

Niet blussen maar sussen

De opmars van de interne mediator

De interne mediator lijkt niet langer taboe. Wel zijn extra waarborgen wenselijk, wil hij net zo succesvol arbeidsconflicten kunnen smoren als zijn externe collega. De p&o'er kan daarbij goede diensten bewijzen als conflictcoach.

Organisatie

‘Deze discussie is er vooral een van mediators. Ik heb in drie jaar maar twee keer meegemaakt dat een klant liever een externe mediator had omdat hij mij te goed kende. Ik heb zelfs binnen mijn eigen directie bemiddeld. Twee collega's vroegen dat, en wie ben ik dan om te zeggen dat dat niet kan?’

Aan het woord is Fer Kousen, teamleider rechtspositie en conflictmanagement op het ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij. Kousen fungeert als interne mediator op het ministerie. En dat is bijzonder, want tot voor kort werd mediation geacht altijd door onafhankelijke externen te worden verzorgd. Toch is Kousen geen uitzondering meer. Ook KLM en Rabobank werken al met eigen mediators, zij het dat die zijn gestationeerd bij hun arbodienst.

Brandweerman

Lang niet iedereen binnen de beroepsgroep is voorstander van deze ontwikkeling, al was het maar omdat de interne mediator aan de broodwinning van externe mediators knaagt. De huiver bleek duidelijk toen Kousen onlangs zijn verhaal deed bij de Groep Arbeidsmediation van het Nederlands Mediation Instituut (NMI).

Toch bespeurt Wim Koning, bestuurslid van die groep en werkzaam voor bureau Doornveld, een kentering. ‘Zo'n anderhalf jaar geleden zou Fer nog een warm, maar negatief onthaal hebben gekregen. Toen was de overheersende mening: een intern mediator kan nooit onafhankelijk zijn. Inmiddels is in de praktijk bewezen dat dat, mits aan een aantal voorwaarden is voldaan, wél kan. Daardoor is de stemming omgeslagen.’

Koning zelf neemt een genuanceerd standpunt in over de kwestie. Hij is niet mordicus tegen interne mediation, maar wel tegen de manier waarop die nu gestalte krijgt. Zijn voornaamste bezwaar is dat de interne mediator als een soort brandweerman wordt ingezet die geen structurele oplossingen biedt - sterker nog, soms bestaande problemen juist vergroot.

Veel arbeidsconflicten, zo doceert Koning, worden veroorzaakt door slecht management. Intern mediation aanbieden draagt het gevaar in zich dat de verantwoordelijkheid wordt weggehaald bij het management. Managers worden lui en schuiven conflicten door naar de interne mediator. De bedrijfsleiding op haar beurt investeert niet meer in wat Koning als de meest geëigende oplossing ziet: het op een hoger plan tillen van het management, onder meer door bijscholing. Als conflicten al worden aangepakt met een interne mediator in huis, aldus Koning, gebeurt dat in een laat stadium. Terwijl de ervaring leert dat de oplosbaarheid van arbeidsconflicten groter is naarmate ze eerder worden aangepakt.

Niet dat Koning tegen interne oplossingen is. Maar die moeten er in zijn ogen anders uitzien. Organisaties kunnen beter conflictcoaches aanstellen, stelt hij. Die hebben een andere taak dan mediators: ze zijn er om organisatiebreed regels, training en bewustzijn rond conflictmanagement te introduceren. Simpel gezegd: de conflictcoach brengt de manager ertoe dat hij zelf vroegtijdig zijn rommel opruimt, in plaats van deze op het bordje van anderen te leggen dan wel er niets of te laat iets aan te doen.

Mocht preventie onverhoopt falen, dan mag de conflictcoach van Koning desnoods ook als mediator optreden, maar het zou niet diens hoofdtaak moeten zijn. Het door het ministerie van Landbouw gevolgde spoor - eerst interne mediation introduceren, daarna aan conflictmanagement werken - vindt Koning in elk geval niet juist. ‘Je moet die twee zaken op zijn minst gelijktijdig aanpakken.’

Overigens snapt Koning wel waar de groeiende hang naar interne mediators vandaan komt. De Wet

verbetering poortwachter bracht een fikse hoeveelheid arbeidsconflicten die tot uitval hebben geleid boven water. Organisaties zijn nu verplicht daar iets aan te doen, en willen daarbij vaak zelf de regie in handen hebben. Als dat het motief is, vindt Koning interne mediation begrijpelijk - zolang dus maar tegelijk aan conflictcoaching en -preventie wordt gewerkt.

Tokkies

Een vergelijkbaar standpunt valt te beluisteren bij Felix Merks, algemeen directeur van Result Mediation, specialist in arbeidsconflicten. ‘Gesteund door investeerders’ ging dit bureau afgelopen maart van start ‘in een nieuwe markt waarin Result Mediation op dit moment met twaalf vestigingen en veertig mediators de grootste capaciteit heeft en een ambitieus groeiscenario nastreeft.’

