



# “Uiteindelijk willen gewoon gehoord

## Mediator Olga Zuiderwijk over mediation als conflictpreventie

Waar mensen samenwerken, ontstaat dynamiek. Tussen collega's onderling, tussen medewerkers en leidinggevenden. Soms ontwikkelt zich een conflict, als gevolg van opgebouwde spanningen of in de arbeidsrechtelijke sfeer. Het lukt mensen niet altijd om een conflict zelf op te lossen. Eén van de mogelijkheden die zich dan voordoet, is het inschakelen van een mediator. Als onafhankelijke derde bemiddelt de mediator tussen de partijen, om zo tot oplossing van het conflict te komen. Zuiderwijk: “Natuurlijk kan de hulp van een mediator ingeroepen worden bij een conflict. Maar mediation kan ook ingezet worden om te voorkomen dat er een echt conflict ontstaat. Zeer effectief, en voor beide partijen veel prettiger.”

Wie een geschil heeft, wil daar zo snel mogelijk van af. Liever normale, werkbare verhoudingen tussen partijen dan juridische steekspelen. Die laatste monden vaak uit in procedures bij de rechter en kosten veel tijd, energie en geld. Bovendien vormt een vonnis niet altijd een oplossing. Steeds vaker valt daarom de keuze op een andere vorm van conflictoplossing: mediation.

Olga Zuiderwijk, voorheen P&O-er bij diverse koepelorganisaties in de gezondheidszorg en in verschillende (zorg)organisaties, heeft ruim 15 jaar een bloeiende P&O, coaching- en mediatiopraktijk. Sinds vorig jaar is zij opgenomen in het register van het Nederlands Mediation Instituut (NMI) met de beschermde titel NMI Mediator®.

### **(Non) profit**

Zuiderwijk: “In Nederland zit mediation nog een beetje in de taboesfeer: ‘als er een mediator moet komen dan is het wel héél erg’. Die instelling zorgt ervoor dat conflicten pas ‘officieel’ worden als er een of meerdere escalaties zijn geweest. Door schaamte blijven wrijvingen en problemen vaak te lang onder de tafel. Bovendien zien veel managers conflicten als lastig, een hinderlijke onderbreking van het eigenlijke werk.”



# mensen vaak worden"

Maar er is wel sprake van verandering: in de profit-sector begint het besef door te dringen dat mediation een zeer bruikbare tool voor conflictmanagement kan zijn. Snel en relatief goedkoop. In progressieve organisaties maakt men zelfs al budget vrij voor mediation, om het financieel gedekt te hebben als men de hulp van een mediator wil inroepen. Als ondernemingen bijhouden wat zij op jaarbasis uitgeven aan het in een juridische context uitvechten van geschillen, dan blijkt dat mediation een zeer kosteneffectieve methode van geschiloplossing is.

In de profit gaat men over het algemeen toch al wat zakelijker om met geschillen. Het gaat daar ook vaak om geschillen in de trant van het al of niet gehaald hebben van gestelde targets. Hoewel er duidelijk een mentaliteitsverandering gaande is, gaan conflicten in non-profit organisaties, zoals zorginstellingen, vaak over onderlinge samenwerking en communicatie. Die conflicten zijn vaak erg gelaagd, het gaat meestal niet om de zaken die allereerst in de gesprekken aan bod komen, zoals "jouw overdrachten zijn niet duidelijk", "jij loopt de kantjes ervan af" of "jouw stijl van leidinggeven laat te wensen over". Die geschillen zijn vaak minder hard, in de zin van aanwijsbaar,

