

# Mediation, een methode voor het bereiken van een mensgerichte overheid?

## Inleiding en de vraag

Dit artikel verkent het veelbesproken thema 'een mensgerichte overheid' en de waarde van het instrument mediation, een instrument om conflicten op te lossen. Een neutrale bemiddelaar, de mediator, begeleidt onderhandelingen tussen partijen om vanuit werkelijke belangen tot een gezamenlijk gedragen en voor ieder optimale besluitvorming te komen.<sup>1</sup>

Overheidsland kent een voorzichtige trend om de menselijke maat mee te nemen, met initiatieven als het Rijksprogramma 'Mens Centraal', 'Eén overheid' en vele inclusie- en diversiteitstrajecten. Teams gaan meer de straat op om te luisteren naar burgers en diensten te verbeteren. Naast uitvoeringsorganisaties krijgen ook beleidsorganisaties (ministeries) aandacht voor het leven van burgers. Opvallend is dat individuele ambtenaren en teams gemotiveerd zijn om de burger als mens te zien. Ze strijden energiek tegen systemen en processen die zakelijkheid willen afdwingen.

De vele verbeterprogramma's kennen beperkte interesse in conflicthantering, mediation en de emotionele kanten van burgerbelang. Dit roept de vraag op:

*Kan de overheid meer gebruik gaan maken van mediation en bijbehorende technieken, waarmee een stap gezet wordt naar een mensgerichte overheid?*

We bespreken de kansen en uitdagingen van mediation, leidend naar een conclusie. We sluiten af met een voorbeeld van een programma waarbij we laten zien dat mediation-technieken de juiste zijn om tot succes te komen. Overheden kunnen deze paper gebruiken om te beslissen of en hoe zij mediation kunnen benutten.

Deze verkenning schetst een beeld op basis van bestaande ervaringen in de wereld van van burgerparticipatie, basisliteratuur van mediation en drie interviews. Daarbij begrijpen we de kritiek die historici regelmatig krijgen: 'ze vliegen generaliserend met een straaljager laag over het veld en proberen foto's te maken.'

---

<sup>1</sup> Zie daarvoor A.F.M. Brenninkmeijer, H.J. Bonenkamp, K. van Oyen, H. Prein – Handboek Mediation, Editie 2017. Sdu Uitgevers.

## Mediationtrajecten bij de overheid anno nu

Er zijn vele voorbeelden van mediation-trajecten waarbij overheden partij zijn. Daarbij bestaat er onderscheid tussen trajecten tussen een overheid en één partij, en trajecten waarbij de overheid een partij is tussen vele partijen (groepsmediation). Opvallend veel mediations zitten – voor zover deze verkenning kan gaan- in de hoek van omgevingsmanagement,<sup>2</sup> waarbij de overheidshoek van infra voorop loopt t.a.v. dialoog en participatie.<sup>3</sup> Denk aan bouwprojecten als ‘dijkverzwaring’ waarbij mediation ingezet wordt om grote belangen in kaart te brengen en oplossingen te formuleren<sup>4</sup>. Het lijkt dat mediation met name wordt ingezet wanneer er geen enkele andere oplossing voorhanden is en het conflict stevig is geescaleerd.<sup>5</sup>

In de wereld van mediation is toenemende aandacht voor de overheid als partij. Het specialisme kent aandacht met specialisten die zich verbinden.<sup>6</sup> Denk aan ‘De Stichting Mediation in Milieu en Ruimtelijke Ordening’ waarbij mediators samen het vak ontwikkelen. Mediation lijkt dus niet voor niets een kansrijke methode voor overheden.

