

Conflict management

Mediation als management-tool

Manon ten Berge

Verandering is een constante factor voor organisaties.

Veranderingen brengen nogal eens conflicten met zich mee. Een conflict is niet per definitie negatief, alleen de wijze waarop er mee omgegaan wordt kan dat zijn. De Amerikaanse psychologe Jean Baker-Miller zegt dat conflict de bron van alle groei is en daardoor een absolute voorwaarde om te leven (1).

Conflicten zijn dus nodig om verdere groei en ontwikkeling van organisaties mogelijk te maken. Maar ze moeten wel effectief en productief gemanaged worden.

Als niet op de juiste wijze omgegaan wordt met een conflict, dan moet daar op een later tijdstip aandacht aan besteed worden. Veelal gaat dit dan met extra kosten en moeite gepaard.

Juridische procedures, fusies en overnames, reorganisaties, ontslagprocedures of vastlopen in zowel de zakelijke als in de persoonlijke sfeer zijn daar voorbeelden van.

Dit artikel gaat over hoe organisaties mediation als onderdeel van conflictmanagement systematisch aan kunnen wenden en welke voordelen dit met zich brengt. Mediation als denktrend voor organisaties. Dit artikel is vooral bedoeld om aan te zetten tot denken en het geven van een aantal praktische tips hoe organisaties mediation als onderdeel van conflictmanagement in kunnen zetten.

Inleiding: mediation en conflictmanagement

Mediation wordt veelal gepropageerd als alternatief voor een procedure bij de rechter of arbiter. Er is een concreet geschil en als het

partijen niet lukt om via management-onderhandeling het conflict op te lossen, dan staat de gang naar de rechter, arbiter of mediator open. Mediation wordt vaak beschreven als een vorm van buitengerechtelijke geschiloplossing. Ik spreek

liever over conflictoplossing in eigen beheer. Het legt er de nadruk op dat mediation meer dan een juridisch instrument is. Bovendien, arbitrage gaat ook buiten de rechter om. Het onderscheidende criterium voor ADR is volgens mij of partijen een oplossing opgelegd krijgen door een derde, of zelf controle over het verloop van het conflict en de oplossing behouden. Juist het aspect van 'zelf oplossen' maakt mediation voor organisaties zo interessant.

Mediation primair te zien als alternatief voor een procedure bij rechter of arbiter is een te enge zienswijze, die een groot deel van de kracht van mediation voor organisaties onbenut laat.

Het meest interessante kenmerk van mediation is de flexibiliteit van het proces. Het kan als maatwerk aan de specifieke behoeften van de betrokken partijen aangepast worden.

Mediation kan in diverse ontwikkelingsstadia van een conflict ingezet worden. Zowel tegen het einde van de rit, dus als alternatief voor procederen, als preventief om te voorkomen dat er een concreet geschil ontstaat of escaleert. En uiteraard in alle tussenliggende stadia.

De redenen waarom mediation met name voor organisaties een interessante optie is, zijn o.a. dat mediation snel tot resultaten leidt (en daardoor vaak minder kostbaar is) en dat door mediation een 'business' oplossing gezocht kan worden. Doordat partijen zelf over de oplossing beslissen staan ze er ook achter. Verder is uiteraard het relatiebehoudende aspect interessant voor organisaties.

Hieronder wordt ingegaan op een aantal toepassingsmogelijkheden van mediation binnen conflictmanagement voor organisaties.

Mediation om een onderhandelingsproces te versnellen

Het feit dat mediation niet alleen een alternatief voor een rechtsgang is, maar dat het in diverse stadia van een conflict ingezet kan worden maakt het een interessante 'management tool' voor organisaties. Het kan tevens preventief ingezet worden of om onderhandelingen te

begeleiden.

Een voorbeeld hiervan is de recente ACB mediation tussen Amsterdam RAI BV en de Gemeente Amsterdam (2).

De casus.

Op grond van omvangrijke uitbreidings- en renovatieplannen van de RAI moest de zakelijke relatie tussen de RAI en de Gemeente Amsterdam herzien worden. Door de positieve financiële ontwikkeling van de RAI was financiering door de gemeente niet meer echt noodzakelijk, maar partijen stelden wel een blijvende betrokkenheid over en weer op prijs. Naast de directe financiële betrokkenheid heeft de Gemeente belang bij een krachtige RAI door het economische belang voor stad en regio.

Partijen vonden het derhalve belangrijk dat de onderhandelingen over de nieuwe invulling van de samenwerking snel en efficiënt zouden verlopen, en met behoud van een goede werkrelatie.

Daarom schakelden zij de ACB mediators mr H. Beekhuis en mr P. A. Wackie Eysten in om het onderhandelingsproces te begeleiden.

De nieuwe samenwerking ziet er als volgt uit. De commanditaire vennootschap tussen de RAI en de Gemeente wordt ontbonden.

