

Arbeidsmediation: Een dynamische machtsbalans

Katalien Bollen en Marion Uitslag

Waar mensen met elkaar omgaan, spelen machtsverhoudingen een rol. Machtsrelaties zijn complex, juist omdat macht niet iets is wat je bezit maar ontstaat door en in interactie met anderen. In deze bijdrage behandelen we macht in het kader van arbeidsmediations en staan we stil bij - het al dan niet gebruik van - verschillende machtsbronnen. Dit is interessant aangezien in arbeidsmediations naast formele macht (hiërarchische positie) vaak ook informele macht (emotionele macht) een rol speelt. Theoretische concepten worden toegelicht aan de hand van een korte casus en enkele voorbeelden. Tot slot wordt er gezocht naar interventies die kunnen bijdragen tot het hanteren van machtsrelaties binnen mediation.

1. Wat is arbeidsmediation?

Wanneer werknemers (al dan niet van eenzelfde hiërarchisch niveau) met elkaar in een conflict verwickeld zijn, kunnen ze kiezen voor een juridische procedure (bijvoorbeeld een bezwaarprocedure) of kunnen ze ervoor kiezen om de hulp van een neutrale derde (bijvoorbeeld een mediator) in te schakelen. Onder het wakend oog van de mediator gaan conflictpartijen zelf - op basis van wederzijdse belangen - op zoek naar een win-win oplossing die door de beide partijen wordt onderschreven (Brenninkmeijer et al. 2003). Doordat er op een open manier wordt gecommuniceerd, en de partijen zelf de uiteindelijke oplossing bepalen, resulteert deze vorm van conflicthantering vaak in creatievere oplossingen dan die in een juridisch kader wordt behaald.

Sinds de Wet Verbetering Poortwachter (1 april 2002) van kracht is, kent het gebruik van mediation bij arbeidsgeschillen een zichtbare toename. De reden hiervoor kan gevonden worden in het volgende: indien uit de probleemanalyse - die in het kader van deze wet wordt opgesteld - blijkt dat een conflict aan de grond ligt van het arbeidsverzuim, dan is mediation bijna altijd een onderdeel van het plan van aanpak.

Wanneer een mediator gevraagd wordt voor een mediation, zal deze eerst moeten uitmaken of voor hem de condities aanwezig zijn om de mediation tot een goed einde te kunnen brengen. Eén van de aspecten waar de mediator rekening mee zal moeten houden is de machtsbalans tussen de partijen. Bestaat er niet een te grote machtsongelijkheid tussen de deelnemers? Hebben de deelnemers voldoende "macht" om een evenwichtig aandeel in de besluitvorming te kunnen leveren? Als één van de partijen veel machtiger is dan de ander (en niet bereid is hier - tijdelijk - afstand van te doen) is dit een ongunstige Ausgangssituatie voor de mediation. Machtsongelijkheid kan ook "psychologisch" zijn, doordat de ene partij zich inhoudt door schuldgevoelens of om een positieve indruk te maken (bijvoorbeeld omdat men geen sanctie wil oplopen, men wil de wetgever gunstig stemmen), of men bang is voor straf en vergelding van de ander (Prein 2004).

Een speciaal geval van machtsongelijkheid is wanneer de ene partij fysiek aanwezig is en de ander in de vorm van een vertegenwoordiger. Dit is het geval wanneer één van de partijen een rechtspersoon of bijvoorbeeld een vereniging (met achterban) is. Een dergelijke situatie hoeft geen reden te zijn om de mediation niet te beginnen, maar vraagt wel extra aandacht van de mediator (Prein 2004).

2. Wat is macht?

Casus: Max en Dinie

De mediator weet enkel dat de volgende zaak gaat om een arbeidsconflict. Wanneer zij (de mediator) de ontvangstruimte binnen komt, staat er een man op. Hij is ongeveer 55 jaar oud, vlot gekleed en lacht ontspannen. Hij stelt zich voor met de woorden: *“Max Willemse... zeg maar Max.”* Achter hem staat een vrouw op van ongeveer 50 jaar, keurig gekleed en met een strak gezicht. Zij stelt zich voor als *“Mevrouw Megens”*. In de mediationruimte aangekomen, loopt Max naar een stoel en gaat zitten, mevrouw Megens kijkt onrustig om zich heen en vraagt de mediator *“Waar moet ik zitten?”*.

Als de betrokkenen zitten, steekt Max meteen van wal: *“Eerlijk gezegd vind ik het treurig dat wij hier bij u terecht komen. Ik had gedacht dat Dinie en ik Dinie is mijn assistente en ik ben één van de 5 tandartsen van onze groepspraktijk ‘Willemse, Anders & Partners’... er samen wel uit konden komen. Maar ineens wil Dinie een onafhankelijke derde erbij; één of andere vriendin, die bij een advocatenkantoor werkt, had haar verteld dat zij dat kon eisen. Eerlijk gezegd, vind ik het zwaar overdreven, maar vooruit dat moet dan maar. Ik hoop overigens wel dat u een beetje snel werkt, want hier zitten, kost mij alleen maar geld. Dinie moet gewoon zo snel mogelijk weer aan het werk.”* Mevrouw Megens begint te huilen.