Het aantal mediationtrajecten neemt toe. Bij het opzetten van de Dienst Herstel Toeslagen, een organisatie om de schade van de toeslagenaffaire af te handelen, ging mediation niet verder dan een experiment.<sup>7</sup> Anno 2023 worden mediators steeds meer ingezet om diepgaande conflicten op te lossen, waarbij fiscalisten niet altijd het initiatief hebben. Ook in het Groningen-dossier worden nu mediators ingezet.<sup>8</sup> Deze toename neemt echter niet weg dat de overheid conflicten vaker liever via een juridische procedurele weg oplost.

Maar eerlijk is eerlijk, de overheid houdt het liever op een juridische procedurele conflictoplossing en maakt hoogstens gebruik van de bekende bemiddelaars als Remkes of onderzoekers van bijvoorbeeld de Raad van State of een parlementaire enquête. Mogelijk maken dergelijke trajecten gebruik van mediationstechnieken, misschien hebben ze mediators als adviseur. Luisteren zij echt voordat ze naar oplossingen kijken?

Kortom: Mediation krijgt meer aandacht, maar is anno 2023 geen algemeen aanvaarde, bekende en vaststaande methodiek bij conflicten waarbij overheden betrokken zijn.

---

<sup>2</sup> Voor zover te zien binnen de mogelijkheden van deze verkenning

<sup>3</sup> Interview met Liset Verschoore, MT-lid van de Directie Participatie van het Ministerie van Infrastructuur & Waterstaat De verantwoordelijken volgen in toenemende mate een mediationopleiding om hun werk te ondersteunen. Het methodieken van Strategisch Omgevings Management (SOM) kent vergelijkbare methodieken.

<sup>4</sup> Als zoon van een hoogleraar waterstaatsgeschiedenis durf ik te beweren dat vele waterstaatswerken tot stand zijn gekomen door samenwerking van verschillende stakeholders, waarbij ‘de staat’ pas begon mee te doen in de 19<sup>e</sup> eeuw.

<sup>5</sup> Interview met Hans Bekkers, een specialist in procesbegeleiding en mediation in overheidsland.

<sup>6</sup> De Stichting Mediation in Milieu en Ruimtelijke Ordening heeft er een mooi boekje geschreven: “Doorbreken van Impasses. De praktijk van de leefomgevingsmediator.”

<sup>7</sup> Interview met Olaf Simonse die als ‘manager emotioneel herstel’ in een periode van acht maanden heeft deelgenomen aan de organisatie.

<sup>8</sup> Dick Allewijn is een bekende naam in de wereld van overheid en conflicthantering. Zie als voorbeeld een artikel over de gedachten ronde kinderopvangtoeslag. [https://dickallewijn.nl/wp-content/uploads/2022/06/NJB17\\_Als-herstel-van-vertrouwen-het-doel-is-is-herstelbemiddeling-het-middel.pdf](https://dickallewijn.nl/wp-content/uploads/2022/06/NJB17_Als-herstel-van-vertrouwen-het-doel-is-is-herstelbemiddeling-het-middel.pdf)

## De kracht van mediation

Mediation heeft unieke potentie. We zetten de krachten op een rij.

99,9% van het huidige overheidshandelen gaat over inrichten van een rationeel, procedureel en juridisch kader om te komen tot samenleven. Bijbehorende conflicten worden in datzelfde kader aangevlogen. Oplossingen in conflicten kennen dezelfde taal. Ook wel eens gezegd: De makkelijkste weg is die naar de rechtbank. Met mediation wordt de oplossing dieper en krachtiger, omdat het uitgaat van de werkelijke belangen van mensen die brandstof vormen voor de oplossingen. Deze belangen gaan vaker over waarden als bestaansrecht, gezondheid en veiligheid dan over rationele middelen als een walvissenprotocol, een bestemmingsplan of een DigiD. Aangezien mediation werkt vanuit de werkelijke belangen van mensen,<sup>9</sup> hebben overheden bij conflicten een effectief middel om werkelijk door te dringen tot het leven van de burger.<sup>10</sup> Voorbeeld: Bij het oplossen van een conflict ‘overlast bouwtraject’ tussen gemeente, bewoners en een aannemer, zal de gemeente zich na mediation kunnen richten op basisbehoeften als ‘veiligheid in het verkeer’ en ‘ruimte voor de bouwer’ in plaats van het regelen van de vergunning en de het formuleren van de communicatiestrategie met de strekking ‘het voldoet aan de eisen’.

