

Mediator bij de overheid

De interne Rijksmediator

Een mediation? "Zo erg is het nu ook weer niet"... Het is vaak de eerste reactie die ik krijg als ik binnen de overheid een mediation voorstel. Mediation wordt gezien als een heel zwaar middel dat je zo min mogelijk zou moeten inzetten. "Je zou er toch gewoon met elkaar uit moeten kunnen komen", zo vindt men.

Gelukkig is er binnen de Rijksoverheid een ontwikkeling gaande waarin mediation en mediationstechnieken steeds meer worden erkend als zinvolle en betrouwbare instrumenten om conflicten te voorkomen of te verhelpen. Er worden interne MfN-geregistreerde mediators ingezet en bemiddelaars die kunnen werken volgens het mediationproces. De acceptatie van mediation als vak groeit, mede door bewezen positieve effecten. Rijkswaterstaat, Defensie en de Belastingdienst zijn goede voorbeelden van overheidsorganisatie waar mediation is georganiseerd en toegankelijk is gemaakt.

Er is studie gedaan naar de kosten van conflicten en wat bemiddeling of mediation daar tegenover kan stellen. Dat blijkt indrukwekkend te zijn. Nog beter is het te zorgen dat er zo min mogelijk conflicten ontstaan. Daartoe zijn trainingen ontwikkeld die leidinggevend in staat stellen mediationvaardigheden toe te passen om zo conflicten te voorkomen. Een meer conflictvaardige organisatie zou je kunnen zeggen. Het blijkt een succes. En als het dan alsnog uit de hand loopt is bemiddeling of mediation mogelijk.

Het ging overigens niet zonder slag of stoot. Je hebt pioniers nodig die zich niet laten afschrikken door tradities en diepgewortelde overtuigingen die lang niet altijd de acceptatie van mediation ten goede komt. Maar ze zijn er, die pioniers, en de successen bleven niet uit. Er waren wel een paar zaken die opgelost moesten worden, zoals bijvoorbeeld de rechtspositionele bescherming van de interne mediator. Om die zeker te stellen hebben genoemde organisaties een mediationstatuut opgesteld en ondertekend waarin de rechtspositie en de aansprakelijkheden van de mediator worden geregeld en afgedekt. Zo'n mediationstatuut wordt geautoriseerd en op een zo'n hoog mogelijk niveau in de organisatie ondertekend.

Interne mediators doen hun werk er meestal "bij" en moeten dan ook van hun reguliere bazen tijd krijgen om mediations te kunnen doen. En daar wrikt het nogal eens, het "normale" werk moet ook doorgaan. De mediator heeft daar ook verantwoordelijkheden liggen. De inzet als mediator kan daarmee op gespannen voet staan.

Interne mediators moeten voor alle betrokken partijen acceptabel zijn. Dat betekent ook dat je eigen persoonlijke reputatie in de organisatie een onderdeel vormt van het keuzeprocess van partijen. Het komt regelmatig voor dat interne mediators niet op bepaalde mediations kunnen worden ingezet of juist specifiek worden gevraagd. Zeker als de betrokken mediator gedurende lange tijd in een organisatie werkt en veel mensen kent en veel heeft meegemaakt. Als interne mediator moet je extra aandacht geven aan je daadwerkelijke onafhankelijkheid. Je wordt vaak in eerste instantie gezien als de mogelijke rechterhand van de baas. Ik kreeg dan ook regelmatig de vraag: hoe onafhankelijk ben je eigenlijk? Op zich allemaal geen drama maar wel iets om rekening mee te houden.

Waar je als interne mediator soms mee te maken krijgt is de invloed van een virtuele partij, niet zichtbaar maar wel aanwezig: namelijk de politiek. Als je bemiddelt tussen partijen die gezamenlijk een rol hebben bij een thema dat op de politieke agenda van de ministerraad staat, speelt dat een bepalende en dominante rol tijdens de mediation. Het

Mediator bij de overheid

verhoogt de druk in het gesprek en je loopt de kans dat partijen zich nog meer vastzetten in hun overtuiging. Wat helpt is met beide partijen te legitimeren dat die politieke druk er is en een rol speelt.

Dan de geheimhoudingsplicht. Altijd goed voor enige schermutselingen aan het begin van een mediation. Hoe je het ook wendt of keert: het resultaat van bemiddeling of mediation is altijd zichtbaar, binnen en buiten de organisatie.

Een breed geaccepteerde aanpak van de vertrouwelijkheid is onderscheid te maken tussen het proces dat tot een resultaat heeft geleid, en het resultaat zelf. Het proces is het vertrouwelijk deel. Daarover is men het vaak snel eens.

Het werkterrein van de interne mediator

Er zijn nogal wat relaties binnen het werkgebied van de overheid waar je je vaardigheden als mediator op kunt loslaten. Denk daarbij aan conflictsituaties tussen overheid en particulieren, overheid en bouwcombinaties, interne bemiddeling bij arbeidsconflicten, samenwerking tussen teams binnen de overheid, tussen overheid en regionale overheid en conflicten tussen ministeries.

