

# PROCEDEREN OF PRATEN?

MEDIATION ALS ALTERNATIEF  
BIJ CONFLICTHANTERING IN  
ARBEIDSZAKEN

HOE VOERT U MEDIATION IN  
BINNEN UW ORGANISATIE?

LEER VAN DE ERVARINGEN VAN  
DE PROVINCIE OVERIJSEL

<b>Procederen of praten?</b>	Mediation als alternatief bij conflicthantering in arbeidszaken
	Hoe voert u mediation in binnen uw organisatie?
	Leer van de ervaringen van de provincie Overijssel

provincie Overijssel  
mei 2006

## INHOUDSOPGAVE

<b>Waar kiest u voor?</b>	<b>3</b>
Leeswijzer	4
Herkent u deze situatie <b>Een slepend conflict</b>	7
Waarom mediation? <b>Investeren in medewerkers</b>	8
De kracht van premediation <b>Praat zo snel mogelijk met elkaar</b>	10
Waar moet u aan denken <b>Bezint eer gij begint!</b>	15
Het mediationgesprek <b>Goed voorbereiden</b>	23
Let op de juridische aspecten <b>Mediation en het bestuursrecht</b>	25
Van mediation naar conflicthantering <b>Bevorder het gebruik van mediationvaardigheden</b>	27
De valkuilen <b>Trap er niet in!</b>	29
Van projectbureau naar mediationloket <b>Zo ging het bij Overijssel</b>	31
<b>Bijlagen</b>	<b>35</b>

### Waar kiest u voor?

U heeft deze handleiding niet voor niets opengeslagen. U wilt anders omgaan met conflicten in uw organisatie. Conflicten tussen leidinggevenden en medewerkers, of medewerkers onderling, of leidinggevenden onderling. U denkt eraan om iets met mediation te gaan doen en wilt daar graag eerst iets meer over weten. Of misschien wilt u wel meteen met mediation aan de slag. In elk geval kan dit handboek u helpen.

### Ervaringen delen

We geven u een kijkje in onze keuken. Met het project Mediation hebben wij bij onze organisatie een andere manier van werken geïntroduceerd. We zijn hiermee op de goede weg en willen onze ervaringen graag met u delen. Om u daarmee te inspireren om ook met deze andere manier van omgaan met conflicten aan de slag te gaan. U hoeft niet opnieuw 'het wiel uit te vinden'. Wij hebben plussen en minnen, voordelen en valkuilen van mediation ontdekt. U leest daar allemaal over in dit handboek. Van het organiseren van mediation tot het verloop van een mediationstraject, van training tot conflictmanagement.

### Wat wel, wat niet

Als overheidsorganisatie heeft u te maken met conflicten met burgers, bedrijven en andere overheden over besluiten die u nam. Conflicten in de vorm van bezwaarschriften, klachten enzo. Maar u heeft ook te maken met conflicten binnen uw organisatie. Arbeidsconflicten dus. In dit handboek leest u alleen over mediation bij arbeidsconflicten. Daarbij spelen politiek-bestuurlijke gevoeligheden minder een rol.

U bent dus vrijer in het vinden van oplossingen. Bij arbeidsconflicten is mediation in principe minder complex dan bij conflicten met burgers, bedrijven en andere overheden.

Op zoek naar informatie over de inzet van mediation bij conflicten met burgers, bedrijven en andere overheden? Kijk dan eens op [www.overijssel.nl/provinciebestuur/ambtelijkeorganisatie/mediation](http://www.overijssel.nl/provinciebestuur/ambtelijkeorganisatie/mediation).

Procederen is een keuze. Mediation ook.

Waar kiest u voor?

Deze handleiding helpt u een goede keuze te maken.

Veel succes!

**Harry Timmerman**  
voorzitter van de directie  
provincie Overijssel

Mediation is het instrument om het overleg tussen conflicterende partijen weer op gang te brengen, zaken te verhelderen en begrip te krijgen voor uiteenlopende belangen.

## Waar leest u wat?

In deze leeswijzer ziet u snel waar u bepaalde informatie kunt vinden. Kijk in de bovenste regel bij welke lezergroep u hoort. Zoek dan in de linkerkolom naar een trefwoord. Waar lezersgroep en trefwoord elkaar kruisen vindt u het paginanummer waar u meer leest over het onderwerp van het trefwoord.

	managers	medewerkers	P&O-adviseurs	Arboprofessionals/ maatschappelijk werkers/andere verwijzers
■ Arbeidsconflict		5	5	
■ Waarom mediation?	6	6	6	
■ Andere manier van conflicthantering	7 7		7 7	
■ Wanneer wel/niet mediation?	10	10	10	
■ Hoe organiseer je mediation?	13		13	
■ Rol van P&O			14	
■ Rol verwijzers				15, 19
■ Voorlichting	15		15	
■ Interne of externe mediator?	15	15	15	
■ Wie doet wat			17	

	managers	medewerkers	P&O-adviseurs	Arboprofessionals/ maatschappelijk werkers/andere verwijzers
■ Stappenplan	18		18	
■ Het mediationgesprek		20	20	
■ Juridische aspecten			22	
■ Anders leren communiceren	24	24	24	24
■ Training	25	25	25	25
■ Valkuilen	26		26	
■ Inbedding in de organisatie	29, 31		29, 31	
■ Mediation-overeenkomst		35	35	
■ Vaststellings-overeenkomst		36	36	

### Herkent u deze situatie?

#### Een slepend conflict

**Jochem heeft een probleem in de persoonlijke sfeer. Hij zit niet ziek thuis, maar verzuimt wel vaak. En doet zijn werk niet goed. Tenminste, dat vindt Loes, zijn leidinggevende. Zij wil hem ontslaan wegens ongeschiktheid. Jochem is het daar niet mee eens. Hij vindt dat hij nog best kan functioneren. Loes kan Jochem niet overtuigen van haar 'gelijk', Jochem is niet bereid te praten over een ontslagregeling. Ze komen er niet uit. Het wordt een slepend conflict.**

Herkent u deze situatie? Vast wel. In elke organisatie komen wel eens arbeidsconflicten voor. Bij u gaat het misschien niet om iemand met een persoonlijk probleem. Maar om iemand die het niet eens is met zijn functiewaardering, of met een nieuwe functie, of met zijn ontslag, of met de afbouw van zijn toelagen. Standpunten zijn ingenomen. Beide partijen willen van geen wijken weten. Er lijkt maar één weg: de rechter. Is er inderdaad maar één weg?

“Op een gegeven moment was ik bij een presentatie over mediation”, vertelt Loes. “Ik kende dat niet, maar had wel meteen het idee dat het ons bij het conflict kon helpen. En dat is inderdaad gelukt. Al bleek ook

tijdens de mediation dat het een lastige zaak was. Maar de aanwezigheid van de mediator als neutrale derde gaf ruimte. Daarnaast hielp het dat ook de raadsman van Jochem bij de mediation aanwezig was. Zo'n raadsman is ontzettend belangrijk om een gelijkwaardige verhouding te hebben. Want vooraf is die er niet. Als leidinggevende heb ik in principe meer macht dan een medewerker.”

“De mediator kon met simpele vragen heel wat naar boven halen. Alleen al de vraag ‘Waar ligt het probleem?’ gaf veel duidelijkheid. Het bleek dat Jochem het gevoel had dat ik hem niet waardeerde. ‘Jij weet helemaal niet wat ik doe’, liet hij me weten. Door dat soort zaken open tegen elkaar uit te spreken konden we uiteindelijk een oplossing vinden.”

Mediation kan een hele goede manier zijn om een conflict te hanteren. Geen eenvoudige manier overigens.

“Mediation kost meer energie dan een rechtszaak,” zegt Loes. “Het doet een groot beroep op je inlevingsvermogen en beheersing. En je moet veel meer van jezelf laten zien. Bij een rechtszaak kun je je verschuilen achter procedures en advocaten. Maar ik doe het een volgende keer zo weer. We hebben een oplossing gevonden waar we allebei tevreden over zijn en dat was op een andere manier nooit gelukt.”

**Mediation is een proces waarin partijen die met elkaar een conflict hebben met behulp van een onafhankelijke derde (de mediator) door onderhandelen proberen zelf een oplossing voor het conflict te vinden.**

**Een mediator is een onafhankelijke procesbegeleider die partijen door het onderhandelingsproces loodst. De mediator is NMI-geregistreerd of NMI-gecertificeerd.**

### Waarom mediation?

#### Investeren in medewerkers

“Wij vinden de relatie met onze werknemers belangrijk.” Dat zeggen organisaties als ze besluiten mediation te gebruiken in conflictsituaties. Als een organisatie tijd en geld wil steken in het oplossen van interne conflicten, geeft dat een werknemer het gevoel dat zijn werkgever hem belangrijk vindt. En dat leidt er weer toe dat de loyaliteit van die werknemer ten opzichte van zijn werkgever toeneemt. Er zijn meer redenen om voor mediation te kiezen.

#### Minder schade

Bij conflicten op het werk lopen mensen schade op. Zeker het verliezen van zo'n conflict zorgt vaak voor een lange periode van negatieve gevolgen. Want slechte ervaringen onthouden we altijd langer en beter dan goed nieuws. Goed nieuws laat weinig sporen na. Slecht nieuws des te meer. Wilt u dat voorkomen? Dan moet u andere wegen bewandelen om een conflict op te lossen. Een van die manieren is mediation.

#### Achter elk conflict zit een wens of zorg

Wees blij met een conflict. In een conflict geven partijen elkaar waardevolle feedback. Ze laten zien dat hun beelden over de werkelijkheid uiteen lopen. Dat verwachtingen die de een van de ander heeft niet overeenstemmen met wat de ander in de aanbieding heeft. Dat de manier waarop een manager leiding geeft niet overeenstemt met de manier waarop werknemers leiding willen ontvangen. Achter elk conflict zit dus een wens of zorg. In een rechtzaak krijgt de een gelijk, en de ander niet. Daarbij komt de wens of zorg er niet uit. Bij mediation wel. Als een leidinggevende zich bewust is van die achterliggende wens of zorg hoeft hij zich niet aangevallen te

voelen door de klacht, het bezwaar, de kritiek van zijn medewerker. Zo tegen een conflict aankijken geeft 'lucht', haalt de druk van de ketel. Er ontstaat ruimte voor een echt gesprek. Leidinggevende en medewerker proberen samen te achterhalen wat er aan de hand is, wat de wens is, de zorg, wat belangrijk is. Waar is het beiden vooral om te doen? Als dat gesprek goed verloopt (en dat is vaak het geval), kunnen leidinggevende en medewerker op zoek naar een oplossing. Is die er? Hoe? Met wie? Maar zelfs als er geen oplossing mogelijk is, voelt de medewerker zich serieus genomen door deze opstelling van zijn leidinggevende. Er ontstaat wederzijds begrip en acceptatie. Het conflict verdwijnt, leidinggevende en medewerker kunnen weer met elkaar verder. En dat alleen door te kiezen voor een andere manier van communiceren.

#### Vitale medewerkers

In een conflict met de werkgever voelen medewerkers zich vaak 'Calimero'. "Zij zijn groot en ik ben klein", zeggen ze, net als dat kleine eendje uit de tekenfilm. En met 'zij' bedoelen ze dan de 'machtige' organisatie of hun leidinggevende als vertegenwoordiger daarvan. Vaak voel je je als medewerker er alleen voor staan, terwijl de werkgever een batterij aan experts in de arm kan nemen. Als je in bezwaar en beroep gaat tegen een besluit van je werkgever, kom je in een juridisch gevecht terecht. Natuurlijk kun je dat gevecht winnen, maar vaak verlies je uiteindelijk toch 'de oorlog'. Einde van een leuke baan. En soms gaan die conflicten werkelijk nergens over. Althans, ze gingen wel ergens over, maar de aanleiding staat vaak in geen verhouding tot de uiteindelijke uitkomst. Reden: de situatie is geëscaleerd. Oplossing: wacht niet tot het zover komt, maar zet mediation in. Als je dreigende conflicten in het beginstadium kunt aanpakken, wordt de 'Calimero' een grote, sterke medewerker die weet wat hij wil. En dat komt alleen maar ten goede aan de organisatie.

#### Betere samenwerking

In een conflictvriendelijk werkklimaat werken medewerkers anders. Dat komt de kwaliteit van hun functioneren en het samenwerken met elkaar en met leidinggevendenden ten goede. Ze leren inzien dat iedereen een eigen beleving heeft van de werkelijkheid. Ze leren ook vaardigheden om die tegenstellingen op een opbouwende manier te overbruggen. Daarbij gaat het in ieder geval om het tonen van respect, waardering, het oprecht hebben van een niet-veroordelende houding en correcte bejegening.

#### Ruimte voor emoties

Mediation begint ermee dat beide partijen hun verhaal vertellen en dat ze op elkaars verhaal kunnen reageren. Daarbij zorgt de mediator ervoor dat partijen naar elkaar luisteren en tot zich laten doordringen wat de ander zegt. Communicatiestoornissen komen aan bod, net als emoties die het conflict vaak zijn gaan beheersen. Niet alleen bij de medewerker, maar ook bij de leidinggevende, die geïrriteerd is over het onbegrip van de medewerker en de last die hij hem daardoor bezorgt. Voor de leidinggevende is het meestal een eye-opener om te zien en te voelen hoe de medewerker de gang van zaken heeft ervaren. Omdat hij op zijn gevoel wordt aangesproken, gaat de leidinggevende vaak anders naar de zaak kijken. Hij ziet in dat de gang van zaken niet de schoonheidsprijs verdient. Dat hij het bij nader inzien beter anders had kunnen doen, ook al klopt de procedure juridisch wel. Dat toegeven is vaak niet eenvoudig. Maar daardoor ontstaat wel een sfeer waarin medewerker en leidinggevende samen constructief gaan zoeken naar een oplossing die voor beide partijen aanvaardbaar is. In de meeste gevallen blijkt dat er veel meer mogelijk is dan eerst werd gedacht ondanks de formele en wettelijke kaders.

