

# Wat kunnen we leren van cross-border business mediations?

Het succesvol begeleiden van cross-border mediations vraagt van een mediator in vergelijking met mediations binnen de Nederlandse grenzen meer voorbereiding en meer flexibiliteit. Manon Schonewille en Peter Kamminga laten aan de hand van een casus uitgebreid de uitdagingen zien waar je mee te maken krijgt wanneer je medieert tussen verschillende culturen en rechtsgebieden.<sup>1</sup>

Door Manon Schonewille en Peter Kamminga

In cross-border mediations spelen allerlei verschillen: cultuurverschillen, uiteenlopende definities van mediation, andere verwachtingen van het proces en omgangsvormen, en een verschillende onderhandelingsinstek en -toon. De specifieke uitdagingen in cross-border mediation zitten in het managen van de verwachtingen die partijen hebben over wat wel en niet bij mediation hoort, wie daaraan deel moeten nemen, wat de voertaal moet zijn en welk recht van toepassing is op de mediationprocedure. Als dergelijke punten niet vooraf worden geïdentificeerd kan de mediationprocedure zelf aanleiding worden tot het ontstaan van een nieuw geschilpunt. Die extra dimensie brengt inhoudelijke en procesafwegingen met zich mee – om op koers te blijven is het extra wikken en wegen tussen het roer stevig in handen houden, het zeil laten vieren, bijsturen, en controleren of iedereen nog aan boord is. Voeg daaraan toe dat partijen vaak van ver komen. Er is dus de nodige druk om effectief en efficiënt te werken. In deze bijdrage krijgt u aan de hand van een casus over een internationaal contractenrechtelijk geschil een overzicht van enkele valkuilen en tips waar u bij een grensoverschrijdende mediation als mediator op moet letten.<sup>2</sup>

## De casus

Het Nederlandse bedrijf Genes heeft het Oostenrijkse i-Tech opdracht gegeven om voor € 1.500.000 een cloudserver te installeren. Daarvan is 60% betaald. De hardware heeft Genes gekocht van het Italiaanse CompuItalia, omdat dit € 50.000 goedkoper was dan de hardware van i-Tech. Het systeem werkt niet. Volgens i-Tech ligt dat aan de hardware, Genes beweert dat het aan de software of de wijze van installeren van i-Tech ligt. De twee grootste klanten van Genes dreigen nu hun orders te annuleren. I-Tech eist volledige betaling, Genes wil de 60% aanbetaling terug, een werkend systeem en dat alle door Genes geleden en te lijden schade door i-Tech vergoed wordt. De

onderhandelingen zijn vastgelopen en i-Tech stelt mediation voor.

Deze zaak lijkt zeer geschikt voor mediation: belangen aan beide kanten zijn o.a. een snelle oplossing, voorkomen dat de klanten van Genes afhaken (met alle financiële en reputatieschade van dien), het behoud van de goede naam van i-Tech, het voorkomen van een procedure tegen CompuItalia, kostenbesparing, het voorkomen van een faillissement, etc. In elk geval is er het gezamenlijke belang dat iedereen weer aan het werk wil in plaats van opgehouden te worden door juridische schermutselingen. Vanuit een zakelijk perspectief liggen er verschillende aantrekkelijke oplossingen voor de hand.

## Start van de mediation

I-Tech wil een team van co-mediators benoemen: mr. Otto Overzee, een Nederlandse jurist-mediator, samen met een Oostenrijkse IT-consultant, Heidi Groß. Genes vindt dit te duur en stelt als compromis voor Piet Klein te benoemen, een Nederlandse mediator die voornamelijk in Groot-Brittannië actief is. Op verzoek van i-Tech is ook CompuItalia bereid deel te nemen en maximaal € 3.800 bij te dragen in de mediationkosten. I-Tech vindt dit 'typisch Italiaans gepingel', maar stemt hiermee toch schoorvoetend in, evenals Genes. Alle betrokkenen gaan uiteindelijk akkoord met de benoeming van Piet Klein als mediator.