Niet iedereen staat direct open voor de dialoog, maar het helpt altijd. Met een optimaal mediationstraject ontstaan dan ook extra resultaten. Ten eerste recognition. Dit is iets als: erkenning en versterking van de ontwikkeling, omdat anderen je echt horen.<sup>11</sup> Het tweede resultaat is empowerment: de ervaring dat mensen in staat zijn om verantwoording te nemen voor de moeilijkheden en zich verantwoordelijk te voelen voor de stappen naar een oplossing. Ook overheden hebben vaak een verwerkingsproces door te maken en kunnen profiteren van deze extra resultaten. De kracht van recognition en empowerment is in overheidsland even onbekend als het waard om mediation te overwegen. Mediation levert voor zowel de overheidsorganisaties als de betrokken mensen extra energie, erkenning en waarde. Het later beschreven dialoogprogramma slavernijverleden werkt met deze begrippen. Ook past mediation bij de voorzichtige trend dat de overheid minder uitgaat van controle en wantrouwen, en meer werkt vanuit vertrouwen en de burger als zelfstandige partij. De burger ziet dat ze impact kan hebben. Dus ook hier komt empowerment weer terug.

De overheid kent ook zeer ernstige conflicten waarbij individuele burgers voor het leven geraakt zijn door – het ontbreken van – overheidsoptreden. Bij grotere maatschappelijke conflicten, denk aan de stikstofcrisis waarbij grote groepen boeren in hun bestaan bedreigd worden, is het huidige arsenaal van overheidsmethodieken en het bestuurskader simpelweg niet in staat om een oplossing te generen. De overheid heeft geen tools bij verdere de escalatie.<sup>12</sup> Mediation past daarentegen bij alle stadia van (ernstig) conflict, waar emoties bij kunnen oplopen. Conflicten zoals Toeslagen, Groningen maar ook lokaal conflict in Amsterdam Oost bij de aanleg van stadsverwarming in 2018, escaleren niet of minder snel wanneer in een eerder stadium echt (naar belangen) geluisterd wordt via de werkwijze van een mediationstraject.

---

<sup>9</sup> Zie A.F.M. Brenninkmeijer, H.J. Bonenkamp, K. van Oyen, H. Prein – Handboek Mediation, Editie 2017. Sdu Uitgevers.

<sup>10</sup> Voorbeeld: Bij het oplossen van een conflict ‘overlast bouwtraject’ tussen gemeente, bewoners en een aannemer, zal de gemeente zich na mediation kunnen richten op basisbehoeften als ‘veiligheid in het verkeer’ en ‘ruimte voor de bouwer’ in plaats van het regelen van de vergunning en de het formuleren van de communicatiestrategie met de strekking ‘het voldoet aan de eisen’.

<sup>11</sup> De syllabus van de mediation-opleiding ADR spreekt van: “de partijen ervaren: ik deug, mijn beleving van het conflict deugt en de emoties die erbij spelen deugen”.

<sup>12</sup> Voor een praktische uitleg van het model zie <https://resultmediation.nl/kennis/interventies-en-de-escalatieladder-van-glas/>. Er zijn vele escalatiemodellen of ladders genoemd, waarbij de mediator de partijen helpt om terug te gaan naar het niveau om weer op te bouwen.