#### En bij mediation ...

... gaat het niet om gelijk halen of fouten opsporen  
... wordt naar een duurzame oplossing gezocht  
... is er aandacht voor de relatie  
... spelen partijen zelf een actieve rol bij het vinden van een oplossing  
... wordt de oplossing gezamenlijk gedragen  
... werk je aan een cultuur waarin je conflicten managet in plaats van vermijdt.

#### Belangrijke uitgangspunten en kenmerken van mediation

- De erkenning, dat ieder mens recht heeft op zijn eigen werkelijkheid. Dit is voor veel mensen herkenbaar en vanzelfsprekend. Het claimen van jouw recht op jouw werkelijkheid wordt echter niet altijd verbonden met de erkenning dat daarmee ook ieder ander recht heeft op zijn of haar (beleving van de) werkelijkheid.
- Het inzicht dat veel van ons handelen wordt ingegeven door (voor)oordelen. Vaak op grond van eerdere ervaringen en bijvoorbeeld de eigen opvoeding.
- De rol van respect, waardering, tijd nemen en aandacht geven.
- Het verleggen van de aandacht van posities die ieder inneemt naar de betekenis van de – gemeenschappelijke – belangen. Dus van 'tegenover elkaar' naar 'naast elkaar'. Die belangen kunnen zowel zakelijk, materieel als emotioneel van aard zijn.
- De mediator kan als onafhankelijke derde tussen partijen gesprekken laten plaatsvinden die zijn gericht op het vinden van de juiste balans tussen de diverse belangen die spelen. Daarbij gaat het om het overbruggen van tegenstellingen.

## De kracht van premediation

### Praat zo snel mogelijk met elkaar

“Boos? Nee, ik ben pijnlijk!” “Ik voel mij belazerd! Niemand heeft vooraf met mij gepraat over dat besluit.” “Het besluit is tot daaraan toe. Maar ik voel me gewoon helemaal niet gewaardeerd!” Dat zijn vaak reacties als je medewerkers vraagt waarom ze een bezwaarschrift indienden. Vaak doet iemand dat dus om een andere reden dan vanwege de inhoud van het besluit. Hij voelt zich gewoon niet serieus genomen. Vindt dat sprake is van vooringenomen standpunten en posities. Of er spelen irritaties op persoonlijk vlak. In het vervolg van de procedure wordt het conflict sneller. Want dan gaat het alleen maar over de vraag of het besluit juist of onjuist is. Bovendien zorgt de voornamelijk schriftelijke communicatie voor een steeds verdere juridisering van het conflict. Bezwaarmakers voelen zich niet gehoord en vinden die procedure vaak onbevredigend. De echte belangen en gevoelens komen niet of bijna niet aan de orde. Dat gebeurt wel bij andere manieren van conflicthantering.

#### In dit hoofdstuk leest u over

- de kracht van premediation
- hoe je premediation toepast
- situaties waarin je wel of juist niet kiest voor mediation.

## Bellen

Hoe kom je erachter of een andere manier van conflicthantering mogelijk is? Gewoon, door de medewerker te bellen. Doe dat binnen een paar dagen nadat hij zijn bezwaarschrift of klacht indiende. Dan hoor je wat er aan de hand is. Luister, toon begrip, geef ruimte voor emoties en irritaties, ga na waarom hij het bezwaarschrift indiende, vat samen en ga na of je alles goed hebt begrepen. Zo'n telefoontje haalt vaak de eerste angel uit het conflict. De medewerker voelt dat hij serieus wordt genomen. Misverstanden en miscommunicatie kunnen uit de weg worden geruimd. Daardoor ontstaat ruimte voor wederzijds begrip en open communicatie. En een sfeer van vertrouwen. Na zo'n telefoontje weet je meestal wel wat er speelt, wat partijen willen en wat hun beweegredenen zijn. Wie belt? De secretaris van de commissie Bezwaaren beroepschriften. Die staat namelijk blanco en onafhankelijk ten opzichte van het conflict. Een P&O is daar vaak op een of andere manier al te veel bij betrokken.

## Premediation

Soms leidt het telefoontje wel tot meer wederzijds begrip, maar weet je nog niet welke oplossingsrichting de beste kansen biedt. Daarvoor is de kwestie op dat moment nog niet duidelijk genoeg of de irritatie bij de medewerker nog te groot. Dan start de premediation. Dat is het onderzoek naar de mogelijkheid het conflict op een andere manier op te lossen dan door de bezwaarprocedure. De rol van P&O eindigt, die van de mediator begint. Deze functiescheiding is nodig omdat de P&O-er vaak partij is in het conflict. De mediator kijkt verder dan de juridische kaders die het conflict beheersen. Hij richt zich ook op de relationele en communicatieve aspecten van het geschil. Om wat voor soort conflict gaat het? Waar gaat het partijen nu werkelijk om? Waarom komen ze er samen niet uit?

Wat is de beste manier om het conflict te behandelen? Is er onderhandelingsruimte en bereidheid om samen te zoeken naar een oplossing? Vaak blijkt dat het belang - en dus de oplossing - ergens anders ligt dan waar het bezwaarschrift of de klacht zich op richt.

**Tip: Ga niet te lang door met te proberen het conflict zelf op te lossen. Draag tijdig over aan een mediator.**

De mediator praat – apart – met alle partijen. In deze gesprekken kan hij nagaan of mediation mogelijk is. Daarbij gebruikt hij het overzicht dat op de volgende pagina staat. In dit gesprek gaat het over eventuele onduidelijkheden, misverstanden, communicatiegebreken, irritaties en emoties.

Het is belangrijk dat de mediator de partijen goed informeert. Ze moeten namelijk welbewust de keuze maken voor mediation. Want mediation is vrijwillig, maar niet vrijblijvend! Door onbekendheid met mediation kan scepsis tegen het traject bestaan. Onze ervaring is overigens dat medewerker en leidinggevende bijna altijd positief staan tegenover het mediationaanbod en hieraan graag hun medewerking willen verlenen. Als dat zo is, draagt de mediator de zaak over aan de mediator.

In een aantal gevallen heeft premediation bij ons zelfs nog meer opgeleverd. Na de contacten met de mediator zijn partijen weer met elkaar aan de praat geraakt en kwamen zij zelf tot een oplossing.

## Rechtszaak ...

Die beste weg kan het traject zijn van bezwaar bij het bestuursorgaan en beroep bij de rechter. Die aanpak kan waardevol zijn. Zeker als partijen echt willen weten of het besluit juridisch correct is en graag

hebben dat de rechter daarover duidelijkheid schept. Met een rechtszaak is dus niets mis. Als medewerker en leidinggevende maar de weloverwogen bedoeling hebben om juridisch de degens te kruisen!

## ... of mediation?

Voor bezwaarschriften die met een achterliggende agenda worden ingediend is het meestal beter te kiezen voor een andere weg. Een schriftelijke procedure, zoals de juridische bezwaarprocedure, doet namelijk geen recht aan de kern van deze geschillen en is daarmee niet doeltreffend.

Het grote voordeel van mediation is dat er naast aandacht voor de inhoud ook aandacht is voor:

- de wijze van communicatie,
- de emoties en
- het eventuele herstel van de relatie tussen de bezwaarmaker en de partij(en) waarmee hij een conflict heeft.

## Kou uit de lucht

Het gebruik van mediationvaardigheden en een goede premediation halen al veel kou uit de lucht. Daardoor kunnen in veel gevallen conflicten worden voorkomen of alsnog in onderling overleg worden opgelost. Bij mediationvaardigheden en een goede premediation gaat het om:

- het bevorderen van proactief handelen;
- het herkennen van potentiële conflicten
- het voorkomen van escalatie en juridisering;
- een andere manier van communiceren: open communicatie, actief luisteren en doorvragen;
- ieders eigen verantwoordelijkheden als uitgangspunt;
- het vinden van de gemeenschappelijke belangen.
- Kortom, het gaat om een andere manier van werken, waarin meer ruimte is voor directe actie gericht op concrete resultaten.

### Wanneer wel mediation?

1. Er is sprake van onderhandelingsruimte/keuzevrijheid (juridisch, financieel, communicatief, relationeel).
2. Partijen verwachten dat een gerechtelijke procedure geen oplossing biedt. Bijvoorbeeld omdat er sprake is van een 'mager' juridisch dossier.
3. Partijen hebben een doorlopende relatie met elkaar. Zij willen die voortzetten of op een goede manier beëindigen. Een 'goede manier' kan zijn: partijen zijn allebei tevreden; on speaking terms blijven; binnen acceptabele grenzen; waardig en met respect; geen gezichtsverlies.
4. Emoties spelen een rol. Het conflict dreigt te escaleren. Er dreigt een impasse te ontstaan. Het conflict dreigt te leiden tot disfunctioneren of regelmatige ziekmelding van de medewerker of collega's.
5. Partijen interpreteren de feiten verschillend. Er is dus sprake van een communicatieprobleem.
6. Partijen hebben er moeite mee met de onderhandelingen te beginnen.
7. Partijen willen het conflict snel oplossen.
8. Partijen willen de zaak vertrouwelijk regelen.
9. Advisering, begeleiding en onderling overleg hebben niet tot een oplossing geleid.
10. Bestuur of management neemt een (rechtspolitieke) beslissing, waartegen de medewerker naar verwachting bezwaar maakt.

### Wanneer geen mediation?

1. Een partij kan zichzelf niet goed vertegenwoordigen en heeft geen (juridische) bijstand. Dit kan wijzen op weerstand, het niet mee willen werken aan mediation. Er is dan dus geen sprake van geen vrijwilligheid.
2. Een partij dreigt met strafrechtelijke aangifte.
3. Een sleutelfiguur wil niet. Belangrijke vragen zijn dan: Wie zijn partij? Wie vertegenwoordigt de provincie? Wie heeft het mandaat? Wie beslist uiteindelijk?
4. Je wilt precedentwerking vermijden, bijvoorbeeld over functiewaardering of een beoordelingsgeschil.
5. Het gaat om het principe, waarover de rechter moet beslissen. Partijen willen dat er jurisprudentie ontstaat.
6. Op voorhand is duidelijk hoe het juridisch oordeel uitvalt. Dat is vaak het geval als er geen juridische onderhandelingsruimte is.
7. Een externe adviescommissie is partij in het conflict, zoals bij functiewaardering). Of er is een te groot aantal verschillende partijen of personen bij het conflict betrokken. Dat is bijvoorbeeld zo bij een samenwerkingsprobleem in een eenheid of team.
8. Partijen kunnen het conflict zelf oplossen.

**Maak zelf altijd een goede afweging op de vraag of het conflict zich wel of niet leent voor mediation. Vraag daarom in de situaties die zijn aangegeven bij 'Wanneer geen mediation' stevig door of die situatie zich echt wel voordoet. Ook als één of meer van die situaties zich voordoen, kan mediation toch mogelijk zijn.**

### Bijzondere redenen voor P&O adviseurs

Bij ambtenarengeschillen spelen P&O-adviseurs een belangrijke ondersteunende, adviserende rol. Zij zijn vaak de schakel tussen de leidinggevende en de medewerkers en spelen regelmatig een rol in het oplossen van meningsverschillen en conflicten. Vanwege de verschillende rollen die ze hebben, kunnen zij goede redenen hebben om te verwijzen naar een mediator.

- De medewerker heeft geen of weinig vertrouwen in zijn leidinggevende of de P&O-adviseur.
- De P&O-adviseur kiest bewust voor de rol van adviseur en laat het bemiddelen over aan de mediator.
- De P&O-adviseur constateert dat pogingen om de kwestie in onderling overleg tussen de partijen zelf op te lossen niet slagen.
- De P&O-adviseur heeft in de premediation informatie gekregen die belastend is en kan of wil daarom geen bemiddelende rol spelen.

**“Ook bij mediation gaat het om recht doen aan verschillende belangen. Een keuze maken, maar dan wel een keuze waarvan de personen het gevoel hebben dat ze op gelijkwaardige manier het spel hebben kunnen spelen en hun argumenten hebben kunnen inbrengen. Het is meestal verstandiger om de communicatie met elkaar te zoeken dan het conflict aan te gaan. Dat gevoel is veel sterker geworden in onze organisatie. We zien dat het beter is om aan de voorkant van processen tijd te investeren dan straks veel tijd kwijt te zijn aan procedures. We zien steeds meer de waarde van het instrument mediation.”**

Harry Timmerman  
voorzitter van de directie, provincie Overijssel



### Levertraan of haarlemmerolie?

Multivitamines en voedingssupplementen kenden we nog niet toen ik opgroeide. Net als veel andere kinderen kreeg ik elke avond een lepel levertraan. Bah, wat vies! Ik kreeg het met moeite door mijn keel. Maar ja, het was goed voor me, zei mijn moeder. Het voorkwam allerlei enge ziektes. Natuurlijk probeerde ik onder die vieze hap uit te komen, ik was helemaal niet geïnteresseerd in het lange-termijneffect van een gezond leven. En als het dan toch fout ging, had je altijd nog haarlemmerolie. Mijn oma vertelde altijd dat dat wondermiddel alle kwalen kon verhelpen.

Wat hebben mijn jeugdherinneringen met mediation te maken? Ze kwamen bij me boven toen ik als mediator werd betrokken bij het mediationproject van de provincie Overijssel.

Ik was toen hoofd Personeel & Organisatie. Ze zullen me wel willen inschakelen bij arbeidsconflicten, dacht ik dus. Maar dat was helemaal niet zo. Het kwam bijna niet voor dat een personeelsconflict tot mediation leidde. Zijn er dan geen arbeidsconflicten bij de provincie? Dat zou je haast denken. Maar binnen zo'n grote organisatie met meer dan 900 medewerkers verloopt toch niet alles zonder storingen? Ik zag ook dat de arbeidsconflicten, die wel tot mediation leidden, vaak al een lange voorgeschiedenis hadden, soms wel van jaren. Dat zette me aan het denken. Hoe komt het dat mediation in een personeelsconflict nog maar zo weinig wordt gezien als een goed middel? Iedereen ziet toch dat de resultaten van mediation in conflicten met externe betrokkenen over het algemeen positief zijn?

