

MEDIATION IN DE PRAKTIJK

WAT HOUDT MEDIATION IN, AAN DE HAND VAN EEN ACHTTAL CASES

TON BELKSMA

Uitgave van Mediation, Postbus 1065, 2400 BB
Alphen aan den Rijn
e-mail belksma@mediation.nl Internet www.mediation.nl
ISBN nr. 90-9012015-7
Alphen aan den Rijn, 1999
© Belksma, Alphen aan den Rijn

INHOUD

1. Inleiding
2. Vormen van het oplossen van conflict
3. Mediation
4. Einde van een miljoenenproject, een vriendschap en een baan
5. Verrijking of niet? That 's the question!
6. Freelancer en opdrachtgever
7. De speelgoedwinkelier en zijn buurman
8. Maatschapsperikelen
9. Gehandicaptenraad versus Verpleeghuis
10. Prima feest in prima uitgaansgelegenheid. Toch ruzie.
11. Verenigingssecretariaat

Bijlagen:

1. Bemiddelen of mediation?
2. Reorganisatie van een adviesbureau
3. Het berekenen van de kosten van arbeidsconflicten
4. Kwaliteiten NMI mediators
5. Naschrift

Copyright

Niets uit deze uitgave mag worden gereproduceerd of digitaal worden verwerkt, in welke vorm of methode dan ook, elektronisch noch mechanisch, waaronder begrepen fotokopiering, recording, informatieopslag en duplicieersystemen, voor enig ander doel dan het persoonlijke gebruik van de koper, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur.

VORMEN VAN HET OPLOSSEN VAN GESCHILLEN

Conflicten komen in talloze vormen voor. De oplossing daarvan evenzeer. Toch kan men bij het oplossen van conflicten een aantal basisvormen onderkennen. In het overzicht is het voorkómen van geschillen niet opgenomen. Het is hier niet de bedoeling om sluitende definities te geven, maar om aan te geven hoe het in zijn werk gaat en wat de belangrijkste karakteristieken zijn.

1. Niets doen, de zaak op zijn beloop laten
2. Onderhandelen met de andere partij
- 2.a Mediation

--

3. Bemiddeling
 4. Bindend advies
 5. Arbitrage
 6. Rechtspraak
-
7. Eigenrichting

1. Niets doen, de zaak op zijn beloop laten

Het lijkt wel een beetje raar: niets doen en toch het conflict oplossen. Soms werkt het, soms niet. Als het wel werkt heeft de andere partij kennelijk ook geen behoefte om tot een oplossing te komen. De tijd heelt dan de wonden en na zekere tijd heeft niemand er, ogenschijnlijk, meer last van.

Soms werkt het niet. De andere partij heeft weliswaar kennelijk geen behoefte om het conflict op te lossen, maar onderhuids en latent blijft het conflict toch aanwezig. Op enig moment kan het weer manifest worden. Hoe, dat weet je nooit.

Niets doen lijkt een beetje laf. Dat kan, maar hoeft toch ook weer niet. Je kunt ook inschatten dat dit de meest pijnloze methode is voor alle betrokkenen.

2. Onderhandelen met de andere partij

Dit is veruit de beste methode van conflictoplossing. Zo hoort het eigenlijk. Het gebeurt nu eenmaal dat belangen botsen en soms gaat dat fout. Het is het meest volwassen als men zélf de problemen waar men mee geconfronteerd wordt de wereld uit helpt. Gelukkig is dit ook de meest voorkomende manier om tot overeenstemming te komen. Stel je voor dat alle conflicten in het dagelijks leven aan bemiddelaars, arbiters of rechters zouden worden voorgelegd. We zouden geen leven hebben.

2a. Mediation

Mediation is een vorm van zelf onderhandelen, zij het dat partijen zich bij het proces laten begeleiden door een derde. In hoofdstuk 2a wordt dieper op mediation ingegaan.

3. Bemiddeling

Volgens de grote van Dale is bemiddeling “tussenkoms tot verzoening”. De bemiddelaar onderzoekt wat de opvattingen aan beide zijden zijn en doet na bestudering van alle relevante aspecten een voorstel dat hij/zij redelijk vindt. Het voorstel wordt aan partijen voorgelegd. Die hebben, althans in theorie, de mogelijkheid om het voorstel af te wijzen. In de praktijk valt dat vaak tegen, omdat er bijvoorbeeld zware druk ligt op partijen om het

bemiddelingsvoorstel te accepteren, bijvoorbeeld door druk van achterbannen, de media of andere belanghebbenden (klanten, de overheid).

Het kan zijn dat de mogelijkheid van bemiddeling in het contract wordt opgenomen. Soms wordt de bemiddeling pas afgesproken als de onderhandelingen zijn vastgelopen.

4. Bindend advies

Partijen kunnen een bemiddelaar vragen om een bindend advies uit te brengen. Van tevoren ligt vast dat zij zich zullen houden aan dit advies. Dat wordt vastgelegd in een z.g. vaststellingsovereenkomst (sinds 1 september 1993 opgenomen in de artikele 7:900 e.v. van het Burgerlijk wetboek. Bindend advies is een typisch Nederlandse vorm van ADR. ADR staat voor Alternative Dispute Resolution – alternatieve geschillenoplossing. Dat wil zeggen dat het gaat om geschiloplossing buiten de formele rechtspraak om. ADR wordt soms ook vertaald als Anders dan Rechtspraak.

Geschillencommissies werken vaak volgens de bindend adviesmethode. Er zijn geen formele processuele waarborgen. Men kan de procedure dus inrichten zoals dat het beste past in het feitelijke geval. Het bindend advies levert geen executoriale titel op. Het bindend advies is onderdeel van de overeenkomst tussen partijen. In de dagelijkse praktijk hebben veel mensen te maken met de Geschillencommissies voor Consumentenzaken (voor reizen, meubels enz.). Nieuw is de Klachtencommissie van de Nationale Letseltelefoon.

Bindend advies, arbitrage en mediation zijn de bekendste vormen van ADR.

5. Arbitrage

Alweer volgens van Dale: “regeling van of uitspraak in een geschil door arbiters. Clause in een overeenkomst waarbij bepaald wordt dat eventueel rijzende geschillen door arbitrage worden beslecht”. Arbitrage wordt ook internationaal toegepast en is dan ook in internationaal regelgeving vastgelegd. Bij het Verdrag van New York uit 1958 zijn meer dan honderd landen aangesloten. Dit Verdrag regelt de erkenning en tenuitvoerlegging van arbitrale vonnissen.

In de Europese Unie is arbitrage in veel landen in de wet geregeld. In Nederland is arbitrage geregeld in boek 4 van het Wetboek van Burgerlijke Rechtsvordering.

Bij de meeste arbitrageregelingen gaat het om geschillenbeslechting door een arbiter in een niet-openbare procedure. De rechter is onbevoegd als partijen rechtsgeldig arbitrage zijn overeengekomen (ofwel in een gerezen geschil ofwel met het oog op eventuele toekomstige geschillen. De rechter komt pas in beeld als partijen zich niet aan de uitspraak houden.

Meestal wordt arbitrage in de overeenkomst vastgelegd, maar dit is geen absoluut vereiste. Partijen kunnen ook later tot arbitrage besluiten. In de overeenkomst of als het conflict wordt voorgelegd wordt bepaald hoeveel arbiters er zijn. Ook kan men zich aanmelden bij een geïnstitutionaliseerd arbitragecollege, zoals de Raad van Arbitrage voor Bouwbedrijven, de Raad van Arbitrage voor Metaalnijverheid of de Commissie de Ruiters voor arbeidsgeschillen in de Collectieve Sector.

Een bijzondere vorm is final offer arbitrage. In deze vorm mag de arbiter of de arbitragecommissie niet zelf varianten voor de oplossing bedenken, zoals bij gewone arbitrage. De arbiter is dan verplicht om te kiezen tussen het laatste bod van de ene of dat van de andere partij. Dat maakt zijn speelruimte dus kleiner.

Het Internationale Hof van Arbitrage te Den Haag neemt beslissingen over kwesties die door nationale staten worden voorgelegd.

6. Rechtspraak

Rechtspraak is de meest geformaliseerde vorm van conflictbeslechting. De wetgever stelt hoge eisen aan de rechtspraak. Er zijn vele vormvoorschriften. Het kader waarin de rechter zich beweegt wordt gevormd door wetten en jurisprudentie. Het is hier natuurlijk niet de plaats om daar uitvoeriger op in te gaan.

7. Eigen richting

Van Dale: “Het zichzelf recht verschaffen, zonder tussenkomst van de rechter.” Eigen rechter spelen. In onze samenleving wordt deze vorm van conflictoplossing niet geaccepteerd. En terecht, het zou de bijl zijn aan de wortels van onze rechtsstaat als dit wel zou zijn toegestaan. We gaan er daarom hier niet verder op in.

Overeenkomsten en verschillen

Conflicterende partijen hebben bij de onder 1. en 2. genoemde methoden het heft zelf in handen. Samen bezien zij wat wel en niet kan door allebei niets te doen of door samen te overleggen.

Ook bij mediation is dat in hoge mate het geval. De mediator neemt immers geen standpunten in. Hij/zij blijft onpartijdig en bepaalt zich tot het sturen van het onderhandelingsproces. De partijen bepalen uiteindelijk zelf, en niemand anders, wat zij wel of niet willen afspreken.

Onder 2a in het opgesomde rijtje staat een stippellijn. Die staat er met opzet. Zodra deze lijn overschreden wordt legt men zijn lot namelijk in meerdere of mindere mate in handen van een ander (of anderen).

Over eigen richting praten we hier niet. Daar wordt echt een grens overschreden.

De overeenkomst tussen bemiddeling, bindend advies, arbitrage en rechtspraak is dat anderen het roer in handen nemen en in feite bepalen wat er moet gebeuren. Een bemiddelingsvoorstel kan men, in ieder geval formeel, naast zich neerleggen. Bij bindend advies, arbitrage en rechtspraak is men gebonden aan wat de bindend adviseur, de arbiter of de rechter beslist. Je staat zelf niet meer aan het roer, maar moet afwachten wat die ander over jouw zaken te zeggen heeft.

Veelal zal er ook sprake zijn van een winnaar en een verliezer. In ieder geval wordt dat vaak zo beleefd. Luister maar naar de commentaren in de media op uitspraken van de rechter. Er wordt breed uitgesponnen wat de winst, respectievelijk het verlies inhoudt. Er wordt trouwens meestal aan voorbij gegaan dat er in velerlei opzicht veelal sprake is van twee verliezers.

MEDIATION

Hoewel het woord niet zo bekend is in de betekenis die er tegenwoordig aan wordt gegeven is mediation een zeer oude vorm van conflicthantering. Het is hier niet de plaats om historische beschouwingen op te zetten, maar ik durf de stelling aan dat de vorm al duizenden jaren bestaat. Ik durf te stellen dat vele ouders bij de opvoeding van hun kinderen regelmatig mediation toepassen. Ook managers hanteren de methode, waarschijnlijk zonder dat zij zich er zeer van bewust zijn.

Wat houdt mediation nu precies in? Ik beoog niet om hier een sluitende definitie te maken. Wel zal ik de elementen die bij mediation een rol spelen de revue laten passeren. Hieruit kan de lezer zich een beeld vormen van deze methode van conflicthantering. Dit beeld kan verlevendigd worden door het lezen van de beschreven praktijkgevallen.

Eerst een opsomming van die elementen, later volgt de uitwerking.

1. bij mediation onderhandelen partijen zelf
2. mediation kan alleen slagen als partijen vrijwillig meewerken
3. bij mediation wordt gezocht naar oplossingen waar beide partijen winst behalen: duo-winst. Geen winnaar versus een verliezer, maar zoeken naar creatieve oplossingen voor beide partijen
4. mediation is vertrouwelijk
5. mediation werkt snel
6. mediation is goedkoop
7. mediation is gericht op behoud of verbetering van de relatie tussen partijen
8. bij mediation ligt het conflict niet op straat
9. de mediator is onafhankelijk en onpartijdig

1. Bij mediation onderhandelen partijen zelf

Dit is het wezenskenmerk van mediation. In tegenstelling tot bemiddeling, arbitrage en rechtspraak hebben partijen zelf in de hand tot hoe ver ze willen gaan. Zij onderhandelen zelf over de kwestie die hen verdeeld houdt. Dat is zeer belangrijk. Zij weten immers zelf verreweg het beste tot hoever ze kunnen gaan. Zij kennen hun zaak het beste. Bemiddelaars, arbiters en rechters moeten het doen met de informatie die aan hen wordt overgedragen. Die is lang niet altijd volledig, hetzij bewust of onbewust. Bovendien kunnen die ook geen andere aspecten in hun oordeel betrekken dan die aan hen worden voorgelegd. Zij kunnen geen of weinig invloed uitoefenen op de relationele aspecten van de zaak. Bij mediation gebeurt dat allemaal wel. Partijen doen dat zelf en zij worden daarbij geholpen door de mediator.

In de mediationovereenkomst verplichten partijen zich ten opzichte van elkaar om naar elkaars argumenten te luisteren en naar oplossingen te zoeken. Dat is niet bedoeld als een mooie zin, maar als een afspraak waar men elkaar aan kan houden. Geen loze kreet, maar een inspanningsverplichting.

De formulering in de standaard-mediationovereenkomst van het Nederlands Mediation-instituut luidt:

“Naast het gestelde in het Reglement verbinden Partijen zich jegens de Mediator en jegens elkaar:

- zich te onthouden van acties of gedragingen die de mediation in ernstige mate bemoeilijken of belemmeren;
- bereid te zijn naar elkaars argumenten te luisteren en te zoeken naar compromissen.”

1. Mediation kan alleen slagen als partijen vrijwillig meewerken

Dit is dé basisvoorwaarde voor mediation. Hiermee staat of valt het. Als één of beide partijen niet actief bij het proces betrokken is zal de mediation vrijwel zeker niet slagen. Het kan zijn dat non-coöperatie duidelijk zichtbaar is. Ook is mogelijk dat zeer geraffineerd geprobeerd wordt de andere partij en de mediator om de tuin te leiden met gedrag dat zeer coöperatief lijkt. In een aantal gevallen zal de mediator er in slagen om dit gedrag voor de ander zichtbaar te maken. Veelal zal dat niet mogelijk blijken omdat het spel zo goed gespeeld wordt. Het resultaat zal meestal geval zijn dat geen overeenstemming bereikt kan worden. Zo'n situatie kan zich bijvoorbeeld voordoen als men min of meer gedwongen wordt om aan een mediation mee te doen. Denk bijvoorbeeld aan een werkgever die twee medewerkers onder druk zet om op deze wijze een geschil de wereld uit te helpen. Of een ziekenhuisdirectie die twee specialisten een probleem wil laten oplossen. “Moeten is dwang”, zegt het spreekwoord en dat verdraagt zich niet met de noodzakelijke vrijwilligheid.

2. Bij mediation wordt gezocht naar oplossingen waar beide partijen winst behalen: duo-winst

Mediation is, althans op de manier zoals ik die beoefen, gebaseerd op de Harvard-methode van onderhandelen. Een aspect daarvan is dat vermeden wordt dat het resultaat van de onderhandelingen is dat er een winnaar en een verliezer is. Beide partijen moeten winst uit de onderhandelingen halen. Zeker als partijen met elkaar verder moeten is dat van groot belang. Als de ene partij het onderste uit de kan haalt, kan hij er op rekenen dat hij dat later dubbel en dwars terug krijgt. Als men er op gericht is om er allebei beter van te worden zal men niet, of in ieder geval minder last hebben van dit verschijnsel. In een creatief proces onderzoekt men alle mogelijke opties voordat er knopen worden doorgehakt. Het is de taak van de mediator om te bewerkstelligen dat beide partijen zich richten op duo-winst en niet uitsluitend op eigen gewin.

3. Mediation is vertrouwelijk

Zowel de partijen als de mediator verplichten zich tegenover elkaar om geheimhouding te betrachten over alles wat zich tijdens de mediation afspeelt. Natuurlijk kunnen zij afspreken om van deze hoofdregel af te wijken. In een aantal gevallen is dat trouwens zonder meer nodig, bijvoorbeeld als de uitkomsten van de mediation met derden besproken moeten worden. De mediator zal er op toe moeten zien, dat precies wordt afgesproken welke onderdelen dan naar buiten gebracht kunnen worden. Als hier geen goede afspraken over gemaakt worden kunnen de gevolgen zeer onplezierig zijn en een bom leggen onder de gemaakte overeenkomst.

De geheimhoudingsverplichting is een belangrijk onderdeel van de mediationovereenkomst. Hij biedt bescherming aan partijen. Zij kunnen er van op aan, dat zij zoveel mogelijk vrijuit kunnen spreken. Zonder deze afspraak zou mediation op zijn minst aanzienlijk stroever verlopen, zo die al niet onmogelijk zijn.

In kringen van mediators wordt gepleit voor een wettelijk verschoningsrecht voor mediators, zoals die gebruikelijk is bij artsen, notarissen, advocaten. Ik vraag mij af of dat zo zinvol is. Mediation moet zich namelijk mijns inziens niet binnen juridische kaders afspelen. Het is een geheel ander proces.

4. Mediation werkt snel

Mediation is niet gebonden aan wat voor wettelijke bepalingen dan ook. Men hoeft geen bepaalde termijnen aan te houden. Vormvoorschriften zijn er niet. Er is geen sprake van wachttijden zoals bij de sterk overbelaste rechtspraak en veel arbitragecommissies. Het enige wat in dit kader van belang is is de snelheid waarmee partijen zelf, en de mediator, kunnen werken. In de praktijk blijken de agenda's soms een knelpunt, maar doorgaans kan er snel een eerste afspraak gemaakt worden. Als het proces eenmaal op gang is gekomen en er bereidheid is om tot oplossingen te komen dan kan het allemaal snel gaan. Soms vindt men elkaar al na een of enkele dagdelen. Als er sterk verslechterde relaties zijn dan duurt het langer. Een zakelijk geschil kan snel worden opgelost, verstoorde verhoudingen repareert men niet op een achternamiddag. Dan zal het vertrouwen langzaam moeten groeien.

Voor de mediator zit hier een dilemma in. Enerzijds wil hij natuurlijk de vaart er in houden, anderzijds beseft hij dat er ook tijd nodig is om het vertrouwen te herstellen. Het is van groot belang om pas naar een volgende fase van een mediation over te stappen als de voorgaande fasen volledig zijn verlopen. Als dit niet gebeurt is de kans op mislukken groot.

5. Mediation is goedkoop

Om een paar redenen is dat zo.

Het meest duidelijk is dit doordat, uitzonderingen daargelaten, partijen ieder de helft van de kosten van de mediator voor hun rekening nemen.

Misschien minder duidelijk, maar niet minder waar, is het dat mediation kosten bespaart omdat de mediator alles in het werk zal stellen om partijen tot overeenstemming te laten komen. Hij zal er niet over piekeren om de zaak aan te scherpen om meer uren te kunnen schrijven. Scherp-slijpen is er niet bij. Juist dit scherp-slijpen werkt sterk kostenverhogend. Vooral omdat dit het conflict verheft in plaats van vermindert. Meestal is het zo dat hoe meer er scherp geslepen wordt hoe langer het duurt. Het feit dat een mediator oplossingsgericht is maakt dat hij doorgaans sneller resultaat kan boeken dan andere conflictbeslechte.

Omdat de baten van een geslaagde mediation wellicht moeilijk meetbaar zijn (verbeterde relaties, geen winnaar-verliezer, maar duo-winst) worden deze hier slechts pro memorie opgevoerd.

6. Mediation is gericht op behoud of verbetering van de relatie tussen partijen

Nog zo'n essentieel ingrediënt van het mediationrecept. De mediator zal er veel werk van maken om partijen niet alleen een zakelijke overeenkomst te laten maken, maar er ook op sturen dat zij weer zoveel mogelijk met elkaar "over de baan kunnen". In het mediationproces dat zich achter gesloten deuren afspeelt is dit veel gemakkelijker te bereiken dan in de openbaarheid van bijvoorbeeld de rechtspraak. Gezichtsverlies komt hier al gauw om de hoek kijken. Bij mediation speelt dat hooguit ten opzichte van de mediator, maar uit de aard van zijn functie zijn conflicterende partijen toch veel meer gericht hem hun vertrouwen te schenken. De mediator heeft op dit punt een duidelijke voorsprong ten opzichte van de rechter of arbiter. Als de mediation niet slaagt kan iemand die zich kwetsbaar heeft opgesteld daar later niet aan opgehangen worden.

7. Bij mediation ligt het conflict niet op straat

Partijen spreken vertrouwelijkheid af. Anders dan bij formele rechtspraak, die zich immers per definitie in de openbaarheid moet afspelen, vindt mediation juist binnenkamers plaats.

