



## Premediation: terug naar de menselijke maat

Hoe een organisatie het verschil maakt door meer menselijkheid, met klantbehoud en minder kosten tot gevolg!

*Whitepaper juli 2013*

*Auteurs Anneke den Hertog en Jeannette Baart*

### Premediation

Mediation is een begrip dat velen van ons kennen, premediation is minder bekend. Premediation staat voor het zelf oplossen van (potentiële) conflicten op informele wijze. Conflicten in organisaties kosten vaak veel tijd, energie één geld.

In dit artikel pleiten wij voor het structureel toepassen van premediation in organisaties, zodat escalatie van conflicten voorkomen kan worden. Met als resultaat dat de administratieve lastendruk vermindert (en daarmee de kosten) en de klant- en medewerkerstevredenheid toenemen.

### Een voorbeeld

Stel: een burger heeft een meningsverschil met zijn gemeente over een aanbouw van zijn woning. Wanneer gemeente en burger het niet eens kunnen worden, zien we vaak dat de burger een bezwaarschrift indient om alsnog zijn gelijk te halen, met een juridische procedure tot gevolg. Bij premediation gaat dat anders: bij een (dreigend) conflict gaat een medewerker van de gemeente in gesprek met deze burger. Op een informele wijze denkt de medewerker mee over eventuele oplossingsrichtingen en past daarbij mediationvaardigheden toe. Dit zijn communicatieve vaardigheden zoals luisteren, samenvatten en doorvragen vanuit een open en neutrale houding. Er wordt bij premediation geen onafhankelijke, externe bemiddelaar betrokken (zoals bij mediation), maar er worden gemeentelijke medewerkers ingeschakeld die thuis zijn in de methodiek van premediation en die niet eerder bij de besluitvorming betrokken zijn geweest. Zij adviseren over de wijze waarop e.e.a. opgelost kan worden of fungeren als

procesbegeleider in het gesprek tussen gemeente en burger. Soms kan na premediation worden besloten een mediation te starten.

De Gemeente Zwolle en de Provincie Noord-Brabant hebben ervaring opgedaan met premediation. In het artikel "Niet juridisch afhandelen, maar bezwaren wegnemen" (Volkskrant, 31/01/09) wordt opgemerkt dat in ongeveer de helft van de gevallen burgers hun bezwaarschrift introkken na premediation en dat het Ministerie van Binnenlandse Zaken heeft vastgesteld dat het een kostenbesparing van 27 procent oplevert, vooral in tijdswinst. Bovendien werd gemeten dat de tevredenheid van de betrokken burgers en ambtenaren met 20 procent toenam.

### Premediation in breder perspectief

Premediation is in te zetten bij de overheid, in de zorg, in de non profit en in bedrijven. In deze tijd zijn klanten en burgers mondig, zij zijn vaak goed geïnformeerd en hebben ruime keuze, mede door internet. Wanneer zij zich niet gehoord voelen bij een leverancier, ontstaat weerstand en gaat de klant in verzet. De (sociale) media zitten er bovenop, de leverancier krijgt een slechte naam, er ontstaat een conflictsituatie, die tot gevolg kan hebben dat er hoge kosten ontstaan om alles te reguleren.

Recente ontwikkelingen hebben de klanttevredenheid en klantentrouw onder druk gezet. Denk aan de schaalvergroting in onderwijs en zorg door fusies; druk op bedrijven om snel winst te genereren voor de aandeelhouders bij beursgenoteerde bedrijven; de automatisering; het werken met call-centers (draaiboeken met ver doorgevoerde procedures); vergaande specialisaties en dus verbrokkeling van kennisgebieden en afname van handelingsvrijheid. Het gevolg van dit alles is dat de afstand tussen producent/leverancier en de (eind)gebruiker vergroot is. Organisaties streven controle en efficiëntie na; de consument wil 'de menselijke maat'.