Aangezien macht ontstaat door en in interactie met elkaar, is macht een kenmerk van de relatie - het bestaat niet in een vacuüm - en kan het fluctueren over tijd (Kelly 1995). Ook binnen bemiddeling kan macht variëren over de verschillende sessies en onderwerpen heen. Hoewel men in de literatuur verschillende definities terugvindt voor macht, is er één kernaspect dat steeds terugkeert, namelijk “de mogelijkheid om (het gedrag van) anderen te beïnvloeden” (De Dreu & Van Kleef 2004: 304). Deze beïnvloedingsmacht kan enkel ontstaan door de wederzijdse afhankelijkheid van de partijen en het feit dat één van de partijen beschikt over toegang tot of controle over waardevolle “bronnen”.

Stel dat Dinie al 25 jaar zou werken voor Max en hoewel zij zich ergert aan de wijze waarop hij met zijn personeel omgaat, dit nooit ter sprake heeft gebracht. Er iets over zeggen zou wel eens nadelige gevolgen kunnen hebben voor haar bonus. Zij kent Max wel... Indien hem iets niet zint, deinst hij er niet voor terug om revanche te nemen.

Stel echter dat Angelique - de tandartsassistente die sedert 4 jaar de twee andere dagen in de week voor Max werkt - ook vindt dat Max nu en dan de grenzen van het fatsoen overschrijdt, hem hierop heeft aangesproken en terecht heeft gewezen: *“Zij wil niet voor zo'n soort baas*

werken anders gaat ze elders werken." Angelique durft dit zo aan de man te brengen aangezien ze zich niet 'getrouwd voelt' met Max. Ze werkt momenteel ook als tandartsassistente bij een andere tandarts en volgt daarnaast een HBO opleiding Rechten. In de toekomst gaat ze ander werk zoeken, de mogelijkheden lachen haar tegemoet...

Hieruit wordt duidelijk dat iemands macht - in dit geval de macht van Max – ondermeer bepaald wordt door de sterkte van de wens van de ander: 'Hoe erg is men op de bonus uit, hoe belangrijk is de bonus?' Is de bonus voor een werkneemster - Dinie - erg belangrijk, dan zal die zich (waarschijnlijk) laten beïnvloeden door degene die toegang geeft tot deze bonus - Max -. Daarnaast wordt iemands macht ook bepaald door de aan- of afwezigheid van alternatieve oplossingen. Zo is de macht van Max over Angelique veel minder, aangezien Angelique andere opties of alternatieven heeft, namelijk (toekomstig) ander werk en/of andere werkgevers. Het is dus duidelijk dat macht ontstaat of bestaat door een (waargenomen) interdependentie. Men is of vermoedt afhankelijk te zijn van een ander om iets te bereiken wat men graag wil.

2.1 Machtsbronnen

Macht en de machtsbalans zijn afhankelijk van het al dan niet beschikken over (toegang tot) waardevolle bronnen. Daarom is het zinvol om na te gaan welke verschillende machtsbronnen er bestaan. Van oudsher onderscheidt men zes verschillende machtsbronnen (Raven 1965): legitimiteit (1), beloningen (2), straffen (3), persoonlijkheid (4), expertise (5) en informatie (6). Een overzicht wordt gegeven in tabel 1.

Een verschil in hiërarchische positie zorgt er vaak voor dat mensen in een verschillende machtspositie staan. Vooral in sterk hiërarchische organisaties wordt de macht vaak bij de leidinggevende gelegd: er wordt aangenomen dat een bovengeschikte (meer) "recht van spreken" heeft terwijl de ondergeschikten dienen te gehoorzamen, hetgeen leidt tot legitimiteitsmacht voor de bovengeschikte (Ridgeway 2001). Toch valt een bovengeschikte positie niet per definitie samen met macht (Anderson & Berdahl 2002). Vooral in organisaties met een meer 'platte' structuur, of die project gestuurd werken, wordt macht meer verdeeld en/of naar beneden gedelegeerd (Mintzberg 1979). Mogelijk wordt dit ook nog beïnvloed door de organisatiecultuur of zelfs de nationale cultuur en haar perceptie van macht versus gelijkheid tussen mensen (Hofstede 1980).

