

design your future

Postgraduaat bemiddeling

Sociale bemiddeling - paper

Renaat Hoop

campus Kortrijk

academiejaar 2017-18



katholieke hogeschool
associatie KU Leuven

Macht, autoriteit en sociale bemiddeling

1. Inleiding

Net als de rechtspraak ontsnapt ook de bemiddeling niet aan de noodzaak tot reflecteren over macht (Frerks 2016, 11). Een bewustwording van de manieren waarop macht invloed heeft op bemiddeling is immers cruciaal (Jordaan 2016, 60). Dat geldt des te meer voor sociale bemiddeling. Macht is immers het meest waarneembaar in situaties van grote ongelijkheid zoals in bedrijven, waar een duidelijke boven- en ondergeschikte aanwezig is (Frerks 2016, 11). Het merendeel van de arbeidsconflicten blijkt ook effectief hiërarchisch van aard te zijn (Bollen 2016, 25).

De reflectie over macht in sociale bemiddeling centreert zich vaak rond de vaststelling van een machtsonevenwicht tussen de boven- en ondergeschikte en de vraag hoe een bemiddelaar daarmee moet omgaan. Mag of moet de bemiddelaar zijn eigen macht gebruiken om een vastgesteld machtsonevenwicht ongedaan te maken of te herstellen? En zo ja, wanneer en op welke wijze doet hij dat dan best? En zijn daarbij enkel procedurele of ook substantiële interventies toegelaten (Jordaan 2016, 60)? Sommigen stellen zelfs expliciet de vraag of bemiddeling wel geschikt is voor hiërarchische arbeidsconflicten omwille van de effecten van een ongelijke machtsbalans (Bollen 2016, 25).

Persoonlijk vind ik het even intrigerend om te bekijken hoe de traditionele machtsverhouding tussen leidinggevenden en ondergeschikten vandaag de dag aan verandering onderhevig is en hoe dat een effect heeft op sociale conflicten. Dat er een discussie heerst over wat modern leiderschap is, kan immers niet ontkend worden. Het volstaat om te kijken naar het aantal publicaties dat daarover verschijnt. In die publicaties ontwaar ik één rode draad: de oproep om de traditionele top-down leiderschapstijl te vervangen door vormen van dienend, coachend, transformationeel, duurzaam enz. leiderschap.¹

¹ Zie bv. voor Vlaanderen: Broeckeaert 2015 (dienend leidinggeven) en Ducheyne 2016 (duurzaam leiderschap).

Als de behoefte aan een nieuw soort leiderschap zo prangend is, dan is het allicht niet zo gewaagd te veronderstellen dat heel wat conflicten op de werkvloer hierdoor allicht deels verklaard kunnen worden. Conflicten gaan immers over belangentegenstellingen die dikwijls voortvloeien uit verschillende machtsposities en een omstreden hantering van macht (Frerks 2016, 11). Macht werkt via controle en dwang maar lokt onvermijdelijk verzet en opstand uit. En elke confrontatie met macht legt de basis voor een volgende confrontatie. Wie zijn autoriteit verloren heeft, valt dikwijls terug op macht (Verhaeghe 2015, 98). Zou het kunnen dat leidinggevendenden hun traditionele autoriteit verloren zijn en dit gegeven meespeelt in sociale conflicten? En wat is hier dan de taak van de bemiddelaar en het bemiddelingsproces? Kan en moet hij deze autoriteit herstellen?

In de volgende paragraaf ga ik dieper in op wat macht betekent in een bemiddelingsproces en welke soorten macht daarbij een rol kunnen spelen. Vervolgens bekijk ik hoe die machtsbronnen in een hiërarchisch arbeidsconflict kunnen ingezet worden en welk verband er bestaat met leiderschapsstijlen.

In een vierde paragraaf beschrijf ik of en hoe die machtsonevenwichten volgens de heersende literatuur moeten aangepakt worden en welke machtsmiddelen de bemiddelaar daarbij voor handen heeft.

In een laatste paragraaf probeer ik deze inzichten te verbinden vanuit het concept autoriteit om tot de conclusie te komen dat de bemiddelaar hier wel degelijk een positieve rol kan spelen.

2. Wat is macht?

Macht is een contextueel concept dat in elke discipline een eigen invulling krijgt. In de bemiddelingsliteratuur grijpt men vaak terug naar de definitie en de typologie van macht ontwikkeld door French & Raven. Deze auteurs definiëren macht als “the potential ability to influence another person” en invloed als “the use of force on another person in order to bring about change in the person’s behavior, opinions, goals, needs, or values” (Geciteerd door Shapira (2009, 4-5). Macht gaat dus kortweg over het vermogen om het gedrag van anderen te beïnvloeden of controleren.

