

Arbeidsmediation: onevenwichtigheid in de machtsverhouding tussen partijen

Marion Uitslag, Meriem Kalter en Minke de Gruil

Voorbeeld

Twee werknemers, Mirjam en Karel, zitten aan de mediationtafel. Zij hebben samenwerkingsproblemen en zijn door hun leidinggevende 'gestuurd'. Miriam oogt ontspannen en Karel nerveus. Miriam neemt het woord: Het is goed dat we aan tafel zitten, al schaam ik me wel een beetje dat we dit niet met z'n tweeën hebben kunnen oplossen. Dat komt omdat Karel geen stom woord zegt. Ik heb al een paar keer geprobeerd een constructief gesprek met hem te voeren maar hij klapt dicht, loopt weg en zegt nauwelijks iets en dat maakt een gesprek natuurlijk lastig. Vraag me trouwens af hoe hij dat met onze klanten doet, maar daar ga ik niet over. Ik was wel verbaasd toen ik hoorde dat hij openstond voor Mediation, terwijl je daar - tenzij ik verkeerd geïnformeerd ben - toch ook je mond moet opendoen." Karel wordt rood en kijkt strak naar de tafel terwijl Miriam spreekt.

1. Inleiding

Mensen en conflicten zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Tijdens conflicten is er vaak sprake van machtsongelijkheid tussen partijen. Deze ongelijkheid in de machtsverhouding tussen partijen is regelmatig onderwerp van gesprek tussen mediators. Dit vormde de aanleiding voor een onderzoek naar de machtsbalans in arbeidsmediations.¹ De ervaringen opgedaan tijdens dit onderzoek nemen we mee in dit artikel en we pogen een antwoord te geven op de vraag 'Heeft de mediator een rol in het herstellen van het machts evenwicht tijdens een Mediation waarbij sprake is van machtsongelijkheid tussen partijen?'

2. Macht en machtsverhoudingen

Macht en machtsverhoudingen spelen een rol in (inter)menselijke verhoudingen ... macht wordt enerzijds aan mensen toebedeeld en macht anderzijds wordt genomen en/of uitgeoefend, met andere woorden in menselijke relaties is macht een attribuut van de relatie.

¹ De Stichting Innovatie Alliantie RAAK subsidieert onderzoek naar praktijkgerichte vragen. Hogeschool Utrecht en Katholieke Universiteit Leuven hebben in samenwerking een aantal vragen op het mediationterrein onderzocht. Een van de thema's van dit onderzoek is 'machtsbalans in mediations'. Dit onderzoek omvatte tevens een workshop waar ruim 80 mediators het onderwerp 'machtongelijkheid tijdens mediation' hebben besproken.

Daarnaast is het een interessant gegeven dat macht niet statisch is maar dynamisch, het kan fluctueren over de tijd. Dit houdt ook in dat de machtsverhoudingen – ook lopende de Mediation - kunnen wijzigen.

Het kernaspect van 'macht' is dat het gaat om de mogelijkheid om (het gedrag van) anderen te beïnvloeden. (De Dreu & van Kleef 2004) Deze mogelijkheid tot beïnvloeding van anderen wordt bepaald door:

1. de toegang tot waardevolle bronnen;
2. de sterkte van de wens van de ander;
3. de aanwezigheid van alternatieve oplossingen;
4. de perceptie van interdependentie (Bollen en Euwema 2009).

Hieronder worden de beïnvloedende factoren kort besproken.

2.1 De toegang tot machtsbronnen

Machtsbronnen zijn te onderscheiden in legitimiteit, beloningen, straffen, persoonlijkheid, expertise en informatie.

Legitimiteitsmacht is gekoppeld aan de erkenning van autoriteiten, aan de erkenning van hen die het voor het zeggen hebben. In een arbeidsrelatie berust de legitimiteitsmacht doorgaans bij de bovengeschiede of de leidinggevende, al wordt dit wel beïnvloed door de organisatiecultuur en culturele context.

