

NM 2025/12

Vertrouwelijkheid. Regie. Perspectief. Rechtvaardigheid. Onzekerheid.

Roos Louwen, datum 26-06-2025

Datum	26-06-2025
Auteur	Roos Louwen
JCDI	JCDI:BSD14880:1
Vakgebied(en)	Burgerlijk procesrecht (V)
Wetgeving	Art. 7:610 BW (arbeidsovereenkomst) en art. 7:900 BW (vaststellingsovereenkomst)

Hoe ga je als mediator om met iemand wiens emoties en standpunten alle kanten opgaan in de mediation. De medewerker bevestigt het ene moment stellig weg te willen bij de organisatie en zegt de dag erna heel wat anders. Hij wil niet “afgekocht” worden en verlangt tegelijkertijd een verdubbeling van het aanbod. Wat doet dit met iemands geloofwaardigheid, zowel voor de mediator als voor de andere partij?

Partijen in mediation: De leidinggevende, de medewerker; de collega van de medewerker.

Partijbegeleiders en andere betrokkenen: HR-business partner aan de zijde van de leidinggevende en interne juridische adviseur aan de zijde van de leidinggevende.

INHOUD MEDIATION

Voorgeschiedenis

De medewerker voelt zich al langere tijd niet op zijn gemak binnen de organisatie, omdat hij niet zichzelf kan zijn. Hij is niet terughoudend in het geven van directe feedback en binnen het grote bedrijf waar hij werkt wordt anders van hem verwacht. Hij is erg kritisch over het handelen van de organisatie, zeker nu er ook nog eens een reorganisatie is aangekondigd en de baan zekerheid voor de mensen binnen het team onzeker wordt. De wijze waarop de medewerker dit keer op keer benoemt zorgt voor onrust binnen het team.

Voor de leidinggevende is het belangrijk dat er in deze toch al onzekere periode zo min mogelijk extra onrust ontstaat en in dat kader heeft zij de medewerker meerdere malen aangesproken op zijn gedrag binnen het team. Het lukt haar echter niet om het gedrag van de medewerker te laten veranderen. De medewerker had al vaker aangegeven eigenlijk niet gelukkig te zijn bij de organisatie en ook wel op zoek te zijn naar een andere baan. De leidinggevende ging er vanuit dat de medewerker inderdaad op zoek zou gaan naar een andere baan, maar dit gebeurde niet. Nadat de discussie over het gedrag en de houding van de medewerker steeds hoger opliep, heeft de leidinggevende voorgesteld om het gesprek in mediation verder te voeren. De medewerker vond dit een goed idee en stemde in met mediation.

Casus

Uit de voorgesprekken blijkt dat de medewerker en de leidinggevende al vaker hebben gesproken over de

frustraties die de medewerker doorlopend had over het handelen van de organisatie. Daarbij had de medewerker aangegeven dat hij niet van plan was om nog veel langer bij de organisatie te blijven werken. Nadat de medewerker ook aan het begin van het gezamenlijke gesprek in de mediation aangaf dat hij voor zichzelf geen verdere toekomst zag bij de organisatie, is in de mediation al snel vanuit de leidinggevende aangegeven dat het haar een logische stap leek om uit elkaar te gaan. Zij wilde aan de medewerker een aanbod doen om uit dienst te treden door middel van een vaststellingsovereenkomst. De medewerker stond hiervoor open, maar vond het vervolgens gepresenteerde aanbod weinig interessant en wilde ook onderzoeken of een verbeterplan kon worden afgesproken.

Vervolgens bleek dat, ondanks de in de mediationovereenkomst afgesproken vertrouwelijkheid, de medewerker een directe collega in vertrouwen had genomen over het feit dat hij in mediation zat en hij waarschijnlijk zou besluiten om de organisatie te verlaten. Dat zou voor die collega betekenen dat hij in het kader van de aangekondigde reorganisatie verzekerd zou zijn van het behoud van zijn baan. Die betreffende collega nam vervolgens contact op met zijn leidinggevende om dit verhaal te verifiëren. De leidinggevende stond door deze schending van vertrouwen niet meer open voor enige toekomstige samenwerking met de medewerker en de medewerker zelf voelde zich verraden door zijn eigen collega. Het belang van de vertrouwelijkheid in mediation is vervolgens in een spoed mediationbespreking besproken. Beide partijen hadden wel de wens om de mediation voort te zetten, ook al werd de relatie tussen de medewerker en de leidinggevende afstandelijker.