Naast "legitimiteitsmacht" beschikken bovengeschikten of leidinggevendens vaak ook over de mogelijkheid om ondergeschikten te belonen of te straffen. Zowel de beloningen als de straffen kunnen zowel materieel van aard zijn (het geven versus wegnemen van bonus, extralegale voordelen) als immaterieel (het verlenen versus weigeren van erkenning, respect, waardering). Hoewel in een werkcontext meestal de bovengeschikte over (meer) beloningsmacht en strafmacht beschikt dan de ondergeschikte, kan men als ondergeschikte ook zijn

leidinggevende straffen door bijvoorbeeld een roddelcampagne op te starten en/of publiekelijk geen waardering of respect te tonen.

Niet alleen de positie van iemand maar ook zijn/haar persoonlijkheid kan een bron van macht zijn. Zo kan iemand zeer assertief of zelfs manipulatief zijn, maar ook vriendelijk of charismatisch waardoor hij een zekere macht uitoefent op de ander. Zo zijn charismatische leiders vaak in staat om het werk extra betekenis te geven, waardoor werknemers bereid zijn om meer te doen dan wat van hen verwacht wordt (De Hoogh, Den Hartog & Koopman 2004).

Tot slot kan macht ook voortkomen uit expertise, kennis en/of informatie, die vaak onderling zijn gerelateerd. In deze gevallen beschikt men over macht aangezien de ander gelooft en erkent dat men meer expertise of kennis heeft. Hoewel bovengeschilden of werkgevers vaak over kennis beschikken met betrekking tot bepaalde processen binnen de organisatie en/of beschikken over een gedegen werkervaring, is het niet per definitie zo dat zij binnen een relatie altijd over de meeste macht beschikken (Kim, Pinkley & Fragale 2005). Ook ondergeschikten kunnen zich in een machtige positie bevinden. Zo kan een werknemer - bijvoorbeeld omwille van zijn opleiding, kennis en/of jarenlange ervaring -, over veel meer kennis beschikken over een bepaald onderwerp dan zijn werkgever. Zeker in onze kennismaatschappij, die een opmars kent van kenniswerkers, speelt macht gebaseerd op expertise en/of informatie een steeds belangrijker rol.

TABEL 1: MACHTSBRONNEN (GEBASEERD OP RAVEN 2001)

'Macht op basis van.....'	
Legitimiteit	De erkenning van autoriteit, het beschikken over "recht van spreken". Vaak ook gerelateerd aan sociale normen die gelden in een bepaalde cultuur.
Beloning - materieel	Iets geven wat de ander graag heeft: bonus, extra voordelen (b.v. een pc, een GSM, een auto van het werk).
Beloning - immaterieel	Iets geven wat de ander graag heeft (respect, erkenning, waardering) of het wegnemen van iets wat de ander niet graag heeft (pijn).
Dwang - materieel	In de mogelijkheid zijn om iets weg te nemen wat de ander graag wil: onthouden van bonus, extra voordelen (b.v. een pc, een GSM, een auto van het werk).
Dwang - immaterieel	Iets doen wat de ander niet graag heeft: de ander uitsluiten van contact (b.v. een belangrijke vergadering), emotionele chantage.
Persoonlijkheid	Het beschikken over bepaalde persoonlijkheidskenmerken welke de andere persoon afhankelijk maken (charisma, dominantie, attractiviteit, kwetsbaarheid).
Expertise	Het beschikken over expertise waarvan de ander mede afhankelijk is (technische of juridische expertise).

Informatie	Het beschikken over specifieke kennis die voor de ander van waarde is (b.v. over de financiën, de markt, elkaars verleden).
------------	---

Voor de mediator kan het handig en/of nuttig zijn om elke partij te ‘scoren’ op de bovenstaande machtsbronnen, om op die manier een overzicht te krijgen van de ‘mogelijke machtsbronnen’ die gehanteerd kunnen worden.

Casus: Max en Dinie (vervolg)

Verderop in de mediation - waarbij inmiddels is vastgesteld dat de betrokkenen en de mediator elkaar met de voornaam aanspreken - heeft Dinie duidelijk gemaakt dat zij zich al lange tijd ongelukkig voelt in haar werk. Zij heeft zich drie maanden geleden ziek gemeld met klachten als ‘vermoeidheid en overspannen’. Max begrijpt niet hoe ze van haar werkzaamheden *“Dinie werkt maar 3 dagen per week”* overspannen zou kunnen raken. Tijdens het gesprek dat volgt, blijkt dat de belangrijkste reden voor Dinie is dat ze zich regelmatig geschoffeerd voelt door haar leidinggevende, Max en ook door diens collega's. Max kan onder stress nogal tekeer gaan en is ook in het bijzijn van patiënten soms wat grof in zijn bejegening naar Dinie. *“Dinie hier”, en “Dinie waar hang je nu weer uit?”, “Dinie, er moet ook nog gewerkt worden” en “Dinie heb je de koffie nou nog niet op?”*, zijn opmerkingen ervaart Dinie als pijnlijk en kwetsend. Ook Max zijn collega's communiceren op een vergelijkbare wijze. Max lijkt oprecht verbaasd dat Dinie zich door dergelijke opmerkingen geraakt voelt. Dinie valt bijna van haar stoel als zij dit hoort. Zij heeft Max daar reeds een aantal keren over aangesproken. Dit kostte haar toen heel veel moeite. De gesprekken had ze thuis meermalen geoefend met haar man en de nachten voordat ze iets op het werk aan de orde stelde, vrijwel niet of nauwelijks geslapen. Ze had zich ten stelligste voorgenomen om niet te huilen tijdens deze gesprekken, hetgeen uiteindelijk - tot haar eigen frustratie - toch gebeurd was. En nu werd tijdens de mediation duidelijk dat Max niet eens naar haar had geluisterd... Hij deed net alsof hij het voor de allereerste keer hoorde dat zij ontzettend leed onder zijn bejegening!!

