

Waarom wachten op een conflict: premediation

Startupbootcamp is een begeleidingsprogramma voor veelbelovende startende ondernemers in de media- en technologiesector (zie kader). Deze zogenoemde *startups* krijgen premediation aangeboden om potentiële conflicten te voorkomen. Roelof Vos is een van de mediators die aan het programma meewerkt. In dit artikel beschrijft hij zijn ervaringen.

Door Roelof Vos

Bij Startupbootcamp (SBC) krijgen de deelnemers premediation aangeboden. Het zijn gesprekken die ik voer met de mede-eigenaren c.q. aandeelhouders van de startups om geschillen te voorkomen. Ik maak hierbij gebruik van mediationstechnieken, er is dan (nog) geen sprake van een officiële mediation. Aan het begin van de samenwerking is de relatie tussen partijen nog goed. Maar de positieve start kan ook verraderlijk zijn: partijen realiseren zich niet dat ze in de toekomst weleens heel anders tegenover elkaar kunnen komen te staan. Zoals in de managementboeken vaak wordt gezegd: een zakenpartner die jou tegenpool is kan juist de perfecte samenwerking opleveren vanwege de toegevoegde waarde. Een emotioneel karakter kan dus heel goed samen gaan met een rustig, rationeel karakter, mits je elkaar maar wel blijft begrijpen. Als premediator kun je helpen om ervoor te zorgen dat de ‘antenne van partijen’ naar elkaar toe niet alleen op zenden staat maar ook op ontvangen.

Het aanbod van premediation houdt in dat de deelnemers die dat willen op elk gewenst tijdstip gesprekken onder leiding van de mediator kunnen voeren. De eigenaren van deelnemende bedrijven kennen elkaar soms van vroeger (bijvoorbeeld van school of uit privéomgeving), soms ook nog maar heel kort. Vervolgens gaan ze in het SBC-programma intensief met elkaar om en wellicht mede door de ‘snelle’ SBC-omgeving en de adviezen van derden, zijn interne conflicten bij de startups niet uitgesloten. De druk om te presteren is hoog mede omdat de deelnemers zich in een competitieve omgeving bevinden. Door regelmatig met de startups te spreken in de vorm van premediation beoog ik geschillen bij de startups zoveel mogelijk te voorkomen.

Als er dan toch een conflict ontstaat in een team waar ik al eerder mee gesproken heb in het kader van premediation, heb ik het voordeel dat ik de mensen al ken en wellicht het geschil

Wat is Startupbootcamp?

In april 2012 is Startupbootcamp (SBC) van start gegaan met een ‘acceleratieprogramma’ voor talentvolle startende online-/mediabedrijven (www.startupbootcamp.org). Het SBC-programma voor startups draait al in een aantal andere Europese steden (Dublin, Kopenhagen en Madrid) en sinds dit jaar bestaat het ook in Berlijn en Amsterdam. Het werkt nauw samen met het Amerikaanse Techstars. In Nederland is Startupbootcamp een initiatief van Patrick de Zeeuw en Ruud Hendriks.

De geselecteerde startups krijgen een intensieve begeleiding en hulp van de SBC-organisatie en mentoren uit de zakenwereld bij het vinden van investeerders en financiering. Inzet is om de startups – kleine bedrijven, zogeheten *seed companies* – in Europa klaar te stomen voor de Europese en globale markten. Alle startups hopen net zo succesvol te worden als bedrijven als Skype, TomTom en Facebook.

In Nederland ontvangen deelnemers een financiële bijdrage van € 17.000 per team zodat zij zich gedurende drie maanden fulltime op de activiteiten van de startup kunnen richten. Ook krijgen de deelnemers drie tot zes maanden gratis kantoorruimte en wordt gratis woonruimte aangeboden. In ruil voor deelname krijgt de SBC-organisatie acht procent van de aandelen in de startup. Veel bedrijven hebben zich aangemeld voor SBC en uiteindelijk heeft een jury tien startups geselecteerd: Poikos, Viewsy (Groot-Brittannië), Eigenta (India), Scrapconnection (Verenigde Staten/Nederland), Localsensor, Mipagar en Layerglass (Nederland), SocialExpress (België), Doctorkinetic (Polen) en Geosophic (Spanje).

snel kan plaats. Ik heb mogelijk al aan een half woord genoeg en kan gemakkelijker de juiste vragen stellen om met partijen tot de kern van het geschil te komen. Mogelijk nadeel

is dat ik, doordat ik beide partijen al langer ken, ook bepaalde voorkeuren of vooroordelen kan hebben. Niets menselijks is de mediator vreemd.