Concurrenten, pers, buren, overig personeel, collegae: al deze groepen kunnen niet mee genieten van wat er zich afspeelt. Dat maakt mediation uitermate geschikt voor potentieel publiciteitsgevoelige conflicten.

8. De mediator is onafhankelijk en onpartijdig

De mediator hoeft aan niets en niemand verantwoording af te leggen, behalve aan zichzelf en soms zijn co-mediator, die in hetzelfde schuitje zit. Hij is voor het mediationproces niet afhankelijk van wie dan ook.

Onpartijdigheid staat hoog in het vaandel van de mediator. Het is een van zijn hoogste deugden dat hij geen partij kiest voor een van de partijen.

Dit is gemakkelijker gezegd dan gedaan. De mediator is behept met alle menselijke deugden en ondeugden: hij heeft zijn voorkeuren, sympathieën en antipathieën, voelt zich tot de ene partij wellicht zeer aangetrokken en tot een andere absoluut niet. Maar beide partijen hebben hem wel hun vertrouwen geschonken en daar moet hij zorgvuldig mee omgaan. Het is dus zaak dat hij de eigen emotionele aspecten danig onder controle houdt zonder dat men de indruk krijgt te maken te hebben met een ijspegel. Dat zal in het ene geval beter lukken dan in het andere. Oefening baart kunst in dit soort zaken.

EINDE VAN EEN MILJOENENPROJECT, EEN VRIENDSCHAP EN EEN BAAN.¹

Inleiding

De directeur van het bedrijf, A., belde mij op een donderdagmiddag op. Via de website www.mediation.nl was hij aan mijn naam gekomen. Zijn verhaal was als volgt. Twee medewerkers, hooggekwalificeerde programmeurs, hadden zulke diepgaande verschillen dat de samenwerking volkomen was verstoord. Eén van de twee was inmiddels ziek thuis. Daardoor dreigde een belangrijk project totaal in het honderd te lopen. Hij had zelf geen gelegenheid om zich diepgaand met de kwestie te bemoeien. Dat gold ook voor de directe chef. Bovendien achtte hij noch zichzelf, noch de chef voldoende gekwalificeerd voor het oplossen van dit probleem. Via artikelen in o.a. Intermediair had hij kennis genomen van mediation. Hij vroeg of ik snel beschikbaar was. Na enig zoeken kwam de dinsdagmiddag daarop uit de bus.

A. vroeg mij wat de voorwaarden waren waaronder de mediation gehouden zou kunnen worden. Uiteraard meldde ik dat de eerste, absolute, voorwaarde was, dat beide heren vrijwillig zouden meedoen. Hij zou proberen dat te bewerkstelligen. Van één van beiden had hij al instemming, met de ander (die ziek thuis was) moest hij nog overleggen. Dat zou vrijdag gebeuren, daarna zou hij mij bellen.

Voorts overlegden we over de locatie en andere logistieke zaken: geen telefoon, geen enkele storing, koffie, water, een flip-over. Dit was allemaal op het bedrijf te regelen.

Vorbereiding

Vrijdagmiddag kwam de mededeling dat ook de andere medewerker had ingestemd met de mediation. A. vroeg mij of ik achtergronden wilde weten. Ik wilde dat niet. Het leek mij beter om geheel blanco de mediation in te gaan. In het algemeen heeft dit mijn voorkeur. We spraken af dat ik een "tripartite" mediationovereenkomst zou opstellen en die per e-mail aan A. en de medewerkers zou voorleggen. Aan de medewerkers zou ik melden dat ik volkomen onafhankelijk, ook van de directeur zou opereren. Ook zou ik hem niets over de inhoud van de mediation melden, behalve als dit de instemming zou hebben van betrokkenen. Na enig beraad heb ik besloten om zowel A. als de medewerkers de volgende e-mail te sturen (Waar nodig zijn in verband met herkenbaarheid enkele details weggelaten). A. had betrokkenen per e-mail bevestigd, dat de mediation op dinsdagmiddag zou plaatsvinden.

"Allereerst zou ik u willen complimenteren met het feit dat u wilt proberen bestaande geschillen met behulp van mediation op te lossen. Dat vereist een zekere moed en die kunt u kennelijk opbrengen.

Ten tweede wil ik u danken voor het vertrouwen dat u mij daarbij wilt schenken. Ik zal mijn uiterste best doen om dit vertrouwen waar te maken.

¹ Dit verhaal is als artikel verschenen in het Tijdschrift voor Mediation, 3^e jaargang 1999, aflevering 4. Uitgave van Law & Practice Publishers te Den Haag.

Voor een goed verloop van de mediation wil ik graag op voorhand een paar punten naar voren brengen.

1. In de attach zend ik u een concept-mediation-overeenkomst. Om misverstanden uit te sluiten: ik heb uw namen in alfabetische volgorde genoemd. Daar zit dus geen enkele rangorde in.

Hoofdpunten uit de overeenkomst zijn:

a. u verplicht zich tegenover elkaar (K. en R.) om zich in te spannen om er "iets van te maken". De mediation is niet een vrijblijvend praatje onder toezicht van een derde. U verplicht zich om in ieder geval naar elkaars argumenten te luisteren en naar oplossingen te zoeken.

b. de mediation is vrijwillig. Als we op een zeker ogenblik moeten constateren dat we er niet uitkomen dan heeft ieder van u (K. en R.) daartoe het recht; ik trouwens ook als ik vind dat u "uw best niet doet om er wat van te maken".

c. Wat ik van de zaak afweet is alleen maar dat u (K. en R.) niet voldoende met elkaar door een deur kunt. Dit heeft ernstige gevolgen voor het project waaraan u beiden werkt. Verder niets. Ook weet ik niets van uw bedrijf, maar ik zal via Internet kijken of ik wat kan vinden. Voorts zou de heer A. mij eventueel wat algemene info sturen. Meer wil ik op dit moment niet weten.

Wat ik u wel als huiswerk zou willen opgeven is om in max. 2 zinnen op te zetten waar het naar uw mening (K. en R.) om gaat. Op basis daarvan wil ik voor dinsdag proberen een voor iedereen aanvaardbare omschrijving te maken, die in de mediation-overeenkomst opgenomen kan worden. Mocht mij dat niet lukken dan laten we art. 2 open.

d. Zoals u kunt zien is gewaarborgd dat de heer A. noch enige andere "baas" van het bedrijf geen enkele invloed op het mediation-proces kan uitoefenen. Hij is geen directe partij bij de mediation. In de overeenkomst wordt de zakelijke verhouding tussen het bedrijf en mij geregeld.

Wel is het natuurlijk zo dat, als de mediation slaagt (wij vinden een oplossing voor uw probleem of voor het bereiken daarvan is de medewerking of instemming van de werkgever vereist) de werkgever daarbij betrokken moet worden. Wij stellen gedrieën vast wanneer dat ogenblik is aangebroken en hoe en met wie we dat doen.

e. Ik heb met de heer A. afgesproken dat ik hem alleen rapporteer als wij dat gedrieën besproken hebben. Wij bepalen gezamenlijk wat ik dan zal zeggen.

f. Er van uitgaande dat de mediation slaagt zullen we de uitkomsten daarvan op schrift zetten. We volstaan niet met mooie woorden (we zullen ons best doen er weer wat van te maken), maar maken concrete afspraken waar men aan gehouden kan worden.

g. Het Reglement waarover gesproken wordt in de overeenkomst kunt u downloaden via www.mediation.nl, op de bladzijde NMI.

Tot zover de hoofdpunten van de mediationovereenkomst. Ik hoop dat ik hiermee heb overgebracht, dat ieders rol duidelijk is vastgelegd. Ik heb dat zo gedaan om duidelijk te maken, dat de mediation geheel vrijwillig is, maar niet vrijblijvend. Tevens dat ik volkomen onafhankelijk en onpartijdig ten opzichte van ieder van u drieën wil opereren.

2. Tenslotte nog een enkel praktisch punt.

a. Ik ga er van uit, dat we de vergaderzaal ongestoord kunnen gebruiken (actie A.)

b. Mobiele telefoons svp uitzetten (actie K., R en mediator).

c. Kan er voor koffie en water gezorgd worden? (actie A.)

d. Kan er voor een flip-over gezorgd worden? (actie A.)

e. Ik ga er van uit, dat u ruim de tijd neemt voor het gesprek. Het lijkt mij niet verstandig als u voor dinsdagmiddag nog andere afspraken maakt (actie K., R. en mediator).

f. Ik neem de overeenkomst op floppy mee, zodat we aanpassingen ter plekke kunnen regelen. Ik zal ook mijn laptop meenemen, maar niet een printertje. Ik neem aan dat er een printer beschikbaar is.

3. Het bovenstaande maakt wellicht een wat overdreven indruk op u. Mijn bedoeling hiermee is slechts dat de condities waaronder de mediation plaatsvinden zo gunstig mogelijk zijn en dat we ons op de inhoud van het probleem kunnen richten. Niet meer en niet minder. Zo

weet iedereen waar hij aan toe is en wat zijn rol is. Dan kunnen daarover geen misverstanden ontstaan.

4. Tenslotte heb ik nog een vraag. Hebt u er bezwaar tegen als ik iemand meeneem, die voor bijv. een beperkte verslaggeving kan zorgen en mij als mediator feedback kan geven? Voor de heer A.: hieraan zijn geen extra kosten verbonden.

Mag ik dat uiterlijk maandagmiddag vernemen? U hoeft niet te motiveren waarom u dit eventueel niet wilt. Als ik niets verneem zal ik alleen komen.

Graag meld ik mij dinsdagmiddag 14.30 uur bij de heer A.

Met vriendelijke groet,”

Op de e-mail kwam één reactie, met een omschrijving van het conflict. Onvoldoende dus om iets gezamenlijks te maken. Daarom heb ik zelf een zeer globale omschrijving gemaakt op basis van de informatie die ik van A. had gekregen.

“Het geschil bestaat er uit, dat K. en R. binnen de arbeidsrelatie zodanige meningsverschillen hebben dat de samenwerking onmogelijk is geworden. Als gevolg hiervan dreigt een project waaraan zij beiden werken ernstige schade op te lopen”.

Het proces

Op de afgesproken tijd meldde ik mij bij A., die mij nog het één en ander over het bedrijf vertelde. (Op mijn vraag of er een co-mediator mee mocht komen was geen reactie gekomen. Dus ben ik alleen gegaan.) Ik verzocht hem om de bijeenkomst te openen en nog eens het hoe en waarom uit de doeken te doen. Aldus geschiedde. Het leek mij van belang om de directeur bij de opening te betrekken om het belang van de zaak voor het bedrijf te onderstrepen.

Er zat een keurig A-4-tje op de deur: “Onder geen beding storen”.

Na opening door A. en een toelichting mijnerzijds over de inhoud van de e-mail en het tekenen van de mediationovereenkomst, verzocht ik hem ons verder alleen te laten. Ik wilde geen discussie hebben over “met wit of met zwart spelen” en daarom stelde ik voor te tossen. Men stemde daarmee in.

K. kreeg circa een kwartier de tijd om zijn verhaal te vertellen. Ik verzocht R. om niet te interrumperen. Als hij vragen, opmerkingen of reacties had dan moest hij deze even noteren. Hij hield zich keurig aan deze afspraak, K. trouwens daarna ook.

Het verhaal omvatte één en al frustratie. K. en R. waren al jaren goede vrienden, hadden voor een deel samen gestudeerd, gingen met elkaar op vakantie enzovoort. Maar sinds K. hier werkte, vanaf begin dit jaar, had hij voortdurend het idee gekregen dat R. hem stelselmatig tegenwerkte. (De vele technische aspecten waarmee het verhaal werd gelardeerd ontgingen mij grotendeels, maar K. en R. begrepen meestal van elkaar waar ze het over hadden en als dat niet zo was dan werd om nadere uitleg gevraagd.) Slot van het liedje was dat K. er niet meer tegenop kon, zijn frustraties op zijn vader afreageerde en zich tenslotte had ziek gemeld. Hij was al bezig met het zoeken naar een andere baan, waar hij niet veel moeite mee dacht te hebben. Gedurende zijn verhaal gaf K. diverse malen aan dat hij dit niet van R. had verwacht en dat hij de vriendschap natuurlijk ook niet meer zag zitten. Het verhaal ging nogal langzaam. K. koos zijn woorden zorgvuldig.

Ik gaf R. de gelegenheid om het verhaal enige ogenblikken op zich in te laten werken en gaf hem toen het woord.

Zoals te verwachten was had R. een verhaal dat hier haaks op stond. Ook veel technische details. Wat mij direct opviel was dat R. heel wat positieve signalen uitzond (veel respect voor de vakkennis van K., de plezierige vriendschap, vervelend dat K.’s vader onder het conflict had geleden, spijt dat sommige dingen waren gelopen zoals ze waren gelopen). Voor hem was echter onvergefelijk, dat K. een e-mail had gestuurd aan A. en ook aan twee

andere managers. Daarmee was voor hem “het licht uitgegaan”. Voor zijn relaas had R. ook ongeveer een kwartier nodig. Het probleem was helder geformuleerd.

Daarna heb ik circa twee uur besteed aan een algemeen gesprek over het probleem. Ik begon ermee de heren te complimenteren dat zij zich aan de afspraak hadden gehouden om elkaar niet in de rede te vallen. (Ik had trouwens zelf wel enkele malen geïnterrumpeerd om zelf goed zicht te krijgen op het probleem. Dat werd mij kennelijk niet kwalijk genomen.) Voorts benadrukte ik de positieve signalen die waren uitgezonden. Doel hiervan was natuurlijk om een zo aangenaam mogelijk klimaat te scheppen. Door het stellen van meestal open vragen probeerde ik het gesprek te leiden in de richting van de belangen van alle betrokkenen, ook die van het bedrijf. Na ongeveer twee uur ontstond een situatie waarin ik het nuttig vond de vraag voor te leggen of wij het gesprek zouden voortzetten of op een ander ogenblik weer zouden oppakken. Ik dacht dat te kunnen doen omdat ik de indruk kreeg dat het gesprek zo positief verliep dat het mogelijk moest zijn om tot overeenstemming te komen. Het antwoord kostte niet veel tijd: doorgaan.

Toen na enige tijd om een plaspauze werd gevraagd stelde ik mijzelf hardop de vraag of het niet zinvol zou zijn om A. een tussenrapportage te geven. In de trant van: “we zijn er nog lang niet uit, maar we denken wel dat ons dat gaat lukken”. De heren hadden er geen bezwaar tegen. Mijn overweging was dat dit wellicht wat extra druk op de ketel zou zetten. A. werd er bij gehaald en in een minuut van de stand van zaken op de hoogte gebracht. Hij begreep, denk ik, niet goed wat de bedoeling van deze manoeuvre was, maar was toch wel blij verrast dat het de goede kant opging. Dat had hij duidelijk niet verwacht.

Na zijn vertrek werd het gesprek voortgezet. Op basis van “verzoenende gebaren” werd op enig moment een situatie bereikt waarin het mogelijk bleek tot wederzijdse verzoening te komen.

De uitkomsten

De tijd hierna hebben we besteed aan het oplossen van het probleem. We hebben geïnventariseerd wat mogelijke oplossingen zouden zijn (de taart vergroten). Daar hebben we nog enkele uren aan besteed. De opstelling van de heren was constructief, maar nog wel behoorlijk afwachtend. Uiteindelijk hebben we de afspraken op schrift gezet. Die waren vooral bedoeld om herhaling te voorkomen. Aardig was dat zij een collega in het geheel wilden betrekken, die een knoop zou kunnen doorhakken als zij technische meningsverschillen zouden hebben. Voorts werden afspraken gemaakt over een aantal andere zaken, waar zij beiden van vonden dat die in de organisatie verbeterd zouden moeten worden. Uiteraard moesten die zaken met het management besproken worden. Ik heb dit stuk laten ondertekenen, wat zonder problemen gebeurde. De echte doorbraak kwam eigenlijk nog hierna. R. had oorspronkelijk geëist, dat K. zijn e-mail aan het management schriftelijk ongedaan zou maken. Daar voelde K. niet voor, maar we hadden wel gezamenlijk een tekst gemaakt waarin het effect ervan enigermate geneutraliseerd zou worden. Na het tekenen van het stuk verklaarde K. zich bereid om samen met R. een tekst op te stellen. In goed overleg werd vastgesteld dat dit een paar dagen later zou gebeuren. Gewapend met het getekende stuk (het gaat mij wat ver om dit een mediation-overeenkomst te noemen, maar in feite is het dat natuurlijk wel), gingen wij gedrieën naar A. om hem te melden dat de mediation was geslaagd.

Rapportage aan management

Ik rapporteerde de gemaakte afspraken, overhandigde A. een exemplaar van de gemaakte afspraken en complimenteerde de kemphanen met hun constructieve opstelling en de uitkomsten van het gesprek. Daarbij haalde ik met name een uitdrukking van één van beiden naar voren. Die hield in dat professionals hun werk als een kunstwerk zien dat afgemaakt moet worden. De andere partij had zich daarbij aangesloten. Voor de directeur van een

bedrijf moet dit als muziek in de oren klinken. A. was uitermate aangenaam verrast, dat in toch een betrekkelijk korte periode het probleem was opgelost en het miljoenenproject uit de gevarezone was gekomen. ("Ik ben diep onder de indruk van dit resultaat.")

Ter plekke zegde A. toe om die onderdelen van de afspraken, waar hij direct over kon beslissen, uit te voeren. Voor enkele punten was overleg met anderen nodig. K. en R. respecteerden dat.

K. vroeg toestemming om nog een dag thuis te blijven om op verhaal te komen. R. zou na een paar dagen op vakantie gaan. Dat mocht van A., die eerder R.'s verlof had ingetrokken (mede i.v.m. de mediation).

A. bood mij aan nog iets van het bedrijf te laten zien. K. en R. verlieten gezamenlijk de kamer van A.. Mij viel op dat zij intussen druk in discussie waren over een zakelijk onderwerp.

Nazorg

Onderdeel van de afspraken is, dat wij na circa 2 maanden de gang van zaken evalueren. Dat staat nog te gebeuren. Betrokkenen hebben mij laten weten dat wat hen betreft het afgesproken gesprek niet zou behoeven plaats te vinden.

Kanttekeningen

Ook bij deze case zijn enkele kanttekeningen te plaatsen.

- a. Met de tussenrapportage aan de directeur nam ik best een groot risico. Het had argwaan kunnen opleveren bij de beide heren. Waarom moest de baas zo nodig worden geïnformeerd? Ik weet ook niet zeker of het een rol heeft gespeeld in de rest van het proces.
- b. Er is in dit geval geen formele vaststellings-overeenkomst, alleen een soort besluitenlijstje. Dit lijstje is wel van handtekeningen voorzien. Mijns inziens is dit meer dan voldoende: het gaat er om dat de afspraken worden vastgelegd. De vorm waarin dit gebeurt is van secundair belang. Soms is een formele overeenkomst nuttig, zelfs noodzakelijk, soms niet.

VERRIJKING OF NIET, THAT'S THE QUESTION

Bedrijf verkocht

Het verhaal begint een paar jaar geleden. De eigenaar van een middelgroot bedrijf wil de zaak van de hand doen. Hij laat zich niet veel gelegen liggen aan het personeel. Wat telt is slechts de opbrengst voor hemzelf. Na veel touwtrekken werkt een deel van het management een plan uit om het bedrijf en de werkgelegenheid te behouden. Dat plan lukt. Een belangrijke onderdeel van het bedrijfsplan is dat het personeel een flinke veer laat in de arbeidsvoorwaarden. Grote delen van hetgeen boven de cao wordt betaald laten de werknemers schieten. Ook de vakbonden stemmen hiermee in. Een paar leden van het managementteam gaan de directie vormen. De economische eigendom van het bedrijf komt te liggen bij de werknemers die op dat moment in dienst zijn. De juridische vorm waarin dat wordt gegoten is dat de aandelen (die op het moment van overname bijna niets waard zijn) "in dode hand" komen. Er wordt een stichting geformeerd. Het bestuur daarvan bestaat uit buitenstaanders: een lid op voordracht van de werknemers, een lid op voordracht van de directie. Beide leden benoemen gezamenlijk een derde als voorzitter. De stichting treedt op als Algemene vergadering van Aandeelhouders. Enkele malen per jaar vergaderen Raad van Commissarissen, directie en het stichtingsbestuur gezamenlijk.

Nieuwe start

Het bedrijf gaat in deze vorm van start. Het heeft de wind mee. Het economische klimaat is gunstig, het personeel gemotiveerd. De directie trekt er hard aan. Men ziet kans het bedrijf te laten groeien en bloeien. Er wordt behoorlijk geïnvesteerd. De positie in de markt is stevig. Er wordt duidelijk op gemikt het bedrijf zelfstandig te laten voortbestaan. Iedereen gaat daar van uit.

