

# Geen echte mediation met geen echte mediator

Dit verhaal wijkt af een reguliere bijdrage aan de rubriek De mediation van. Erik Meijer was partij en niet de mediator, maar is zich gedurende het proces wel als mediator gaan gedragen. Bovendien betrof het geen formele mediation. Maar door de alternatieve aanpak is het een goed voorbeeld van hoe complexe onderhandelingen met behulp van mediatie technieken een gunstig resultaat kunnen opleveren.

Door Erik Meijer

Een mkb-bedrijf in de provincie verkeert in bedrijfseconomische moeilijkheden. Het heeft bij de huisbankier een kredietfaciliteit, en deze bank raakt bezorgd door traag aangeleverde cijfers, een gespannen kredietgebruik en een matige communicatie met de bedrijfsleiding. Voor de bank is dit reden om de afdeling bijzonder beheer in te schakelen. Deze afdeling werd ook wel 'de wrakkencentrale' en 'het eindstation' genoemd. Het tegendeel is waar: iedere bank heeft een afdeling 'intensive care' waar men zich onder andere bezighoudt met intensief accountmanagement teneinde zowel de bedrijfseconomische gang van zaken binnen het bedrijf als alles rond het krediet weer in een rustig vaarwater te krijgen. De continuïteit van het bedrijf en het behoud van de relatie klant-bank zijn in principe steeds uitgangspunt. Het inschakelen van deze afdeling gaat vaak gepaard met de volgende bijverschijnselen: slechte communicatie klant-bank, financiële krapte, grote tijdsdruk, snel groter wordende risico's en een juridisch rammelende kredietovereenkomst.

## De partijen

Er zijn zeven partijen bij dit proces betrokken. De directeur-groootaandeelhouder (DGA) (tevens vader en echtgenoot) heeft het bedrijf gesticht en groot gemaakt. Hij is een doener, geen groot denker of strateeg, communiceert matig en opereert op ervaring, gevoel en 'mensenkennis'. De echtgenote van DGA (en moeder) is slecht geïnformeerd en zijdelings betrokken bij het bedrijf. De zoon van de DGA studeert bedrijfseconomie maar weet nog niet of hij zijn vader zal opvolgen. Hij voelt zich wel betrokken bij het bedrijf en is slim en assertief. De controller is verantwoordelijk voor de cijfers, ICT, *compliance*, riskmanagement, HR en allerhande andere zaken, eigenlijk te veel. Hij is langjarig aan het bedrijf verbonden, lokaal, betrokken en niet voldoende opgewassen tegen de DGA. De accountant stelt de jaarrekening op, geeft fiscaal advies, is te

lang aan het bedrijf verbonden en daardoor onvoldoende objectief/professioneel en ook niet voldoende krachtig tegen de DGA. De accountmanager van de bank is verantwoordelijk voor de relatie met de DGA en zijn onderneming, de kredietregelingen, het betalingsverkeer, de verzekeringen, etc. En tot slot zijn er de medewerkers van de afdeling bijzonder beheer.

## Situatie

In het directiekantoor van de DGA, tevens dienstdoend als vergaderkamer, zitten de zes eerstgenoemde partijen rondom een vergadertafel. Men wacht op de komst van de nog onbekende 'man van de bank': de behandelaar van de afdeling bijzonder beheer. De sfeer is gespannen; in de lucht hangt een broeierig mengsel van angst, cynisme, onbegrip, jaloezie en het gevoel niet serieus te worden genomen. Bij de DGA heerst onbegrip: waarom is dit gesprek nodig, er is niets aan de hand, ik kan mijn tijd wel beter besteden en waarom moeten al deze spelers aan tafel? Moeder en zoon begrijpen er ook weinig van maar voelen wel nattigheid; deze meeting is kennelijk serieus, wat is er gaande en waarom weten wij zo weinig? De accountant, de controller en de accountmanager zijn een apart trio. Allen hebben zij boter op hun hoofd, hebben te laat aan de bel getrokken, zijn onvoldoende objectief en professioneel geweest, dat weten ze eigenlijk ook wel, maar zitten nu nog stevig in de ontkenningfase. De klopper op de deur. De laatste speler komt binnen: Joop. Hij is groot, breed, heeft een lage stem, een grote zwarte tas in zijn handen en... hij heeft 'een collega' meegenomen: dat ben ik. Voor mij is er eigenlijk geen plek aan de tafel dus krijg ik een andere stoel en versier een plaatsje schuin achter Joop. Mijn kladblok om aantekeningen te maken ligt op mijn schoot. Zoals gebruikelijk opent de accountmanager van de bank de zitting. Hij stelt de deelnemers voor en licht de reden van de bijeenkomst toe, om daarna haastig de microfoon over te