Een premediation is op zich vormvrij, het sluiten van een mediationovereenkomst lijkt mij niet vereist. Alleen indien partijen dit wensen sluiten wij een schriftelijke overeenkomst, bijvoorbeeld om het vertrouwelijke karakter van de gesprekken tussen partijen en premediator te formaliseren. Tijdens de premediation opereer ik overigens net als in een formele mediation: dus met inachtneming van de neutraliteit en onafhankelijkheid die een NMI-mediator voorstaat. Ik informeer partijen hierover ook aan het begin van de premediation.

Als variant op deze vorm van premediation is er ook nog de mogelijkheid dat vooraf in de aandeelhoudersovereenkomst van de startup een persoon als mediator wordt aangewezen in geval van een toekomstig geschil. Zo hebben de oprichters van SBC mij bijvoorbeeld aangewezen als mediator, voor het geval zij in de toekomst onderling een conflict zouden krijgen. Een dergelijke mediationclausule werkt prima, waarbij ik het belangrijk vind dat te zijner tijd uiteraard altijd de mogelijkheid bestaat om van mediator te wisselen. Het gaat er primair om dat partijen vooraf al hebben vastgelegd in geval van een toekomstig conflict eerst de oplossing te zoeken bij mediation.

Fictieve casus

Hierna schets ik aan de hand van een fictieve casus hoe een premediation bij een startup verloopt. Ik heb daarbij de ervaringen die ik in verschillende praktijksituaties heb opgedaan met elkaar gecombineerd. Ik heb dat zo gedaan dat elke vergelijking met een en dezelfde concrete casus niet opgaat.

Via het SBC-netwerk ben ik in contact gekomen met een startup met een groen karakter. Oprichters Bart en Hans zijn sinds 2011 bezig met de ontwikkeling van de milieuvriendelijke 'Double app' waarbij ook aan *community building* gedaan wordt. Bart en Hans hebben elkaar kort daarvoor leren kennen via het sociale medium Twitter. Zij delen geen gemeenschappelijk verleden met eerdere issues of ruzies. Integendeel, zij starten geheel blanco samen een onderneming.

Hoewel de app inmiddels al in de markt is gezet, zit Double nog echt in de beginfase. Beide aandeelhouders houden nauwlettend elke dag de *traffic* naar hun app in de gaten. Hun beider droom is dat ze net als TomTom en Skype een doorbraak zullen maken en op termijn een beursnotering zou helemaal mooi zijn.

Bart is de commerciële man en Hans is de ICT-man, hij heeft de app gebouwd en richt zich primair op de verdere ontwikkeling ervan. Ze werken allebei fulltime voor Double. Hoewel ze nog wat financiële reserve hebben opgebouwd door hun vorige



eigen bedrijven, is het wel zaak dat ze uiterlijk in het najaar van 2012 een investeerder vinden die het bedrijf een financiële injectie kan geven. De app is voor particulieren gratis en bedrijven betalen een fee. Over het verdere verdienmodel – bijvoorbeeld door advertentieruimte aan te bieden op de app – dient tussen de aandeelhouders nog overleg plaats te vinden. Bart is de typische verkoper, rap van tong, extravert en direct in het geven van zijn mening. Hij is ook een 'echte e-mailman' en hij verwacht ook van Hans snelle communicatie. Hans is de typische techneut: de bedachtzame analyticus en introvert. Hij geeft niet onmiddellijk feedback of commentaar. Hij spaart dingen veel meer op en komt er dan na verloop van tijd op terug.

Met Bart en Hans heb ik afgesproken dat we elkaar eens per twee maanden spreken. In het eerste gesprek in februari 2012 vertelt Bart dat hij graag van Hans feedback wil hebben op zijn activiteiten. Omdat hij zelf gewend is om direct te reageren geeft het uitblijven van een reactie van Hans Bart een ongemakkelijk gevoel. Hij heeft geen idee hoe Hans tegen hem aan kijkt. Bart vertelt dat hij graag op de voorgrond staat en toen zich laatst de mogelijkheid voordeed om hun app op televisie te presenteren vond Bart het fantastisch om hun app te laten zien aan een miljoenenpubliek. Hans was niet bij de uitzending. Van hem hoeft al die aandacht voor zijn persoon niet zo. Hans geeft in ons gesprek aan dat hij de rol van Bart op de voorgrond prima vindt. Partijen hadden dat tot nog toe niet eerder zo expliciet naar elkaar toe uitgesproken. Hoewel Hans de ontwikkelaar is, heeft Bart ook daarmee wel de nodige kennis en ervaring. Hans zegt het prima te vinden als Bart hem op ICT-gebied input geeft. Partijen geven aan het eind van het gesprek aan veel te hebben gehad aan het gesprek: tot dan toe onbesproken zaken zijn nu besproken.

