

# Verenigd in één kantoor

In het kader van het thema 'Verenigd' organiseerde het *Tijdschrift Conflicthantering* een rondetafelgesprek tussen een aantal mediators van verschillende mediationkantoren. De centrale vraag die op tafel lag: 'Wat bepaalt het succes van de mediators die zich verenigen in een mediationkantoor?' Gasten aan deze rondetafel waren Saskia Reuling (ReulingSchutte), Nienke Wiersma (BBKWmediation), Paul Boontje (Boontje Advocaten & Mediators), Matthijs Bierman (Stone Partners), Leon Hoornweg (Result Mediation) en Katalien Bollen (Deloitte Legal). Het gesprek werd gemodereerd door Maurits Jan Vink.

■ DOOR MAURITS JAN VINK

Recent vierde ReulingSchutte haar tienjarig bestaan. Dat riep bij de redactie de vraag op hoe het gaat met kantoren die alleen mediations doen, dus los van de advocatenkantoren waar ook mediators werken. Het gesprek vond plaats in het nieuwe kantoor van ReulingSchutte in Amsterdam.

Saskia Reuling was partner bij het advocatenkantoor DLA Piper voordat ze naar mediation overstapte en tien jaar geleden samen met Eva Schutte het kantoor oprichtte. Saskia Reuling: 'Als advocaat kijk je vooral naar het verleden: wat is er misgegaan, en hoe kan mijn cliënt daar nu het beste uitkomen? Dat vond ik te beperkt worden en ik merkte dat mijn aandacht meer uitging naar het zoeken naar een goede toekomst voor partijen. Bij mediation ligt daar voor mij de nadruk op. Dat dit vak mij steeds meer aansprak, hangt ook samen met waar ik stond in mijn eigen ontwikkeling. Ik raakte steeds meer geïnteresseerd in de psychologische kant van mensen en hun conflicten. In die fase kwam ik Eva Schutte tegen. Wij deelden de wens om meer de dialoog te zoeken met partijen en naar de toekomst te kijken om op die manier een oplossing te vinden. Vanuit die gedachte zijn we ons kantoor gestart.' Tien jaar geleden stond de gevestigde orde binnen de advocatuur niet te springen om mediation te combineren met advocatuur. Toch merkte ze zelf dat de combinatie van kennis van advocatuur en mediation mensen juist aansprak. Ze bracht naast haar mediationvaardigheden ook expertise mee: 'Je kan wat en je legt er als het ware mediationvaardigheden bovenop.' Paul Boontje haakt hierop

in: 'Het helpt als je een platform hebt en een achtergrond als advocaat van waaruit je mediation ontwikkelt en uitdraagt. Dat scheidt een zekere mate van geloofwaardigheid. Ik geloof er dan ook in dat je mediation en advocatuur goed samen kan brengen. Misschien is het ogenschijnlijk tegenstrijdig maar ik zie het als onlosmakelijk met elkaar verbonden.' Matthijs Bierman: 'Dat was ook de gedachte die ik had toen ik besloot mediator te worden. Ik schatte in dat ik het beter kon doen vanuit een platform. Dan kan je je beter profileren. Ons kantoor StonePartners is niet zozeer een kantoor in de traditionele zin. We hebben geen kantoorgebouw, maar zijn een samenwerkingsverband.'

Boontje: 'Als basis gaat het er voor mij om dat je een verhaal hebt waar je zelf in gelooft en dat je het gevoel hebt dat je daarmee echt impact kunt hebben. Je kunt met mediation een betekenisvolle rol vervullen in de ontwikkeling en het oplossen van conflicten. Als we dat kunnen uitdragen vanuit een verenigd geheel, dan komen de partijen vanzelf naar je toe. Daar komt de toegevoegde waarde van kantoren om de hoek kijken.' Nienke Wiersma: 'Wij hebben ervoor gekozen om als kantoor alleen zakelijke mediation aan te bieden. Ik denk ook dat dat een heldere en duidelijke boodschap is naar de markt. Bij ons kan men terecht voor zakelijke mediation. Ik denk dat er landelijk veel meer ruimte is voor mediationkantoren als de onze. Dat zal de verdere ontwikkeling van het vak ook ondersteunen.'

Gaandeweg het gesprek wordt duidelijk dat de deelnemers elkaar vinden in de gedachte dat



**Maurits Jan Vink** is redactielid van dit tijdschrift.



**Matthijs Bierman** werkt sinds twee jaar als mediator bij Stone Partners na een jarenlange carrière als bankdirecteur. Naast mediator is hij ook bestuurder bij commerciële en maatschappelijke organisaties.



