

Machtsongelijkheid aan de mediationtafel bij arbeidsconflicten

De Hogeschool Utrecht en Katholieke Universiteit Leuven hebben onderzoek gedaan naar het fenomeen 'machtsbalans in arbeidsmediations'. Dit artikel geeft de resultaten van dit onderzoek weer. Daarnaast wordt er gekeken wat een mediator kan doen bij mediations met machtsverschillen en welke technieken hij kan inzetten om het machts evenwicht tijdens de mediation te beïnvloeden.

Door Marion Uitslag, Minke de Grull en Meriem Kalter

Waar mensen met elkaar omgaan spelen machtsverhoudingen een rol. In conflicten wordt de machtsongelijkheid vaak pijnlijk duidelijk. Tijdens een conflict worden door meerdere personen doelen of waarden nagestreefd die onverenigbaar zijn en daardoor met elkaar in botsing komen. Met name daar waar er sprake is van een grote machtsongelijkheid, is het vooral de minder machtige die aan het kortste eind trekt en zijn doel niet bereikt.

Bij arbeidsconflicten tussen leidinggevende en werknemer ligt de formele macht altijd bij de leidinggevende. Dat houdt in dat in een dergelijke arbeidsmediation machtsonevenwichtigheid een gegeven is. Als gevolg van het feit dat de formele macht bij de leidinggevende ligt, is het ook doorgaans de positie van de ondergeschikte die ter discussie staat. 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.

De vraag is of de mediator wat moet met dit machtsverschil. In dit artikel gaan we in op de vraag of een mediator een rol heeft in het herstellen van de machtsbalans tussen partijen. Een andere vraag die we aan de orde stellen is 'hoe kan de mediator omgaan met het verschil in macht?'

Onderzoek

In 2011 hebben de Hogeschool Utrecht en de KU Leuven een onderzoek gedaan om deze vragen te beantwoorden. We hebben een viertal workshops georganiseerd waaraan vijftig

ervaren arbeidsmediators hebben deelgenomen. Tijdens deze workshops hebben we de mediators gevraagd of zij vinden dat mediators een rol hebben bij het herstellen van het machts evenwicht tijdens een mediation. Vrijwel alle deelnemende mediators zagen de machtsrelatie tussen partijen als een vaststaand gegeven en niet als een beïnvloedbaar fenomeen. 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 mediationtraject. Dit omdat het anders onmogelijk is om de belangen van partijen helder te krijgen en tot resultaten te komen die door hen beiden worden gedragen. De mediator moet er voor zorgen dat alle partijen invloed kunnen uitoefenen op de mediation en een stem hebben. Tijdens de workshops 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 gaven aan partijen gelijkwaardig te behandelden, ook als deze, vanuit de arbeidsrelatie, ongelijkwaardig waren ten opzichte van elkaar. Deze gelijkwaardige behandeling uitte zich met name in de bejegening (toon, begrip) als ook in de hoeveel tijd die de partijen toebedeeld kregen. Mediators waren van mening dat de gelijkwaardige behandeling onder andere voortvloeit uit het neutraliteitsvereiste dat geldt voor elke mediator. Opmerkelijk was dat mediators in het hierop volgende



Foto: HH/Gerard Til

rollenspel ander gedrag lieten zien dan zij vooraf voorspelden. Ze lieten qua tijdsverdeling en bejegening de balans evident doorslaan in het voordeel van de minder machtige werkneemster. De werkneemster werd uitgebreid bevraagd op haar emoties, die zij aanvankelijk aarzelend maar gaandeweg steeds beter kon uiten. Interessant hierbij was dat beide partijen – hiernaar gevraagd – dit niet als hinderlijk ervoeren. Sterker nog, de leidinggevende vond dit zelfs plezierig. Blijkbaar vindt een meer machtige het geen probleem als de minder machtige zich wat uitgebreider uit en hiervoor de ruimte krijgt. Tijdens geen van deze rollenspelen stond de neutraliteit van de mediator ter discussie. De partijen voelden zich gelijkwaardig behandeld door de mediator, ondanks het verschil in tijd en aandacht.

