

# ICT-mediation brengt partijen weer bij elkaar



Helaas komt het nog al eens voor dat opdrachtgever en opdrachtnemer het niet meer met elkaar eens zijn. Er wordt niet geleverd wat is afgesproken, er wordt niet betaald omdat de kwaliteit niet OK is, serviceafspraken worden niet nagekomen of partijen begrijpen elkaar niet (meer). Juist in de ICT-branche, waar het bol staat van de vaktaal, speelt dit extra een rol.

We spreken met Ruud Haak van Improving-IT over ICT-mediation. Ruud is sinds enkele jaren zelfstandig adviseur en projectmanager en begeleidt organisaties bij diverse veranderingen. Sinds kort bemiddelt hij ook in geschillen tussen partijen, specifiek bij ICT-zaken. Ruud heeft 25 jaar ervaring in leidinggevende, management- en IT-functies waarvan een groot deel binnen de corporatiesector. ICT-mediation is voor Ruud een nieuwe dienst én telkens een uitdaging: het weer bijbrengen van partijen en werken naar aanvaardbare oplossingen waarmee partijen weer samen verder kunnen.

## Is mediation in zakelijke conflicten nieuw?

“Het komt in de beste (zakelijke) relaties voor: onenigheid over een geleverd(e) dienst of product. In de meeste gevallen lossen opdrachtgever en opdrachtnemer, leverancier en klant het zelf snel op. Maar helaas lopen emoties soms hoog op of zijn de verschillen te groot om er samen uit te komen. Mediation is dan een goede mogelijkheid om de problemen op te lossen en daarmee de stap naar advocaten en de rechter te voorkomen.

Mediation is veel toegankelijker dan de juridische weg. Mediation zoekt namelijk een antwoord op de oplossingsvraag terwijl de rechtspraak zich juist buigt over de schuldvraag. Een belangrijk pluspunt. En dan hebben we het nog niet over de kosten en tijd die in een rechtszaak of procedure gaan zitten. Bovendien is een oplossing dan nog verder weg of waarschijnlijk zelfs onmogelijk.

Mediation bestaat al vrij lang, ook in de zakelijke wereld. Het is een techniek uit Amerika en gaat uit van een onpartijdige bemiddelaar die partijen weer samen aan de gesprekstafel brengt. De mediator wordt meestal ingeschakeld en betaald door de partijen gezamenlijk. Het initiatief komt vaak van één van de twee. Soms is dat de klant, maar vaak ook de leverancier die ziet dat hij niet meer goed met de klant in gesprek kan blijven en een onafhankelijke bemiddelaar voorstelt om samen naar het geschil en naar de toekomst te kijken.”

## Wat is er specifiek of nieuw aan ICT-mediation?

“Mediation als techniek gaat uit van de vaardigheden van een mediator om partijen in gesprek te brengen en samen naar een oplossing te werken. Er is tussen deskundigen een verschil van opvatting of je als mediator juist wél of juist géén kennis van de materie moet hebben. Bij de meeste vormen van mediation blijft de mediator ver van de vakkennis en concentreert zich op het proces.

Maar naar mijn mening is het juist in het ICT-vakgebied essentieel dat de mediator goed weet waar het over gaat. Vaak is de bron van het probleem een inhoudelijk geschil waar partijen niet uitkomen, mede doordat ze elkaars taal niet verstaan. Juist dan is het goed dat de mediator met kennis van de organisatie én ICT kan inschatten wat de wensen zijn en vanuit de leverancier en techniek begrijpt wat er is geleverd. Iemand die beide partijen begrijpt en kan bemiddelen in de oplossing van het conflict.

Verder zie je bij dergelijke geschillen dat er ook partijen van verschillende niveaus en achtergronden aan tafel zitten: de directeur van de ene onderneming met een systeembeheerder van de andere partij of een accountmanager met een functioneel beheerder. Het is dan zaak om met alle betrokkenen in gesprek te kunnen en met kennis van technieken, apparatuur, programmatuur en processen te zorgen dat ze met elkaar in gesprek blijven. Een ICT-mediator heeft in het verbinden en schakelen een cruciale rol.”





(foto: fotowebwinkel.nl)

### **Waarom zoeken partijen toevlucht tot een mediator?**

"Ik sta op het standpunt dat partijen weer met elkaar door één deur kunnen en willen. Het uiteindelijke doel is om samen zaken te blijven doen. Het belang voor een leverancier is duidelijk: die heeft een product geleverd dat hij graag wil blijven leveren of software gebouwd die hij wil blijven ondersteunen. Hij wil bovendien dat zijn afnemer het ook daadwerkelijk gebruikt. Het is vanuit de leverancier ook helder dat een breuk met een klant niet goed is voor beeldvorming, imago en zijn overige relaties.

Maar ook de klant heeft een belang. Hij heeft iets gekocht waar hij een tijd mee vooruit wil; hij wil het blijven gebruiken en wil daar ook ondersteuning bij. Voor standaard hardware is dat wellicht nog gemakkelijk: onderhoud is soms eenvoudig bij een ander onder te brengen. Maar op het gebied van configuratie, systeembeheer, serverinrichting, software algemeen en maatwerk is dat veel lastiger.