Voorbeeld

Aysa, die zojuist een nieuwe baan heeft gekregen, wordt - nog voordat haar werkzaamheden zijn begonnen - uitgenodigd om op de nieuwsjaarsborrel van haar nieuwe organisatie aanwezig te zijn. Het is een grote internationale organisatie. Haar nieuwe leidinggevende heeft aangegeven, dat hij haar dan ook aan haar collega's kan voorstellen. Dit laatste gebeurt en Aysa, die zich nog niet helemaal op haar gemak voelt in haar nieuwe organisatie, zoekt vervolgens haar toevlucht tot het koude buffet. Hier wordt zij aangesproken door een meneer, die haar vriendelijke welkom heet. Dankbaar grijpt zij de gelegenheid aan om een praatje te maken met een van haar toekomstige collega's. "En welke werkzaamheden verricht u hier in de organisatie?", vraagt zij de man. "Tsja", antwoordt hij, "dat vraag ik me ook weleens af." "Betaalt het wel een beetje?", vraagt Aysa in een poging grappig te zijn. "Ik mag niet klagen", antwoordt de man. "Nou, als uw functie vacant is, hoor ik het graag", reageert Aysa. Even later loopt haar leidinggevende op haar af en zegt: "Ik zie dat je al kennis hebt gemaakt met de hoogste baas" ... en hij wijst naar de man, met wie Aysa heeft staan praten.

Bovendien bezit de leidinggevende vaak de mogelijkheid om de ondergeschikten de straffen dan wel te belonen, denk aan het toekennen of het afnemen van een bonus, een telefoon, een

auto van de zaak, het geven van promotie of demotie e.d.

De immateriële wijzen van straffen en belonen, zoals het geven of het weigeren van erkenning, waardering, kwaadspreken e.d. kunnen zowel door bovengeschikten als door ondergeschikten worden uitgeoefend.

Ook kan macht worden ontleend aan de persoonlijkheid. Een charismatische persoonlijkheid kan het verschil maken, denk aan de laatste presidentsverkiezingen in Amerika, waarbij de persoonlijkheid van Obama van grote invloed was. Ook in arbeidssituaties kan dit een rol spelen. Mensen werken graag onder een charismatische baas; dat werkt enthousiasmerend en stimulerend.

Tot slot spelen expertise, kennis en informatie een rol in de machtspositie die ingenomen worden. De slogan 'kennis is macht' illustreert dit nog maar eens. Opnieuw kan gesteld worden dat expertise, kennis en informatie doorgaans meer aan de zijde van de leidinggevende te vinden zijn dan aan de kant van de ondergeschikte, hoewel dit enige nuance behoeft. Werknemers, die gespecialiseerd zijn of zeer langdurige ervaring hebben beschikken veelal ook over veel expertise, kennis en informatie.

2.2 De sterkte van de wens van de ander

De sterkte van de wens van de ander bepaalt mede macht van degene, die de wens kan vervullen.

Voorbeeld

Mark weet dat - zodra zijn teamleider met pensioen gaat - diens functie beschikbaar komt. Vanaf het moment dat Mark in dienst trad is zijn wens om teamleider te worden. Hij heeft hier al met veel mensen over gepraat en ervoor gezorgd dat iedereen weet dat hij deze functie dolgraag wil. Ook thuis heeft hij het er doorlopend over en hij is in de loop der tijd de mening toegedaan dat het eigenlijk niet anders kan dan dat hij deze functie krijgt. Inmiddels zou het niet alleen teleurstellend als hij de functie niet zou krijgen, het zou een totale afgang zijn ... een ramp. Mark heeft overmorgen een gesprek met zijn leidinggevende naar aanleiding van zijn wens om teamleider te worden. Mark wil alles doen om teamleider te worden en hij zou wel voor zijn leidinggevende op de knieën willen gaan om hem hierom te smeken.

