



# CONFLICTCOACHING

Consistentie  
met de nodige  
innovatie is de  
sleutel

## ZAKELIJK SUCCEES DOOR CONGRUENTIE

Steve Whittaker richtte in 1993 het Nederlands Mediation Instituut (NMI) op en startte zijn mediation opleidingsinstituut The Lime Tree. Niet gehinderd door enige kennis over de bestuurlijke waarden en normen, begaf hij zich als een Engelse Olifant door de porseleinkast van polderend Nederland. Met succes, want het NMI heeft een structurele plaats en functie verworven binnen het maatschappelijk bestel en zijn bedrijf is inmiddels marktleider op het gebied van mediation.

Steve Whittaker is geen mens van strakke pakken. Hij oogt relaxt en spreekt met een vertederend Engels accent. Na al die jaren in Nederland is nog duidelijk te horen dat zijn bakermat in Engeland heeft gestaan. Op een zonnige vrijdagochtend spreken we elkaar over zijn passie voor mediation, over zijn succesvolle introductie van mediation in Nederland en over het succes van zijn opleidingsinstituut The Lime Tree.

#### Wat maakt een mens succesvol?

“Dan moet je eerst bepalen wat succes is. Sommige mensen definiëren succes in geld. Verre vakanties, dure auto's en een schitterende villa staan symbool voor hun succes. Anderen hebben het over een combinatie van levensstijlfactoren, waarbij geld een rol speelt. Weer anderen voelen het als succes als ze hun behoeften kunnen bevredigen, zonder dat daar veel geld tegenover hoeft te staan.

Ik vond het voortdurend proces in mijzelf belangrijker. Wie ben ik en waar wil ik naartoe? Wij zijn als mensen voortdurend bezig met een proces van zelfdefinitie; onze woorden, gedrag en houding naar anderen, geven dat continue aan. Nergens is dat proces meer pertinent aanwezig dan in conflicten. Wat ik belangrijk vind is dat mijn werk correspondeert met het commitment en de passie in mijzelf om bewust bezig te zijn met het gegeven dat ik kan kiezen wie Steve eigenlijk is. Ik moet congruentie in mezelf voelen. Dan kan ik dingen uitdragen die wezenlijk voor me zijn, zonder na te denken.”

#### Conflict als leidraad voor professionele leven

“Ik heb altijd een tegenstrijdig gevoel ten

aanzien van conflicten gehad. Aan de ene kant wil ik me in een conflict stoer opstellen, maar tegelijkertijd weet ik hoe pijnlijk het is om zelf een conflict mee te maken. Misschien hebben mensen, die conflicten positief labelen nooit zelf de pijn ervaren, die een diep conflict met zich meebrengt. Of misschien zijn ze bereid om de pijn te verdragen om naar zichzelf te kijken en te leren uit die situatie. Voor mij is het leven een zoektocht naar hoe om te gaan met de diepe betekenis van in conflict zijn met jezelf, om conflict te kiezen als leidraad voor mijn professionele leven.

Vaak wordt gezegd dat je bezig bent om te leren wat je raakt. Dan rijst de vraag: voor wie doe je het eigenlijk? Voor je klant of voor jezelf?

Ik heb altijd erkend dat ik bezig ben met een zoektocht in mezelf. Ik heb in mediation en het gedachtegoed iets gevonden dat bij mij past. Namelijk dat alleen ik zelf verantwoordelijk ben voor de keuzes die ik maak over hoe ik anderen zie. Ik kan dat met veel passie en verbondenheid overbrengen, want het is voor mij een dagelijkse leidraad, met name als ik me tussen spanningsvelden begeef. Iedere keer als ik erover praat, maak ik verbinding met een heel wezenlijk aspect van mezelf.”

#### Authenticiteit en congruentie als essentie van succes

“Door de jaren heen hebben we bij The Lime Tree 6000 à 7000 mensen getraind. Die mensen willen werk maken van mediation en een eigen praktijk beginnen. Maar er zijn nog niet voldoende mediations om al die mensen een volle werkweek te bezorgen. Een aantal mediators is succesvol en heeft



een bloeiende praktijk. Toch geldt dat lang niet voor iedereen. Dat zie je ook bij coaches. De essentie van succes zit voor mij in authenticiteit en congruentie.