Ziet men het inzetten van mediation bij een arbeidsconflict binnen de organisatie als de lepel levertraan van vroeger? Dus probeer er onder uit te komen, want het kan dan wel helpen, maar het smaakt zo vies. Of: het kortetermijnbelang wint het van het langetermijnbelang.

Wacht u liever zo lang tot alleen haarlemmerolie de oplossing kan brengen? Niet doen! Het geloof in dit wondermiddel ben ik – net als veel anderen – al lang verloren. En de smaak van haarlemmerolie? Brrr!

Eefje Lambeck  
mediator

### Waar moet u aan denken?

#### Bezint eer gij begint!

Kiezen voor mediation heeft gevolgen. Want mediation leidt tot een cultuurverandering. Medewerkers moeten leren anders met hun collega's en leidinggevenden om te gaan. Andersom geldt dat ook voor die collega's en leidinggevenden. Mediation breng je niet na een paar trainingen 'als vanzelf' in de praktijk. De invoering van mediation is daarom ook niet iets dat je 'er even bij kunt doen'. Er is meer voor nodig. Waarom? Om te voorkomen dat het niet lukt. Om te voorkomen dat je bepaalde verwachtingen wekt en die vervolgens niet kunt waarmaken. Want dan worden verhoudingen niet beter, maar alleen maar slechter.

Houd er daarom rekening mee dat het introduceren van mediation in de overheidsorganisatie en het bevorderen van mediationvaardigheden een complex, veelomvattend en tijdrovend traject is.

#### Wat moet er zoal gebeuren?

##### In dit hoofdstuk leest u over

- commitment
- het maken van fouten
- de rol van P&O en verwijzers
- in- en externe mediators
- de impact van mediation een stappenplan.

### De organisatie van de mediation

#### Een duidelijke keuze

Wilt u mediation laten slagen als instrument voor conflictoplossing? Dan vraagt dat commitment van de organisatie. Op de eerste plaats moet het bestuur van uw organisatie een duidelijke (politiek-bestuurlijke) keuze maken voor deze andere manier van werken. Maar ook bij het management moet er commitment zijn. Niet alleen in de vorm van een keuze 'op papier' voor invoering van mediation, maar vooral door die keuze in houding en betrokkenheid uit te stralen. En natuurlijk moet er ook bij medewerkers draagvlak zijn voor het instrument mediation. Het creëren van commitment en draagvlak gaat makkelijker als u een traject voor de invoering van mediation laat aansluiten bij speerpunten die al eerder binnen de organisatie zijn geformuleerd. De wens voor dejuridisering en minder bureaucratie bijvoorbeeld. Of de wens om het ziekteverzuim terug te dringen. Daarmee vult u dan meteen de verantwoordelijkheid voor reïntegratie in die de huidige wet- en regelgeving legt bij werkgever en werknemer.

Maar ... volsta niet met het argument dat Arbobeleid en ziekteverzuim mediation nodig zouden maken. Voer mediation in omdat u als organisatie wilt investeren in mensen.

Om aan commitment invulling te geven zorgt u ervoor dat u ...  
... binnen de organisatie een herkenbare toegangsfunctie inricht ...

Bijvoorbeeld in de vorm van een projectbureau of een mediationloket. Dat bureau of loket bevordert de bekendheid met mediation, onder meer door voorlichting en training aan leidinggevenden en medewerkers. De projectleider is iemand die zaken

in beweging kan zetten, die de kar kan trekken. Iemand die medestanders krijgt. Het is belangrijk dat het management het project-bureau steunt gedurende het invoeringsproces. Spring in op momenten dat het veel weerstand ervaart.

#### ... interne mediators opleidt ...

Zij fungeren in de organisatie als vraagbaak, coach, trainer en premediator. En als u daarvoor kiest, kunnen zij ook intern als mediator optreden.

#### ... en budget beschikbaar stelt

Zorg voor voldoende geld. Geld voor het invoerings-traject. Geld voor extra personeelskosten. Geld voor opleidingen. Geld voor externe mediators. Welk bedrag u reserveert hangt af van de manier waarop u mediation invoert.

Goed nieuws: u bent dit geld niet kwijt. U investeert dit geld in de eerste paar jaar van het traject, daarna verdient de nieuwe werkwijze zichzelf terug.

Draagvlak is heel belangrijk. Invoering van mediation leidt namelijk tot een cultuurverandering, die behoorlijk ingrijpt. Die lukt alleen als leidinggevenden en medewerkers ('de organisatie') een succes willen maken van deze andere manier van werken.

**"De projectleider moet steun van mij krijgen. Voelen dat hij bij weerstand niet het risico loopt dat ik mensen die mij daarop aanspreken niet gelijk geef. Hij mag erop vertrouwen dat hijzelf door de weerstand heen mag breken. Daarom moet de projectleider ook iemand zijn die zich niet door de eerste de beste tegenstand laat afschrikken."**

Harry Timmerman  
voorzitter van de directie, provincie Overijssel

#### Gun uzelf de tijd ...

In het begin bent u veel tijd kwijt aan begeleiding van het traject van invoering van mediation. Na een aantal jaren gaat u tijd winnen. Wees dus bereid om in het begin te investeren door tijd te geven. Hou er rekening mee dat voor de medewerkers die met mediation bezig zijn, dat werk naast hun normale werk komt.

#### ... en het maken van fouten

Overheden hebben nog weinig ervaring opgedaan met het gebruik van mediation in arbeidsconflicten. Het is pionieren en risico's durven nemen. Met vallen en opstaan en door al doende te leren ervaart u wat het is om op deze manier met conflicten om te gaan. Vier successen, maar biedt ook ruimte om fouten te maken. Want van fouten kun je heel veel leren. Ze wijzen u de weg naar de aanpak die bij uw organisatie past.

#### Rol P&O

In de fase van premediation en zelfs daarvoor is de rol van P&O erg belangrijk. P&O moet zorgen dat het op tijd een dreigend conflict signaleert. Meteen praten met de mensen waarmee je moet praten: de mensen bij wie het probleem ligt. Vaak blijft een conflict te lang liggen. Dan wordt het vinden van een oplossing meestal moeilijker. Om die rol goed te vervullen is het nodig dat P&O'ers een verwijzerscursus volgen. U leest daarover in het hoofdstuk 'Bevorder het gebruik van mediationvaardigheden'.

De rol van de P&O'er kan variëren. In 'normale' situaties staat de P&O'er tussen leidinggevende en medewerker in. In geval van mediation is hij de adviseur van de leidinggevende en neemt de medewerker vaak zijn eigen adviseur mee. En soms is de P&O'er partij in het conflict,

bijvoorbeeld omdat hij in eerdere gesprekken al standpunten van een van de partijen verdedigde. Of bepaalde verwijten heeft gekregen.

#### Je kunt het niet alleen

Mediation is een cultuurverandering, het leidt tot een andere manier van werken. Daar merken ook anderen iets van. Of ze moeten er in hun eigen werk rekening mee houden. Daarom is het verstandig de invoering van mediation gelijk op te laten gaan met het maken van nieuwe werkafspraken met anderen die vanuit hun functie contact hebben met medewerkers die in de knel zijn gekomen.

#### Dat zijn bijvoorbeeld:

- de bedrijfsarts
- maatschappelijk werk
- vertrouwenspersonen.

Die moeten dreigende conflictsituaties niet te lang bij zichzelf houden, maar zo nodig doorverwijzen naar het mediationloket.

#### Geef voorlichting

Houd er rekening mee dat collega's alles wat bij een project mediation gebeurt in eerste instantie 'geheimzinnig' zullen vinden. 'Wat gebeurt daar?', denken ze. Besteed daarom veel aandacht aan voorlichting. Vertel over mediation tijdens teamoverleg, informatiebijeenkomsten of trainingen. Dat maakt duidelijker wat mediation is en doet. Medewerkers of bestuurders kunnen veel vragen hebben als ze daadwerkelijk met mediation aan de slag gaan. Heb ik wel mandaat? Wie waakt er over de belangen van derde belanghebbenden? Heb ik soms mijn werk niet goed gedaan? In deze vragen zit vaak een zorg. Veel van de zorgen en wensen komen voort uit onbekendheid met het instrument mediation. Goede voorlichting over mediation en deskundige

ondersteuning in de voorbereiding op de mediation-trajecten is belangrijk. Laat daarbij zien dat u de weerstand herkent en ga in op de zorgen.

#### Interne of externe mediator?

Een van de keuzes die u moet maken is de keuze voor een mediator. Dat kan een interne mediator zijn of een externe. Een interne mediator is verbonden aan de organisatie, een externe mediator heeft geen banden met de organisatie. Om u te helpen bij die keuze leest u hier een aantal voor- en nadelen van interne en externe mediator.

#### Voordelen van een interne mediator

- Hij kent de structuur en cultuur van de organisatie.
- Hij kent medewerkers, functies en afdelingen.
- Hij heeft een overzicht van alle conflicten in de organisatie.
- Een interne mediator kost minder geld.
- Met een interne mediator wordt de mediation structureel ingebed in de organisatie.

#### Voordelen van een externe mediator

- Hij is onafhankelijk.
- Er is geen sprake van belangenverstremming.
- Een externe mediator biedt meer garantie voor vertrouwelijkheid.

#### Nadelen van een interne mediator

- Hij kan vooroordelen hebben, waardoor de onpartijdigheid minder zeker is.
- Een interne mediator kan als minder neutraal worden ervaren
- Een interne mediator kan minder garantie bieden voor vertrouwelijkheid.
- Bij een interne mediator kan sprake zijn van vermenging van rollen.

#### Nadelen externe mediator

- Hij kent de organisatie en de cultuur niet.
- Hij heeft geen algemeen inzicht in conflicten in de organisatie
- Een externe mediator kost meer geld.

#### Mediation is meer

'Mediation is een instrument om conflicten tussen partijen door die partijen zelf te laten oplossen onder leiding van een mediator en niet door een rechter of een andere beslisser.' Zo kijken mensen tegen mediation aan, ook mensen die bekend zijn met mediation. Maar mediation is meer. Mediation wordt de laatste jaren steeds meer gezien als een katalysator in het ontwikkelen van (ook wetenschappelijk onderbouwde) werkstijlen en werkwijzen die bijdragen aan het constructief hanteren van tegenstellingen in plaats van deze te laten escaleren. Daarbij speelt aandacht voor belangen de hoofdrol.

**“Als je alleen met mediatie probeert een verandering in de organisatie door te voeren slaag je niet. Mediation kan alleen slagen als het steun krijgt van een aantal andere ontwikkelingen. Die waren er bij ons. Het vraagt een andere manier van leidinggeven, waarbij je je eigen handelen ter discussie wilt stellen. Ook daar hadden we een trainingsprogramma voor lopen.”**

Harry Timmerman  
voorzitter van de directie, provincie Overijssel

#### Mediation moet normaal instrument worden

Zeker in het begin heeft de invoering van mediation een experimenteel karakter. Het projectbureau werkt er met vallen en opstaan aan, management,

leidinggevend en medewerkers moeten hun vrees ervoor overwinnen, iedereen moet nog leren hoe het gaat. Maar zo kan het natuurlijk niet blijven. Op een gegeven moment moet mediation een normaal, algemeen geaccepteerd instrument zijn. Dat vraagt om actie. Op de eerste plaats moet er na afsluiting van het project voor iedereen een herkenbare toegang zijn, waar mensen terecht kunnen met hun vragen. Bij Overijssel hebben we gekozen voor een mediationloket binnen de afdeling Personeel & Organisatie. Want mediation is vooral een taak van P&O'ers. Bij het loket vind je deskundige mediators, die alles weten over conflicthantering. Ze zijn niet bang om door te vragen en met een open blik de organisatie in te stappen. Ze zijn nieuwsgierig en volhardend. Dat laatste is belangrijk, want voor mediation moet je veel weerstanden weten te overwinnen. Het is belangrijk dat de medewerkers van het mediationloket niet passief blijven wachten tot iemand op hun afkomt. Ze moeten zich laten zien in de organisatie. Zich voorstellen in teamvergaderingen en managementoverleg. 'Ik ben die en die en ik doe dat. Als je daar en daar mee zit kun je daarvoor bij mij terecht.' Natuurlijk zorgen ze ook voor een eigen inter- en intranetsite, waar plaats is voor succesverhalen. En, last but not least: zorg voor goede opvolgers als een van de medewerkers van het mediationloket vertrekt. Zo wordt mediation net zo normaal als dat je een bedrijfsarts hebt.

#### Registeren en monitoren

Op enig moment in het proces van invoering van mediation komt de vraag of het experiment succesvol is en dus in de organisatie kan worden geïmplementeerd. Om die vraag goed te kunnen beantwoorden is het belangrijk om tijdens het proces vast te leggen welke activiteiten worden ondernomen. En natuurlijk wat die hebben opgeleverd.

Het is ook belangrijk om het hele proces te monitoren. Zorg dus voor ijkpunten en evaluatie, zodat je eventueel het proces kunt bijstellen.

**“Wij organiseren mediation nu in de lijn. Dat is het algemene principe bij ons. Iets wat kwetsbaar is of nog kans van falen heeft zetten we even apart, buiten de lijn. Maar wel met de afspraak dat het uiteindelijk een normaal onderdeel van onze bedrijfsprocessen moet zijn. Dat geldt ook voor mediation. Het is nu rijp om in te bouwen in het denken en handelen van de verschillende organisatieonderdelen. We moeten er nu alleen voor zorgen dat we iemand de verantwoordelijkheid geven om af en toe dwars door de organisatie heen als een soort auditor de directie te laten weten hoe het gaat. Om te voorkomen dat slijtage ontstaat.”**

Harry Timmerman  
voorzitter van de directie, provincie Overijssel

## Wie doet wat?

Bij conflictoplossing zijn meer mensen betrokken. In de eerste plaats natuurlijk de mensen die een conflict met elkaar hebben. Daarnaast kunnen de P&O-adviseur, de juristen van bezwaar en beroep, de premediator en

de mediator bij een conflictsituatie betrokken raken. Wie doet wat, hoe zijn de rollen verdeeld? In de handleiding vindt u informatie daarover. Hier zetten we de rolverdeling nog eens overzichtelijk op een rijtje.