In de afgelopen jaren heb ik op alle genoemde relaties van de overheid bemiddelingen en mediations mogen doen. Conflictsituaties kunnen voortkomen uit persoonlijke belangen en overtuigingen maar ook uit vakgerichte en functionele. In het eerste geval hebben de partijen persoonlijk een conflict. Het maakt wel verschil of dat tussen het belang van de overheid en een burger gaat (dan ga je in bezwaar of beroep), of dat er spanningen zijn in de arbeidsrelaties binnen de overheidsorganisaties. Een paar ervaringen.

Specialisten in conflict

Vakgerelateerde of functionele conflicten komen vaak voor bij technici en specialisten. Ze kunnen meestal als mens goed met elkaar overweg, maar als ze beiden specialist zijn kan het op het vakgebied behoorlijk fout gaan. Als ze bovendien vanwege hun specialismen ook nog betrokken zijn bij vitale processen binnen de Rijksoverheid kan dat een enorme impact hebben. Bemiddelen tussen specialisten of technici is een te weinig erkend werkterrein van een mediator. Het vraagt ook een toegesneden techniek om deze met elkaar te laten onderhandelen. Het wordt vaak gezien en behandeld als een arbeidsconflict, maar dat is het beslist niet. Als mediator moet je wat extra vaardigheden meenemen om acceptabel te zijn voor de betrokken partijen. Hoe paradoxaal ook: als je kunt aantonen dat je de taal van hun vak verstaat ben je sneller acceptabel als bemiddelaar of mediator. Ik heb dat aan den lijve ondervonden bij een bemiddeling die ik deed tussen twee ministeries in verband met de overdracht van twee patrouillevliegtuigen voor de Nederlandse kustwacht. Het hielp enorm dat ik een verleden heb in de vliegtuigbouw. Niet dat ik die kennis hoefde te gebruiken, maar dat feit alleen al -en enige senioriteit- was voldoende voor mijn acceptatie.

Opdrachtgever en opdrachtnemer in conflict

Van een heel andere orde zijn conflictsituaties tussen de overheid en commerciële partijen, bouwcombinaties bijvoorbeeld. Daar gaat het vaak over werk, meerwerk en risico's en vooral over de vraag: wie betaalt wat. Dit ondanks dat er omvangrijke contractafspraken liggen die dit zouden moeten regelen. Er is veel geld bij betrokken en het is geen uitzondering dat de bedragen in de miljoenen lopen. Iedereen vindt dat een goede reden om ruzie te maken en doet dat dan ook. Aan de andere kant speelt de behoefte aan continuïteit van de onderlinge werkrelatie ook een rol. De primaire inzet

Mediator bij de overheid

van de betrokken partijen tijdens een conflict is dat nieuwe contracten mogelijk blijven en de werkrelatie niet fundamenteel wordt verstoord of beschadigd door het huidige conflict. Ook hier komt het regelmatig voor dat de betrokken mensen onderling geen conflict hebben maar als ze in functie zijn hebben ze dat wel. Dát legitimeren leverde vaak een mooie basis voor de partijen om het conflict aan te pakken. Het gaat dan over de inhoud en wat minder over de emotie.

Culturen in conflict

Bemiddelen tussen ministeries of conflictsituaties waarbij ook overzeese gebiedsdelen bij zijn betrokken is een ander heel interessant gebied. Je krijgt te maken met de werking en effecten van verschillende culturele systemen (een cultureel systeem wordt gevormd door antropologische- en systemische relaties die zich vertalen naar patronen, rituelen en stilzwijgende aannames). Als mediator krijg je, via de deelnemers, direct te maken met een belangrijke eigenschap van een cultureel systeem: de drang tot overleven. Elke poging wederzijds concessies te laten doen moet dan ook zorgvuldig en met oprecht respect worden opgebouwd. Anders ervaart men het als het inleveren van autonomie en daar verzet zich het culturele systeem tegen met heel veel creativiteit en raffinement. Hoewel de natuurlijke neiging zou kunnen zijn dat je kijkt naar wat bindt en niet wat scheidt, blijkt in de praktijk dat het omgekeerde beter werkt. Maak de verschillen eerst groter door podium te geven aan elk cultureel systeem. De bereidheid om tot oplossing te komen neemt toe als de verschillende culturele systemen zich niet meer bedreigd voelen maar erkend en uitgenodigd. Het is, wat mij betreft, wel een van de mooiste terreinen waarin het vak mediation tot zijn recht kan komen.

Resumé

De diversiteit aan mediations binnen de Rijksoverheid is groot. Er bestaat daarbij wel de neiging tot het opheffen van dissonanties om zich zo te kunnen houden aan de traditionele soorten van mediation. Het is zeker de moeite waard de interne Rijksmediator van instrumenten of vrijheden te voorzien om met het bijzondere karakter van Rijksmediations te kunnen omgaan. Denk daarbij bijvoorbeeld aan politieke druk. Meer aandacht voor het omgaan met (vak)specialisten is aan te bevelen. Het is een bijzonder werkterrein waarin tradities, en vaak onuitgesproken aannames in een vak en in de mensen zelf een grote rol spelen. Er is genoeg bewijs dat het aanpakken van conflicten loont. Onderzoek wijst uit dat het niet oplossen van conflicten een stuk duurder is dan een mediation of bemiddeling. Mediation is niet "the last Battle Ground" maar een "clearance to go"

Door: [Peter de Raaf](#)