**Katalien Bollen** is mediator bij Deloitte Legal – Lawyers België. Ze is arbeids- & organisatiepsychologe, werkt als mediator vooral voor familiebedrijven en arbeidsmediations en schreef een proefschrift over arbeidsmediations. Tevens is zij lid van de redactie van *Tijdschrift Conflicthantering*.



**Paul Boontje** is oprichter van Boontje Advocaten & Mediators. Hij is 25 jaar advocaat. De laatste acht jaar werkt hij ook als mediator.



**Leon Hoornweg** is manager mediation & opleidingen bij Result Mediation. Hij werkt sinds tien jaar als mediator.



**Saskia Reuling** is partner en mede-oprichter van ReulingSchutte. Zij was voorheen partner bij DLA Piper en werkt inmiddels ruim vijftien jaar als mediator.



**Nienke Wiersma** studeerde rechten en is inmiddels ongeveer twintig jaar als mediator actief. Ze is mediator en partner bij BBKWmediation.

samenwerken binnen een kantoor helpt om zichtbaarder te zijn in de markt. Krachtenbundeling helpt om klanten te vinden.

In Nederland zijn er verschillende kantoren die gespecialiseerd zijn in mediation en waar mediators structureel samenwerken, iets wat in België veel minder courant is. In België zijn het eerder individuele initiatieven. Hier en daar zijn er twee of drie mediators die zich (incidenteel) weten te verenigen. Wanneer zij zich verenigen, dan hebben ze veelal een gelijkaardige achtergrond: ofwel advocaat-bemiddelaars of mediators met een meer 'sociale' of psychologische achtergrond. Bij Deloitte Legal-Lawyers heeft men beide types in dienst die regelmatig samenwerken in co-mediation.

### **Voordeel van verenigde mediators**

Wat heeft de opkomst van mediationkantoren teweeggebracht, en wat zijn de voordelen ervan?

Volgens Reuling heeft de opkomst van kantoren ervoor gezorgd dat het voor mensen duidelijker is waar ze naartoe kunnen wanneer ze in een conflict zitten. 'Je weet namelijk niet wat je mist als het er niet is. Door de opkomst van kantoren kan je tegen de mensen zeggen: 'Daar moet je naar toe gaan.' Hoornweg noemt daarnaast het belang van het verenigen van mediators om van elkaar te leren. 'Ik ben met collega's voortdurend in gesprek. 'Waar loop jij tegenaan, hoe zou jij dit aanpakken?' Dat vind ik de belangrijkste meerwaarde van het werken vanuit een kantoor'. Ook Bierman geeft het belang van een sparringpartner aan. 'Soms werken we samen bij complexe mediations. We leren van elkaar via intervisie.'

Katalien Bollen vertaalt het ook naar co-mediation: 'Het gaat om samen leren. Dit kan aan de hand van intervisie, het hebben van een mentor of buddy, of samen een mediation aanpakken. Het heeft allemaal tot gevolg dat je blijft leren, en elkaar uitdaagt of aanvult.' Wiersma: 'Onze mediators hebben

diverse achtergronden: in de advocatuur, de gedragswetenschappen, het bedrijfsleven. Velen zijn betrokken bij mediationopleidingen en onderwijs op het gebied van mediation en onderhandelen. Die mix, daar hebben we veel aan. Het vak van mediator verbindt ons. En het samen als kantoor hierin optrekken, dat verbindt ook.'

Blijven leren en elkaar aanvullen wordt gezien als voordeel van het werken vanuit een kantoor, al is dit ook te organiseren zonder kantoor, in een netwerk met andere mediators. Dit wordt iets anders gewogen bij de combinatie van advocatuur en mediation in een kantoor; het blijkt moeilijk te zijn om mediation volledig in een advocatenkantoor te betrekken. Boontje: 'Ik zie het als een uitdaging om advocaten en mediators echt samen te brengen en om de verbinding te maken. We zijn goed onderweg. Ik denk dat de tijd rijp is en de markt er klaar voor is om uit te leggen dat advocatuur en mediation samen kunnen. Dat station komt nu in zicht.'

### **Kennis en leiderschap**

Wat maakt voor klanten of conflictpartijen het verschil: gaat het om de kennis, expertise, het gezag van de mediator of is het vooral de persoon van de mediator?

Wiersma: 'Voor mij gaat het niet alleen om mediation- en onderhandelvaardigheden. Het gaat volgens mij vooral ook om de persoon van de mediator. Je inhoudelijke kennis over waar het conflict over gaat is als mediator in mijn ervaring minder van belang. Het gaat meer om authenticiteit, autoriteit en doorzettingsvermogen.' Bierman: 'Je geloofwaardigheid moet je als mediator hebben van je gezag, als iemand die expertise heeft en zijn strepen reeds heeft verdiend.' Ook volgens Hoornweg is het beeld dat de partijen van jou hebben belangrijk, dat ze je betrouwbaar vinden. 'Dat is het allerbelangrijkste. Ik heb dat kunnen ontwikkelen door veel mediations te doen.'

