

Inhoudsopgave

Inleiding	15	
1	Introductie Toolkit	15
2	Omschrijving van de vier delen en bijlagen van de Toolkit	19
3	Leeswijzers	21
3.1	Leeswijzer voor een beginnende mediator	21
3.2	Leeswijzer voor een manager	24
3.3	Leeswijzer voor een onderhandelaar	27
3.4	Leeswijzer voor een verwijzer	28
3.5	Leeswijzer voor een jurist, mediation advocate / partijbegeleider	29
4	Introductie van mediation en definitie	31
4.1	Wat is mediation?	31
4.2	Basisprincipes van mediation	35
4.3	Vrijwilligheid, <i>law encouraged</i> mediation en <i>mandatory commitment</i>	37
4.4	De plaats van mediation binnen het spectrum van geschilbeslechtsingsmethoden, EDR/ADR-methoden en conflictmanagement	40
5	Methoden om een conflict of geschil op te lossen, het <i>Dispute Resolution</i>-spectrum	41
5.1	Toegeven, niets doen (vermijden) of een oriënterend gesprek	42
5.2	Onderhandelen	42
5.3	Mediation	44
5.3.1	Bijzondere vormen van mediation	44
5.3.2	Het verschil tussen mediation en schikken bij de rechter of schikkingsonderhandelingen tussen advocaten	50
5.3.3	Het verschil tussen mediation en bemiddeling	51
5.4	Collaborative lawyering	53
5.5	Neutral evaluation	54
5.6	Hybride procedures	55
5.6.1	Med-Arb-trajecten	55
5.6.2	Arb-Med-trajecten	57
5.7	DRB (Dispute Review Board), DAB (Dispute Adjudication Board), partnering en alliancing modellen	60
5.8	Andere methoden waarbij een derde intervenueert zonder een beslissing op te leggen	62
5.8.1	Facilitation	62
5.8.2	Neutral fact finding	62

5.8.3	Ombudspersoon	63
5.8.4	Coaching of conflictcoaching	63
5.9	Bindend advies, arbitrage en procederen	64
6	Mediation voor managers	66
6.1	Waarom kennis van mediatie technieken en conflictmanagementmethoden belangrijk voor managers is	66
6.2	De verschillende rollen die een manager bij een conflict vervullen kan	67
7	Preventieve methoden, het <i>Dispute Prevention</i>-spectrum voor zakelijke geschillen	68
7.1	(Integraal) conflictmanagement	68
7.1.1	Voordelen van conflictmanagement en kosten van conflicten	70
7.1.2	Bedrijven met een integraal conflictmanagementbeleid	77
7.1.3	Conflictmanagement en ADR in de praktijk van het bedrijfsleven	81
7.2	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO), Corporate Social Responsibility (CSR) en Corporate Governance	84
7.3	Corporate ADR policies en ADR-clausules	87
7.4	Deal facilitation (onderhandelingsbegeleiding), deal making en deal coaching	89
8	Conflicten, oorzaken en reacties	96
8.1	Wat is een conflict?	96
8.2	Wat is een geschil?	99
8.3	Indeling van conflicten	100
8.4	Conflictsignalen en herkennen van conflicten	102
8.5	Oorzaken van conflicten	103
8.6	Manieren om conflicten te zien, persoonskenmerken en reacties op conflicten, conflicthantering	103
8.6.1	Reacties op conflicten: ontwikkeling in het denken	104
8.6.2	Wanneer welke strategie of stijl?	106
8.6.3	Persoonskenmerken en conflicthantering	109
8.7	De toegevoegde waarde van een onafhankelijke derde in een conflict	110
9	Dealing with your brain, inzichten uit de neurowetenschap voor mediators	112
9.1	Ons brein in de evolutie	112
9.2	Spiegelneuronen en lichaamstaal	114
9.3	'Neuro'-interventies	115
9.4	Een neurokompas voor mediators, tips voor de praktijk	117
I.	Planning en afspraken	121
1	De intakefase	123
1.1	De intake en pre-mediation	123
1.2	Indicaties en contra-indicaties voor mediation	125