Tot het moment dat een groot bedrijf zich meldt en aangeeft dat de activiteiten goed passen in de plannen die het heeft in de betreffende markt.

Wat te doen? Na ampel beraad binnen de directie en met de Raad van Commissarissen en het stichtingsbestuur wordt uiteindelijk besloten de onderhandelingen te openen. Die leiden tot resultaat. Er zal een overname gaan plaatsvinden. De Ondernemingsraad wordt voortdurend op de hoogte gehouden van de gesprekken. Op een passend ogenblik wordt het voltallige personeel ingelicht. Gegeven alle omstandigheden is vrijwel iedereen er van overtuigd dat deze stap de beste waarborg is voor de continuïteit van de onderneming.

Aandelenoverdracht

Gevolg van de overname is natuurlijk dat de aandelen vanuit "de dode hand" (de stichting) aan het overnemende bedrijf worden overgedragen. Er komt hiermee een groot bedrag vrij, dat door de Stichting onder de economische eigenaren (het personeel) verdeeld moet worden. De waarde van de aandelen is in enkele jaren met enkele honderden procenten gestegen! Iedereen beschouwt dit als het gevolg van de gezamenlijke inspanning.

Verdeelsleutel

Er wordt in overleg tussen directie, Raad van Commissarissen en stichtingsbestuur een verdeelsleutel opgesteld. Ook de Ondernemingsraad wordt bij de opstelling betrokken. Na enig onderhandelen wordt overeenstemming bereikt. Aan een hoogleraar wordt gevraagd een second opinion te geven. Hij “geeft zijn zegen” aan de regeling. Het lijkt allemaal gladjes te gaan verlopen.

Bijzonder aandeel voor directie

Op zeker moment wordt in de kring van directie, Raad van Commissarissen en stichtingsbestuur een voorstel besproken om voordat het totale bedrag verdeeld wordt de directie een bijzonder aandeel in de opbrengst toe te delen. Na uitvoerige discussie en raadpleging van derden stemmen Raad van Commissarissen en stichtingsbestuur in met dit voorstel. Daarbij werd overwogen dat de directie toch wel een zeer bijzondere rol had gespeeld in het bereiken van de voortreffelijke positie van het bedrijf in de markt. Dat rechtvaardigde een bijzonder aandeel in de opbrengst, hoewel nergens was vastgelegd dat de directie anders behandeld zou worden dan de andere "economische eigenaren".

Vlam in de pan

Nadat de directie het besluit van Raad van Commissarissen en stichtingsbestuur aan de Ondernemingsraad had voorgelegd begon de ellende. Terzijde zij hier opgemerkt dat formeel de Ondernemingsraad over dit onderwerp eigenlijk niets te zeggen had. Het ging hierbij immers niet over arbeidsvoorwaarden maar om de verdeling van gelden uit verkoop van aandelen. Dat neemt niet weg dat steeds was gezegd dat goed overleg met de Ondernemingsraad van cruciale betekenis was om dit proces tot een goed einde te brengen.

Hoe het zo snel bekend werd weet niemand, maar binnen de kortste keren was het bedrijf in rep en roer. Het verhaal ging dat de directie “zichzelf verrijkt had ten koste van de anderen”. Strikt genomen was dat absoluut onjuist. Anderen dan de directie, te weten Raad van Commissarissen en stichtingsbestuur waren formeel en materieel verantwoordelijk voor het genomen besluit. Maar, wist men veel op de werkvloer. Als men het al snapte: men wilde het niet snappen. De directie had zich, volstrekt ten onrechte, verrijkt. Punt uit. Een uitslaande brand was het gevolg. Er werd over niets anders meer gesproken. Het werk lag vrijwel stil. De produktie zakte dramatisch in.

Goede raad was duur. Hoe moest dit probleem opgelost worden? Vakbonden waren (formeel) geen partij in dit geheel. Rechtzaken zouden veel te lang duren.

De algemeen directeur benaderde mij als mediator, hoewel zijn collegae vonden dat de zaak als afgedaan beschouwd moest worden en dat er niet verder gesproken moest worden. Ook de Raad van Commissarissen en het stichtingsbestuur was in meerderheid niet in voor mediation. De algemeen directeur zette toch door. Hij was uiteindelijk degene die nog vele jaren door moest met het personeel. Op korte termijn werd een bijeenkomst belegd met vertegenwoordigers van de Ondernemingsraad, het middle-management en enkele fanatieke personeelsleden van de werkvloer, die zich niet vertegenwoordigd voelden door de Ondernemingsraad. Al met al een gezelschap van een man of vijftien. Een formele mediationovereenkomst leek mij volstrekt misplaatst en overbodig. Ik ben er niet eens over begonnen.

Om te beginnen heb ik uitgelegd wat mediation inhoudt en wat de rol van de mediator is. Daarna stelde ik de vraag aan de orde of men mij als mediator wilde accepteren. Dat was

het geval. Ik benadrukte daarbij dat ik naar eer en geweten zou proberen onpartijdig en onafhankelijk te opereren. Als iemand vond dat ik op dat punt de fout in zou gaan moest hij of zij dat meteen melden, zodat het uitgesproken zou kunnen worden. Dat zou het verdere gesprek dan niet belasten. Gelukkig bleek dit tijdens het gehele proces niet nodig. Uiteraard zijn nog enkele andere mediation-spelregels afgesproken.

Stoom afblazen

Mij leek dat het eerste dat moest gebeuren was dat men stoom kon afblazen. Daarvoor heb ik ruim de gelegenheid gegeven. Ik gaf alle aanwezigen het woord om hun kijk op de zaak te geven. Tijdens dit stoom afblazen bleek dat er grote verschillen waren tussen de aanwezigen hoe de zaak opgelost moest worden. Dat varieerde van: “de onterechte verrijking van de directie moest ongedaan worden gemaakt”, tot: “er moet een oplossing worden gevonden”.

Zonder dat ik mij in de discussie wilde mengen leek mij van belang dat het punt van de “verrijking” uitgesproken moest worden. De directie kreeg de gelegenheid om te benadrukken dat daarvan geen sprake was. Weliswaar kon men over de verdeling van mening verschillen, maar in ieder geval lag de formele verantwoordelijkheid voor het genomen besluit bij de Raad van Commissarissen en het stichtingsbestuur. Het woord verrijking wekt de schijn op dat de regeling stiekem, buiten medeweten van wie dan ook tot stand was gekomen. Dat was zeker niet zo. Ik meende de directie daarin gelijk te moeten geven.

Tijdens de verdere discussie bleef dit punt toch wel steeds boven de tafel hangen. Enkele malen moest de feitelijke verantwoordelijkheid nog wel eens naar voren worden gehaald.

De conclusie die ik uit deze ronde trok was dat het ondoenlijk zou zijn om tot een oplossing te komen als niet eerst het gezelschap minus de directeur op één lijn zou komen. Ik realiseerde mij dat ik hier een risico mee liep. Het zou immers mogelijk zijn dat men na het op een lijn komen het bereikte compromis tot standpunt zou verheffen waarover niet meer met de directie te onderhandelen zou zijn. In het plenaire gezelschap heb ik dit punt aan de orde gesteld. Er werd uiteindelijk afgesproken dat men zich niet in loopgraven zou ingraven. Hierna verliet de directeur de bijeenkomst. Hij zou stand-by zijn.

Eerst het personeel op een lijn

Een voor een heb ik de mensen aan het woord gelaten. Ik gaf hen gelegenheid om nog eens hun gal te spuwen nu de directeur er niet meer bij was. Maar ik vroeg ze ook om oplossingen aan te dragen. In het begin verliep dat allemaal nogal chaotisch. De emoties speelden nog steeds op. Een van de deelnemers aan het gesprek speelde in positieve zin een belangrijke rol. Hij veroordeelde weliswaar het gewraakte besluit, maar richtte ook het oog op de toekomst. Iedereen zou toch met elkaar verder moeten. Voor een mediator is zo iemand een geschenk uit de hemel. Het geeft immers de gelegenheid om positieve signalen een beetje uit te vergroten. Dat bleek ook zo te werken. Na vele uren van overleg werd uiteindelijk een gezamenlijke opstelling naar de directie gevonden.

Met de mouwen opgestroopt verdedigen

In dit soort processen komt het veel voor dat als zoiets verder de organisatie in moet, men zich aan de gemaakte afspraken gaat onttrekken. In de zin van: “Ik ben maar met de meerderheid meegegaan”, of: “Het is mij door de strot geduwd” en dergelijke. Dat moest voorkomen worden. Ik heb toen aan alle deelnemers individueel heel nadrukkelijk gevraagd of men zich achter het gezamenlijke besluit zou opstellen en zich daar niet aan zou onttrekken, ook niet als men terug zou gaan naar de achterban. In vakbondstermen gezegd:

“Of men de zaak met de mouwen opgestroopt zou verdedigen”. Daar keek men wel van op, moest het wel op die manier? “Ja, zei ik, zo moet dat!”
Uiteindelijk is dit gelukt. Ook hier zat een risico in. Dit was immers nog maar de eerste fase. Er moest hierna overeenstemming komen met de directie.

Gezamenlijk overleg

Na een korte onderbreking werd de directeur er weer bij gehaald. Hij was duidelijk gespannen. Dat gold ook voor de rest van het gezelschap. Nu kwam het er op aan. Ik deed mijn best om de sfeer zo veel mogelijk te ontspannen, met een grap en een rol. Helemaal zeker weet ik het niet, maar ik geloof dat het werkte.

Het personeel kreeg de gelegenheid het gezamenlijk geformuleerde voorstel op tafel te leggen. Tot mijn genoegen nam de hierboven ten tonele gevoerde positieve figuur het voortouw. Hij zag kans om over te brengen dat het personeel er op uit was om de relatie met de directie overeind te houden. Men wilde graag nog jaren met hem verder. Dat was van belang, omdat de directeur dit signaal eerder op de dag ook had afgegeven. Hij wist nu dat zijn relatie met het personeel weliswaar op dit moment onder druk stond, maar dat men beseftte dat men toch met elkaar verder moest en wilde.

Het voorstel van het personeel vergde nog enige toelichting. In alle openheid werd dit besproken.

Een weekend lang schorsen

De directeur wilde nog niet inhoudelijk reageren. Dat was logisch, want hij zou de zaak met zijn collegae moeten bespreken. Ook de Raad van Commissarissen en het stichtingsbestuur moesten worden geïnformeerd. Intussen was het laat geworden. Afgesproken werd dat na het weekend verder gesproken zou worden. Dat leverde wel een probleem op: hoe te handelen naar het voltallige personeel? Dit probleem werd in gemeen overleg opgelost door de volgende actie. Er zouden geen inhoudelijke mededelingen worden gedaan aan degenen, die niet bij ons gesprek betrokken waren geweest. Met name de Ondernemingsraad vreesde dat dit tot problemen zou leiden als het hierbij zou blijven. Daarom zou er een mededeling worden verspreid, waarin zou worden gemeld dat er constructief overleg plaatsvond en dat het gesprek na het weekend zou worden voortgezet. Ik heb alle deelnemers een voor een gevraagd zich aan de gemaakte afspraak te houden. Iedereen gaf die belofte af. Voor zover ik heb kunnen nagaan heeft men zich daar ook aan gehouden. In ieder geval zijn er op dit punt geen ongelukken gebeurd. Op zichzelf was dit een riskant aspect, maar het kon niet anders.

Tijdens het weekend heeft de directeur met zijn collegae gesproken en de Raad van Commissarissen en het stichtingsbestuur geïnformeerd. Hij meldde mij, dat er verschillen van mening waren, maar dat hij op de ingeslagen weg voort wilde gaan. Dat was voor mij een opluchting.

Na het weekend

Na het weekend kwam het gehele gezelschap weer bij elkaar. De sfeer was goed. De directeur was aan zet. Hij deelde het gezelschap mee, dat hij bereid was om water bij de wijn te doen ten opzichte van het eerder genomen besluit inzake de verdeling van de opbrengst van de aandelen. Ik merkte dat dit goed viel bij de aanwezigen. De directeur stelde voor om met een delegatie van het personeel te overleggen over mogelijkheden hiervoor. Hier was ik niet erg happy mee. Dat leverde immers het gevaar op dat er wantrouwen zou ontstaan bij de achterblijvers. Toch viel het voorstel niet slecht. Men was bereid een delegatie samen te stellen. Aldus geschiedde en de delegatie ging met de

directeur in conclaaf. Ik was hier niet bij. Na betrekkelijk korte tijd kwam men weer terug in de vergaderzaal en werd meegedeeld wat men had besproken. Naar mijn smaak was het resultaat meer symbolisch dan substantieel en ik was dan ook benieuwd wat men er van vond.

De directeur werd verzocht zich weer terug te trekken. Stuk voor stuk gaf ik iedereen de gelegenheid zijn of haar mening te geven. De reacties waren verschillend. De directeur had aangegeven dat hij er niet voor voelde om nog weer opnieuw te gaan onderhandelen met zijn collegae. Zij hadden aangegeven waar hun grenzen lagen. Kennelijk had hij kans gezien om aan de delegatie over te brengen dat hij het niet als een soort "slikken of stikken" voorstel bedoelde. Discussie was dus nodig. Dat kostte nog behoorlijk wat tijd. De emoties kwamen hier en daar weer boven. Mede door weer in te spelen op die positieve medewerker lukte het om tot overeenstemming te komen. De directeur werd er weer bij gehaald. We waren er uit. De opluchting was groot.

Nu echt de mouwen opstropen

Net als voor het weekend heb ik iedereen op de man af gevraagd of men het resultaat "met de mouwen opgestroopt" zou verdedigen bij de achterban. Dat vond ik van groot belang, nog meer dan in de eerdere fase. Per slot van rekening moest iedereen weer met plezier aan het werk. Alle mogelijke discussie en gemor over de uitkomsten van het overleg moest voorkomen worden. Tot mijn genoegen stemde iedereen in met deze houding. Iedereen beloofde zijn of haar best te doen om het besluit op een positieve manier uit te dragen. Later is mij gebleken dat dit ook zo verlopen is.

Een formele vaststellingsovereenkomst werd niet opgesteld, wel een afsprakenlijstje. Ik vond het alweer ongepast en onnodig om formeel vast te houden aan zo'n overeenkomst. Wat telt is in zo'n geval de uitkomst, niet het papier. Dit kan natuurlijk alleen als je er van overtuigd bent dat de nakoming van de afspraken gegarandeerd is. In de onderhavige kwestie was ik dat. De directie zou zich volstrekt onmogelijk gemaakt hebben als men de afspraak zou hebben geschonden.

Het overige personeel

Er werd een Mededeling voor het personeel opgesteld waarin de hoofdlijnen van het akkoord werden weergegeven. Op een moment dat zoveel mogelijk medewerkers er kennis van zouden kunnen nemen zou de Mededeling worden verspreid. Ook zou iedere medewerker een schrijven thuis ontvangen. De directie zou zijn collegae informeren, alsmede de Raad van Commissarissen en het stichtingsbestuur. Beide colleges zouden het akkoord moeten formaliseren. In die colleges werd opgelucht adem gehaald. Enkele dagen later bleek dat het personeel tevreden was. De rust keerde weer. Het was op het nippertje want de overdracht van het bedrijf moest die week nog plaatsvinden. Stel je voor, dat het geschil nog niet was bijgelegd.

Een alternatief voor mediation?

Voor mij stond vanaf het begin eigenlijk vast dat mediation de enige mogelijkheid was om dit probleem op te lossen. Om een paar redenen. 1. Er was een enorme tijdsdruk; een rechtszaak was geen oplossing. 2. Het was duidelijk dat de verhoudingen binnen het bedrijf fundamenteel goed waren, maar dat het gerezen probleem onverwacht veel roet in het eten had gegooid. Een juridische benadering zou geen oplossing hebben gebracht, maar integendeel de verhoudingen hebben verziekt.

De directeur

Zonder twijfel heeft de directeur in dit verhaal een sleutelrol gespeeld. Hij zag in dat mediation de aangewezen route was, ondanks verzet van zijn collegae en scepsis bij Raad van Commissarissen en stichtingsbestuur. De bijzonder positieve rol van een van de werknemers heeft het proces zeker vereenvoudigd. Ere wie ere toekomt.

Ik denk dat, gezien de omvang van het gezelschap, een strakke regie absoluut noodzakelijk was. Het persisteren op persoonlijk commitment van alle deelnemers heeft naar mijn mening goed gewerkt. Het was wel slikken af en toe, maar iedereen bleek het belang hiervan in te zien. Fantastisch dat men zich ook aan de gemaakte afspraken heeft gehouden.

Kanttekeningen

Terugkijkend op deze mediation is het mogelijk om een aantal kanttekeningen te maken. In ieder geval heb ik bewust een paar risico's genomen.

- a. Er is geen mediationovereenkomst opgesteld. Ik heb dit risico willens en weten genomen. Mijn inschatting was dat een formele benadering de zaak eerder afbreuk zou doen dan zou helpen.
- b. Er is geen vaststellingsovereenkomst gemaakt. Hier gelden dezelfde overwegingen als onder a.. Bovendien zou de directie zich volstrekt onmogelijk hebben gemaakt door niet te doen wat was afgesproken. Hun toekomst zou er niet zo zonnig hebben uitgezien.
- c. Een vraag waar ik wel mee geworsteld heb is of het wel goed was om gesprekken te laten plaatsvinden zonder dat ik er bij was. In zijn algemeenheid vind ik dat niet goed. Achteraf kan worden vastgesteld dat het goed is uitgekapt, maar ik had daar behoorlijk wat twijfels over. Het is toch heel wat anders dan wanneer de mediator samen met één van de partijen in conclaaf gaat (in het mediation-jargon een caucus genoemd).
- d. Mij is niet bekend of andere mediators bij grote gezelschappen ook wel eens persoonlijk commitment van alle aanwezigen vragen. In dit geval leek het mij nodig, maar ik realiseer mij dat dit behoorlijk bedreigend kan zijn.
- e. Heel duidelijk is mij gebleken dat het in deze casus meer ging om het spel dan om de knikkers. Dat is vaak het geval, maar het is interessant om te zien hoe zoiets in de praktijk zich voor je ogen voltrekt.

FREELANCER EN OPDRACHTGEVER

Een lange telefoon

Op zekere dag belde een freelancer. Hij vroeg of ik beschikbaar was als mediator in een voor hem nogal vervelende kwestie. In een lang telefoongesprek kreeg ik te horen wat de andere partij allemaal verkeerd gedaan had. Het ergst van al was dat hij zijn geld niet kreeg. Met tal van voorbeelden werd aangegeven waarom de man niet deugde. Duidelijk was dat mijn gesprekspartner vol frustratie zat en vol wraakgevoelens. Hij zou wel eens een aantal artikelen schrijven waarin de andere partij er van langs zou krijgen. Daarin kon ook gemeld worden dat de man een drankprobleem had. Dat zou de opdrachtgever veel schade opleveren!

Probleem was hoe de tegenpartij (hij werd nadrukkelijk als *tegenpartij* neergezet) er toe gebracht kon worden om ook aan de mediation mee te werken. Na enig overleg werd besloten dat ik betrokkene zou benaderen. Dat leek het meest neutraal en de meeste kans op succes te geven.

Nog een lange telefoon, nu met de opdrachtgever

Ook met de andere partij had ik een lang telefoongesprek. Ik kon betrokkene ertoe brengen om aan mediation mee te werken. Maar eerst wilde hij een afzonderlijk gesprek met mij alleen. Gegeven het lange telefoongesprek met de freelancer vond ik dat op zichzelf wel redelijk. Met trekken en duwen werd er een datum gevonden.

De mediation-overeenkomst

De mediation-overeenkomst heb ik per fax opgestuurd met het verzoek deze per omgaande getekend te retourneren. De freelancer retourneerde die per kerende post. Van de ander vernam ik niets. Het lukte mij nauwelijks om telefonisch contact te leggen om de overeenkomst los te krijgen. Een paar dagen voordat ik met betrokkene zou praten belde ik met de mededeling dat ik niet zou komen als de overeenkomst er niet zou zijn. Mijn gevoel zei me dat ik er zonder getekende overeenkomst niet aan moest beginnen. Na nog enkele telefoontjes lukte het om een handtekening onder de overeenkomst los te peuten. Er werd een voorbehoud gemaakt bij het artikel waarin staat dat men naar de rechter zou kunnen als de mediation zou mislukken. Er bleek een misverstand in het spel te zijn, hij dacht dat hij nog tijdens de mediation met de rechter geconfronteerd zou kunnen worden. Ik heb, zonder overleg met de freelancer, het artikel aangepast. Dat leek mij geen kwaad kunnen.

