

## De opkomst van mediation in Nederland

### Onderhandelen over verzoening

Steeds meer mensen schakelen een mediator in als ze een conflict hebben waar ze zelf niet uitkomen. Zelfs rechters verwijzen strijdende partijen eerst door naar een conflictbemiddelaar, omdat een verzoening toch beter is dan een rechtszaak. Het zusje van Vrouwe Justitia werkt bovendien sneller, goedkoper en mag wat creatiever zijn in haar oplossingen.

Een mediator brengt twee of meer strijdende partijen rond de tafel. In vijf tot tien gesprekssessies wordt aan een uitkomst gewerkt waar ze allebei mee kunnen leven. En vaak gaat het nog sneller. Bij mediation gaat het erom dat er een win-win-situatie ontstaat. Er worden belangen gewogen en er wordt naar de toekomst gekeken. Hoe moeten de betrokkenen verder? Moet de relatie in stand blijven? Is het van belang dat ze elkaar weer de hand kunnen geven?

Een rechter spreekt recht op grond van wat er is gebeurd. Kijkt naar het verleden en velt zijn oordeel; in het voordeel van de ene partij, in het nadeel van de andere. De mediator gaat anders te werk. Hij probeert de belangen boven tafel te krijgen. Scheidt de hoofdzaken van de bijzaken en de gevoelens van de feiten. En op die manier stimuleert hij de betrokkenen om op een creatieve manier tot oplossingen te komen.

Een van de voordelen van mediation is dat het goedkoper is dan een proces. Maar er zijn ook andere redenen om voor mediation te kiezen. Het heeft ook iets te maken met de ethiek van management. Laat je conflicten oplopen tot er niets anders overblijft dan de stap naar de rechter, of probeer je conflicten uit te praten en een verzoening tot stand te brengen? Mediation is een nette manier om met je tegenpartij om te gaan.

### Experimenten

Mediation bestaat al lang. Met name in de Verenigde Staten, maar het is pas sinds de jaren negentig in Nederland bekend en hier nog steeds in opkomst. Eerst werd mediation vooral ingezet bij familiezaken zoals echtscheidingen en omgangsregelingen, maar inmiddels is duidelijk geworden dat mediation ook werkt bij slepende conflicten tussen bedrijven, bij arbeidsconflicten en bij ruzies met de overheid. Er wordt overal in het land druk met mediation geëxperimenteerd.

Er is bijvoorbeeld een landelijk project 'Mediation naast Rechtspraak'. De rechtbanken van Arnhem, Amsterdam, Assen, Utrecht en Zwolle zijn twee jaar geleden begonnen met het doorverwijzen naar mediators, onder meer bij familiezaken, civiel recht en medische (aansprakelijkheids)zaken. Bij het regionaal politiekorps Haaglanden en in de krijgsmacht zijn mediation-projecten opgezet om conflicten tussen mensen op te lossen. En in de provincie Overijssel loopt een experiment om conflicten tussen overheid en burger op te lossen via mediation.

Ook door het bedrijfsleven wordt geëxperimenteerd met conflictbemiddeling. In Rotterdam, in de regio Den Haag en in Midden-Brabant hebben de Kamers van Koophandel in samenwerking met het Nederlands Mediation Instituut proefprojecten opgezet waarbij bedrijven mediators kunnen inschakelen bij het oplossen van conflicten.

Het is allemaal nog in de beginfase. Het Nederlands Mediation Instituut steekt vooral veel energie in informatie en voorlichting over de mogelijkheden van mediation. En dat geldt ook voor de Stichting ACB Conflictmanagement voor het Bedrijfsleven, een instituut dat is gehuisvest in het VNO-NCW kantoor in Den Haag. Deze stichting werd enkele jaren geleden opgericht vanuit het bedrijfsleven, waaronder VNO-NCW, Shell, Akzo Nobel, Philips en Unilever, en vanuit beroepsgroepen als notariaat, bedrijfsjuristen en advocatuur. Zij voorzagen allemaal dat mediation wel eens van groot belang zou kunnen worden bij het oplossen van conflicten. Ook zakelijke conflicten.

