

# HOE COMMERCIEËLE CONFLICTEN MANAGEN?

EEN NIEUWE PUBLICATIE MET EEN ONDERSCHIEDEN INVALSHOEK

Bij LeA Uitgevers is in december 2023 het boek 'Hoe commerciële conflicten managen? Denken en doen' van ereadvocaat Luc Demeyere verschenen. LeA Uitgevers interviewde auteur Luc Demeyere naar aanleiding van deze publicatie.



Het boek van ereadvocaat Luc Demeyere onderscheidt zich duidelijk van andere publicaties inzake conflictmanagement doordat het de gerechtelijke procedure als integrerend deel van conflictmanagement aanziet.

Andere publicaties over conflictmanagement stoppen hun analyse op het punt waar men naar de rechter zou stappen, of maken zelfs hoegenaamd geen melding van conflictbeslechting door de rechtbanken. Die publicaties leggen de klemtoon veelal eerder op de psychologische aanpak van conflictmanagement en gaan vaak voorbij aan het feit dat vanuit de juridische analyse van het conflict en vanuit de mogelijke procedurele insteken inzichten kunnen ontstaan die zowel kunnen bijdragen tot een alternatieve geschilafhandeling als de tussenkomst van de rechtbanken precies wenselijk/onvermijdelijk maken.

Zoals de titel van het boek aangeeft, richt het onderzoek zich op commerciële conflicten, waarbij commercieel in ruime zin begrepen moet worden. Het betreft hoofdzakelijk conflicten tussen ondernemingen, wat niet belet dat ook melding gemaakt kan worden van conflicten tussen ondernemingen en consumenten, of conflicten uit het dagelijks leven.

➔ 'Hoe commerciële conflicten managen? Denken en doen' –  
december 2023, ISBN 978-94-646-6219-1,  
een uitgave van LeA Uitgevers: [www.lea-uitgevers.be/shop](http://www.lea-uitgevers.be/shop)

**Wat was de voornaamste reden om dit boek te schrijven na uw lange carrière als advocaat met een specialisatie in het behandelen van commerciële geschillen?**

Ik heb meer dan 45 jaar als advocaat commerciële geschillen behandeld en net daarom leek mij de tijd rijp om een onderzoek te wijden aan het waarom van de paradox tussen subjectieve perceptie van wat terecht is en het recht zoals dat door de rechters wordt uitgesproken. Ik wou tevens onderzoeken op welke wijze men daarmee kan omgaan om tot betere rechtsvinding te komen: de paradox tussen de subjectieve ervaring/inschatting van wat terecht is en wat door de rechter als (te)recht wordt bevonden en uitgesproken, is immers een universele ervaring, los van plaats en tijd.

Een bedrijfsjurist formuleerde het als volgt: "Onlangs wonnen we een dossier dat we als een verloren zaak beschouwden, en wij werden veroordeeld in een dossier dat we nooit hadden mogen verliezen."

In de loop der jaren heb ik een aantal inzichten verworven en ervaringen opgedaan die ik wou delen. De lezer kan zo een kennisvoorsprong verwerven ten opzichte van de bagage waarmee ik als licentiaat in de rechten (afgestudeerd in 1976) aan de slag kon gaan. Dat onderhandelen en bemiddelen afzonderlijke disciplines zijn, was volslagen onbekend in de toenmalige opleiding. Ondertussen zijn de curricula aan de universiteiten wel aangepast. De term 'conflictmanagement' had ik tijdens mijn opleiding in de rechten nooit gehoord.

Dat zal de lezer van dit boek niet meer overkomen. Maar ik wil er wel op wijzen dat je in mij boek geen gouden sleutel gaat ontdekken die je in om het even welk commercieel geschil de bovenhand zal verlenen op je tegenstrever. Je zal wel een aantal inzichten kunnen verwerven die je toelaten op een andere en creatievere wijze met commerciële conflicten om te gaan.



“  
**DE AMBITIE VAN HET BOEK IS DUS HET LOUTER BELGISCHE ASPECT TE OVERSTIJGEN EN OOK CONCEPTEN AAN TE REIKEN DIE RELEVANT KUNNEN ZIJN BIJ HET MANAGEN VAN CONFLICTEN IN EEN INTERNATIONALE CONTEXT.**  
”

**Is uw boek vooral gericht op Belgische conflictsituaties of kunnen we ervan uitgaan dat het van toepassing is op situaties met een internationale dimensie?**

Ik schrijf vanuit mijn ervaring als Belgisch advocaat, die betrokken was in zowel geschillen tussen uitsluitend Belgische partijen als in geschillen tussen een Belgische en een of meerdere buitenlandse partijen.

De ambitie van het boek is dus het louter Belgische aspect te overstijgen en ook concepten aan te reiken die relevant kunnen zijn bij het managen van conflicten in een internationale context.

Maar die uitdaging botst onmiddellijk op twee beperkingen.

