

# Conflicthantering

EFFECTIEVE GESCHILOPLOSSING IN THEORIE EN PRAKTIJK

NUMMER 8-2007

## OPINIE

- 115 Advocaat en geheimhoudingsverklaring bij mediation

## DILEMMA VAN DE MEDIATOR

- 117 Derden bij de mediation betrekken?

## ARTIKELN

- 119 Door-zien en trefzeker handelen  
121 Psychologische aspecten bij zorg- en omgangsbemiddeling

## CONGRESVERSLAG

- 123 Mijlpaal in mediterrane ADR

## 125 SIGNALERING

## 126 MEDEDELINGEN

## 127 AGENDA

## TC INTERVISIE(R)

## De mediator als stijlacrobaat

Door Piet Jeuken

**Wat doe je als mediator met een partij die alleen voor de vorm aan een mediation deelneemt, als tactisch opstapje naar de rechtbank? En wat doe je als deze partij een bijzondere eigen stijl hanteert zonder respect te tonen voor de andere partij? En wat doe je als dezelfde partij tot slot aan het eind van de mediation vraagt hem te begeleiden bij de overdracht van zijn familiebedrijf? Onderstaande casus gaat over toppen en dalen, over succes en tegenslag. Als mediator heb ik bewust en intuïtief van stijl gewisseld: faciliterend, sturend, confronterend, transformerend en adviserend.**

**E**en collega-mediator belt met de vraag of ik als mediator wil optreden in een zakelijk conflict waarin zijn vriend beland is. Het betreft de directeur/eigenaar (dga) van een middelgroot aannemingsbedrijf die ruzie heeft met zijn adjunct die er al twintig jaar werkt. De collega waarschuwt: "Bereid je voor, de dga is een flamboyant type!" Ik bel de adjunct en vraag of hij mediation wil onder mijn begeleiding. Op basis van geraadpleegde referenties gaat hij akkoord.

## De casus

De dga is achter in de vijftig en heeft verwachtingen gewekt naar zijn adjunct-directeur over een toekomstige functie als voorzitter van een te vormen management team (MT) en een aandelenpakket. Als toekomstige MT-leden zijn de boekhouder en de bedrijfsleider ook een aandelenpakket in het vooruitzicht gesteld. Het MT zal als collectief de verantwoordelijkheid over de bedrijfsvoering krijgen. De verwachtingen van de adjunct komen echter niet

uit. De Raad van Commissarissen fluit de dga terug omdat zij een eenhoofdige leiding wil. Alle toekomstige MT-leden moeten eerst een assessment doen en externe werving wordt niet uitgesloten. Bovendien blijkt dat de zoon van de dga na lang aarzelen in het familiebedrijf wil stappen. De vlam slaat in de pan. De adjunct voelt zich zwaar tekort gedaan door de dga. De bedrijfsleider en de boekhouder protesteren ook maar zij bereiken uiteindelijk een akkoord met de dga. Zij zullen aandelen krijgen en met de zoon als toekomstig directeur-eigenaar gaan samenwerken. De adjunct staat alleen in zijn protest. Hij wil ontslag nemen en verzoekt de kantonrechter ontheven te worden van het concurrentiebeding dat hem verbiedt de eerste twee jaren een eigen bouwbedrijf te beginnen in dezelfde regio. De kantonrechter wijst het verzoek af en de adjunct gaat hiertegen in beroep bij de rechtbank. Zes weken voor de uitspraak in beroep verzoekt de dga om mediation met het doel de resterende weken nog enigszins werkbaar te houden. Tegelijkertijd willen beide partijen de uitspraak van de rechter afwachten. De dga verklaart telefonisch aan mij niet over de zaak zelf te willen spreken tijdens de mediation.

## Reflectie

*Ik vraag mij af of het wel zin heeft om een mediation te starten waarin het probleem zelf niet besproken wordt. Ik besluit eerst aparte kennismakingsgesprekken te voeren met partijen.*

### De kennismaking

Vraag aan de dga: "Waarom wilt u deze mediation?"

Antwoord: "Ik zie er niets in maar ik wil sterk staan voor de rechter."

Reactie: "Denkt u dat ik als mediator mij daarvoor leen?"