1.3	Mediation, waarom zou je?	127
1.4	Mediation, waarom zou je niet?	128
2	Pre-mediationplanning	129
2.1	Strategie, benadering van het mediationproces	129
2.1.1	De taakgerichte mediator	130
2.1.2	De relatie- of communicatiegerichte mediator	133
2.1.3	Andere benaderingen van het mediationproces	135
2.1.4	Wanneer welke aanpak van het mediationproces?	136
2.2	Inhoudelijke expertise en mediationexpert, generalist versus specialist	137
2.3	Aanpak van de mediation	139
2.4	'Mediationmindset' en de persoon van de mediator, mindfulness en 'getting to yes with yourself'	141
2.4.1	Mindfulness	141
2.4.2	Getting to yes with yourself van Ury	142
2.4.3	Kernkwaliteiten en kernkwadranten van Ofman	144
2.5	Co-mediation	146
2.5.1	Vormen van co-mediation	146
2.5.2	Wanneer co-mediation?	146
2.5.3	Wanneer geen co-mediation?	146
2.5.4	Een co-mediator, waarom zou je?	147
2.5.5	Een co-mediator, waarom zou je niet?	147
2.5.6	Afspraken met de co-mediator	148
2.5.7	Samenwerken tijdens co-mediation	148
2.5.8	Een team is effectief, maar niet efficiënter	150
2.6	Zorg dat alle relevante partijen aanwezig zijn en creëer balans	150
2.7	Mandaat, volmacht en achterban	151
2.7.1	Volmacht en mandaat	151
2.7.2	Afstemmen met de achterban	151
2.8	Regiegesprek met advocaten en voorbereiding van partijen	153
3	Checklist openingsstatement	158
4	Afspraken over verslaglegging en rapportages	160
5	Spelregels	162
6	Onderhandelingsagenda maken	163
7	Het mediator's proposal, een art. 96 Rv-procedure en het inschakelen van deskundigen	165
7.1	Wanneer wordt een externe deskundige ingeschakeld?	165
7.2	Het mediator's proposal	165
7.2.1	Voordelen van een mediator's proposal	167
7.2.2	Nadelen van een mediator's proposal	167
7.3	De art. 96 Rv-procedure	168

8	Juridische en administratieve instrumenten	168
8.1	Vrijwilligheid, verwijzingsovereenkomst en mediationclausules	168
8.2	De mediationovereenkomst	170
8.3	Al of niet vrijblijvendheid van (gevorderde) onderhandelingen	172
8.4	Geheimhouding, vertrouwelijkheid, beslotenheid en verschoningsrecht	173
8.5	Gedragregels, klacht- en tuchtrecht	176
8.6	Aansprakelijkheid en uitsluiting	176
8.7	De vaststellingsovereenkomst en afdwingbaarheid van het mediationresultaat	177
8.8	Wettelijke regeling mediation	178
8.8.1	De wetgeving voor grensoverschrijdende mediations	178
8.8.2	De wetgeving voor binnenlandse mediations	179
8.9	Certificering voor mediators	181
II.	Procesmatige aspecten	185
1	Psychologisch contract en vertrouwen opwekken	187
2	Neutraliteit en onpartijdigheid bewaren en demonstreren	190
2.1	Neutraliteit en onpartijdigheid bewaren tijdens de mediation	190
2.2	Technieken om neutraliteit en onpartijdigheid te demonstreren	191
2.3	Eigen vooroordelen van de mediator	192
3	Machtsbalans bewaken	192
3.1	Structureel de machtsbalans bewaken	193
3.2	In het proces de machtsbalans bewaken	193
4	Belangengericht en integratief onderhandelen (Harvard-onderhandelen)	195
4.1	Belangengericht, integratief onderhandelen versus positioneel en distributief	195
4.2	De vuistregels uit 'Getting to Yes' (excellent onderhandelen)	196
4.3	De vuistregels uit 'Getting past No' (onderhandelen met lastige mensen)	198
5	Empathie, <i>perspective taking</i> en sympathie	199
6	Empowerment van partijen	201
7	Belangen (subjectieve criteria)	202
7.1	Gezamenlijke belangen	203
7.2	Verschillende belangen	203
7.2.1	Verschillende verenigbare belangen	203
7.2.2	Verschillende onverenigbare belangen	203
7.3	Een andere indeling van belangen	206
8	<i>Blocking issues, analyse, conflictorzaken en interventies</i>	206
8.1	De <i>blocking issue</i>	207
8.2	Conflictcirkel van Moore: conflictorzaken en interventies	207