Vooreerst, juridische concepten ontleend aan het Belgische recht en aan het Belgische procesrecht zijn relevant voor procedures in België, maar kunnen totaal vreemd zijn aan een andere rechtsorde. De ervaring wijst uit dat, ook in de ons omringende landen, het procesrecht drastisch zal verschillen van datgene waarmee de Belgische praktijkjurist vertrouwd is, om het dan nog niet te hebben over procedures in verder afgelegen jurisdicties.

De tweede beperking is de tegenpool van de eerste: het managen van conflicten in een andere jurisdictie vereist dat de Belgische partij zich vertrouwd maakt met de implicaties van het procesrecht in die andere jurisdictie. Mijn boek kan dan ook geen antwoord bieden op vragen die zich in een concreet dossier, dat zich in België of in het buitenland afspeelt, voordoen. Wel kan het bijdragen tot het zoeken naar toegevoegde waarde in een concreet conflict.



**Hoe is uw boek opgebouwd, welke onderdelen kan de lezer terugvinden?**

In mijn publicatie heb ik een aantal teksten samengebracht die ik eerder als zelfstandig artikel publiceerde en ik plaats die in een ruimere context. Het uitgangspunt is een definitie van conflict en daaraan gerelateerde begrippen als dwang, recht, belang en macht, die ik behandel in Deel I.

Vervolgens worden de verschillende trajecten tot conflictmanagement onderzocht, de onderhandelingscockpit, de geschillenbeslechtsingsclausule, de SWOT-analyse voor grensoverschrijdende conflicten, evenals schema's over conflictmanagement, het verschil tussen procederen onder common law en civil law, de zoektocht naar de waarheid en de jurist in zijn culturele habitat, dit alles gebundeld in Deel II.

Conflicten zijn niet los te denken van mensen, vandaar is er in Deel III ook uitvoerig aandacht voor de diverse actoren bij het managen van commerciële geschillen: de bedrijfsleiding, de ondernemingsjurist, de advocaat, de rechter/arbiter.

Aansluitend worden in Deel IV enkele juridische basisconcepten onder de loep genomen. Het betreft een aantal elementaire juridische concepten, en vaak zal het er in een juridische analyse op neerkomen de redeneringen vanuit deze concepten op te bouwen. Tot slot volgen enkele afsluitende beschouwingen.

**Opvallend is dat u, specifiek in Deel II, een aantal begrippen hanteert die in andere publicaties niet aan bod komen: bv. 'onderhandelingscockpit', 'kwart-na-middernachtclausules' en 'controlekwadrant' zijn niet bepaald begrippen die elders gehanteerd worden, maar die u toch heel belangrijk vindt?**

Inderdaad, vooreerst de onderhandelingscockpit. Heel wat modellen werden ontwikkeld om onderhandelingen voor te bereiden en onderhandelingen te voeren. Bij het gebruik van deze modellen kun je je beperken tot het ene of andere model ofwel, wat vermoedelijk meer aangewezen is, de concepten uit verschillende modellen combineren om resultaten te bereiken. Maar de veelheid aan beschikbare onderhandelingsmodellen belet niet dat ik een bijkomend model voorstel: de **onderhandelingscockpit**.

Ik leg het kort even uit: dit model beoogt specifiek de voorbereiding en het voeren van onderhandelingen te monitoren. Je dient je in te beelden plaats te nemen in de cockpit van een vliegtuig, stuurknuppel in de handen, met zicht op de bestemming (vanzelfsprekend achter de horizon), en tegelijk een voortdurend aandachtig oog voor de talrijke meetinstrumenten die zich rondom je bevinden. De meetinstrumenten die jouw eigen kennis en betrachtingen weergeven, bevinden zich links van de stuurknuppel, en rechts kijk je op de meetinstrumenten die je de informatie verschaffen die je zelf hebt over de tegenpartij.

Voor de meetinstrumenten aan je linkerkzijde heb je het grotendeels zelf in de hand waar de wijzerplaatjes of indicatoren zich situeren. Voor de meetinstrumenten aan je rechterzijde is de aanduiding vaak onbestaande, erg onbetrouwbaar en voortdurend aan onvoorspelbare schommelingen onderhevig. In mijn boek leg ik dit verder gedetailleerd uit, maar de kern van de boodschap is: net zoals een vogel enkel zijn doel kan bereiken door de gecoördineerde samenwerking tussen linker- en rechtervleugel, zullen jouw onderhandelingen enkel tot resultaat leiden indien je de informatie verstrekt door alle meetinstrumenten kunt combineren tot een vlucht gevolgd door een geslaagde landing.