Tijdens het gesprek spuwde hij evenzeer zijn gal over de freelancer. Er was wanprestatie geleverd. In feite had hij alles zelf moeten doen. Waarom moest hij een ander betalen voor iets wat hij zelf had gepresteerd?

Kortom: klassiek welles – nietes. Uiteraard gaf ik geen waarde-oordelen.

Aan het einde van dit gesprek werd afgesproken om gezamenlijk bij elkaar te komen. Weer trekken en duwen voor een geschikte datum. Ik had de freelancer stevig op het hart gedrukt niet te dreigen met vervelende artikeltjes. Dat zou de zaak alleen maar verergeren. Hij beloofde mij zich in te houden.

Mijn perceptie van het geval

Het is duidelijk dat ik voor de eigenlijke mediation begon haarscherp op de hoogte was van de inhoud van het conflict. Op zichzelf was de probleemstelling overzichtelijk. Er zaten geen erg ingewikkelde elementen in.

Uiterst vervelend vond ik het dat ik intussen een beeld van beide partijen had opgebouwd. Goed of niet goed, ik denk dat dit een rol speelt bij de verdere gang van zaken. Ik vond het niet zo gemakkelijk dat ik een duidelijke sympathie voor de één en een duidelijke antipathie voor de ander had gekregen.

Op het afgesproken tijdstip.

Op een donderdagmorgen kwamen we bij elkaar in het kantoor van de opdrachtgever. De freelancer had hiermee ingestemd. Het gaf geen problemen dat ik in feite als gastheer optrad.

Ik gaf beide partijen de gelegenheid hun verhaal te doen. De freelancer mocht eerst. Hij gaf aan dat hij bijna het dubbele aantal uren had gewerkt ten opzichte van wat was vastgelegd in het contract. Daar had hij niet over willen zeuren, maar hij wilde wel het geld waar hij recht op had. Bovendien had hij recht op een bonus voor het aanbrengen van een klant. Hij gaf ook min of meer aan dat hij in was voor een compromis.

De opdrachtgever begon aan een litanie over de wanprestatie die was geleverd. Hij legde het contract uit als zou daarin een resultaatsverplichting zijn opgenomen. De freelancer reageerde als door een bij gestoken: hoezo een resultaatsverplichting. In het contract stond duidelijk dat er sprake was van een inspanningsverplichting en daar had hij zonder meer aan voldaan. Zelfs meer dan dat. Als er dingen fout waren gegaan dan lag dat aan de opdrachtgever en niet aan hem.

Gouden gids

Na veel vijven en zessen leek er wat schot in de zaak te komen. Men was wel bereid om naar een compromis te zoeken. Voorgesteld werd aan te sluiten bij tarieven die in de plaatselijke markt werden betaald voor het betreffende werk. Via de Gouden Gids zou dat geïnventariseerd worden. Dat zou enige tijd kosten. Ik stelde voor dat ik in een schorsing wat zou gaan rondbellen. Ik kende de plaatselijke markt absoluut niet, maar zou een paar willekeurige nummers bellen. Dat vond men het beste. Ik kwam met mijn huiswerk terug. De tarieven bleken behoorlijk uiteen te lopen, maar zelfs bij het laagste tarief bleek de nota van de freelancer volledig betaald te moeten worden. De opdrachtgever krabbelde terug, hij onttrok zich aan de intentie van deze actie: met objectieve informatie een deal maken. (Ik had hier als mediator alerter op moeten zijn geweest: wat doen we met de verkregen informatie?)

De freelancer had natuurlijk behoorlijk de pest in. Ook min of meer objectieve informatie van buiten werd in de prullenmand gegooid. Na nog het nodige geharrewar over en weer kwam er toch een klimaat waarin een compromisvoorstel aanvaardbaar bleek. De volgende dag zou de helft van de rekening telefonisch worden overgemaakt plus de fee voor het aanbrengen van een nieuwe klant. Ter plekke werd een vaststellingsovereenkomst opgemaakt en getekend. (Waarom pas de volgende dag een telefonische overmaking en niet meteen?) De mediation leek geslaagd.

De nasleep

De volgende dag aan het einde van de middag kwam een telefoontje van de freelancer. Het afgesproken bedrag was niet binnen. Of ik de opdrachtgever wilde bellen wat er aan de hand was.

Het lukte niet hem te pakken te krijgen. Ook na het weekend niet. Pas na een paar dagen kreeg ik hem te pakken. Het smoezenboek werd opengetrokken. Foutje van de bank. Het zou in orde komen. Nee dus.

De freelancer was intussen naar een advocaat gegaan. Pas na behoorlijke druk van die kant lukte het uiteindelijk om de gemaakte afspraak uit te voeren.

Naschrift

Is deze mediation nu geslaagd? Ja en nee. Er is immers een vaststellingsovereenkomst gemaakt waar beide partijen een handtekening onder hadden gezet. Maar het nakomen van de overeenkomst kon slechts worden afgedwongen met juridische dreigementen. Dat was een wrange ervaring.

Mijn sympathie respectievelijk antipathie bleek wel te kloppen. De overeenkomst werd niet uitgevoerd.

Ook de betaling van mijn rekening leverde de nodige problemen op, niet van de kant van de freelancer. Die betaalde per kerende post.

Kanttekeningen

1. Vraag is of ik er goed aan gedaan heb om voordat de mediation feitelijk begon mij zoveel informatie te hebben laten verstrekken. Het beste vind ik het om de mediation blanco in te gaan. Voordat je het weet kies je onwillekeurig partij. Degene die het eerst belt is daarbij duidelijk in het voordeel. Die bepaalt al een beetje de sfeer. Daar staat tegenover dat het niet zo eenvoudig is om zo'n gesprek af te kappen.
2. Minpunt vind ik het feit, dat ik er onvoldoende alert op ben geweest om goede afspraken te maken over wat er zou gebeuren met de informatie "uit de Gouden Gids".
3. Vergelijkbare kritiek is in principe mogelijk met betrekking tot het telefonisch overmaken van het geld. Waarom pas morgen en niet al vandaag? Ik heb me daar niet mee bemoeid omdat ik dat een uitkomst van de onderhandelingen vond waarmee de freelancer akkoord was gegaan.

DE SPEELGOEDWINKELIER EN ZIJN BUURMAN.

Auto's of kinderen?

Een speelgoedwinkelier (wij noemen hem verder maar Speelman) leest in de plaatselijke krant dat zijn buurman (Agent, betrokkene is verzekeringsmakelaar) een paar parkeerplaatsen wil aanleggen. Dat kan op zijn eigen terrein. Speelman is in alle staten van opwinding. Om te beginnen is hij er kwaad over dat hij het uit de krant moet vernemen. Waarom neemt de buurman niet de moeite om de zaak eens even te bespreken? Nog veel erger is dat zijn etalage nauwelijks meer te bereiken is. Waar kinderen horen te staan komen nu auto's. Het conflict is geboren en dreigt uit de hand te lopen.

Het eerste wat hij doet is bezwaar maken bij de gemeente. Dit bezwaar wint hij. Agent krijgt geen vergunning. Intussen is er natuurlijk de nodige tijd verstreken. Voor Speelman en Agent een onaangename periode want voor beiden was de uitkomst van het bezwaar natuurlijk van groot belang.

Speelman heeft deze slag gewonnen, maar Agent laat het er niet bij zitten. Hij maakt Speelman het leven zuur. Slot van het liedje is dat degenen die eens goede burens waren voortaan als vijanden door het leven gaan. Er wordt ook verder geprocedeerd.

Wat nu?

Het zit Agent niet lekker. Moet dat nu zo doorgaan? Hij belt mij. Kan ik een rol spelen? Ja, natuurlijk: die van mediator. Hij had ooit een presentatie van mij bijgewoond waar ik hoog opgaf van de bijzondere mogelijkheden van mediation. Mijn naam was hij kwijt, maar via, via had hij die toch achterhaald. Hij wist niet of Speelman in was voor mediation. Zou ik dat kunnen achterhalen?

Wat was mijn mandaat? Geen, ik wilde geen mandaat. Het enige wat ik wilde was nagaan of Speelman bereid was te praten. Uitleg over mediation was nodig. (Wat zou het toch een stuk eenvoudiger zijn als iedereen wist wat mediation inhoudt, net zoals iedereen weet wat de dokter, de advocaat en de loodgieter doen. Maar goed, die tijd komt nog.) Ik dacht bij mezelf: ik kan dit toch als een gebaar van goede wil overbrengen?

Speelman aan de lijn.

Speelman deed aanvankelijk nogal terughoudend. Hij had geen zin in of tijd voor het telefoongesprek. Ik vroeg of ik beter op een later moment kon bellen. Ja. Dat gebeurde. En het ging goed. Weer veel tijd aan de uitleg van wat mediation is en kan doen. Hij werd zelfs een beetje enthousiast. De volgende vraag was wie Agent zou informeren. Speelman vond het toch wel wat veiliger als ik het deed.

Agent was blij verrast met de positieve reactie. Het maken van een afspraak kostte weinig moeite. Ik vond het beter om die op neutraal terrein te houden. Daar was men het mee eens.

Het gesprek.

Een binnenkomer die ik vaak en graag gebruik is om beide partijen te complimenteren met hun wijze besluit om weer in gesprek te geraken. Daarna komen zo nodig de "formaliteiten" aan de orde: de overeenkomst, de verplichtingen die men op zich heeft genomen, geen gehaast, geen telefoon, enz.. De overeenkomst was al getekend, uitleg was in dit geval niet meer nodig. Tijdens de inleidende telefoongesprekken had ik voldoende informatie gegeven. De sfeer was nogal onaangenaam en afstandelijk. Begrijpelijk, men had immers maanden met elkaar in onmin geleefd. Ik probeerde een gezamenlijk, neutraal punt te vinden om

hierin verbetering te brengen. Een verkeersplan leek mij een goed onderwerp. Ik maakte wat opmerkingen over een plan dat ik een paar dagen tevoren in een Kamer van Koophandelskrant had gelezen. Het sloeg aan en er werd enige tijd besteed aan de voor- en nadelen van dit plan. Maar daar ging het nu natuurlijk niet om. Terzake.

Ik vroeg de heren mij duidelijk te maken wat er aan de hand was. (In de telefoongesprekken had ik aangegeven dat ik nog niet inhoudelijk op de kwestie wilde ingaan.) Speelman mocht met wit spelen. Agent had daar geen bezwaar tegen. Speelman geeft zijn versie van het gebeurde, zie de Inleiding. Hij merkt met genoegen op dat zijn bezwaar door de gemeente is gehonoreerd. Volkomen logisch, zegt hij. Voor mijn etalage horen kinderen zich te vergapen aan mijn mooie spullen. Auto's horen daar niet thuis. Hij snapt niet dat Agent het in zijn hoofd heeft kunnen halen om aan Speelmans broodwinning te komen.

Agent pakt de zaak diplomatiek aan. Hij bedankt Speelman voor het feit dat ze nu bij elkaar zitten. Hij bedankt mij ook voor mijn bemiddelende rol hierbij. Hij snapt dat zijn plan in slechte aarde is gevallen bij Speelman. Maar misschien is het goed om ook eens even naar zijn argumenten te luisteren. Agent heeft interessante plannen om zijn zaken uit te breiden. Behalve een personeelsuitbreiding verwacht hij veel aanloop van klanten, met name jonge mensen. Het leek hem aardig voor Speelman als die ook een blik in diens etalage zouden slaan. Speelman pikt de hint op, maar vraagt waarom Agent dat niet met hem is komen bespreken. Hij heeft intussen ook gemerkt dat er sinds enige tijd veel jong volk bij Agent komt. Agent kan geen verklaring geven voor deze nalatigheid ten opzichte van zijn buurman met wie hij het altijd goed heeft kunnen vinden. Ter plekke biedt hij zijn excuses aan. Speelman vliegt hem, bij wijze van spreken, om de hals. Het ijs is gebroken. Men heeft elkaar weer gevonden.

De taart vergroten.

We drinken er een kop koffie met taart op. Met opzet heb ik er taart bij besteld. Niet alleen erg lekker, maar ook erg nuttig om uit te leggen dat we nu naar oplossingen moeten zoeken. In het jargon van de Harvard-methode van onderhandelen: eerst de taart vergroten. Brainstorming, goede en slechte ideeën op een rijtje zetten. Het lukt. Diverse varianten passeren de revue. De heren gaan uit van een gezamenlijk belang. Het kost per saldo niet veel moeite om samen een mooi plan te ontwikkelen. In deze fase zit ik er een beetje voor spek en bonen bij, hoewel men af en toe vraagt wat ik van een bepaald idee vind. Aan het einde van de middag spreekt men af om samen een aanvraag in te dienen om in de achtertuin van Agent een parkeerplaats te maken, te bereiken via een stukje grond van Speelman. Hij zal daarop recht van overpad verlenen. Speelman mag gebruik maken van de parkeerplaatsen op Agents grond.

Vaststellingsovereenkomst?

Natuurlijk stelde ik mij de vraag of de gemaakte afspraken op schrift gesteld moesten worden. Al geruime tijd had ik de indruk dat dit niet nodig was. Men had elkaar gevonden. Gegeven de eerdere relatie, waarin eigenlijk nooit moeilijkheden waren geweest en die naar mijn taxatie hersteld was, leek het mij niet nodig. Ik heb het nog wel voorgesteld, maar het werd weggewimpeld: een man een man, een woord een woord. Ik heb het er bij gelaten. Na enige tijd heb ik geïnformeerd hoe het er mee stond. Goed. De plannen verliepen naar wens.

Kanttekeningen

1. Deze case is mijns inziens een prachtig voorbeeld hoe snel mediation tot een oplossing kan leiden. Men zit met procedures die nog tijden kunnen duren, men leeft in onmin. Maar binnen een dag kan men elkaar vinden. Einde ruzie; samen iets oppakken.
2. Er is geen vaststellingsovereenkomst. Partijen vinden het geheel overbodig. Moet je er als mediator toch op staan dat er zo'n papier komt?

MAATSCHAPSPERIKELEN

Inleiding

Het was alweer een paar jaar geleden dat we elkaar voor het laatst gesproken hadden. Van Ooyen was lid van één van de voorlopers van de Orde van Medisch Specialisten. Ik was toen betrokken bij de tariefsonderhandelingen voor de beroepsgroep. In zijn maatschap was grote bonje. Twee van de vijf maatschapsleden, Veenendael en Delden, konden niet meer met elkaar door één deur. Dat had ook repercussies voor de verhoudingen met de rest van de maatschap. Aanleiding was een geschil met de directie over een investering. De oorzaken lagen dieper: ze konden al jaren niet erg goed met elkaar over de baan. Waarom, dat wist Van Ooyen niet.

Vraag: wil je als bemiddelaar optreden? Onduidelijk was of de twee directe kemphanen wilden meewerken. De eerste stap zou zijn om dat te onderzoeken. Zoals gebruikelijk moest ik uitleggen wat mediation inhoudt. Het kon Van Ooyen niet veel schelen. Als de zaak maar werd opgelost.

Afgesproken werd dat Van Ooyen zijn collegae zou melden dat ik binnen enkele dagen zou bellen om een afspraak te maken. Ik zou worden aangekondigd als bemiddelaar. Het maken van een afspraak kostte enige moeite, maar het lukte om beide heren op een avond, na elkaar, te spreken te krijgen. Gespreksonderwerp zou alleen zijn om te bezien of bemiddeling (lees: mediation) tot de mogelijkheden zou behoren.

Eerste gesprek met Veenendael

Veenendael ontving mij, op locatie, met de nodige argwaan. Ik begon het gesprek met iets over mijn achtergronden te vertellen, waaronder natuurlijk mijn betrokkenheid bij de tariefsonderhandelingen voor de beroepsgroep. Een grapje over het feit, dat de naam van de huiswijn van de grootste specialistenvereniging gelijk was aan de naam van de voorzitter van de concurrerende club viel in goede aarde. Ik vertelde wat het doel van mijn komst was: mediation in verband met de slaande ruzie met zijn collega Delden. Uitgelegd wat mediation is en daar meteen aan toegevoegd dat ik nu niet inhoudelijk wilde praten. Eerst zou Delden immers medewerking moeten toezeggen. De eerste reactie was niet erg positief: Delden deugde niet en waarom zou hij nog verder met hem in discussie gaan?! Ik vroeg of hij voor zich zag wat het alternatief zou zijn: nog vele jaren in onmin leven? De maatschap naar de Filistijnen? Verhuizen naar een ander ziekenhuis? Het hielp. Veenendael zag uiteindelijk in dat geen van de opties aantrekkelijke perspectieven bood. Onder voorwaarde dat Delden zonder voorwaarden vooraf zou willen praten stemde Veenendael na bijna twee uur in met de mediation.

Delden

Licht geïrriteerd doordat ik later dan gepland op de afspraak verscheen begon Delden een tirade over Veenendael. Ik probeerde dat wat af te kappen, maar dat lukte maar nauwelijks. Toch zette ik door en bood excuses aan over mijn late komst (niet mijn gewoonte om te laat te komen, maar het gesprek met Veenendael moest afgerond worden. Misschien had ik meer tijd moeten reserveren). Het hielp niet echt. Ik maakte aanstalten om weg te gaan. Dat hielp wel. Dat was kennelijk ook niet de bedoeling. Ik legde weer geduldig uit wat de bedoeling was en wat mediation is en kan betekenen. Het lukte mij niet om diezelfde avond een toezegging te krijgen dat Delden van de mediation-partij zou zijn. Hij zou over een paar dagen bellen. Ik geloof dat hij zich er wel enigszins aan ergerde, maar ik legde hem toch maar de vraag voor wat hij voor alternatieven zag. Daar ging hij niet op in. Wel zag ik kans om een concrete afspraak te maken over het tijdstip waarop ik hem zou bellen en over het feit dat ik Veenendael zou informeren over het feit dat ik (nog) geen uitsluitsel kon geven. Ik

heb hem diezelfde avond nog thuis gebeld. Een diepe zucht was de reactie. De volgende dag heb ik Van Ooyen geïnformeerd.

Telefoon van Delden

Stipt op tijd belde ik. Niet te bereiken. Een spoedoperatie. Dat kan natuurlijk gebeuren in een ziekenhuis. De assistente zou er voor zorgen dat hij zou terugbellen. Dat gebeurde de volgende dag. Delden wilde nog eens precies weten wat mijn rol zou zijn. Ik had wel verteld dat een mediator zich naar beste weten en kunnen onpartijdig en onafhankelijk opstelt, maar ik had toch een zekere relatie met Van Ooyen. Dat klopt, zei ik. Maar het is al jaren geleden dat wij elkaar gesproken hadden, we hadden indertijd weinig contact gehad, hij is nu geen directe partij in het geschil (wel indirect) en mijn relatie met hem had niets van doen gehad met het betreffende ziekenhuis, laat staan met deze maatschap. Met andere woorden: ik meende zeer wel in staat te zijn om een onpartijdige en onafhankelijke rol te spelen. Mocht één van de partijen menen dat ik de fout in zou gaan, dan zou hij dat direct bespreekbaar kunnen en moeten maken. Het punt zou aldus direct uitgepraat kunnen worden.

Delden ging uiteindelijk akkoord, zij het niet van harte. Ik memoreerde voor de zekerheid nog even de inspanningsverplichting die hij op zich nam bij de mediation: naar elkaar luisteren en proberen oplossingen te vinden. Hij realiseerde zich dat.

Hierna stelde ik voor dat hij een korte omschrijving zou maken van het conflict. Ik zou Veenendael daar ook om vragen. Op basis van deze twee omschrijvingen zou ik proberen er iets gemeenschappelijks van te maken. Dat was akkoord. Ook Veenendael zegde dit toe.

Omschrijving van het conflict

Een paar dagen later kwamen de faxen met de toegezegde omschrijving. Ze correspondeerden voor geen meter. Ik heb er daarom maar iets heel algemeen van gemaakt. De mediationovereenkomst heb ik hierna opgesteld en opgestuurd. De kosten zouden door de maatschap worden gedragen. Dat had Van Ooyen al toegezegd. Voor de maatschap was het immers ook van groot belang dat men in het reine zou komen. Per kerende post ontving ik van beide heren een getekende versie.

Infrastructurele afspraken

Een datumafpraak voor de mediation werd betrekkelijk soepel gemaakt. Het werd een middag. Ik had de heren gevraagd rekening te houden met een uitloop. Dus, of ze er voor wilden zorgen dat ze geen dienst hadden en geen achterwacht behoeften te zijn. Gelukkig hebben ze aan dit verzoek gevolg gegeven. We werden niet gestoord. Plaats van handeling: neutraal terrein buiten het ziekenhuis. Zelf had ik de overige voorwaarden voor een goed verloop van het gesprek voor mijn rekening genomen: een rustige kamer, flipover, telefoon afgesloten, koffie/thee en water. Bordje "niet storen" op de deur.