Mediation kent bovendien een zekere snelheid doordat het een overzichtelijk proces is met vaste stappen.<sup>13</sup> Meestal worden ze als volgt gedefinieerd:

1. Start en intakefase, waarbij de randvoorwaarden worden vastgesteld.
2. Exploratie- en communicatiefase, waarbij de werkelijke belangen op tafel komen.
3. Onderhandelingsfase, waarbij de belangen als brandstof worden gebruikt om te komen tot de beste oplossingen.
4. Afronding en afspraken, zodat er duidelijkheid is en gewerkt wordt aan afstand.<sup>14</sup>

Snelheid<sup>15</sup> is een factor in het voorkomen van escalatie, omdat emoties niet verder doorontwikkelen.

De overheid heeft met mediation ook een methode om conflicten waarbij 'sorry' of het beantwoorden van de schuldvraag niet voldoende is. Zo kent de overheid uitwassen van discriminatie, waarbij structureel groepen mensen als (potentieel) verdachten worden aangemerkt. In dergelijke cases is de impact op mensen groot, waarbij de zakelijke oplossing niet voldoende is. Overheden kunnen met name leren van de specialisten van 'herstelmediation'.

Mediation heeft voor overheden ook een bijzondere bijvangst. Bij mediation is bijzondere aandacht voor de exploratiefase wanneer partijen daadwerkelijk naar elkaar luisteren en elkaar gaan begrijpen. In de ontwerp-wereld spreken we van de fase van 'Empathy'.<sup>16</sup> Hier ontstaat brandstof voor de oplossing. Empathy geeft overheidsorganisaties een extra bron om van bovenaf te leren wat er werkelijk speelt in de samenleving, waarmee een stap gezet wordt naar een overheid die handelt vanuit de mens. Een voorbeeld maakt het concreet: Bij de evaluatie van een conflict in Amsterdam-oost concludeerde het stadsdeel dat ze veel aandacht hebben voor positieve en mondige burgers, maar meer aandacht kan geven aan oplossing van conflicten met mensen die in de knel zitten. Mooie bijvangst!

---

<sup>13</sup> De stappen vertonen grote en interessante gelijkenis met Design Thinking, een werkwijze afkomstig uit ontwerp. Ook hier is het uitgangspunt: de werkelijke behoefte van de gebruikers. De methode wordt in toenemende mate gebruikt voor ontwikkeling van producten en diensten, ook binnen de overheid!

<sup>14</sup> Zie P.A. Wackie Eysten & M. Pel (2001). Mediation: Tips voor de advocaat. *Advocatenblad*, 10, 376–377.

<sup>15</sup> In de Monitor Mediation wordt snelheid als een van de kwaliteiten van mediation gezien. Zie M. Guiaux, F. Zwenk & M. Tumewu (2009), *Monitor Mediation 2005-2008*, Den Haag: WODC.

<sup>16</sup> Veel ontwerptrajecten werken met Design Thinking, een werkwijze die begint met ophalen van de belevingswereld en behoeften van de klant. De fase wordt Empathy genoemd.

## Uitdagingen van mediation met de overheid als partij

Kent mediation ook nadelen of elementen om rekening mee te houden? Ze zijn er zeker.

Met wie doet de burger zaken? Burgers hebben in conflicten met de overheid vaak geen duidelijke partij voor zich. Overheidsprocessen zijn verdeeld over verschillende afdelingen en mensen. Een burger die zaken doet met de overheid komt dan ook maar zelden één ambtenaar tegen die volledige zeggenschap heeft. Bij mediationprocessen is het noodzakelijk dat de betrokken partijen aan tafel zitten en het mandaat helder is. Daar wringt de schoen: bij vele overheden is het niet eenvoudig één persoon/afdeling tot partij te benoemen. Voorbeeld: het dialoogprogramma slavernijverleden kent – terecht – betrokkenheid van acht ministeries, terwijl MinBZK het projectmanagement voert. De vraag is: Wie gaat er als partij het proces in? Alleen al bij de overheid kun je vaak spreken van groepsmediation.