#### Reflectie

*Intuïtief reageer ik confronterend. En het werkt. De dga zegt toch bereid te zijn het gezamenlijk gesprek serieus te willen nemen.*

De adjunct wil praten over de normalisering van de arbeidsverhouding; hij gelooft niet dat de dga nog over de zaak zelf wil praten. Hij wil wel aan het gesprek deelnemen.

### De gezamenlijke gesprekken

Nu de partijen met elkaar om de tafel zitten, vraag ik direct of ze misschien toch bereid zijn over de zaak zelf te spreken. Dit dient misschien hun gemeenschappelijk belang. Ze willen het wel onderzoeken. In de beslotenheid van de mediation blijkt de bereidheid te bestaan er onderling uit te komen. De dga doet een voorstel voor een exitregeling. De adjunct wil erover nadenken onder het motto: 'te goed om te verwerpen, te slecht om te aanvaarden'. De heren maken haast want de volgende avond willen ze verder praten. Na overleg met zijn vrouw en zijn advocaat stuurt de adjunct mij de volgende ochtend een tegenvoorstel dat ik met een begeleidend schrijven aan de dga doorstuur. Deze reageert prompt met een boos en op de persoon gerichte e-mail naar de adjunct, eindigend met: "Ik zal er vanavond wel zijn, maar zo heeft het geen zin."

Bij het begin van het gesprek wijs ik de dga erop dat hij de getekende mediationovereenkomst heeft geschonden waarin partijen ermee hebben ingestemd om respectvol met elkaar om te gaan. Hij vindt echter dat zijn taalgebruik wel kan.

#### Reflectie

*Met mijn opmerking laat ik aan de adjunct zien dat ik let op de naleving van de gemaakte gedragsafspraken. Verder laat ik het er op dat moment bij.*

Die avond laat bereiken partijen toch een principe-overeenkomst over een exitregeling. Mijn rol is vooral te faciliteren dat de heren op constructieve wijze met elkaar spreken, dat wil zeggen tussentijds samenvatten en de eindconclusies trekken. Kortom, het gewone werk. De dga belooft het resultaat intern te bespreken.

#### Reflectie

*Ik voel dat het een broos akkoord is met het risico van verschillende uitleg door partijen. Daarom besluit ik om nog diezelfde avond de vaststellingsovereenkomst op te*

*stellen met het bereikte akkoord. Om half twee 's nachts mail ik het naar partijen.*

De volgende ochtend om half tien ontvang ik het volgende e-mailbericht van de dga.

"Overleg in de *inner circle* heeft het navolgende eindstandpunt opgeleverd. Alles zoals gisteren besproken maar het absolute eindbedrag is ... (bedrag in euro's) bij een termijn van het concurrentiebeding van ... (volgt termijn). De adjunct heeft tot vanmiddag 14.00 uur de tijd om hiermee akkoord te gaan. Zo niet, wachten wij de rechtbankprocedure af..."

De adjunct ontvangt hetzelfde bericht.

#### Reflectie

*We zijn weer terug bij af. Onduidelijk is voor mij of de dga door zijn 'inner circle' echt overruled is of dat het om een onderhandelingsstruc gaat. Ik had al geconstateerd dat hij zijn bedrijf op directieve wijze leidt en besluit opnieuw de confronterende methode te gebruiken en sturend te interveniëren.*

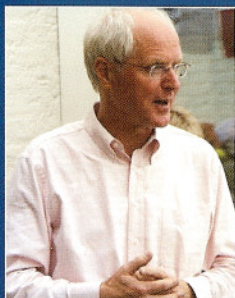
Ik bel de dga en vraag om toelichting op de afwijzing. Hij zegt dat zijn zoon, de boekhouder en de bedrijfsleider het niet eens zijn met het principeakkoord. Ik wijs hem erop dat hij nog steeds de enige baas is van zijn bedrijf. "Jouw wil is wet. Toon leiderschap!" Na een stilte reageert de dga: "Ik heb ze niet kunnen overtuigen en heb tegen ze gezegd: ga zelf maar eens in zo 'n mediation zitten. Dan merk je hoe het gaat."