Wat de **kwart-na-middernachtclausules** betreft: zo worden geschillenbeslechtsclausules wel eens genoemd. De onderhandelingen werden overdag, tot laat in de avond en in de nacht gevoerd, de zakenmensen hebben overeenstemming bereikt over de blokkages die de totstandkoming van een overeenkomst in de weg stonden, over de financiële parameters voor hun verdere samenwerking, en gaan dineren terwijl ze het aan de potloodslijpers, de juristen, overlaten om de 'onbelangrijke' details van de overeenkomst verder op papier te zetten/in de laptop in te tikken. Maar twee clausules waarvan de zakenmensen vaak denken dat het enkel standaardclausules zijn, kunnen, indien er zich bij de uitvoering van de overeenkomst een geschil voordoet, het verschil maken tussen de vordering winnen of verliezen: de clausule inzake het toepasselijke recht en de geschillenbeslechtsclausule.

Wanneer een partij een advocaat raadpleegt met het oog op het inspannen van of de verdediging tegen een vordering, zal deze partij vaak een hele uitleg willen geven, maar op dat ogenblik is die uitleg nog niet relevant. De geraadpleegde advocaat gaat eerst op zoek naar de geschillenbeslechtsclausule en skipt de rest van de documenten die de cliënt overhandigt. Is een dergelijke clausule opgenomen of niet?

Het verdere onderzoek van het geschil zal afhangen van het bevestigende of ontkennende antwoord op deze vraag. Deze clausule legt vast langs welk traject tot conflictbeslechting geschillen dienen te worden beslecht. Conflictmanagement begint bij (afwezigheid van) de geschillenbeslechtsclausule.

En wat het **controlekwadrant** betreft: hier bedoel ik mee dat bij het behandelen van commerciële geschillen de navolgende vier parameters voortdurend gemonitord moeten worden:

1. kosten, zowel interne als externe kosten;
  2. tijdsverloop, zowel het interne tijdsverloop als het tijdsverloop vanaf het tijdstip waarop extern advies worden ingeschakeld;
  3. het bereiken van het beoogde resultaat, het 'winnen' of 'verliezen' van het dossier;
  4. de toekomstige relatie met de tegenpartij: het behoud of het afschrijven van deze relatie.
- Ook dit wordt uitvoerig toegelicht in mijn publicatie.

**DIT PERSOONLIJKE VERHAAL  
WORDT AANGEVULD MET  
INZICHTEN DIE IK IN DE LOOP  
VAN MIJN BEROEPSPRAKTIJK  
HEB OPGEDAAN**

**Ook uw benadering van de advocatuur is meer dan origineel. Wij citeren de volgende in het oog springende titels van hoofdstukken: "advocaat en waarheid", "advocaat en geld", "advocaat en agressiviteit", "advocaat als onderhandelaar"...**

Bij het behandelen van commerciële geschillen speelt de advocaat een (belangrijke) rol. De advocaat houdt zich professioneel bezig met het behandelen en behartigen van andermans conflicten. Als beoefenaar van het tweede oudste beroep ter wereld is hij/zij een dienstverlener die tegen betaling zijn/haar gespecialiseerde kennis en knowhow ten dienste stelt van zijn/haar cliënt. Het is een gemeenplaats, ongetwijfeld van alle tijden, te stellen dat de advocatuur een enorme ontwikkeling heeft doorgemaakt over de laatste 40 jaar, en in mijn boek beschrijf ik onder meer hoe ik die ontwikkeling heb gezien en beleefd. Dit persoonlijke verhaal wordt aangevuld met inzichten die ik in de loop van mijn beroepspraktijk heb opgedaan, en die ik niet had op het ogenblik waarop ik de eed als advocaat aflegde. En inderdaad, in de hoofdstukken met de titels "advocaat en waarheid", "advocaat en geld", "advocaat en agressiviteit", "advocaat als onderhandelaar" ... vindt de lezer heel wat ervaringen en beschouwingen die een grote meerwaarde kunnen betekenen.



**Uw boek is geen academisch betoog, dat is duidelijk.**

In mijn boek mag je je verwachten aan een aantal casussen en anekdotes. Om het beroepsgeheim te vrijwaren, worden die gesitueerd in andere sectoren en worden fictieve namen gebruikt. Elk Deel en elk Hoofdstuk kunnen zelfstandig gelezen worden. Je mag je niet verwachten aan een academisch betoog en het aantal eindnoten is beperkt. Over elk van de onderwerpen die aan bod komen, werden bibliotheekkasten of e-bibliotheken volgeschreven, en de lezer zal die met vrucht kunnen raadplegen. Conflictafhandeling in de commerciële sfeer is immers een activiteit met tig facetten en spanningsvelden, en je zal met een aantal ervan kennis kunnen maken. Tot slot: misschien vind je in mijn publicatie ook aanzetten tot conflictafhandeling in de private sfeer.



'Hoe commerciële conflicten managen? Denken en doen' –  
december 2023, ISBN 978-94-646-6219-1,  
een uitgave van LeA Uitgevers: [www.lea-uitgevers.be/shop](http://www.lea-uitgevers.be/shop)