De verschillende achtergronden van partijen kunnen bij de start extra aanleiding zijn tot onderling wantrouwen en vraagstukken voor de mediator. Over thema's zoals co-mediation of kostenverdeling kan men heel verschillend denken, mede door de lokale gebruiken en mediationwetgeving.

In een cross-border mediation zijn bijna altijd verschillende rechtsstelsels van toepassing. De vraag naar toepasselijk recht kan inhoudelijk onderdeel van het geschil zijn maar het maakt ook uit welk stelsel van toepassing is op de mediationprocedure. Dat dient in een vroeg stadium van de mediation bekeken te worden. Vragen die in deze fase opkomen zijn bijvoorbeeld:

**Probeert het Oostenrijkse i-Tech hier te vertragen, de zaken onnodig te compliceren of extra kosten te veroorzaken met het voorstel van een co-mediationsteam?**

Als u weet dat in Oostenrijk een man-vrouw co-mediationsteam *good mediation practice* is en voor sommige zaken zelfs wettelijk voorgeschreven, is de opstelling van i-Tech te begrijpen. Verder ligt de focus in Oostenrijk niet op het zo snel mogelijk bereiken van een oplossing, maar op het naar alle regelen der kunst uitvoeren van een mediation.

**Zijn de Italianen te kwader trouw omdat ze een cap op de mediationkosten zetten?**

In de Italiaanse wet zijn maximumbedragen vastgelegd en voor een geschil met een financieel belang tussen € 500.001 en € 2.500.000 is dat maximaal € 3.800 per partij, ongeacht het aantal bijeenkomsten of bestede uren. Vanuit Italiaans perspectief is het dus een redelijk aanbod om volledig bij te dragen.

**Welk recht is nu eigenlijk van toepassing op deze mediation?**

In de praktijk ligt het voor de hand het recht van het land van de mediator te kiezen en de mediator stelt dit vaak ook als voorwaarde in verband met verzekeringstechnische aspecten. Desalniettemin is dit geen wet van Meden en Perzen en kunnen partijen opteren voor *'mediation forum shopping'*. Afhankelijk van de voorkeur van partijen en de mediator is het slim om ongunstige regelingen te vermijden, of voor een faciliterende wetgeving te kiezen zoals de Nederlandse mediationwetgeving die in de maak is. Zonder uitdrukkelijke rechtskeuze gelden de IPR-regels, met alle mogelijke vraagstukken en complicaties van dien. De rechtskeuze dient daarom voor aanvang van de mediation gemaakt en in de mediationovereenkomst vastgelegd te worden.

**Informatie-uitwisseling**

Na zijn benoeming verzoekt mediator Klein de partijen om binnen twee weken een *pre-mediation briefing* te sturen. Desgevraagd legt hij in een e-mail aan alle betrokkenen uit dat dit een document is waarin elke partij in vijf tot tien pagina's de eigen zienswijze uiteenzet en hoe zij de positie van de wederpartij ziet. Deze documenten worden vooraf tussen de partijen uitgewisseld. Verder verzoekt de mediator partijen om op eventuele andere documenten duidelijk aan te geven of dit vertrouwelijke informatie voor de mediator is, of bedoeld voor

alle betrokkenen. Alle partijen stemmen ermee in dat de mediation in London plaatsvindt, met als voertaal Engels en dat het recht van de mediator van toepassing is op de mediationprocedure, i.c. Nederlands.

Partijen sturen naast hun pre-mediation briefing elk een onafhankelijk technisch rapport die elkaar op belangrijke punten tegenspreken.