Bovendien kost de invoering van nieuwe systemen voor een organisatie veel tijd en menskracht. Als je dan breekt met een leverancier, moet je dezelfde inspanningen opnieuw leveren met een andere partij, ben je weer maanden tot jaren verder en kost het veel geld, energie en tijd in de organisatie, om nog maar te zwijgen van de motivatie van medewerkers.

Oftewel: het is voor iedereen van belang en gewenst dat de samenwerking goed blijft en het gebruik en de ondersteuning van het geleverde wordt gecontinueerd."

### **Maar kan dat niet beter langs juridische weg worden opgelost?**

"Helaas is de relatie vaak al zo verstoord dat partijen alleen nog een uitweg zien door afspraken ongedaan te maken, de relatie te verbreken of via advocaten hun gelijk te halen.

De traditionele benadering vanuit de rechtspraak is dat met behulp van een advocaat of uitspraak van de rechtbank er iemand gelijk krijgt, geld wordt uitgewisseld en partijen daarna de relatie verbreken. Mediation wil juist die relatie behouden. We gaan dan ook terug naar de start van het project en bekijken met elkaar wat er geleverd had moeten worden en wat er geleverd is en hoe de partijen weer bij elkaar kunnen komen."

### **Hoe ontstaan dergelijke problemen en kan dat worden voorkomen?**

"De bron van het verschil van mening ligt vaak al in het begin van de samenwerking. De afstemming van wensen en eisen enerzijds met mogelijkheden en te leveren producten anderzijds, is vaak de basis van het probleem. Ook onduidelijke afspraken zijn vaak oorzaak van conflicten.

Als je kijkt naar de wensen van een klant, bijvoorbeeld bij een aanvraag voor maatwerksoftware, dan kun je daar als leverancier vaak heel veel kanten mee uit. Een opdrachtnemer gaat daar dan mee aan de slag in het offertetraject en biedt iets aan waarvan hij denkt dat het een antwoord is op de wensen van de klant. Daarna gaan ontwikkelaars ermee aan de slag en bedenken iets, maken schermplay-outs, ontwikkelen logica en programmatuur en het gaat een bepaalde kant op. Vaak wordt software dan opgeleverd en zien gebruikers dat het niet doet wat ze dachten (of hoopten) dat het zou doen.”

### Maar de leverancier weet toch wat de klant wil?

“Dat is maar de vraag! Partijen praten vaak erg langs elkaar heen. Er is sprake van vaktaal vanuit een bepaalde branche en ieder bedrijf heeft een eigen jargon. Je hoopt en verwacht misschien zelfs dat de leverancier precies weet waar het over gaat en de materie en de processen kent. Maar de praktijk is anders. Ik heb programma's van eisen van een opdrachtgever gezien waar de leverancier alle kanten mee uit kon. Maar ook leveranciers kunnen er wat van met een offerte in 'technische taal' waarvan de opdrachtgever alleen maar hoopt dat het straks ook echt kan wat de bedoeling is.

En soms weet een klant ook niet precies wat hij wil of wat er mogelijk is met bepaalde systemen en daardoor sla je samen een onzekere weg in, bijvoorbeeld door prototyping en experimenteren samen te kijken of wensen en mogelijkheden bij elkaar komen.

Dat kán wel, maar dan moet je wel heel duidelijke afspraken over resultaten en kosten met elkaar maken. Een klant denkt vaak na het zien van een prototype dat het al klaar is, terwijl de ontwikkeling dan nog moet beginnen!

Het is duidelijk dat partijen bij de start van een samenwerking elkaar beter moeten zien te verstaan en begrijpen. Geen ruimte laten voor onduidelijkheden. Maar dan nog is de kans op problemen aanwezig bij de realisatie en het vervolg van het traject. Want waar wordt gewerkt, worden fouten gemaakt en kunnen zaken toch anders lopen of uitpakken.”

### Hoe kan ICT-mediation helpen?

“De kunst en uitdaging is om met elkaar in gesprek te blijven, de verschillen te erkennen en er samen uit te komen. Helaas lukt dat niet altijd zonder hulp. En dan is het goed om te weten dat ICT-mediation een goede, nee, de beste weg naar een oplossing kan bieden. ICT-mediation is altijd maatwerk en partijen bepalen samen met de mediator hoe het traject eruit gaat zien. Het doel is voor de betrokkenen altijd wel helder: met begeleiding van een ICT-mediator problemen in producten, diensten en de relatie in beeld brengen en die samen oplossen om voor de toekomst een goede samenwerking te behouden of zelfs te versterken.”

Meer weten over ICT-mediation?

Neem contact op met Ruud Haak van Improving-IT:

[www.improving-it.nl](http://www.improving-it.nl) / [r.haak@improving-it.nl](mailto:r.haak@improving-it.nl) / 06 51 85 91 14

(foto: fotowebwinkel.nl)



# ICT mediation