### ■ P&O-adviseur

Vaak (eerste) aanspreekpunt voor leidinggevende en medewerker die in een conflict (dreigen te) raken. Kan zelf een rol spelen in conflictantering. Bijvoorbeeld door een goed advies aan de leidinggevende, waarmee die zelf de situatie kan oplossen. Of door in een gesprek tussen de conflictpartijen (in een bemiddelende rol) als gespreksleider op te treden en het gesprek in goede banen te leiden.

De P&O-adviseur kent, als personeelsmanagement-adviseur, ook de grenzen van zijn rol als conflict-oplosser. Hij is niet onafhankelijk en onpartijdig. Het kan ook strategisch gezien verstandig zijn om als P&O-adviseur niet zelf aan de slag te gaan.

In dit geval treedt de P&O-adviseur meer in de rol van verwijzer. In die rol 'coacht' en adviseert hij partijen over de wijze waarop zij een uitweg voor hun conflict kunnen vinden. Dat kan bijvoorbeeld verwijzing naar (pre-)mediation zijn.

### ■ Juristen

Juristen die een rol spelen in de bezwaarprocedure krijgen bezwaarschriften op hun bureau. Voor hen geldt wat elders in deze handleiding staat: bel zo snel mogelijk met de medewerker die het bezwaarschrift heeft ingediend. Blijkt in dit contact dat er meer aan de hand is dan in het bezwaarschrift staat en dan een bezwaarprocedure kan oplossen, dan neemt ook de jurist de rol van verwijzer op zich.

### ■ Premediator

Een verwijzing door een P&O-adviseur of een arbeidsjurist kan rechtstreeks tot mediation leiden. Dan is het een kwestie van een mediator inschakelen die met partijen aan het werk gaat. Het kan ook zijn dat nog enige voorwerk gedaan moet worden. Weten partijen wel wat mediation inhoudt? Zijn zij wel aan mediation toe, zijn zij ertoe bereid? Zijn er indicaties dat mediation in dit geval niet de geschikte manier van conflictoplossing is? Hier ligt een rol voor de premediator. Die onderzoekt de situatie samen met partijen. Pas daarna volgt de keuze voor mediation... of voor een andere manier om eruit te komen.

### ■ De mediator

Partijen willen het conflict wel samen oplossen, maar het lukt ze niet. Ze willen hulp van een derde, maar die moet dan echt onafhankelijk en onpartijdig zijn. Zij komen uit bij de mediator. De specialist in het ondersteunen van partijen om er zelf uit te komen. Onafhankelijk en onpartijdig, bemoeit zich niet met de inhoud van het conflict en doet geen uitspraken daarover. Is getraind in procesmatige begeleiding, verbeteren van communicatie.

## Maak een stappenplan

Er is dus heel veel waar u aan moet denken. Daarom is het verstandig om voor de invoering van mediation een stappenplan te maken. Zet daarin in ieder geval deze stappen:

- Wat willen we?
- Hoe zorgen we voor commitment? Kunnen we aansluiten bij ander beleid?
- Zorg voor voldoende budget.

Als u die stappen heeft genomen volgen nog:

- Maak een procesbeschrijving. Welk doel willen we bereiken? Binnen welke termijnen?
- Wie gaat wat doen?
- Wanneer gebeurt het?
- Maken van documentatie: formulieren, vaststellingsovereenkomst, mediationovereenkomst, geheimhoudingsverklaring, standaardbrieven, NMI Reglement etc.

En:

- Bouw een netwerk van mediators op. Let erop dat zij NMI-geregistreerd of NMI-gecertificeerd zijn. En ervaring hebben met mediation bij arbeidsconflicten.
- Biedt opleidingen aan.
- Leg vast welke activiteiten u gaat ondernemen, tot in detail. Ik welke gevallen gaat u bellen? Wanneer gaat u bellen? Wat kunt u en mag u aanbieden?

“Medewerkers hebben er recht op te voelen dat hun belangen, hun opvattingen, hun inbreng serieus worden gewogen. Ook hier gaat het erom: hoe voorkom je dat mensen wrevel en wantrouwen krijgen omdat ze het gevoel hebben dat ze worden vermorzeld in het positiespel in plaats van dat er over de inhoud zelf wordt gepraat. Mediation doet recht aan mensen. Ook een medewerker wil het gevoel hebben dat zijn zaak niet even wordt afgedaan maar dat hij echt aandacht krijgt voor zijn eigen thema. Mediation is soms een helingsproces. Je kunt het gebruiken om littekens weg te nemen, om scheuren weer te dichten.”

Harry Timmerman  
voorzitter van de directie, provincie Overijssel

### Je kunt HRM en arbodienst niet als gescheiden processen zien

‘Ik maak kennis met iedere nieuwe medewerker van de provincie. Ik vertel hen dan over de visie van de provincie. Ik laat de medewerker weten dat hij ook een duidelijke eigen verantwoordelijkheid heeft om aan het werk te blijven. Dat betekent dat hij mij moet helpen om te zorgen dat hij zijn werk op een goede en productieve manier kan doen. Iedere medewerker is architect van zijn eigen loopbaan. De medewerkers vinden die kennismaking prettig. De drempel om bij problemen naar mij toe te komen is verdwenen.’

‘Ons werk verschuift steeds meer van controle naar interventie. Ik praat niet over, maar met de medewerker. Als ik denk dat een medewerker lang gaat verzuimen signaleer ik dat. Dat leidt meestal tot een gesprek met die medewerker, het hoofd van de eenheid, de personeelsadviseur en ik als bedrijfsarts. We adviseren de medewerker om een vertrouwenspersoon mee te nemen. Er komt in zo’n gesprek meer op tafel dan wanneer ik alleen maar de Arboret zou volgen. Daarbij ben ik de professional die af en toe wat anders zegt dan men verwacht. Heel belangrijk is de afstemming tussen HRM en onze arbodienst. Je kunt dat niet als gescheiden processen zien. Wat ik doe is eigenlijk premediation.’

‘De helft van mijn tijd voer ik gesprekken met medewerkers die klachten hebben of managers die willen weten hoe ze met medewerkers moeten omgaan. Ik haal alles uit de kast om iemand die uitvalt zo snel mogelijk weer aan het werk te hebben. Maar nog beter is het bij een klacht niet te wachten tot uitval, maar direct hulp te zoeken. Als iemand zich ziek meldt vanwege een arbeidsconflict, laat ik hem weten dat dat geen reden is om ziek te zijn. Ik snap dat iemand er een paar nachten niet van slaapt, maar

dat zijn passende emoties bij een arbeidsconflict. Ik geef hem alleen tijd om ziek te zijn zolang ik zie dat hij er met zijn leidinggevende en personeelsadviseur probeert uit te komen. Die druk helpt.’

‘Op die manier krijg ik steeds minder werk, en dat is ook de bedoeling. Het ziekteverzuim bij de provincie is al drie jaar lang minder dan 3,5 procent. Al twee jaar lang is er geen instroom in de WAO. Dat komt ook doordat leidinggevendenden steeds meer mijn aanpak overnemen. Zij zien ook dat het bij verzuim om gedrag gaat. Als een medewerker ziek is gaan ze meteen met hem praten. Waarom kun je niet werken? Wat moet er nu gebeuren? Open vragen stellen, zo kun je samen de weg vinden om uit het probleem te komen.’

Lex van den Bosch (van Arbodienst Maetis) bedrijfsarts voor de provincie Overijssel

Verzuim is gedrag. Bij een gebroken been gaat de een wel werken, de ander niet. Het gaat om de vraag hoe je met beperkingen omgaat. Mediation is een goed instrument om dat soort dingen boven tafel te krijgen.

### Het mediationgesprek

#### Goed voorbereiden

En dan is het zover. Medewerker en leidinggevende staan positief tegenover het mediationgesprek. Ook dan moet u weer een aantal zaken goed regelen. In dit hoofdstuk zetten we ze op een rij. De verantwoordelijkheid voor het regelen van die zaken ligt bij verschillende personen. Het uitnodigen van partijen, het laten ondertekenen van de mediationovereenkomst en het maken van afspraken is over het algemeen de verantwoordelijkheid van de mediator. Het regelen van mandaat is meer een interne zaak voor ‘het bestuursorgaan.’ Kijk dus elke keer hoe u in uw organisatie de verantwoordelijkheden heeft geregeld. Wij hebben dat bijvoorbeeld gedaan in een bevoegdhedenregister.

#### Eerst afspraken maken...

Bij de start van een mediation praat je eerst over de wederzijdse bereidheid om het conflict door mediation op te lossen. Daarna maken partijen een aantal basisafspraken met elkaar. Die gaan vooral over de manier waarop je met elkaar omgaat tijdens de mediation. De afspraken zet je in de mediationovereenkomst. Dit zijn een aantal afspraken die daar in ieder geval in horen.

Kijk voor tips ook eens in het NMI Mediation Reglement. U vindt dat op [www.nmi-mediation.nl](http://www.nmi-mediation.nl), bij Over mediation, Reglementen en modellen.

#### ■ Geheimhouding en vertrouwelijkheid

Alles wat er gebeurt en wordt uitgewisseld tijdens het mediationtraject valt onder de vertrouwelijkheid. Dat geldt niet als partijen daarover iets anders afspreken. Het voordeel van de vertrouwelijkheid is dat partijen in alle vrijheid mogelijkheden en oplossingsrichtingen kunnen verkennen zonder dat zij daar direct aan gehouden zijn. Soms wil of moet de leidinggevende tussentijds afstemmen met directie of bestuurder. Dat kan, als die directie of bestuurder dan ook de mediationovereenkomst of een geheimhoudingsverklaring ondertekent.

#### ■ Naar elkaar luisteren

#### ■ Elkaar proberen te begrijpen

#### ■ Samen zoeken naar oplossingen

Deelname aan mediation is vrijwillig, maar niet vrijblijvend. Deelnemen betekent dat je ook actief mee zoekt naar een oplossing in het wederzijdse belang. Dat je bereid bent om te bewegen en te onderhandelen. Dat betekent ook dat degene die namens het bestuur praat daarvoor gemachtigd moet zijn en een helder mandaat heeft.

#### ■ Houding

Je gedraagt je zodanig dat ruimte ontstaat om te zoeken naar een oplossing. Dat betekent respect tonen, niet cynisch of negatief doen, niet anderen erbij halen, de ander niet lastig vallen buiten de mediation (ook niet met brieven, faxen en mails) en niet schreeuwen, schelden of alleen maar wilde verwijten maken.

Gelijkwaardigheid is van groot belang. Leidinggevendenden moeten niet vanuit hun machtspositie proberen het gesprek in te gaan. Ze moeten juist van hun voetstuk afkomen. Ze moeten zich bewust zijn dat medewerkers hen als 'meerdere' zien, al zeggen ze zelf: 'Ik ben ook maar een mens'. Mediation gaat om weerstand wegwerken en dan moet je je niet beroepen op je machtspositie.

#### ■ Vrijwilligheid

Als een van de partijen of de mediator tijdens de mediation te kennen geeft geen heil te zien in verdere gesprekken, kan hij stoppen met de mediation.

#### ... geeft rust

Alleen al door deze afspraken ontstaat rust. Na maanden en soms zelfs jaren 'gedoe' is het niet meer nodig op elkaar te reageren via mail, fax en telefoon.

Medewerker en leidinggevende praten nu alleen aan de mediationtafel. Daar bewaakt de mediator het proces en laat beiden werkelijk met elkaar in gesprek komen. Er ontstaat ruimte voor begrip. Medewerker en leidinggevende willen van elkaar weten waarom de ander eigenlijk zo doet en hoe de ander de dingen ziet. In plaats van 'Zo is het niet en je ziet het verkeerd' laat de mediator hen op een andere manier kijken naar elkaars standpunt.

Ze worden er zich dan meer bewust van dat twee mensen dezelfde situatie verschillend kunnen zien en

daardoor tot een verschillende conclusie komen. Ze kunnen uitleggen wat ze echt denken en vinden, vertellen wat hun dwars zit. Dat zijn vaak zaken die juridisch gezien misschien helemaal niet, maar voor henzelf en de oorzaak van het conflict juist heel erg relevant zijn. Ze leren elkaars standpunten te erkennen en te respecteren. Zonder dat ze het daar overigens mee eens hoeven zijn! Het gesprek is weer op gang, ze hebben een begin gemaakt met het herstel van de betrekking tussen hun beiden.

#### Regel het mandaat

Zorg ervoor dat degenen die aan het mediationgesprek deelnemen bevoegd zijn. Zorg dus voor mandaat. Het minimale mandaat dat iemand nodig heeft is het op zich kunnen nemen van een inspanningsverplichting om te zoeken naar oplossingsmogelijkheden in het wederzijdse belang. Het is verstandig om in het bevoegdheidsbesluit vast te leggen wie mag besluiten tot deelname aan een mediation, wie de mediation- en de eventuele vaststellingsovereenkomst mag ondertekenen.