## Conflicten waarbij mediation preventief gebruikt kan worden

### Enkele voorbeelden:

- arbeidsconflicten en samenwerkingsproblemen als gevolg van bijvoorbeeld arbeidsongeschiktheid en reïntegratie, werkdruk, samenwerkingsproblemen, onevenwichtige taak- en verantwoordelijkheidsverdeling
- de uitvoering van de zorgverlening en de eindverantwoordelijkheid daarvoor
- opgelegde budgettaire beperkingen: wie is verantwoordelijk voor het behandelplan dat voor een patiënt wordt vastgesteld in relatie tot de bedprijs die de instelling krijgt
- de economische waarde van maatschappen of samenwerkingsverbanden: wat moet een eventuele uitkoop van een maat opleveren
- de hoogte van de door de overheid of zorgverzekeraar vastgestelde tarieven: hoe lang kunnen organisaties de opgelegde tarieven accepteren en hoe moeten budgetproblemen worden opgelost
- onvrede bij de afnemers (de patiënt, cliënt of bewoner) over de kwaliteit van de zorgverlening of de bejegening: waar kan men verhaal halen en hoe kan een klachtenprocedure worden afgewend
- uitbesteding en aanbesteding van nieuwbouw en renovatieprojecten, waarbij ingewikkelde besluitvormingsprocedures, grote financiële belangen en meerdere partijen betrokken zijn en waarbij onderhandelingen kunnen vastlopen en conflicten kunnen ontstaan

zeker ook omdat er in de zorg weinig tot niet aan dossiervorming wordt gedaan. Zonder dossiers blijven conflicten vaak veel langer nodeloos slepen.

### Conflictmanagement

Om efficiënt en doelmatig met de gerezen problematiek om te gaan is een gestructureerde benadering noodzakelijk. Daarom wordt in toenemende mate belang gehecht aan conflictmanagement. Bij conflictmanagement is het de bedoeling in een zo vroeg mogelijk stadium te bezien welke methode het beste

is om een geschil of een probleem op te lossen. Het is van belang in eerste instantie te onderkennen in welk stadium een conflict zich inmiddels bevindt.

In het ergste geval hebben partijen zich al dermate ingegraven, dat van enig overleg geen sprake meer kan zijn en dat alleen nog maar een gerechtelijke procedure via advocaten, arbitrage of een bindend advies uitkomst kunnen bieden. Maar het kan ook zijn dat partijen nog de bereidheid hebben in gezamenlijk overleg naar een



Olga Zuiderwijk is vrijgevestigd adviseur en NMI Mediator®. Zij is in haar adviespraktijk werkzaam op het gebied van personeel, organisatie, coaching en mediation.

Als mediator is zij gespecialiseerd in

- arbeidsrelaties, arbeidsreïntegratie, communicatie en samenwerking
- geschiloplossing in de gezondheidszorg in de driehoek zorgaanbieders, zorgverzekeraars en zorgafnemers.

Zij is een voorstander van en legt zich toe op het bevorderen van mediation als preventief instrument van conflictmanagement.

E: [info@apz-advies.nl](mailto:info@apz-advies.nl)  
W: [www.apz-advies.nl](http://www.apz-advies.nl)

oplossing te streven. Dit is de fase waarin de hulp van een mediator op zijn plaats is. Zoals al eerder gezegd is het echter nog beter, de koninklijke weg eigenlijk, om de partijen vóór escalatie om de tafel te krijgen en tot snelle verbetering van de situatie te komen. Dan kan mediation echt als preventief middel worden gebruikt. De organisatie voorkomt hiermee dat een rechter of een arbiter een minder gunstige, maar wel bindende uitspraak doet. Door mediation als preventieve methode van geschiloplossing binnen het conflictmanagement te integreren, kunnen managers adequater met opkomende geschilsituaties omgaan.

### Vertrekpunten

Twee uitgangspunten zijn uiterst belangrijk bij mediation. Als daaraan niet is voldaan, wordt het een heilloos proces waar niemand wat mee opschiet. Het eerste vertrekpunt is vrijwilligheid. De partijen moeten zelf de wil hebben om er samen uit te komen, anders lukt het niet. Mensen die van de werkgever 'naar mediation moeten' missen die eigen drive om de situatie te verbeteren, dus als ik merk dat ze eigenlijk niet willen, dan maak ik dat bespreekbaar en sluiten we met die conclusie de mediation af. Dan kan er gekeken worden naar bijvoorbeeld het maken van afspraken om op een goede manier uit elkaar te gaan. Deelname aan mediation is niet vrijblijvend. Men moet een actieve, opbouwende bijdrage leveren en zich houden aan de gemaakte afspraken.