Zoals eerder is beschreven, kent de overheid een cultuur van processen en regelgeving. De basis wordt gevormd door kernwaarden als transparantie, zorgvuldigheid en zuiverheid. De Wet Open Overheid (WOO) is een belangrijke om deze principes te ondersteunen. Alleen, de principes kunnen op gespannen voet staan met de principes van vertrouwelijkheid en een maatwerk-oplossing van Mediation. Voorbeeld: Mag een wethouder zelf een oplossing bedenken voor een conflict met een ondernemer, waarbij beide partijen alles binnenskamers houden? Hoe legt de wethouder dan verantwoording af aan de Raad? Ander voorbeeld: Vele verslagen uit mediation met een overheid ‘bestaan niet’, zodat ze ook niet opgevraagd kunnen worden in het kader van de WOO.

Ten slotte sluit mediation niet altijd aan op de eis van inclusiviteit die hoort bij een mensgerichte overheid. De trend van ‘iedereen doet mee’ gaat uit van het gegeven dat veel mensen buiten de samenleving vallen of minder bereikbaar<sup>17</sup> zijn. Overheden zetten daarom stappen om meer mensen te bereiken. Hier kunnen mediators van leren. Mediation heeft in de praktijk nog een hoger-opgeleid<sup>18</sup> karakter. Mediation-trajecten hebben bijvoorbeeld veel aandacht voor taal met zorgvuldig gekozen woorden met sessies in zalen en spreekkamers. Bij het ontwerpen van mediation-trajecten waarbij iedereen meedoet, zal meer aandacht moeten komen voor mensen die minder bereikbaar zijn. Veel mensen hebben gemiddeld denk- en doenniveau,<sup>19</sup> er zal dan ook aandacht moeten komen voor interventies en dialoogvormen van de straat.<sup>20</sup>

---

<sup>17</sup> Het geluk wil dat TrueTalk via het concept ‘Café Bepp’ methodieken heeft om iedereen te bereiken, ook voor onderzoek, dialoog en mediation. Zie daarvoor het verkennende artikel de TrueTalk bereikbaarheidsindex: [www.truetalk.nl/bereikbaarheidsindex/](http://www.truetalk.nl/bereikbaarheidsindex/)

<sup>18</sup> Mediation is een beroep wat bijna alleen wordt uitgevoerd door hoogopgeleide, witte mensen. Vogels, R. J. M., & Van der Zeijden, P. T. (2011). De stand van Mediation in Nederland. *Stratus, Zoetermeer, 11*.

<sup>19</sup> Denk en doen-niveau is de mate waarin mensen in staat zijn om na te denken en de juiste acties te ondernemen. Dit niveau kan tijdelijk verminderen!

<sup>20</sup> Ter ondersteuning een quote van een ervaren vertrouwenspersoon, tevens mijn moeder: “Veel gedoe loopt uit de hand omdat één van de mensen onderliggend thuis iets heeft waardoor mensen simpelweg minder scherp zijn en minder communiceren”.

## Conclusie en adviezen

“Voor een machtige overheid die haar onmachtige burgers ongekend onrecht heeft aangedaan geldt: eerst luisteren, en dan pas spreken.”<sup>21</sup>

Ja, Mediation helpt in het werken aan een mensgerichte overheid. Het zorgt voor dejuridisering en gaat uit van menselijke belangen.<sup>22</sup> Mediation is een bewezen professie die helpt in het oplossen van conflicten en het voorkomen van verdere escalatie. Bovendien helpt de fase van Exploratie -durf het Empathy te noemen!- in het verhogen van kennis van overheden van de leefwereld van hun burger.

De overheid kent een procescultuur die de afgelopen 25 jaar verder is gerationaliseerd en uitgaat van bewijs (lees: wantrouwen). Instanties krijgen met mediationtrajecten structureel aandacht voor de kracht van de zelfstandige burger die daarmee nog meer power en respect krijgt. Het gaat ook de andere kant op: ambtenaren hebben minder snel conflicten en kunnen hun klanten beter helpen. Ze ervaren dat mensen geen trattoirband met een ISO-norm willen, maar een stoep voor kinderen om op te fietsen.

