

# ‘Praatstok’ beslecht ruzie

Hoe werkt mediation? Paula Boshouwers, mediationadvocaat bij ReulingSchutte in Amsterdam, licht maandelijks een praktijkvoorbeeld door. Aflevering 5: ‘De praatstok’.

**P**laats van handeling: een middelgroot kantoor met twaalf partners, laten we het Groenhof Advocaten noemen. Nu, twintig jaar na de oprichting, werken de oprichters samen met nieuwe jongere partners. Maar het loopt niet. De samenwerking gaat stroef. Het kantoor begint eronder te lijden. Wat is er aan de hand? Een aantal jongere partners wil het kantoor vernieuwen en verder ontwikkelen, terwijl naar hun idee de twee meest senior partners, en medeoprichters, dat verhinderen. Enkele andere partners willen geen partij kiezen omdat ze loyaal willen zijn aan de oprichters én tegelijkertijd vinden dat het tijd is voor een stap voorwaarts. In de door de partners zelf geïnitieerde procesbegeleiding – ze willen het zelf liever geen mediation noemen – wordt dit voor het eerst benoemd. Ook komt aan de orde wat de gevolgen zijn voor de partners en het kantoor: binnen de partnergroep loopt de spanning op, er is sprake van coalitievorming, besluitvorming komt moeizaam of niet tot stand en de geloofwaardigheid van de partners binnen het kantoor wordt aangetast. De jongere partners voelen zich bovendien belemmerd in hun ontwikkeling en de (twee) senior partners hebben het gevoel dat ze niet mee kunnen komen. Zo kan het niet langer, zeker niet nu tarieven en omzet onder druk staan. Daar is iedereen het over eens. Het kantoor heeft een consistent beleid nodig, ook naar buiten toe. Tijdens de procesbegeleiding worden de wensen en (eigen- en kantoor)belangen in kaart gebracht. De mediator gebruikt hiervoor de methode van de *‘talking stick’*: alleen degene die de ‘praatstok’ heeft, mag spreken. Iedereen komt aan de beurt,

de mening van de spreker wordt gerespecteerd, iedereen luistert, niemand onderbreekt, niemand spreekt voor zijn beurt, er is geen discussie. Zo kan iedereen zijn verhaal vertellen, op een gelijkwaardige wijze. Hoewel de partners er in eerste instantie een beetje lacherig over doen, doen ze toch mee. Het resultaat is opluchting en verbinding; iedereen blijkt enorm met de situatie in zijn maag te zitten. Duidelijk wordt dat alle partners – ieder om eigen redenen – een sterke binding hebben met Groenhof. Voor geen van



allen is vertrek een optie. Op de vraag van de mediator wat de partners in elkaar waarderen, blijkt dat iedere partner vanwege zijn eigen specifieke kwaliteiten door de andere partners voor kantoor heel waardevol wordt geacht. De jongere partners doen veel aan acquisitie en marketing en zetten het kantoor commercieel goed op de kaart. Ze hebben ideeën over het aantrekken en behouden van jong talent en de jongere garde waardeert hun wijze van opleiden. Ze zwengelen ook technologische ontwikkelingen aan, zoals de digitalisering van systemen.

De twee senior partners zijn superspecialist op hun rechtsgebied, waar in de markt veel vraag naar is. Zij hebben Groenhof opgericht en zich jarenlang sterk voor het kantoor ingezet, ook toen het wat minder ging, en worden door iedereen als prettige collega's gezien. Als het onderwerp onderlinge communicatie aan de orde komt, wordt duidelijk dat de partners verschillende communicatiestijlen hebben en ieder ook anders omgaat met conflicten. Dit inzicht zorgt voor onderling begrip.

Als dit allemaal is uitgesproken, is de oplossing snel gevonden. De oprichters krijgen een bijzondere rol binnen Groenhof. Zij mogen als enigen de titel ‘senior partner’ voeren en zijn binnen kantoor het aanspreekpunt voor complexe problemen, zowel op juridisch vlak als op het terrein van management. De status van senior partner wordt door de jongere partners ook buiten Groenhof uitgedragen. Het bedenken en implementeren van nieuwe ontwikkelingen wordt in een nieuw geïnstalleerde werkgroep overgelaten aan de jongere partners. Daar zullen ook de gespecialiseerde praktijken van de senior partners van kunnen gaan profiteren, is de gedachte. Ook spreken de partners af dat onderlinge irritaties meteen uitgesproken zullen worden in informele een-op-eengesprekken en dat zij openstaan voor elkaars feedback en daarvoor ook voldoende gelegenheid geven. In overleg met de mediator worden regels opgesteld over hoe dit op een goede manier te doen. Tot slot wordt afgesproken om regelmatig onderhoud te plegen door twee keer per jaar onder leiding van de procesbegeleider te spreken over de samenwerking.

1 Voor meer info zie het filmpje van Stephen Covey: Indian Talking Stick op YouTube <http://www.youtube.com/watch?v=HUXi-Zc45tA>.