

len tot invoering van de UMA zijn aanhangig in zes andere staten (Connecticut, Indiana, Massachusetts, Minnesota, Utah en Vermont) alsmede Washington DC. Zie [www.adrworld.com/sp.asp?id=38352](http://www.adrworld.com/sp.asp?id=38352) (meest recent bezoek op 15 februari 2006).

6 Section 3 (c) UMA.

7 Article 3 MLC, Variation By Agreement zondert alleen uit artikel 2 (interpretatie) en artikel 6, lid 3 (mediators verplichting om een eerlijk proces te handhaven).

8 De belangrijkste bepalingen zijn vervat in Chapter 7 van de International Arbitration and Conciliation Act, California Code of Civil Procedure, Artikel 1297.341 t/m 1297.432, <http://www.leginfo.ca.gov/cgi-bin/calawquery?codesection=ccp&codebody=&hits=20>.

9 Voor mijn voorstel voor een 'Alternatieve Modelwet Mediation', zie Eric van Ginkel, *Journal of International Arbitration* 2004, 21 (1), p. 58-65, supra noot 6.

## TC ARTIKELEN

# Interne mediation, de derde 'win-dimensie'?

Door Ger J. van Gils, NMI Gecertificeerd Mediator

Mediation beoogt bij geschillen en conflicten tot 'win/win-oplossingen' te komen, oplossingen die tegemoetkomen aan de belangen van beide betrokken partijen. Te vaak wordt beweerd dat interne mediation op gespannen voet staat met de basisprincipes van mediation zoals neutraliteit en onafhankelijkheid. Mits goed vormgegeven, kan interne mediation er juist toe leiden dat, naast beide conflictpartijen, ook de organisatie als winnende partij uit de bus komt. Daartoe zal interne mediation aan een aantal essentiële voorwaarden moeten voldoen. Vanuit dat besef is binnen Akzo Nobel een beleid ontwikkeld ten aanzien van interne mediation. Aan dit beleid is tevens een statuut gekoppeld dat voorziet in de voorwaarden om tot integriteit van interne mediations te komen. In het statuut zijn de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de mediator en de organisatie jegens elkaar verankerd. In dit artikel worden de motieven, achtergronden en de ontstaansgeschiedenis van het mediationbeleid en het mediationstatuut binnen Akzo Nobel nader belicht.

## Conflictmanagement

Conflicten tussen mensen horen bij organisaties. Sommige organisaties of afdelingen kenmerken zich door het snel en voortvarend oppakken van conflicten. Binnen andere organisaties worden conflicten het liefst vermeden of 'onder de mat geveegd' met alle gevolgen van dien. Het verstandig omgaan met conflicten dient zowel het belang van de individuele medewerker als dat van de onderneming. Tijdige actie kan voorkomen dat een negatieve sfeer ontstaat, productievermindering of kwaliteitsverlies optreedt, klantrelaties onder druk komen te staan, de slagvaardigheid verdwijnt en de organisatie, als

gevolg daarvan, met grote materiële consequenties of imagoschade wordt geconfronteerd.

Niet voor niets, zo becijferde conflictbemiddelingsbureau Doornveld onlangs, slokken ruzies zo'n dertig procent van de tijd van het management op. Onderzoek door TNO Arbeid toont aan dat binnen Nederland jaarlijks tussen 80.000 en 100.000 mensen zich ziek melden wegens een conflict. Uiteindelijk belandt drie á vier procent daarvan in de WAO. Daarnaast laat het onderzoek zien dat bij onvrijwillig vertrek dat niet samenhangt met reorganisaties, conflicten in maar liefst negentig procent van de gevallen een rol speelden. Verder verwacht TNO Arbeid gezien het grote aantal reorganisaties en de toenemende individualisering van werknemers, een toename van het aantal arbeidsconflicten in de toekomst.<sup>1</sup> En dan hebben we het hier nog maar uitsluitend over arbeidsconflicten!

Het managen van conflicten – een primaire managementaangelegenheid – is in het algemeen geen favoriete bezigheid van het management. Als men management definieert als '*getting things done through people*', behoort *peoplemanagement*, en dus ook het managen van conflicten, tot de kernactiviteiten van managers. Managers behoren oog te hebben voor spanningen binnen de afdeling en tussen afdelingen onderling.

Als de 'norm' van bureau Doornveld als richtgevend wordt beschouwd, kan men vaststellen dat de tijd die sommige managers besteden aan conflictmanagement bedroevend laag is. Mediation, en dan in het bijzonder interne mediation, kan een belangrijke bijdrage leveren om conflictmanagement geleidelijk beter 'op de kaart' te zetten als belangrijk management-issue.