In het voorbeeld van Max en Dinie beschikt Max over legitimeitsmacht (“hij is de baas, hij heeft recht van spreken”). Hoewel er niets vermeld wordt met betrekking tot macht om te belonen en/of macht om te straffen, is het redelijk om te veronderstellen dat hij ook hierover beschikt. Het lijkt erop dat hij in staat is om Dinie respect te onzeggen door de manier waarop hij met haar communiceert (immaterieel straffen) en dit bovendien te doen in het bijzijn van derden. Wat extra pijnlijk is voor Dinie. Dit hangt waarschijnlijk ook samen met zijn macht op basis van persoonlijkheid. Max komt over als een vlotte, extraverte, charismatische man die goed weet wat hij wil. Deze eigenschappen zorgen er vaak voor dat een ander zich afhankelijk voelt. De machtsbalans op het terrein op basis van expertise en/of informatie, slaat door in het voordeel van Max: Dinie is een capabele tandartsassistente, die over veel kennis beschikt (als tandartsassistente) maar niet kan concurreren met de kennis van de tandarts zelf. Daarnaast is de kennis waar Dinie over beschikt enigszins verouderd en beschikt Max over meer up to date informatie aangezien hij later is afgestudeerd en zich ook voortdurend bijschoolt en kennis

neemt van de nieuwste technieken. Tot slot beschikt Max ook over meer kennis en informatie betreffende de concrete werkzaamheden – aangezien de mede-eigenaar is van de tandartsenpraktijk - en weet hij bedrijfsmatig meer dan Dinie.

2.2 Het bezitten en gebruiken van macht

Hoewel men formeel over macht kan beschikken, is het mogelijk men er in bepaalde situaties voor kiest om er van af te zien. Deze keuze wordt bepaald door iemands persoonlijkheid maar ook door de situatie, met wie men te maken heeft en/of het belang van het onderwerp dat ter discussie staat. Het is dus niet enkel van belang om te zien 'wie de macht heeft', maar ook om te zien hoe bereid men is om die macht te gebruiken (Davis & Salem 1984). De machtigere partij kan bepalen of en hoe macht ingezet zal worden. Vanuit eenzelfde machtspositie kan iemand zich coöperatief of juist forcerend opstellen (Lee & Tiedens 2001). Vooral in mediation is het belangrijk dat 'de meer machtige partij' bereid is om zijn/haar macht even aan de kant te schuiven.

Verder is het belangrijk om te beseffen dat de (subjectieve) perceptie van macht een belangrijke rol kan spelen in interacties tussen partijen. Enerzijds zijn er de percepties met betrekking tot de macht van de andere partij. De veronderstelling dat de andere persoon over macht beschikt kan al voldoende zijn om die andere persoon in een machtige positie te plaatsen (los van het feit of deze persoon in realiteit over macht beschikt). Anderzijds is er de mate waarin men zelf gelooft macht te hebben en invloed denkt uit te kunnen oefenen. Deze veronderstellingen zullen gedachten, intenties en gedrag beïnvloeden (Fiol, O'Connor & Aguinis 2001). Een gevolg hiervan is dat de veronderstelde machtsverhoudingen vaak waarheid worden (self-fulfilling prophecy).

Als Max (officieel de mede-eigenaar van de tandartsenpraktijk en baas van Dinie) zich bijvoorbeeld op zou stellen als 'onmachtig' of niet invloedrijk binnen het team van tandartsen en tandartsassistentes dan zal hij, indien er zich problemen voordoen die om een oplossing vragen, niets ondernemen omdat hij gelooft dat dit geen effect zal hebben. Het gevolg hiervan is dat hij zichzelf nog minder machtig zal voelen (hij bereikt zijn eigen doelen niet), maar (mogelijk) ook dat de andere teamleden hem als 'niet machtig' zullen zien. Uit dit voorbeeld wordt duidelijk dat, indien een individu zich percipieert als machtig, hij hier ook naar zal handelen (Keltner, Gruenfeld & Anderson 2003).

