

Mediation en normalisatie

Bij mediation met meerdere partijen of een grote, soms deels onbekende achterban, kan het moeilijk zijn om in onderhandelingen toezeggingen te doen. Zelfs als partijen volledig mandaat hebben, weten ze dat de duurzaamheid van de oplossing ook afhankelijk is van het draagvlak. Daarom kan aansluiting worden gezocht bij een proces dat veel weg heeft van mediation: normalisatie. Dit proces heeft veel raakvlakken met mediation.

Wat is normalisatie

“Normalisatie” heeft meerdere betekenissen en verdient enige uitleg. In de mediation betekent “normalisatie” het wegnemen van spanningen of een gezamenlijk perspectief als een basis om een conflict in alle relevante facetten bespreekbaar te maken. In het mediationproces worden de partijen weer bijeen gebracht nadat de angel uit het conflict is gehaald en het oplossen van knelpunten in de onderhandelingen.

In de techniek en in het bedrijfsleven heeft “normalisatie” een andere betekenis. Daar houdt normalisatie in dat er zodanige afspraken worden gemaakt dat er overeenstemming bestaat waar bepaalde producten of diensten aan moeten voldoen. Dat is een andere vorm van normalisatie, ook wel standaardisatie genoemd, die op zichzelf los staat van mediation. Normalisatie is namelijk ook het proces waarin partijen vanuit een verschillende invalshoek een gezamenlijk belang formuleren en dat laten vastleggen in een “norm”.

Onder “normalisatie” wordt verstaan het proces van het maken van vrijwillige afspraken met de intentie van een bredere toepassing dan alleen tussen de partijen. De schriftelijke weergave wordt “norm” genoemd, al bestaan daarvoor verschillende benamingen. De eenvoudigste samenvatting is de omschrijving “Openbare afspraak”.

Voorbeeld

Iedereen kent het A4'tje. Dat is een maat die ooit bij het Duitse normalisatie-instituut DIN is vastgesteld.

Overeenkomsten en verschillen met mediation

Overeenkomsten

Er zijn veel overeenkomsten met mediation. Het totstandkomen geschiedt onder de begeleiding van een neutraal instituut. In Nederland is dat NEN, dat faciliteert en geen invloed uitoefent op de inhoud, en daar ook geen belang bij heeft. Tegenstrijdige belangen worden in goed overleg op elkaar afgestemd.

NEN is ook onafhankelijk. Er is geen partij of overheid die NEN de norm voorschrijft. Er moet altijd een maatschappelijk belang achter een norm zitten. In het voorbeeld van het A'tje bleek het belang van eenheid voor partijen die papier maken (producenten van papier), doorvoeren (producenten van faxen, kopieermachines e.d.), opslaan (producenten van kasten, hangmappen, ordners e.d.) en natuurlijk de eindgebruikers.

Verschillen

Er zijn ook verschillen. Bij mediation is er altijd een conflict, soms meerdere. Normalisatie verloopt in de regel zonder echte conflicten. Als er conflicten zijn, zitten die meestal in de eerste (rationele) fase en kunnen doorgaan zonder tussenkomst van

een derde (mediator) worden opgelost. Andere conflicten die dieper gaan dan de zakelijke overwegingen komen alleen bij uitzondering voor.

Vertrouwelijkheid is een van de pijlers van de mediation. Bij normalisatie is die minder strikt. Partijen in het normalisatieproces praten gewoon over hun voortgang, en dat is ook de bedoeling om het commitment van de achterban zo groot mogelijk te maken. Een voorstel voor een norm wordt meestal aan de achterban voorgelegd en openbaar gemaakt als een ontwerp. Bij mediation is dit ondenkbaar.

Het aantal partijen is bij mediation meestal twee, soms meer. Bij normalisatie zijn er dat meestal tussen de zes en de 12, soms minder, soms meer.

Mediation wordt moeilijker naarmate er meer partijen zijn. Hoe groter het aantal belanghebbende partijen, hoe meer belangen, en hoe moeilijker de mediation wordt. Normalisatie wordt dan eerder gemakkelijker omdat er een breed draagvlak ontstaat.

Voorbeeld

Enkele jaren geleden bestond er een conflict over de retroreflecterende strepen op wegwerkerskleding. Mediation zou moeilijk zijn omdat de partijen wel met elkaar aan tafel wilden maar geen mandaat hadden van hun Amerikaanse directies. Het was geen juridisch conflict dus een rechtszaak was uitgesloten. Doordat klanten van beide partijen (de achterban) belang hadden bij een oplossing en daarbij betrokken waren, kon de einduitkomst genade vinden in de ogen van de directies van de conflicterende partijen.

Bij normalisatie is het mandaat minder strikt dan bij mediation; daarvoor hoeft niet getekend te worden, al wordt wel verwacht dat partijen daar eerlijk over zijn. De meeste partijen moeten de uitkomst terugkoppelen met hun achterban. Dat kan zijn binnen een bedrijf of branche-organisatie, overheid, beroepsvereniging, belangenorganisatie enz.