Eindelijk om de tafel

Sinds de telefoon van Van Ooyen was er al behoorlijk wat tijd verlopen. Om 13.30 uur aan de slag. Nog eens de spelregels naar voren gebracht en vooral de nadruk gelegd op de inspanningsverplichting om elkaar rustig aan te horen en naar oplossingen te zoeken. Aan dat laatste waren we nog lang niet toe. Er ontstond enig gedoe over wie het eerst het woord zou voeren. Ik maakte daar korte metten mee: kruis of munt. Veenendael was het eerst aan bod. Ik verzocht Delden om Veenendael niet te onderbreken, ook al zou hij daartoe sterke neigingen hebben. In de tweede ronde zou hij alle gelegenheid hebben om zijn verhaal te doen. Zo nodig moest hij een paar aantekeningen maken over wat hij kwijt wilde naar aanleiding van Veenendael's betoog. Op dit punt heb ik een paar keer moeten ingrijpen als Delden zich niet aan de afspraak hield. In een latere fase gold dat trouwens ook voor

Veenendael. Ik stelde voor de eerste ronde ongeveer een half uur te laten duren. Dat was okay.

Ik memoreerde tenslotte dat ik nog niets van het geschil wist en dat het mij nuttig leek te proberen het mij zo helder mogelijk te schetsen.

Eerste ronde: Veenendael

Er kwam een betoog waar ik weinig touw aan vast kon knopen. Een beetje verward en overvliegend van het ene onderwerp naar het andere. Het leek mij het beste om dat in de eerste ronde maar te laten gaan. Uiteindelijk moesten de emoties ook aan de orde komen. Dat gebeurde ook omslachtig. Na een minuut of vijftwintig verzocht ik Veenendael langzamerhand af te ronden. Dat duurde al met al nog een minuut of tien. Ik vatte, zeer algemeen, samen dat Veenendael al vele jaren problemen had met het functioneren van Delden, dat deze er naar zijn mening de kantjes van afliep maar wel goede sier maakte van de naam en faam van de maatschap. Ik kon er nog weinig chocolade van maken. Erg veel concreets was er nog niet gezegd.

Eerste ronde: Delden

Delden kwam sneller ter zake. Hij verweet Veenendael een onaangename arrogantie, proberen de eerste viool te spelen, zich te onttrekken aan achterwacht-diensten, onvoldoende bijscholing, geen belangstelling voor nieuwe ontwikkelingen, onvoldoende bereidheid tot samenwerken met andere specialisten, verpesten van de sfeer ten opzichte van de directie. Dit alles bij wijze van spreken in een enkele volzin. In enkele minuten was hij zijn ei kwijt. Geen omhaal van woorden, geen doekjes er om heen. Bikkelhard en glashelder. Op het betoog van Veenendael werd niet gereageerd. Ik vroeg of hij daar behoefte aan had? Nee!

Het was niet nodig dat ik een korte samenvatting gaf.

Tweede ronde

Mijn inschatting was geweest dat we met de eerste ronde wel een flinke tijd bezig zouden zijn. Nee dus. Sneller dan verwacht waren we aan de tweede ronde toe.

Mijn voorstel was dat we punt voor punt op de zaak zouden ingaan. Om dit te vergemakkelijken zette ik alle elementen even op de flipover. Dat kostte een paar minuten gedurende welke de heren een kop koffie dronken. Ze wisselden geen woord met elkaar. Ik verzocht de heren zoveel mogelijk bij het betreffende punt te blijven en zich te beperken in het "maken van uitstapjes". Ze wilden niets beloven. Ik vroeg of ze zich in mijn werkwijze konden vinden. Dat bleek het geval.

Hierna ontstond een nogal ruzie-achtige sfeer. Al bij het eerste element, Veenendaels arrogantie, begon het gekibbel. (Ik had de elementen alfabetisch aan de orde gesteld; ik had absoluut geen benul van de zwaarte van elk verwijt afzonderlijk. Vandaar.) Zoals gebruikelijk in dit soort situaties werd alles door elkaar gehaald, rijp en groen, volstrekt ongenueanceerd, alleen gericht op het elkaar onderuit halen. Rooie koppen dus. Het leek mij niet goed om in dit stadium als een koele kikker een degelijke systematische aanpak na te streven. Het moest kennelijk zo geschieden. Ik heb de heren een tijd laten bekvechten.

Op enig moment, ruim een uur later, bleek een sanitaire stop noodzakelijk. De heren keken mij een beetje verontschuldigend aan. Ze vonden het kennelijk opeens toch wel genant dat ze zich zo hadden laten gaan. Of ik het hen maar niet kwalijk wilde nemen. Natuurlijk niet, dit hoort bij het vak van mediator. We gingen er gedrieën even uit; ik wilde niet met een van de twee achterblijven.

Derde ronde

Na terugkomst was mijn vraag of ze nog een tijdje zo door wilden gaan. Nee, dat leek hen niet zo nuttig. Ik stelde voor om dan toch alsnog punt voor punt uit te spreken wat men er van vond. Dat lukte nu veel beter. Het bleek mogelijk om een redelijk systematisch gesprek te voeren. Afgezien van een gezamenlijke maaltijd is hier de rest van de middag en avond aan besteed. Wat mij opviel was dat gaande het gesprek de toon zakelijker werd.

Gezien de tijd werd besloten om het gesprek enkele dagen later voort te zetten. In een korte evaluatie van wat er die dag gebeurd was konden de heren zich vinden. In bedekte termen stelde ik dat zij op de goede weg waren om elkaar te vinden.

Telefoontje tussendoor

Een dag voor de nieuwe afspraak belde een van beide heren met de vraag wat ik er van vond. Vriendelijk maar resoluut meldde ik dat ik daar niet op in wilde gaan in verband met onpartijdigheid. Teleurgesteld droop hij af. Het kostte mij overigens wel moeite om niet op het proces in te gaan.

Vierde ronde

Delden was moe, het was hem aan te zien. Dat leek me niet goed voor ons gesprek. Dat bleek ook; hij was snel geïrriteerd, kortaf, niet bereid om de dialoog aan te gaan. Ik vroeg wat er aan de hand was. Hij bleek thuis wat moeilijkheden te hebben met een van de kinderen. Ik stelde voor het gesprek voor dit moment te beëindigen en op een ander moment voort te zetten. Dat viel niet geheel in goede aarde bij Veenendael, maar ik zette toch maar door. Op deze manier praten had geen enkele zin. Na een half uur stonden we weer buiten.

Vijfde ronde

Van het zelfde laken een pak. Weer geen goede basis voor vooruitgang. Veenendael stelde voor om de zaak te laten rusten totdat de moeilijkheden thuis wat in rustiger vaarwater waren gekomen. Dat viel zichtbaar goed bij Delden. Het bleek zelfs mogelijk om een paar diensten te ruilen! In goed overleg werd afgesproken dat Delden mij zou bellen als hij "weer zover was". Ook dit gesprek duurde niet veel langer dan de vierde ronde.

Verzoek van Delden

Na 3 weken kwam Delden aan de lijn. De problemen thuis waren weliswaar niet opgelost, maar hij voelde zich wel in staat om de mediation voort te zetten. Hij had zelf al gesproken met Veenendael (!). Zij waren beiden beschikbaar voor a.s. dinsdagavond. Of ik ook kon? Ja dus, een mooi concert heb ik er voor laten schieten. "Het werk gaat voor het meisje." We konden wel terecht in een vergaderzaaltje van het ziekenhuis. Of dat voor mij bezwaarlijk was. Nee, zei ik, als we maar niet gestoord worden. Ik zal een bordje voor op de deur meenemen.

Zesde ronde

Er waren inmiddels bijna twee maanden verlopen sinds ons eerste gesprek. Ik had het gevoel dat deze tijd niet voor niets was geweest. De time-out was kennelijk nodig geweest voor andere zaken. De eerste confrontatie was niet aangenaam geweest, maar had blijkbaar toch de heren aan het denken gezet. Het voorstel van Veenendael voor de time-out was door Delden met beide handen aangegrepen en had, zo te zien, toch iets teweeg gebracht.

Ik memoreerde de gang van zaken tot nu toe en toverde de flipover met de verwijten over en weer tevoorschijn. We spraken af dat de afzonderlijke punten een voor een aan de orde zouden komen. Men zou proberen “bij de les” te blijven. Dat gebeurde ook heel behoorlijk. Langzaam maar zeker kwam het gesprek op gang. Men luisterde behoorlijk naar elkaar en viel niet meer ieder ogenblik in de rede. Er was duidelijk sprake van een beter klimaat. Allerlei punten kwamen aan de orde. Sommige werden ter plekke uitgesproken. Andere lagen kennelijk moeilijker.

Op zeker ogenblik knapte er iets bij Delden. Hij liet zijn tranen de vrije loop. Veenendael noch ik begrepen goed wat er gebeurde. Het duurde een tijdje voordat Delden weer kon spreken. Hij verontschuldigde zich voor zijn gedrag. Een opmerking van Veenendael had een gevoelige snaar geraakt: hij bracht die in verband met zijn al jaren verslaafde kind. Veenendael verschoot van kleur. Had Delden een verslaafd kind? Daar wist hij niets van! Delden verhaalde hierna van de enorme spanning waaraan hij al jaren bloot stond. De verslaving van het kind liet zijn gezin natuurlijk niet ongemoeid. (Om het kort samen te vatten. Er kwamen talloze details naar voren.)

Veenendael bleek de situatie aardig voor ogen te kunnen krijgen. In zijn omgeving speelde zich iets soortgelijks af. Vanaf dit moment sloeg de stemming volledig om. De verwijten over en weer waren van de baan.

Ik stelde voor dat ieder zijn emoties op eigen manier zou verwerken en dat we na een paar dagen weer bij elkaar zouden komen. Zo gezegd, zo gedaan.

Zevende ronde

Dit gesprek duurde niet lang, maar nu om andere redenen dan bij eerdere ronden. Mij werd verzocht om met Van Ooyen contact op te nemen om een gesprek te arrangeren met de gehele maatschap. Bedoeling was dat de heren hun collegae opening van zaken zouden geven. Men zou het op prijs stellen als ik als gespreksleider zou optreden en zou verhalen wat er was gebeurd. Men stelde een zo objectief mogelijk verslaggeving op prijs, vandaar dat ik dat maar moest doen.

Achtste ronde

Korte tijd later, op een zaterdag, werd het geplande gesprek gevoerd. Op verzoek van Delden en Veenendael schetste ik in het kort wat er was gepasseerd; wat er zoal over en weer aan verwijten over tafel was gekomen en hoe men elkaar had gevonden. Het effect laat zich raden: grote opluchting alom.

De rest van het verhaal doet niet meer zo terzake. In goed overleg werden snel oplossingen gevonden voor een aantal dringende kwesties. Van Ooyen zou met de Raad van Bestuur overleggen over de investering nadat hij daarover afgestemd had met de voorzitter van de medische staf en een collega van een andere maatschap. Delden zou worden ontzien bij diensten op ongunstige tijden en vrijgesteld worden van achterwachtdiensten. Dat zou wel voor een deel financieel verrekend worden. Delden zei daar geen enkele moeite mee te hebben. Men zou de afspraken netjes op papier zetten. Daar had men mij niet voor nodig.

Al met al heeft dit gesprek de hele dag geduurd, maar hij vloog voorbij. We hebben nog gezamenlijk gedineerd; alleen Delden kon niet blijven.

Nazorg

Drie maanden na deze gedenkwaardige zaterdag heb ik telefonisch contact opgenomen: hoe is de stand van zaken? Goed. De verhoudingen waren stukken verbeterd. Er lag nog

wel een belangrijk geschilpunt, maar men had afgesproken dat zakelijk aan te pakken. Of ik het gesprek zou kunnen leiden?

Kanttekeningen

1. Er is geen vaststellingsovereenkomst gemaakt. Wel zouden de maatschapsleden de afspraken op schrift stellen. Ik ben daar niet bij betrokken geweest. Niet goed?
2. Is het verstandig om op één avond beide partijen te spreken om ze over de streep te trekken om via mediation hun geschil op te lossen? Je loopt natuurlijk een groot risico dat alleen het feit dat je (veel) te laat komt de zaak schade doet.
3. De gekozen aanpak heeft behoorlijk wat tijd gekost, althans voor wat betreft de start. Mijns inziens is dat echter soms onvermijdelijk, zoals in dit geval. Ik vind het een nuttige functie van de mediator om de partijen sowieso om de tafel te krijgen. Dat is vaak al een enorme barrière.
4. Een time-out kan een behoorlijk risico inhouden. In dit geval had men elkaar met verwijten overladen. Dat maakt de sfeer er natuurlijk ook niet beter op. Omdat de suggestie van een van de partijen kwam vond ik het een passende oplossing voor de ontstane situatie. Sterker nog, het bleek de aanzet voor de oplossing van de problemen.
5. Men kan zich afvragen of de mediator mee moet doen aan een diner na afloop van een mediation. Ik zie daar geen bezwaar in. Het schept een zekere band en men kan de basis leggen voor andere contacten.
6. In deze casus liep de mediation eigenlijk min of meer ongemerkt over van een geschillenoplossing in een zakelijke gespreksleiding. Dat kan gebeuren. Ik denk ook dat dit moet kunnen.

GEHANDICAPTENRAAD VERSUS VERPLEEGHUIS

Een lid van de Gehandicaptenraad heeft regelmatig overleg met het Verpleeghuis. Meestal verloopt het overleg met een afdelingshoofd, maar de Gehandicaptenraad heeft het vertrouwen in het betreffende afdelingshoofd opgezegd. Met hem kwam men geen stap verder. Daarom is een overleg met een lid van het Management Team overeengekomen. Ook dit overleg leverde niets op. De ruzie liep hoog op. Beide partijen hebben een afkoelingsperiode ingebouwd.

Na afloop van die afkoelingsperiode bleek er nog geen bereidheid om tot rechtstreeks overleg te komen. Men is wel bereid om onder leiding van een mediator te bezien of het overleg hervat kan worden. Deze sessie vindt op een zaterdagmiddag plaats, een vrije middag van het lid van het Management Team.

Waar gaat het over?

De Gehandicaptenraad streeft al geruime tijd naar een voorziening in het Verpleeghuis die het mogelijk maakt dat Gehandicapten tenminste 2 x per week gebruik kunnen maken van een zeer bijzondere voorziening in het Verpleeghuis. Het is een toestel met tal van extra mogelijkheden voor de behandeling van velerlei klachten. De kosten van deze voorziening zijn zeer hoog. Het Verpleeghuis levert deze voorziening alleen aan de eigen bewoners. Volgens het Verpleeghuis is de wettelijke vergoeding hier op afgestemd. Als aan de wensen van de Gehandicaptenraad tegemoet gekomen zou worden, zouden hiermede veel extra kosten gemoeid (voor personeel, extra energiekosten, extra hulpmiddelen e.d.). Dat is onmogelijk.

De Gehandicaptenraad heeft de gemeente om een bijdrage gevraagd. Deze is vooralsnog afgewezen. Er is beroep ingesteld. De uitslag van het beroep is pas over enkele maanden te verwachten. De Gehandicaptenraad verwacht dat het beroep positief zal uitpakken. Een bijdrage van circa f 100.000,- is dan te verwachten.

De Gehandicaptenraad denkt dat het Verpleeghuis extra middelen kan lospeuteren, maar dat men daar geen zin in heeft. Waarom dat zo is weet men niet.

De inzet is om de voorziening koste wat kost voor alle gehandicapten beschikbaar te krijgen. Men overweegt met het verhaal naar de pers te gaan en het Verpleeghuis behoorlijk zwart te maken. Er zijn al contacten geweest met het ministerie van VWS om het Verpleeghuis "op zijn nummer te zetten". Ook is contact gezocht met de Geneeskundige Inspectie.

Uiteraard is de Cliëntenraad op de hoogte gesteld. Die stelt zich afwachtend op. Via via weet de Raad dat de Cliëntenraad de directie van het Verpleeghuis heeft geadviseerd om, al is het maar gedeeltelijk, aan de vraag van de Gehandicaptenraad tegemoet te komen. De Ondernemingsraad vreest een taakverzwaring en is dus niet erg positief. De Raad van Toezicht weet (nog) van niets.

Zaterdagmiddag

Partijen treffen elkaar op neutraal terrein. Gelukkig had het lid van de Gehandicaptenraad geattendeerd op het feit, dat hij in een rolstoel zit. Ik zou er eerlijk gezegd misschien niet zelf aan gedacht hebben. Terwijl het toch een belangrijk logistiek element is! Het gebouw waar we bijeenkwamen leverde wel een kleine barrière op, maar die hobbel werd met vereende krachten genomen. Het MT-lid (hierna te noemen: MT) hielp geduldig. (Stel je voor dat hij dat niet gedaan zou hebben.)

Het lid van de Gehandicaptenraad (verder GR) mocht eerst. Daar hoefde niet lang over gestoeid te worden. Hij zette op mijn verzoek uiteen waar het over ging. De probleemstelling was duidelijk. MT onderschreef de uiteenzetting: er was in het Verpleeghuis een voorziening. Die werd alleen gebruikt voor bewoners. GR wilde de voorziening beschikbaar maken voor alle inwoners van de regio.

Toen kwamen de emoties. Woede over het feit dat GR was afgebekt door iemand van het Verpleeghuis, het gefrustreerde overleg; de indruk dat men serieus werd genomen: mooie praatjes, maar die vullen geen gaatjes. Waarom wilde het Verpleeghuis niet mee naar de gemeente, enzovoort, enzovoort. De toon was gezet.

MT hoorde het verhaal enigszins ongeduldig aan maar wist zich te beheersen. Ik moest een paar keer ingrijpen.

MT

MT had zich goed voorbereid. Hij was bij alle voorgaande gesprekken niet betrokken geweest. Hij had zich uitvoerig laten informeren. Fijntjes merkte hij op dat het zijn vrije zaterdagmiddag was. Ook bracht hij naar voren dat het hem oprecht speet dat het overleg zo in een impasse was geraakt.

Voor alle zekerheid wilde hij nog eens naar voren brengen waarop de opstelling van het Verpleeghuis was gestoeld. Samengevat: men had grote financiële problemen, de RAK (reserve aanvaardbare kosten) was in korte tijd als sneeuw voor de zon verdwenen. De cao was hoger uitpakend dan de vergoeding hiervoor van de overheid, het ziekteverzuim was nogal toegenomen, de kosten voor voeding en medicijnen waren uit de hand gelopen. De bouwkosten had men onvoldoende in bedwang. Kortom: financiële kommer en kwel. Er was een plan opgesteld om de zaak weer op de rails te krijgen. Overleg hierover met de vakbonden en de Ondernemingsraad ging moeizaam. In deze situatie had men totaal geen behoefte aan nog meer kosten en werkbelasting. In de optiek van het Verpleeghuis moest de Gehandicaptenraad begrijpen dat men genoeg had aan zijn eigen problemen en dat men niet opgezadeld wilde worden met nog een schep er bovenop.

De gene die tot nu het overleg had gevoerd was intussen ziek thuis: overbelast.

Ik vroeg of GR van al deze zaken op de hoogte was. Dat bleek nauwelijks het geval. Van de financiële problemen was wel iets bekend, maar niet zo gespecificeerd. Over de omvang ervan toonde GR zich verrast. Daar had hij geen idee van gehad.

De volgende vraag

Het bovenstaande kostte alles bij elkaar ongeveer een uur. Het leek mij nuttig even te pauzeren voor de koffie. In de tijd dat ik inschonk raakten GR en MT een beetje aan de praat over hetgeen MR naar voren had gebracht. Ik proefde een zekere toenadering. Nu kwam het er op aan om die toenadering uit te bouwen. Hoe?

Aan GR vroeg ik om een eerste reactie op het verhaal van MT.

GR stelde dat hij getroffen was door de openheid van MT. Die stond in schrille tegenstelling tot de volledige geslotenheid van de eerdere gesprekken. Hij begreep nu waarom het Verpleeghuis zo afhoudend was geweest. En natuurlijk had hij begrip voor al deze problemen. Hij was er echt niet op uit om het Verpleeghuis nog verder in het moeras te krijgen. Stel je voor. Hij was er op uit om alle gehandicapten te laten profiteren van een voorziening die er nu eenmaal was binnen de gemeentegrenzen. Dat mocht toch? Ja, dat vond MT natuurlijk ook.

Slot van het liedje

U snapt het al. De relatie tussen de Gehandicaptenraad en het Verpleeghuis was hersteld. Men had binnen een paar uur begrip gekregen voor elkaars standpunten.

