

Business mediation onderzocht

Manon Schonewille gaat in dit artikel in op trends in mediation en conflictmanagement, de specifieke kenmerken van zakelijke mediations en de eisen die dit stelt aan mediators die zich specialiseren in dit vakgebied. *Key factors for success* zijn specialisatie en het proactief ondersteunen van partijen bij het identificeren en ontwikkelen van zowel eigen subjectieve normen (belangen) als juridische en andere objectieve normen.

Door Manon Schonewille

In een reeks onderzoeken en artikelen is de afgelopen jaren beschreven hoe mediation nog mondjesmaat in de corporate wereld is geïntroduceerd.¹ Naast diverse blokkades als onbekendheid en het ontbreken van een structureel conflictmanagementbeleid is een andere rode draad dat partijen een gespecialiseerde proactieve mediator wensen. Dit staat haaks op de *old school* insteek dat elke goede mediator elke zaak faciliterend kan behandelen en altijd uit de inhoud blijft. Door nieuwe nationale mediationwetgeving – die naar verwachting in de loop van 2014 ingevoerd wordt – zullen ook bedrijven structureel te maken krijgen met mediation. Het is dus zaak *business mediation* op een zodanige manier aan te bieden dat het voor bedrijven een aantrekkelijke vanzelfsprekende eerste keuze wordt.

Begripsafbakening

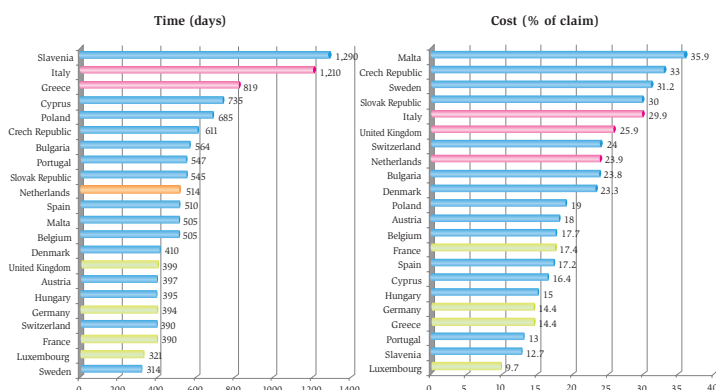
Een kenmerk van mediation in zakelijke geschillen is dat een bedrijf de regie over het conflict in eigen hand houdt en daarmee risico's kan managen. In de Vlaamse krant *De Standaard* las ik enige jaren terug een voorbeeld van twee Nieuw-Zeelandse topmanagers die dit letterlijk namen. De telecombedrijven Team Talk en MCS Global Digital hadden een hoogoplopend geschil over de toegang tot elkaars mobiele radionetwerk. Om eindeloze procedureslagen en kosten te voorkomen, daagde de ceo van Team Talk zijn rivaal uit om de zaak via een potje armworstelen te beslechten. De Team Talk ceo bleek uiteindelijk minder sterk maar legde zich bij het resultaat neer. Hij gaf te kennen dat het uiteraard niet prettig is te verliezen, maar dat het nu minder gezichtsverlies betekende en goedkoper was dan een jarenlange procedure met wellicht hetzelfde resultaat. Daarnaast had het personeel leuke weddenscapen kunnen afsluiten. Maar nog belangrijker: beide bedrijven blijven business partners. Nu zal armworstelen om een zakelijk geschil te beslechten waarschijnlijk niet zo snel in Nederland worden toegepast. Het is dan ook geen business mediation of conflictmanagement, maar wel een snelle, goedkope en creatieve wijze van conflicthantering.

Business mediation behandelt conflicten in zakelijke relaties. Het omvat de terreinen zakelijke geschillen en andere conflicten waarbij ten minste één 'zakelijke' partij betrokken is. Met een zakelijke partij wordt hier bedoeld een partij die optreedt in bedrijfs- of beroepsmatige hoedanigheid. Mediation waarbij een grote onderneming of multinational betrokken is wordt vaak aangeduid met *corporate mediation*.