Bollen gaat in op het belang om als mediator integer en authentiek te handelen, waardoor mensen je als mediator kunnen vertrouwen. 'Dat toont onderzoek ook aan: naast vaardigheden zoals actief luisteren, parafraseren, spiegelen, is het 'de persoon van de mediator' die een belangrijke invloed heeft op de mate waarin partijen tevreden zijn met de mediation. De persoon van de mediator kan verwijzen naar gezag, autoriteit maar zeker ook de attitude om van daaruit een band op te bouwen met de cliënt.' Het is volgens haar belangrijk dat de mediator rust uitstraalt, en vertrouwen in en hoop voor de toekomst. Mensen in conflict zijn vaak gestresst en zien geen oplossingen (meer). Het is dan cruciaal dat ze kunnen steunen en vertrouwen op de mediator. 'Ik merk dat juist de samenwerking tussen mediators met een verschillende achtergrond (juridisch versus psychologisch) van toegevoegde waarde kan zijn. De initiële opleidingsachtergrond blijft vaak doorschemeren waardoor er andere accenten worden gelegd. Door samen multidisciplinair samen te werken komt dit ook de diversiteit van het conflict en de wijze van probleemhanteling ten goede'.

Mag of moet de mediator ook sturend zijn?

Reuling: 'Als mediator moet je leiding nemen in het proces. Ik denk niet dat je gespecialiseerd hoeft te zijn, maar je moet wel op de hoofdlijn mee kunnen komen met het onderwerp van

de mediation en het jargon kennen en begrijpen van de zaak waar je mee bezig bent.'

Boontje: 'Leiderschap zou je kunnen vertalen als directief zijn op proces en inhoud.' Reuling: 'Ik zou het niet directief noemen, maar leidinggeven aan het proces. Dat is voor mij wat anders dan zeggen hoe het moet. Het gaat om een soort voortstuwende kracht om mensen te kunnen bewegen.' Wiersma: 'Ik blijf graag zoveel mogelijk weg bij de inhoud. Ook omdat ik ervan overtuigd ben dat dat niet is waar mensen je voor vragen. Die inhoudelijke kennis hebben ze immers zelf of zit bij de betrokken adviseurs, daar zit vaak niet het probleem. Je wordt benaderd om je kennis, je expertise en ervaring bij het begeleiden en regisseren van een proces waarbij gezocht wordt naar een gezamenlijke oplossing. Niet om iets te vinden van de inhoud.'

Hoornweg: 'Het gaat erom dat je vertrouwen opbouwt. Dat doe je ook door in taal aan te sluiten en te zorgen dat mensen zich begrepen voelen. Ik houd ervan om zaken wat luchtig en hoopvol te houden en dan te kijken wat er nodig is.' Bierman: 'Ik vind luchtig wel een mooi woord. In mijn werk met familiebedrijven is het vaak best zwaar. Dan helpt het als ik wat lucht en luchtigheid kan brengen. Expertise is mooi, maar het brengen van veiligheid en het luchtiger maken is zeker zo belangrijk.'

### **De toekomst**

De toon in het gesprek is positief over de toekomst van mediation in het algemeen en de positie van kantoren daarbinnen. Welke ontwikkelingen zijn voor de komende tijd van belang, wat is de volgende stap?

## **Kantoren kunnen nadrukkelijk helpen om vaardigheden te ontwikkelen en vlieguren te maken**

Hoornweg: 'Dat is een grote vraag. Ik zie als grote trend: zelfbeschikking. Grotere kantoren kunnen daar op meevaren. Ik denk dat we in de toekomst meer mediators kunnen opleiden die langer onder de vleugels van iemand anders blijven. Met alleen maar mediationvaardigheden ben je geen volwaardige sparringpartner. Ik denk dat we meer moeten inzetten op kantoren die mediators opleiden om hen een volwaardige toolbox te geven.' Ook Reuling onderschrijft het belang van de opleiding van startende bemiddelaars en verwijst naar de geneeskunde. 'Een algemeen chirurg doet alles. De trend in de geneeskunde is om de oogchirurg alleen nog maar staaroperaties te laten uitvoeren. Die trend moeten we in de mediation in zoverre volgen dat we zorgen dat mediators serieus veel vlieguren maken om interventie-slagkracht te ontwikkelen en te onderhouden. Ik ga een probleem nooit in een boek opzoeken, want het staat er niet in. Je moet er in de praktijk mee aan de slag.'