"Het is niet zo dat mediation altijd en in alle gevallen slaagt", vertelt mr Manon Schonewille, directeur van ACB Conflictmanagement. Ze is voorheen als mediator werkzaam geweest,

maar geeft nu leiding aan het instituut, adviseert bedrijven op het gebied van conflictmanagement, organiseert mediations, verzorgt trainingen en voorlichtingsbijeenkomsten. "Het lukt alleen als de partijen allebei flauw zijn van het conflict en op korte termijn een oplossing willen. En ze moeten de zaak en de overeenkomst geheim willen houden. Dat is zelfs een absolute voorwaarde. Mediation is géén oplossing als een van beide partijen niet wil meewerken, of als een partij een principiële uitspraak van de rechter nodig heeft om zich in soortgelijke gevallen op die uitspraak te kunnen beroepen. Ook als er duidelijk sprake is van kwade trouw, of als een van beide partijen baat heeft bij een vertraging van de gang van zaken, is mediation af te raden."

#### Vertrouwensbreuk

ACB Conflictmanagement voor het Bedrijfsleven beschikt over een lijst van 45 mediators met verschillende deskundigheden die door het bedrijfsleven kunnen worden ingeschakeld. Bedrijven die mediation willen inzetten, krijgen een lijst met drie mediators die voldoen aan het door hen gewenste profiel. Daaruit kunnen ze er een kiezen. De zaak wordt gedurende het hele traject door ACB begeleid. "En als er iets mis gaat, is er een klachtenprocedure om klachten over de mediator te behandelen. Er is een gedragscode en er is tuchtrecht. Er zijn dus allerlei waarborgen om de mediation zuiver te houden", aldus Manon Schonewille. ACB regelt mediations op zeer uiteenlopende gebieden binnen het bedrijfsleven. "Van transacties met een financieel belang van meerdere miljoenen euro's tot interne problemen in een detailhandelsbedrijfje." In negentig procent van de gevallen zijn de partijen tevreden over het bereikte resultaat. Soms ook niet, en dan zit er alsnog niets anders op dan een gang naar de rechter of de arbiter voor een uitspraak.

Het grote winstpunt van mediation is dat er geen winnaar of verliezer is. De uitkomst wordt door beide partijen, desgewenst met hulp van hun advocaten, tot stand gebracht. De mediator praat met beide partijen, indien nodig ook afzonderlijk, en zorgt ervoor dat ze in gesprek blijven. "Vaak liggen de problemen in de relationele sfeer. Miscommunicatie, een vertrouwensbreuk of gezichtsverlies. Dat moet eerst op tafel komen, zodat de partijen begrip voor elkaar kunnen krijgen. Maar daarna wordt er vooruit gekeken. Een rechtszaak blijft in het verleden hangen, bij mediation kijk je naar de toekomst. Om de belangen van beide partijen te dienen, kun je tot een business-oplossing komen die bij een rechter nooit bereikt zou kunnen worden, maar die beter tegemoet komt aan de behoeften van de partijen."

#### Sinaasappels

Haar favoriete theoretische voorbeeld is een conflict tussen twee bedrijven over een lading sinaasappels. Beiden claimen de eigenaar te zijn van de inhoud. Uiteindelijk besluiten ze om elk de helft van de sinaasappels te nemen. Ze zijn echter nog steeds ontevreden met deze oplossing. Waarom? De één had alleen het sap en het vruchtvlees nodig voor het maken van jus d'orange, terwijl de ander alleen de schil van de sinaasappels nodig had voor het produceren van sinaasappelmarmelade. Als de bedrijven er iemand hadden bijgehaald die had gevraagd waarvoor ze de sinaasappels wilden gebruiken, dan was er snel een oplossing gevonden waarmee ze beiden tevreden waren geweest.

En een voorbeeld van een conflict dat werkelijk heeft gespeeld, is een inbreuk op een octrooi. In plaats van een schadevergoeding kwamen de partijen in een mediation procedure tot een licentie-overeenkomst met leveringscontracten over en weer. Door deze oplossing wonnen de beide partijen, en per saldo leverde deze overeenkomst enkele tientallen miljoenen meer op dan de verwachte schadevergoeding.