Nu de oplossingen nog. Die konden natuurlijk niet één, twee, drie worden geformuleerd en dat bleek ook niet nodig. GR zou het verhaal aan zijn achterban overbrengen en er begrip voor kweken. Wel werd afgesproken dat men elkaar over en weer zou bijstaan bij het zoeken naar oplossingen. Indien gewenst was MT bereid nadere toelichting te verstrekken bij de Gehandicaptenraad. Tevens sprak hij uit mee te willen gaan naar de gemeente om geld los te peuten. GR wilde graag met de Ondernemingsraad en de staf nog eens om de tafel om uit te spreken dat hij het vastgelopen overleg betreurde en dat hij nog eens zijn doelstelling zou toelichten. Dan hoopte hij over te kunnen brengen dat de Gehandicaptenraad niet uit was op taakverzwaring van het personeel en graag wilde meedenken over oplossingen. Bijvoorbeeld door het mobiliseren van vrijwilligers.

Afgesproken werd dat men elkaar na 3 weken weer zou spreken. Ik werd bedankt voor de moeite. Men had mij niet meer nodig! (Het staat hier wat onvriendelijk, maar het werd met de beste bedoelingen naar voren gebracht.)

Kanttekeningen

1. Aan enkele formele vereisten is niet voldaan: geen formele mediationovereenkomst, evenmin een formele vaststellingsovereenkomst. Mijn reactie daarop: So what? Het doel is bereikt: men is weer on speaking terms. Daar gaat het om. (Later is mij gebleken dat men inderdaad oplossingen heeft gevonden.)
2. De logistieke voorwaarden zijn iets waar men gemakkelijk aan voorbij gaat. Ik moet er niet aan denken als we dit gesprek hadden gearrangeerd in een gebouw dat niet goed toegankelijk is voor gehandicapten.
3. Koffie en thee inschenken kan men ook functioneel gebruiken. Een korte pauze schept even ruimte voor wat informeel gepraat. Dat kan helpen.

PRIMA FEEST IN PRIMA UITGAANSGELEGENHEID. TOCH RUZIE!

Inleiding

Een vereniging organiseert jaarlijks een feest. In beginsel steeds in een andere horecagelegenheid. In enig jaar bevalt het in locatie Mooifeest zo goed dat men besluit het volgende jaar het feest weer in Mooifeest te houden. Er ontstaan toch problemen.

De zaak ligt al bij de rechter. Er is al een comparitie van partijen geweest. Binnenkort zal de rechter uitspraak doen. Een van de partijen benadert mij. Vraag is of ik de andere partij wil benaderen om te onderzoeken of men in is voor mediation. Zo gezegd, zo gedaan. Ik wil van de inhoud van het conflict nog niets weten. De andere partij laat duidelijk doorschemeren mijn verzoek als “een manoeuvre” te beschouwen. Ik moet behoorlijk wat moeite doen om de ins en outs van mediation over het voetlicht te brengen. Men is er verbaasd over dat ik nog niets van de inhoud van het conflict weet en daar ook nu niets over wil horen. Ik leg uit waarom: het is goed als partijen ten opzichte van elkaar uitspreken waar het om gaat. Door het stellen van vragen mijnerzijds kan er al heel wat boven water komen. Mijn uitleg over de onpartijdigheid en de onafhankelijkheid van een mediator geeft de doorslag, alsmede het feit dat de advocaten ook aan het gesprek mee mogen doen.

Het kost behoorlijk wat moeite om een datum te vinden. De mediationovereenkomst wordt vooraf getekend.

Vlak voor de zitting van de Rechtbank

Het gesprek vindt op neutraal terrein plaats. Omdat over de feiten weinig verschil van mening bestaat wordt besloten dat men samen het verhaal vertelt. Mooifeest doet het woord. De vertegenwoordiger van de vereniging, Penningmeester vult zo nodig aan. De advocaten doen er vooralsnog het zwijgen toe.

Wat is het geval?

Zoals in de inleiding reeds is beschreven was het feest in 199x bij Mooifeest zo goed bevallen dat de vereniging heeft besloten om ook in 199y weer bij Mooifeest de bloemetjes buiten te zetten. Het concept is precies hetzelfde. Er is maar een verschil. De vereniging schakelt iemand in om de organisatie voor zijn rekening te nemen. We noemen hem hier Inter. Het feest loopt op rolletjes, iedereen is tevreden. Er komt een rekening van Mooifeest en Penningmeester maakt het betreffende bedrag over aan Inter. Hij denkt van de zaak af te zijn. Echter, kort nadat de rekening is voldaan gaat Inter failliet. Mooifeest kan naar zijn geld fluiten.

Mooifeest eist zijn geld op bij Penningmeester, maar die stelt betaald te hebben, tot de laatste cent toe. Hij kan er ook niets aan doen dat Inter op de fles is. Mooifeest spant een rechtzaak aan. Hij brengt daar onder ander in, dat hij geen afspraken met Penningmeester heeft gemaakt over Inter. Hij heeft een (mondelijke) overeenkomst met Penningmeester. Hij kan dat hard maken aan de hand van enkele brieven van de kant van de vereniging. Een comparitie van partijen heeft niets opgeleverd. Iedereen houdt vast aan het eigen standpunt. Penningmeester laat nog weten dat hij eigenlijk geen mandaat heeft van zijn bestuur. (Hoewel ik in de mediationovereenkomst heb laten opnemen dat er bij de mediation beslissingsbevoegde personen aanwezig zullen zijn.) Mooifeest reageert daarop geïrriteerd. De feiten liggen duidelijk op tafel. De advocaten hebben geen behoefte om te interveniëren.

De belangen

Vanaf dit ogenblik probeer ik de belangen van beide partijen te inventariseren. Met horten en stoten lukt dat. In het begin was men zeer huiverig, toen er eenmaal één schaap over de dam was volgden er meer. Samengevat kwamen de belangen op het volgende neer.

- a. Mooifeest heeft er belang bij om de relatie met de vereniging te herstellen. Uiteindelijk hadden beide partijen goede ervaringen met elkaar. Maar Mooifeest had natuurlijk veel kosten gemaakt. Die wilde hij in ieder geval betaald hebben.
- b. Mooifeest heeft belang bij goede aanbevelingen van klanten. Deze vereniging met vele leden kan daarbij goed van pas komen. Antireclame zou vervelend uitpakken.
- c. De vereniging heeft ook belang bij een herstel van de relatie. In de ledenraad was de wens uitgesproken om Mooifeest als vaste stek aan te houden. De ledenraad wist nog niets van de betalingsperikelen.
- d. Penningmeester zou er een hele klui af hebben om de ledenraad uit te leggen dat er voor een feest tweemaal betaald was. Dat zou op zijn zachtst gezegd geen sterke indruk maken.
- e. Penningmeester voorzag dat hij bij de rechter niet erg sterk stond. (Dat zei hij natuurlijk niet met zoveel woorden, maar voor de goede verstaander was het wel duidelijk.)

Het gesprek over deze punten verliep uiteindelijk, na een voorzichtig begin, tamelijk positief. De sfeer was goed. Reden voor mij om de heren te vragen of zij bereid waren naar oplossingen te zoeken. (Eigenlijk een overbodige vraag gezien de mediationovereenkomst, maar je moet partijen daar toch vaak wel aan herinneren.) Dat was het geval.

Oplossingen zoeken

Naar goed gebruik in de Harvardmethode van onderhandelen moedigde ik de heren aan om eens wat opties te berde te brengen. Dat gebeurde. Al snel ontstond een sfeer van openheid doordat men kans zag buiten zijn eigen schoenen te gaan staan. Er passeerden heel wat mogelijkheden de revue.

Tijd voor het maken van afspraken

Toen het lijstje met opties wel zo'n beetje gereed was stelde ik voor dat men een zekere rangorde in die opties zou aanbrengen. Aldus geschiedde. Daarna is nog geruime tijd touwgetrokken. Of anders gezegd: onderhandeld op een manier zoals het hoort. Met respect voor elkaar positie.

Uiteindelijk is er een aantal afspraken gemaakt, die als volgt zijn samen te vatten.

1. De vereniging betaalt de directe kosten van het feest (personeel, grondstoffen, drank e.d.). Mooifeest ziet af van zijn winstopslag. Het bedrag wordt nauwkeurig bepaald.
2. De vereniging verplicht zich om, tegen normale condities, maar met een kleine korting, het feest de komende 2 jaar weer bij Mooifeest te laten plaatsvinden.
3. De vereniging plaatst in haar blad een aantal malen een gratis advertentie voor Mooifeest, op door de vereniging te bepalen tijdstippen.
4. De rechtzaak wordt stopgezet. De advocaat van Mooifeest zal daarvoor zorg dragen.

De afspraken worden netjes op schrift gezet. Iedereen is tevreden met de deal.

Overwegingen die een rol gespeeld hebben zijn onder meer:

1. De vereniging had de inschatting gemaakt dat zij door de rechter tot volledige betaling zou worden gedwongen. Een moeizaam verhaal voor de Ledenraad.
2. De feesten waren goed bevallen; de leden hadden al uitgesproken van Mooifeest de vaste stek te willen maken.
3. Mooifeest kreeg in ieder geval zijn “out of pocket” kosten vergoed. Hij moest wel van zijn winstopslag afzien, maar hij was daarentegen wel verzekerd van twee vervolgfesten.
4. Mooifeest mocht gratis adverteren in het blad van de vereniging. Dit blad wordt op ruime schaal verspreid, ook buiten de eigen kring. Voor de vereniging waren de kosten zeer beperkt omdat zij zelf kon bepalen wanneer deze geplaatst zouden worden, dus in advertentie-komkommertijd.

Kanttekeningen

1. Het was voor mij de eerste keer dat ik een mediation deed met advocaten erbij. Zij zaten er een beetje voor spek en bonen bij. Partijen waren zeer bij machte om hun zegje te doen en hun eigen belangen te behartigen. Er is even een kleine schorsing geweest waarin Mooifeest met zijn advocaat overlegde. Ik heb niet kunnen waarnemen wat de gevolgen waren.
2. Partijen hebben duidelijk gezocht naar duo-winst. Met succes.

VERENIGINGSSECRETARIAAT

Inleiding

Gijs is secretaris van de vereniging. Ik ken hem al lang, niet zo heel erg goed, maar we hebben toch een stukje gezamenlijk verleden. Ik had hem al jaren niet meer gesproken. Tot op zekere hoogte hadden we tegengestelde belangen, gedeeltelijk waren we bondgenoten. Hij belt mij met de vraag of ik behulpzaam kan zijn bij het oplossen van wat problemen in de personele sfeer. Een paar van de stafleden ken ik ook. Er is onvrede en verloop. Vraag: kan ik onafhankelijk en onpartijdig opereren? Ja, dat is ok. Heb uitgelegd wat mediation inhoudt. Hij zou dat bespreken met het personeel. Na een paar dagen meldt hij dat de personeelsleden ook voelen voor mediation. Zij stemmen in met mijn rol van mediator. We spreken datum en plaats af.

Het begin van het gesprek

Later dan de bedoeling was, het verkeer speelde parten, beginnen we. Voor zover we elkaar niet kennen stellen we ons voor. Ik laat mij informeren over de hoofdlijnen van de functies die men uitoefent. Daarvan was ik niet op de hoogte.

Er doet zich een complicatie voor. Een van de aanwezige stafleden had kort voor deze mediation aangekondigd ontslag te nemen. Mij schiet door het hoofd dat betrokkene (Piet) enerzijds een positieve rol kan spelen met het naar boven laten komen van geschilpunten, maar anderzijds een negatieve. Hij hoeft zich natuurlijk nauwelijks geremd te voelen om wat dan ook te zeggen. Ik los dit op door voor te stellen dat hij mee kan doen aan alles wat met het verleden te maken heeft, maar zich moet onthouden van “adviezen” voor de toekomst. Het voorstel vindt instemming.

Eerste ronde

In willekeurige volgorde geef ik de stafmedewerkers de gelegenheid te melden wat zij op hun hart hebben. Van die mogelijkheid wordt ruimhartig gebruik gemaakt! Gijs krijgt een stortvloed van verwijten naar het hoofd. Opvallend is dat iedereen zegt Gijs een aardige man te vinden. Over zijn werkwijze is men absoluut niet tevreden. De kritiek komt er op neer dat hij teveel “Einzeltanger” is, dat men niet weet wat er in het bestuur speelt, dat er geen samenhang in het beleid is en dat men twijfelt aan de deskundigheid van een aantal bestuursleden. Gijs zou daar wat aan moeten doen, maar hij doet het niet. Dat vindt men kwalijk.

Een ander aspect van het disfunctioneren van Gijs acht men het feit dat er geen samenhang in het beleid is. Op de ene plaats zegt de vereniging zus, op de andere zo. Dat kan echt niet. Tenslotte is de werkdruk veel te hoog.

Het is lunchtijd. Ik beslis dat we eerst gaan lunchen. In die tijd heeft Gijs ook even de gelegenheid zich te bezinnen. Er is een geanimeerde maaltijd. We praten over koetjes en kalfjes en wat gemeenschappelijke ervaringen uit het verleden. We gaan nog een straatje om.

Gijs aan bod

Gijs spreekt bedachtzaam. Hij is voor een deel verrast over de kritiek, voor een deel niet. Hij wil ook kwijt wat hem dwars zit. Afgezien van wat punten van ondergeschikt belang komt hij met het volgende. Hij is er onvoorstelbaar kwaad over dat de medewerkers een paar maanden geleden een brief hebben gestuurd aan een bestuurslid over de slechte situatie op het secretariaat. Men heeft hem daarmee echt op zijn ziel getrapt. Kritiek ok, maar recht

door zee. Niet achter zijn rug om naar het bestuur. (De brief was natuurlijk ook bij de rest van het bestuur terecht gekomen. Daar was men bezorgd over de situatie.)

Intussen zijn er twee secretaresses naar elders verdwenen. Er is hierdoor een grote overbelasting van de stafmedewerkers. Er is wel een nieuwe medewerkster aangetrokken, maar die weet natuurlijk nog van niets. Met een tweede wordt binnenkort gesproken.

De sfeer is gespannen. De reactie van Gijs op de opmerkingen van die ochtend vallen niet erg goed. Woorden vallen als: je wilt je straatje schoon vegen, maar ga nu eens in op onze kritiek. We zijn zwaar overbelast en we weten niet goed wat jij uitvoert. Gijs verklaart zich bereid om over de taakverdeling te praten. Dat helpt, maar hij verpest het ook weer een beetje door meteen een concreet probleem aan te kaarten. Over 2 weken moet er een bepaalde klus worden geklaard. Daar moet nog heel wat voor georganiseerd worden. Uitstel is onmogelijk. Hij stelt voor dat Sabine, parttime werkzaam, deze taak op zich neemt. Zij heeft dit werk in het verleden, voordat zij parttime ging werken, ook al gedaan en ze weet dus precies wat er moet gebeuren. Enige externe hulp kan gearrangeerd worden.

Het schiet Sabine in het verkeerde keelgat: ik werk parttime, ik ben al overbelast, volgens mij doe jij (Gijs) nauwelijks iets, enzovoort, enzovoort. Ze raakt zeer geëmotioneerd. Er verschijnen rode vlekken in haar hals.

De anderen vallen haar bij. Gijs gooit de kont tegen de krib en er ontstaat een zeer onaangename situatie. Sabine begint te huilen. Ik schors de bijeenkomst en ga met Sabine een eindje om in het (grote) hotel. Op de gang komt ze enigszins tot rust. Ze vertelt me dat ze bang is dat Gijs er op uit is haar er uit te werken. Dat verklaart veel. Na een kwartier stel ik haar voor dat ze een eind gaat wandelen, net zo lang als ze nodig vindt. Ik vind het voor mezelf niet verantwoord nog langer de rest van het gezelschap alleen te laten.

Wat zich precies heeft afgespeeld tijdens mijn afwezigheid weet ik niet. Ik heb er ook niet naar gevraagd. Ik stel voor dat we onderzoeken of er andere mogelijkheden zijn voor het gerezen probleem. Daar wordt soepel op ingespeeld. Diverse opties passeren de revue. Piet lanceert op zeker moment het idee om een bevriend stel dat net gisteravond is terug gekomen van een verre vakantie te vragen om in te springen. Het stel is gekwalificeerd voor de klus. Goed idee. Met zijn mobieltje zoekt hij contact. Niet thuis. Algemeen wordt het idee toch als de beste oplossing beschouwd. Ook door Gijs! (Hij heeft zich het idee intussen kennelijk eigen gemaakt.) Sabine is intussen teruggekeerd in het gezelschap en doet nog een stukje aan de discussie mee. Met ieders instemming wordt afgesproken dat Piet de volgende dag opnieuw contact zal zoeken.

Voor vandaag is het probleem de wereld uit. Voor Sabine is de druk van de ketel. (Later komt mij ter ore, dat de kennissen niet beschikbaar waren. Gijs heeft een groot gedeelte van de klus zelf geklaard. Hij kende het klappen van de zweep, omdat hij dit werk ook al eerder had gedaan.)

De brief aan een bestuurslid

Ik breng het gesprek nu op het heikele punt van de brief aan een bestuurslid. Mijn vraag aan de groep is wat hen er toe gebracht heeft om deze stap te zetten. Antwoord: we zagen geen andere mogelijkheid om onze zorg over te brengen. We hebben geen idee wat Gijs met het bestuur bespreekt. We hebben het gevoel dat hij de problemen bagatelliseert. Daarom worden onze problemen niet opgelost. Gijs meldt nogmaals dat hij ontzettend kwaad is over deze manoeuvre. Dan gebeurt er iets opmerkelijks. Sabine biedt spontaan haar excuses aan, niet voor de inhoud er van, maar voor deze stap. Zo is het niet bedoeld geweest. Het was niet haar bedoeling om Gijs in diskrediet te brengen bij het bestuur. Zo heeft Gijs het kennelijk wel opgepakt. Het spijt haar oprecht.

Voor een mediator is dit een gouden moment. Het geeft een mooie kans om het gesprek een positieve wending te geven. Ik vraag de andere stafleden of zij onderschrijven wat Sabine heeft gezegd. Het gaat niet al te spontaan, maar het gebeurt wel. Vraag aan Gijs: hoe vindt je dit? Gijs blijkt aangenaam verrast. Hij had echt gedacht dat men het bedoeld

had als pootje lichten. Nu dat niet het geval blijkt te zijn kan hij de brief ook wel met een andere bril lezen.

Daar wordt nog wat over heen en weer gepraat. De lucht is behoorlijk geklaard. Maar er valt nog heel wat te bespreken. Over de taakverdeling is immers nog met geen woord gerept!

Het is nu eind van de middag. Wat doen we? Er blijkt een duidelijke behoefte te bestaan om door te gaan. Er moet wat voor het thuisfront geregeld worden. Men wil even naar kantoor bellen. In goed overleg wordt besloten daarna eerst te gaan eten.

's Avonds

De maaltijd verloopt gesmeerd. Geen onvertogen woord; voor een deel een soort informeel werkoverleg.

We gaan nog een paar uur door. Er wordt een begin gemaakt met de inventarisatie van knelpunten in het functioneren van het kantoor. Dat gaat voor het grootste gedeelte in goed overleg, hoewel Freek bij tijd en wijle behoorlijk wat roet in het eten gooit. Hij is het meest sceptisch over hetgeen tot nu toe is gebeurd, althans dat maak ik op uit zijn gezichtsuitdrukkingen en gebarentaal.

Rond 22.00 uur besluiten we om er voor dit moment mee op te houden. Er wordt een nieuwe afspraak gemaakt. We praten op de gang nog even na. Iedereen is positief over het tot nu toe bereikte, maar wil de dag niet prijzen voor het avond is (met excuus voor de beeldspraak; het is immers al over tien 's avonds).

Ruim twee weken later

Dezelfde tijd, dezelfde plaats. Dat dacht je maar. Er blijkt geen zaaltje te zijn gereserveerd. Communicatie en het maken van goede afspraken blijkt een moeilijke zaak. Aangezien ik er als eerste was (mijns inziens een goede gewoonte) heb ik ter plekke een zaaltje geregeld. Gelukkig leverde dat geen problemen op, hoewel het hotelpersoneel niet erg adequaat reageerde. Dank zij verkeersproblemen begonnen we veel te laat.

We namen de draad op waar we gebleven waren: de taakverdeling. Gijs heeft een voorzet gemaakt. De voorzet blijkt een goed uitgangspunt voor het gesprek. Er worden nog wel heel wat wijzigingen aangebracht, maar dit gebeurt in goed overleg.

