

Mediation binnen Defensie. Interview met Jacob van den Berge

Sinds 2006 is binnen het ministerie van Defensie mediation formeel geïnstitutionaliseerd. Mediation is ondergebracht bij het dienstencentrum Juridische Dienstverlening (JDV), een onderdeel van de Bedrijfsgroep Defensie Personele Diensten. Jacob van den Berge is algemeen juridisch adviseur bij JDV en coördinator van mediation binnen Defensie. Met tevredenheid spreekt hij over zijn ervaringen met mediation tot op heden.

Door Eveline Keulen-Mulder

Op welke wijze is een start gemaakt met mediation binnen Defensie?

Een van de officieren heeft na het volgen van de postdoctorale beroepsopleiding tot ADR-specialist/legal mediator eind 2003 mediation geïntroduceerd. Er is begonnen met het opzetten van een databank van interne mediators. Het beheer van deze databank is vervolgens ondergebracht bij JDV. Aan mij, eveneens ADR-mediator, is begin 2006 de opdracht gegeven om mediation te organiseren en te professionaliseren tot een volwaardig product.

Binnen Defensie wordt in beginsel gewerkt met interne mediators. Op welke wijze is de kwaliteit van die mediators gewaarborgd?

Toelating tot de mediatorspool gebeurt op eigen verzoek. Vereisten zijn dat de defensiemedewerker een vast dienstverband heeft en NMI-geregistreerd is. De interne mediator is dus gehouden aan de NMI-regelgeving. Het optreden als interne mediator is een nevenfunctie en wordt niet apart betaald. Datzelfde geldt voor mijn functie als coördinator van mediation.

Defensie betaalt de kosten van de NMI-registratie en voorziet in door het NMI erkende trainingen ten behoeve van de verplichte permanente educatie. Ook verzorgt Defensie de benodigde faciliteiten voor de mediations, zoals het ter beschikking stellen van locaties. De pool bestaat thans uit twintig mediators en zal vanwege de toegenomen vraag naar mediation in 2009 worden uitgebreid naar 25. Bij het samenstellen van de mediationpool wordt gestreefd naar landelijke spreiding over de verschillende defensieorganisaties en naar een evenwichtige verhouding burger-militair en man-vrouw.

Het stellen van aanvullende selectiecriteria, zoals certificering, is niet nodig. Voldoende is het hebben gevolgd van de basisopleiding, het onderhouden van technieken en vaardigheden, sterke gemotiveerdheid en niet in de laatste plaats kennis hebben van de organisatie. Het is overigens regel dat de interne mediator zijn eerste mediations verricht als co-mediator van een ervaren mediator. Als vanuit de mediatorspool blijkt dat aan bepaalde aspecten aandacht moet worden besteed door opleidingen, kan ik als coördinator daarvoor zorgen.

Incidenteel – op jaarbasis gemiddeld zo'n tienmaal – gebeurt het dat een externe mediator wordt ingeschakeld. Ofwel omdat de interne mediatorspool overbelast is ofwel omdat daar expliciet om gevraagd wordt. Ik put dan uit een lijst van gekwalificeerde mediators die voor andere ministeries werken en die graag inspringen, ook al omdat zij het een uitdaging vinden om een mediation bij een ander ministerie te doen.

Defensie staat bekend als een nogal hiërarchische organisatie waarin men gezag aan zijn rang ontleent. Levert dat bij mediations problemen op?

Nee, in zijn geheel niet. De meeste arbeidsconflicten gaan over communicatie en bejegening. Dus bij uitstek geschikt om via mediation op te lossen.

Kunt u een toelichting geven op de cijfers van 2006 tot met 2008?

Er is duidelijk sprake van een sterke groei van het aantal mediationaanvragen van 2006 naar 2007 en een zekere stabilisatie van 2007 naar 2008. Mogelijk dat rond de vijftig aanvragen een soort kantelpunt ligt. Mijn gevoel zegt dat gelet

op de grootte van de organisatie, het inzetten van mediation bij andersoortige conflicten dan arbeidsconflicten en het steeds bekender worden van en met mediation uiteindelijk de vraag naar mediation weer zal gaan toenemen

Het ministerie van Defensie bestaat uit een bestuursstaf (BS), de Koninklijke Marine (KM), de Koninklijke Landmacht (KL), de Koninklijke Luchtmacht (KLu), de Koninklijke Marechaussee, het Commando Diensten Centra (CDC) en de Defensie Materieel Organisatie (DMO). Binnen CDC, na de landmacht het grootste onderdeel van Defensie, vinden de meeste mediations plaats. De interne mediators afkomstig uit CDC zijn buitengewoon enthousiast en dragen dat ook uit. Deze reclame zal zeker gewerkt hebben. Ook zou een rol kunnen spelen dat binnen CDC relatief veel burgermedewerkers werkzaam zijn, die daarvoor in het bedrijfsleven al bekend waren geraakt met mediation.

	2006 ¹	2007 ²	2008 ^{3,4}
KL	3	8	5
KLu	2	5	6
KM	2	3	2
KMar	3	10	4
CDC	10	20	22
BS	-	1	6
DMO	-	4	3
Totaal	20	51	48
waarvan geslaagd	11	28	18
gedeeltelijk geslaagd	-	-	2
niet geslaagd ⁵	2	9	6
nog in behandeling	-	-	15
geen mediation ⁶	7	14	7

1 In 2006 vonden vijf co-mediations plaats en drie meerpartijenmediations (met vier (1x) en drie (2x) partijen).

2 In 2007 vonden elf co-mediations plaats en zes meerpartijenmediations (met acht (1x), zes (2x), vier (1x) en drie(2x) partijen).