dragen aan Joop. De deelnemers zitten gespannen en met de armen over elkaar om de tafel, cynisch en ook angstig te wachten op dat wat komen gaat.

### Het proces

Analoog aan het begin van een mediationproces, start Joop met uit te leggen wat zijn functie is, waarom hij is gekomen, wat hij komt doen, wat hij wil weten, hoe het proces zal verlopen, wat de spelregels zijn en heel belangrijk: dat hij en zijn afdeling nu in charge zijn en dus niet meer het lokale kantoor en de betrokken accountmanager. Voor de deelnemers aan de vergadering is het al snel duidelijk: het Hoofdkantoor te Amsterdam heeft de macht naar zich toegetrokken en of het bedrijf al dan niet een toekomst heeft, wordt aldaar beslist. Joop begint de 'exploratiefase' met te stellen dat de bank zich zorgen maakt over het gespannen kredietgebruik, het uitblijven van recent cijfermateriaal en de moeizame communicatie. Daarna stelt hij vragen over de exploitatie, de organisatie, het riskmanagement, de klanten, de markt/concurrentiepositie, etc. Het wordt duidelijk dat de exploitatie verlieslatend is en dat er snel geld bij moet. Als Joop aangeeft dat verliezen niet door de bank worden gefinancierd, dat hij, wil hij überhaupt het bestaande krediet handhaven, eerst recente cijfers wil zien, dat de zekerhedenportefeuille te mager is en dat de tarieven waarschijnlijk omhoog zullen gaan, breekt de hel los. Iedereen praat door elkaar, er worden verwijten naar elkaar gemaakt, veel frustratie en onbegrip vullen de zaal en ondertussen is er geen kredietruimte, ligt bij de boekhouding een stapel crediteuren te wachten op betaling, moet er overmorgen belasting worden betaald en komen de salarissen eraan... Het is duidelijk dat de onderhandelingsfase ver weg is. Tot nu toe heb ik geluisterd, gekeken en geschreven. Ik signaleer dat de sfeer om te snijden is. Iedereen (behalve Joop) voelt zich persoonlijk aangevallen, is druk met zijn eigen belang dan wel het afschuiven van verantwoordelijkheden. Bovendien is men niet bereid en in staat om op korte termijn aan de vragen van de bank te voldoen, waardoor de fiscus en de werknemers niet tijdig hun geld zullen krijgen. Ook zal het geduld van de overige crediteuren snel opraken. Voor Joop is de zaak duidelijk: er is bijzonder weinig tijd, men wil niet bewegen. Er is veel irritatie binnen de familie, het trio accountmanager, controller en accountant wijzen naar elkaar en met name de DGA is woedend door het gebrek aan 'meedenken' bij de bank.

### Aanpak

Joop schorst de vergadering en wij lopen samen met de accountmanager naar de binnenplaats van het bedrijfscomplex; de rest van de deelnemers blijft binnen om te overleggen. Het is duidelijk dat de toekomst van het bedrijf, haar werknemers, haar klanten en haar reputatie aan een dun draadje

hangt. Ook is het duidelijk dat de toekomst van het krediet, de klant van de bank en de reputatie van de bank, aan datzelfde dunne draadje hangt...

Joop en ik hebben samen de bevoegdheid om onder voorwaarden het krediet (in eerste instantie tijdelijk) te verruimen om zo de klant tijd te geven orde op zaken te stellen; daarvoor zijn recente cijfers en prognoses van de accountant nodig en de wil van de DGA om maatregelen te nemen. Bovendien zal hij zijn nek moeten uitsteken door of meer eigen vermogen in de zaak te storten en/of de zekerhedenportefeuille voor de bank te optimaliseren. De bank financiert in principe geen verlies, dat risico ligt bij de DGA.