Anita, werkzaam in hetzelfde team als Mark, weet ook dat de functie van teamleider vrijkomt. Zij heeft het reuze naar haar zin in haar huidige werk. Zij al door diverse mensen is benaderd om te solliciteren op de functie van teamleider. Anita heeft besloten om te solliciteren, maar zij ziet ook nadelen aan de functie van 'teamleider'. Al met al hangt het van het gesprek af en van de daarin aangeboden arbeidsvoorwaarden of Anita de functie van teamleider zou willen aanvaarden. Met andere woorden: het management moet haar wel een aantrekkelijk aanbod doen wil zij Anita over de streep trekken om teamleider te worden.

2.3 De aanwezigheid van alternatieve oplossingen

Een factor die bepalend is voor de macht van de een en de onmacht van de ander is de aanwezigheid van alternatieve mogelijkheden. In arbeidsconflicten voelt de werknemer zich vaak in de afhankelijke positie omdat de werkgever de arbeidsovereenkomst zou kunnen ontbinden. De angst om de baan verliezen, verzwakt de positie van de werknemer. Echter het moment waarop de werknemer uitzicht heeft op ander werk, is de angst om zijn baan te verliezen verdwenen; hij heeft immers een alternatief. Met de aanwezigheid van een alternatief, vermindert de sterkte van de wens om zijn baan te behouden en neemt de afhankelijkheid van de werkgever af en wordt de onafhankelijkheid van de werknemer ten opzichte van zijn werkgever groter.

2.4 De perceptie van interdependentie

De perceptie van de interdependentie gaat over het beeld van de onderlinge afhankelijkheid, dit laatste kan gekleurd zijn. Als bijvoorbeeld in de arbeidsrelatie de perceptie is dat de baas ook letterlijk de baas is, dan wordt deze als vanzelf steeds machtiger omdat dit beeld, al is het onjuist, zichzelf bevestigt. De partij die de ander 'oppermachtigheid' toedicht, gaat zich hier naar gedragen en de ander anticipeert hier weer op. Met andere woorden: niet alleen de werkelijke onderlinge afhankelijkheid speelt een rol in de machtsverhouding, maar ook de wijze waarop de onderlinge afhankelijkheid wordt gepercipieerd.

Voorbeeld

Marjoke werkt heel hard en elke opdracht van haar directeur voert zij nauwgezet uit. Zij ziet haar directeur als iemand die niet gauw tevreden is over zijn medewerkers. Hij heeft in haar optiek wel waardering voor hardwerkende medewerkers. Marjoke wil graag salarisverhoging. Zij durft dit niet rechtstreeks aan haar baas te vragen maar denkt dat zij dit zou kunnen bewerkstelligen door nog harder te gaan werken en vervolgens een salarisverhoging voor te stellen. Marjoke verzoekt haar directeur om extra werkzaamheden en deze krijgt ze ook. Na verloop van tijd schuift haar directeur haar steeds meer werkzaamheden toe. Ze kan het amper aan en over salarisverhoging durft ze - nu ze haar werk amper aan kan - al helemaal niet meer te beginnen.

De directeur ziet Marjoke als een goede werkneemster. Zij doet haar werk uitstekend en kan veel werk aan. Sterker nog zij vraagt om extra werkzaamheden. Hij geeft haar meteen extra werk want hij is bang dat zij zich gaat vervelen - stel je voor dat zij een andere baan zoekt - en vervolgens hij geeft haar nog wat extra werkzaamheden. Sindsdien heeft hij het idee dat ze zich niet meer verveelt. Na verloop van tijd vraagt de directeur zich af of Marjoke haar werk wel aan kan en of zij wel een realistisch beeld heeft van de werkzaamheden en haar eigen kunnen. Ze heeft immers om extra werkzaamheden gevraagd terwijl ze het nauwelijks aan lijkt te kunnen.

3. Machtsongelijkheid aan de medationtafel

Machtsongelijkheid is een gegeven tussen mensen en in mediations speelt dit evenzeer: de ene partij heeft meer kennis dan de ander, de een is beter gebekt dan de ander of een van de partijen heeft een betere positie dan de andere.

