



Mediation in Zakelijke Geschillen, Business mediation, conflictmanagement en mediation advocacy

Hoorcollege week 1, maandag 21 april 2010

Mr. M.A. Schonewille



Universiteit Utrecht

Molengraaff Instituut voor Privaatrecht

Troubleshooting in bedrijfsrelaties

**Zakelijke
mediation**

EDR

**Conflict-
management**

ADR

In eigen hand houden vs. 3^e die bindende beslissing neemt

- Tafel oefening

Definitie

4

Life is a negotiation ...

Mediation is een probleem-oplossende **onderhandeling** met *ondersteuning* van een **neutrale** derde partij

Through third party intervention, prior negotiation deadlocks between the parties can be dealt with in order to find a solution to the disputed issues.



Alternative Dispute Resolution (ADR)

Ook: *Appropriate, Adequate of Amicable Dispute Resolution. Of: Alarming Drop in Revenues.* Anders Dan Rechtsgang. => 'alternatief' voor 'gewone' juridische manier voor conflictoplossing (procederen of arbitrage).

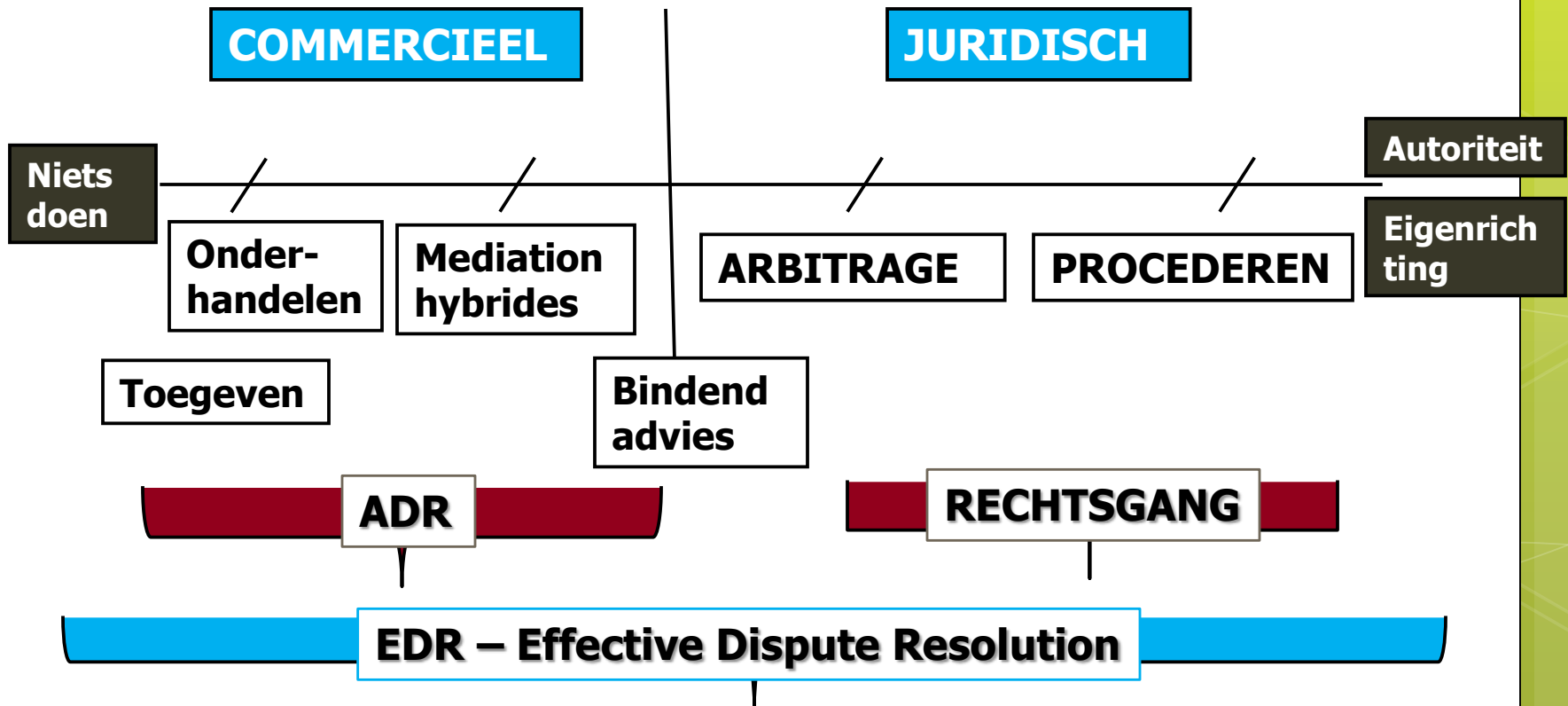
Effective Dispute Resolution (EDR)