Joop, die weinig fiducia heeft in een goede afloop, vraagt mijn mening. Op dat moment identificeer ik mijzelf aan de accountmanager als directeur van de afdeling bijzonder beheer. De accountmanager wordt door mij ter plekke als boodschapper aangesteld voor berichten tussen het directiekantoor en de binnenplaats.

Als eerste wordt de accountant opgetrommeld. Snel is duidelijk dat de accountant wel heeft gewaarschuwd maar te laat en niet overtuigend genoeg, dat hij een van de niet-betaalde crediteuren is en dat hij pas cijfers produceert als zijn rekening is betaald. De accountant wordt door ons gestimuleerd in het terugkeren naar zijn deskundigheid en objectiviteit. Bovendien garanderen wij dat zijn rekening wordt betaald indien hij binnen een week cijfers produceert. De accountant gaat akkoord; hij wil uiteindelijk ook zijn klant behouden. Ondertussen heeft de DGA zijn handen vol om de emoties van zijn vrouw en zoon te kanaliseren en hen alsnog te voorzien van de noodzakelijke informatie over de toestand van het bedrijf. De echtgenote is boos en voelt zich niet serieus genomen. Ze is bovendien bang dat het bedrijf failliet gaat en het pensioen verloren is.

Zoonlief geeft meningen en adviezen: de bank is alleen voor het geld en mag absoluut niet op de stoel van de bedrijfsleiding gaan zitten. Niet juist respectievelijk juist.

### Pendeldiplomatie

De dag vordert, en het wordt tijd om in mijn rol te kruipen. Joop spreekt verder met de accountant over de noodzakelijke maatregelen en welke cijfermatige informatie de bank nodig heeft om het krediet, en daarmee het bedrijf, te kunnen redden. Ondertussen loop ik naar de directiekamer waar de familie nog druk en verhit met elkaar in gesprek is. Na een stevige klop op de deur loop ik naar binnen. Verstoorde, geïrriteerde en boze blikken zijn mijn deel. Ik ben immers maar de collega van de man uit Amsterdam die tot nu toe amper iets heeft gezegd. 'Wilt u ons alleen laten?' Uit de mond van de DGA klinkt het meer als een bevel dan als een verzoek. Ik loop naar de directietafel, leg mijn visitekaartje voor de

DGA en zeg: 'Ik ben op de binnenplaats. Misschien hebt u zo even tijd voor mij?' en loop weer de kamer uit. Binnen is het muisstil geworden.

Binnen vijf minuten meldt de DGA zich op de binnenplaats, zwetend en met een gezichtsuitdrukking die een mengeling is van angst, onbegrip, woede, hoop en frustratie. Ik stel voor om samen een stukje te gaan wandelen.

Eigenlijk begint nu een tweede exploratiefase waarin ik niet formeel, maar wel inhoudelijk optreedt als mediator tussen klant en bank. Joop heeft het standpunt van de bank al eerder toegelicht, ik ga feitelijk in caucus met de DGA teneinde te verkennen in hoeverre hij bereid is zijn boosheid, frustratie en onbegrip te parkeren en of hij ook bereid is te zoeken naar oplossingen in wederzijds belang.

Uiteraard ben ik de DGA eerst de nodige uitleg verschuldigd over mijn positie. Vervolgens moet ik hem overtuigen dat ik zo objectief mogelijk bereid en in staat ben de bank te bewegen naar een oplossing – mits hij tot rust komt en onderhandelbaar wordt.

Gedurende de wandeling breng ik de DGA tot rust door hem apart en ver weg van het strijdtoneel uit te leggen dat wij elkaar nodig hebben om uit deze impasse te geraken. De bank heeft de DGA nodig om het tij te keren; immers de bank mag niet op de stoel van de ondernemer gaan zitten. Aan de andere kant kan de bank alleen tijdelijke liquiditeitstekorten financieren indien de reden van deze tekorten (verlies door mismanagement in dit geval) met een sluitende aanpak wordt bestreden en de bank een voor haar minder risicovolle kredietovereenkomst kan bewerkstelligen. Uiteraard moet de bank op de eerste plaats vertrouwen hebben in de moraal, kunnen en willen van de bedrijfsleiding.