Merks tilt er vooral zwaar aan dat de interne mediator nooit helemaal neutraal is, terwijl dat als een basisvoorwaarde in het vak geldt. ‘Het voordeel dat iemand veel verstand heeft van de organisatie, is meteen het grote nadeel.’ Bij de betrokkenen zal altijd twijfel blijven bestaan over wat er met hun informatie gebeurt, meent hij. ‘Komt het bijvoorbeeld in het personeelsdossier? Alleen al jezelf die vraag stellen, is funest voor het mediation-proces.’

Net als Koning is Merks wél voor interne conflictcoaches. Wat hem betreft hoeven die zich niet alleen met (preventief) beleid bezig te houden. Nee, ze mogen ook best ingrijpen bij conflicten. Maar hun interventie moet wat Merks betreft wel vroegtijdig en beperkt zijn. Dat kán ook, meent hij, omdat veel zaken die eindigen met verzuim of zelfs ontslag een verrassend simpele oorsprong hebben.

Hij geeft een voorbeeld: een chef gaf een ondergeschikte die onder hoogspanning werkte (een klus moest binnen een kwartier af zijn) een andere instructie. Dat viel niet in goede aarde. Omdat de twee er niet uitkwamen, belandden ze aan het bureau van een superieur. Daar escaleerde het geheel en de werknemer meldde zich ter plekke ziek. ‘Als je dan een conflictcoach hebt, heeft die manager als het goed is al geleerd hoe hij zo’n situatie moet behandelen, zodat de escalatie zich niet voordoet. Maar hij kan ook nog op dat moment die coach erbij halen om de angel uit het conflict te laten halen. Een mediator komt doorgaans pas later in het verhaal voor. In feite gaat het hier om het in goede banen leiden van de communicatie op de werkvloer. En daarin gaat heel veel mis.’

Mocht een conflict toch escaleren, dan kan de conflictcoach doorverwijzen naar een (wat Merks betreft externe) mediator. Zo ontstaat in feite een drietrapsraket: de manager probeert conflicten te voorkomen, de conflictcoach pakt de lichte gevallen aan, de mediator is er voor het zware werk.

Een vergelijkbaar model hanteert Result Mediation in het werk met woningbouwverenigingen, die met name in sociaal zwakke wijken vaak met burenruzies kampen. Speciaal hierin getrainde bewoners fungeren als buurtbemiddelaars, overlastconsulenten van de woningbouwverenigingen vormen de tweede trap, en als ook dat niet werkt levert Result Mediation een mediator. Onder meer met Het Oosten, de Amsterdamse woningbouwvereniging die de Tokkies uitzette, is een dergelijk samenwerkingsverband aangegaan.

Twee werelden

Welke rol kan p&o in zo’n model spelen? Zowel Koning als Marks meent dat de rol van conflictcoach goed door een p&o’er kan worden vervuld. Merks is nu in gesprek met de Haagse zorginstelling Parnassia over het beschikbaar stellen van tools om p&o in die rol te helpen groeien.

Voor de rol van mediator vinden beiden p&o niet geschikt, vanwege de te grote verstrengeling van die discipline met de organisatie. Koning wil de hand wel over het hart strijken waar het gaat om grote organisaties met veel vestigingen, omdat de mensen van een centrale mediation-afdeling daar ver van de vestigingen afstaan. Voorwaarde is dan echter wel dat tegelijkertijd conflictmanagement wordt ingevoerd, en dat die twee disciplines bij voorkeur door verschillende mensen worden bedreven.

Maar Koning kan zich voorstellen dat zo’n oplossing maar voor heel weinig organisaties is weggelegd. Een mogelijk alternatief is dan een vaste externe mediator, stelt hij: als onafhankelijke partij met meer dan gemiddelde kennis van de organisatie combineert die immers het beste van twee werelden.

Het LNV-model

De afdeling Rechtspositie en conflictmanagement op het ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij (LNV), waarvan Fer Kousen teamleider is, valt onder de directie p&o. Ze verzorgt niet alleen interne mediation voor de 8000 LNV-ambtenaren, maar voert ook juridische procedures en geeft arbeidsrechtelijke adviezen.

Elke ambtenaar kan de afdeling om mediation vragen. De kosten van interne mediation worden niet naar de desbetreffende afdeling doorberekend, die van externe mediation wel.

Kousen meent dat zijn onafhankelijkheid mede gewaarborgd is doordat hij niet op het resultaat van de mediation wordt afgerekend. Hij heeft dus geen belang bij een bepaalde uitkomst. De vertrouwelijkheid wordt beschermd doordat de uitkomst van mediations niet in het personeelsdossier belandt. Kousen is bezig met een interdepartementaal netwerk, zodat andere ministeries wat van de LNV-ervaringen kunnen opsteken.

Bron: PW Vakblad

Auteur: Menno Bosma

Datum: 06 januari 2005

Doornveld Mediation. Website: www.doornveld.nl