Door de geschonden vertrouwelijkheid wilde de leidinggevende niet langer in gesprek over een verbeterplan en besloot zij om een nieuw voorstel te doen. De leidinggevende wilde een zo riant mogelijk beëindigingsvoorstel doen, omdat zij daarmee tegemoet wilde komen aan de ontstane situatie waarin zij zich met de medewerker bevond. Zij had de wens om de samenwerking koste wat het kost te beëindigen. De medewerker reageerde tijdens een gezamenlijk mediationgesprek verontwaardigd en boos op het verbeterde voorstel. Hij sprak uit dat hij het onbegrijpelijk vond dat de organisatie er zoveel geld voor over had om hem te laten vertrekken. Er is vervolgens aan de medewerker voorgesteld om wat tijd te nemen om na te denken of hij wel of niet verder in gesprek wilde over een beëindiging van het dienstverband.

De medewerker vond het fijn om even wat bedenktijd te hebben. De medewerker heeft in die periode meerdere malen telefonisch contact opgenomen met de mediator om te reflecteren op zijn gevoelens. Daarbij heeft de mediator doorgevraagd over die wisselende emoties en ook vragen gesteld over wat er zou gebeuren als er geen overeenstemming zou worden bereikt in de mediation. Al pratende begon niet alleen de mediator, maar ook de medewerker zelf beter te begrijpen met welke belangen hij worstelde. Dat de medewerker zichzelf beter begon te begrijpen was nodig om de uiteindelijke keuze te maken om de verdere onderhandeling over een uitdiensttreding aan te gaan. Op verzoek van de medewerker heeft de mediator de bij de medewerker aanwezige emoties en belangen besproken met de leidinggevende. Er ontstond daardoor meer begrip en duidelijkheid over de belangen die speelden.

Belangen

Voor de medewerker was het erg belangrijk om de regie te hebben over de uitkomst van het (mediation)gesprek. Zolang het zijn eigen beslissing was om uit dienst te treden, stond hij ervoor open om hierover het gesprek te voeren. Maar zodra hij het gevoel kreeg dat het niet zijn keuze was en hij ertoe gedwongen werd, was hij niet bereid om het gesprek verder te voeren over een vaststellingsovereenkomst.

De organisatie wilde zo graag dat de medewerker akkoord zou gaan met een beëindiging, dat hem een jaar doorbetaling van zijn salaris inclusief emolumenten was aangeboden. In plaats van blij te zijn met het voorstel, reageerde de medewerker boos en verontwaardigd. Dit riante beëindigingsvoorstel gaf de medewerker het gevoel dat hij niet als collega gezien, gehoord en erkend werd. Ook gaf het hem een gevoel van onrechtvaardigheid dat de kritische persoon die hij was, monddood werd gemaakt en weg moest.

De leidinggevende had een sterke behoefte aan duidelijkheid over de plannen die de medewerker had. Die gaf telkens aan dat hij liever ergens anders wilde werken, maar hij vertrok niet.

Ook had de leidinggevende veel behoefte aan rust binnen haar team. Het respecteren van de afgesproken vertrouwelijkheid was voor de leidinggevende ook erg belangrijk en op het moment dat deze afspraken werden geschonden, stond de leidinggevende er niet langer voor open om nog met de medewerker samen te werken.

Resultaat

De medewerker heeft in reactie op het riante beëindigingsvoorstel als tegenvoorstel verzocht om het aanbod te verdubbelen. Hierdoor had de medewerker de regie in de onderhandeling en had hij niet het gevoel dat hij zou worden “afgekocht”.

Tijdens de vertrouwelijke telefoongesprekken die de mediator had met de medewerker in de periode van zijn bedenktijd werd duidelijk waarom de medewerker moeite had met het voorstel dat erin voorzag om een jaar salaris doorbetaald te krijgen. Terwijl de medewerker zich op zijn gemak voelde bij de mediator en zich naar haar toe kwetsbaar durfde op te stellen, vroeg hij de mediator om de reflectie van die vertrouwelijke gesprekken namens hem te bespreken met de leidinggevende. Hij vond het zelf lastig om dat met de leidinggevende te bespreken. Nadat de mediator de reflecties van de medewerker had besproken met de leidinggevende ontstond er meer begrip voor de houding van de medewerker. Vervolgens is er op enkele punten tegemoetgekomen aan de wensen van de medewerker waardoor de medewerker het gevoel had dat het zijn (tegen)voorstel was dat uiteindelijk is geaccepteerd en is de vaststellingsovereenkomst ondertekend. Voor de medewerker was dit belangrijk, omdat hij daarmee het gevoel van regie had.