Daarnaast is normalisatie niet zo voortvarend als mediation. Juist vanwege het brede belang van de uitkomst voor partijen, zowel die aan tafel zitten als die niet aan tafel zitten en ook inspraak hebben, komen normen met veel zorgvuldigheid tot stand. Dit proces duurt gemiddeld drie jaar, maar kan ook in enkele maanden worden afgerond.

Ten slotte eindigt een geslaagde mediation meestal met een vaststellingsovereenkomst. De uitkomst van het normalisatieproces is geen vaststellingsovereenkomst maar een norm. De partijen zijn daaraan niet gebonden, maar geven wel het belang aan dat iedereen die met het desbetreffende product of proces te maken heeft, zich daaraan committeert.

Verschillen tussen mediation en normalisatie

Mediation	Normalisatie
Vertrouwelijk	Terughoudend tot onderlinge overeenstemming, daarna openbaar
Mandaat van partijen	Geen mandaat, wel afspraken over terugkoppeling
Conflicten vaak met emoties	Zakelijke belangentegenstellingen
Enkele partijen (meestal 2)	Veel partijen
Doorgaans afgerond binnen enkele weken/maanden	Doorgaans afgerond binnen 1-3 jaar
Eindigt meestal in een vaststellingsovereenkomst	Eindigt meestal in een vrijwillige norm

Raakvlakken

De inhoud van mediation in normalisatie

Binnen de normenserie voor kwaliteitsmanagement bestaat een norm met richtlijnen voor klachtenbehandeling, NEN-ISO 10002. Naast deze reeds gepubliceerde norm zijn twee andere normen over klanttevredenheid in ontwikkeling, onder andere een norm met richtlijnen voor de diensten van externe partijen die kunnen assisteren in het oplossen van geschillen: ISO/CD 10003 "Quality management – Customer-satisfaction- Guidelines for dispute resolution external to organizations". Dit normontwerp omschrijft

- De twee methoden van geschillenoplossing
- criteria voor het ontwerp van processen voor geschillenoplossing en voor het vaststellen wanneer en hoe organisaties zouden willen participeren in het oplossen van geschillen;
- criteria voor de selectie van aanbieders voor het oplossen van geschillen (providers);
- betrokkenheid van directies in hun commitment voor geschillenoplossing en het beschikbaar laten komen van de geschikte middelen in de organisatie;
- de essentiële punten voor eerlijke, geschikte, transparante en toegankelijke geschillenoplossing;
- richtlijnen voor de participatie van een organisatie in geschillenoplossing; en;
- monitoring, evaluatie en verbeteren van het proces van geschillenoplossing.

Mogelijk kan deze norm de internationale basis vormen voor de zakelijke mediation. Deze norm is in principe opgesteld voor klant-leverancierrelaties, maar zou ook voor andere typen conflicten worden ingezet, omdat de systematiek breed toepasbaar is.

Het proces van mediation in normalisatie

Mediation kan worden toegepast bij de totstandkoming van normen. Als daarbij conflicten ontstaan, kunnen die met mediation worden opgelost. Normalisatie is dan minder geschikt, omdat normalisatie een rationeel proces is waarbij emoties wel worden erkend, maar geen bewuste rol spelen bij het maken van afspraken.

Voorbeeld

Enige tijd geleden ontstond er een internationaal conflict tussen Duitsland, Japan en de Verenigde Staten over meten van lichaamsdelen. Dat was onder meer van belang voor onder andere maatvoering in helmen. Aan de oppervlakte leek het alsof iedereen zijn eigen database wilde beschermen, en een nieuwe systematiek zou inhouden dat de resultaten van jaren onbruikbaar zouden worden. Pogingen om een systematiek op te zetten waarin iedereen zijn gegevens kwijt kon, mislukten. De reden was onduidelijk. Partijen vermoedden verborgen agenda's en werden wantrouwig. Tijdens het toepassen van mediationstechnieken in een informele bemiddeling bleek dat de Japanse dame beter Frans sprak dan Engels, en het woord "menton" in het Engels het puntje van de kin betrof en "menton" in het Frans de hele kin, waardoor het systeem voor de Japanners te vaag zou zijn. Toen dat opgelost was, hadden partijen weer vertrouwen in elkaar om ook de andere knelpunten open te bespreken.

De inhoud van normalisatie in mediation

Mediation kan ook worden toegepast wanneer over de toepassing van normen conflicten ontstaan. Veelal wordt NEN dan benaderd voor een uitleg over de norm. De inhoudelijke uitleg kan wel de vraag beantwoorden, maar als op de achtergrond een conflict speelt, wordt de norm gebruikt als wapen om het gelijk aan iemands zijde te krijgen, en meestal niet om het onderliggende belang te dienen.