Boontje: 'Ik geloof dat kantoren nadrukkelijk kunnen helpen om vaardigheden te ontwikkelen en vlieguren te maken. Ik ben er erg voor dat je expertise hebt in het specifieke conflict-domein. Dat is de expertise die je als mediationkantoor te bieden hebt.' Wiersma: 'Ik vind dat we vooral moeten inzetten op het vergroten van kennis over mediation bij jonge





V.l.n.r.: Maurits Jan Vink, Nienke Wiersma, Leon Hoornweg, Saskia Reuling, Paul Boontje, Matthijs Bierman en Katalien Bollen.

mensen. Alle toekomstige professionals krijgen er mijns inziens mee te maken. Is het niet als partij, dan wel als begeleider of doorverwijzer. Hier ligt ook een taak bij het (hoger) onderwijs. Biedt bijvoorbeeld het vak mediation- en onderhandelvaardigheden aan, maak mediation onderdeel van het juridisch curriculum. Het spreekt me bijvoorbeeld erg aan dat juridische faculteiten van diverse universiteiten deelnemen aan mediation- en onderhandelingswedstrijden. Wij sponsoren en ondersteunen een van die teams. Zo ontstaat een generatie die beter weet wat ze kunnen doen bij conflicten en die het normaal vindt om bij conflicten gedragen oplossingen te zoeken. Daardoor wordt de keuze voor mediation voor hen veel vanzelfsprekender. Ook het faciliteren van stage- en opleidingsplaatsen bij mediationkantoren hoort wat mij betreft bij de verdere ontwikkeling van het vak.'

Vervolgens kwam ook de vraag aan de orde welke risico's er worden gezien in de verder ontwikkeling van mediation en kantoren daarbinnen.

Boontje: 'Ik maak me wel zorgen over het toenemend individualisme. Je kan je afvragen of het mediationgedachtegoed waarin het behouden van een open blik en houding centraal staat, hiertegen opgewassen is.' Bierman uit zijn bezorgdheid rond de hoge mate van regulering in alle sectoren van de samenleving. 'Ik zie ook een steeds groter wordende focus op wantrouwen in plaats van vertrouwen. Dat zie ik als een risico, maar ook een opdracht voor mediation.'

### Wetgeving

Tot slot nog de vraag rond de erkenning van het beroep ter sprake. Die zou ervoor kunnen zorgen dat een mediator zich kan onderscheiden. Of dat geregeld moet worden via het opnemen van een verplichting tot mediation in de wetgeving, daarover zijn de meningen verdeeld. Bollen denkt dat in België die verplichting wel zou kunnen werken. 'Ik merk in mijn

praktijk dat mensen in België vaak geneigd zijn om naar de rechtbank te gaan. Enerzijds omdat onbekend onbemind maakt. Anderzijds speelt ook de nationale cultuur hier een rol. Belgen zijn erg onzekerheidsvermijdend (zie cultuurdimensies Hofstede), wat maakt dat ze op zoek gaan naar zekerheid en duidelijkheid. Daar waar in juridische geschillen het vaak duidelijk is wat je uit de brand zal proberen te slepen en welke stappen hiertoe zullen worden gezet (door je advocaat), wordt het mediationproces gekenmerkt door veel meer onduidelijkheid: je weet niet precies wat er zal gebeuren en waar je zal uitkomen. En je moet het zelf doen. Dit alles maakt dat men niet snel de stap naar mediation zet. Maar wanneer partijen deelnemen aan een sterk aanbevolen, haast verplichte mediation geven ze vaak aan dat het proces veel beter is gelopen dan verwacht, en dat ze dat duwtje in de rug nodig hadden. Als je kijkt naar de cultuur van Nederland, wordt die veel minder gekenmerkt door onzekerheidsvermijding. Mogelijkerwijs is de verplichting tot mediation daarom minder nodig.' De anderen beamen dat en concluderen dat wetgeving niet per se nodig is, maar dat men er weinig last van zou hebben indien die er zou komen en het eventueel wel kan helpen.

### Diversiteit

Tot slot spraken de deelnemers over diversiteit: hoe zit het daarmee bij de mediators in mediationkantoren? Reuling merkt op dat de beroepsgroep van de mediators een behoorlijk eenvormige groep is, waar de bevolking van Nederland (en België) dat niet is. 'Wanneer mensen op zoek zijn naar iemand om hen te helpen in een conflictsituatie zoeken ze iemand waarin ze zich herkennen.' Inzetten op meer diversiteit is iets waar ook alle andere deelnemers achter staan. De manier waarop men dat kan bereiken leidt nog niet tot een eenduidig antwoord. Dat het een opgave voor de toekomst is, wordt door alle aanwezigen onderschreven. ■