Per geschil bezien wat beste methode is, of welke combinatie van methoden het meest aan te bevelen zijn voor het oplossen van dit geschil tussen deze betrokkenen met deze belangen, onder deze omstandigheden.

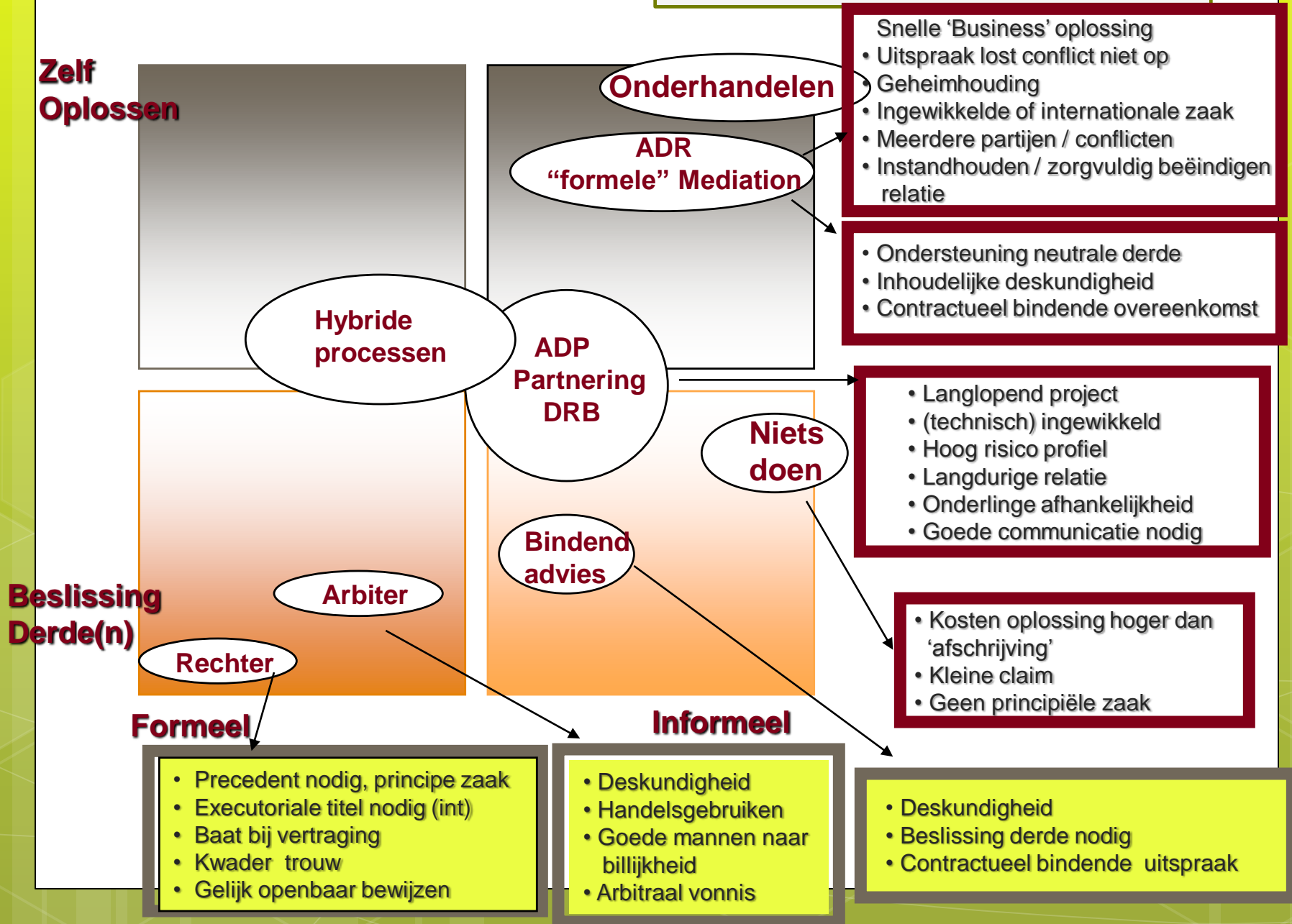
Dwz: procederen kan goede benadering zijn, evenals ADR.