Samenvattend kunnen we stellen dat uit het onderzoek duidelijk is geworden dat mediators zich bewust zijn van machtsverschillen en machtsongelijkheid tussen partijen, onder andere voortvloeiend uit hun (machts)relatie (denk aan een leidinggevende en zijn medewerker). Mediators zijn niet in staat deze machtsrelaties te veranderen; het is een gegeven waarmee zij aan de mediationtafel moeten omgaan. De gedachte bij veel mediators dat zij vanuit hun neutrale rol genoodzaakt zijn de aandacht en tijd tussen partijen gelijkelijk te verdelen, werkt in de praktijk anders als er sprake is van evidente machtsongelijkheid tussen partijen. De mediator hanteert – al dan niet bewust – andere regels betreffende de gelijke aandachts- en tijdsverdeling. De mediator blijkt de – in zijn ogen – zwakkere partij meer tijd en aandacht te geven. Dit laatste lijkt de positie van de zwakkere partij te versterken, hetgeen de gelijkwaardigheid aan de mediationtafel ten goede

komt. Deze gelijkwaardigheid wordt door beide partijen geaccepteerd en zelfs gewaardeerd. De neutraliteit van de mediator komt hierdoor niet in het geding.

Interventies die de gelijkwaardigheid tussen partijen bevorderen

Tijdens de workshops is aan de mediators gevraagd welke interventies zij inzetten om, in het geval van ongelijkwaardige partijen, de gelijkwaardigheid tijdens het mediationtraject zoveel mogelijk te bevorderen.

Deze interventies zijn op te delen in drie soorten:

- de minder machtige partij empoweren;
- verhelderen van het machtsverschil tussen de partijen;
- meer gezamenlijkheid creëren.

Empoweren van de minder machtige partij

De minder machtige partij is vaak de partij die zich het minst veilig voelt in de mediation. Hij moet in gesprek met degene die meer machtig is en ervaart zijn eigen positie als veel minder sterk. Het versterken van de minder machtige partij brengt meer evenwicht in de mediation.

De technieken die hierop focussen zijn:

1. aparte intake of caucus;
2. ruimte bieden voor het verhaal;
3. emoties benoemen en hanteren;
4. herformuleren.

Verhelderen van het machtsverschil tussen de partijen

Doorgaans is de positie van de meer machtige partij comfortabel en die van de onmachtige partij oncomfortabel. De meer machtige is zich vaak niet zo bewust van zijn betere positie; hij

ervaart zijn positie als vanzelfsprekend en staat niet stil bij de positie van de minder machtige. De minder machtige daarentegen is zich zeer bewust van zijn eigen onmachtige positie en ook van de meer machtige positie van de ander.

De technieken die hierop gericht zijn, zijn:

5. benoemen van onevenwichtigheid;
6. verplaatsen in de positie van de ander.

Meer gezamenlijkheid creëren

Verdeeldheid leidt ertoe dat partijen hun (machts)positie innemen. Verdeeldheid leidt tot het gevecht. Een gevecht wordt meestal gewonnen door de sterkere partij.

Gezamenlijkheid heeft tot gevolg dat partijen meer oog krijgen voor hun onderlinge relatie en dat zij zien dat de winst er niet inzet wanneer een van beiden gelijk krijgt maar dat zij door de handen ineen te slaan het probleem veel beter kunnen oplossen. Te gebruiken technieken:

7. toekomstgerichte vragen;
8. gezamenlijk maken.

Verdeeldheid leidt ertoe dat partijen hun (machts)positie innemen

Hieronder worden de verschillende technieken een voor een toegelicht.

1. Een aparte intake en/of caucus

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 zonder dat zij zich bezig hoeven te houden met de mogelijke reactie van de wederpartij. 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.' De zwakkere partij kan ook verhelderen hoe de machtsverdeling in zijn optiek in elkaar steekt en waar hij zich zorgen over maakt.

2. Ruimte bieden voor het verhaal van een ieder

Ruimte bieden voor ieders verhaal is in wezen niet veel anders dan onder 1. beschreven maar dan in de aanwezigheid van de andere partij. De aanwezigheid van de andere partij is het doorslaggevende verschil want er is veel moed voor nodig, vooral voor de minder machtige partij, 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 en indien mogelijk moet begrijpen. Zoals onder 1 vermeld, werkt het vertellen van het verhaal doorgaans versterkend voor degene die het vertelt. Bovendien is het de bedoeling dat de meer machtige het verhaal van de

minder machtige aanhoort en zo mogelijk ook erkent en begrijpt. De mediator kan de minder machtige partij versterken door diens verhaal uitgebreid te bevragen en samen te vatten zodat de ander – de meer machtige – dit verhaal goed en uitgebreid hoort. Daarnaast kan het verhaal erkenning van de ander tot gevolg hebben