#### Uitnodiging en overeenkomst

Stel in overleg met medewerker en leidinggevende de datum voor de eerste mediationbijeenkomst vast. Stuur alle partijen een schriftelijke uitnodiging voor die bijeenkomst en de mediationovereenkomst. Een voorbeeld van de uitnodigingsbrief en de overeenkomst vindt u in de bijlagen. Natuurlijk is het mandaat dan al geregeld. Zit het 'bevoegd gezag', bijvoorbeeld de portefeuillehouder of het hoofd van de vakafdeling, niet persoonlijk aan de mediationtafel? Zorg er dan voor dat het bevoegd gezag vóór de eerste mediationbijeenkomst de mediationovereenkomst ondertekent. Vraag ook altijd de medewerker of hij een adviseur meeneemt naar het gesprek. Dat is zeker verstandig als:

- de leidinggevende zich laat bijstaan door zijn P&O'er,
  - de medewerker zichzelf niet goed kan vertegenwoordigen, omdat hij te emotioneel is of in dit soort gesprekken niet goed uit zijn woorden komt,
  - er tussen medewerker en leidinggevende een groot verschil is in werk- en denkniveau.
- Ondersteuning door een adviseur draagt dan bij aan de gelijkwaardigheid.

**De basis voor een conflict ligt in ieders ervaring van zijn eigen werkelijkheid. De oplossing ligt in de erkenning van ieders recht daarop.**

#### Let op de juridische aspecten

#### Mediation en het bestuursrecht

**Voor mediation in een overheidsorganisatie speelt het bestuursrecht op de achtergrond een belangrijke rol. De mediation speelt zich als het ware af 'in de schaduw van het recht'. Er is een aantal juridische aspecten waar u rekening mee moet houden. U vindt ze hieronder.**

#### Termijnen voor bezwaar

Houd de wettelijke termijn voor bezwaar (en beroep) in de gaten. Voorkom dat de medewerker door de mediation de mogelijkheid verspeelt om in bezwaar te gaan. Dat kan namelijk gebeuren als een mediation langer dan zes weken na het formele besluit duurt én niet tot een oplossing leidt. De medewerker kan dan niet meer besluiten om toch nog in bezwaar te gaan, omdat de wettelijke bezwarentermin dan is verstreken. De meest praktische manier om dit probleem te voorkomen is dat de medewerker pro forma een bezwaar indient en dat de behandeling daarvan wordt opgeschort. Het kan ook zijn dat de mediation plaatsvindt nadat een beslissing op bezwaar is genomen. Dan is het weer belangrijk om de termijn voor beroep bij de rechtbank te bewaken.

#### Mandaat

In elke mediation is het belangrijk dat de goede partijen aan tafel zitten die echt zaken met elkaar kunnen doen. Een bijzonder aspect van een overheidsorganisatie is dat degene die namens de organisatie (het bestuursorgaan) aan de mediation deelneemt, alleen maar afspraken kan maken als hij daarvoor formeel mandaat heeft gekregen. Het mandaat hoeft niet volledig en onvoorwaardelijk



te zijn. Wel is belangrijk dat het de gemandateerde genoeg onderhandelingsruimte geeft en dat ook de andere partij deze onderhandelingsruimte genoeg vindt om aan mediation te beginnen.

#### Vaststellingsovereenkomst

Meestal wordt de uitkomst van mediation vastgelegd in een vaststellingsovereenkomst. Zoals iedereen (en in elk geval elke jurist) weet moet een overeenkomst worden nagekomen. Hoe werkt dat in het bestuursrecht? Is de vaststellingsovereenkomst bindend voor het bestuursorgaan? Over het algemeen is het antwoord 'ja'. Is de vaststellingsovereenkomst niet direct bindend, dan wordt het bestuursorgaan erdoor gebonden op grond van het vertrouwensbeginsel. Door de afspraak te maken wekt (de vertegenwoordiger van) het bestuursorgaan bij de medewerker het vertrouwen dat het de gemaakte afspraak uitvoert. Heel vaak moeten de gemaakte afspraken nog wel formeel worden bevestigd in een besluit van het bestuursorgaan. Denk bijvoorbeeld aan afspraken over een andere functie. Het is belangrijk erop te letten dat de afspraken in de vaststellingsovereenkomst en de inhoud van het besluit met elkaar overeenkomen. Het venijn zit in de staart: een besluit dat afwijkt van de gemaakte afspraken kan de aanleiding vormen voor een nieuw conflict.

Overigens kan de medewerker tegen het besluit in bezwaar gaan. Maar dat zal na een goed verlopen mediation niet vaak gebeuren.

#### Derde belanghebbende

De 'derde belanghebbende' is een bekend figuur in het bestuursrecht. Deze figuur kan ook bij een mediation op het toneel verschijnen. Het is belangrijk voor ogen te houden dat afspraken die in een mediation worden gemaakt, alleen bindend zijn voor de partijen

die daarbij waren betrokken. Is er een derde belanghebbende bij de zaak betrokken en heeft die niet aan de mediation meegedaan? Dan wordt hij ook niet gebonden door de gemaakte afspraken. Denk bijvoorbeeld aan een conflict over de overplaatsing van een medewerker. Er is al een overplaatsingsbesluit en er is ook al een nieuwe medewerker op de oude functie benoemd. De leidinggevende en de medewerker willen dit in een mediation oplossen en daarbij afspreken dat de medewerker toch weer de oude functie terugkrijgt. Dan stuiten zij op het belang van de collega (derde-belanghebbende) die al op die functie is benoemd. Het beste advies in dit soort situaties is: als er een derde-belanghebbende is, betrek die dan bij de mediation en bij het vinden van een oplossing voor alle betrokkenen.

#### Van mediation naar conflicthantering

#### Bevorder het gebruik van mediationvaardigheden

**U las het al eerder: mediation leidt tot een andere manier van werken. Eigenlijk kun je zeggen dat dat de tweede fase is bij de invoering van mediation. Die andere manier van werken heeft vooral te maken met nieuwe inzichten over de manier waarop we conflicten kunnen voorkomen en hoe we tegenstellingen constructief kunnen hanteren. Om zo de kwaliteit van besluitvorming te bevorderen. Maar hoe zorg je ervoor dat de communicatie soepel blijft verlopen? En hoe voorkóm je dat een beginnend conflict escaleert? Door te zorgen voor trainingen om management en medewerkers vaardigheden aan te reiken voor het effectiever communiceren en het hanteren van conflicten. In dit hoofdstuk leest u daarover.**

,

#### Anders leren communiceren

Het is de kunst om de verschillende beelden die medewerker en leidinggevende op de werkelijkheid hebben naast elkaar te zetten in plaats van ze over en weer te bevechten. Het gaat erom hoe je met conflictmanagement omgaat. Daarvoor zijn een aantal vaardigheden van belang.

#### Je moet ...

- ... de verschillende escalatiegraden van conflicten kunnen herkennen. Van een eenvoudig meningsverschil tot vernietigend gedrag.
- ... gedragsbepalende factoren bij mensen kunnen herkennen. En ze kunnen beïnvloeden.
- ... voorwaarden kunnen scheppen om wederzijds winst te halen uit overleg en besluitvorming.
- ... beschikken over onderhandelingsvaardigheden.
- ... beschikken over ervaring met het faciliteren van veranderprocessen.
- ... beschikken over een open houding. Daaruit spreekt respect en oprechte aandacht voor de denkwerelden van partijen.
- ... niet bang zijn voor conflicten.

#### De kunst van LSD

Communiceren is niet alleen praten, maar vooral ook luisteren. Goed luisteren doe je door af en toe samen te vatten wat je hebt gehoord. En door door te vragen als iets nog niet duidelijk is. Het beste kun je daarvoor open vragen gebruiken (wie, wat, hoe, waar etc). Door goed te luisteren naar wensen en zorgen van een ander kun je erachter komen waar weerstand zit. Als je dat weet kun je zorgen wegnemen of er oplossingen voor gaan zoeken. Actief luisteren is het begin van het begrijpen van de bedoeling van de ander. Met een goede samenvatting voelt de ander zich begrepen en gehoord. Het gaat om de kunst van LSD: Luisteren, Samenvatten, Doorvragen.

**Goed communiceren is niet 'vlot kunnen praten' maar 'goed kunnen luisteren'.**

### Van standpunten naar belangen

Mensen die een conflict hebben, hebben vaak een duidelijk standpunt over hoe dit conflict naar hun mening zou moeten worden opgelost. Zij graven zich in en willen hun gelijk halen. Vaak wordt in zo'n standpunt geen rekening gehouden met de wensen van de andere partij. In de mediation probeer je te zoeken naar de belangen achter de standpunten. De echte belangen van partijen liggen vaak een stuk dicht bij elkaar dan de ingenomen posities. Door uit te gaan van de belangen van beide partijen vind je oplossingen die tegemoet komen aan ieders belangen. Er ontstaat ruimte om creatief naar oplossingen te zoeken.

### Zelf oplossen

Het mooiste is het natuurlijk om een conflict zelf op te lossen, zonder de hulp van een derde. Daarvoor hebben leidinggevend en medewerkers vaardigheden nodig en competenties. Wat moet je doen of juist niet doen om escalatie te voorkomen? Wat moet je doen of juist niet doen om achter de belangen te komen. Hoe vind je de gemeenschappelijke belangen? Hoe luister je en hoe zorg je dat er ook naar jou wordt geluisterd? Enkele belangrijke competenties die je daarvoor nodig hebt zijn: nieuwsgierigheid, een open houding, bewustzijn van machtsverschillen, politiek-bestuurlijke gevoeligheid en omgevingsbewustzijn, En oprechte belangstelling voor je 'tegenstander' en wat hij vertelt.

### Wie wat?

De medewerkers die verwijzen naar mediation (juridische zaken (secretaris commissie Bezwaren beroepschriften), P en O, vertrouwenspersonen, bedrijfsarts) hebben een verwijzerstraining nodig. Zij moeten weten welke conflicten zich lenen voor mediation en een goede premediation uit kunnen voeren. Leidinggevend en medewerkers hebben behoefte aan vaardigheidstraining. Hoe herken ik een

conflict, hoe ga ik daarmee om. Vaardigheden die daarbij aan bod komen zijn: luisteren, samenvatten en doorvragen, communiceren op verschillende niveaus, herformuleren en onderhandelen, kunnen 'loslaten'.

### Het belang van training

Training geeft inzicht in je eigen wijze van communiceren én in het effect dat je daarmee bereikt. Het is altijd verleidelijk om de schuld van een conflict bij de andere partij neer te leggen. Maar effectiever communiceren leer je vooral door te weten wat jouw bijdrage aan een conflictueuze situatie is geweest.

**Ben je iemand die een ander graag overtuigt met argumenten? Heb je de indruk dat je anderen daarmee makkelijk meekrijgt? Dan moet je je realiseren dat sommige mensen zich overdonderd kunnen voelen en daardoor misschien niet zoveel terug zeggen. Maar dat betekent niet automatisch dat ze het met je eens zijn. Ze zullen hun protesten misschien op een ander moment laten horen.**

Je leert ook tijdig te signaleren wanneer je de ander kwijtraakt in de communicatie. Wanneer de dialoog plaatsmaakt voor een eenzijdige monoloog. Of dat het gesprek de richting van een conflict opgaat.

**Ben je bezig met scoren, wordt het een prestigezaak, probeer je de lachers op je hand te krijgen? Pas dan op. Je bent niet langer bezig om een verschil van mening op te lossen, maar met escaleren.**

En je krijgt vaardigheden en handvatten mee voor effectieve communicatie en het omgaan met conflicten. Luistertechnieken, de wijze van vragen stellen, het inventariseren van belangen en het omgaan met weerstand.

### De valkuilen

#### Trap er niet in!

Valkuilen, zijn die er ook? Ja, natuurlijk. Die zijn er bij alle nieuwe dingen die je in een organisatie invoert. En eigenlijk las u daar al over. Want ... de voorwaarden voor de invoering van mediation zijn cruciaal om het project te laten slagen. Dus als u:

- niet zorgt voor commitment
  - een te strakke tijdsplanning vraagt
  - fouten afstraft
  - niet tijdig doorverwijst naar een mediator
  - invoering van mediation niet ziet als een cultuurverandering en dus niet open staat voor verandering
  - uw houding in gesprekken niet wilt veranderen
  - niet zorgt voor opleiding en training
- is de kans groot dat de invoering van mediation in uw organisatie geen succes wordt.

Realiseer u dat als u met mediation begint. En voorkom zo teleurstellingen. Want er is niets erger dan met mediation te beginnen en dan geen vervolg te geven aan veranderingen die dat oproept.

### Behalve valkuilen zijn er ook ...

#### Belemmeringen om over te gaan tot mediation

Niet altijd als dat zou kunnen kiezen partijen in een conflict voor mediation. Wat weerhoudt mensen (leidinggevenden, medewerkers, P&O'ers) ervan om bij een conflict binnen de eigen organisatie over te gaan tot mediation?

#### Onbekendheid

Onbekend maakt onbemind. Zeker in de beginperiode. Dan is er binnen de organisatie nog niet veel ervaring opgedaan met mediation in arbeidsconflicten.

#### Terecht?

Nee. Geef het even de tijd. Door de inspanningen van het projectbureau Mediation is mediation op een gegeven moment geen onbekend fenomeen meer. Zeker niet bij het management, dat aan trainingen over mediation deelneemt. Ook bij de personeelsadviseurs zijn dan in trainingen de mogelijkheden van mediation behandeld. Kijk maar naar de resultaten bij ons. In de looptijd van het project zijn zeven mediations in een arbeidsconflict uitgevoerd. In 21 arbeidszaken is premediation toegepast. Een aantal daarvan is al in de voorfase in onderling overleg opgelost.

#### Is het wel een conflict?

Partijen zien hun meningsverschil niet echt als een conflict. Mensen lossen misverstanden, irritaties, problemen vaak samen op zonder dat er een echt conflict ontstaat. Maar wat de één als een opgelost misverstand ziet, kan de ander heel anders ervaren. Vooral als er sprake is van machtsverschil, zoals tussen leidinggevende en medewerker, kan open communicatie over een misverstand wel eens in het gedrang komen.