3.1 Hiërarchische verschillen

Voorbeeld

“Hij functioneert niet, dus er is maar één oplossing”, aldus de leidinggevende. De werknemer is van mening dat hij niet goed kan functioneren omdat hij niet goed is ingewerkt en de toegezegde ondersteuning niet is gerealiseerd. “Maar wat ik ook zeg of vind, er is groot risico dat ik eruit word gestuurd, terwijl dat voor mijn leidinggevende niet geldt”, aldus de werknemer.

In arbeidsmediations waarbij de deelnemende partijen verschillende (hiërarchische) posities bekleden, bijvoorbeeld de leidinggevende en diens medewerker of de directeur en zijn ondergeschikte, staat doorgaans de positie van de ondergeschikte ter discussie. Grofweg gesteld zijn er drie manieren waarop een dergelijk conflict kan worden opgelost:

1. De medewerker blijft in de organisatie werkzaam. Er worden afspraken gemaakt ter verbetering van de samenwerking;
2. De medewerker wordt elders in de organisatie geplaatst, al dan niet in een andere functie;
3. De medewerker verlaat de organisatie.

Het feit dat alle drie oplossingsroutes over de ondergeschikte handelen en niet over de bovengeschikte, geeft aan dat de legitimiteitsmacht hier een grote rol speelt. Dit wil overigens niet zeggen dat de ondergeschikte geen macht heeft of niet over invloed kan beschikken.

3.2 Emoties

Aan de mediationtafel uit deze machtsongelijkheid zich onder andere in emoties. Onmacht wordt sterk gevoeld. Woede (over vermeend onrechtvaardigheid) en angst (over onzekerheid voor de toekomst: verlies van baan en bestaanszekerheid) zijn de overheersende emoties bij de minder machtige. De meer machtige ervaart minder emoties, zo blijkt uit onderzoek, en is tevens in staat de ervaren emoties goed te uiten. Macht is comfortabel, past als een goed zittend jasje en lijkt voor degene die de macht bezit vanzelfsprekend. De minder machtige daarentegen, die doorgaans de sterkste emoties ervaart, uit deze emoties minder snel. Hij wordt geblokkeerd door deze emoties (kan niet uit zijn woorden komen) of is bang zijn kwetsbaarheid te tonen (in tranen uit te barsten) of zijn zelfbeheersing te verliezen. Daarnaast hebben de emoties van de meer machtige meer invloed op de minder machtige dan andersom. (Galinsky, Magge, Ena Inesi&Gruenfeld 2006; Sloan 2004).

Voorbeeld

Leidinggevende Els en teamlid Ans schuiven aan de mediationtafel aan. Nadat de mediationovereenkomst is getekend, vraagt de mediator aan Els en Ans wat het voor hen betekent dat zij als leidinggevende en ondergeschikte aan de mediationtafel zitten. Els neemt het woord en zegt dat zij blij is dat het tot een gesprek komt en dat het feit dat zij leidinggevende is van Ans geen enkele rol speelt in dit gesprek.

Ans is wat aarzelender: ook zij geeft aan dat ze het fijn vindt dat zij met Els en een derde om de tafel zit. Zij zegt ook dat zij het wel moeilijk vindt ... ze wil best open zijn, maar Els is toch haar leidinggevende. "Tja", reageert Els, "als we nou al meteen weer moeilijk gaan doen".

4. Best practices naar aanleiding van de workshop 'Machtsbalans in arbeidsmediations'

Aan de door ons ontwikkelde workshop hebben ongeveer 80 mediators meegewerkt. Zij hebben zich gebogen onder andere over casuïstiek waarin machtsongelijkheid in een arbeidsconflict centraal stond. Wij hebben de interventies die we, naar aanleiding van deze casuïstiek, hebben waargenomen, besproken en opgetekend.