Hoe authentieker je bent, in het uitdragen van wat je zelf bent en waar je zelf in gelooft, hoe meer je anderen zult raken, met name

## *Het gebrek aan gevoel voor hoe dingen 'horen' te zijn heb ik als een zegen ervaren*

als je de inzichten goed over kunt brengen. De kunst is om het werkterrein te kiezen dat bij je past. Als je bijvoorbeeld scheidingen wilt begeleiden, dan moet je daar iets mee hebben. Als je je daar niet in thuis voelt, kies dan een ander werkterrein. Een juiste keuze zorgt voor betrokkenheid. Je maakt jezelf bekwaam op dat gebied, leert al doende de inhoudelijke aspecten, en je ontwikkelt vaardigheden en interventies die je aan tafel kunt inzetten.

Als je dit alles onder de knie hebt, hoe kom je dan aan werk? Sluit aan bij hoe je in het leven staat. Ben je bijvoorbeeld introvert of extravert? Maak een opsomming van je eigen sterktes. Voer je liever gesprekken in privé of in zakelijke kringen? Houd je ervan om presentaties te geven? Kun je schrijven? Welke combinatie van dingen je ook gaat kiezen: wees consistent. Eenmalige acties zullen best iets opleveren, maar je wilt een selectie maken van werkterreinen waar je je in wilt profileren. Dat doe je niet alleen met de dingen die je leuk vindt, maar met consistentie: zie ik mezelf dit over vijf jaar

nog doen?

Ik ken mensen die een heel goede praktijk hebben opgebouwd door consistent artikelen te schrijven: zij hebben iets neergezet dat mensen raakt en inspireert. Mensen die gemakkelijk zakelijk contact maken, vinden het leuk om naar kringen te gaan; dan is er een klik. Het gaat erom in aanraking te

komen met mensen. Mensen komen niet zo maar aan je deur kloppen, tenzij je je enorm manifesteert op internet of heel veel reclame maakt. Marketing is voor mij eigenlijk gewoon je gezond verstand gebruiken. Je hoeft er geen enorme hoeveelheid ingewikkelde plannen voor te maken.

Zelf geef ik graag workshops en presentaties. Ik voel me op een bepaalde manier in mijn element als ik over mijn werk vertel, net alsof je over je vakantie praat. Zo voelt het. Ik doe geen onnatuurlijke dingen. PR in z'n algemeenheid houd ik wel in het oog; ik denk na over hoe wij ons als bedrijf willen presenteren. Daarbij hoort ook een vertaling naar de moderne media. Als je gaat groeien heb je experts nodig. Consistentie met de nodige innovatie is de sleutel tot succes. Ik probeer niet impulsief te zijn. Je leert door de jaren heen om op de valkuilen te letten. Consistentie is dus een gouden regel. Een keertje adverteren is niet effectief. Je moet goed nadenken over hoeveel en hoe vaak, en waar je communicatiemediaverspreid worden. Als ik de cijfers van The Lime Tree

bekijk, sta ik altijd versteld van de enorme hoeveelheid geld die we moeten investeren voor je een cent verdiend hebt."

### **Je persoonlijke zandbak**

"Tijdens de groei van je bedrijf kom je ook dingen tegen waar je niet op gerekend had. Je persoonlijke zandbak krijgt meer bewoners met wie je moet delen. Ik ben enig kind, dus ik moest toegroeien naar de positie van directeur/eigenaar met personeel en een netwerk. Van de 'BV Steve' naar een gezamenlijk proces. Dat is vallen en opstaan geweest. Het hoort erbij en ik heb het niet als gemakkelijk ervaren, maar wel als heel leerzaam. Het is een bevestiging van mijn eigen filosofie over de kracht van je eigen keuzes en dat zoveel afhangt van hoe jij besluit ermee om te gaan.

Ik ben gegroeid van mijn autonome zelf naar welke positie dan ook in groepen. Eerst voelde het als de prijs die je moest betalen, maar nu is het een onlosmakelijk proces in mij geworden. Je komt altijd dilemma's tegen. Alles eist iets van je in het leven; zonder dilemma's geen groei. De kunst is om een goed huwelijk te sluiten tussen inspirerend en procesmatig, tussen autonoom en collectief. Hoe comfortabeler je je daarin kunt begeven, hoe meer opties je hebt als persoon en als bedrijf."

### **Passie en commitment**

"In 1988 werkte ik als jurist bij de HBG en hield me bezig met buitenlandse conflicten en overnames. Voor de bouw van het vliegveld van Hongkong moesten alle Nederlands en Belgische baggermaatschappijen samenwerken in een project. De opdracht-



Steve Whittaker

gever was de overheid van Hong Kong. Het project leverde de opdrachtgever veel en hoge claims op. Bijzonder was dat in het contract mediation verplicht werd gesteld voordat je arbitrage kon inschakelen. Het was voor mij een geweldig proces hoewel ik geen mediator was maar partijver- tegenwoordiger. Ik zag mezelf direct als conflictplosser. Ik vond het bij elkaar brengen van de partijen en het vinden van een sleutel voor een deal altijd heel boeiend. Je ziet de vastgepakte energie loskomen. Maar kon ik een praktijk beginnen? Haast niemand had van mediation gehoord in Nederland.