STRATEGISCH CONFLICTMANAGEMENT



Conflictmanagement methoden



The **Directive** 2008/52/**EC OF THE EUROPEAN PARLIAMENT** AND OF THE COUNCIL of 21 May 2008 on certain aspects of mediation in civil and commercial matters, published on the Official Journal of the European Union L. 136/3 on May 24, 2008

“... a **structured process**, however named or referred to, whereby two or more **parties** to a dispute attempt by themselves, on a **voluntary** basis, to reach an agreement on the **settlement** of their dispute with the **assistance** of a **mediator**”.

9

1. ADR = resolution by the **parties themselves**

2. **Mediation** = the main **ADR method**

- Interest based negotiation process assisted by neutral third person (the mediator).
- Responsibility for + control over solution = parties (+ advisors).
- Mediator does not decide, find, select the solution (nor impose it!). Unless ...
- Solution is agreement between parties, not a legal ruling.
- Combination of procedures possible, flexibility, own business solution.
- Privacy and confidentiality.

**Wat is een
zakelijk conflict?**

En een geschil?



- In de praktijk door elkaar gebruikt.
- **Maar:**
- **Conflict** is een **proces**, een psychologische toestand, tussen individuen of een groep.
- Een **geschil is concrete**, min of meer formele, **wijze van conflicthantering**. Dus mogelijke reactie op een conflict

Troubles in bedrijfsrelaties: Schonewille (2007)

“Conflicten horen nu eenmaal bij (samen) werken. Verschillende opvattingen kunnen waardevol zijn, mits goed gemanaged. Geëscaleerde conflicten kunnen een organisatie veel geld kosten.”

□ **Interne conflicten in arbeidsrelaties**

Vb samenwerking tussen collega's, disfunctioneren, ontslagzaken, problemen rond re-integratie, ongewenste omgangsvormen, onenigheid over de verdeling budget of aanpak werkzaamheden.

□ **Externe commerciële geschillen**

Vb afspraken niet nagekomen of anders geïnterpreteerd: inbreuk op intellectuele eigendomsrechten, huurproblemen of levering die mis gaat.

Kenmerken interne conflicten





Extern Business 2B Conflict



1. Miscommunicatie
2. Gebrek onderling respect en erkenning
3. Conflicterende ego's
4. Tijdgebrek en ongeduld
5. Onzekerheid, te weinig greep op eigen situatie

● **Geen enkele inhoudelijke component**

WERKGROEPINDELING

- Door administratie indeling gemaakt in werkgroep 1 of 2 (na-aanmelders ad random na afloop hc afh van opkomst). Vrijwel iedereen wil in werkgroep 1. Je mag zelf met iemand ruilen. De docent regelt dit niet. Eénmalig naar een andere werkgroep kan niet ivm opdrachten en indeling casus.
- Alternatief: één gezamenlijke werkgroep op tijdstip werkgroep 1. Voorwaarden: **iedereen** moet het er mee eens zijn en kunnen op dat tijdstip, het moet in de college-ruimte passen en ivm groeps grootte kan wg iets uitlopen (geen pauzes) (evt. verschil wo/vr?).

- Besloten is om een gezamenlijke werkgroep te vormen die op het tijdstip van werkgroep 1 bij elkaar komt.
- Er is een mogelijkheid om eventueel door deze consensusbeslissing gemiste leerstof van de werkgroepen in te halen op 23 juni, aansluitend aan het reserve-college.
- De gezamenlijke werkgroep zal verkorte pauzes hebben en kan eventueel ca. 15 minuten langer doorgaan om voldoende V&A te kunnen doen.