Partijen gaan een nieuw samenwerkingsverband aan waarbij de Gemeente een belang van 25% verkrijgt in het aandelenkapitaal van de RAI BV, en het recht op een deel van de opbrengst als de RAI naar de beurs zou gaan of anderszins de aandelen zou vervreemden. De rest van het financiële belang van de Gemeente wordt omgezet in een lening, aangevuld met een bedrag dat de RAI in staat stelt om het congrescentrum – nu nog eigendom van de Gemeente – aan te kopen en te renoveren (3).

Deze mediation case is vanwege meerdere aspecten interessant:

- Allereerst is het een duidelijk voorbeeld dat met behulp van mediation veelomvattende 'business' oplossingen mogelijk zijn, die niet in dezelfde vorm via een procedure bij de rechter verkregen zouden kunnen zijn. Ontbinden van een oude rechtsvorm, het vormgeven van een nieuwe participatie en het verstrekken van een lening zijn in eerste instantie 'business' oplossingen.
- Mediation vormt hier de basis voor de nieuwe vorm van samenwerking.
- Mediation is hier ingezet ter begeleiding van het onderhandelingsproces, voordat een geschil geëscaleerd zou zijn. Het

voornaamste argument van de partijen om tot mediation over te gaan was dat er zo snel mogelijk een nieuwe vorm van samenwerking moest komen. Met behulp van de mediators kon het onderhandelingsproces teruggebracht worden tot een tijdsduur van slechts één maand.

Mediation is dus systematisch als een denktrend of als een 'tool of management' in te zetten. Dat is ook iets wat ACB probeert te stimuleren.

Alternative Dispute Prevention

Hierboven is mediation als een incidentele 'dispute prevention tool' beschreven. Een nog groter rendement is te behalen door een systematische inzet.

Bij een traject waar potentieel veel conflicten te verwachten zijn - als grote (bouw)projecten, fusies en samenwerkingsverbanden- kunnen de betrokken organisaties bijvoorbeeld van tevoren structuren afspreken die er op gericht zijn geschillen te managen. Van Wassenaar spreekt hier over ADP, 'Alternative Dispute Prevention' (4). Het betreft modellen als 'partnering', en 'dispute review boards'. Deze maatregelen moeten voorkomen dat er (grote) geschillen ontstaan door ze in een vroeg stadium te signaleren, de communicatie op gang te houden en oplossingen te zoeken.

'Early case evaluation' en ADR binnen een juridische afdeling.

Het is een bekend feit dat in veel rechtszaken in een bepaald stadium alsnog tot schikking overgegaan wordt. Indien voor een vergelijkbaar bedrag in een eerder stadium geschikt kan worden, levert dit voor een organisatie belangrijke besparingen op in termen van geld en geïnvesteerde management tijd.

Een Amerikaanse organisatie, Georgia Pacific (5), heeft dit gegeven als basis voor een nieuwe structuur van haar juridische afdeling en de afloop van de werkzaamheden genomen

(6). ADR wordt als een vanzelfsprekend onderdeel van het normale geschiloplossing spectrum gezien. De juristen kregen een korte training hoe ADR in de bedrijfspraktijk in te zetten is en wat de voor- en nadelen voor een specifieke zaak zijn. Bij elk geschil wordt nu bekeken in hoeverre een alternatieve oplossingsmethode ingezet kan worden. Als regel hanteert de organisatie dat alle geschillen in principe binnen 30 tot 90 dagen opgelost moeten zijn.

Georgia Pacific bekijkt voor elke case of er een mogelijkheid is voor 'early settlement' of ADR. Alleen als er een precedent nodig is, of als het een compleet ongegronde claim betreft, gaat de organisatie procederen.

Het resultaat van deze 'policy' is dat conflicten snel opgelost worden, zakelijke relaties in stand blijven en het management minder tijd kwijt is. Uiteindelijk bespaart de organisatie hierdoor geld. Georgia Pacific schat door dit programma in 1997 \$ 1,5 miljoen bespaard te hebben en in 1998 \$ 6,5 miljoen.

Praktische tips

Organisaties die 'early case evaluation' en mediation in de bedrijfspraktijk willen institutionaliseren kunnen dat als volgt initiëren (7)

- Zorg voor support van het topmanagement
- Laat de juristen een korte ADR training volgen

- Voer het proces stap voor stap in. Begin met een specifieke soort conflicten, bijvoorbeeld productaansprakelijkheid. Daarna kan het ook voor andere soorten van geschillen ingezet worden. Het duurt een tijdje om de organisatiecultuur te veranderen
- Indien u tot de conclusie komt dat een zaak niet geschikt is voor mediation of 'early settlement', ga dan naar de rechter of arbiter. Trek dan alle registers open en gebruik alle mogelijkheden die deze procedures bieden.
- Neem ACB mediation clauses op in alle contracten
- Zorg voor een 'in-house' promotor voor mediation

Managers en conflicten

Ook - of beter gezegd juist - indien er geen sprake is van een juridisch geschil, is mediation een interessante 'management tool' voor een organisatie. Een manager besteedt doorgaans meer dan de helft van de werktijd aan het omgaan met geschillen, onderhandelen en communiceren. Indien deze processen efficiënt gemanaged worden levert dat direct besparingen en winst op.