Conflictmanagement is het methodisch benaderen van geschillen door maatregelen te treffen om conflicten structureel te managen en vroegtijdig te herkennen en zo escalatie te voorkomen, risico's en onnodige schade te beperken en positief potentieel te benutten. Onderdeel hiervan is om in een zo vroeg mogelijk stadium een bewuste keuze te maken welke methode het beste is voor het oplossen van een geschil. Conflicten kunnen een onderneming blootstellen aan grote risico's en efficiënt conflictmanagement is daarmee een van de belangrijke bouwstenen van risicomangement. Conflictmanagement wordt gekenmerkt door een voortdurend evalueren van het toegepaste traject en het afwegen ervan tegenover andere mogelijke trajecten. Geïntegreerd conflictmanagement vraagt om een holistische benadering: conflicten zijn business issues én menselijke interacties. Geen puur juridisch probleem maar een gezamenlijk proces van de bedrijfsonderdelen business, HR en legal. Integraal conflictmanagement bij ondernemingen is enkele jaren geleden voor het eerst bij een aantal multinationals geïntroduceerd. Voorbeelden zijn General Electric, General Motors en Motorola in de Verenigde Staten, British American Tobacco in de Groot-Brittannië, Nestlé in Zwitserland, Akzo Nobel in Nederland en recentelijk Shell. Het heeft echter nog geen brede ingang verworven in het bedrijfsleven *at large*, evenmin als business mediation.

Kenmerken zakelijke geschillen

Zakelijke conflicten zijn veelal inhoudelijk ingewikkeld, met meerdere betrokken stakeholders en er zijn vaak grote (financiële) belangen mee gemoeid. De business mediator zit dus



Figuur 1 Rechtsgang over een binnenlands contractueel geschil.
Bron: Doing Business 2013.

doorgaans met meer dan twee personen aan tafel. Bijvoorbeeld de directbetrokkenen en de functioneel verantwoordelijke manager en de bedrijfsjurist, soms ook nog de financiële manager en als adviseur een advocaat of een accountant. Bij conflicten in familiebedrijven, bijvoorbeeld bij opvolgingskwesities, is ook vaak een brede groep familieleden betrokken die indirect iets, of niets met de bedrijfsvoering te maken hebben. Het behandelen van complexe geschillen tussen bedrijven vraagt om mediators met niet alleen specifieke mediationvaardigheden, maar ook met voldoende kennis van de zakelijke materie en de relevante juridische en objectieve normen. Business mediators moeten proactief kunnen sturen op het proces en daarnaast ook een rol vervullen bij de inhoudelijke behandeling van het conflict.

Verdere kenmerken van zakelijke geschillen tussen ondernemingen zijn:

- 'professionele' partijen die met enige regelmaat onderhandelen en die inhoudelijk deskundig zijn;
- doorgaans relatieve (machts)gelijkheid tussen partijen;
- de geschillen zijn veelal inhoudelijk van aard, met complexe juridische en financiële aspecten en soms ook met een internationale component;
- overwegend meer zakelijke dan emotionele afhankelijkheid (wat overigens niet wil zeggen dat emoties geen belangrijke rol spelen in een zakelijk conflict);
- een spanningsveld tussen de rechtspersoon en zijn vertegenwoordiger (de conflictpartij) met betrekking tot doelstellingen, strategie en mandaat;
- een al dan niet expliciet zichtbare achterban (in vrijwel alle geschillen).