Het tweede uitgangspunt is vertrouwelijkheid. Er worden scherpe afspraken gemaakt over wat er binnenskamers blijft en wat er extern aan andere collega's of werkgever mag



### Voordelen van mediation als preventiemiddel

- Goede en duurzame relaties blijven in stand, zowel extern (met zakelijke relaties en klanten) als intern (met medewerkers), er is sprake van een win-win-situatie;
- De focus ligt op wederzijdse belangen en de toekomst in plaats van juridische standpunten en het verleden;
- Er wordt gezocht naar duurzame oplossingen op korte termijn, waarover partijen zelf controle hebben;
- Tijdsbesparing, omdat er geen lange externe procedures (rechter, arbiter, bindend advies) behoeven te worden doorlopen om een geschil op te lossen;
- Kostenbesparing, omdat het tegen hoge kosten inschakelen van een advocaat achterwege kan blijven.

## Mediation is sneller, goedkoper en duurzamer dan een gerechtelijke procedure



worden medegedeeld. Van de gesprekken wordt een verslag gemaakt, maar dat is heel summier en bedoeld als hulpmiddel voor het gesprek. Vertrouwen is ook het sleutelwoord voor hoe ik mijn rol als mediator invul. 'Niet oordelen' is een adagium uit de mediation, waar je in de opleiding heel veel mee oefent. Onder geen beding mag één van de partijen het gevoel krijgen dat ik partij trek voor de ander. Ik meng me ook op geen enkele manier inhoudelijk in het geschil, ik functioneer alleen als

procesbegeleider. Het belangrijkste is dat de partijen zelf tot een oplossing komen door met elkaar in gesprek te gaan en open te staan voor elkaar, elkaar echt te horen. Ook al ligt de oplossing volgens mij voor het oppakken, ik meng me er niet in en draag inhoudelijk niks aan. Geen zetjes, geen duwtjes in de goede richting: het is hun proces."

### **Aanpak**

Maar hoe gaat mediation nu precies in zijn werk? Zuiderwijk:

"Meestal belt een werkgever met de mededeling dat men ondersteuning wil bij de oplossing van een conflict. Ik geef dan meteen aan dat ik alleen het hoofdonderwerp wil weten en geen verdere achtergrondinformatie: vanuit het punt van vertrouwelijkheid moet ik blanco en 'aanwijsbaar onpartijdig' het gesprek ingaan. Ik maak vervolgens een afspraak op neutraal terrein, een vergaderruimte of iets dergelijks waar we niet worden gestoord. De eerste afspraak zet de toon



van de mediation en daarom ga ik zeer zorgvuldig te werk, ik kom bijvoorbeeld als laatste, om de tweede partij niet het idee te geven dat er al van alles is voorbesproken. Zo gevoelig ligt dat.

Ik begin het gesprek met een uiteenzetting over de procedure, de afspraken rond geheimhouding, gedrag, verslaglegging en soms ook financiën worden dan gemaakt. Meestal is het de werkgever die voor de mediation betaalt, maar vanuit zijn of haar gevoel van onafhankelijk-

heid betaalt de medewerker soms een deel uit eigen zak. Deze afspraken worden vastgelegd in een mediationovereenkomst, die beide partijen ondertekenen.

Ik check ook of partijen de intentie hebben om er samen uit te komen. Zo ja, dan vraag ik hen wie er wil beginnen met het vertellen van zijn verhaal. De ervaring leert dat het meestal de medewerker is die begint. De gesprekstijd is gedoseerd; ook weer vanuit de gedachte van objectieve en neutrale aanpak

komt de regel voort dat de één niet meer spreektijd neemt of krijgt dan de ander.