Voorbeeld

Er bestaat een norm voor de inspectie van laagspanningsinstallaties, NEN 3140. A geeft aan B de opdracht om te inspecteren en gaat uit van de offerte waarin staat dat inspectie volgens deze norm zal worden uitgevoerd.

Enige tijd later ontstaat er brand door kortsluiting. De verzekering dekt de materiële schade, maar voor de bedrijfsschade (continuïteit) is A niet verzekerd. Nu wil A uitleg over de norm om te zien hoe sterk hij staat in een proces tegen B. Als A daarmee kan aantonen dat B fouten heeft gemaakt bij de inspectie, en daarmee niet volgens de norm NEN 3140 heeft gehandeld, wil A die kosten op B verhalen. B houdt vol dat hij altijd volgens de norm heeft gewerkt. Beide partijen weten dat een proces veel extra tijd en geld kost en dat de bewijslast lastig ligt. In een mediation blijkt dat B een goede relatie heeft die net gaat verhuizen waardoor een bedrijfspand op korte termijn beschikbaar is, zodat de schade voor A beperkt blijft. De technische vraag of B nu wel of niet volgens de norm heeft gehandeld, blijft daarmee in het midden liggen. A kan weer verder, de reputatie van B ligt niet op straat, het vertrouwen is hersteld en dat is in het voordeel van beide partijen.

De werkelijke oorzaak van conflicten ligt niet altijd in de technische uitvoering van overeenkomsten. Op de weg van inhoudsgerichte problemen naar procesgerichte oplossingen voor zakelijke geschillen kunnen de ISO managementprincipes een aanknopingspunt vormen voor een toekomstperspectief. Daarbij kunnen beide partijen kijken wat er verbeterd kan worden om de problemen in de toekomst te voorkomen door goede afspraken te maken over de wijze van het nemen van beslissingen en de communicatie daarover. Uiteraard is het aan de partijen om een oplossing te bedenken, maar als zij op zoek zijn naar objectieve criteria om de opties aan te toetsen, zouden ze de principes van kwaliteitsmanagement kunnen hanteren:

De principes van kwaliteitsmanagement zijn:

- Principe 1 Klantgerichtheid
- Principe 2 Leiderschap
- Principe 3 Betrokkenheid van personeel
- Principe 4 Procesbenadering
- Principe 5 Systematische benadering van het management
- Principe 6 Voortdurende verbetering
- Principe 7 Feiten als basis voor de besluitvorming
- Principe 8 Wederzijdse voordelen van leveranciersrelaties

Bij geschillen tussen bedrijven met een NEN-EN-ISO-9001-certificaat kan de gemeenschappelijke basis liggen in de kwaliteitsprincipes van de bedrijfsvoering, die in samenhang de kwaliteit optimaliseren, waaronder ook de contacten met de klant of leverancier. Het oplossen van het conflict kan de kwaliteit verbeteren.

Het proces van normalisatie in mediation

Normalisatie kan ook worden toegepast bij mediation. Hoewel lang niet ieder conflict zich leent voor openbaarmaking, is het denkbaar dat partijen bij het zoeken naar een basis voor de onderhandelingen hun achterban willen raadplegen. Gesteld dat dit kan binnen de afspraken over vertrouwelijkheid, dan kan een van de afspraken zijn om te kijken of er behoefte is aan een breed draagvlak. Dit is vooral denkbaar bij zakelijke conflicten problemen en bij bestuurlijke geschillen:

- waarbij technische oplossingen worden gezocht
- met 3 of meer partijen
- met onzekere mandaten (overleg met achterban noodzakelijk)
- waarbij de belanghebbenden niet volledig bekend zijn
- waarbij de behoefte bestaat om de vaststellingsovereenkomst openbaar te maken.

Bouw- en milieuwetgeving die verwijst naar technische specificaties (normen) of gelijkwaardig, kan conflicten oproepen. In ruimtelijke orderingsgeschillen kan mediation lastig zijn wanneer het conflict zich niet beperkt tot de partijen die aan tafel zitten of willen zitten. Bij normalisatie is dat minder een probleem.

Afstemming?

Idealiter wordt elk proces toegepast waar dat het beste tot zijn recht komt: mediation bij conflicten, en normalisatie bij oplossingen met publicaties voor een breder publiek.

In combinatie kan mediation de angel uit het conflict halen, partijen sterken in het vertrouwen van zichzelf en hun belangen, en inzicht geven in de belangen van de anderen. Normalisatie gebruikt dat vervolgens als uitgangspunt voor oplossingen. Wanneer daarover conflicten ontstaan, kan mediation daarin een rol spelen. Dat kan in ieder moment van het normalisatieproces, dus van de eerste ontwikkeling tot aan de toepassing van normen waarbij wordt geconstateerd dat partijen de norm wensen aan te passen.

Mr. Steven M. van der Minne
Standardization Consultant NEN
NMI-mediator

Steven.vanderminne@nen.nl

2005-05-26