Ik stel na het eerste gezamenlijke introductiegesprek voor om in dezelfde week een caucus te houden: een individueel gesprek met beiden. Waarom? Net als in een formele mediation merk je dat een caucus kan helpen om zonder het bijzijn van de ander vrijelijk te kunnen spreken. In de caucus komt met name naar voren dat Bart erg nerveus wordt van de stiltes van

Hans. Uitkomst van het gesprek is dat Bart meer initiatief zal nemen om Hans naar zijn mening te vragen. Hij begrijpt dat hij de bedachtzaamheid van Hans niet kan veranderen maar het inzicht alleen al dat de ander anders in elkaar steekt helpt hem. Ik vraag ook aan beiden in de caucus hoe het zit met het eigendom van de app. Het blijkt dat daar nog geen goede afspraken over zijn gemaakt. Een voor de hand liggende vraag aan ontwikkelaar Hans is of hij de app ziet als iets van hen beiden of toch iets meer van hem omdat hij de app feitelijk heeft gebouwd. Hans is niet verrast door mijn vraag en zegt in eerste instantie dat de app van hun samen is en dat als gevolg van de afgesproken taakverdeling hij nu eenmaal de ontwikkelaar is en Bram zich op de marketing richt maar de app hun gemeenschappelijke product is. Hans vraagt zich wel af of Bart wel iets met de app kan als Hans er niet meer zou zijn. In het gesprek met Bart komt aan de orde dat hij de intellectuele eigendom van de app al eens heeft aangekaart maar dat Hans aangaf dat ze dat nog wel zouden regelen. Beiden geven in hun caucus aan dat dit onderwerp wat hen betreft op de gemeenschappelijke agenda wordt gezet om te regelen. Ik ben blij dat we dit onderwerp hebben besproken want ik heb het idee dat zo een eventueel toekomstig conflict op dit onderdeel (zoveel mogelijk) kan worden voorkomen.

Het tweede gezamenlijke gesprek vindt plaats in april 2012. De heren melden bij de start van het gesprek dat zij zich later op de dag samen zullen terugtrekken voor een gezamenlijke 'heisessie'. Het was er tot nu toe nog niet van gekomen om bij elkaar te zitten voor een evaluatie maar de afspraak met mij was voor hen aanleiding om daadwerkelijk een een-op-een-gesprek in te plannen. De heren melden dat de bezoekerscijfers aan hun app teruglopen. Om Hans op het gebied van ontwikkeling te steunen, heeft hij ondersteuning gekregen van een IT'er voor twee dagen per week. Het is de bedoeling om een nieuwe versie van de app te lanceren om de bezoekersaantallen te laten toenemen. Bart geeft aan dat het zijn taak is om op zoek te gaan naar een of meerdere investeerders. Om de app nog verder uit te ontwikkelen en voor marketing is nog extra geld nodig. Beiden geven aan dat na de zomer aan een financiële buffer moet worden gewerkt, anders komt de continuïteit van Double in gevaar.

Het derde gesprek is eind juni 2012. Bart vertelt dat hij nog steeds geen investeerder heeft gevonden. Het gaat spannend worden voor Double. Ik vraag aan Hans of hij tevreden is over de inspanningen van Bart op het financiële vlak. Hans geeft aan dat zijn indruk is dat Bart doet wat hij kan en dat – nu dit zo belangrijk is voor de toekomst van hun onderneming – hij Bart op dit vlak wel meer wil helpen. Hij heeft daarvoor ook meer tijd omdat de app voorlopig wel voldoende is ontwikkeld. Om deze reden laten de heren ook het contract met de ontwikkelaar die ze in dienst hebben, beëindigen. Bart en Hans willen zo min mogelijk kosten maken. Wel hebben zij voor twee dagen per week een marketingmedewerker aangenomen met een contract tot het eind van het jaar die kan helpen om de bezoekersaantallen te verhogen. Beide beslissingen zijn in goed overleg met elkaar genomen.

Het eerstvolgende premediationgesprek staat gepland voor september 2012. Ik ben benieuwd hoe het dan met Double en de heren gaat! Voorlopig is de onderlinge verstandhouding uitstekend en dat is ook hard nodig om te overleven.

Conclusie

Op basis van de eerste ervaringen die ik in 2012 heb opgedaan zie ik zeker een toekomst voor premediation. Door de inzet van mediationstechnieken kan de premediator dreigende conflictissues signaleren en adresseren. Op deze manier kunnen serieuze conflicten tussen zakenpartners – en potentieel veel ellende – worden voorkomen. Voor mij is deze vorm van premediation een beetje vergelijkbaar met de periodieke of preventieve scan in de medische wereld, waarmee men hoopt door vroege diagnostiek tijdig te kunnen ingrijpen om erger te voorkomen.



Over de auteur

Mr. Roelof Vos is advocaat en mediator bij VMW Taxand te Amsterdam. Bij SBC is hij zowel mentor als mediator. In zijn rol van mentor geeft hij (fiscaal) advies aan de startups, en biedt hij zijn netwerk aan van mensen uit het bedrijfsleven die op diverse gebieden kunnen helpen.