

Manon Schonewille over

zeven sleutels voor succes

Ter ere van het 25-jarig bestaan van de website mediate.com interviewde Manon Schonewille veertig gerenommeerde mediators en denkers vanuit de hele wereld over hun visie op de positie van mediation. De redactie sprak met haar over het project *The seven keys to unlock mediation's golden age*, waar de interviews deel van uitmaken, de inzichten die het haar bracht en de oorsprong van haar eigen enthousiasme.

interview

Door Henneke Brink

Veel mediators denken dat de benadering en ambitie van mediation – eerst kijken waar het in een conflict echt om gaat en samen zoeken naar een oplossing die daar zo goed mogelijk bij past – doorgaans heilzamer is dan de gang naar de rechter of arbiter. Maar wat moet er gebeuren opdat die manier van conflicthantering de gebruikelijke eerste stap wordt? Die vraag stond centraal in het project *The seven keys to unlock mediation's golden age*, geïnitieerd door de mensen achter de website Mediate.com. In evenveel korte essays en een serie (gefilmde) interviews geven veertig gerenommeerde mediators en denkers vanuit de hele wereld hun visie. Manon Schonewille nam de interviews af en schreef mee aan een van de essays. Alle stukken en interviews zijn gepubliceerd op de website Mediate.com, en gebundeld in een (gratis beschikbaar) e-book.¹

Het project draait om zeven 'sleutels' die de toekomst van mediation zouden kunnen veranderen. Wie heeft die sleutels bedacht?

'In 2010 schreef Michael Leathes, destijds directeur van het International Mediation Institute en oud-bedrijfsjurist voor mediate.com, een arti-

kel over waar mediation in zijn optiek over tien jaar zou staan.² Daarin identificeerde hij zeven punten waarop actie moest worden ondernomen om ervoor te zorgen dat er een betere balans zou ontstaan tussen zaken die naar de rechter gaan en die waarin voor mediation wordt gekozen. Hij voorzag dat het beroep van mediator dan de 'first truly global profession' zou worden. Inmiddels is die verhouding wel een beetje beter dan tien jaar geleden en is het beroep van mediator professioneler geworden, maar we zijn er nog lang niet. Mediate.com heeft daarom veertig mediationpioniers en 'mediationsmaakmakers' van over de hele wereld, waaronder Leathes, gevraagd na te denken over wat er moet gebeuren om dat positieve toekomstbeeld van toen alsnog te bereiken. Dit resulteerde in de serie essays over dit onderwerp. De auteurs hebben vooraf aangegeven over welk thema – welke sleutel – zij iets wilden schrijven, en zijn soms om die reden gekoppeld aan een coauteur die zij voorheen nog niet kenden. Alle stukken zijn voorafgaand aan de publicatie gedeeld met alle auteurs voor commentaar. De artikelen mochten niet langer zijn dan 1111 woorden – een mooi symbolisch getal, want de 1 staat voor start en nieuw begin. Maar mijn gedachte was: door dat

beperkte aantal woorden is ongetwijfeld heel veel interessant denkwerk weggevallen. Zo ontstond het idee om alle auteurs ook te interviewen.'

Hoe zou dat 'gouden tijdperk' voor mediation er wat u betreft uit moeten zien?

'Allereerst is mediation de vanzelfsprekende manier van conflictoplossing, en niet een sneu alternatief voor 'het echte werk': de gang naar de rechter of arbiter. Verder is mediation een beroep waar je een volwaardige hbo- of universitaire opleiding voor kunt volgen en zijn er meer fulltime mediators. Advocaten en betrokkenen zien in dat het verstandig is om op een holistische manier om te gaan met een conflict, waarvan de juridische insteek een onderdeel is. Bovendien wordt mediation meer preventief ingezet.'

Ik ken u als iemand met een duidelijke focus op zakelijke mediation, maar ik zag dat u heeft meegeschreven aan het stuk met de titel: 'Make mediation a prerequisite to civil litigation'.³ Waarom heeft u voor dat onderwerp gekozen?