Voordelen van integraal conflictmanagement

In een aantal onderzoeken is aangetoond dat conflictmanagement voordelen voor ondernemingen oplevert. De belangrijkste redenen voor bedrijven om voor ADR te kiezen zijn

kosten- en tijdbeheersing, controle over de oplossing en het behoud van goede businessrelaties.²

De te verwachten opbrengsten van mediation als aantrekkelijke vanzelfsprekende eerste optie voor zakelijke conflicten kunnen aanzienlijk zijn: in het *Doing Business report* van de Wereldbank wordt jaarlijks onderzocht welke landen gunstig voor ondernemen zijn.³ Een van de benchmarks is *enforcing contracts* waarmee de efficiency van de juridische infrastructuur onderzocht wordt. Per land wordt aan de hand van een standaard referentiecassus bekeken hoe een handelsgeschil tussen twee bedrijven zich ontwikkelt.⁴ De benodigde tijd, kosten en het aantal procedures vanaf het moment dat de eiser de rechtszaak aanhangig maakt tot het moment dat de betaling is ontvangen worden gemeten. Deze verschillen dramatisch afhankelijk van het betreffende land, ook binnen Europa.

Onder de gunstige omstandigheid dat de eiser in eerste aanleg in het gelijk wordt gesteld en er geen hoger beroep volgt variëren de kosten voor procederen en juridische bijstand voor een bedrijf in Europa van 10% van de waarde van de claim tot 35%. Het gemiddelde ligt onder de 20%.

De benodigde tijd is minimaal bijna 1 jaar en kan oplopen tot bijna 3½ jaar. Nederland zit zowel qua kosten als tijd aan de hoge kant. Een Nederlands bedrijf is in dit scenario 24% kwijt aan juridische kosten en 514 dagen.

In een onderzoek uit 2010 is berekend dat indien mediation als eerste stap verplicht gesteld zou worden in Europa de gemiddelde besparing per zaak 224 dagen en 32% van de juridische kosten bedraagt.^{5,6} Bijna twee van de drie bedrijven die meededen aan dit onderzoek gaven aan dat grensoverschrijdende conflicten significante kosten met zich meebrachten.⁷ Bijna de helft zag het aangaan van een contract met een bedrijf uit een andere lidstaat van de Europese Unie als *unduly risky* (onnodig risicovol) vanwege mogelijke procedures in het buitenland en zegt dat de beslissing om internationaal zaken te doen daardoor negatief wordt beïnvloed. Conclusie: businessconflicten zijn duur en belemmeren het zakelijk verkeer.

In ander onderzoek is een nauwe relatie aangetoond tussen *dispute-wise management* en economische voordelen.⁸ Bedrijven met een bewust conflictmanagementbeleid worden in het onderzoek aangeduid als *dispute-wise companies*. Deze blijken betere relaties te hebben met hun klanten en andere stakeholders, alsmede een hogere tevredenheid onder hun werknemers. Deze kenmerken leveren samen met de incidentele besparing op de juridische kosten voor een concreet geschil meetbare economische voordelen op voor de gehele organisatie. Dit komt tot uiting in de price/earnings-verhouding (P/E) van een onderneming. Het bleek dat de P/E-ratio van een dispute-wise organisatie in de praktijk 28% hoger ligt dan die van een gemiddelde beursgenoteerde Amerikaanse onderne-



ming en 68% hoger dan de P/E-ratio van organisaties die in de studie als minst dispute-wise zijn gekarakteriseerd.

Mediation als vanzelfsprekende eerste optie?

Ondanks de duidelijke voordelen passen ondernemingen integraal conflictmanagement en mediation nog weinig toe in de praktijk.

Een door ACB verrichte studie naar de behandeling van zakelijke conflicten leidde tot de conclusie dat het merendeel van de Nederlandse ondernemingen geen structureel conflictmanagementbeleid heeft en ook weinig kennis van moderne conflictoplossingsmethoden heeft.^{9,10} De tweede belangrijke conclusie was dat ondernemingen voor geschillen die niet in onderhandeling konden worden opgelost als vervolgstap voornamelijk kozen voor gerechtelijke procedures of arbitrage. Dat kan er ten dele aan liggen dat in een conflict de keuzevrijheid over hoe een geschil af te handelen beperkt is. Hierover moeten immers met de wederpartij afspraken worden gemaakt en ook de betrokken adviseurs zijn niet altijd enthousiast om een 'alternatief' te proberen. Daarnaast wordt het toegeven dat er sprake is van een conflict vaak gezien als falen van eigen onderhandelen, managen of communiceren. Verder zijn de betrokkenen soms te snel met een standpunt naar buiten getreden om een coalitie te vormen of de achterban erbij te betrekken en dan wordt het lastig om vervolgens een gezamen-

lijke oplossing met de wederpartij na te streven. Ook is het mede hierdoor vaak gevoelsmatig prettiger als een derde een – desnoods ongunstige – beslissing oplegt.