2.3 Macht en emoties

Conflicten, en dus ook arbeidsconflicten, zijn onlosmakelijk verbonden met emoties. In dergelijke situaties, spelen vooral negatieve emoties zoals woede en angst een belangrijke rol: woede aangezien men mogelijk onrechtvaardigheid percipieert (een ongelijke, oneerlijke behandeling), angst omdat men niet weet wat de toekomst zal brengen (bijvoorbeeld angst om zijn baan te verliezen, een bepaalde promotie mis te lopen, financiële onzekerheid).

Onderzoek naar macht en emoties toont aan dat de ervaren machtspositie niet alleen het ervaren van emoties beïnvloedt maar tevens het uiten van emoties en de effecten hiervan. Zo blijkt dat naarmate men meer macht heeft, men minder snel emoties (zoals woede) ervaart, maar des te gemakkelijker emoties zal uiten (Sloan 2004). Het feit dat men emoties gemakkelijker ventileert vanuit een “machtige positie” heeft te maken met het feit dat men zich in veel gevallen kan beroepen op verschillende machtsbronnen. Daarnaast toont onderzoek ook aan dat partijen met weinig tot geen macht sterk beïnvloed worden door de emoties uitgedrukt door de ander, terwijl de “machtige partij” weinig tot niet beïnvloed wordt door de emoties van een ander. Dit is in lijn met studies die aantonen dat ‘machtige mensen’ minder (dan minder machtige, mensen) gemotiveerd zijn om alle relevante informatie grondig te verwerken en/of het perspectief van een ander in zich op te nemen (Galinsky, Magee, Ena Inesi & Gruenfeld 2006; Sloan 2004). Dit kan vervolgens geassocieerd worden met het hanteren van stereotypes (om de eigen positie veilig te stellen) en het nastreven van eigen doelen (dus minder coöperatie).

Casus: MD en Dinie (vervolg)

In deze casus, lijkt Max op meer macht te kunnen berusten dan Dinie. Op basis van bovenstaande resultaten kunnen we proberen de situatie te begrijpen.

- a) Eerst en vooral is de minder machtige eerder geneigd is om emoties te ervaren. *Al dadelijk wordt duidelijk dat Dinie de meest emotionele is van beide: ze begint bijvoorbeeld bij een eerste gesprek te huilen.*
- b) Ten tweede worden minder machtige partijen sterk beïnvloed door de emoties uitgedrukt door de ander. Dit in tegenstelling tot de machtigen die weinig tot niet beïnvloed worden. *Dinie geeft zelf aan dat ze de opmerkingen van Max als pijnlijk en kwetsend ervaart. De opmerkingen - en die van zijn collega's - laten Dinie niet onaangeroerd, ze laten een spoor na. Max daarentegen lijkt oprecht verbaasd. Mogelijks heeft hij hier nog helemaal niets van opgemerkt en/of heeft Dinie dit nooit expliciet aan de orde gesteld, hetgeen samenhangt met het volgende:*
- c) De machtige is geneigd om emoties te uiten
Het is voor een minder machtige moeilijker is om ‘zomaar’ een mening weer te geven, zeker wanneer het gaat om emotionele, gevoelige zaken.

Kort samengevat kunnen we zeggen dat indien Max boos is, hij dit waarschijnlijk snel zal uiten en dit een invloed zal hebben op Dinie. Omgekeerd zal dit veel minder het geval zijn.

Tot slot is het belangrijk om te beseffen dat emoties ook instrumenteel aangewend kunnen worden om zo eigen doelen te bereiken (strategisch gebruik van emoties). Indien Max bijvoorbeeld opmerkt dat boos worden op Dinie ervoor zorgt dat Dinie toegeeft en/of dat ze zo minder eisen stelt zou hij dat in toekomstige situaties kunnen ‘gebruiken’ om te bereiken wat hij wil. Of Max dat ook effectief zal doen heeft veel te maken met de zaken die op het spel staan. Anderzijds is het echter ook mogelijk dat Max gevoelig is voor tranen. In dat geval zou

het Dinie kunnen helpen om haar tranen de vrije loop te laten op de momenten dat zij iets wil bewerkstelligen waarbij zij de medewerking van Max nodig heeft.