'Ik had oorspronkelijk iets over *deal mediation* willen schrijven, een heel ander thema. Door de discussies met mijn medeauteurs ben ik voor dit onderwerp gegaan. We hadden het over de vraag welke van de sleutels nou de moedersleutel zou zijn.

Mediation is de vanzelfsprekende manier van conflictoplossing

Mijn Italiaanse coauteur Leonardo d'Urso zei toen: 'Als educatie en informatievoorziening alleen de oplossing konden bieden was mediation al lang de normale manier van conflict oplossen geweest.' Als je wilt weten wat er moet gebeuren om balans te brengen tussen de keuze voor mediation en die voor een gerechtelijke procedure, dan moeten we goed kijken naar wat er is gebeurd in landen waar dat evenwicht inmiddels is gerealiseerd. Dat zijn er al een paar, en Italië is er daar een van. Uit alle statistieken komt naar voren dat de balans pas in zicht kan komen als mediation min of meer verplicht wordt, of als het een voorgeschoven processtap is, zodat mensen even bewust moeten stilstaan bij de vraag: wil ik mediation proberen of niet? Het gaat uiteindelijk om *free and informed consent*. Nu wordt

Over Manon Schonewille

Manon Schonewille is meer dan twintig jaar mediator, gespecialiseerd in zakelijke, arbeids- en internationale mediations. Daarnaast geeft ze trainingen in binnen- en buitenland, recentelijk ook online in samenwerking met de Swiss Chamber of Commercial mediator. Ze is de auteur van het handboek *Toolkit Mediation* en publiceert onderzoeken zoals naar de kansen en belemmeringen voor zakelijke mediation. Schonewille is onder meer lid van het Global Mediation Panel van de UN ombudsman. Begin dit jaar organiseerde ze een serie gratis toegankelijke online seminars om mediators te helpen in de coronaperiode online hun werk te blijven doen.



vaak niet voor mediation gekozen vanuit onbegrip, of omdat adviseurs of de wederpartij dwarsliggen. Iemand kan wel worden gedwongen naar de rechter te gaan, maar er bestaat geen vergelijkbare vrije toegang tot mediation. Je hebt immers altijd de medewerking van die ander nodig – zelfs als het alleen nog maar gaat om het samen onderzoeken van de voorvraag of mediation überhaupt een optie is. Daar moet een betere balans in komen.

Ik vroeg mij af: gaat *deal mediation* die betere balans brengen? Nee, dat doet het niet. Maar het gaat wel een verschil maken als wij landen ervan kunnen overtuigen dat er ‘een’ mediationstap moet zijn voordat mensen naar de rechter gaan. En dat kan heel eenvoudig: alleen een informatiebijeenkomst onder leiding van een mediator, of een eerste echte mediationssessie zonder de verplichting om door te gaan. Zorg in ieder geval dat de kosten laag zijn, en dat het gemakkelijk is te organiseren. Zo wordt niemand van de rechter afgehouden maar krijgen partijen wel de mogelijkheid om met elkaar te overwegen welke processtappen nodig zijn om het conflict op te lossen. En of het dan uitkomt bij mediation is niet eens zo relevant.’

Het is goed mediantie technieken ook in het dagelijks leven in te zetten: ‘Walk your talk’

Hoe beantwoordt u criticasters die zeggen dat zo’n stap tot onnodige vertraging en kosten kan leiden, en daarmee de toegang tot het recht bemoeilijkt? En er zijn toch ook partijen die die keuze tussen mediation of de rechter zelf heel goed kunnen maken, of gevallen waarin de rechter evident degene is die een knoop moet doorhakken over een rechtsvraag?

‘Ik kan weinig met die kritiek en zeg altijd: nu verplichten we mensen om naar de rechter te gaan als ze een conflict hebben waar ze niet uitkomen. Het enige wat ik vraag is: overweeg even of iets anders niet handiger is. Hoeveel vaart er ook nodig is, je kunt mij niet wijsmaken dat er geen tijd is om even te praten onder leiding van een mediator. Dat kan ook heel eenvoudig, met een online meeting bijvoorbeeld. Partijen die al goed weten wat ze willen kunnen een heel korte bijeenkomst beleggen en concluderen: kort geding is hier het beste. Maar je ziet vaak dat in dat soort bijeenkomsten toch wat andere dingen op tafel komen.