Dit is in overeenstemming met conclusies uit een onderzoek dat in 2005 voor Duitse ondernemingen is uitgevoerd.¹¹ Saillant detail is dat werd geconcludeerd dat onderhandelen en mediation door bedrijven weliswaar als de methoden met de meeste voordelen werden gezien, maar er was een enorme discrepantie tussen deze positieve beoordeling en wat deze bedrijven daadwerkelijk in de praktijk bleken te doen. De meeste bedrijven kozen als vervolgstap na onderhandelen voor een juridische procedure. Als reden hiervoor werd vaak aangegeven dat de wederpartij juridische acties initieerde of *out of court*-procedures weigerde. Vrijwel alleen bedrijven die een *corporate policy* of mediationclausules in contracten hadden, bleken mediation ook daadwerkelijk te initiëren. Het gebruik van *out of court*-procedures nam toe met de omvang van de onderneming en de deskundigheid en invloed van de juridische afdeling.

In een Brits onderzoek werd later bevestigd dat de doorslaggevende factor voor een bedrijf om mediation structureel te gebruiken de houding van de afdeling juridische zaken blijkt te zijn.¹² In het bijzonder wijst dit onderzoek op de aanwezigheid van minimaal één *ADR-champion*, die de leiderschapsrol op

zich heeft genomen. Helaas werd ook hier geconcludeerd dat systematisch gebruik van mediation nog op beperkte schaal plaatsvindt in Europa en dat de meeste bedrijven op dit gebied *'poorly educated'* zijn.

In de International Corporate Users ADR Survey uit 2013 van het International Mediation Institute (IMI) gaven de ondervraagde bedrijfsjuristen aan dat in hun ervaring externe advocaten vaak een belemmering vormen voor het mediationproces (slecht 15% van de ondervraagden was het níet met deze stelling eens).¹³ In een vergelijkbaar Brits onderzoek uit 2011 onder advocaten was 80% het niet met deze stelling eens.¹⁴

Zijn er lichtpuntjes? Jazeker. In een recent onderzoek van Cornell, Pepperdine en CPR in de Verenigde Staten (2011) onder *Fortune 1.000*-ondernemingen gaf 97% van de ondervraagde bedrijfsjuristen aan ervaring te hebben met mediation en/of arbitrage en bijna de helft (45%) gebruikt mediation regelmatig en 37% soms.¹⁵

De onderzoekers voorspellen dat dit onderzoek de geschiedenis

vraagt daarom om mediators met niet alleen specifieke mediationvaardigheden, maar ook met voldoende kennis van de zakelijke en juridische materie. Ook om een gelijkwaardige gesprekspartner te zijn voor zakelijke gebruikers zoals managers en bedrijfsjuristen, en voor advocaten, notarissen en rechters. Zakelijke gebruikers verwachten van mediators een proactieve opstelling. Dat was een van de conclusies van het ACB-onderzoek uit 2004 en ook in het IMI-onderzoek uit 2013 gaf een overweldigende meerderheid van de zakelijke mediation-gebruikers (77%) aan dat mediators geen puur faciliterende rol zouden moeten vervullen, maar dat zij proactief moeten zijn in het genereren van ideeën en ook mogelijke oplossingen en schikkingsvoorstellen moeten aandragen.

Ook de advocaten van zakelijke partijen wensen een actieve mediator. In een onderzoek van Linklaters uit 2011 geeft 68% van de advocaten aan van mediators een evaluatieve en directieve aanpak te wensen, slechts 7% wilde dat niet. Een succesvolle business mediator moet verschillende mediationbenaderingen beheersen, waaronder een meer evaluatieve.