4.1 Opzet van de workshop

Een onvermijdelijke vraag naar aanleiding van het thema 'onevenwichtigheid in de machtsverhouding tussen partijen' is: 'Heeft de mediator een rol in het herstellen van het machtssevenwicht tijdens een mediation?'. Deze vraag hebben wij aan de aanwezige mediators voorgelegd. Vrijwel alle mediators zagen het beïnvloeden van de machtsbalans tussen partijen niet als een taak voor de mediator. Zij waren echter wel van mening dat de mediator de machtsongelijkheid moet weten te hanteren omdat machtsongelijkheid invloed heeft op het mediationproces. Het mediationproces heeft immers tot doel om 'vanuit de werkelijke belangen van de partijen tot gezamenlijk gedragen en voor ieder van hen optimale resultaten te komen' (Prein 2009). Om dit te bewerkstelligen moeten beide partijen invloed kunnen uitoefenen op het mediationproces anders is het onmogelijk om de belangen van partijen helder te krijgen en tot resultaten te komen die door hen worden gedragen. De mediator moet eraan bijdragen dat beide partijen invloed kunnen uitoefenen op het mediationtraject en een stem hebben.

Tijdens de workshop hebben wij de mediators casuïstiek voorgelegd en hen vooraf gevraagd of zij verschil maakten in de bejegening van de partij, die zij als 'zwak' of 'onmachtig' kwalificeerden en de partij, die zij als 'sterk' of 'machtig' zagen.

Vrijwel zonder uitzondering gaven de mediators aan dat dit niet het geval was. Zij behandelden de partijen, ook als deze ongelijkwaardig waren ten opzichte van elkaar, als gelijkwaardig. Deze gelijkwaardige behandeling uitte zich met name in de bejegening (toon, begrip) als ook in de hoeveelheid tijd die de partijen toebedeeld kregen. De mediators waren van mening dat de

gelijkwaardige behandeling onder andere voortvloeide uit het neutraliteitsvereiste dat geldt voor elke mediator.

Daarnaast hebben we hen een oefening voorgelegd waarbij alle deelnemers aan de workshop hun krachten met elkaar gingen meten door middel van 'armpje drukken'.

Twee mensen gaan tegenover elkaar zitten aan een tafel, houden hun ellebogen op de tafel en pakken elkaars rechter (of linker)hand en proberen de arm van de ander naar beneden te duwen.

Uit deze oefening bleek dat de meeste deelnemers het prettig vinden om een 'tegenstander van gelijk formaat' te hebben; een bekend fenomeen in de sportwereld. De wedstrijd wordt spannender en de spelers hebben de mogelijkheid om te groeien doordat ze werkelijk hun krachten moeten meten. Een tegenstander, die veel krachtiger is, is voor de zwakkere partij niet te bespelen en een tegenstander, die veel zwakker is, is eigenlijk geen partij.

Ook werd duidelijk dat een serieuze en een enigszins gelijkwaardige tegenstander het meest werd gewaardeerd.

Hoewel het spelletje 'armpje drukken' niet een op een te vergelijken is met een mediationtraject waren veel mediators van mening dat hier overeenkomsten zijn aan te wijzen. Ongelijkwaardigheid/onevenwichtigheid aan de mediationtafel is zowel voor de betrokken partijen als ook voor de mediator veel eerder een worsteling dan gelijkwaardigheid of evenwicht. Dat laatste wordt veeleer beschouwd als een positief element.

Een andere oefening bestond uit een rollenspel waarbij de deelnemende mediators werden geconfronteerd met machtsongelijkheid tussen partijen. Een werkneemster, geschorst, verdrietig en bang om haar baan kwijt te raken en een leidinggevende, die wel in gesprek wil met haar medewerkster maar stellig is in de overtuiging dat de werkneemster niet terug kan in het team waarin zij tot dan toe heeft gewerkt. Er moet volgens de leidinggevende een oplossing worden gezocht voor het probleem van de werkneemster.

Opmerkelijk was dat vrijwel alle mediators in het rollenspel qua tijdsverdeling de balans lieten doorslaan in het voordeel van de werkneemster. Dit in tegenstelling tot hetgeen de mediators voorafgaand aan de oefening hadden aangegeven. De werkneemster werd uitgebreid bevraagd op haar emoties, die zij aanvankelijk aarzelend maar gaandeweg steeds beter kon uiten.