Reflectie mediator

Tijdens het vertrouwelijke voorgesprek probeer ik om zo goed mogelijk in verbinding te komen met de partij met wie ik in gesprek ben. Ik hecht als mediator veel waarde aan die verbinding en aan het opbouwen van vertrouwen met beide partijen en daarvoor neem ik de tijd die het nodig heeft. Ook in deze mediation heb ik daar veel aandacht en tijd aan besteed. Dat heeft opgeleverd dat zowel de medewerker als de leidinggevende veel vertrouwen hadden in mij als mediator. De medewerker liet mij toe om zodanig door te vragen over zijn houding en gedrag dat hij ook zelf beter begon te begrijpen waarom hij deed wat hij deed. Zo werd onder andere duidelijk dat de medewerker graag wraak wilde nemen op de collega die zijn vertrouwen had geschonden door met zijn leidinggevende te bespreken wat met hem in vertrouwen was gedeeld.

De medewerker sprak naar mij toe uit dat hij zich gezien en gehoord voelde door mij als mediator en ik kreeg het volle vertrouwen om (ook) hem te begeleiden in het gesprek met zijn leidinggevende. Dit doe ik naar beide kanten. Partijen mogen mij altijd bellen als ze ergens mee zitten en mijn ervaring is dat dergelijke een-op-een gesprekken erg waardevol kunnen zijn in het proces waar partijen doorheen gaan.

Vervolgens gaf de medewerker toe dat de hele situatie voor hem veel stress opleverde en dat dit ook zijn weerslag had op zijn gezin. Hij koos er uiteindelijk voor om zijn eigen pad naar geluk te volgen en heeft zich opengesteld voor het onderhandelen over een vaststellingsovereenkomst.

Ook ik begreep in eerste instantie niet waarom de medewerker aangaf niet afgekocht te willen worden, maar wel het aanbod verdubbeld wilde zien. Tijdens een een-op-een telefoongesprek heb ik toen zodanig doorgevraagd naar de logica hierachter, dat ik op enig moment aan hem vroeg of het wellicht zo was dat hij de sterke behoefte had aan regie. De medewerker bevestigde dit. Ik vroeg de medewerker of ik dit mocht bespreken met de leidinggevende en dat vond hij een goed idee. Nadat ik dit belang aan de leidinggevende had toegelicht lukte het partijen om na een kleine aanpassing (op verzoek van de medewerker) tot overeenstemming te komen. Na afloop van de mediation ontving ik van beide partijen nog een bericht dat ze zo blij waren met de hulp die ze nodig hadden gehad om elkaar beter te begrijpen.

PROCES MEDIATION

Verwijzing

Ik was eens eerder gevraagd om als mediator op te treden in een arbeidsconflict bij deze organisatie. Zodoende was mijn naam bekend bij de HR-afdeling van de organisatie en ben ik opnieuw als mediator gevraagd.

Co-mediation

Er is geen sprake van co-mediation.

Achtergrond mediator

Ik heb een juridische achtergrond. Sinds 2007 heb ik meerdere juridische functies vervuld, van advocaat tot bankier en tot slot heb ik als rechter in opleiding gewerkt voordat ik besloot om mediator te worden.

Intake/plenair/caucus

Er is veelvuldig bij wijze van caucus een op een met mij als mediator gebeld om te reflecteren op het gesprek dat gaande was in de mediation.

Verslaglegging

Na afloop van de gezamenlijk gesprekken is er een schriftelijke terugkoppeling gestuurd door de mediator aan partijen.

Duur

De mediation heeft circa zes weken geduurd. Er hebben vertrouwelijke voorgesprekken plaatsgevonden met de leidinggevende en de medewerker apart en vervolgens hebben er vier gezamenlijke gesprekken plaatsgevonden, variërend van 1 tot 2 uur per gesprek. In totaal is er 13,75 uur besteed in de mediation. Omdat er gedurende de mediation discussies ontstonden over het gedrag van de medewerker ten opzichte van een collega, was er behoefte aan meerdere korte mediationgesprekken.

Uiteindelijk is de vaststellingsovereenkomst zonder problemen tot stand gekomen, nadat de overeenstemming was bereikt. Daarbij heeft de interne juridische medewerker van de werkgever geholpen.

Roos Louwen is als zakelijk mediator aangesloten bij BBKW-mediation