80% van de zakelijke gebruikers verwachten van hun advocaat dat deze geschoold is in mediation-advocacyvaardigheden

in zal gaan als *'a tipping point in the modern history of mediation and arbitration'*, omdat er in vergelijking met eerdere onderzoeken een verschuiving is waar te nemen in de focus van ondernemingen: minder procederen, meer gebruikmaken van mediation, hetgeen tot een afname van het aantal arbitrages heeft geleid. In het onderzoek wordt gesproken van een *'quiet revolution'*. Ook op de Nederlandse markt is recentelijk veel in beweging. Steeds meer bedrijven en ondernemingen, waaronder Shell, zien de toegevoegde waarde van mediation en conflictmanagement en maken hier wereldwijd serieus werk van. Bijvoorbeeld door het initiëren van mediations, het ondertekenen van erecodes en het opleiden van de bedrijfsjuristen in *mediation advocacy*. Ook voor externe advocatenkantoren zal er in de nabije toekomst het nodige veranderen: 80% van de zakelijke gebruikers in het IMI-onderzoek geeft aan dat ze van hun advocaat verwachten dat deze geschoold is in mediation-advocacyvaardigheden.

Specifieke opgaven aan een business mediator

In een business mediation hebben de betrokkenen zichzelf ten opzichte van hun achterban soms vastgezet op tevoren ingenomen standpunten of hebben zij slechts een beperkt mandaat verkregen. De partijen en hun adviseurs zijn ervaren onderhandelaars die inhoudelijk goed op de hoogte zijn. Partijen en hun adviseurs moeten en willen zelf een afweging maken hoeveel *outcome* en *process control* zij willen hebben tijdens de mediation.

Het behandelen van complexe geschillen tussen bedrijven

Daarnaast wordt verwacht dat hij inhoudelijk en procedureel meedenkt met partijen en desgewenst suggesties doet over juridische of objectieve normen en vertelt hoe vergelijkbare vraagstukken in eerdere mediations succesvol zijn opgelost. Vergelijkbaar met een legal mediator wordt de business mediator geacht faciliterend én evaluatief light op de inhoud te zijn. Een business mediator moet ook kunnen informeren over bestaande mogelijkheden van organisatorische aard zoals het werken met een derdengeldenrekening. Daarnaast moet een legal business mediator er ook op letten dat een gekozen oplossing implementeerbaar is. Onderdeel daarvan is het informeren en coachen van partijen over beslisprocedures en het ontwikkelen van hybride procedures. Een legal business mediator houdt het juridisch kader in het oog, maar verstrekt geen juridisch advies en stuurt evenmin naar een bepaalde oplossing. Doel is: partijen in de gelegenheid te stellen hun partijautonomie verantwoord uit te oefenen. Dit betekent ook dat partijen de mogelijkheid moeten krijgen om hun eigen normen te ontwikkelen en de toepasselijke rechtsnormen te vinden.

Een ontwikkeling zoals de oprichting van een nieuwe specialisatievereniging voor zakelijke mediators als ZAM Vereniging Zakelijke Mediation, zoals door Eva Schutte elders in dit nummer beschreven, is een belangrijke stap naar professionalisering van het beroep business mediator.

Selectiecriteria van partijen

De selectiecriteria die zakelijke gebruikers hanteren om de

Tabel 1 In-house counsel would rely on the following when selecting a mediator

Criteria	Agree %	Neutral %	Disagree %
Experience as a mediator	99	1	0
Experience as a lawyer	56	38	6
Expertise in the core issue of the case	85	10	5
Evidence that the mediator's competency has been independently assessed	83	14	3
Mediator's ranking in league tables	38	41	21
Independently-verified feedback from users	88	9	3
Anonymous user quotes on mediator's website	16	38	45
Recommendation of law firm/other adviser	78	19	3
Mediator's personality and attitude	93	7	0
Past experience with a particular mediator	97	3	0
Mediator subscribes to a Code of Conduct of a professional institution for mediators	77	15	8
Gender of the mediator	4	33	63
Culture of the mediator	38	36	26

Bron: IMI International corporate users ADR survey 2013

juiste mediator te vinden zijn in overeenstemming met het hiervoor beschreven profiel van een business mediator: ervaring als mediator (99%), inhoudelijke expertise (85%), een onafhankelijk assessment en feedback van andere zakelijke gebruikers (83-88%), de persoonlijkheid van de mediator (93%) en eerdere positieve ervaringen met deze mediator (97%).