PARTICIPATIE HC EN WG

- Aanwezigheidsplicht HC en WG. 1x wg en 1x hc missen mag zonder consequenties participatiepunt.
- Graag mailtje als je tevoren weet dat je niet komt ivm indeling casus.
- Eigen verantwoordelijkheid om in te tekenen op aanwezigheidslijst (niet tekenen = afwezig)
- Eigen verantwoordelijkheid om subgroep voor casus/werkstukken etc. te zoeken en evt. vertrouwelijke partij instructies te krijgen als je de keer tevoren afwezig was.
- Actieve participatie nodig + cases en literatuur voorbereiden: participatiepunt.

- 6. **Interne conflicten in arbeidsrelaties II, de praktijk** Week 24, **woensdag 2 juni** ONDERWERP wisseling met 26 mei ivm externe docent: Drs. T. Westerduin
 - Hoorcollege 13.15-15.00 02-06 Janskerkhof 15A 004
 - Werkgroepen: 15.15-17.00 en 17.15-19.00 02-06 Janskerkhof 15A 001

- 7. **Mediation Advocacy** Week 22, **vrijdag 4 juni**
 - Hoorcollege 11.15 – 12.45 04-06 Achter De Dom 002
 - Werkgroepen: 13.15-15.00 04-06 Janskerkhof 15A 001

- 8. **Commerciële business mediation** Week 23, **vrijdag 11 juni**
 - Hoorcollege 11.15-13.00 11-06 Achter De Dom 002
 - Werkgroepen 13.15-15.00 11-06 Janskerkhof 15A 001

- 9. **Integraal Conflict mngmt, systems design, corporate governance** Week 24, **vrijdag 18 juni**
 - Hoorcollege 11.15-12.45 18-06 Achter De Dom 002
 - Werkgroepen 13.15-15.00 18-06 Janskerkhof 15A 001

- 10. **Reserve** Week 25, **woensdag 23 juni**
 - Hoorcollege 13.15-15.00 23-06 Janskerkhof 15A 004
 - Werkgroep 15.15-17.00 23-06 Janskerkhof 15A 001
 -

- 11. **Tentamen en presentatie eindopdracht** Week 26: Tijdstip /datum schriftelijk tentamen + presentatie /verdediging eindwerkstuk worden nader bekend gemaakt, vinden in deze week plaats.

TOETSING en EINDCIJFER

- 5% participatie, 25% groepseindwerkstuk en 70% tentamen. (regeling Osiris, staat anders in reader!)
=> actieve participatie: eindcijfer 0,5 punt omhoog.
=> onvoldoende deelname/tussentijdse opdrachten: 0,5 punt aftrek (dus eindcijfer met 1 punt naar beneden)
- Deadline inleveren opdrachten 23.59u (e-mail)
- Te laat = niet of onvoldoende ingeleverd!
Consequenties voor participatiepunt. (daarom ook cc secretariaat Molengraaff).
- CHECK WEB CT VOOR MEDEDELINGEN.
NB Colleges gaan ook door zonder gastdocent tenzij expliciet gezegd dat dit niet zo is.

Business mediation -

Mediation in Zakelijke
Geschillen,
conflictmanagement
en mediation
advocacy

werkgroep
Mr. M. A. Schonewille
Week 1, 21 april 2010



WERKGROEP

MANAGERS EN CONFLICTEN, BARRIÈRES VOOR HET GEBRUIK VAN MEDIATION DOOR HET BEDRIJFSLEVEN



Universiteit Utrecht

Molengraaff Instituut voor Privaatrecht

Een US commercial mediator aan het werk

25

Video demonstratie HiTech vs. Prosando Deel 1



Universiteit Utrecht

From: Webster's Third New International Dictionary

Managers en conflicten

ACB Marktonderzoek (2004)

- Conflicten **niet** gezien als **managementtaak** => 'wegdelegeren'
- Geen bedrijfsmatige benadering
- Geschil = **juridisch- of HR-probleem**
- Goed of slecht conflictmanagement zelden directe financiële **consequenties** voor **individuele manager**.
- **Kosten** conflicten niet bekend, gebrek aan **richtlijnen/structuur**, geen **ownership**
- Problematische positionering door mediationmarkt zelf. **Imagoproblemen**.