Vragen die in deze fase opkomen zijn bijvoorbeeld:

**Is voldoende duidelijk wat de bedoeling is van een pre-mediation briefing en aan wie dit gestuurd moet worden?**

Een goede voorlichting voorkomt dat partijen het verschillend uitleggen en onbedoeld een andere invulling geven. De pre-mediation briefing biedt partijen de gelegenheid bepaalde punten onder de aandacht te brengen en is een schat aan informatie voor de mediator. Vooral in complexere zaken kan dit tijd besparen tijdens de mediationsessie. Het geeft de mediator gelegenheid zich inhoudelijk voor te bereiden en om bepaalde aanvullende vragen te formuleren. Het geeft partijen de kans om eventueel gevoelige informatie te delen met de mediator en bepaalde procesvoorkeuren duidelijk te maken. Het moet helder zijn of er alleen standpunten en juridische argumenten of juist ook belangen in worden beschreven, of partijen nog andere documenten aan de mediator kunnen sturen en welke informatie met de andere partijen gedeeld kan worden.

**Waar en wanneer gaat de eerste bijeenkomst plaatsvinden en hoe lang gaat deze duren? Wat is de voertaal tijdens de mediation?**

Dergelijke vragen geven de partijen nadrukkelijk inspraak in het proces en dwingt ze om over bepaalde zaken na te denken.

**Tijdens de mediation**

Manage in deze fase verwachtingen omtrent de rol van advocaten en wie er aanwezig zullen zijn.

Direct bij de start van de mediationbijeenkomst geeft de Britse advocaat van Computalia namens haar cliënt aan verbaasd te zijn dat Genes slechts door haar directeur vertegenwoordigd is terwijl i-Tech haar bedrijfsjurist, de directeur en de projectleider meegenomen heeft. Computalia eist dat beiden – net als zichzelf – een externe advocaat laat deelnemen aan de mediation.

Belangrijk is te bedenken wat men verwacht van de eerste mediationsessie, of de advocaat meekomt en wat er in de eerste sessie moet gebeuren.

Bekendheid met de regelgeving en gebruiken in de verschillende landen kan misverstanden voorkomen en helpen bij het managen van verwachtingen.

Na enig gediscussieer wordt duidelijk dat het Nederlandse recht, dat op deze mediation van toepassing is verklaard, geen verplichte bijstand door een externe advocaat in een mediation voorschrijft. Dit in tegenstelling tot de Italiaanse mediation-wetgeving.

Ook blijkt dat Computalia verwacht had dat deze eerste bijeenkomst bedoeld was voor voorlichting over de mediation-procedure, zoals dat in Italië gebruikelijk en wettelijk geregeld is. Omdat haar advocaat ervaring met mediation heeft, vindt ze het prima om door te gaan.

Wees als mediator helder over wie namens ieder zal deelnemen en informeer naar de vertegenwoordigers die men over en weer cruciaal acht.

Mediator Klein verzoekt vervolgens alle partijen een *opening statement* te houden. En hij stelt voor dat Genes 'naar goed Angelsaksisch gebruik' als *plaintiff* begint. I-Tech zegt daarop dat partijen in gezamenlijk overleg dienen te bepalen wie als eerste het woord voert. Het lag volgens haar voor de hand dat zij zou

bedient en nog nooit enig probleem heeft ondervonden. Het probleem moet dus door i-Tech veroorzaakt zijn en zij moet het ook maar oplossen.

Er zijn altijd verschillen in invulling van het proces, en omgang daarmee. Bereid je voor, want op alle vlakken kunnen zich misverstanden voordoen. Een deel is te voorkomen maar niet alles is vooraf te managen. Gedurende het proces is er tijdsdruk, kunnen partijen snel geïrriteerd raken, en heb je maar kort de tijd om te besluiten of je het proces nader gaat bespreken, of de focus op de inhoud houdt. De kunst is om signalen op te pikken en te adresseren.