8.3	Conflictanalyse: 7-I-model van Euwema en Giebels en het 10-I model	213
8.4	Analyse en beïnvloeden van actie en reactie: de Roos van Leary	215
8.5	Handvatten uit de neurowetenschap en psychologie	216
8.5.1	Het SCARF-model van Rock	216
8.5.2	'Beyond Reason' van Fisher en Shapiro	219
8.5.3	Transactionele Analyse	220
8.5.3.1	De Drama- en Winnaardriehoek	221
8.5.3.2	Het OVK-model	223
9	De fasen van een mediationproces	225
10	Van standpunten naar belangen	231
11	Resultaat en afsluiting van een mediation	233
11.1	Geen (deel)oplossingen	233
11.2	Tussen- en deeloplossingen	234
11.3	Volledige oplossing	235
12	Package deals	236
13	Gebalanceerde en SMART-overeenkomsten	237
14	Tijd gebruiken	239
14.1	Deadlines en de 80/20-regel	239
14.2	Pauzes inlassen	240
14.3	Benodigde tijd voor een mediation	240
15	Structureren	241
15.1	Het proces ordenen	241
15.2	Het denken structureren	241
15.3	Communicatie faciliteren	241
15.4	Conflictstof fractioneren	242
15.5	(Onder)scheiden	242
15.5.1	Emoties en inhoud	242
15.5.2	Hoofd- en bijzaken prioriteren	242
15.5.3	Belangen en standpunten	242
16	Caucus	242
16.1	De caucus algemeen	243
16.2	Een caucus, waarom zou je?	244
16.3	Een caucus, waarom zou je niet?	245
16.4	Aanpak en de techniek van een caucus	245
16.5	Caucus bij co-mediation	248

III. Technieken en interventies	251
1	Overzicht van de belangrijkste technieken, interventies en instrumenten voor een onderhandeling of mediation 253
2	Luisteren 265
2.1	Belang 265
2.2	Actief luisteren 268
2.3	Techniek 269
3	(Laten) parafraseren 271
4	Samenvatten 272
5	Reflecteren 274
5.1	Inhoudelijk reflecteren/uitvergroten 275
5.2	Gevoelsreflecties (<i>acknowledgement</i>) 275
5.3	Voortgang memoreren 276
6	Hercontextualiseren/reframing/herkaderen/heretiketteren 278
6.1	Neutraal of positief hercontextualiseren 278
6.2	Hercontextualiseren in een belang, optie, gevoel of objectief criterium 280
7	Neutraal taalgebruik van de mediator en omgaan met <i>riskante</i> vragen 282
8	Onderscheid tussen inhoudelijke aspecten en emotionele of relationele thema's 284
9	Metacommunicatie 284
10	Vragen stellen 286
10.1	Vragen op verbaal niveau 288
10.1.1	Gesloten vragen 288
10.1.2	Lineaire vragen 289
10.1.3	Vragen om verduidelijking 289
10.1.4	Open vragen 289
10.2	Vragen op relationeel niveau 290
10.2.1	Relationele vragen 290
10.2.2	Circulaire vragen 291
10.2.3	Wederkerige vragen 292
10.2.4	Spiegelen/parallele situatie 292
10.3	Schilvragen 293
10.4	Confronterende vragen 294
10.4.1	Confrontatievragen 294
10.4.2	Argumentatievragen 295
10.5	Strategische vragen 296
10.5.1	Tactische vragen 296
10.5.2	Controlevragen 297
10.5.3	Samenvattende vragen 297