Voor organisaties kan het systematisch inzetten van conflictmanagement grote bedrijfseconomische voordelen opleveren. Zowel intern voor wat betreft de sociale aspecten, efficiency en effectiviteit van de organisatie, als extern voor wat betreft de relaties met 'stakeholders' en vergroten van de slagvaardigheid van de organisatie (8).

Mediation kan geïncorporeerd worden in het management proces door managers er in te trainen om (potentiële) conflicten in een vroeg stadium te identificeren; dit om escalatie te voorkomen en om conflicten zo snel mogelijk op te lossen. Hetzij zelf, of door het inschakelen van een neutrale derde om het proces te faciliteren. Door mediation systematisch in te zetten, kunnen organisaties beter op interne of externe veranderingen inspelen en tevens beter omgaan met 'multi-party' communicatie bij project management. Ook zal de relatie met de verschillende 'stakeholders' van een organisatie verbeteren. Conflicten waarmee niet op een juiste wijze omgegaan wordt zijn duur en inefficiënt voor een organisatie. Zowel financieel, als emotioneel. De tijd en energie die een negatieve omgang met conflicten met zich meebrengt kan niet gebruikt worden voor organisatieontwikkeling, of het opstarten van initiatieven.

Praktische tips

Tips voor organisaties die mediation als onderdeel van hun strategisch management in willen zetten:

- Creëer een organisatiecultuur waar problemen en conflicten in een vroeg stadium bespreekbaar gemaakt kunnen worden
- Train managers om (potentiële) conflicten te identificeren, escalatie te voorkomen en om conflicten zo snel en efficiënt mogelijk op te lossen
- Indien er toch een conflict ontstaat, zorg er voor dat deze opgelost worden voordat ze escaleren

- Probeer in eerste instantie een conflict zelf op te lossen. Indien dit niet lukt, schakel dan een onafhankelijke derde in
- Probeer het conflict als een kans te zien en als een mogelijkheid om als organisatie te leren

Door het systematisch inzetten van conflictmanagement kan een organisatie een goede relatie behouden met alle 'stakeholders', de werknemers, leveranciers, klanten en zakelijke partners.

Waarom is het voor organisaties interessant om de relaties met hun 'stakeholders' goed te houden? Hiertoe een aantal statements.

- Naarmate u een klant langer heeft, wordt hij steeds winstgevender voor u (9).
- Informatie en betrokkenheid van uw werknemers zijn de beslissende factoren voor klanten trouw.
- Alleen een *volledig* tevreden klant wordt een trouwe klant (10)
- Het is zinvoller tijd te besteden aan het managen van 'opportunities' dan aan het managen van 'operations'.
- Het opbouwen van een vertrouwensrelatie met uw distributeuren, betaalt zichzelf terug (11)

In de toekomst wordt de concurrentiepositie van organisaties meer bepaald door 'opportunity share' dan door 'market share'. De sleutel tot succes voor een organisatie ligt in het creëren van een kans uit elke (trans)actie. Dit impliceert dat ook met eventuele conflicten zó omgegaan moet worden dat ze maximaal als kans benut kunnen worden. Het systematisch inzetten van mediation als 'management tool' kan hierbij een belangrijke rol vervullen.

*Mw. mr M.A. ten Berge-Schonewille,
organisatieadviseur en tevens directeur van
ACB Conflictmanagement voor het
Bedrijfsleven*

- (1) Training manual San Diego Mediation Center, San Diego, California, USA
- (2) Zie ook de persberichten over de zaak RAI / Amsterdam op de ACB internet site: <http://www.mediation-bedrijfsleven.nl>
- (3) Normaalgesproken bericht ACB niet over de uitkomst van een mediation en zeker niet onder het noemen van de namen van de betrokken partijen. Vertrouwelijkheid is namelijk één van de voordelen en vereisten van mediation. In dit geval hebben beide partijen ACB hiervoor echter toestemming gegeven.
- (4) A. G. J. van Wassenauer van Catwijck, ADR structuren in de bouw, TMD aflevering 2, 1997
- (5) Georgia Pacific is een van de grootste producenten en distributeuren van bouwmaterialen, pulp en papier uit de USA, 46.500 werknemers en \$ 13, 2 miljard omzet in 1998. Bron internet site; www.gp.com
- (6) P. Armstrong, Case study: Georgia-Pacific's aggressive use of early case evaluation and ADR, Corporate Counsel Newsletter, april 1999.
- (7) Gebaseerd op P. Armstrong, how can other companies learn from the Georgia-Pacific experience, Corporate Counsel Newsletter, april 1999
- (8) A. N. Labohm / R. Kooger, conflicthantering en de onderneming, Boom Juridische Uitgevers, 1999, hoofdstuk 8
- (9) T. Hope / J. Hope, transforming the bottom line, managing performance with the numbers, Harvard Business School press, 1996, zich baserend op een studie van Bain & Co., p 147 - 151.
- (10) T.O. Jones, W.E. Sasser jr., why satisfied customers defect, Harvard Business Review November 1995
- (11) N. Kumar, power of trust in manufacturer - retailer relationships, Harvard Business Review November 1996