep een afspraak over

de tijd die besteedt wordt aan de emotie. Te weinig tijd is niet goed maar teveel tijd besteden is helemaal niet goed.

We hanteren hiervoor de twintigprocentregel. Twintig procent van de tijd voor de onderstroom en tachtig procent voor het oplossen van de problemen in de bovenstroom. Tijdsbewaking is heel belangrijk. Wanneer je dat niet doet lijkt er vaak geen einde aan te komen. Gaat het te lang duren dan moet de mediator soms concluderen dat er geen oplossing mogelijk is omdat de onderstroom niet gekeerd kan worden. Een caucus of time-out van twee weken biedt soms wel een oplossing. We starten daarna opnieuw met de onderstroom, onder het motto: een geuite emotie is een zakkende emotie. Komen we er dan nog niet uit dan stoppen wij de mediation of we helpen de groep naar een scheiding. Bij de onderstroom interventies gebruiken we de volgende regels:

- bij het uiten van de emoties mag niemand de ander in de rede vallen; en
- er mag alleen maar gereflecteerd worden.

Rol en werkwijze van de mediator

De rol van de mediator in de onderstroom is behoorlijk actief. De mediator verricht veel interventies gericht op inzicht geven en helder krijgen van perceptie van de betrokkenen. Het doel is hen te helpen opluchting te ervaren waardoor men van limbisch (emotie) naar cortex (probleemoplossend) komt. De mediator signaleert tevens de werking van het oorspronkelijke systeem van de groep en de bijbehorende emoties. Als mensen niet goed in contact komen met de eigen emotie dan helpt hij ze hierbij, door inleving van hoe de mediator het zou voelen. Timing is hier heel belangrijk, het mag niet te zwaar worden. De werkwijze van de mediation is eclectisch en zeer afhankelijk van de groep. We kunnen hierbij gebruikmaken van cognitieve en gedragstrategieën, systeem- en gezinstherapie, maar ook van psychodrama-technieken, groepsoptellingen, rolwissel en uitspreken van emoties naar elkaar. Het is van belang met twee mediators te werken. Hoewel dit extra kosten met zich meebrengt, komt het de kwaliteit en het tempo van de mediation ten goede. Hierbij hanteren wij ook een duidelijke verdeling van rollen, de ene mediator is meer gericht op de onderstroom, de andere op de bovenstroom. Partijen ervaren dit als veilig

en hierdoor wordt de onderstroom sneller zichtbaar en bespreekbaar.

Door deze interventies leren mensen tevens hoe zij zelf aan emotiemanagement kunnen doen. Het centrale thema is 'zorgvuldig op de relatie en duidelijk op de inhoud'. Hiervoor gebruiken we het onderhandelingsmodel van Harvard. We leren mensen in deze fase emoties tegen de anderen te uiten en toch zorgvuldig te zijn met de relatie. De communicatie wordt open, mensen worden introspectief dat wil zeggen, kunnen de eigen rol ook zien. Deze symptomen geven aan dat de onderstroom de goede kant op gaat. De groep kan nu zelf makkelijker op de cortex bewegen, over belangen praten en creatief naar oplossingen zoeken.

De begeleiding van de mediator wordt nu minder zichtbaar, mediators begeleiden het proces en helpen met creatief nadenken. Indien het limbisch systeem bij iemand opsteekt kan er snel een interventie gedaan worden, waardoor men weer op de bovenstroom door gaat. De mediator moet voorkomen dat hij zelf niet een onderdeel van het systeem van de groep wordt. Dit is een gevaar want de groep doet steeds appel op de mediator om onderdeel van het besraande systeem te worden. Dit wordt versterkt door de actieve rol die de mediator in de onderstroom neemt.

Over de auteurs



George Smits is directeur van Smits & Beerends. Hij is gezondheidszorgpsycholoog en mediator. Hij heeft zijn expertise ten aanzien van mediation vooral ingezet bij de begeleiding van maatschappen,

medisch specialisten en advocaten.



Lodewijk Schmit Jongbloed is directeur van LSJ Medisch Projectbureau. Hij is arts en bedrijfskundige en begeleidt regelmatig maatschappen van medisch specialisten en ziekenhuis afdelingen

bij het (her)definieren van hun visie en missie en van de manier waarop daaraan in de dagelijkse praktijk invulling wordt gegeven. Hij is als promovendus verbonden aan het UMCG op het onderwerp 'arbeidstevredenheid onder medici'.