3. Emoties benoemen en hanteren

Emoties spelen bij meer en minder machtigen op verschillende wijzen (Bollen en Euwema, 2009). 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 en te hanteren, biedt hiermee partijen de mogelijkheid om deze emoties bespreekbaar te maken en ze tot rust te brengen. Dit laatste

geldt in het bijzonder voor de minder machtige partij aangezien deze zijn emoties minder goed kan uiten terwijl hij het meest geëmotioneerd is (Bollen en Euwema, 2009).

4. Herformuleren ofwel 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. De minder machtige partij ervaart het – vanwege zijn positie – vaak als lastiger dan de meer machtige partij om goed te formuleren waar hij mee zit. Vanwege de emotionele lading komt het niet altijd uit zijn mond zoals bedoeld, de mediator kan een stimulerende rol vervullen door op de juiste wijze te vertalen.

5. 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. De meer machtige heeft geen of minder last van het machtsverschil en zal dit doorgaans niet of nauwelijks ervaren.

Aan de mediationtafel zitten een teamleider en een van zijn teamleden. De mediator vraagt hoe het voor hen is om aan 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.'

In het bovenstaande voorbeeld 'accepteert' het teamlid de gebruikelijk positionele ongelijkheid niet door te zeggen dat het voor hem niet speelt. Zijn leidinggevende zet hem onmiddellijk in zijn positie terug door duidelijk te maken dat dit verschil wel degelijk speelt.

6. 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 vraag wordt gesteld.

Het lijkt dan ook niet aan te raden om partijen te vragen zich in elkaars posities te verplaatsen als de emoties nog de bovenaan voeren. Vragen als 'stelt u zich voor dat u niet de leidinggevende bent maar de ondergeschikte, wat zou deze situatie dan voor u betekenen?' en andersom 'stelt u zich voor dat u leidinggevende en niet de ondergeschikte bent, wat zou deze situatie voor u betekenen?' zijn nuttig en zinvol als de wederzijdse verhalen zijn verteld, de emoties enigszins zijn bedaar en de tijd rijp is om naar wederzijds begrip te zoeken.

7. 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 twee jaar uitziet?' of 'wat heb jij nodig om je beter te voelen?' dragen hieraan bij (Bannink, 2006).

8. 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 dicht bij elkaar, waardoor de onderlinge machtsongelijkheid minder pregnat wordt en minder op de voorgrond staat.

'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 richting een andere oplossing?'

Conclusie

Concluderend kunnen we stellen dat de mediator het niet als zijn taak ziet om de machtsrelatie tijdens de mediation te herstellen. De mediator ziet 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 interventies waardoor partijen hun zegje kunnen doen, hun emoties kunnen uiten, zich gehoord en gezien weten en zich gesterkt voelen.

Literatuur

- Bannink, F. (2006). *Oplossingsgerichte mediation*. Amsterdam: Harcourt Book Publisher.
- Bollen, K. & M.C. Euwema (2009). *Machtige emoties: Hoe omgaan met macht en emoties in echtscheidingsmediations*. Unpublished manuscript, Leuven.
- A. Brenninkmeijer et al. (red.) (2009). *Handboek Mediation*. Den Haag: Sdu Uitgevers.



Over de auteurs

Marion Uitslag is mededirecteur van HU Mediation (het centrum voor mediation van de Hogeschool Utrecht) en verzorgt trainingen op het terrein van mediation en communicatie. Zij is opgeleid als jurist, maatschappelijk werker, cultureel werker, supervisor en coach. Zij is NMI registermediator, verbonden aan de Rechtbank Utrecht.



Minke de Gruil is verbonden aan de Hogeschool Utrecht als docent en onderzoeker. Zij is sociaal psycholoog en NMI registermediator. Ze verzorgt trainingen op het gebied van conflicthantering en mediation. Daarnaast doet zij onderzoek naar het doorverwijzen naar bemiddeling en het omgaan met macht in mediation.



Meriem Kalter is sociaal psycholoog en NMI registermediator. Zij promoveert aan de KU Leuven op het gebied van arbeidsmediation. Zij is verbonden aan de Hogeschool Utrecht als docent en onderzoeker en verzorgt trainingen over conflicthantering en mediation.