## Over de auteur

Ger J. van Gils (1948) werkt sinds 1969 bij Akzo Nobel. Na afronding van een technische opleiding begon hij zijn loopbaan binnen het concern als organisatie-assistent. Daarna bekleedde hij diverse functies, onder meer als bedrijfsleider, hoofd organisatie, trainer-consultant en hoofd P&O. Thans is hij – naast parttime senior consultant – werkzaam als intern mediator. Hij is NMI Gecertificeerd Mediator en ACB Mediator.

### Duidelijke afspraken

Een recente oriëntatie langs diverse grotere ondernemingen en ministeries ten aanzien van interne mediation leidde tot de volgende inzichten:

- In het algemeen blijkt sprake van onduidelijkheid in de afbakening van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de interne mediator.
- De rapportagelijijn van de interne mediator naar de 'lijn' is niet helder gedefinieerd.
- Interne mediation wordt bij een aantal ondernemingen als 'verplichte' schakel in conflicthantering voorgeschreven; men wordt simpelweg verwezen naar de mediator.
- Voornoemde handelwijze kan bewerkstelligen dat conflictmanagement verder komt te staan van het management.

De conclusie is dan ook dat, wil interne mediation écht kans van slagen hebben, er duidelijke afspraken gemaakt moeten worden tussen het hoogste niveau binnen de onderneming en de interne mediator. Pas wanneer, óók intern, sprake is van gewaarborgde onafhankelijkheid en neutraliteit van de interne mediator, krijgt interne mediation alle kans van slagen met alle voordelen van dien.

Als belangrijk voordeel van de interne mediator kan diens bekendheid met de verscheidenheid aan culturen en managementstijlen binnen de onderneming werken. Het is laagdrempelig en daarnaast kan interne mediation, mits onder de juiste condities vormgegeven, ook in een eerder stadium worden toegepast. Hierdoor kan mediation effectiever geschieden. Daarmee heeft de interne mediator een belangrijke voorsprong op zijn externe collega's. Er zullen overigens altijd zaken zijn die zich niet lenen voor interne mediation. Ook hierover zijn in het mediationbeleid afspraken vastgelegd.

### Balanceren op een hoogspanningskabel

Quote: "Interne mediation... is wel balanceren op een hoogspanningskabel". Deze bewust wat provocerende uitspraak van een van de deelnemers aan een door het NMI Platform Arbeidsverhoudingen georganiseerde en door stichting ACB Mediation gefaciliteerde *expertmeeting* over conflictmanagement binnen bedrijven en overheden, is in feite het startpunt geweest van een vruchtbare samenwerking tussen Akzo Nobel en het NMI bij het tot stand brengen van het statuut voor de interne mediator bij Akzo Nobel. Tijdens

deze bijeenkomst deed Paul Walters, directeur van het NMI, deze uitspraak. Aansluitend is intensief van gedachten gewisseld over eisen en waarborgen voor werkbare interne mediation. Uit deze gedachtewisseling bleek een hoge mate van eensgezindheid over het feit dat interne mediation slechts mogelijk is onder strikte voorwaarden waarop de interne mediator zich moet kunnen beroepen. In nauwe samenwerking tussen auteur dezes en Walters is een uitgewerkt concept statuut opgesteld. Dat concept statuut is voor commentaar voorgelegd aan en besproken met een groep experts op mediationgebied in Nederland. Van hun input is dankbaar gebruikgemaakt, in het verlengde waarvan een definitieve tekst werd vastgesteld.

### Het interne mediationbeleid van Akzo Nobel

Akzo Nobel heeft al sinds een groot aantal jaren zeer goede ervaringen met mediation als middel tot het oplossen van zakelijke conflicten. Mede op grond daarvan heeft de raad van bestuur in 1999 besloten dat mediation in beginsel de voorkeur verdient bij het oplossen van conflicten met zakelijke partners en derden, die partijen niet zelf kunnen oplossen, boven arbitrage en gerechtelijke procedures. Het is dan ook geen toeval dat de voormalige *Chief Executive Officer* (CEO), de heer mr. C.J.A. van Lede, jarenlang de stichting ACB Mediation heeft voorgezeten. Daarnaast vervullen de huidige CEO, de heer dr. G.J. Wijers en de *Legal Counsel* van Akzo Nobel, de heer mr. A.J.A.J. Eijsbouts thans bestuursfuncties binnen ACB Mediation.

Als gevolg van de discussie die intern op gang is gekomen over de vorming van een statuut tussen de directievoorzitter van Akzo Nobel Nederland, de Legal Counsel van Akzo Nobel en de interne mediator, is een beleid opgesteld voor interne mediation binnen Akzo Nobel Nederland. Een op zich staand statuut kan immers niet zonder een concretisering van het beleid terzake. Dit beleid is een geïntegreerd onderdeel van het *Corporate Governance*-beleid van de onderneming.