3 In 2008 waren er acht co-mediations en tien meerpartijenmediations (met veel grote gezelschappen: elf (1x), tien (2x), acht (1x), zeven (1x), vijf (2x), vier (1x) en drie (2x) partijen).

4 Voorlopige cijfers.

5 'Niet gelukt' betekent dat de mediation na aanvang is gestaakt. Redenen hiervoor zijn het te groot zijn van de kloof tussen de betrokkenen en het toch ontbreken van voldoende commitment.

6 'Geen mediation' betekent dat er wel een aanvraag is gedaan maar dat de mediation om diverse redenen niet heeft kunnen plaatsvinden. Veelal is er bij dergelijke zaken al wel een intakegesprek geweest. Redenen voor de staking zijn onder andere het ontbreken van de wil bij een van de partijen, mediation was toch niet het juiste middel, partijen zijn er zelf weer in geslaagd met elkaar in gesprek te komen, of er was ook een strafrechtelijk traject ingezet.



In jullie gids voor de interne mediator zijn profielschetsen opgenomen voor het soort conflicten waarvoor mediation kan worden gevraagd. Het gaat daarbij louter om arbeidsconflicten binnen Defensie. Hoe is de praktijk?

Het merendeel van de mediations betreft inderdaad interne conflicten tussen werknemers onderling dan wel tussen werknemer en leidinggevende. Daarnaast zijn inmiddels de eerste ervaringen opgedaan met externe partijen. Eén zaak betrof het afdoen van een aantal klachten van een derde. Een andere zaak betrof een geschil waarbij Defensie als derde partij was betrokken.

Op het gebied van medezeggenschap is thans een eerste aanvraag binnengekomen. Het aanbieden van de mogelijkheid van mediation was in deze zaak echter voor beide partijen al voldoende om – zonder mediator – in onderling overleg tot een oplossing te komen.

Op welke wijze wordt bekendheid gegeven aan mediation en hoe verloopt een aanvraag?

Algemene informatie over mediation is te vinden op de intranetsite van JDV. Bedrijfsbreed is een folder *Conflict? Kan mediation een oplossing bieden?* uitgezet. Voorts wordt er regelmatig voorlichting gegeven over mediation aan specifieke doelgroepen. Zo is er vorig jaar een aantal bijeenkomsten over mediation verzorgd voor vertrouwenspersonen. Het is mijn taak om desgewenst aanvullende informatie te verstrekken en aanvragen voor mediation te beoordelen. Het belangrijkste criterium om een aanvraag te honoreren is de wil van partijen om samen uit het conflict te komen. Vervolgens zoek ik binnen de pool naar de voor die partijen met dat conflict meest geschikte mediator. Desgewenst hebben partijen daarbij natuurlijk inspraak.

Defensie is een grote organisatie met ruim 65.000 werknemers. Wat is uw verwachting met betrekking tot het aantal mediations voor de komende jaren? En is er al enig inzicht in kostenbesparing?

Natuurlijk hoop ik dat de huidige stabilisatie weer ombuigt naar een stijging van het aantal mediationaanvragen. Mogelijkheden voor mediation binnen Defensie zijn er te over. Hoeveel kostenbesparing mediation binnen Defensie oplevert, is (nog) niet in kaart gebracht en laat zich ook moeilijk berekenen. Dat werknemers die wegens een conflict thuis zitten geld kosten is een gegeven. Mogelijk dat een vergelijking met het rapport *Kosten en Kansen, een onderzoek naar individuele arbeidsconflicten binnen de Nederlandse politie* aanknopingspunten voor een onderzoek naar kostenbesparing van mediation binnen Defensie kan opleveren. In het genoemde rapport worden de kosten van een conflict voor de politieorganisatie in een vijftal verschillende situaties berekend. De kosten van een conflict variëren daar van € 9.400 in situatie 1 tot en met € 84.100 in situatie 5.

Tijdens een bijeenkomst van mediators van diverse ministeries in november 2008 is aangegeven dat de kosten van een 'goed' conflict (inclusief alle bijkomende kosten) al snel rond de € 40.000, € 50.000 liggen.¹ Alleen al zakelijk gezien is het dus de moeite waard met mediation door te gaan.

2009 is net begonnen. Zijn er al aanvragen binnengekomen?

Ja, de eerste twee weken heb ik al vier aanvragen ontvangen. Een prachtig begin!

Noot

¹ Op www.mediationworks.com staat een gratis programma onder de naam 'the Dana Measure of Financial Cost of Organizational Conflict'. Met de gemiddelde loonsom kan een organisatie met dit programma uitrekenen wat een conflict kost. Zowel voor de politie als het ministerie van Justitie is dit gedaan waarbij men op een bedrag van circa € 50.000 euro uitkwam. De verwachting is dat dit voor het ministerie van Defensie niet veel anders zal zijn.

Transforming communication, transforming conflict

Door Hugo Prein

Onlangs is het Transformative Mediation Institute (TMI) opgericht. Het instituut stelt zich ten doel de oorspronkelijk door Bush en Folger (1994) geformuleerde ideeën over transformatieve mediation in Nederland verder uit te dragen met als missie: *'transforming communication, transforming conflict'*. Dit wil zeggen dat TMI mensen wil

helpen hun eigen vermogens en vaardigheden te ontwikkelen waardoor ze constructiever met elkaar kunnen communiceren en zo hun onderlinge conflict op positieve wijze transformeren. TMI zal dat doen door middel van publicaties en het aanbieden van training, coaching en mediation. De oprichters van het Transformative

Mediation Institute, dr. Dorothy Della Noce en dr. Hugo Prein, zijn beiden al jaren actief op het terrein van communicatietraining, mediation, conflicthantering, coaching, groepsdynamica en organisatieverandering en hebben beiden veel gepubliceerd op dit terrein. Voor verdere informatie zie: www.transformatieve-mediation.nl.