3. Macht binnen arbeidsmediation

Mediation is een korte termijn interventie waarbij de mediator gedurende de periode van de bemiddeling zal trachten om de macht te balanceren om op die manier de aanwezige machtsverschillen tussen de partijen te minimaliseren (Wiseman & Poitras 2002). De mediator doet dit door de macht van de meest machtige partij deels aan banden te leggen en door de minst machtige partij te 'empoweren'. Op die manier wordt een poging gedaan om de partijen een rechtvaardig proces te verzekeren: Beide partijen krijgen in gelijke mate de mogelijkheid om in een veilige omgeving hun wensen en belangen uit te spreken. Belangrijk hierbij is het onderscheid tussen *gelijkheid*, hetgeen verwijst naar de positie in de relatie en het begrip *gelijkwaardigheid*, dat het accent legt op de kwalitatieve en kwantitatieve inbreng in de relatie en het nemen van verantwoordelijkheid daarvoor. Bij arbeidsmediation spelen de volgende vragen een belangrijke rol:

- Wat is de gebruikelijke onderlinge verhouding tussen de betrokkenen (in het dagelijkse leven)?
- Wat is het onderwerp van het geschil?

Bij de eerste vraag "Wat is de onderlinge relatie tussen de betrokkene" is het van belang om na te gaan of

- ... het conflict zich afspeelt tussen twee medewerkers/collega's (die een gelijkaardige positie bekleden)?
- ... het gaat om een hiërarchisch conflict tussen een bovengeschiedte en ondergeschiedte?
- ... het gaat om een conflict in een team en/of tussen teams?

In de casus is Max Willemse de leidinggevende van Dinie Megens. Daarnaast is hij één van de mede-eigenaren van de tandartsenpraktijk 'Willemse, Anders & Partners'. Dinie Megens is de werknemster van Max Willemse en is zijn ondergeschiedte. Toch zegt het hiërarchisch niveau en/of de positie niet alles. Zoals reeds werd aangehaald, is het niet zo dat er tussen medewerkers altijd sprake is van machtsgelijkheid en/of dat in een hiërarchisch conflict de bovengeschiedte altijd de meeste macht in handen heeft. Daarom is het als mediator belangrijk om na te gaan over welke machtsbronnen de beide partijen beschikken (a) en in welke mate de partijen geneigd zijn om hun macht werkelijk te gebruiken (b).

Als mediator dient men hierbij ook het volgende te evalueren: "Is men bereid om even afstand te doen van hiërarchische verhoudingen om als gelijkwaardige partners in gesprek te gaan?"

Bij de vraag wat het onderwerp van geschil is, is het belangrijk om na te gaan of beide partijen met elkaar door willen gaan. Mogelijks is er sprake van een 'exit-mediation' en wenst men

samen te zoeken naar een zo goed mogelijke regeling om afscheid van elkaar te nemen. Als partijen met elkaar door willen gaan, is er duidelijk sprake van een gezamenlijk belang: samen zoeken ze naar een goede 'format' voor de toekomstige samenwerking. Hierdoor hebben ze op dit punt van hun verhouding toch enige gelijkheid. Als partijen beide uit elkaar willen, dan is dit ook een punt van overeenkomst. Echter, als een partij de arbeidsovereenkomst wenst te beëindigen en de andere niet, dan is hiermee onmiddellijk machtsongelijkheid ingebouwd. Ook de rol van het wettelijk kader speelt hier een belangrijke rol.

In de casus wil Max Willemse tot voor zover de arbeidsovereenkomst met mevrouw Dinie Megens voortzetten. Wat Dinie Megens precies wil, is nog niet duidelijk.

Stel dat Dinie - na zich juridisch goed geïnformeerd te hebben - de arbeidsovereenkomst wil beëindigen (en zich dat ook financieel zonder enig probleem kan permitteren), terwijl Max haar graag zou willen houden, dan is Dinie "de machtige" in deze situatie. Stel dat zowel Dinie als Max de arbeidsovereenkomst willen beëindigen, dan wordt de machtsbalans bepaald door degene, die over de meeste (juridische) kennis beschikt of kan beschikken omtrent het beëindigen van de arbeidsovereenkomst.

3.1 Macht ten gevolge van arbeidswetgeving

Naast de vermelde machtsbronnen beïnvloedt ook de manier waarop arbeidsverzuim en/of ziekte gereguleerd wordt in een land, de machtsbalans in de mediation.

Conflicten leiden vaak tot arbeidsverzuim. Vooral in sterk geëscaleerde conflicten zitten werknemers regelmatig ziek thuis. De werkgever wordt geconfronteerd met de kosten om de zieke werknemer te vervangen: een nieuwe persoon werven, inwerken, ... etc., en mogelijk de zieke werknemer doorbetalen. Of dit laatste het geval is, is afhankelijk van hoe het systeem van sociale zekerheid in het desbetreffend land georganiseerd is. In Nederland, bijvoorbeeld, dient een werkgever gedurende 104 weken zijn zieke/afwezige werknemer 70% van het loon door te betalen, waarna men in bepaalde gevallen recht heeft op een uitkering van de verzekeringsinstelling (in bepaalde bedrijfstakken is het zelfs zo dat de eerste 25 weken 100% van het loon doorbetaald wordt). Een Belgische werkgever daarentegen dient - afhankelijk van het statuut arbeider of bediende - zijn afwezige werknemer slechts maximaal één maand door te betalen. Nadien is de "zieke werknemer" ten laste van de verzekeringsinstelling (Hendrickx et al. 2007). De "zieke" werknemer kan dus veel macht uitoefenen omdat zijn positie als zieke werknemer wettelijk goed is beschermd. En dit nog meer in Nederland dan in België. Het moge duidelijk zijn dat deze dynamiek ook gedurende de mediation - vaak ten gevolge van de Wet Verbetering Poortwachter - doorwerkt.