In het mediationbeleid zijn zaken omschreven als:

- indicaties en contra-indicaties voor (interne) mediation;
- de aard van de casuïstiek waarbij interne mediation kan worden ingezet;

- de positionering van interne mediation;
  - de rapportageverantwoordelijkheid van de interne mediator;
  - de organisatieaspecten van interne mediation.
- Deze beleidsintenties zijn aansluitend vertaald in concrete waarborgen in het Statuut.

### Essenties van het statuut

Het statuut heeft vooral tot doel de integriteit van de interne mediations te waarborgen, de verantwoordelijkheden tussen Akzo Nobel en de interne mediator zijn hierin nader uitgewerkt. In het statuut zijn harde afspraken gemaakt over onder meer de volgende onderwerpen:

- het respecteren van de reglementen en voorwaarden van het NMI en de Stichting Tuchtrecht-spraak Mediators;
- waarborgen voor de autonomie van de interne mediator in de uitvoering van zijn functie;
- waarborgen voor de vertrouwelijkheid van de mediationrapportages;
- garanties dat de interne mediator voor de inhoud en het resultaat van zijn mediations geen verantwoording aan de organisatie verschuldigd is;
- waarborgen voor het vertrouwelijke en besloten karakter van mediation en de neutraliteit en de onafhankelijke opstelling van de interne mediator;
- eigendom van mediationdossiers;
- waarborgen voor de kwaliteit van de interne mediator.

### Positionering

Bijzondere aandacht is besteed aan de positionering van interne mediation. Wanneer (arbeids)conflicten en geschillen langs de reguliere weg tussen direct betrokkenen, eventueel met inzet van het lijnmanagement, niet oplosbaar blijken te zijn, kan de eerstelijnsupport worden ingeschakeld zoals personeelszaken, bedrijfmaatschappelijk werk, arbo-arts, enz. Pas daarna kan het zinvol zijn het instrument mediation in te zetten.

Met mediation wordt aldus een 'extra schakel' ingebouwd in conflicthantering om meningsverschillen en conflicten intern op te lossen. Hierdoor kan verdere escalatie naar klachtencommissies en externe partijen (vakbonden, advocaten) worden voorkomen. Interne mediation richt zich binnen Akzo Nobel op een aantal aandachtsgebieden:

- arbeidsconflicten;
- interne 'business to business' geschillen en conflicten;
- conflicten binnen de medezeggenschap.

### Hoe nu verder?

Binnen Akzo Nobel zijn met het tot stand komen van het mediationbeleid en het statuut de noodzakelijke voorwaarden gecreëerd om conflictmanagement verder vorm en inhoud te geven. In de gemaakte afspraken liggen cruciale *commitments* besloten van de top van de onderneming om interne mediation daadwerkelijk te gaan implementeren.

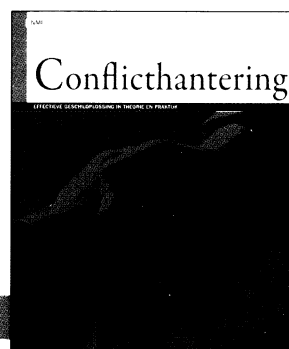
Met deze stap is niet meer dan een startpunt gemarkeerd. Nu kan het échte werk beginnen.

De uitwerking vergt nogal wat van alle betrokkenen. De potentiële doorverwijzers, zoals management, OR leden maar ook medewerkers binnen de eerstelijns-support zullen vertrouwd moeten raken met het fenomeen 'interne mediation' om aldus de toegevoegde waarde van het instrument te kunnen doorzien en, belangrijker nog, in de juiste situaties en tijdig naar mediation te kunnen verwijzen. Daartoe is een workshop voor interne doorverwijzers naar mediation in voorbereiding. Vanuit de stelling 'voorkómen is beter dan genezen' is het bovendien zinvol de vaardigheden in het onderkennen en effectief oplossen van (potentiële) conflicten verder aan te scherpen op alle niveaus van de organisatie waar conflicten gemanaged moeten worden. Een eerste stap daartoe wordt gezet door in de training voor leidinggevenden nadrukkelijk aandacht te besteden aan conflictmanagement en de positie van interne mediation daarin.

### Noot

- 1 Bron: NRC/bureau Doornveld/TNO Arbeid, 22 december 2004.

(advertentie)



Direct verkrijgbaar:

**TC opbergband**

Abonnees: € 10,-

NMI-geregistreerd mediators: € 5,-

Prijzen zijn inclusief 19% BTW en exclusief verzendkosten

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