Alsluitend volgen enkele suggesties om mediation bij overheidsconflicten te optimaliseren en nadelen te verminderen:

- Mediators worden toegevoegd aan teams van dienstverleners van uitvoeringsinstanties als UWV, de belastingdienst en CBR. Zij lossen met hun methodieken dossiers op voordat ze verder escaleren.
- Ambtenaren krijgen trainingen in conflicthantering en mediationstechnieken. Daarmee halen ze sneller boven wat er werkelijk speelt en kunnen ze hun eigen belangen beter onder woorden brengen. Bovendien ziet de burger dat overheidsorganisaties wel degelijk goedgezind en te vertrouwen zijn.
- Bij conflicten waarbij verschillende afdelingen betrokken zijn, geeft de bestuurder een mandaat aan één persoon om met zeggenschap op te treden als partijbegeleider of zelfs partij. In het laatste geval krijgt de organisatie daarom een groep van speciaal opgeleide ‘partijbazen’, om maar een werktitel te geven. Het mandaat van de partijbazen gaat verder dan partijbegeleiders, ze hebben macht en gezag om ook binnen een overheidsstructuur te werken en te onderhandelen, ook door een eerdere staat van dienst.<sup>23</sup>
- Het professionele gilde van mediators werkt aan toegankelijkheid van het proces, zodat ze aansluit op de trend van overheden om iedereen van dienst te zijn. Denk aan interventies met gesprekken in het buurthuis, puurdere taal en kortere sessies. Een norm kan zijn: Een mediator moet in staat zijn om een traject tussen een gemeente en een persoon met een licht verstandelijke beperking tot een goed einde te brengen.<sup>24</sup>
- Bestuurders gebruiken de mediationtrajecten om overzicht te krijgen in escalatieniveaus van conflicten van hun organisatie. Daarbij stellen zij twee vragen: wat maakt dat conflicten verder escaleren en wat kan de organisatie doen om dit te voorkomen?<sup>25</sup>

---

<sup>21</sup> Dick Allewijn over de oplossingsrichting in de Toeslagenaffaire.

<sup>22</sup> Hoe goed zou het zijn wanneer boeren en de overheid samen een oplossing vinden voor – nu uitzichtloze – situaties waarbij de historie van vergunningsverlening geen ruimte geeft? Wat nu wanneer Dienst Herstel Toeslagen gaat werken in een bescheiden verhouding 1 mediator op 10 fiscalisten, waardoor beide partijen voelen dat ze het samen moeten oplossen?

<sup>23</sup> Dit gaat verder dan ‘partijbegeleiding’, waarbij een persoon als adviseur optreedt. Het verschil zit in mandaat.

<sup>24</sup> 1,17 miljoen mensen hebben deze beperking. Dit zijn mensen die als volwaardig mee moeten kunnen in de maatschappij, zie [www.zorginstituutnederland.nl/actueel/nieuws/2022/02/23/mensen-met-een-lichte-verstandelijke-beperking-gebaat-bij-meer-tijd-en-aandacht-van-de-huisarts](http://www.zorginstituutnederland.nl/actueel/nieuws/2022/02/23/mensen-met-een-lichte-verstandelijke-beperking-gebaat-bij-meer-tijd-en-aandacht-van-de-huisarts)

<sup>25</sup> Voorbeeld op micro-niveau: een bestuurder in de GGZ draait, in tegenstelling tot de gewoontes, nacht- en weekenddiensten. In de nacht ziet ze de escalaties bij patiënten, en kan ze de volgende dag gaan terugtellen om naar oorzaken te zoeken.