Als beide partijen hun verhaal hebben gedaan – en soms echt hebben zitten spuien – begint het gesprek. Dan blijkt hoe belangrijk het is dat de mediator geen voorinformatie heeft. Ik kan namelijk doorvragen op bepaalde onduidelijkheden in het verhaal, zaken die de partijen wellicht onterecht als bekend veronderstellen. En dan komen de zaken op tafel. Als het goed gaat, dan zie je dat mensen zich



echt open gaan stellen, dat ze echt gaan vertellen wat er op hun hart ligt. Dan blijkt bijvoorbeeld dat de medewerker een aantal jaar geleden gepasseerd is bij een promotie. Of dat er achter een zakelijk conflict een aantal privé-problemen schuilgaat. Die medewerker die zo laat mogelijk komt, zo snel mogelijk weer weg is en half werk levert, blijkt bijvoorbeeld zwaar gebukt te gaan onder veeleisende mantelzorg in de familiekring. Als een manager daarvan nooit op de hoogte is gesteld, dan zie je reacties als "Oh nou

als ik dát eerder had geweten!" En dan raakt de weg geplaveid om naar een oplossing te gaan toewerken.

Lukt het niet, en komen de partijen er samen niet uit, dan is er wel de winst van de bewustwording. Door de gesprekken worden mensen zich er bijvoorbeeld bewust van dat dit eigenlijk helemaal niet de functie of de organisatie is waar ze willen werken. Ook dan kunnen er afspraken gemaakt worden om de zaken netjes af te ronden.

Een sessie duurt maximaal twee uur, dat is ook echt lang genoeg. Meestal duurt een mediation zo'n drie á vier rondes: in de eerste bespreek je dus de formaliteiten en doet men zijn verhaal, dan heb je soms twee rondes nodig om de zaken verder uit te diepen en in de vierde ronde worden de afspraken gemaakt.

### **Belang voor de zorg**

In mijn optiek is er voor mediation een grote rol in de zorgsector weggelegd. Het management van een zorginstelling heeft te maken met opvattingen over de kwaliteit van zorg, de financiële middelen die daarvoor kunnen worden aangewend, de autonomie van samenwerkingsverbanden en beroepsbeoefenaars, samenwerking tussen individuele en groepen medewerkers en de toenemende mondigheid van patiënten. Potentiële conflictstof te over dus. Omdat de relaties van de zorginstellingen met hun interne en externe stakeholders steeds belangrijker worden, is het de moeite waard voor HRM-

afdelingen om de mogelijke rol van mediation voor de instelling te overwegen. Voorkomen is nog steeds beter dan genezen. Laat onderhuidse conflicten niet slepen en sudderen, maar maak ze bespreekbaar. Communiceer helder en duidelijk, zowel over koerswijzigingen van de organisatie, als over bijvoorbeeld de procedure rond het opstellen van functiebeschrijvingen- en indelingen (IBC!). Er kan veel gedaan worden om het ontstaan van conflicten voor te zijn, en mediation is daar een heel bruikbaar voorbeeld van." «

### **Mediation**

Mediation komt oorspronkelijk uit Amerika, en heeft zich ontwikkeld vanuit de echtscheidingsproblematiek. Om rechters te ontlasten kwamen er functionarissen die het benodigde voorwerk deden en bijvoorbeeld ondersteuning verleenden bij het tot stand komen van omgangsregelingen. Het beroep van mediator is beschermd via opname in het register van het Nederlands Mediation Instituut (NMI). Het NMI zet zich in om de kwaliteit van mediation te waarborgen. Opleidingen tot mediator worden aangeboden door verschillende hogescholen en opleidingsinstituten. Zie voor meer informatie [www.nmi-mediation.nl](http://www.nmi-mediation.nl).

Reageren op dit artikel?  
Stuur dan een e-mail aan [communicatie@fwg.nl](mailto:communicatie@fwg.nl)