De advocaat van Computalia gaat ervan uit dat de mediation met aparte gesprekken (*caucus*) wordt voortgezet. I-Tech verzoekt of ze eerst een agenda van te bespreken punten kunnen maken op basis van de issues die zij als bijlage 3 bij hun pre-mediation briefing toegevoegd hebben. Inmiddels heeft zij alle vertrouwen in het proces verloren. Mede ook omdat zij de indruk krijgt dat de mediator (die door Genes voorgesteld was) niet neutraal en onafhankelijk is en in elk geval '*Keine Ahnung*'

## De kunst is om signalen op te pikken en te adresseren

beginnen, zij had immers het initiatief tot mediation genomen. Computalia geeft aan niet te willen beginnen. Genes wil – met het argument dat zij i-Tech al tegemoet gekomen zijn door met mediation in te stemmen – als eerste het woord voeren.

De uitwisseling van de stukken, de volgorde van spreken, en gewenste flexibiliteit in het proces is iets waar sterke gevoelens kunnen spelen en waarbij de verwachting bij partijen soms haaks op elkaar kan staan.

Mediator Klein geeft vervolgens Genes het woord en zegt dat i-Tech aansluitend dezelfde gelegenheid krijgt. Genes legt uit waarom ze destijds met i-Tech in zee is gegaan, welke verwachtingen ze had, wat er volgens haar allemaal mis is gegaan in de communicatie, dat ze zich belazerd voelt en dat het water haar aan de lippen staat omdat klanten dreigen op te stappen. De advocaat van Computalia onderbreekt en vraagt Genes om zich voornamelijk te beperken tot een reactie op de pre-mediation briefings. Genes raakt in verwarring, want zij is van mening dat het in mediations nu juist de bedoeling is om het eigen perspectief toe te lichten en juist niet te reageren op standpunten. In haar opening statement doet i-Tech vervolgens precies zoals gevraagd en reageert gedetailleerd op de pre-mediation briefings van Genes en Computalia door de inhoud punt voor punt te weerleggen. Computalia zegt dat haar hardware uitstekend werkt, dat ze veel grote internationale klanten

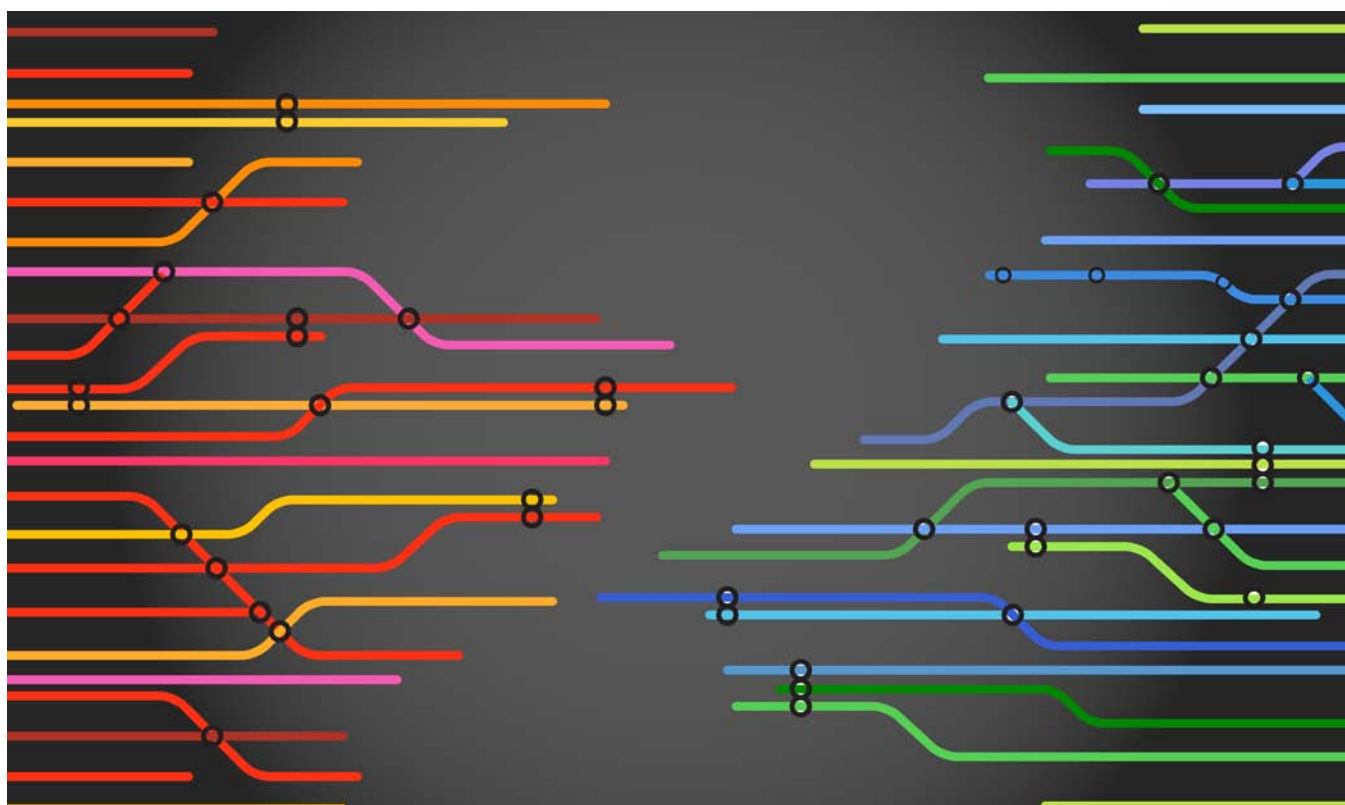
heeft van mediation omdat hij in haar ogen de Britse advocaat van Computalia het proces laat domineren.