"Mediation heeft niets softs, al lijkt het misschien wel zo op het eerste gezicht. Het is juist heel hard. Mensen kunnen zich niet achter een uitspraak van de rechter of achter advocaten verschuilen. Ze moeten hun emoties en hun belangen op tafel leggen. En knalhard onderhandelen. Dat is heel confronterend. Maar je ziet dat het werkt. Niet dat ze daarna vrienden zijn, soms wordt een zakelijke relatie na het bereiken van een overeenkomst toch verbroken, maar mensen hebben elkaar wel een hand gegeven en zijn het eens geworden over een oplossing. Dat is mooi."

Schonewille ziet mediation als een vorm van "ethisch management". Iets dat heel goed past bij de huidige trend van maatschappelijk verantwoord ondernemen. "Mediation is ook een tegenwicht tegen de juridificering van de samenleving. Bedrijven willen op een creatievere manier met conflicten omgaan. Met mediation kies je voor een redelijke oplossing, je probeert op een nette manier met collega's om te gaan. Dat is een bewuste keuze."

#### Arbeidsconflicten

De mediation-instituten verwachten dat mediation steeds belangrijker wordt. Ook bij het oplossen van arbeidsconflicten. Jaarlijks melden zich 90.000 mensen ziek als gevolg van een conflict op het werk. In veel gevallen leidt dat tot WAO. Als het SER-voorstel over de nieuwe WAO wordt overgenomen, zal er zeker veel werk aan de winkel zijn voor mediators. Arbeidsconflicten kunnen dan nooit meer een reden zijn voor WAO, en dus zullen veel mensen met een mediator om de tafel moeten om hun conflict uit te praten. Het woord mediation zal dus nog heel vaak vallen.

Corien Lambregtse

[www.acbmediation.nl](http://www.acbmediation.nl)

[www.nmi-mediation.nl](http://www.nmi-mediation.nl)

[www.rechtspraak.nl](http://www.rechtspraak.nl)

Kader

Mediator in hart en nieren

Mr Piet Wackie Eijsten is advocaat en mediator, verbonden aan De Brauw, Blackstone Westbroek in Den Haag en een van de initiatiefnemers van de stichting ACB Conflictmanagement voor het Bedrijfsleven.

"Ongeveer acht jaar geleden kwam ik voor het eerst met mediation in aanraking. Dat was tijdens een conferentie in Amerika. Toen zag ik dat mediation niet alleen bij familiegeschillen zoals echtscheidingen werd gebruikt, maar dat het ook kon worden toegepast bij zakelijke geschillen. Daarna heb ik verschillende mediation-cursussen gevolgd. Ik heb meegewerkt aan een handboek over mediation en inmiddels ben ik een van de mensen die als het over dit onderwerp gaat, vaak wordt geciteerd. Zo gaat dat. Ik was een van de eersten die er hier mee bezig zijn."

"Ik ben behalve mediator ook nog steeds advocaat. Sommigen denken dat je als advocaat vooral belang hebt bij langdurige rechtszaken en procedures. Maar dat is kortzichtig. Het gaat er vooral om dat de klant tevreden is. Als de klant tevreden is over de efficiëntie en de snelheid waarmee je via mediation zaken kunt oplossen, dan heb je daar als advocaat baat bij. Dan komt hij vast weer eens terug. Mediation werkt trouwens niet in alle gevallen. Er blijft dus nog heel veel werk over voor advocaten. De rechtspraak in dit land is voorlopig nog zwaar overbelast."

"Mediation bespaart tijd en geld. Dat is het voordeel. En bovendien zijn er bij mediation tal van mogelijkheden om tot een bevredigende oplossing voor beide partijen te komen. Ik heb al heel wat bemiddelingszaken gedaan. Een daarvan was het conflict tussen de gemeente Amsterdam en de RAI over de herfinanciering en herstructurering van de RAI. Geen van beide partijen had baat bij een langdurig en ingewikkeld juridisch gevecht, waarbij alle plannen vertraagd zouden worden en ze bovendien daarna toch weer op elkaar zouden zijn aangewezen. Perfecte omstandigheden voor mediation. De partijen zijn rond de tafel gaan zitten, en in vijf weken is de zaak opgelost. Toen zijn ze elkaar in de armen gevlogen omdat ze opgelucht waren dat het in zo korte tijd geklaard was en ze van een hoop ellende af waren."