De oplossing in eigen hand houden

Een vermakelijk voorbeeld in het boek *The halfway sun* van antropoloog R.F. Barton, uitgewerkt door Richard Shell in *Bargaining for advantage*, illustreert het gevaar om normen met voeten te treden én het belang om een oplossing in eigen hand te houden.¹⁶

Een Filipijnse inboorling had twee jaar geleden twee varkens aan zijn buurman geleend. Omdat zijn zoon ging trouwen wilde hij de varkens terug, met rente. De gebruikelijke rente was de *'natural rate of increase of animals'*. Voor een varken per jaar een verdubbeling. Dus twee jaar twee varkens = vier varkens. De financier wilde echter meer. Hij argumenteerde dat het een beetje langer dan twee jaar was en dat een van de varkens een bijzonder soort betrof. Hij wilde er zes hebben. De

lener herinnerde zich nu dat de opa van de kapitaalverschaffer jaren geleden een kip had geleend die niet terugbetaald was. De gebruikelijke rente op een kip over dat aantal jaren was ongeveer één varken. Dus de lener wilde nu nog maximaal drie varkens terugbetalen. De kapitaalverstrekker eiste minimaal vijf varkens.

Het conflict escaleerde. De zoon van de financier stal een gong van de lener. De echtgenotes werden boos. Beide families waren in rep en roer en ten einde raad werd een wijze oude man ingeschakeld om het conflict bindend te beslechten. Zijn oplossing:

1. De gong moest terug.
2. De kip-rente ging niet door.
3. De lener werd gehouden aan het laatste bod van de kapitaalverschaffer en moest vijf varkens betalen.
4. De financier kreeg drie varkens, het laatste bod van de lener.
5. De wijze oude man hield twee varkens als loon.

De regie over de oplossing van een conflict en overeenstemming bereiken over de te hanteren objectieve normen zijn belangrijk om een conflict op te lossen op een manier die als fair wordt gevoeld door de betrokkenen. Objectieve normen helpen ook bij het afstemmen van het resultaat van de mediation met de achterban en zorgt ervoor dat betrokkenen zich aan de gemaakte afspraken zullen houden. Een professionele business mediator kent het belang hiervan.