Wij zeggen in ons artikel ook dat het om twee dingen gaat. 1: zorg dat mediation een voorgeschreven stap is, en 2: zorg dat je infrastructuur op orde is. In Turkije was het bijvoorbeeld wel een voorgeschreven stap, maar ontbrak het aan die infrastructuur. Dan werkt het niet. Als er niet genoeg goede mediators zijn, het proces is niet in orde, of er wordt op een onheuse manier een oplossing afgedwongen, dan doe je mediation tekort. Dus de combinatie van die twee elementen is de moedersleutel om alles te ontsluiten. Andere sleutels – educatie, informatie, technologie, professionalisering, onderzoek, financiële middelen – zijn nodig om de infrastructuur op orde te krijgen.’

Hebben jullie veel weerwoord gekregen op die visie?

‘Haha, ja. Het gros van de auteurs vindt natuurlijk dat de eigen sleutel de moedersleutel is. Het hangt af van die startvraag: wat zie je als ‘het gouden tijdperk van mediation’? Wat wil je bereiken? Als dat is: ik wil een betere balans en betere toegang tot mediation – *the right to access to mediation* – dan zijn die eerste ‘mediationstap’, hoe die er ook uitziet, en een goede infrastructuur vereist.

Ik ben wel genuanceerder gaan nadenken over wat de moedersleutel is. Je kunt ook zeggen: mediation is veel meer dan een formeel proces. Het is een *mindset*, een manier van in het leven staan. En het gaat om de toekomst. We moeten daarom toekomstige mediators opleiden, de jeugd erbij betrekken. Als je het zo ziet zijn er meer nodig.’

Waar bent u zelf anders over gaan denken?

‘Over heel veel zaken. Allereerst over hoe goed het is mediantie technieken ook in het dagelijks leven in te zetten: ‘Walk your talk.’ Bij het doen van de interviews merkte ik bijvoorbeeld dat het veel beter werkte als ik niet vasthield aan een lijst met vaste vragen, maar echt luisterde naar wat er werd gezegd, en daar dieper op inging. Daardoor heb ik zoveel andere informatie gekregen, het was echt een eyeopener. Dit lijkt allemaal misschien vanzelfsprekend voor een mediator, maar als ik niet in een mediation zit ben ik gewoon Manon. Dan kan ik ook ruzie krijgen, heb ik een mening en ben ik gewoon een mens met emoties.

Dat inzicht, dat het gaat om de mediationmindset, kwam ook terug in een interview over *peer mediation* (behorend bij *Key nr. 1 – Leadership: ‘The youth shall lead us’* van Aloysius Goh, Sean Lim, Samantha Lek & Megan Tay). Dat artikel is mede geschreven door een zestienjarige scholiere, een briljant meisje. Zij zegt: ‘Mediation is zoveel meer dan het formele beroep dat jullie ervan maken. Het is juist belangrijk dat we het allemaal doen. Als ik op Facebook zie dat een discussie dreigt te ontsporen

Ik wil helpen ervoor te zorgen dat op andere manieren met conflicten wordt omgegaan

ren kan ik dat helpen voorkomen door perspectieven samen te vatten of wat vragen te stellen. Als iedereen op die manier een bijdrage zou leveren zou de wereld er heel anders uitzien. Juist wij, de jongeren, moeten daar een rol in krijgen.’ Dat interview was voor mij zo’n moment van ‘wow!’

Ook interessant was het gesprek met Angela Herberholz (*Key nr. 3 – Education: ‘Ensure the future through mentoring and practice programs for new mediators’*), over hoe moeilijk het is voor jonge mediators om de markt op te komen. Ik werd er een beetje treurig van toen ik mij dat realiseerde. Het is zo’n mooi beroep, en we verliezen *high potentials* omdat er uiteindelijk te weinig werk is voor mediators. Er zijn nu maar weinig mediators die fulltime werk hebben, maar wat als die straks met pensioen gaan? We moeten zorgen voor de opvolging. Herberholz zegt: ‘Je hoeft beginnende mediators niet per se als een co-mediator mee te nemen, wat soms lastig kan zijn voor de partijen. Je kan hen ook begeleiden door samen de gespreksvoorbereiding te doen, samen zaken na te bespreken of beschikbaar te zijn voor supervisie.’