Veel organisaties worstelen met hun regels — vaak vastgesteld om eenvormigheid te bewerkstelligen en lastige juridische procedures te voorkomen — en de toepassing ervan door hun medewerkers, wanneer deze met klagende of ontevreden klanten te maken hebben. Premediation is een hulpmiddel om regels soepel te hanteren en flexibel naar oplossingen te zoeken bij geschillen. Dit wordt bereikt door: aandacht voor de klager, zijn beleving en zijn klacht; door goed doorvragen en door het bereiken van optimale afstemming bij de oplossing. Een oplossing die voor zowel organisatie als de klant bevredigend is. Bij premediation staan niet de (interne) procedures centraal, maar de klant en zijn vraag/probleem vormen het uitgangspunt bij het zoeken naar een oplossing. Daar is aandacht en flexibiliteit voor nodig, die voortkomen uit een genuanceerde visie op procedures en regels, een passende attitude en goede communicatieve vaardigheden.

### **Waarom premediation?**

Bedrijven hebben baat bij premediation: naast de directe kostenbesparing is het een effectief middel tegen ontevreden, weglappende klanten.

Klantenbinding ontstaat wanneer een klant niet alleen tevreden is over de diensten van een leverancier, maar ook nog eens waardering heeft voor hetgeen een bedrijf onderscheidt van anderen; het 'méér'. Een trouwe klant is voor een bedrijf winstgevender naarmate dat bedrijf hem langer aan zich weet te binden. Alle redenen om te werken aan klantentrouw. Effectieve klachtenbehandeling kan daar een belangrijke bijdrage aan leveren.

Ook overheden hebben baat bij premediation, zoals blijkt uit het eerder beschreven voorbeeld.

In de zorg zien we vaak dat het klagers gaat om erkenning, een betere bejegening of voorlichting, compensatie voor medische fouten of voorkomen dat anderen hetzelfde als henzelf overkomt. Het Nederlands instituut voor onderzoek van de gezondheidszorg (NIVEL) stelt in een artikel op internet van 12-10-2009 vast, dat slechts de helft van de patiënten die een klacht indienen bij een ziekenhuis of zorginstantie, na de

klachtenprocedure het gevoel heeft dat hen recht is gedaan. Zij verwachten een snelle adequate reactie van de betrokken hulpverlener, maar deze laat meestal weinig van zich horen. Het ontbreekt vaak aan aandacht, zo blijkt uit onderzoek (Kruikemeier, S., Coppen, R., Rademakers, J., Friele, R.D. / Ervaringen van mensen met klachten over de gezondheidszorg. Utrecht, NIVEL, 2009). Premediation in de zorg voorkomt ook hier eindeloze klachtenprocedures en draagt bij – dankzij de erkenning en het centraal stellen van de patiënt – aan een betere kwaliteit van zorg.

### **Naar een andere behandeling van klachten en bezwaarschriften**

Goede bejegening van klanten is te realiseren door bewustwording, training en coaching: een organisatie kan ervoor kiezen enkele medewerkers te scholen op het gebied van premediation, maar er kan ook gekozen worden om alle medewerkers die direct met klanten te maken hebben de hieronder genoemde communicatieve vaardigheden bij te brengen. Daarnaast is een organisatiecultuur van vertrouwen, voorbeeldgedrag, erkenning en aandacht hierbij onontbeerlijk. Zo'n cultuur begint met vertrouwenwekkend leiderschap. Voortman schrijft dat het essentieel is, dat leiders duidelijke kaders stellen, benaderbaar en corrigeerbaar zijn en oprechte aandacht en erkenning aan medewerkers geven. Dan gaan medewerkers zelf vertrouwen ervaren, komt hun creativiteit tot bloei, vergroten zij hun vakmanschap en leveren zij kwaliteit één goede resultaten. Dit alles, omdat zij vertrouwen en dus ruimte tot handelen krijgen.

### **Stappenplan**

De leiding van een organisatie, die met de methode van premediation wil gaan werken, zal – in nauw overleg met de medewerkers - een aantal stappen moeten zetten om vertrouwen te creëren:

1. Duidelijkheid scheppen: vaststelling van de functie, de soorten en de aard van regels, waarmee medewerkers ten opzichte van de klanten werken. Hierbij moet met name onderscheid gemaakt worden tussen regels die de kernwaarden vertegenwoordigen en dus onwrikbaar vast staan en regels waar ruimte in zit.



2. Overeenkomen en aanleren van de gewenste attitude: bij premediation staan de klant en zijn vraag/probleem centraal en streeft men naar een oplossing die voor zowel voor de klager als voor de betreffende organisatie bevredigend is. Bovendien is een medewerker in staat erkenning te geven voor de beleving van de klant, zonder hem daarmee per definitie ook inhoudelijk gelijk te geven.