De middag wordt besteed aan de verhouding met het bestuur en het brengen van eenheid in het beleid. Dit blijkt nog wel de nodige moeilijkheden op te leveren. Mij wordt gevraagd om wat buiten mijn rol als mediator te treden omdat men gebruik wil maken van mijn ervaringen in vergelijkbare situaties. Op bescheiden schaal geef ik hieraan gehoor. Uiteindelijk vindt men elkaar. Gijs zal het voorstel, eerst informeel, met het bestuur bespreken. Elementen zijn: openheid over wat er in het bestuur besproken wordt, aanwezigheid van de stafleden in de bestuursvergadering (bijvoorbeeld om het verslag te maken). Dit zou eventueel bij toerbeurt kunnen gebeuren. Doordat bij de staf beter bekend zal zijn wat er zoal gebeurt kunnen zij inspelen op zaken die van invloed zijn op hun werkterrein.

Bij tijd en wijle kwamen de emoties nog wel boven, maar al met al was hetgeen in de eerste bespreking was gebeurd bepalend voor deze tweede sessie. Men was tevreden over de bereikte resultaten, die overigens zorgvuldig op schrift zijn gezet.

Kanttekeningen

1. Heb ik er goed aan gedaan om een mediation te beginnen in een gezelschap dat ik voor een deel ken? Ik denk het wel. Kennelijk had ik het vertrouwen en dat is een zeer

belangrijk aspect. Bovendien had ik enige kennis van de structuur van de vereniging. Dat maakte het voor zowel de verenigingsmensen als voor mij eenvoudiger communiceren. Alweer: het gaat om het doel en niet om allerlei formaliteiten.

2. Op zeker moment ben ik buiten mijn rol als mediator getreden. Mij lijkt dat, binnen zekere grenzen, aanvaardbaar als dat gaat om het kennis nemen van ervaringen en deskundigheid. Dat kan natuurlijk wel zekere invloed hebben op de te maken afspraken, maar daar is men toch zelf bij. De keuze wordt uiteindelijk door betrokkenen gemaakt. Sommige mediators die erg recht in de leer zijn zullen het hier wellicht niet mee eens zijn. Ik behoor bij dit soort zaken meer bij de “rekkelijken” dan de “preciezen”.
3. Ik heb de groep verlaten om één van de deelnemers te kalmeren. Dat kan een risico met zich meebrengen omdat je dan niet weet wat er in de groep gebeurt.

BEMIDDELEN OF MEDIATION?

Inleiding

Begin van het jaar had ik in het blad van een Hogeschool gelezen dat er ernstige meningsverschillen waren tussen het College van Bestuur en de Medezeggenschapsraad. Ik belde een lid van het College van Bestuur op, dat ik kende. Mijn vraag was of ik met mediation wellicht een handje kon helpen bij het oplossen van de geschillen. Dat bleek niet nodig. De soep werd niet zo heet gegeten als die in het hogeschoolblad was opgediend. Het collegelid zou echter onthouden dat ik mediation een fantastische vorm van conflicthantering vind.

Negen maanden later bleek mij dat hij ons telefoontje inderdaad had onthouden, want hij belde mij. Er was in het kader van een reorganisatie een zaak waar geen overeenstemming over was bereikt tussen College en MR. De zaak was intussen aangemeld bij de Geschillencommissie, maar men had afgesproken dat men in de tussentijd (zo'n arbitragezaak duurt de nodige tijd) een bemiddelingspoging zou doen. Het College dacht aan mij. De MR had ook een kandidaat.

Probleemstelling

Op de afgesproken tijd, donderdagmiddag, meldde ik mij. Het College was er, alsmede een afvaardiging van de MR. Tijdens de inleiding van de voorzitter bleek mij dat men het verschil tussen bemiddelen en mediation niet kende. Dat komt meer voor, dus legde ik uit hoe mediation werkt en wat de (belangrijke) verschillen met gewoon bemiddelen zijn. Daar werd kennis van genomen.

Vervolgens gaf de voorzitter een heldere omschrijving van het geschil. De MR-leden hadden daar niets aan toe te voegen. Men was het eens over waar men het over oneens was. (Dat is trouwens al heel wat.) Mijn opdracht zou zijn om het geschil goed te bestuderen, er eens met deze en gene over te praten en vervolgens een briljant voorstel te doen waar iedereen zich in zou kunnen vinden.

Mijn reactie

Tot verbazing van de aanwezigen was mijn reactie dat ik niet de aangewezen figuur was om de zaak op de voorgestelde manier aan te pakken. Ik achtte mijzelf niet deskundig genoeg om dit probleem op deze wijze te lijf te gaan. Bovendien schatte ik in dat het tijdsbeslag te groot zou zijn. Verbazing alom. Uiteraard stelde ik dat de gekozen aanpak volkomen legitiem was, maar dat ik dacht dat het zeer wel mogelijk zou zijn om de zaak met mediation op te lossen. Dat leek mij een veel betere benadering. Als ik na bespreking in eigen kring een telefoontje zou krijgen dat men de opdracht aan een ander had gegeven, zou ik zeggen: Even goede vrienden. Wat mij betreft in het geheel geen hard feelings.

Vervolg van het gesprek

Zoals gezegd waren de reacties van de aanwezigen nogal verbaasd. Zoiets had men echt niet verwacht. Maar men dacht toch dat mediation in dit geval geen goede methode zou zijn want de verhoudingen tussen College en MR waren goed. Het was een zakelijk verschil van mening. Mijn vraag: maar waarom hebt u de zaak dan aan de Geschillencommissie voorgelegd? U bent er samen toch niet uitgekomen? Was dit toch niet een beetje een Bewijs van Armoede?

Ja, als je het zo bekeek had ik wel gelijk. Maar toch. Gaande het gesprek was men toch wel geïnteresseerd in de aspecten van mediation. Hoe zou ik de zaak dan aanpakken?

Ik stelde dat ik inschatte dat de zaak in een sessie van een dag tot oplossing gebracht kon worden. Zeker wist ik dat natuurlijk niet. Ik zou wel voorwaarden stellen aan die aanpak: een rustige bijeenkomst, niet op de Hogeschool maar elders, geen gsm-tjes aan, niet om 15.00 uur roepen dat men nog iets anders moest gaan doen en nog wat van zulke triviale punten. Belangrijkste voorwaarde die ik stelde was dat men zich zou committeren aan de naar mijn smaak één van de belangrijkste bepaling van de Mediation-overeenkomst. Te weten: partijen komen overeen dat zij in ieder geval naar elkaars argumenten luisteren en hun best zullen doen om naar oplossingen te zoeken. Het College en de MR zijn daarvoor de aangewezen gremia: zij zijn deskundig en zij waren er tot nu toe niet uitgekomen. Mijn inhoudelijke deskundigheid zou nooit op één lijn komen met die van hun, in ieder geval niet op korte termijn. Wel zou ik natuurlijk tijdens de mediationssessie door het stellen van vragen proberen zo veel mogelijk van de materie te begrijpen.

Interesse?

Op zeker moment vroeg men mij naar mijn achtergronden. Met genoeg heb ik daar wat over verteld. Referenties uit het hoger onderwijs kon ik geven omdat ik al twee maal eerder mediations had gedaan, beide keren in verband met slechte verhoudingen tussen College en de MR. Voorts had ik met de sector kennis gemaakt als voorzitter van het cao-overleg. Eén van de MR-leden stelde toen een relevant punt aan de orde. Met wie zou de mediationssessie plaatsvinden? Met het DB of een andere delegatie of met de volledige MR? Een delegatie zou nooit voor de gehele MR een akkoord kunnen geven.

Ik vond dat een terechte en interessante vraag omdat hij aangaf dat mijn verhaal kennelijk toch vragen had opgeroepen. Nu is dit altijd een lastige kwestie: wil men een groot draagvlak krijgen dan is het van belang om de gehele MR bij de sessie te betrekken. Het gesprek zou wellicht eenvoudiger verlopen als dat met een delegatie zou plaatsvinden. Ik stelde dat als er met een delegatie gewerkt zou worden het van groot belang zou zijn dat een eventueel akkoord met het College naar de MR verdedigd zou moeten worden, “met de mouwen opgestroopt”. Ik zou mij kunnen voorstellen dat ik daarbij een rol zou kunnen vervullen, niet als mediator maar als “verkoophulp”.

Ik deelde mede dat in het geval het gesprek met de gehele MR zou plaatsvinden ik graag met een co-mediator zou werken. Dat is met zo'n groot gezelschap eigenlijk wel een must.

Op dit punt aangeland vroeg men mij nog wat documentatie, die ik graag overhandigde. Voorts verwees ik uiteraard naar www.mediation.nl, de website, waar ook de nodige informatie te vinden is. Wij namen afscheid. Ik zou nader vernemen. Ik was benieuwd.

Het vervolg

Na een dag of tien belde de voorzitter van het College van Bestuur met de mededeling dat men toch in goed overleg met de MR had gekozen voor een klassieke bemiddeling. De bemiddelaar moest de zaak bestuderen en een voorstel doen, conform wat oorspronkelijk afgesproken was. Mijn aanpak vond men wel oorspronkelijk, maar men durfde het toch niet aan.

Uiteindelijk is men toch zelf uitgekomen. De ingehuurde bemiddelaar heeft een voorstel gedaan. Toen hij dat kwam voorleggen aan de MR stelde de voorzitter van het College van Bestuur op toch te proberen er zelf uit te komen. De MR was geheel overdonderd en wilde niet meteen op dit voorstel ingaan. Een paar dagen later is er in informeel overleg een groot gedeelte van de problemen de wereld uitgeholpen. De rest van het geschil is een paar weken later opgelost. Eind goed, al goed dus. Een goede zaak dat men het heft in eigen hand heeft genomen.

REORGANISATIE VAN EEN ADVIESBUREAU

Inleiding

Het hieronder beschreven geval heeft niet concreet gespeeld. Tijdens een workshop voor een twintigtal interim-managers werd een case voorgelegd. Opdracht was om in groepjes van 3 of 4 een aanpak te bespreken en daarover te rapporteren. Ik beschrijf het geval hier omdat ik als mediator een sterk afwijkende werkwijze wilde volgen. De beoogde werkwijze van alle overige interim-managers was "klassiek". In hoofdlijnen was men het met elkaar eens. Ik ga daar verder niet op in. Van belang in dit verband is slechts dat ook een andere benadering mogelijk is. Eerst wordt de case beschreven, daarna een mediation-benadering.

De case

Een groot landelijk adviesbureau heeft 10 vestigingen, verspreid over het land. De locatie-manager (LM) heeft volledige businessverantwoordelijkheid.

De vestiging te X bestaat uit: een locatie-manager, 14 adviseurs (m/v), allemaal met een hogere opleiding, een secretaresse en 3 administratieve medewerkers (gedeeltelijk parttime).

Er zijn hoog oplopende conflicten tussen (een deel van) de medewerkers en LM. De algemeen directeur (AD) heeft LM op non-actief geplaatst in afwachting van een formele beëindiging van de relatie.

Het laatste jaar is de gang van zaken op de locatie funest, de cijfers zitten diep in het rood.

AD zoekt een interim-manager die, zolang er nog geen nieuwe locatie-manager is, de zaak weer op de rails moet zetten. Voor de uitvoering van de opdracht denkt AD aan een periode van zo'n 9 maanden.

Een mediation-benadering

Fase 1

Tijdens het gesprek met AD zou ik proberen na te gaan welke pogingen er gedaan waren om de conflicten met de bestaande ploeg op te lossen. Mijn ervaringen zijn dat er in dit soort gevallen heel veel individuele gesprekken worden gevoerd, maar geen groepsgesprekken. Mijn inschatting zou zijn dat dit hier ook zo is geweest. Niet voor niets haalt men er een interim-manager bij! Ik zou AD er van proberen te overtuigen dat mediation sneller tot een oplossing van het probleem zou kunnen leiden dan interim-management. Aannemende dat AD niet een volstrekt verkokerd denkend iemand is ga ik er in dit verhaal van uit dat mij dat zou lukken. Insteek zou zijn dat iedereen aan boord blijft, zonder uit te sluiten dat dat niet mogelijk zal blijken te zijn.

Fase 2

Volgende stap zou zijn om alle medewerkers afzonderlijk te spreken om ook hen zo ver te krijgen. Over de inhoud van de conflicten zou ik nog met geen woord reppen. Sterker nog, ik zou dit onderwerp vriendelijk maar resoluut afkappen als de medewerkers er over zouden beginnen. Het ligt voor de hand dat ze dat zouden doen; dat zou dus nog best een lastig punt zijn. Omdat ik een beroep zou doen op ieders bereidheid om naar oplossingen te zoeken, denk ik dat dit ook zou lukken. Bij die oplossingen zouden immers alle opties open zijn.

In dezelfde periode zou natuurlijk ook LM op deze lijn moeten komen.

Ter afronding van deze gesprekken zou ik alle betrokkenen een handtekening laten zetten onder de mediation-overeenkomst. Bedoeling hiervan zou zijn om iedereen ook echt te committeren aan een positieve benadering van het probleem. Afhankelijk van de agenda's zou deze fase enkele weken in beslag nemen.

Fase 3

In deze fase zou de groep als geheel bij elkaar moeten komen (zonder AD). Daar zou ik ruim de tijd voor nemen. Voorwaarden zouden o.a. zijn: niet op de eigen locatie, op de hei dus; geen storingen, geen telefoon en dit soort basale punten om rustig te kunnen praten. Gezien de omvang van de groep zou een tweedaagse bijeenkomst zeker nodig zijn. Dat zou trouwens nog een voordeel zijn in verband met informele gesprekken tijdens de maaltijden en "aan de bar". De grootte van de groep zou het ook noodzakelijk maken om een co-mediator in te schakelen. Zo'n grote groep in je eentje te leiden is in dit soort situaties bijna niet te doen. Uiteraard moeten er goede afspraken worden gemaakt over de taakverdeling.

Een kennismakingsronde is natuurlijk niet nodig. Iedereen kent iedereen. Ik zou beginnen met in willekeurige volgorde iedereen de gelegenheid te geven gedurende 15 minuten zijn of haar klachten te spuien (willekeurig, bijvoorbeeld door linksom of rechtsom de tafel langs te gaan). Uitzondering hierop zou LM zijn. Dat lijkt niet helemaal eerlijk, maar het kan niet anders. Het gesprek zou na de bijdrage van LM een heel ander verloop krijgen. (Een alternatief zou zijn dat LM als eerste aan bod komt.)

Na de bijdragen van de medewerkers zou ik wellicht een tijdje pauzeren. Dit om LM de gelegenheid te geven de gemaakte opmerkingen op zich in te laten werken. Dit in de veronderstelling dat hij een stormvloed van kritiek over zich heen krijgt. Afhankelijk van het verloop van de bijeenkomst zou LM direct na de medewerkers de gelegenheid krijgen zijn verhaal te doen.

Vanzelfsprekend zou ik er op toe zien dat iedereen fatsoenlijk zijn zegje kan doen, zonder door anderen geïnterrupteerd te worden. Ik zou, samen met de co-mediator proberen een inventarisatie te maken van de punten van kritiek. Daar zou ik rustig de tijd voor nemen. Omdat het hier om een grote groep gaat zou hier al een groot gedeelte van de dag mee gemoeid zijn.

Fase 4

Na de pauze moet bezien worden of de gemaakte samenvatting correct is. Uiteraard is er gelegenheid om deze aan te passen. Dit onderdeel moet afgesloten worden met een door iedereen gedragen instemming met de juistheid van hetgeen naar voren is gebracht; zonder dat hier een verder waarde-oordeel aan wordt verbonden. Zo ver is het nog niet.

Fase 5

Tijd nu om een creatieve fase in te gaan. Alle mogelijke ideeën laten opborrelen, zonder dat die meteen worden afgeschoten. Daar zou ik ruim de tijd voor nemen. Zo'n creatief proces werkt soms ook verbreedend.

Al met al zou hier de eerste dag ruim mee gevuld zijn.

Pas na het werk zou wat mij betreft de maaltijd komen. Het lijkt me niet goed om na de maaltijd door te gaan. Die tijd kan gebruikt worden voor informele gesprekken en gesprekjes. Ik zou een deel van de tijd met mijn co-mediator besteden aan de voorbereiding van de volgende dag, maar ook mijn oor te luisteren leggen om te proeven wat er leeft.

Fase 6

De volgende morgen vroeg op. Om 9.00 uur weer aan de slag. Nog eens samenvatten wat er de vorige dag besproken is. Nog eens iedereen wijzen op de afspraak om naar elkaar te luisteren en naar oplossingen te zoeken. Voor dat laatste is de tijd nu aangebroken.

Nu komt het er op aan. Iedereen moet uitgedaagd worden zo veel mogelijk het achterste van de tong te laten zien. Men moet nu echt met de billen bloot: wat wil men, waartoe is men bereid? Onze vragen zullen gericht moeten zijn op het bereiken van consensus. Ik ga er vanuit dat er oplossingen denkbaar zijn. We zullen er de nodige tijd mee bezig zijn.

Fase 7

Concrete afspraken, dat is nu het devies. Concreet, duidelijk, geen vage formuleringen, niet "op de mooie ogen", nee: zo helder mogelijk geformuleerd en op schrift. Ik weet natuurlijk niet hoe die luiden. Het kan zijn dat LM toch het veld moet ruimen. Misschien ook niet. Wellicht is er een goede plek voor LM op een andere vestiging of krijgt hij de mogelijkheid om vanuit de bestaande baan elders zijn heil te zoeken. Als LM toch weg gaat dan is een van de aanwezige adviseurs wellicht de aangewezen opvolger van LM. Er zijn altijd meer mogelijkheden dan op het eerste gezicht lijkt. Het kan ook zijn dat de conclusie is dat er toch gedurende bijvoorbeeld 9 maanden een interim-manager moet komen.

Fase 8

Ook AD zal moeten instemmen met de gemaakte afspraken. Er is dus alle aanleiding om hem ruimhartig te informeren over wat zich op de hei heeft afgespeeld, met inachtneming van de vertrouwelijkheid die kenmerkend is voor mediation. Alleen algemene conclusies dus.

Fase 9

De looptijd van het boven omschreven traject ligt ergens tussen de 1 en 2 maanden. Nazorg is hier geboden. Natuurlijk is het ondenkbaar dat in een sessie van twee dagen ongedaan wordt gemaakt wat in 9 maanden of langer scheef gegroeid is. Na de hei volgt de alledaagse werkelijkheid. Ik zou nog aanbieden dat ik gedurende een nader te bepalen periode het periodieke werkoverleg zou voorzitten, niet om inhoudelijke bijdragen te leveren, maar om toezicht te houden op de gemaakte afspraken en plooiën glad te strijken. Dit laatste element hoort dan niet meer bij de eigenlijke mediation, maar is "nazorg". Die kan mijns inziens beter worden gedaan door iemand die bij het gehele proces betrokken is geweest dan door een ander.

Succes gegarandeerd?

Nee.

Waarom dan toch deze aanpak?

Bovenstaand verhaal zit stikvol veronderstellingen en onzekerheden. Grif toegegeven. Toch zou een dergelijke aanpak mijns inziens de voorkeur verdienen en wel om een paar redenen.

1. Wat ook de uitkomsten zijn: het is het resultaat van een groepsproces. Alle betrokkenen zijn er bij betrokken geweest. Niet iedereen zal even happy zijn met de uitkomsten, maar het draagvlak voor het bereikte zal groter zijn dan zonder dat groepsproces. Iedereen zal het gevoel hebben dat 'ie maximale invloed op het geheel heeft kunnen uitoefenen.

2. Bij mislukking kan altijd nog interim-management worden ingezet. De mediation heeft dan extra tijd en geld gekost. Dat zal zeker als nadeel worden gezien. Hoewel, ook de IM-er zou de nodige tijd hebben moeten besteden aan dit soort zaken. Je kunt het vanuit dit gezichtspunt ook beschouwen als een soort voor-fase van het interim-management.
3. Het is misschien flauw om te zeggen, maar geen enkele interim-manager kan garanderen dan zijn of haar aanpak gegarandeerd tot succes zal leiden. Ongetwijfeld zal hij of zij uiterste inspanningen verrichten om een goed resultaat te behalen, maar ook de uitkomsten van die inspanningen zijn ongewis. Resultaatsverplichtingen geeft niemand in dit vak af.

Slotbeschouwing

Het is zeker niet mijn bedoeling om interim-management in diskrediet te brengen. Ik heb er geen aanleiding toe, noch is het aan mij om dat te doen. Mijn bedoeling is om aan te geven dat met een geheel andere aanpak er wellicht toch successen te boeken zijn.

Het meest essentiële verschil zit in de rol van de buitenstaander: de interim-manager, respectievelijk de mediator. De eerste speelt een centrale rol, zit als een spin in het web, zowel qua proces als qua inhoud van de problematiek. De tweede is alleen procesbegeleider, die er voor zorgt dat iedereen maximaal in het proces wordt betrokken.