Geschiloplossing = **juridisch probleem**
ipv management vraagstuk

- Managers lossen conflicten niet op:
 - niet zien,
 - laten sudderen, of
 - laten zitten uit “commerciële” redenen.43% zegt onvoldoende instrumenten en technieken te beheersen om met conflicten om te gaan (CEDR survey 2006).
- Geen keuzevrijheid:
 - afspraken maken met opponent is lastig,
 - rol juristen en andere adviseurs.
- Geen idee kosten conflicten, gebrek richtlijnen/structuur, geen *ownership* (ACB marktonderzoek 2004)

Managers omzeilen conflicten

(Onderzoek CEDR/CMS 2006)

Problemen binnen team aanspreken of liever...

- 35% maakt voor het eerst parachutesprong.
- 27% laat zich kaalscheren.
- 8% eet een week lang insecten.

Tegen cliënt zeggen waar het op staat of liever...

- 49% gaat naar bijeenkomst waar hij niemand kent.

Baas aanspreken op matig functioneren of liever...

- 69% stuurt een fles wijn terug in restaurant.

Nederlands onderzoek FNV Bondgenoten (1999):

69 % werknemers vindt leiding niet geschikt om leiding te geven....

Dispute-wise-management

Heeft **positieve effecten**:

- Langdurige relaties.
- Minder kosten conflicten, lagere juridische kosten.
- Hoge tevredenheid onder werknemers en andere stakeholders.
- PE-ratio 28% hoger dan gemiddelde alle bedrijven en 68% hoger dan minst dispute-wise.

Belang zakelijke relaties

*Het vernietigen van een
zakelijke relatie is een vorm
van kapitaalvernietiging*

Jacques Schraven

Waarom niet vaker mediation?

ACB marktonderzoek (2004)

1. Soft
2. Vrijblijvend
3. Onzekere uitkomst, afhankelijk van medewerking wederpartij
4. Conflicten kosten (te) veel tijd en verstoren werkzaamheden
5. Afhankelijkheid van de mediator, formele regels
6. Interne legitimatie: beslissing opgelegd door 3e makkelijker aan achterban te 'verkopen'

Waarom mediation?

ACB marktonderzoek (2004)

De meest interessante aspecten voor bedrijven

1. Behoud zakelijke **relaties**
2. **Tijd**besparingaspect
3. Oplossing baserend op **belangen** en **toekomst** ipv juridische standpunten en verleden
4. Bespaart **kosten**
5. **Eigen business** oplossing

Vergelijking met VS

Cornell Survey (1998)/ AAA 2004

- Why ADR*?

1. = cost control (89%)
2. = dispute control (83%)
3. = expedition (80%)
4. = business solution (67%)
5. = preservation of relations (59%)

“Dispute wise” companies averaged 28% higher in price/earnings ratios than the mean for all publicly held companies and 68% higher than the mean for the least dispute wise companies

Vraagstuk

“Hoe kan een cultuuromslag in het bedrijfsleven worden bewerkstelligd zodat conflicten als een managementvraagstuk worden gezien (in plaats van een juridisch probleem). Zodat (interne en externe) bedrijfsmatige conflicten pro-actief en adequaat worden benaderd.”

Discussie ingroep, insteek bepalen, vragen / hypothesen, stellingen => presenteren, verdedigen, vragen stellen,

Vraagstuk cultuuromslag bewerkstelligen

- Groep 4-5, discussie en overeenstemming over benadering vraagstuk, en potentiële oplossingen
- Colleges op 12 mei:
Insteek presenteren, verdedigen,
vragen stellen,

Global warming casus: deal facilitation

- Interactief hoor/werkcollege vrijdag 7 mei a.s.
Indeling groepen casus 'Global warming':
 - Helpt één-op-één onderhandeling
 - Helpt olv deal facilitator (mediator zonder conflict: lees artikelen in reader!)
- De confidential instructions per partij nu meenemen.
De general instructions (iedereen lezen) in reader in het Engels. Nederlandse vertaling op Web CT.