De ergernis over het misverstand geeft in volgende contacten al gauw aanleiding om goedbedoelde opmerkingen op een andere manier uit te leggen. En de kiem van een conflict is gelegd. Of de leidinggevende hoopt dat het wel weer beter zal gaan. 'Niet te veel nadruk op de tegenstellingen leggen, het waait wel weer over.' Zo ontstaat de situatie, dat een conflict lang voortsuddert met irritaties over en weer, die steeds sterker worden. Maar die beiden niet direct naar elkaar toe uitspreken.

#### Oplossing? Wacht niet te lang!

Je kunt die situatie voorkomen. Signaleer op tijd dat er sprake is van een (dreigend) conflict. Roep daarbij zonodig externe hulp in, bijvoorbeeld van een mediator. Dat voorkomt dat verhoudingen zo zijn verziekt en het conflict zo is geëscaleerd, dat mediation ook niet meer helpt. Want hoe langer je wacht en hoe meer een conflict voortwoekert, hoe moeilijker je de zaak weer gezond krijgt. Alle energie zit dan in het conflict zelf en vaak zijn ook collega's betrokken geraakt in het conflict.

#### Kan mediation wel een oplossing bieden?

Bij conflicten die langer duren, denken medewerkers en leidinggevende vaak dat er toch niets meer aan te doen is. Ze zien de juridische weg als enige uitweg om het uit te vechten.

#### Terecht?

Het is jammer als het zover moet komen, maar ook als het beëindigen van de arbeidsrelatie de enige mogelijkheid is, kan mediation zinvol zijn. Er is dan een grotere kans dat beide partijen tevreden zijn over de manier waarop werkgever en werknemer uit elkaar gaan dan wanneer het via de rechter gaat. De werknemer zal daardoor positiever over zijn afgelopen dienstverband en (ex-)werkgever oordelen.

Hoe vervelend hij de beëindiging ook kan vinden. Dat is niet alleen in het belang van de werknemer, maar ook van de werkgever.

Het kan ook zijn dat medewerker en leidinggevende niet geloven in de voordelen van mediation om een conflict tot een oplossing te brengen. 'We hebben er zelf toch al alles aan gedaan om een uitweg uit het conflict te vinden en dat is niet gelukt. De ander is niet voor rede vatbaar. Hoe kan een buitenstaander dan wel slagen?'

#### Terecht?

Nee. Uit ervaringen met mediation blijkt dat juist een neutrale en onafhankelijke derde een verhelderende rol kan spelen. Een mediator kan door zijn deskundigheid mensen helpen om zicht te krijgen op wat er aan de hand is, hoe de verhoudingen weer tot normale werkrelaties zijn terug te brengen en hoe ze samen het conflict kunnen oplossen.

**"Mediation heeft ons ervan bewust gemaakt dat wij bij een vastgelopen dossier te snel denken dat daar een soort wetmatigheid inzit. Dat opvattingen toch nooit bij elkaar komen. Maar in negen van de tien gevallen blijkt dat de oorzaak van het vastlopen is dat de andere partij het gevoel heeft dat hij er niet toe doet, niet serieus wordt genomen en aandacht mist."**

Harry Timmerman  
voorzitter van de directie, provincie Overijssel

#### Mediation is bedreigend

"Mediation? O jee, dan moet ik die ander laten weten dat ik het fout heb gedaan. Laat ik toch maar niet voor mediation kiezen." Kijkt u zo tegen mediation aan? Niet nodig! Of u nu leidinggevende of medewerker bent.

#### Want ...

... bij mediation gaat het er niet om of de een of de ander iets fout heeft gedaan. Wel kan het verhelderend werken om uitleg te geven hoe je bepaalde woorden of gedragingen hebt ervaren. Daardoor kan de ander duidelijk maken dat iets niet zo is bedoeld.

Door met hulp van een mediator weer met elkaar in gesprek te gaan wordt erger voorkomen en verbetert de werkrelatie aanzienlijk. Het is echt gebeurd: twee collega's die bij het begin van de mediation elk apart binnenkwamen zonder iets tegen elkaar te zeggen. Bij de laatste bijeenkomst kwamen ze in vrolijk gesprek gewikkeld de kamer binnen.

Of ziet u het als een falen van uzelf, dat hulp van een derde nodig is om uit een conflict te komen?

#### Niet nodig!

Natuurlijk is het niet leuk om te ervaren dat zaken niet lopen zoals je dat zelf zou willen. En dat je niet meer met iemand door één deur kan. Maar het is ook een teken van kracht om op het juiste moment de juiste hulp in te roepen. Niemand is in staat om zonder conflicten door het leven te gaan. Een goed opgelost conflict kan heel leerzaam zijn!

#### Van projectbureau naar mediationloket

#### Zo ging het bij Overijssel

**Burgers die steeds vaker een bezwaar indienen tegen een genomen besluit. Lange bezwaar- en beroepsprocedures. Geen oplossingen voor ontstane geschillen.**

Dat was voor onze provincie de reden om in 2001 als eerste bestuursorgaan in Nederland te beginnen met een experiment van alternatieve geschillenbeslechting: mediation. We hebben een projectbureau Mediation opgezet. Dat heeft veel ervaring opgedaan met geschillenbeslechting bij conflicten over onder meer subsidies, handhaving, vergunningen, bodemsanering en klachten. Maar ook met geschillenbeslechting bij interne arbeidsconflicten. Daardoor is duidelijk geworden dat mediation een uitstekend instrument is om:

- overleg tussen conflicterende partijen (weer) op gang te brengen,
  - zaken te verhelderen en
  - begrip te krijgen voor uiteenlopende belangen.
- In veel gevallen leidt mediation tot een voor beide partijen aanvaardbare oplossing en maakt zij de formele bezwaarprocedure overbodig. Onze provincie heeft een koploperspositie op het terrein van mediation bij de overheid. Ook andere overheden zijn inmiddels begonnen met het inzetten van mediation en mediationvaardigheden.

#### Twee mediationloketten

Als het goed is komt aan elk project een einde. En het is goed, want ook ons project Mediation is op 1 januari 2006 gestopt. Dat einde luidde tegelijkertijd een nieuw begin in. Want vanaf die datum hebben we twee mediationloketten: een loket voor externe geschillen bij de eenheid Bestuurlijke Aangelegenheden,

team Juridische Zaken en een loket voor interne, werkgerelateerde geschillen bij de eenheid Middelven. Bij die mediationloketten treffen onze medewerkers collega's aan die hen kunnen adviseren over de inzet van mediation.

#### Nieuwe werkwijze

Door het mediationproject hebben wij onze standaard-werkwijze bij de behandeling van bezwaarschriften en klachten ingrijpend aangepast. Tot 2001 waren vooral de schriftelijke communicatie en een standaard aanpak kenmerkend. Kenmerken van de nieuwe werkwijze zijn:

- snelheid,
- variatie,
- maatwerk en
- meer persoonlijk, mondeling contact met bezwaarmaker en klager.

#### Groot succes

Deze andere manier van werken is een groot succes. Op pagina ?? las u bij 'Onbekendheid' over de eerste resultaten van ons project. Die tonen aan dat we een goede beslissing hebben genomen. Door het onderzoeken van alternatieve oplossingen, waaronder mediation, krijgen we als provincie een menselijker, persoonlijker gezicht. De afstand tussen medewerker en leidinggevende wordt daardoor kleiner. Of, anders gezegd: de wederzijdse betrokkenheid wordt groter.

Het project Mediation heeft bij ambtenaren en bestuurders een bewustwordingsproces tot gevolg, waardoor potentiële conflicten eerder kunnen worden herkend. Er is sprake van een verandering in houding en gedrag, waardoor (verdere) escalatie en juridisering vaak kan worden voorkomen. De inzet van mediation(vaardigheden) draagt er

aan bij dat burgers serieus genomen worden, zich betrokken voelen en vertrouwen hebben of weer krijgen in de overheid. Mediation blijkt in sommige gevallen een zeer effectief middel te zijn om een geschil op te lossen.

#### Waar let je op in het proces van project naar inbedding in de organisatie?

- Zorg voor een tijdige overdracht van taken van projectbureau naar afdelingen. Daarbij moeten beide onderdelen betrokken zijn.
- Laat geen kennis verloren gaan.
- Hou ook in dit proces het draagvlak bij het management vast.
- Geef de mensen die het moeten doen voldoende instrumenten om het te kunnen doen. Zorg dus bijvoorbeeld voor opleiding.
- Gun het proces de tijd. Je implementeert mediation niet zomaar even in de organisatie.
- Zorg voor ijkpunten en evaluatie, zodat je eventueel het proces kunt bijstellen.
- Zorg ervoor dat de mensen die het moeten doen binnen hun takenpakket voldoende tijd en ruimte krijgen om zich met mediation bezig te houden.

#### Verankeren in de organisatie

“Of invoering van mediation een succes wordt hangt heel sterk af van of je erin slaagt het in de organisatie te verankeren. Om dat voor elkaar te krijgen moet mediation voortdurend op de agenda blijven. Wij doen dat door mediation onderdeel te maken van de functie van P&O- adviseur. Die moet als eerste signalen opvangen. Met premediation verrijk je de P&O-functie. Mediationgesprekken doen we niet zelf, we werken vooral met externe mediators. Als je elkaar van het werk kent kan dat namelijk lastig zijn bij het voeren van zo'n gesprek. Een mediator moet zo onafhankelijk mogelijk zijn.

Bij P&O hebben alle teamleiders een opleiding mediation gevolgd of ze gaan die volgen. Eén medewerker bij elk team volgt ook die opleiding. De anderen nemen deel aan een zogenaamde verwijzerscursus, waarin ze leren om signalen op te vangen en door te verwijzen. Door deze opleidingen weten we nu binnen P&O wat mediation is en wat het intern voor ons betekent. Invoering van mediation leidt ook tot een andere cultuur. Maar binnen de provincie zijn we ook gestart met een project Cultuur en Organisatie. Daarmee willen we onze organisatie een kwaliteitsimpuls geven om professioneler en zakelijker te opereren. Dat betekent onder meer een andere manier van kijken naar dingen. We werken aan een meer open cultuur. Met oog voor nieuwe manieren van werken. Mediation past daar goed in.”

Sandra Klijnhout  
teamleider Personeel & Organisatie bij de Eenheid Middelven, personeelsadvies eenheden

“Bij onze afdeling komen de bezwaarschriften binnen. We bekijken nu direct of een bezwaar volgens de formele weg moeten worden opgelost of dat mediation een mogelijkheid is. Dat is vooral de taak van de Bezwaren- en klachtencommissie. Door zo te werken kunnen wij het aantal bezwaren terugbrengen.

In een workshop hebben medewerkers van het projectbureau mediation hun kennis en ervaringen op het gebied van mediation overgedragen aan medewerkers van onze beide afdelingen. Wat houdt het in de praktijk in? Wat zijn de stappen die we moeten nemen? Hoe pak je het concreet aan? Hoe zetten we mediation goed neer in beide afdelingen en zorgen we voor goede onderlinge communicatie. Want we moeten beide weten welke zaken er spelen. Een mediationzaak kan namelijk uiteindelijk toch nog een bezwaren-procedure worden. Voor de verankering is draagvlak onmisbaar. Als afdeling moet je mediation zien zitten. En dat doen we. Binnen ons team zien we allemaal mediation als een nieuwe kans. We zijn er heel enthousiast over. Nog toen het bij het projectbureau ondergebracht was, zagen wij al de voordelen. We konden eigenlijk niet wachten om er zelf mee te beginnen.”

Tanja Spoelman  
teamleider Bestuur en Directie bij de Eenheid Middelven, concernadvies P & O

## Bijlagen

Hierna vindt u een aantal bijlagen. Daarin vindt u nog praktische informatie die u van pas kan komen als u mediation gaat invoeren in uw organisatie.

**Bijlage 1** Voorbeeldbrief start mediation

**Bijlage 2** Standaard mediationovereenkomst

**Bijlage 3** Vaststellingsovereenkomst

**Bijlage 4** De vier fasen in mediation

**Bijlage 5** Escalatiegraad van het conflict

**Bijlage 6** Conflictstijlen

**Bijlage 7** Belangeninventarisatie

**Bijlage 8** Communicatie: vaardigheden en voorbeelden

**Bijlage 9** Literatuurlijst

## Bijlage 1 Voorbeeldbrief start mediation

### PERSOONLIJK VERTROUWELIJK PROJECTBUREAU MEDIATION

<de heer/mevrouw> <naam>  
<adres>  
<postcode> <plaatsnaam>

<b>Uw kenmerk</b> <kenmerk>	<b>Uw brief</b> <brief>	<b>Ons kenmerk</b> BA/2005/ ... ..	<b>Datum</b> <dag> <maand> 2006
--------------------------------	----------------------------	---------------------------------------	------------------------------------

<b>Bijlagen</b> 3	<b>Doorkiesnummer</b> 038-425 ..	<b>Inlichtingen bij</b> V.L. Achternaam
----------------------	-------------------------------------	--

**Onderwerp**  
Uw bezwaar

Geachte heer/mevrouw,

Vandaag spraken we elkaar telefonisch. Het gesprek ging over het bezwaar dat u indiende tegen <omschrijving reden bezwaar>. In deze brief bevestig ik graag de afspraken die we in ons telefoongesprek maakten.

#### Mediation

We spraken met elkaar af dat we een mediationtraject beginnen. Daarin praten u en uw leidinggevende samen over uw bezwaar, onder leiding van een onafhankelijke mediator.

#### Afspraak

Ik nodig u uit voor het eerste mediationgesprek op <datum afspraak> om <tijdstip>. Het gesprek is in het bestuursgedeelte van het provinciehuis, kamer <kamernummer>. Mediator <naam mediator> leidt het gesprek. Namens de provincie neemt <naam> deel aan het gesprek.

#### Als u niet kunt

Misschien is het voor u toch niet mogelijk om op deze dag of dit tijdstip af te spreken. Wilt u dan een nieuwe afspraak met mij maken?

#### Uw bezwaarschrift

We stellen de formele behandeling van uw bezwaar uit totdat we het mediationtraject beëindigen.