#### Reflectie

*Dit antwoord bevat voor mij als mediator twee 'gouden tientjes'. Ten eerste lijkt het erop dat de besloten mediation gesprekken geleidelijk tot een andere opstelling van de dga hebben geleid: van confrontatie tot transformatie. Hoewel hij dat zelf zeker niet zou toegeven. Ten tweede biedt dit antwoord mij als mediator de kans om rechtstreeks contact te leggen met de zoon en de twee andere sleutelfiguren.*

Ik stel voor als onderdeel van de mediation een gesprek in te lassen tussen de adjunct enerzijds en anderzijds de zoon, bedrijfsleider en boekhouder. Zonder dga, die met vakantie gaat. Ik bel de adjunct of hij ook voor zo 'n gesprek voelt. Hij reageert positief. Vier dagen later vindt het gesprek plaats tussen deze vier collega's van hetzelfde bedrijf. Het voltrekt zich in een open sfeer. Vragen worden aan elkaar gesteld en antwoorden gegeven. Emoties krijgen een plek en op verwijten wordt rustig gereageerd. Afsproken wordt dat na de terugkeer van de dga intern overleg zal plaatsvinden.

Het gesprek mist zijn uitwerking niet. Het management van het bouwbedrijf besluit alsnog akkoord te gaan met het eerder afgesproken onderhandelingsresultaat tussen de dga en de adjunct. De vaststel-



#### Over de auteur

Piet Jeuken is bedrijfs-socioloog voor Arbeid & Gezondheid en Stressmanagement. Als NMI Gecertificeerd en rechtbank-mediator heeft hij een eigen praktijk met als specialisatie arbeids- en bestuurszaken. Met zijn partner Willie Roncken begeleidt hij in hun bedrijf O-LENG zelfstandige professionals zoals artsen, dga's van familiebedrijven en burgermeesters in loopbaan- en zingevingvragen. Zij werken volgens de door O-LENG ontwikkelde HRM-methode Persoonlijke ontwikkeling voor werk en privé met inschakeling van de partner.

lingsovereenkomst wordt getekend. De adjunct trekt het beroep bij de rechtbank in. Het verstand lijkt gezegevierd te hebben, echter zonder dat de emoties genegeerd zijn. De actieve inschakeling in de mediation van de zoon en de twee andere sleutelfiguren blijkt van beslissende invloed te zijn geweest. De totale mediation heeft een maand geduurd.

### Naleving van de vaststellingsovereenkomst

Enkele maanden later verzoekt de dga opnieuw om mediation omdat naar zijn mening de ex-adjunct zich niet houdt aan de afspraken over het concurrentiebeding in de vaststellingsovereenkomst. Zijn motivering: "Wil jij ervoor zorgen dat de overeenkomst nageleefd wordt, want anders moet ik een advocaat inhuren die veel duurder is!"

Tijdens het mediationgesprek slagen partijen er niet in om nadere afspraken te maken. De dga interpreteert het concurrentiebeding naar de letter, de ex-adjunct naar de geest. De dga deelt aan het eind mee te overwegen opnieuw naar de rechter te stappen. We nemen afscheid. De dga vraagt mij of hij even kan nablijven. Hij informeert of ik het bedrijf zou willen ondersteunen in het proces van bedrijfsoverdracht. Omdat de mediation geëindigd is, reageer ik positief op zijn verzoek. Ik wijs hem op de consequentie dat ik voor deze zaak dan verder niet meer kan optreden als onafhankelijk mediator. Mijn voorwaarde is

## "Denkt u dat ik als mediator mij daarvoor leen?"

verder dat ik het zelf tegen de ex-adjunct zal vertellen zodat hij het niet van een ander hoort. Deze reageert met de opmerking: "Ik dacht wel dat het zoiets was toen de dga nog even alleen met je achterbleef." Niet afwijzend dus.

De dga is niet meer naar de rechter gestapt. Partijen zijn uit elkaar en zullen elkaar na afloop van het concurrentiebeding als concullega's in de aannemerij weer ontmoeten.

### Slotreflectie, een jaar na deze mediation

*Het aanpassen van mijn mediationstijl aan de stijl van (een van de) partijen en het wisselen van stijl in de diverse fasen van de mediation is mij in de casus van dit familiebedrijf goed bevallen. Na afloop doorgaan met een opdracht van een van de partijen voelde aanvalkelijk niet goed. Ik vond dat het formeel kon omdat de mediation geëindigd was. Maar de mogelijke beeldvorming bij de andere partij knaagde wel een tijdje, ondanks zijn laconieke reactie.*

*Terugkijkend na ruim een jaar meen ik dat ik verantwoord gehandeld heb in het spanningsveld tussen goed mediatorschap en ondernemerschap.*