Het thema van dit nummer is zingeving. Mag ik u vragen wat dat voor u persoonlijk betekent?

‘Ik wil helpen ervoor te zorgen dat op andere manieren met conflicten wordt omgegaan. Dat is mijn rol in het geheel. Ondernemers die op een andere manier naar onenigheid kunnen kijken en zeggen: ‘We willen eruit komen en laten we kijken hoe we dat het beste kunnen doen’, hebben een voorbeeldfunctie voor anderen. Ik hoop dat als een volgende keer weer een meningsverschil ontstaat, zij weer – of eerder – op die manier naar het conflict zullen kijken.’

Dus het gaat u erom dat u die manier van denken helpt cultiveren?

‘Ja, dat is het. En dat geldt niet alleen voor conflict-situaties, die houding kan ook preventief werken. Zo heb ik in deze coronatijd in een serie online seminars aan bijna vijfhonderd collega’s uitgelegd hoe zij hun mediationpraktijk online kunnen voortzetten, door te laten zien wat er allemaal nog wél kan. Ik dacht: ik vind al jaren dat mediation de eerste stap moet zijn, en nu kunnen we

die situatie de facto bereiken. Want de rechtbanken waren toen dicht, en wij kunnen als mediators flexibel zijn. En het leukste is natuurlijk als ik van collega’s hoor dat ze vooraf sceptisch waren, maar dat zij na mijn seminar praktijkervaring hebben opgedaan en nu bijvoorbeeld standaard het eerste informatiegesprek online doen. Daar krijg ik een kick van. Mijn missie is eigenlijk: het mobiliseren van mensen, zorgen dat er wat gaat gebeuren. Dat is waar het om gaat.

Want het gekke en frustrerende met mediation is dat iedereen altijd zegt te vinden dat zelf onderhandelen of mediation een betere manier is van met conflicten omgaan dan procederen of arbitrage. In het ZAM-onderzoek vond bijvoorbeeld niet meer dan drie tot vijf procent van de ondervraagden ‘naar de rechter gaan’ een effectieve manier van conflicten oplossen.⁴ Maar als mensen zelf in een conflictsituatie belanden, is juridiseren precies wat ze doen! Dat is voor mij de kern van ‘er is geen vrije toegang tot mediation’. Dat is een recht dat we moeten creëren. Partijen moeten daarom eerst in de praktijk onderzoeken of mediation kan werken of niet, zodat ze het middel niet in die verdeelde mindset terzijde kunnen schuiven.’

In de introductie bij de essays wordt gezegd dat de mediationwereld heel gefragmenteerd is. Er zijn grote verschillen per land, per rechtsgebied en per cultuurgebied. Wat betekent dat voor de werking van de zeven sleutels?

‘Dit is precies de vraag waar Michael Leathes en ik naar hebben gekeken in het stuk *Mobilizing mediatively*. Dat stuk schreven wij als een soort epiloog en is onlangs op mediate.com gepubliceerd. Ons eerste inzicht was: we moeten accepteren dat mediation niet overal hetzelfde is of hoeft te zijn. Er moet toch een vorm van uniformiteit komen, maar niet in de zin van: ‘We moeten allemaal hetzelfde doen en hoe wij het vak uitoefenen is de beste manier.’ Er is een regenboog van kleuren die er allemaal mogen zijn, en we kunnen samenwerken en van elkaar leren. We concludeerden dat we eigenlijk een *deal facilitator* nodig hebben die binnen de mediationwereld orde op zaken stelt. Iemand die de overkoepelende gezamenlijke belangen probeert te vinden en helpt te bedenken welke processen daaronder passen.’

Maar waarom is die ‘veelsoortigheid’ in de mediationwereld een probleem?