De structuur en manier van het proces bewaken verschilt per land. Mogelijke stereotypen zijn dat partijen van Oostenrijkse mediators een gestructureerd en geagendeerd proces mogen verwachten, dat een Nederlandse mediator het meer vanuit de losse pols zal doen en dat een Britse mediator meer gewend is in *caucus* te werken.

De lokale opleidingsinstituten drukken hier een stempel. Is de mediationcultuur vooral gefocust op correct toepassen van regels en technieken, gaat het om het snel bereiken van een resultaat of is het vooral vanuit de praktijk gedreven? Als hier onvoldoende aandacht voor is kan je als mediator ongemerkt een partij of haar advocaat verliezen als die voor hem 'heilige principes' met voeten getreden ziet en dit interpreteert als 'fout' van de mediator.

Genes wil eerst nog reageren op een aantal punten die i-Tech ter sprake bracht en die zij wil rechtzetten. Bovendien kwam informatie aan de orde over een nieuwe technologie waarover zij meer wil weten.

De keuzes in hoeverre je aan een proces vasthoudt verschillen tussen nationale en cross-border mediations. Een partij die zich gevangen voelt in een proces dat hij niet herkent en waar hij



niet achterstaat zal geneigd zijn de kont tegen de krib te gooien. 'Weet deze mediator wel wat hij aan het doen is? Zo hoort dat helemaal niet.' Dit speelt vooral als partijen of hun juridische adviseurs zelf mediationopleidingen gevolgd hebben die een andere insteek kiezen. Vaak checken of er nog vragen zijn en uitleggen hoe je een mediation aanpakt voorkomt dat je als mediator zaken mist.

Op aandringen van de mediator gaan de betrokkenen toch akkoord met de aparte gesprekken. De mediator start met i-Tech. Die laat weten dat ze naast de betaling van het volledige bedrag excuses eisen in de vorm van een openbare verklaring van Genes en Computalia dat de i-Tech technologie uitstekend werkt. Tijdens de daaropvolgende caucus met Genes probeert de mediator de bereidheid van Genes om i-Tech tegemoet te komen te exploreren. Genes wil meer weten over de nieuwe technologie waar i-Tech het over had. De mediator dringt aan op een mogelijk 'gebaar' en past *reality testing* toe: indien Genes geen signaal aan i-Tech geeft dat zij bereid is om te bewegen, breekt i-Tech mogelijk de mediation af met als gevolg een lange, dure internationale procedure waarvan de afloop ongewis is.