#### Informatie in folder

Bij deze brief vindt u de folder 'Mediation, oplossing door bemiddeling'. Daarin leest u achtergrondinformatie over mediation. U vindt ook het NMI-reglement en een concept-mediationovereenkomst.

#### Vragen?

Heeft u vragen? Neemt u dan gerust contact met mij op. U kunt mij bereiken via telefoonnummer <telefoonnummer>.

Met vriendelijke groet,

<handtekening>

<naam>  
projectsecretaris mediation

#### Bijlagen:

folder 'Mediation, oplossing door bemiddeling'  
NMI-reglement  
concept-mediationovereenkomst

## Bijlage 2 Standaard Mediationovereenkomst

### Mediationovereenkomst VERTROUWELIJK

#### Partij A:

Vertegenwoordiger(s):

#### Partij B:

#### Onderwerp van het geschil:

#### Afspraken:

Partijen verklaren zich akkoord met de onderstaande algemene afspraken. Deze afspraken vormen samen de Mediationovereenkomst zoals genoemd in het reglement van de Stichting Nederlands Mediation Instituut (NMI) (bijgevoegd). De bepalingen van dit reglement vormen uitgangspunt voor eventuele nadere afspraken tijdens de mediation en zijn van toepassing voorzover daarover expliciet afspraken door partijen zijn gemaakt.

1. Partijen en de mediator nemen tegenover elkaar de inspanningsverplichting op zich het geschil op te lossen door mediation. Partijen zijn bereid onder leiding van de mediator met elkaar over hun geschil te spreken. Zij zullen daarbij naar elkaars argumenten luisteren en zoeken naar oplossingen in wederzijds belang. Voor het oplossen van het geschil zijn zij zelf verantwoordelijk.
2. De bemiddelingsgesprekken worden gevoerd op basis van volledige vrijwilligheid. Als één der partijen of de mediator de bemiddelingsprocedure wil beëindigen gebeurt dat.
3. Bij de gesprekken zijn alle partijen aanwezig of vertegenwoordigd. Het is mogelijk om ter ondersteuning iemand mee te nemen.
4. Als partijen of de mediator dat wenselijk vinden kunnen ook afzonderlijke gesprekken met de mediator plaatsvinden.

5. Wat wordt besproken tijdens de bemiddeling wordt vertrouwelijk behandeld. Alle partijen en de mediator verbinden zich tot geheimhouding en beslotenheid en verklaren het daaromtrent bepaalde in het NMI Mediation Reglement van overeenkomstige toepassing.

6. Als de bemiddelingsprocedure voortijdig is beëindigd kunnen partijen elkaar niet binden aan tijdens die procedure gedane uitspraken. Tijdens de bezwaarschriften- en/of klachtenprocedure en een eventuele rechterlijke procedure zullen partijen geen beroep doen op deze niet-bindende uitspraken.

7. Indien de beëindiging niet tijdens een bijeenkomst plaatsvindt zal degene die wil beëindigen alle betrokken partijen, de mediator en de projectsecretaris daarover schriftelijk informeren.

8. De kosten van de mediator komen voor rekening van de provincie Overijssel. Voorzover in overleg met partijen besloten wordt deskundige derden in te schakelen voor advies of onderzoek, komen de kosten daarvan voor rekening van partijen zelf.

9. De deelnemers aan de bemiddeling zullen na beëindiging daarvan een evaluatieformulier invullen en toezenden aan de projectsecretaris ten behoeve van onderzoek.

10. De mediator en de secretaris zijn niet aansprakelijk voor schade, van welke aard dan ook, die voor partijen of bij de mediation betrokkenen mocht voortvloeien uit de mediation, een en ander in de ruimste zin des woords.

Zwolle, <datum>

**Partij A**  
Mediator

**Partij B**  
Secretaris

### Bijlage 3 Vaststellingsovereenkomst

#### Vaststellingsovereenkomst VERTROUWELIJK

Dossiernummer :

Mediator :

Projectsecretaris :

**Partij A:** <naam>  
Vertegenwoordiger/gemachtigde:

**Partij B:** Provincie Overijssel  
Vertegenwoordigers/gemachtigden:

#### Conclusies en afspraken:

1. Partijen hebben in vier mediationbijeenkomsten met elkaar gesproken over de ontstane werkrelatie en gezocht naar mogelijkheden om te komen tot een voor beide partijen acceptabele wijze van beëindiging van het dienstverband.
2. Op <datum> hebben partijen overeenstemming bereikt en zijn de volgende afspraken gemaakt.
3. Partijen komen overeen dat <naam medewerker> met ingang van <datum> voor een volledige FPU omslag neemt. De omvang van zijn dienstverband loopt tot genoemde FPU-datum door bij het ABP, waardoor de pensioenopbouw gegarandeerd blijft.
4. Partijen komen verder overeen dat het aan <naam medewerker> verleende betaald verlof onder de hierna genoemde voorwaarden wordt voortgezet tot <einddatum>.
5. Ten aanzien van de opgelegde korting op het vakantieverlof en het tegen dat besluit ingediende bezwaarschrift spreken partijen het volgende af. Met de ondertekening van deze vaststellingsovereenkomst wordt dat besluit en dat bezwaarschrift geacht te zijn ingetrokken.

6. Tot slot spreken beide partijen de wens uit op een prettige manier en op korte termijn ook feitelijk afscheid van elkaar te nemen. De afspraak wordt gemaakt dat <naam medewerker> laat weten op welke manier hij dat wil.

Zwolle, <datum>

**Partij A**  
Provincie Overijssel  
in deze vertegenwoordigd door:

**Partij B**  
vertegenwoordiger/gemachtigde:

**Mediator**

**Secretaris**

## Bijlage 4 De vier fasen in mediation

### Fase 1 Intake

In deze fase komen aan de orde:

- De Agenda
- Rollen
- Verwachtingen
- Werkafspraken
- Spelregels
- Zitten de juiste spelers aan tafel?
- Is Het Mandaat Geregeld?
- Is de mediationovereenkomst ondertekend?

Na deze fase volgt een check:

- Is er commitment?
- Wat is het Beste alternatief zonder overeenkomst?

Dan verder naar:

### Fase 2 Onderzoek

- De thema's in deze fase zijn:
- Waar gaat het echt om?
- Communicatie
- Informatie verzamelen
- Standpunten
- Emoties
- Wantrouwen

Na deze fase volgt weer een check:

- Is de situatie onderhandelingsrijp?
- Zijn de belangen helder?
- Wat is het Beste alternatief zonder overeenkomst?

Dan verder naar:

### Fase 3 Onderhandelen

Waarin het gaat om:

- Zorgen
- Behoeften
- Opties
- De weging [Waarvan?]

Na deze fase volgt weer een check:

- Alles akkoord?
- Is de oplossing beter dan het Beste alternatief zonder overeenkomst?

Dan verder naar:

### Fase 4 Afsluiting

Die bestaat uit:

- Evaluatie
- Rituelen [Wat wordt hiermee bedoeld?]

1 tot en met 3 fase 1: win-win; conflict verloopt zakelijk

4 tot en met 6 fase 2: win-lose; partijen halen standpunten van anderen bij

7 tot en met 9 fase 3: lose-lose; partijen spelem 'op de man'

## Bijlage 5 Escalatiegraad van het conflict

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Discussies verharden								
Impasse								
Afschermen		Intellectueel geweld						
Selectieve aandacht		Competitie						
Coöperatief oplossen		Polarisatie		Prestige zaak				
		Scoren		Inlevingsvermogen neemt af		Coalities		
				Gezamenlijke verantwoordelijkheid is weg		Zwart-wit beeld		Vuil spel
		Oplossing uitschakelen		Uitbreiding conflict	Ontmaskering	Harde eisen		
				Self fulfilling prophecy	Elkaar niet zien, dood verklaren	Paniek reacties	Tegenstander is vijand	
				Uitstoten	Sancties	Stress	Geweld	Systematische vernietiging
						De ander schade toedoen	Versplinteren van tegenpartij	Samen de afgrond in

## Bijlage 6 Conflictstijlen

Assertiviteit-as  
(zorg voor  
het resultaat)

### Forceren/vechten

- voor jezelf opkomen
- er helemaal voor gaan
- willen winnen

### Compromis

- laten we niet moeilijk doen
- vooruit, je kunt niet alles hebben

### Ontwijken

- ervan weglopen
- ontkennen
- verdekt opstellen
- 'morgen'

### Samenwerken/confronteren

- hoe kunnen we jouw
- én mijn belang dienen

### Toegeven/aanpassen

- het de ander naar de zin willen maken
- accomoderen
- toegeven 'omwille van'
- eerst jij, dan ik

relatie-as  
(zorg voor de relatie)

Assertiviteit is het vermogen om de eigen belangen te verwoorden en ervoor op te komen.

Empathie is het vermogen om zich te verplaatsen in de ander en te begrijpen wat de ander wenst, beweegt.

Empathisch zijn, of assertief zijn heeft niets te maken met 'zacht' of 'hard' en 'goed' of 'slecht'. Assertief zijn is iets anders dan 'vechten'; empathisch zijn is iets anders dan 'aanpassen'.

Bij onderhandelen speelt de spanning tussen assertiviteit en empathie een belangrijke rol.

© Centrum voor Conflictantering

## Bijlage 7 Belangeninventarisatie

### Belangeninventarisatie

Mijn belangen	Wat de wederpartij mij eventueel kan bieden
Veronderstelde belangen van de wederpartij	Wat ik de wederpartij eventueel kan bieden

Deze figuur is ontleend aan het cursusmateriaal van het Centrum voor Conflictantering in Haarlem Onderhandelingsproces

### Synthese van zeven elementen

#### Belangen

- Maak de belangen van beide partijen zichtbaar.
- Zoek ook naar onderliggende belangen.

#### Persoonlijke relatie

- Scheid de mensen van het (zakelijke) probleem.
- Vermijd het spelen op de man, speel altijd de bal.

#### Opties

- Genereer opties om aan de belangen tegemoet te komen.
- Zoek naar wegen om de winst van partijen te maximaliseren.

#### Alternatieven

- Zoek naar alternatieven voor een uitonderhandelde overeenkomst.
- Stel je Beste alternatief zonder overeenkomst vast en probeer dat te verbeteren.
- Doe hetzelfde ook vanuit het gezichtspunt van de ander.

#### Rechtvaardiging

- Gebruik externe standaardbegrippen tegelijk als zwaard en als schild.
- Overtuig door middel van beginselen van redelijkheid en billijkheid.

#### Communicatie

- Identificeer je eigen aannames en de dingen waar- naar je wilt luisteren.
- Help de ander te begrijpen.

#### Voornemens

- Verzamel de in een overeenkomst op te nemen hoofdpunten.
- Plan de stappen op weg naar een overeenkomst.

#### Onderhandelen volgens Harvard

1. Vermijd het spelen op de man, speel dus altijd de bal.
2. Richt je op belangen en niet op posities.
3. Zoek naar oplossingen in wederzijds belang.
4. Hanteer daarbij zoveel mogelijk objectieve criteria.



## Bijlage 8 Communicatie: vaardigheden en voorbeelden

### Metacommunicatie

- We zouden het over ... hebben, maar ik zie dat u elkaar nog steeds verwijten maakt. Dit lijkt een vruchtbaar gesprek over ... in de weg te staan. Bent u bereid naar de mogelijkheden te zoeken om het anders te doen?
- Ik zie dat u nogal heftig reageert, is dat een gebruikelijke reactie van u? Wat denkt u dat het effect (op uw gesprekspartner) daarvan is?
- Ik krijg de indruk dat u elkaar nog steeds hoopt te overtuigen. Denkt u dat het op deze manier zal lukken?  
Zo niet, hoe zou u het anders willen doen?
- Ik zie dat u elkaar over en weer verwijten maakt over de manier waarop u met de situatie bent omgegaan. Hebt u het idee dat deze manier van praten met elkaar een oplossing dichterbij brengt? Zo niet, hoe zou u het anders willen doen?
- U kiest er beiden voor het conflict op te lossen en daarvoor de juridische weg te verlaten. Toch hoor ik u beiden nog steeds praten in termen van gelijk en ongelijk. Denkt u dat dit leidt tot een gemeenschappelijke oplossing?  
Zo niet, wilt u het anders en hoe anders?
- Ik zie dat u ruzie met elkaar maakt zonder echt naar elkaar te luisteren. Kunnen we iets afspreken waardoor u elkaar kunt horen?

### Reflecteren van inhoud, emotie en intentie

- Ik hoor u zeggen ...
- Ik zie ook dat het u raakt ...
- Ik krijg de indruk dat u het liever vandaag dan morgen opgelost ziet
- Ik hoor u beiden zeggen dat u wilt dat de zaak wordt voortgezet, maar u verschilt van mening over de manier waarop ...
- Ook zie ik hoezeer u er emotioneel bij betrokken bent ...
- Ik krijg de indruk dat het van geen van u beiden de bedoeling is om ...
- Klopt het dat ik u hoor zeggen dat ... en zie ik dat dit u heeft aangegepen?
- Ik proef ook uit uw woorden dat u wenst dat ... Klopt dat?
- Ik hoor u zeggen dat u niet betrokken geworden bent bij ... Zie ik goed dat u zich daardoor voelt buitengesloten? Zou u eigenlijk invloed willen hebben op/betrokken willen worden bij ... ?
- Hoor ik u zeggen dat u het nodig vindt om ... En begrijp ik goed dat u de intentie hebt om ... ?

### Heretiketteren

- Ik hoor dat ieder van u ...
- Ik begrijp dat het voor u heel belangrijk is dat ... (van verwijt naar wens).
- Ik begrijp dat u er moeite mee heeft dat ... (van verwijt naar zorg).
- U zou graag willen dat ... ?
- Hij gaat zijn eigen gang. U zou graag willen dat hij rekening met uw wensen houdt?
- Hij probeert achter mijn rug ... U zou graag willen dat u samen naar een oplossing zoekt?
- Dat is toch nergens goed voor  
U vraagt zich af of ... wel verstandig is?
- Dit moet snel worden afgehandeld .....  
U zou graag willen dat op korte termijn ... ?
- Het is voor u kennelijk belangrijk dat met alle belangen rekening wordt gehouden?
- U hebt er kennelijk behoefte aan om goed onder woorden te brengen dat .... ?
- Bent u bang dat uw belangen onvoldoende aan bod komen?