Noten

- 1 Dit artikel is een herbewerking van een aantal eerder verschenen artikelen en bijdragen in handboeken: A.J.A.J. Eijsbouts en M.A. Schonewille, *Zakelijke mediation*, in: A. Brenninkmeijer e.a. (red.), *Handboek Mediation*, Den Haag: Sdu Uitgevers 2013, p. 454-466; M.A. Schonewille, *Toolkit Mediation. Resultaat bereiken als manager, mediator en onderhandelaar*, Den Haag: Boom Lemma uitgevers 2013, p. 32-35 en p. 66-92; A.J.A.J. Eijsbouts en M.A. Schonewille, 'Corporate governance, integraal conflictmanagement en mediation', *Forum Conflictmanagement* 2008, nr. 3, p. 81-86; M.A. Schonewille, 'Mediation en conflictmanagement in de praktijk. Troubleshooting in bedrijfsrelaties. Trends in de ontwikkeling van conflictmanagement in het bedrijfsleven', *Tijdschrift voor mediation en conflictmanagement* 2007, nr. 1, p. 54-63. De artikelen en veel van de genoemde onderzoeken zijn te vinden in het resource center op www.toolkitcompany.com.
- 2 M.A. Schonewille, *Winst maken bij het oplossen van geschillen: conflictmanagement en mediation in Nederlandse ondernemingen*, onderzoeksrapport, Den Haag: ACBMediation 2004.
- 3 Te raadplegen op www.doingbusiness.org. Data betreffen het 2012 report.
- 4 Goederen ter waarde van € 200.000 worden verkocht aan een koper. De koper weigert om te betalen vanwege vermeende gebreken aan de goederen (slechte kwaliteit). De verkoper daagt de koper voor de rechter in de hoofdstad, er volgt een aantal getuigen-/deskundigenverklaringen. De rechter oordeelt 100% ten gunste van de verkoper. Er volgt geen hoger beroep. De verkoper krijgt zijn geld via een openbare verkoop van roerende goederen van de koper.
- 5 'The Cost of Non ADR: Surveying and Showing the Actual Costs of Intra-Community Commercial Litigation', June 2010. Te downloaden via www.adrcenter.com/international en www.toolkitcompany.com in het resources center.
- 6 Uitgaande van een slagingspercentage van mediation van 75%, met 548 dagen als gemiddelde duur voor de juridische procedure en 87 dagen als gemiddelde duur voor het mediationtraject. Vervolgens is uitgerekend waar het break-evenpunt ligt: hoe laag kan het gemiddelde slagingspercentage van mediation in alle landen van Europa zijn om verplicht stellen van mediation als eerste stap nog steeds te rechtvaardigen? Om tijd te besparen ligt dat bij een slagingsper-

- centage van 19% en om geld te besparen bij 24%. In een aantal landen zijn de cijfers nog dramatischer. In Italië wordt al tijd bespaard als slechts 4% van de mediations slaagt.
- 7 14% van de bedrijven zegt meer dan € 100.000 per jaar kwijt te zijn en 13% meer dan € 50.000.
 - 8 American Arbitration Association, *Dispute-Wise Management. Improving Economic and Non-Economic Outcomes in Managing Business Conflicts*, 2003.
 - 9 ACB Corporate ADR & Mediation. ACB is een afkorting van stichting ADR Centrum voor het Bedrijfsleven.
 - 10 Schonewille 2004.
 - 11 PricewaterhouseCoopers and the European University Viadrina Frankfurt/Oder, *Commercial Dispute Resolution: A Comparative Study of Resolution Procedures in Germany*, 2005, te vinden op www.pwc.com/extweb/pwcpublishations.
 - 12 Herbert Smith, 'The Inside Track – How Blue Chips Are Using ADR', 2007. Te vinden op www.herbertsmith.com.
 - 13 Te vinden op imimediation.org, zoek op IMI international corporate users adr survey.
 - 14 CMG 2011 Survey, *Commercial Mediation Group*, te vinden op www.civilmediation.org/downloads-get?id=487.
 - 15 Th. Stipanowich, & J.R. Lamare, 'Living with "ADR": Evolving Perceptions and Use of Mediation, Arbitration and Conflict Management in Fortune 1,000 Corporations.' Te vinden op ssrn.com/abstract=2221471.
 - 16 G.R. Shell, *Bargaining for Advantage. Negotiation Strategies for Reasonable People*, New York: Penguin Books 2006, p. 41-42.



Over de auteur

Manon Schonewille is als IMI certified mediator en IMI certified advocate binnen Legal Mediation firm Schonewille & Schonewille gespecialiseerd in business mediation. Daarnaast publiceert zij regelmatig en ontwikkelt een groot deel van de opleidingen die

het Schonewille & Schonewille opleidingsinstituut aanbiedt. Zij is tevens partner in Toolkit Company en voorzitter van de stichting ACB Corporate ADR & Mediation.