Vragen die nu opkomen zijn: hoe zit het met caucus versus gezamenlijke sessies en welke keuzes maak je daarin als het gaat om inhoudelijke evaluatie van het geschil? Welke punten stel je wanneer aan de orde?

Bepaalde proceskeuzes kunnen in het ene land volledig normaal zijn en in een ander land erg omstrede. Een mediator die zich daar niet van bewust is verliest langzaam maar zeker het vertrouwen en zo kan een mediation ontsporen. Pijnlijk genoeg kan dit gebeuren zonder dat de mediator in de gaten heeft wat er precies aan de hand is. Hij kan weerstand ervaren en denken dat het op inhoudelijk niveau zit terwijl het in werkelijkheid een weerstand tegen het proces is en dus veel 'dieper' zit. Evaluatie is gebruikelijk in de Verenigde Staten en in Groot-Brittannië, maar in veel Europese landen is het juist *'not-done'*.

Computalia wacht ondertussen rustig af in de geruststellende wetenschap dat de problemen met gebruik van de recente technologische ontwikkeling waar i-Tech aan refereerde, snel, maar alleen door beide bedrijven samen opgelost kunnen worden. Dat betekent meerwerk en dus extra omzet. Mochten partijen er niet uitkomen, dan meent Computalia dat de mediator wel een voorstel doet waarmee de zaak afgehandeld wordt.

Als de mediator echter halverwege de middag desgevraagd een voorstel doet, omdat de zaak muurvast zit, breekt i-Tech de mediation af.

Je kunt je hierbij de volgende vragen stellen: wanneer lopen verwachtingen over de aanpak van het mediationproces te sterk

uiteen, is er nog commitment voor een ingreep door de mediator op inhoud, en ziet men het alternatief op dezelfde manier?

Niet elke mediation slaagt, maar cross-border mediations kunnen gemakkelijker mislopen, zowel op inhoud als op proces en dan abrupt tot een einde komen. Vooral als interventies minder bekend zijn of niet passen bij wat een partij als onderdeel van een mediationproces ziet. Meer dan bij een mediation tussen partijen uit hetzelfde land is er hier sprake van een communicatieproces dat niet alleen over de inhoud moet gaan, maar over het proces, over de rolverdeling en wat wel en niet acceptabel is voor partijen. Het is aan de mediator om misverstanden en verschillen in verwachtingen te voorkomen, te signaleren, te corrigeren en aan beide zijden van de tafel of in beide kamers, continu te managen. Anders loopt een veelbelovend proces door misverstanden spaak.

#### Tips voor het ontwerp van een cross-border mediationproces

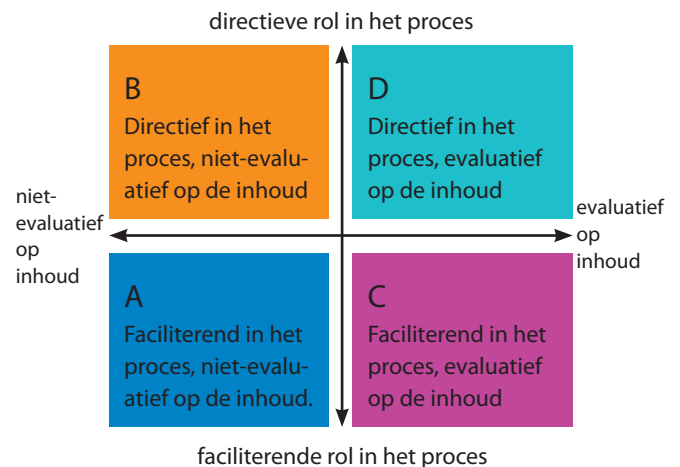
Wat is hier kort samengevat aan de hand? De betrokkenen, inclusief de mediator, hebben elk een andere verwachting van de mediation en van hoe het proces behoort te verlopen. Daaraan is vooraf geen of te weinig aandacht besteed door de mediator.