De zwakkere partij werd zichtbaar sterker, hetgeen zij ook bevestigde, doordat ze de tijd en de ruimte kreeg om letterlijk haar verhaal te doen (empowerment).

Desgevraagd gaf de leidinggevende (sterkere partij) aan dat zij geen enkele moeite had met het feit dat de ander meer tijd en ruimte kreeg. Bovendien kreeg de leidinggevende meer zicht op het verhaal van de werknemer en daardoor ontstond er ook wat meer begrip (recognition).

Een ander effect was dat de machtsbalans ging fluctueren, daar waar eerst duidelijk de werkneemster de zwakkere partij was, schoof zij langzaam maar zeker op naar een meer krachtige rol. De meeste mediators gaven aan dat hun sympathie uitging naar de zwakkere partij; toen de zwakkere partij sterker werd, viel ook de aanvankelijk sterkere partij meer sympathie ten deel.

4.2 Interventies die invloed hebben op de onevenwichtigheid tussen partijen.

Voorafgaand aan het rollenspel is aan de mediators gevraagd welke technieken zij inzetten om partijen invloed te geven tijdens het mediationtraject. Naast de basistechnieken als luisteren, samenvatten en doorvragen, werden de onderstaande technieken genoemd:

1. aparte intake;
2. ruimte bieden voor het verhaal van een ieder;
3. emoties benoemen;
4. toekomstgerichte vragen (wat wil je?);
5. het gezamenlijk maken;
6. benoemen van de onevenwichtigheid;
7. verplaatsen in de positie van de ander;
8. herformuleren.

4.2.1. Een aparte intake maakt het mogelijk om kennis te maken met het fenomeen mediation en de persoon van de mediator in een relatief veilige omgeving, te weten zonder de andere partij. Partijen kunnen hun zorgen en angsten uiten en hun emoties alvast spuien. Met name voor de zwakkere partij heeft dit veelal een versterkend effect: ik heb mijn verhaal verteld, de mediator weet al een beetje hoe het in elkaar zit ... en de mediator lijkt een redelijk mens.

4.2.2. Ruimte bieden voor het verhaal van de ieder is in wezen niet veel anders dan onder 4.2.1. beschreven, maar dan in de aanwezigheid van de andere partij. De aanwezigheid van de andere partij is het doorslaggevende verschil want er is extra moed voor nodig om het verhaal te vertellen in aanwezigheid van degene met wie het conflict speelt. Bovendien is de andere partij in feite ook de enige die het verhaal moet horen. Zoals ook al aangegeven onder 4.1. werkt het vertellen van het verhaal doorgaans versterkend voor degene die het vertelt. Daarnaast kan het verhaal erkenning van de ander tot gevolg hebben.

4.2.3. Zoals onder 3.1 is beschreven, spelen emoties bij meer en minder machtigen op verschillende wijzen. Emoties zijn doorgaans meer aanwezig bij de minder machtige maar worden door hen veelal moeilijker geuit. Ook is bekend uit de mediationpraktijk dat aanwezige emoties voldoende aandacht moeten krijgen omdat zij anders ondergronds gaan en op onverwachte en ongewenste momenten weer kunnen opduiken en daarmee een storende factor in het mediationtraject worden. De mediator die in staat is de emoties bij de partijen te benoemen, biedt hiermee partijen de mogelijkheid om deze emoties bespreekbaar te maken en

ze tot rust te brengen.

4.2.4. Toekomstgerichte vragen. Toekomstgerichtheid is een focus op mogelijkheden en wenselijkheden. De zwakkere partij wil doorgaans niets liever dan een betere en andere situatie. Toekomstgerichte vragen kunnen hierbij helpend zijn. Vragen als 'hoe zou je willen dat de toekomst er over 2 jaar uitziet?' of 'wat heb jij nodig om je beter te voelen?' dragen hieraan bij (Bannink 2006).