De oplossing was het oprichten van een beroepsorganisatie: de Stichting Nederlands Mediation Instituut. De focus lag op kwaliteit en inspiratie voor mensen en het zijn van een gesprekspartner voor de overheid. Ik heb een jaar van mijn leven besteed aan het opzetten van deze stichting, puur vanuit de overtuiging dat deze zet noodzakelijk was. Het NMI is volwassen geworden en speelt een leidende rol in de opmars van mediation in Nederland. Terwijl ik al lang geen voorzitter meer ben, vind ik het een fascinerend proces te zien wat er kan gebeuren met iets dat begonnen is als een gedachte en is uitgegroeid tot iets dat een echte maatschappelijke impact heeft.

Tegelijkertijd met het NMI richtte ik mijn bedrijf The Lime Tree op; de lindeboom staat symbool voor coöperatie en goede gesprekken.

Als ik terugkijk op deze beginfase was mijn start als ondernemer bijzonder te noemen: als Engelsman in Nederland wilde ik een

vak beoefenen dat nog niet bestond. Met deze achtergrond als voorzitter van het Nederlands Mediation Instituut in bestuurlijk Nederland rondlopen was een belevenis. Ik kwam bijna disfunctioneel over bij bestuurders op alle niveaus en werd als een exotische vogel gezien, denk ik. Ik wist weinig over besturen en als Engelsman kwam ik iets vertellen over iets wat 'ze' in Nederland al eeuwen geleden hadden uitgevonden: het polderen. Niet gehinderd door teveel kennis van de struikelblokken ben ik door alles heen gegaan. Het gebrek aan gevoel voor hoe dingen 'horen' te zijn heb ik, achteraf gezien, als een enorme zegen ervaren. Het heeft mij geleerd hoe belangrijk het is je te focussen op je doel. Passie en commitment voor wat je wilt bereiken is je leidraad."

#### Mediation voor een betere maatschappij

"De talloze professionals, managers, coaches en 'gewone' mensen die wij trainen, nemen wat mee van het gedachtegoed van mediation. Het is puur empowerment om te realiseren hoeveel keuzevrijheid wij hebben, ongeacht hoe moeilijk de omstandigheden lijken te zijn. Leer in mediations in de eerste plaats om verantwoordelijkheid terug te leggen bij partijen, koppel deze houding aan interventieskills, help mensen de vertaalslag te maken van standpunten en eisen naar wensen en verzoeken en merk zelf wat aan tafel gebeurt. 'Change your mind and win,' zeggen de Chinezen.

Veel dingen in het leven komen in een cirkel. Na mijn bijzondere ervaringen met bestuurlijk Nederland heb ik nu het genoegen ieder jaar een groep van twaalf tot zestien burgemeesters te trainen in mediations-

kills. Niet alleen zijn dat leuke, zoekende mensen, maar je merkt dat als het kwartje over mediation echt valt in de groep, dat dat meteen een weerslag krijgt in bestuurlijk en ambtelijk Nederland. Leer het gedachtegoed van mediation aan mensen met invloed en het proces krijgt steeds meer vleugels. Daarmee dragen wij ons steentje bij aan de maatschappelijke ontwikkeling. De training heeft ook een aanzienlijke bijdrage geleverd aan pre-mediationstrajecten. In plaats van lange juridische processen pakken veel ambtenaren nu de telefoon: 'Hoe kunnen we dit oplossen?'"

#### Meer dan mediation

In de afgelopen jaren zijn we steeds meer gaan aanbieden, omdat de markt erom vroeg. Nu bieden we opleidingen aan in mediation en coaching. Ook dat is een factor voor succes: verder kijken dan je vakgebied. Een mediator is niet alleen een conflictbemiddelaar, maar faciliteert (communicatie) processen. Die vaardigheden kun je ook gebruiken in andere functies. Mediationvaardigheden kunnen ook interessant zijn voor de coach. De dynamiek tussen twee mensen in conflict is een hele andere dan die waar de coach normaal gesproken mee te maken krijgt. De emoties van de twee partijen moeten geordend worden, zodat de partijen uiteindelijk naar een oplossing kunnen toewerken die van henzelf is. Coaches kunnen hun werkgebied aanzienlijk uitbreiden door zich ook op mediation te gaan richten. Op die manier blijf je je kwaliteiten benutten, je vaardigheden gebruiken en jezelf ontwikkelen... en boek je succes!