3. Verbetering van de communicatieve vaardigheden; premediation veronderstelt dat medewerkers:

- In staat zijn goed te luisteren naar de beleving van de klant en door te vragen naar mogelijke oplossingen van de klant.
- Helder zijn over grenzen, zonder daarmee de relatie met de klant te schaden;
- In staat zijn met de klant naar een -voor beide partijen- bevredigende oplossing te zoeken en met constructieve voorstellen te komen;

Het doorlopen van dit stappenplan kan vorm krijgen in een traject dat enkele dagen in beslag neemt, met daarna onderlinge ondersteuning op de werkvloer om het geleerde toe te (blijven) passen. Dat kan door bijvoorbeeld collegiale coaching, intervisie en door dit onderwerp structureel bij werkbesprekingen op de agenda te zetten. Premediation gaat over hetgeen Covey schreef: 'Eerst begrijpen, dan begrepen worden'. Dat is niet gemakkelijk, maar absoluut te leren en het levert veel op! Onder elke klacht ligt immers een behoefte. Het is effectiever aan de slag te gaan met de onderliggende vraag en dus de gewenste toekomstige situatie, dan te blijven hacketakken over wie wat in het verleden fout heeft gedaan en dus gelijk heeft.

### De menselijke maat

Werken vanuit deze menselijke maat betekent dat een medewerker:

- start vanuit vertrouwen naar de ander
- de ander centraal stelt
- handelt vanuit het besef van het wederzijds belang, onderlinge afhankelijkheid en gelijkwaardigheid
- ruimte geeft aan alle betrokkenen

- betrokken, verantwoordelijk en aanspreekbaar is
- heldere grenzen aangeeft
- heldere afspraken maakt
- zoekt naar de vraag onder het verwijt
- erkenning geeft voor de beleving
- zorgt dat er gepraat wordt met elkaar i.p.v. tegen elkaar
- met plezier werkt en goede resultaten levert

Daarnaast ziet het management toe op de benodigde randvoorwaarden:

- Een visie op de functie en de hantering van regels;
- Een visie op klantmanagement;
- De keuze om anders leiding te geven en te investeren in medewerkers, die hun vertrouwen hebben

### Concluderend

Samenvattend kan premediation ingevoerd worden door (in eerste instantie) inspanningen van het management. Het vergt zelfonderzoek en een investering in medewerkers, die het directe klantcontact onderhouden. Dat levert bij potentiële conflicten wederzijds begrip op en voorkomt escalatie. Met als voordelen dat bekwame, aandachtige medewerkers garant staan voor een adequate klantenservice aan loyale klanten, die tevreden blijven en trouw.

**Anneke den Hertog** is arbeid- en organisatiepsychologe, onderwijskundige en mediator ([www.annekedenhertog.nl](http://www.annekedenhertog.nl)), die zich bezig houdt met het verbeteren van communicatie, relaties en samenwerking en werkt als trainer, procesbegeleider, mediator en (relatie-)coach.

**Jeannette Baart** is een ervaren opleider / trainer / coach ([www.kesera.nl](http://www.kesera.nl)) die zich bezig houdt met vraagstukken rondom leiderschap, verbeteren van communicatie en learning-on-the-job.



*Bronnen:*

- *Vertrouwen werkt: Over werken aan vertrouwen in organisaties. Pauline Voortman. Promotie, 2012. Erasmus Universiteit Rotterdam.*
- *Kleefstof van de Menselijke Maat; Peter van den Boom, Rob Vinke, Van Gorcum, 2012, 9789023249610*
- *Niet juridisch afhandelen, maar bezwaren wegnemen, Pieter Hilhorst en Michiel Zonneveld; Artikel in de Volkskrant, Het Betoog, 31 januari 2009 (pagina B05)*
- *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap, Stephen R. Covey, 90 254 031 40*
- *De snelheid van vertrouwen, Franklin Covey, 978 90 740 0087 7*
- *Geweldloze communicatie, Marshall B. Rosenberg, 90 5637 854 6*
- *De loyaliteitslink, D. (Dennis) McCarthy, 978 90 705 1273 6*