‘We proberen elkaar vliegen af te vangen, maken ruzie over wat mediation is en wat niet, en ondergraven zo ons eigen veld. Een van de essays geeft een interessante oplossingsrichting. Zoals de titel van dat stuk zegt: *Create a universal code of disclosure (Key 4 – Professionalism)*. Tijdens het interview met de auteurs zag ik hoe briljant dat idee is. Hun boodschap is: zorg dat je als mediator glashelder bent over wat je te bieden hebt en hoe jij het proces insteekt. Als iedereen deze code of disclosure onderschrijft, dan past die hele regenboog van mediationvormen en -stijlen daaronder. Dat lijkt mij een mooie eerste stap.’

We moeten accepteren dat mediation niet overal hetzelfde is of hoeft te zijn

Hoe verhoudt het erkennen van een veelheid van mediationstijlen zich met, bijvoorbeeld, het ontwikkelen van toetscriteria om professionaliteit te borgen?

‘Daar kan je een stap tussen zetten. Het gaat erom dat je als mediator weet wat je doet en hoe je werkt, en dat moet je communiceren aan de partij zodat die een bewuste keuze kunnen maken voor jou of een ander. Vervolgens maak je afspraken over de manier waarop je het proces zult begeleiden. Hoe ga je om met de inhoud? Heb je een mening of niet? Ben je faciliterend of meer directief, of misschien transformatief? Als je die aspecten van tevoren helder hebt kun je op verschillende manieren toetsen.’

Wat is uw eigen ideaalbeeld voor de toekomst?

‘Ik hoop dat ik mijn kleinkinderen later vertel hoe wij vroeger, als we met iemand ruzie hadden, iemand inschakelden die dan onderstreepte dat die ander het inderdaad allemaal fout had gedaan, en het probleem vervolgens vertaalde in juridisch afdwingbare eisen. En dat die persoon zich dan verkleedde in kleren van tweehonderd jaar geleden, en je meenam naar weer een ander die er ook zo uitzag – iemand die jou helemaal niet kende en alleen wat papieren had gelezen – die dan vertelde wie gelijk had en wie niet. En dat iedereen aan het eind duizenden euro’s armer was, maar nog steeds heel boos op elkaar. En ik hoop dat mijn kleinkinderen van de bank rollen van het lachen als ze dat horen en zeggen. ‘Als wij een probleem hebben dan kan ik toch met je praten?’ Dat is mijn toekomstbeeld.’

Ik zeg niet dat de rechtsgang verkeerd is, maar het systeem is te veel een eigen leven gaan leiden. Een robbertje vechten kun je ook aan tafel bij de mediator doen, eventueel met een advocaat. Maar waarom wil je eigenlijk op de vuist? Je wilt waarschijnlijk erkenning, genoegdoening, of wat dan ook. Maar dat zijn allemaal dingen die je niet van de rechter, maar wel van de ander bij de mediator kunt krijgen.’ ●

Noten

1. Het e-book is kosteloos te downloaden op toolkitcompany.com > Resource Center.
2. Michael Leathes, ‘2020 Vision - Where in the world will mediation be in 10 years?’, www.mediate.com, november 2010.
3. Manon Schonewille schreef dit stuk samen met de Italiaan Leonardo d’Urso en de Roemeen Constantin-Adi Gavrila. Eerder dit jaar is VN Ombudsman Giuseppe de Palo uitgebreid in dit tijdschrift aan het woord geweest over deze gedachte. Zie Henneke Brink & Sanne Schreurs, ‘Mediating Mediation: the Easy Opt-Out Model’, *Tijdschrift Conflictantering* 2020, nr. 4.
4. Marc Simon Thomas, Marina de Kort-de Wolde, Eva Schutte & Manon Schonewille, *ZAM/ACB Onderzoek naar kansen en belemmeringen voor zakelijke mediation onder advocaten, bedrijven en rechters in Nederland*, Utrecht: Montaigne Centrum voor Rechtspraak en Rechtspleging 2018, beschikbaar op www.vereniging-zam.nl.



Henneke Brink is MfN-registermediator, buurtbemiddelaar, jurist en redactielid van dit tijdschrift.