Daarnaast is het ook belangrijk te weten dat een werkgever zijn werknemer niet zomaar kan ontslaan; er moet een gegronde reden voor een eenzijdige ontbinding van de arbeidsovereenkomst. Dit is zowel in het Nederlandse als het Belgische rechtstelsel vastgelegd.

Ook hier geldt dat, in vergelijking met België, het in Nederland moeilijker is om de arbeidsovereenkomst met een werknemer te beëindigen (Juridisch Platform 2007).

4. Interventies gericht op de machtsbalans

De mediator staat voor de uitdaging om een gepast klimaat voor bemiddeling te creëren. Hij zal trachten om - gedurende het mediationproces - de aanwezige machtsverschillen tussen de partijen te minimaliseren (Wiseman & Poitras 2002.).

Een belangrijk onderdeel hierbij is het toetsen van de bereidwilligheid van de betrokken partners en dit op verschillende vlakken: de bereidwilligheid om deel te nemen aan de bemiddeling, maar ook de bereidwilligheid om elkaar te voorzien van alle relevante informatie en naar elkaar te luisteren, rekening te houden met elkaar. Dit laatste geldt vooral voor de meer machtige partner betrokken in de arbeidsbemiddeling. Soms kan het voor de mediator verleidelijk zijn om de zwakkere partij in bescherming te nemen, een coalitie aan te gaan en voor haar te spreken. Echter, hier maakt men deze partij alleen nog zwakker mee!

Naast aandacht voor het onderwerp van het geschil, is het als mediator belangrijk om aandacht te schenken aan de manier waarop beide partijen met elkaar omgaan: hetgeen ze zeggen (verbaal gedrag) maar ook de manier waarop ze iets laten kennen (non-verbaal gedrag). Vaak geeft dit een indruk over de machtsverhoudingen binnen de bemiddeling. Indien twee partijen te lang in eenzelfde dynamiek blijven zitten en/of er een heel duidelijk machtsverschil zichtbaar is, is het zinvol zijn om dit te benoemen, te vragen of partijen dit herkennen en met elkaar te bespreken hoe hiermee om te gaan tijdens de mediation. Het is de taak van de mediator om partijen te duiden op hun interactiepatronen en hen te empoweren. Dit kan door hen aan te zetten tot respectvolle communicatie (b.v. door het geven van goede feedback, parafraseren) en/of het opzoeken van informatie. hetgeen mogelijk de weg opent naar alternatieve oplossingen.

Aangezien mediation vaak verschilt van de dagelijkse omgang op de (hiërarchische) werkvloer, zitten partijen meestal met allerlei vragen betreffende de relatieve machtsverdeling en de stevigheid van ieders positie. De mediator zal de partijen moeten helpen inzicht te krijgen in de verschillende machtsbronnen waarover ieder kan beschikken/beschikt, de mate van machtsgebruik, inclusief de macht om overeenkomsten te implementeren of de besluitvorming juist te blokkeren.

Het is hierbij als arbeidsmediator erg nuttig om te beschikken over enige kennis van zaken betreffende het arbeidsrecht.

5. Conclusie

Binnen mediations, en zeker binnen arbeidsmediations, speelt de machtsbalans een grote rol. Macht wordt gekenmerkt door de mogelijkheid om (het gedrag van) anderen te beïnvloeden.

Of macht een rol speelt in mediation hangt vooral af van de perceptie van de partijen, over hoeveel machtsbronnen een partij bezit en/of hun wens om hun macht te gebruiken.

In deze casus lijkt de machtsbalans door te slaan in het voordeel van Max Willemse. Op het terrein van vrijwel alle machtsbronnen: legitimiteit, beloning, dwang en persoonlijkheid verkeert Max in de betere positie. De vraag 'Hoe zien partijen deze verhouding zelf?' kan een heel ander beeld van hun positie geven. Immers als Max (en Dinie) van mening zou(den) zijn dat Dinie Megens al jaren de drijvende kracht achter de praktijk is en dat patiënten haar blindelings vertrouwen naast het feit dat alle collega's haar op handen dragen, zou de machtsbalans weleens volledig kunnen doorslaan in het voordeel van Dinie. Een andere belangrijke vraag, die erg bepalend is voor de machtsbalans is 'Wat willen partijen in de mediation?' . Als de werkgever de werkneemster wil behouden en de werkneemster weg wil, dan kan laatstgenoemde eisen en voorwaarden stellen. Als de werkgever de werkneemster kwijt wil en de werkneemster ook wel weg wil, is het goed om op de hoogte te zijn van de 'juridische ins en outs'. Vooral voor de werkneemster is dit nuttig omdat ze dan weet dat de wetgeving aan haar kant staat en dat versterkt haar positie.