Het verloop van een mediation is een combinatie van de wijze waarop het proces is vormgegeven, hoe er met de inhoud wordt omgegaan, en de regelgeving die van toepassing is. Voorbeelden van procesvragen waar je als mediator met

## Bepaalde proceskeuzes kunnen in het ene land volledig normaal zijn en in een ander land erg omstreden

partijen bij stil wilt staan zijn: hoeveel tijd per bijeenkomst? Wel of geen caucus? Wel of geen uitwisseling van stukken en opening statements? De inhoudelijke benadering door de mediator is een tweede thema: die kan variëren van geen enkele mening uiten over de inhoud, via reality-testing, tot het doen van een schikkingsvoorstel als partijen vastlopen. Tot slot zijn er in meerdere landen wettelijke voorschriften waaraan een mediationprocedure of een mediator moet voldoen. Er zijn echter geen vaste regels voor internationale mediation. Het is daarom zaak als mediator goed te begrijpen wat de partijen verwachten van een mediator en in een mediationproces, wat zij gewend zijn, en wat ze acceptabel vinden.

Een handige *tool* is de ‘mediation-grid’ zoals weergegeven in figuur 1. Het geeft inzicht in de belangrijkste hoofdtypen van mediationstijlen. Het is gebaseerd op Riskin en kan dienen als



Figuur 1. Vier soorten mediation

basis voor een discussie met de partijen over het type mediationproces waar zij naar op zoek zijn.<sup>3</sup>

Als de mediator in deze casus de grid had gebruikt om de partijen en hun voorkeuren en verwachtingen te begrijpen zou hij het Oostenrijkse i-Tech waarschijnlijk plaatsen in kwadrant A: een voorkeur voor een puur faciliterende mediationstijl met focus op de kwaliteit van het proces. Zij verwacht vooral gezamenlijke bijeenkomsten met diepgaande directe uitwisseling tussen alle betrokkenen. Het Nederlandse Genes zou waarschijnlijk opteren voor een pragmatische insteek van ‘snel tot een eigen oplossing komen’, en zich qua voorkeur tussen kwadrant A en B bevinden: faciliterend tot directief op het

proces en niet-evaluatief op de inhoud (al wordt in business mediation in Nederland ook steeds vaker met evaluatieve elementen gewerkt). Caucus wordt daarbij gezien als een tool, geen principiële keuze.

Het Italiaanse CompuItalia zal eerder kwadrant C verwachten: faciliterend op het proces en evaluatief op de inhoud. In de Italiaanse wet staat bijvoorbeeld dat een mediator op verzoek van partijen een schriftelijk niet-bindend schikkingsvoorstel mag doen. Dit wordt onderdeel van het dossier van de rechter indien partijen alsnog gaan procederen. Als de uitspraak van de rechter vergelijkbaar is met het voorstel van de mediator, kan dit sancties met zich meebrengen.

De Angelsaksische advocaat is vaak gewend aan een mediator die in kwadrant D opereert: directief op het proces en evaluatief op de inhoud. In de regel wordt na uitwisseling van een

opening statement de rest van de dag gewerkt in caucus, waarin al snel tot onderhandeling over de financiële aspecten wordt overgegaan.

Deze zeer uiteenlopende opvattingen over de taak van de mediator gaan, als ze niet worden besproken, tot misverstanden leiden, tot beschuldigingen dat de ander te kwader trouw is, of tot een impressie van incompetentie van de mediator, met als gevolg een groot afbreukrisico. In het ergste geval kan dit aanleiding geven tot een nieuw geschil en een (klacht)procedure over de mediation.

Tot slot kan het slim gebruik van de pre-mediation briefing een groot verschil maken. Deze kan niet alleen waardevolle informatie over het geschil geven maar ook de voorkeuren en verwachtingen ten aanzien van het proces blootleggen. De volgende tips kan men partijen meegeven voor het schrijven van een pre-mediation briefing.