10.5.4	Hypothetische vragen	298
10.5.5	O oplossingsgerichte (<i>solution-focused</i>) vragen	298
10.5.6	Vragen in de tijd	299
10.5.7	Vragen op verschillende niveaus	300
10.6	Als er geen (informatief) antwoord volgt op een vraag	300
10.7	<i>Anchoring</i> en neutraal formuleren	301
11	Reality testing	303
11.1	<i>Reality testing</i> : hypothetisch/toekomstgericht	304
11.2	<i>Reality testing</i> : risicoanalyse	305
11.3	<i>Reality testing</i> : NAN	306
12	De procedure van één tekst	307
13	Mutualiseren	308
14	BATNA/WATNA/RATNA, leverage en ZOPA	309
14.1	BATNA/WATNA/RATNA	311
14.2	Leverage	312
14.3	ZOPA	315
15	Opties genereren	316
15.1	Brainstorming	316
15.2	Andere methoden om opties te genereren	317
16	Overeenstemming bereiken	321
16.1	Objectieve criteria ontwikkelen en selecteren	321
16.2	Andere methoden	323
16.3	<i>Reactive devaluation</i> , verliesminimalisering en risicomijding	323
17	Stiltes en stemgebruik	326
18	Non-verbaal gedrag	327
19	Paradoxe interventies	330
20	(Laten) onderhandelen	332
IV.	Uitdagende situaties en capita selecta	341
1	Impasses effectief doorbreken	343
1.1	Kenmerken van een impasse	343
1.2	Oorzaken van een impasse	344
1.3	Technieken en methoden	345
1.3.1	Tussenevaluatie van het mediationproces	345
1.3.2	Technieken	347
2	Verschillende percepties	349
2.1	Verschillende percepties bij elkaar brengen	350
2.2	De 'ladder of inference'	350
2.2.1	Ontstaan van verschillende percepties	350

2.2.2	Technieken	351
2.3	Verhelderen van verschillende percepties is moeilijk	353
2.3.1	Cognitieve dissonantie	353
2.3.2	Naïef realisme	354
2.4	Disfunctioneel handelen	355
3	Als moeilijk ervaren gedrag en lastige tactieken	357
3.1	Als 'moeilijk' ervaren personen	357
3.2	Lastige tactieken	358
3.3	Technieken	360
3.3.1	Niet reageren en analyseren van lastige gesprekken	360
3.3.2	Passende reactie	360
4	Omgaan met emoties	363
4.1	'Emotionele valkuilen' voor een mediator of onderhandelaar	363
4.1.1	Diep graven en lang exploreren	363
4.1.2	Net doen of emoties geen rol spelen	364
4.1.3	Emoties overnemen of erin meegaan	364
4.2	Positieve emoties	365
4.3	Negatieve emoties	365
4.3.1	Offensief	365
4.3.2	Defensief	366
4.4	Interventies om met emoties om te gaan	366
4.5	Eigen rol in het conflict inzien	368
4.6	Veranderen is moeilijk	369
5	Uiteenlopende culturele achtergrond en internationale zaken	370
5.1	Theoretische achtergrond, Hofstede, Lewis en Trompenaars	371
5.1.1	Wat is cultuur?	371
5.1.2	Hofstedes culturele dimensies	372
5.1.3	Trompenaars en Hampden-Turners culturele dilemma's	379
5.1.4	Het interculturele communicatiemodel van Lewis	381
5.2	De praktijk	382
6	Mediations met meerdere partijen of veel personen	389
6.1	Grote groepen	390
6.2	Meer dan twee partijen	391
7	Escalatiefasen van een conflict en de-escalatie	392
7.1	De conflictescalatieladder van Glasl	392
7.2	Fasen van conflictescalatie	393
7.3	Interventies per escalatiefase van het conflict	400

Bijlagen	405
Bijlage 1 Proceskeuze: EDR/ADR-scan en overzicht van (contra-)indicaties van geschiloplossingsmethoden	407
Bijlage 2 Zelftest geschiktheid mediation voor partijen	414
Bijlage 3 IMI decision tree: 'Finding the Right Mediator'	416
Bijlage 4 Kosten-batenanalyse	417
Bijlage 5 Model mediationovereenkomst voor een business mediation van Schonewille & Schonewille	422
Bijlage 6 Voorbeeld openingsstatement van een mediator	430
Bijlage 7 Model pre-mediation briefing memo	433
Bijlage 8 Checklist 'Zelf conflicten managen – een lastig gesprek'	435
Bijlage 9 TOOLKIT Pre-onderhandelingsvoorbereiding	437
Bijlage 10 Model mediationclausules van Schonewille & Schonewille	440
Bijlage 11 Model geheimhoudingsverklaring van Schonewille & Schonewille	442
Bijlage 12 Model vaststellingsovereenkomst van ACB	444
Literatuurlijst	447
Veelgebruikte afkortingen, Engelse termen en mediationjargon	463
Trefwoordenregister	483