Kortom: de machtsbalans moet in elke afzonderlijke casus worden vastgesteld en de in dit artikel aangereikte machtsbronnen kunnen hierbij behulpzaam zijn. De interventies van de mediator moeten erop gericht zijn, de balans zoveel mogelijk in evenwicht te brengen en te houden. Dit doet de mediator door de machtsverhouding allereerst goed in kaart te brengen en vervolgens - als deze een rol gaat spelen en het proces op een negatieve wijze beïnvloedt - bespreekbaar te maken en in overleg met de partijen te bezien hoe hiermee om te gaan met als doel om tot een voor beiden aanvaardbare oplossing te komen in het geschil.

Referenties

Anderson, C. & J. L. Berdahl (2002) 'The experience of power: The effect of power on approach and inhibition tendencies', *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(6), 1362-1377.

Brenninkmeijer, A.F.M., H.J. Bonenkamp, J. van Brugen & P. Walters (2005) *Handboek mediation*. 3e druk. Den Haag: Sdu uitgevers.

Davis, A. M., & R. A. Salem (1984) 'Dealing with power imbalances in the mediation of interpersonal disputes', *Mediation Quarterly*, 6(4), 17-26.

De Dreu, C.K.W. & G.A. van Kleef (2004) 'The influence of power on the information search, impression formation and demands in negotiation', *Journal of Experimental Social Psychology*, 40(3), 303-319.

Fiol, C. M., E.J. O'Connor & H. Aguinis (2001) 'All for one and one for all? The development and transfer of power across organizational levels', *Academy of Management Review*, 26(2), 224-242.

Galinsky, A.D., J.C. Magee, M. Ena Inesi & D.H. Gruenfeld (2006) 'Power and perspectives not taken', *Psychological Science*, 17(12), 1068-1074.

Hendrickx, H. , D. Pieters, M. Rigaux, P. Schoukens, O. Vanachter, K. Van den Langenbergh, A. Van Regenmortel & V. Vervliet (2007) *Wetboek sociaal recht voor studenten*. Mechelen: Wolters Kluwer.

Hofstede, G. (1980) 'Motivation, leadership, and organization: Do American theories apply abroad', *Organizational Dynamics*, 9(1), 42-63,

Juridisch Platform (2007) Ontslagprocedures.
<http://juridischplatform.nl/ontslagprocedures> (Geraadpleegd 19 januari 2010).

Kelly, J.B. (1995) 'Power imbalance in divorce and interpersonal mediation: Assessment and intervention', *Mediation Quarterly*, 13(2), 85-98.

Keltner, D., D.H. Gruenfeld. & C. Anderson (2003) 'Power, approach, and inhibition', *Psychological review*, 110(2), 265-84.

Kim, P.H. , R.L. Pinkley & A.R. Fragale (2005) 'Power dynamics in negotiation', *Academy of Management Review*, 30(4), 799-822.

Lee, F. & L Z. Liedens (2001) 'Is it lonely at the top? The independence and interdependence of power holders', *Research in Organizational Behavior*, 23, 43-91.

Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. New Jersey: Prentice-Hall Englewood Cliffs.

Prein, H. (2004) Mediation in praktijk: *Beroepsvaardigheden en interventietechnieken*. Amsterdam: Boom.

Raven, B.H. (1965) 'Social influence and power', in: D. Steiner & M. Fishbein (eds.) *Current studies in social psychology*. 371-382. New York: Holt, Reinhart and Winston.

Raven, B.H. (2001) 'Power/interaction and interpersonal influence: Experimental investigations and case studies', in A.Y. Lee-Chai & J.A. Bargh (eds.). *The use and abuse of power: Multiple perspectives on the causes of corruption*. 217-240. Philadelphia: Psychology Press.

Ridgeway, C.L. (2001) 'The emergence of status beliefs: From structural inequality to legitimizing ideology', in J.T. Jost & B. Major (eds.), *The psychology of legitimacy: Emerging perspectives on ideology, justice, and intergroup relations*. 257-277. New York: Cambridge University Press.

Sloan, M.M. (2004) 'The effects of occupational characteristics on the experience and expression of anger in the workplace', *Work and Occupations*, 31(1), 38-72.

Wiseman, V. & J. Poitras (2002) 'Mediation within a hierarchical structure: How can it be done successfully?', *Conflict Resolution Quarterly*, 20(1), 51-65.