### Relationele vraag

- Hoe ging u vroeger met elkaar om. Wat/wie was daarbij van invloed en in hoeverre speelt die invloed daarin nog een rol?
- Hoe ging u vroeger met elkaar om en hoezeer gaat het u ter harte hoe het straks gaat?
- Wat is volgens u het verschil tussen de manier waarop u tegen de toekomst aankijkt en waarop ... er tegenaan kijkt? (En andersom).
- Wat is het verschil tussen de manier waarop u vroeger met elkaar omging en nu?
- Wat is het verschil tussen de huidige situatie en de manier waarop u in de toekomst met elkaar wilt omgaan?
- Hoe was het contact tussen u voordat ... en hoe zou u willen dat het contact in de toekomst gaat verlopen?
- Waar bent u het wel over eens?
- U bent het eens over ..., maar waarin verschilt u als het om de manier waarop gaat?

### Vraag t.b.v. overgang naar exploratiefase

- Is mediation de weg die u wilt bewandelen, wat hebt u nodig om hier ja tegen te kunnen zeggen?
- U hebt allebei aangegeven graag op normale wijze met elkaar om te willen gaan. Mag ik aannemen dat ieder van u bereid is in deze mediation uw kaarten open op tafel te leggen?
- U hebt dus allebei de wens om door mediation te zoeken naar een oplossing naar het genoemde verschil in inzicht?
- Nu u het eens bent over de spelregels kunnen we beginnen met het bespreken van het probleem, of is er nog iets blijven liggen?
- Ik hoor dat u bereid bent te werken aan de oplossing van uw geschil. Wat is het belangrijkste dat u verdeeld houdt?

- Waarover wilt u het hebben, wat is het belangrijkste onderwerp?

### Reflectieve vraag

- Stel dat u niet/ wel ... , zou het overleg dan anders verlopen?
- Stel dat het om ... zou gaan en niet over ... ?
- Stel dat u er samen niet uit zou komen?
- Stel dat ... Wat betekent dat dan voor u?
- Stel dat ... Wat levert dat dan echt op en zijn alle problemen dat uit de wereld?
- Stel dat ... Waar maakt u zich dan zorgen over?
- Stel dat ... Welke problemen ziet u dan?
- Stel dat ... Wat betekent dat dan voor u persoonlijk?
- Stel dat ... Hoe zou u dat dan ervaren?
- Stel dat u uw wensen aan de rechter zou voorleggen. Hoe zou u ze dan formuleren?
- Wat betekent het voor u om hier tegenover elkaar te zitten?

### Strategische vraag

- Wat zou u willen als u in de schoenen van de ander stond?
- Hebt u overwogen wat er gebeurt wanneer u er hier niet uitkomt?
- Wat zou de uitspraak zijn in een kort geding?
- Wat is voor u het belangrijkste: uw gelijk, of een goede relatie met ... ? (En andersom).
- Wat gebeurt er als ... ?
- Hoe lang was ... een succes?

### Futurise

- Welke rol ziet u in de nabije toekomst voor uzelf en de ander in?
- Bestaat ... over 10 jaar nog?
- Wat doet u met ... ? (bijvoorbeeld Kerst)

- Stel u komt er niet uit en ... Wat zou dat in de toekomst voor u gaan betekenen?
- Hoe zou u over 5 jaar met elkaar willen omgaan?
- Hoe wilt u, als dit conflict achter de rug is, met elkaar omgaan?
- Wat is voor u in de komende jaren van belang?
- Hoe wilt u dat ... er over 3 jaar uitziet (bij opties)

#### Gemeenschappelijk maken

- Ik hoor van u allebei dat ..., en dat u daardoor allebei ...
- Ik hoor u beiden zeggen dat het liefst zou willen dat blijft bestaan.
- U hebt allebei last van deze situatie, alleen verschilt u over de manier waarop u het wilt oplossen.
- Ik proef uit uw woorden dat u er allebei prijs op stelt dat ...
- U hebt er allebei belang bij dat er in goed overleg oplossingen worden gevonden en dat dit gebeurt volgens ...
- Het is voor ieder van u een moeilijke beslissing nu ...
- Ik begrijp dat u het allebei belangrijk vindt dat ...
- U zou er allebei graag trots op zijn dat dit probleem wordt opgelost ...

#### Partialiseren

- Ik zie dat er zowel zakelijke als persoonlijke elementen een rol in uw geschil spelen.
- Welk probleem pakt u het eerst aan (op flap schrijven)
- Ik hoor dat u het allebei vreselijk vindt hoe u nu met elkaar omgaat en zie tegelijkertijd dat u allebei een ander idee heeft over hoe het verder moet met .....
- Ik heb u een aantal problemen horen noemen als ...

Welke zullen we er als eerste uit pikken om te bespreken. Deels zijn dit al oplossingen, deels zijn dit overlegpunten.

- Is het mogelijk om besluiten te nemen als ... en niet als ...

#### Normaliseren

- Het is heel natuurlijk dat het u zo raakt dat het nu zo moet lopen, als je zo goed met elkaar hebt kunnen opschieten.
- Het is ook heel begrijpelijk dat er problemen ontstaan, nu het om ... gaat en het zo onduidelijk is geregeld.
- Het spreekt voor zich dat u hier met gemengde gevoelens zit.
- Bij ... (bijvoorbeeld familiebedrijf) blijkt het vaak lastig om én familieverhoudingen, én zakelijke relaties goed te houden.
- Het is goed te begrijpen dat u er allebei moeite mee hebt dat ...
- Het is begrijpelijk dat u er vanuit uw rol van ... en u vanuit uw rol als ... anders tegenaan kijkt.
- Het is ook moeilijk te bepalen wat ...
- Het komt vaak voor dat in zo een situatie als dit het moeilijk is om samen de juiste beslissing te nemen.
- Het spreekt voor zich dat u in deze situatie als ... en ... met gemengde gevoelens zit.
- Bij mediation komt dit vaker voor.

#### Vraag t.b.v. overgang naar onderhandelingsfase

- Accepteert u elkaar als onderhandelingspartner?
- Bent u bereid om de onderlinge wroef wat op de achtergrond te schuiven om ruimte te maken voor een effectief onderhandelingsproces?
- Zijn alle belangen op tafel? Kunt u de rancune nu achter u laten? Zijn de belangen ook voor elkaar

duidelijk? Ziet u elkaar zitten als onderhandelingspartners? Bent u bereid te zoeken naar oplossingen voor beider belangen?

- Bent u bereid uw krenkingen, emoties te parkeren teneinde met elkaar tot zaken te komen?
- Bent u bereid om te zoeken naar oplossingen, rekeninghoudend met beider belangen?
- Bent u bereid om op basis van de op de flap genoteerde belangen te gaan zoeken naar oplossingen die voor u beiden aantrekkelijk zijn?
- Bent u bereid uw creativiteit aan te boren, zodat er meer, c.q. andere ideeën ontstaan dan voorheen?

#### Schilvraag

- Wat maakt dat het u zo raakt?
- Wat maakt dat u zo overtuigd lijkt van uw standpunt?
- Wat maakt u zo stellig dat .... niet kan?
- Wat maakt het voor u zo belangrijk dat .... ?
- Wat maakt het voor u zo stellig dat .... ?
- Wat maakt u zo stellig dat u dit moet doen?
- Stel dat u ... opschort. Wat levert dat dan echt op en zijn de problemen dan uit de wereld?
- Stel dat ... niet lukt. Waar maakt u zich dan zorgen over?
- Stel dat ... Welke problemen ziet u dan?
- Stel dat ... Wat betekent dat dan voor u persoonlijk?
- Wat maakt u zo overtuigd dat .... ?
- Ik wil graag weten wat u tot deze stellingname heeft gebracht?
- Waar gaat het u werkelijk om?
- Stel dat aan uw wens wordt voldaan. Is uw probleem dan opgelost?
- Stel dat ... niet doorgaat. Wat is dan de situatie?
- Stel dat ... doorgaat. Wat levert dat dan op, anders dan ...?

- Stel dat ... niet doorgaat. Waar zou u zich dan ongerust over maken, anders dan ...?

#### Circulaire vragen

- U wilt kennelijk allebei met elkaar hier tot afspraken komen en u geeft allebei aan prijs te stellen op ... (belang); wat heeft u de ander te bieden, zodat hij mee kan gaan in uw wens om ... Wat hebt u nodig van de ander om aan diens wensen tegemoet te komen?
- Stel, ... wil er aan meewerken aan uw belang tegemoet te komen. Wat hebt u dan aan ... te bieden om dat voor hem makkelijker te maken?
- Wat hebt u nodig om aan de belangen van ... tegemoet te kunnen komen? En wat hebt u te bieden opdat ... tegemoet kan komen aan uw wensen.
- Wat heeft ieder van u nodig van de ander om het gevoel te krijgen dat u recht is gedaan?
- Wat hebt u nodig om tegemoet te komen aan de wens van ... om ... ?
- Wat kunt u ... bieden, zodat hij tegemoet kan komen aan uw wens?
- Wat kunt u beiden bieden, opdat de ander tegemoet kan komen aan uw wensen?

#### Paradoxe interventie

- Uw probleem lijkt mij nu bijna onoplosbaar. Ik ben bang dat ...
- Wie ben ik dat ik u daar nog bij zou kunnen helpen (uit het raam gaan zitten kijken).
- Doe recht aan ... en breng de hele situatie terug naar die van toen ...
- Dus er is geen ander alternatief dan ...?
- Dus een oplossing van het probleem is ...?
- Ga vooral zo door met kissebissen.

- Het lijkt mij voor u belangrijk om elkaar op deze wijze in evenwicht te houden. Kennelijk is dit uw manier om ...
- De oplossing van de 2e orde (Watzlawick).  
Bijvoorbeeld bij de inschatting van ruziënde broer en zus wat vader zou vinden van het probleem: Zoek naar een oplossing, los van het probleem. Dus losmaken van de inschatting van partijen. Als uw vader u hier zou kunnen zien zitten, wat zou hij dan van u denken. Wat zou hij belangrijker vinden, dat u goed met elkaar omgaat of dat u zich verliest in de strijd om ...

#### Vraag om mediation af te ronden

- Hoe zou u misverstanden of problemen in de toekomst willen oplossen?
- Zou u weer een beroep op mediation willen doen als u er onderling niet uit kunt komen?
- Wat is er voor u beiden nodig om problemen in de toekomst te voorkomen?
- Stelt u het op prijs om de bemiddeling op uw eigen wijze af te ronden?
- Is alles gezegd?
- Wilt u ter afsluiting van het mediationproces nog iets aan elkaar kwijt?
- Hoe wilt u dit afsluiten?
- Denkt u dat ... ook gelukkig zal zijn met deze oplossing?

#### Bijlage 9 Literatuurlijst

##### Succesfactoren en tips voor Mediation bij de overheid

Projectbureau Mediation  
Provincie Overijssel  
24 november 2005

##### Mediation, een publieke zaak!

Praktijkervaringen van in- en externe mediators  
bij de provincie Overijssel  
Provincie Overijssel  
24 november 2005

##### Project Mediation

##### Vernieuwend perspectief

Eindrapportage 2001 - 2005  
Mevrouw mr. A.M. de Koning  
Provincie Overijssel  
november 2005

##### Handboek Mediation

Brenninkmeijer, A.F.M., H.J. Bonenkamp,  
K. van Oyen, H.C.M. Prein, P. Walters, (red.)  
Sdu Uitgevers  
Den Haag 2005.

##### NMI Mediation Reglement

[www.nmi-mediation.nl](http://www.nmi-mediation.nl), Over mediation,  
Reglementen en modellen

## Het Arboconvenant

Deze handleiding komt tot stand in het kader van het Arboconvenant Provincies. Dat is een landelijke overeenkomst tussen het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en de werkgevers- en werknemersorganisaties van de provincies. De kern van het convenant zijn afspraken om ziekteverzuim van provinciemedewerkers te voorkomen en terug te dringen. De projectorganisatie Arboconvenant Provincies is erg geïnteresseerd in de ervaringen van de Provincie Overijssel. Mediation is een van de thema's in het arboconvenant. In situaties van (dreigend) ziekteverzuim waaraan een arbeidsconflict ten grondslag ligt kan mediation als methode voor conflictoplossing goede diensten bewijzen. Binnen de begroting van het arboconvenant is een bedrag beschikbaar voor pilotprojecten mediation van een of meer provincies. De totstandkoming van deze handleiding is een van die pilotprojecten.

## Colofon

### Uitgave:

BBCP/projectorganisatie Arboconvenant Provincies  
en NICOA  
mei 2006

Deze handleiding is tot stand gekomen in verband met de afsluiting van het project Mediation en de opening van de mediationloketten van de Provincie Overijssel.

### Inlichtingen bij:

Mediationloket P&O  
telefoonnummer: (038) 425 19 34  
mediaton@prv-overijssel.nl

### Teksten:

provincie Overijssel

### Eindredactie:

Jos Fluitsma (Intercity Consultancy, Apeldoorn)

### Vormgeving en productie:

Do Company, Rotterdam

© BBCP/projectorganisatie Arboconvenant Provincies.  
Den Haag, mei 2006

© Bij het samenstellen van deze handleiding is gebruik gemaakt van teksten uit 'Mediation, een publieke zaak!', een uitgave van de provincie Overijssel van 24 november 2005.



Uitgave

BBCP/projectorganisatie Arboconvenant Provincies

Lange Voorhout 13

Postbus 556

2501 CN Den Haag

T (070) 3765920

[www.houhetwelgezond.nl](http://www.houhetwelgezond.nl)