- A. Een samenvatting van het geschil en de juridische kant:
  1. feiten/gebeurtenissen, waarover (geen) overeenstemming bestaat;
  2. belangrijkste juridische kwestie(s);
  3. gewenste compensatie;
  4. eventuele rechtszaken.
- B. Het verloop van de onderhandelingen tot nog toe:
  1. belangen en behoeften;
  2. schikkingsvoorstellen en wat is al ondernomen om tot een oplossing te komen;
  3. beletselen, waarom deze zaak nog niet opgelost is;
  4. verwachtingen van de mediation, zaken die specifiek aandacht vragen en eventueel oplossingsrichtingen die een partij wil exploreren.
- C. Andere essentiële informatie zoals wie namens partijen deelnemen aan de mediation, verwachtingen van de mediation en stukken die men wil inbrengen als bijlage. Bij elk stuk moet duidelijk aangegeven zijn of dit vertrouwelijk en alleen voor de mediator is of voor alle betrokkenen.

### Succesvol aanpakken

Cross-border mediation is uitdagend maar ook bijzonder

interessant. Het gebrek aan vaste structuur geeft namelijk de mogelijkheid tot maatwerk, wat het tegelijk gecompliceerd maakt. Wij adviseren partijen meestal om te starten met een bijeenkomst met alle betrokkenen waarin ze met behulp van tools (zoals de grid) eerst bespreken hoe ze de mediation willen vormgeven en dan op zoek gaan naar een geschikte mediator. De mediator kan de grid gebruiken als zelfinzichttool, om te bepalen bij welk type hij zich van nature het meest thuis voelt. Het allerbelangrijkste is dat partijen vooraf duidelijk afspraken maken met elkaar en met de mediator. Bespreek ook tijdens de mediation met partijen hoe het proces verloopt en kijk niet alleen naar de inhoud. Goed verwachtingenmanagement is meer dan de helft van het succes van een cross-border mediation. Het vraagt maatwerk, flexibiliteit, en doet een beroep op een breed scala aan vaardigheden, maar uit ervaring weten wij dat het een enorme kick geeft als je het tot een goed 'grensoverschrijdend resultaat' brengt!

### Noten

- 1 Deze bijdrage is een bewerking van het artikel 'Grensoverschrijdende mediation: hetzelfde, maar dan wel anders...' van M.A. Schonewille in *Tijdschrift Ondernemingsrecht* 2016, nr. 1.
- 2 Dit is een fictieve casus, een eventuele gelijkenis met bestaande bedrijven of personen berust op toeval.
- 3 Deze grid is ontwikkeld door M.A. Schonewille en J. Lack, *Mediation in the European Union and abroad: 60 states divided by a common word?*, p. 19-44 (dit hoofdstuk is te downloaden in de international section op [www.schonewille-schonewille.com](http://www.schonewille-schonewille.com)) en is gebaseerd op L. Riskin, 'Who decides what? Rethinking the Grid of Mediator Orientations', *Dispute Resolution Magazine*, vol. 9, no. 2, p. 22. Over de eigenschappen van elk type kunt u verder lezen in *The variegated landscape of mediation. A comparative study of mediation regulation and practices in Europe and the world* van M.A. Schonewille en F. Schonewille, Eleven international publishing, 2014.



#### Over de auteurs

Manon Schonewille is legal business mediator, IMI Certified Mediation Advocate | Advisor, opleider en partner bij Schonewille & Schonewille. Ze is werkzaam in verschillende landen in Europa en in de Verenigde Staten.



Peter Kamminga is business mediator in de Verenigde Staten en in Nederland en verbonden aan Schonewille & Schonewille. Hij is tevens werkzaam aan Harvard Law School en universitair hoofddocent aan de rechtenfaculteit van de VU Amsterdam.