GEHOORDE KLACHTEN

Door de klachtbehandelaar

Tijdschrift Conflictantering biedt ruimte voor ervaringen uit de klachtbehandeling. MfN Klachtbehandelaars presenteren in deze rubriek een casus. Zij hanteren daarbij een eenvoudig model dat tot vragen en discussie aanleiding geeft: wat vindt een klager; wat vindt de mediator; wat wisselen ze uit aan argumenten? De situatie wordt zoveel mogelijk geanonimiseerd, zodat herkenning van personen en zaken wordt voorkomen. De rubriek is bedoeld als uitnodiging aan de lezer/mediator om het eigen handelen in een dergelijke situatie nog eens onder de loep te nemen en daarover uit te wisselen met collega's, bijvoorbeeld tijdens een intervisiebijeenkomst.

Een verslag: doen of laten?

De situatie

Een jong stel, man en vrouw, heeft besloten dat ze wil scheiden. Beiden hebben voor hun huwelijk een veelbewogen leven geleid. Samen verder, onder een dak, gaat niet: ze verdragen elkaar niet meer. Ieder van hen neemt een advocaat. Een vechtscheiding dreigt met ook hun twee jonge kinderen (een tweeling) als slachtoffer. Op advies van hun advocaten wordt besloten de scheiding met behulp van een mediator te regelen. Het lukt eerst niet het eens te worden over de keus van de mediator. Na een gevraagd advies aan het gemeentelijk mediationbureau wordt voor de aanbevolen mediator gekozen.

Klagers

De man vindt dat de mediator de situatie niet goed aanvoelt en niet adequaat optreedt. Hij vindt het met name onverteerbaar dat afspraken die worden gemaakt niet eens worden vastgelegd. 'En als er wel wat wordt opgeschreven, klopt het verslag niet. Gedane uitspraken worden dan gewoon onjuist weergegeven. Er zijn in de tweede bijeenkomst bijvoorbeeld duidelijke afspraken gemaakt over een omgangsregeling voor de tweeling. Maar in het verslag was daar niets van terug te vinden. Dat kan toch niet! Als ik wat vind dan wordt dat niet vastgelegd of het staat er heel anders dan ik het heb gezegd. Terwijl als mijn ex-vrouw wat zegt dat meestal wel in het verslag komt. Ook haar eigen uitspraken worden door de mediator heel selectief genotuleerd. Ik heb er tijdens de mediation al verschillende keren een opmerking overgemaakt, maar het veranderde niet. De mediator zegt dan dat mijn uitspraken niet relevant zijn! Dat was de druppel, ik heb de mediator na die tweede bijeenkomst gezegd dat ik met de mediation stopte en een klacht zou indienen.'

De mediator

De mediator vertelt dat deze zaak haar erg ter harte ging en zij alles wat in haar vermogen lag, heeft gedaan om dit stel naar een oplossing te begeleiden. 'Juist omdat deze beide mensen al zo'n historie hebben en vanwege hun jonge kinderen. In de mediation laaide het wantrouwen tussen de man en de vrouw steeds weer op. Met name van de man kreeg ik de indruk dat hij vond dat ik –als vrouw – partij trok voor zijn vrouw. Ik heb dat ook zo benoemd en hem ernaar gevraagd, maar hij ontkende dat. Door de emoties werden dingen vaak niet goed gehoord, begrepen of onthouden. Mede om die redenen maakte ik van elke bijeenkomst een verslag. Er was hier van tevoren niets over afgesproken. Ik legde zaken vast, zo nodig ter verdere bespreking, en ik informeerde partijen daar ook over. Ook zette ik er afspraken in, bijvoorbeeld wat mensen voor de volgende keer zouden doen of overdenken en de datum en tijden voor de volgende bijeenkomst. Maar deze man had op elk verslag commentaar, wilde dat ik opschreef wat hij vond, maar daar is het verslag niet voor. Hij accepteerde gewoon niet het verschil tussen wat er werd "afgesproken" en waar ze het over hebben gehad!'

Dilemma

Herkent u dat? Moet je als mediator wel of niet een verslag maken? Wat doet u zelf en wat zijn voor u de voor en tegens? Kan het zijn dat hier iets anders aan de hand is? Zo ja, wat moet je daar mee doen?