## Voorbeeld: de aanpak van het ‘dialogoprogramma slavernijverleden’

In juni 2023 ontving TrueTalk een aanvraag voor het ontwerp en facilitering van een dialoogprogramma rond het thema ‘slavernijverleden’. Kortgezegd hield de vraag in: beantwoord samen met de stakeholders twee concrete vragen, waarvan wij de antwoorden gebruiken voor verdere besluitvorming.

Het onderwerp ‘slavernijverleden’ gaat over emoties. Het speelt bij een groot aantal mensen met een culturele verbinding met het onderwerp. Het ligt diep en gaat vaak gepaard met een intern ontwikkelproces. Het is bewogen, emotioneel, heftig, academisch, beladen, bevrijdend en/of reinigend. Het bereiken van concrete doelen is een middel om te komen tot herkenning en erkenning.

Mensen voelen een conflict wat voor hen nog bestaat met de overheid en kijken naar het verleden, anderen denken nog na over hun positie en grondhouding. Weer anderen staan open om met de overheid naar de toekomst te kijken. Deze benaderingen op het conflict<sup>26</sup> werken door in de reacties op de slagen die ‘de overheid’ maakt.

Een aantal mensen is betrokken via deelname aan organisaties. De organisaties bewandelen verschillende wegen. Denk aan kunst, onderwijs, dialoog, protest en/of wetenschap. Belangrijk voor de overheden: de organisaties hanteren diverse stijlen en kennen verschillende stromingen, en zijn daarmee niet enkel westers en rationeel bestuurlijk. En dan ook nog: De verschillen tussen organisaties zijn soms stevig en worden regelmatig als conflictueus ervaren.

De overheid bestaat feitelijk uit meerdere overheden. Ze hebben ook nog eens twee rollen: ze zijn partij – onderdeel van het conflict – en regisseur, zoals dat past bij de kerntaak van de overheid. Een aantal organisaties zal de constructieve intentie van ‘de overheid’ omarmen, voor anderen is het (nog) niet het juiste moment om de dialoog op te zoeken. Er is soms twijfel over de rol van overheid als regisseur, want die kan als regisseur veel invloed uitoefenen. Een mediator zal die dubbele rol ter sprake brengen, zodat mensen meer vertrouwen krijgen en het echte gesprek dichterbij komt.

Het onderwerp slavernijverleden speelt en beweegt. Het roept veel verschillende gevoelens met evenveel wensen op. Het is voor mensen een uitdaging om elkaar te vinden en de samenwerking met de overheid te bepalen. De oplossingsrichting vereist een denkwijze van en methodieken uit mediation. Daarmee krijgen de emotionele kanten en werkelijke belangen alle aandacht. De mediator is een procesbegeleider die het proces van dialoog faciliteert en de verschillende emoties en krachten in goede banen leidt. Emoties geven immers een inkijkje in de werkelijke belangen van mensen en organisaties en zijn cadeautjes in de weg naar vertrouwen en inzicht en de werkelijke belangen.<sup>27</sup> De mediator is partijloos en speelt geen enkele inhoudelijke rol. Daarmee wordt elke beslissing een beter gedragen beslissing. De overheden nemen daarbij de rol van ‘partij’ en niet van ‘regisseur’.

Kortgezegd betoogt TrueTalk: het gaat bij dit vraagstuk niet om het verdelen van 100 miljoen euro, maar om het bereiken van recognition en empowerment zoals dat hoort bij een fatsoenlijke samenleving.

November 2023, Bart van de Ven en Rebecca Streng

---

<sup>26</sup> Voor een praktische uitleg van deze benaderingen, zie [www.resultmediation.nl/kennis/interventies-en-de-escalatieladder-van-glas/](http://www.resultmediation.nl/kennis/interventies-en-de-escalatieladder-van-glas/). Er zijn vele escalatiemodellen, waarbij de mediator de partijen helpt om terug te gaan naar het niveau om weer op te bouwen.

<sup>27</sup> Zie Handboek Mediation, hoofdstuk 4.3.