4.2.5. Het gezamenlijk maken. Een conflict leidt tot verdeeldheid en verdeeldheid drijft de partijen uiteen. Gezamenlijkheid leidt tot kracht en wederzijdse verantwoordelijkheid. De bewustwording van gezamenlijke belangen benadrukt dat partijen elkaar nodig hebben en brengt partijen dichterbij elkaar, waardoor de onderlinge machtsongelijkheid minder pregnant wordt en minder op de voorgrond staat.

Voorbeeld

'Als jullie het er beiden over eens zijn dat de gang naar de kantonrechter jullie beiden kan schaden, welke stap kan ieder van jullie dan zetten om richting een andere oplossing te komen?'

4.2.6. Het benoemen van onevenwichtigheid. Een mediator die benoemt dat de partijen aan tafel verschillen in hun machtspositie geeft daarmee beide partijen de mogelijkheid hierover hun zegje te doen en aan te geven wat hen zou kunnen helpen in deze. Het verschil in positie wordt veelal het sterkst ervaren door de minst machtige (zie 3.1). De meer machtige heeft geen of minder last van het machtsverschil en zal dit doorgaans niet of nauwelijks ervaren.

Voorbeeld

Aan de mediationtafel zitten een teamleider en een van zijn teamleden. De mediator vraagt hoe het voor hen is om de mediationtafel te zitten in de positie van teamleider en teamlid. Het teamlid geeft aan dat het positionele verschil aan tafel geen enkel probleem voor hem vormt, waarop de teamleider zegt: 'Voor alle duidelijkheid: ik ben wel jouw baas en jij bent mijn ondergeschikte.'

4.2.7. Verplaatsen in de positie van de ander. De vraag om je te verplaatsen in de positie van de ander is een vraag naar begrip voor de positie van de ander. Een dergelijke vraag 'vraagt' nogal wat van degene aan wie die wordt gesteld. Het lijkt dan ook niet aan te raden om partijen te vragen zich in elkaar posities te verplaatsen als de emoties nog hoog oplopen. Vragen als 'Stelt u zich voor u bent niet de leidinggevende maar de ondergeschikte .. wat zou deze situatie dan voor u betekenen?' en andersom "Stel u zich voor u bent leidinggevende en niet de ondergeschikte .. wat zou deze situatie voor u betekenen?' zijn nuttig en zinvol als de wederzijdse verhalen zijn verteld, de emoties enigszins zijn bedaard en de tijd rijp is om naar wederzijds begrip te zoeken.

4.2.8. Herformuleren is het vertalen van wat er gezegd wordt. De mediator vertaalt dat wat gezegd wordt naar de intenties of de wens van de spreker. Hierdoor wordt de spreker gehoord in wat hij werkelijk vindt en bedoelt.

5. Conclusies

Concluderend kunnen we stellen dat de mediator niet de taak heeft de machtsbalans tijdens de mediation te herstellen. De mediator heeft wel als taak om voor beide partijen ruimte te creëren opdat zij invloed kunnen uitoefenen tijdens het mediationproces en hun stem kunnen laten horen. Dit laatste heeft vooral een empowerende invloed op de zwakkere partij en kan daarmee effect hebben op de machtsbalans.

De verschillende interventies die partijen invloed geven op het mediationproces zijn de interventies waardoor partijen hun zegje kunnen doen, hun emoties kunnen uiten, zich gehoord en gezien weten, en zich gesterkt voelen.

Referenties

Bannink, F. (2006) *Oplossingsgerichte mediation*. Amsterdam: Harcourt Book Publishers.

Bollen, K. & M.C. Euwema (2009) *Machtige emoties: Hoe omgaan met macht en emoties in echtscheidingsmediation*. Unpublished manuscript, Leuven.

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.

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

Prein, H., D. Bonenkamp, A. Brenninkmeijer & K. Van Oyen (2009) *Handboek Mediation*. Den Haag: SDU Uitgevers.

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