Een interessante vraag in dit verband is nog de volgende. Stel dat AD het plan resoluut van de hand had gewezen en zijn eigen idee uitgevoerd wilde zien. Zou ik deze opdracht hebben aanvaard? Wie het weet mag het zeggen.

HET BEREKENEN VAN DE KOSTEN VAN CONFLICTEN IN UW ORGANISATIE²

Waarschijnlijk vormen onopgeloste conflicten van en met werknemers tegenwoordig de grootste kostenpost die verlaagd kan worden - en waarschijnlijk de post waar de minste aandacht aan wordt besteed.

Vastgesteld is dat 65%³ van de functioneringsproblemen wordt veroorzaakt door verstoorde verhoudingen tussen de werknemers - en niet omdat individuele werknemers tekort schieten in vaardigheden of motivatie.

Wederzijds afhankelijke relaties op de werkplek zijn een vruchtbare voedingsbodem voor conflicten. Organisaties zijn ware lusthoven waarin talrijke variëteiten van dit soort onkruid kunnen gedijen.

Laten we nu eens kijken hoe dit onkruid de financiële gezondheid en vitaliteit van een organisatie ondermijnt. Dit hoofdstuk kunt u gebruiken als instrument voor uzelf. Gebruik het werkblad aan het einde van dit hoofdstuk met de hiernavolgende instructies om de puur financiële kosten te berekenen die door een willekeurig conflict worden veroorzaakt, zonder nog rekening te houden met de effecten ervan op de kwaliteit van en het plezier in het werk.

Instructies voor het Werkblad

Bekijkt u eens een conflict, waarvan u goed op de hoogte bent. Het doet er niet toe of u er nu rechtstreeks bij betrokken bent geweest of dat u het alleen maar van dichtbij hebt waargenomen. Het kan een conflict zijn dat nog gaande is ofwel één dat zich eerder heeft afgespeeld. Noteer een sleutelwoord of een zinsnede waarmee u gemakkelijk de aandacht op het betreffende conflict gericht houdt.

De kostenfactoren die op het werkblad staan zijn de belangrijkste redenen waarom conflicten kosten veroorzaken. Niet al deze kostenfactoren zijn voor ieder conflict van belang, maar ieder conflict levert wel op verschillende manieren kosten op. Analyseer het door u uitgezochte conflict door uzelf de vraag te stellen – bij ieder kostenaspect opnieuw – “Had of heeft het door mij onderzochte conflict iets van doen met het effect op” Als het antwoord bevestigend is, bereken dan de kosten in euro's op de voorgestelde manier en noteer de uitkomst in de daarvoor bestemde ruimte. Als u alle punten hebt bekeken, totaliseer dan die bedragen en bepaal de totale kosten.

Factor 1: verspilde tijd

Hoe je het ook bekijkt, conflicten zijn een verspilling van productieve uren. Een klassieke managementstudie bracht aan het licht dat zeker 30% van de tijd van een doorsnee manager wordt besteed aan conflicten. Bepaal het aantal uren dat door ieder van de betrokken teamleden door het conflict is verspild. Bereken vervolgens de financiële

² Deze bijlage is overgenomen uit “Het managen van conflicten” van Dr. Daniël Dana, vertaling A. Belksma, uitgave van Gopher te Groningen (www.gopher.nl).

³ Er is geen reden te veronderstellen dat de hier genoemde getallen significant afwijken van die in Nederland en België.

kosten als deel van het maand- of jaarsalaris, inclusief sociale lasten en andere bijkomende arbeidsvoorwaarden (bijv. 50% van het bruto salaris).

Stel bijvoorbeeld dat ieder van vier betrokken werknemers gedurende een half jaar 40 uur hebben verspild doordat conflicten hen van het werk hebben gehouden. En ga eens uit van een jaarsalaris van € 40.000, --⁴ per werknemer. Veertig uur is een hele werkweek, oftewel 1/52 van een jaarsalaris. Een jaarsalaris is bijvoorbeeld 2/3 van de totale loonkosten. De waarde in euro's van de verspilde tijd van 4 werknemers is dus € 4.615,38.

Factor 2: minder goede beslissingen

Beslissingen die onder conflictueuze omstandigheden tot stand komen zijn altijd slechter dan weloverwogen besluiten die in goede samenwerking zijn genomen. Om twee redenen is dat zo. Ten eerste moeten goede beslissingen op optimale kwantiteit en kwaliteit van betrouwbare informatie steunen. Als er informatie wordt achtergehouden of wordt vervormd door degenen van wie men die gegevens moet krijgen (wat bijna altijd het geval is als de informatieverschaffers ruzie hebben met de beslisser), dan kan die beslissing niet zo goed zijn als hij zou moeten zijn.

Ten tweede, als er een conflict speelt tussen mensen die samen besluiten moeten nemen, dan zullen de genomen besluiten waarschijnlijk negatief worden beïnvloed door de krachtmetingen tussen die mensen. Het exact berekenen van dit soort kosten is waarschijnlijk niet mogelijk. Maar u kunt zichzelf wel afvragen welke kansen er zijn gemist door slechte besluiten die te lijden hebben gehad van dit conflict en wat de winst had kunnen zijn van een beter besluit.

Bekijk deze negatieve invloeden op besluiten die genomen zijn door de mensen die betrokken zijn bij het onderhavige conflict, bepaal hun kosten en noteer het bedrag op de daarvoor bestemde plaats. Noteer een voorzichtig bedrag (bijv. aan de lage kant van de mogelijke financiële gevolgen), hoewel de feitelijke kosten misschien uiterst variabel en hoogst onzeker zijn. Vuistregel: 50% van de kosten in euro's van het bedrag waarover het besluit ging (bijv. schat op € 2.500,-- als een team ruzie maakte over de aankoop van een machine van € 5.000,--.)

Factor 3: het verlies van ervaren personeel

Organisaties investeren in de vaardigheden van hun personeel door het betalen van een salaris en door de mensen op te leiden en ervaring te laten opdoen. Exitinterviews, die ten doel hebben te achterhalen waarom mensen het bedrijf verlaten, tonen aan dat het stelselmatig niet oplossen van conflicten bij tenminste 50% van ontslagnames een belangrijke rol speelt voor het vertrek. Conflicten zijn verantwoordelijk voor 90% van alle onvrijwillige ontslagen, wellicht met uitzondering van personeelsvermindering tengevolge van afslanking en herstructurering van organisaties. Raytheon Corporation berekende eens dat de vervanging van een ingenieur 150% van zijn jaarlasten kost. Deze conclusie was het saldo van de kosten van verloren productie, de kosten van werving, tijd voor wervingsgesprekken, en die van de afdeling personeelszaken om salarisberekeningen te maken, kosten voor inwerken, om- en bijscholing, enz. Zo kostte de vervanging van een medewerker met een salaris van € 40.000, -- dus € 90.000, --. Als medewerkers ontslag hebben genomen in die gevallen waarin een conflict tenminste voor een deel een rol heeft gespeeld, bepaal hiervan dan de kosten voor uw organisatie.

Bij een voorzichtige schatting kan men stellen dat voor een medewerker die vrijwillig is vertrokken en wiens beslissing om weg te gaan voor 50% te wijten is aan het conflict, de

⁴ Bij alle bedragen staat een Euro-teken. Het kan zijn dat uw browser of printer dit symbool niet ondersteunt.

kosten van deze kwestie de helft is van € 90.000, --, dus € 45.000, -- als je de berekeningswijze van Raytheon als uitgangspunt neemt.⁵

Factor 4: herstructurering

Vaak wordt het werkproces gewijzigd door de interactie te verminderen van personen die met elkaar overhoop liggen. Helaas verloopt het werk hierna minder efficiënt dan vóór de wijziging. Dat werk had beter gedaan kunnen worden als de betrokken werknemers maar behoorlijk zouden samenwerken. Net als bij de hierboven genoemde factor 2 is het onmogelijk om de inefficiëntie exact te berekenen, maar uw subjectieve beoordeling kan toch een redelijke schatting opleveren. En ook hier kunt u weer een voorzichtig bedrag op uw werkblad noteren. Een vuistregel: 10% van de totale loonkosten van alle werknemers van wie het werkproces is veranderd, gedurende de tijd waarin die wijziging is doorgevoerd. Voorbeeld: Bereken € 8.000,-- als er 4 werknemers met ieder een salaris van € 40.000,-- hun werk anders moesten inrichten gedurende een periode van zes maanden. Dat is dus $[(€ 40.000 \times 4):10]:2$. Verantwoording: De waarde van een werknemer in geld gemeten is grofweg gelijk aan diens salaris. Als dat werk later geherstructureerd moet worden om intermenselijke conflicten op te lossen, zijn de nieuwe werkprocessen hoogst waarschijnlijk niet de meest efficiënte inzet van menselijk kapitaal.

Factor 5: sabotage/diefstal/schade

Onderzoek heeft een direct verband aan het licht gebracht tussen het bestaan van conflicten op de werkvloer en de kosten van schade en diefstal van inventaris en apparatuur. Heimelijke sabotage van werkprocessen en van managementinspanningen komt vooral voor als werknemers kwaad zijn op hun werkgever. Veel van de door deze factor veroorzaakte kosten zijn niet zo zichtbaar voor het management, want ze worden als "per ongeluk of "onopzettelijk" aangemerkt. Maar deze kosten zijn vrijwel zeker groter dan u zich bewust bent. Opnieuw: noteer een voorzichtig bedrag op uw werkblad. Vuistregel: 10% van de aanschafwaarde van apparatuur, gereedschappen en toebehoren die de ruziemakende werknemers bij hun werk gebruiken. Voorbeeld: € 2.500,-- wanneer een werknemer die een machine van € 20.000,-- bedient overhoop ligt met zijn baas (€ 2.000,-- voor zorgeloze bediening en onderhoud van de machine, plus € 500,-- voor onnodige versnippering en verspilling van grondstoffen).

Factor 6: verminderd plezier in het werk

Vrijwel iedere medewerker heeft af en toe last van een verminderde motivatie voor het werk. Dit is het gevolg van de stress die veroorzaakt wordt doordat men te maken heeft met een "moeilijk persoon". Voor een voorzichtige schatting kunt u uitgaan van de te behalen productiviteit als er geen conflict zou zijn geweest. Bepaal daarna een percentage voor de verminderde productiviteit. Vermenigvuldig dit percentage met de totaalkosten in euro's van de betrokken persoon/personen om een bedrag voor Factor 6 te bepalen.

Bijvoorbeeld: stel dat de productiviteit van 3 medewerkers gedurende drie maanden met 20% is verminderd. Bij gebruikmaking van dezelfde getallen als hierboven genoemd bedragen de totaalkosten van deze drie medewerkers $3 \times € 60.000,--$ oftewel € 180.000, --. Gedurende de periode van drie maanden verdienen zij € 45.000, -- en het conflict kostte dus € 9.000, --

⁵ In Nederland zijn die kosten doorgaans hoger als de arbeidsovereenkomst via de Kantonrechter wordt ontbonden.

Factor 7: verloren arbeidstijd

Verzuim hangt aantoonbaar samen met werkstress, in het bijzonder de stress die samenhangt met de ergernis ten opzichte van chefs en collegae. Deze stress leidt er toe dat werknemers bij tijd en wijle een baaldag opnemen, nog afgezien van wat dit verzuim voor anderen betekent. De medische wetenschap heeft uitgedokterd dat bijna iedere fysieke afwijking en elke ziekte, van virusinfecties tot kanker en ook arbeidsongevallen, gedeeltelijk psychogenetisch is. Dat betekent dat voor een deel psychologische of emotionele factoren een rol spelen. De verloren arbeidstijd die voortvloeit uit het conflict dat u in beschouwing neemt onttrekt zich grotendeels aan uw waarneming, wellicht met uitzondering van uw eigen verzuim. Toch kunt u het bij benadering bepalen. Let er weer op, dat u een voorzichtige schatting maakt, en noteer die op uw werkblad. Vuistregel: 10% van het jaarsalaris van de werknemers die bij het conflict betrokken zijn. Voorbeeld:

€ 18.000,-- als alle zes medewerkers van een afdeling, die ieder € 25.000,-- verdienen, gedurende het hele jaar voortdurend met hun baas, die € 30.000,-- verdient, overhoop liggen ($€ 25.000 \times 6$) : 10 + € 30.000,-- : 10 = € 18.000,--.

Factor 8: medische kosten

Bij Factor 7 is aan de orde geweest dat ziekte en ongeval waarvoor medische zorg nodig is, voor een deel psychisch bepaald is en dat conflicten een rol spelen bij het ontstaan van die psychische factoren. In die gevallen waarin medische kosten worden gemaakt en de werkgever een deel van de premie betaalt zijn die verzekeringskosten indirecte kosten van het arbeidsconflict. Maak een schatting van het percentage van de psychische component van medische problemen die hebben gespeeld tijdens het onderhavige conflict en vermenigvuldig dit met de hogere premie die uw verzekeraar heeft moeten berekenen. Toegegeven, deze psychische component is moeilijk hard te maken en u weet wellicht niet precies hoe hoog de verzekeringskosten zijn. Misschien is het een goede benadering om 10% te nemen van het bedrag dat u bij Factor 6, verminderde werkmotivatie, hebt genoteerd. Waarom? Omdat stress die leidt tot een verminderde productiviteit ook samenhangt met onze psychisch gezondheid.

Wat zijn de totale kosten?

Tel nu de bedragen van alle acht kostenfactoren op om een schatting te maken van de totale kosten van het conflict dat u onder de loep hebt genomen. Bedenk daarbij dat dit bedrag alleen slaat op dit ene conflict. Hoeveel zijn er in uw organisatie nog meer geweest? Maak eens een schatting over een heel jaar.

Als u de analyse voor al deze conflicten zou maken, of als u de uitkomsten van uw berekening zou vermenigvuldigen met het aantal conflicten dat zich heeft voorgedaan, zult u zich er duidelijker van bewust zijn dat conflicten een dure zaak zijn.

Voor u als manager is de beste beslissing die u vandaag kunt nemen misschien wel dat u uw werknemers met Doe-het-zelf-mediation kennis laat maken.

Werkblad voor het Schatten van de Kosten

Trefwoord/-zin voor dit conflict: _____

KOSTENFACTOREN	GESCHATTE KOSTEN
1) Verspilde tijd	€ _____
• salaris/secundaire voorwaarden per uur/dag (150%)	
2) Minder goede beslissingen	€ _____
• elk door u of anderen genomen besluit, alleen of gezamenlijk, dat door het conflict is beïnvloed	
3) Verlies van ervaren personeel	€ _____
• kosten van verlies van menselijk kapitaal (150% van de totale jaarlijkse loonkosten)	
4) Herstructurering	€ _____
• inefficiency van het werk dat anders is ingericht in een poging om het conflict te beheersen	
5) Sabotage/diefstal/schade	€ _____
• inventaris, werkprocessen, goodwill	
6) Verminderd plezier in het werk	€ _____
• verminderde prestatie/productiviteit	
• % verminderde tijd x salaris	
7) Verloren arbeidstijd	€ _____
• aantal verloren dagen x dagloon	
8) Kosten m.b.t. gezondheid	€ _____
• samenhangend met stress	
• verzekeringspremies verband houdend met de betreffende claims	

TOTALE KOSTEN:	€ _____

KWALITEITEN NMI MEDIATORS

Een mediator, ingeschreven in het NMI Register van Mediators, dient in staat te zijn zelfstandig mediations te leiden. Daartoe dient de mediator in voldoende mate te beschikken over de hierna omschreven ervaring, persoonlijke kwaliteiten, kennis, vaardigheden, omgangsvormen en beroepshouding.

I Ervaring

De mediator dient over voldoende levenservaring, maatschappelijke- en werkervaring te beschikken teneinde zich adequaat te kunnen inleven in de aard van het conflict dat partijen verdeeld houdt.

II Persoonlijke kwaliteiten

1. Evenwichtigheid
2. Flexibiliteit
3. Creativiteit
4. Positieve instelling
5. Het kunnen omgaan met spanningen en conflicten en deze beheersbaar kunnen maken

III Kennis

1. Wetmatigheden in de communicatie tussen mensen die een conflict met elkaar hebben
2. Het concept van conflictbeheersing
3. Verschillende methoden van onderhandelen, zoals de Harvard-methode
4. De voorwaarden (zowel met betrekking tot de partijen als de mediator zelf) waaraan moet zijn voldaan, wil een mediation van start kunnen gaan

IV Vaardigheden

Algemene vaardigheden

1. Het voor partijen inzichtelijk maken van de gebieden van hun gemeenschappelijke belangen c.q. verantwoordelijkheden alsmede het duidelijk maken van de verschillen in hun zienswijzen
2. De agenda en de “verborgen agenda” vaststellen, c.q. onderkennen
3. De partijen effectief laten onderhandelen en impasses hanteerbaar maken
4. Misbruik van de bemiddeling kunnen onderkennen
5. Het onderkennen van informatie die als vertrouwelijk behandeld moet worden, ook al wordt dat er niet expliciet bij gezegd
6. Het evenwichtig behandelen van het geschil, zodat iedere partij op gelijkwaardige wijze aan bod komt
7. Het onderkennen wanneer al dan niet in te grijpen in het onderhandelingsproces tussen de partijen
8. Het vaart brengen en houden in het mediation-proces

Technische vaardigheden

1. toelichten, bespreken en afsluiten van een mediationovereenkomst
2. Verslaglegging van het tijdens de mediation-bijeenkomsten besprokene
3. Het (laten) opstellen van de vaststellingsovereenkomst

Zakelijk inzicht, kennis, analytisch vermogen

1. Het bewaken van de uitgangspunten van de mediation
2. Zakelijk inzicht en zakelijke kennis, voor zover van belang ook branchekennis
3. Het hanteerbaar maken van complexe problemen en het identificeren en zichtbaar maken van deelproblemen

V Omgangsvormen

1. Het tonen van respect voor de partijen en het er op toezien dat partijen respectvol met elkaar omgaan
2. Het er op toezien dat de gangbare beleefdheidsregels in acht worden genomen
3. Het met alle partijen op dezelfde wijze omgaan

VI Beroepshouding

1. Het respecteren van de NMI Gedragsregels
2. Het zich bewust beperken tot het begeleiden van het proces van mediation
3. Het zich bewust zijn van de grenzen van mediation
4. Het niet bereid zijn mee te werken aan het misbruiken van de mediationprocedure
5. Het bereid zijn zich uit de mediation terug te trekken indien de grenzen van de beroepsethiek worden overschreden
6. Neutraal zijn
7. De juiste grens trekken tussen betrokken zijn bij de mediation en niet betrokken raken bij het conflict
8. Het openstaan voor "feedback" t.a.v. het functioneren als mediator, bijvoorbeeld door toetsing tijdens de praktijkuitoefening door (tijdelijke) aanwezigheid van een andere NMI-mediator, c.q. van een lid van de Registratiecommissie van het NMI
9. Het zich ervoor inzetten de kosten van de mediationprocedure voor de cliënten zoveel mogelijk te beperken
10. Het zich nimmer zodanig gedragen dat het NMI c.q. mediation daardoor in diskrediet gebracht zou kunnen worden

NASCHRIFT

Velen zal het na het lezen van deze cases net zo vergaan als mij. Hoe is het mogelijk dat voor die vaak zo geweldig voor de hand liggende oplossingen mediation nodig was? Ja, dat is de grote vraag.

Mediation is geen wondermiddel, geen haarlemmerolie. Toch gebeurt er iets merkwaardigs. Wat is dan toch die magische kracht die kennelijk ontstaat. Ik ben geen zielkundige, ik geloof niet in bovennatuurlijke krachten. Ik kan geen wetenschappelijke onderbouwingen geven van wat er nu precies gebeurt. Ik constateer wel dat het in dit soort processen mogelijk is om een klimaat te laten ontstaan waarin mensen weer aan oplossingen gaan werken. Tijdens het conflict steken zij hun energie in het bestrijden van de andere partij. Die energie is negatief gericht. Men wil maar twee dingen: zelf gelijk krijgen en de ander het onderspit laten delven. Tijdens mediations wordt de negatieve energie langzaam maar zeker omgebogen in positieve richting. Kennelijk kan de mediator iets bewerkstelligen waardoor partijen naar oplossingen gaan zoeken in plaats van elkaar en zichzelf het leven zuur te maken.

Tijdens de vele presentaties die ik voor allerlei groepen heb gehouden is het niet goed mogelijk gebleken dit verschijnsel over te brengen. De tijd is meestal te kort om uitvoerig stil te staan bij concrete situaties. Vandaar dat ik er behoefte aan had om mijn ervaringen inzichtelijker te maken voor diegenen die nu nog met een kritische blik naar mediation kijken.