Ik vertel de DGA dat ik ondertussen al enige pendeldiplomatie heb uitgevoerd door zowel Joop als de accountant in beweging te krijgen naar een oplossing. Dit ontdooit de DGA verder en doet hem beseffen dat zijn bedrijf misschien gered kan worden. Ik vraag eerst wanneer, hoe en waarom de verliezen zijn ontstaan, en vervolgens welke oplossingsrichtingen hij ziet. De DGA informeert mij in een hoog tempo over de gang van zaken, de kansen en bedreigingen.

Ik begin vertrouwen in hem te krijgen; zijn oprechtheid, zijn kwetsbare opstelling en zijn eerlijke beschrijving van de situatie geven mij het gevoel dat ik (namens de bank) met hem tot een oplossing kan komen die goed is voor beide partijen. De DGA vertrouwt en respecteert mij ook steeds meer.

Ik leg hem uit dat hij en ik belangen vertegenwoordigen die parallel lopen: als de toekomst van het bedrijf op de tocht staat, heeft ook de bank een probleem. Want, nogmaals, de bank loopt het risico veel geld, haar klant en haar reputatie te verliezen. In dit kader stel ik voor samen te zoeken naar oplossingen in wederzijds belang.

De DGA is bereid met de bank te onderhandelen en gaat akkoord met een vervolgesprek. Gegeven de tijdsdruk stel ik voor dat de DGA zijn familie informeert en dat vervolgens de DGA, zijn accountant, de controller, Joop en ik verder praten, waarbij ik als gespreksleider zal optreden. De DGA is akkoord en weet uiteindelijk zijn familie te overtuigen van nut en noodzaak van de voorgestelde aanpak.

In dit vervolgesprek worden spijkers met koppen geslagen; iedereen werkt mee, zoekt naar oplossingen en is bereid tot het uiterste te gaan om het bedrijf te redden. Immers, alle gesprekspartners hebben belang bij de redding van het bedrijf (om maar te zwijgen over de betekenis voor de betrokken werknemers en klanten).

Voor de fiscus en de salarissen wordt een noodvoorziening getroffen, cijfers worden opgeleverd, acute crediteuren worden gerustgesteld en met hen worden nieuwe afspraken gemaakt. Er wordt een onderbouwd reddingsplan opgesteld, de kredietregeling wordt zodanig aangepast dat de bank en de kredietnemer zich afdoende comfortabel voelen en uiteindelijk wordt een faillissement afgewend.

### Reflectie

Formeel heeft dit alles met een mediation niets te maken. Men kan vraagtekens plaatsen bij de rolwisseling van een collega die later directeur blijkt te zijn. Van een onpartijdige derde is geen sprake en ook de machtsbalans laat behoorlijk te wensen over. De beschreven omstandigheden: grote financiële en maatschappelijke belangen, veel partijen met verschillende emoties en agenda's en grote tijdsdruk, noopten tot creativiteit en improvisatie.

In dit geval heeft een stille en bescheiden 'derde' onverwacht de rol van dirigent, facilitator en procesbewaker op zich genomen en zo het vertrouwen van partijen naar zich toe getrokken. Het respect en vertrouwen dat zo ontstond, heeft emoties gekanaliseerd en de redelijkheid en billijkheid teruggebracht. Beslist niet iedere situatie leent zich voor een dergelijke aanpak; een goede rolverdeling (vooraf besproken) en timing zijn belangrijk. De financiële adviseurs hadden achteraf gezien meer uitleg bij mijn optreden mogen krijgen. Daarvoor ontbrak nu de tijd, dit is later rechtgezet.



#### Over de auteur

Erik Meijer groeide op binnen een familiebedrijf en studeerde rechten in Amsterdam, mediation voor juristen bij het ADR Instituut en insolventierecht aan de Radboud Universiteit Nijmegen. Hij vervulde diverse commerciële managementfuncties binnen een grote bank, en werkte daar gedurende zijn laatste twee jaar als in-house coach en landelijk coördinator duurzame inzetbaarheid. Sinds 1 januari 2015 adviseert en coacht hij binnen Erik Meijer Consulting leidinggevenden en individuen over leiderschap, people management en duurzame inzetbaarheid.