Veel auteurs (zie bv. Baylis & Carroll 2005, 2; Bollen 2016, 26; Frerks 2016, 10; Uitslag 2016, 43). beklemtonen daarbij het relationele aspect van macht: macht is niet iets wat men bezit, maar ontstaat door en in interactie met (een) ander(en). Macht bestaat dus enkel in relatie tot een ander: minstens één van de partijen percipieert dat hij van de ander afhankelijk is, dat hij de ander nodig heeft om een bepaald doel te bereiken. Macht wordt in die zin dus geattribueerd en geaccepteerd. Macht is bijgevolg ook onderhevig aan verandering en heeft een dynamisch karakter (Baylis & Carroll 2005, 2; Bollen 2016, 25).

Macht is dus de mogelijkheid om het gedrag van anderen waarmee we in relatie staan, te beïnvloeden, maar waar halen we die macht(spositie) vandaan? Meerdere auteurs hebben pogingen gedaan om verschillende “bronnen” van macht te onderscheiden. Vaak wordt gerefereerd (zie bv. Bollen 2016, Uitslag 2016) aan de “bases of power” onderscheiden door French & Raven. Zij beschreven oorspronkelijk zes bronnen van macht en voegden er daar later nog twee aan toe (Shapira 2009, 5). Mayer (2000), een ander invloedrijk auteur, onderscheidt dertien categorieën van macht. Sommige daarvan stemmen duidelijk overeen met de omschrijving van French & Raven, andere wat minder. Ik beschrijf hierna kort de typologie van French & Raven – die toch de meest invloedrijke blijkt te zijn (Shapira 2009, 5-6) – en maak ook een link met de typologie van Mayer. Pas in een volgende paragraaf ga ik na hoe deze machtsbronnen een rol spelen bij hiërarchische arbeidsconflicten.

French & Raven onderscheiden in eerste instantie dwingende of straffende macht (*coercive power*) en belonende macht (= *reward power*). Het gaat resp. over het vermogen om een voor de andere partij negatieve of positieve uitkomst te veroorzaken. Dit vermogen komt voort uit een controle over middelen zoals geld, fysieke kracht en sociale status (Shapira 2009, 8-10). Deze bronnen van macht tonen het meest overeenstemming met wat Mayer *resource power* noemt (= de controle over gewaardeerde middelen zoals bv. geld) en *sanction power* (= het vermogen om een partij schade toe te brengen of te hinderen in haar vermogen om haar of zijn belangen te behartigen). *Nuisance power* is dan de mogelijkheid om een partij ongemak te bezorgen, te irriteren, lastig te vallen maar zonder de mogelijkheid om echte sancties op te leggen (Wade 1994, 8).

Expertmacht (*expert power*) is gebaseerd op de perceptie dat de expert een superieure kennis of ervaring heeft. Men is geneigd de expert te volgen omdat men aanneemt dat hij het beste weet wat er moet gebeuren. Een verklaring voor het bestaan van deze machtsbron

is de behoefte bij mensen aan “mental shortcuts” bij het nemen van beslissingen: “als de expert het zegt, is het waarschijnlijk wel correct en dus moeten we zijn motieven en argumenten niet verder onderzoeken” (Shapira 2009, 11). Ook Mayer vermeldt expertise als machtsbron (Wade 1994, 7).

Van referentiemacht (*referent power*) is sprake wanneer men zich identificeert met de machtspartij of punten van gelijkenis ziet met hem. Mensen zijn geneigd charismatische personen of personen waarmee men zich kan identificeren, te volgen (Shapira 2009, 14).

Legitieme macht (*legitimate power*) bestaat wanneer een persoon gelooft dat de machtshouder het recht heeft om iets van hem te vragen en hij een verplichting heeft om te doen wat de machtshouder heeft gevraagd. French & Raven maken hier een verder onderscheid tussen vier types legitieme macht.

Positiemacht (of formele legitimiteit) is de macht die aan een functie of rol gekoppeld is en waarbij de formeel hogere positie ervoor zorgt dat het legitiem wordt iemand om iets te vragen of iemand iets te laten doen. Deze positiemacht kan uitdrukkelijk vastliggen in een juridisch kader (zoals in de rol van een rechter en de bevoegdheden van de rechter), maar kan ook impliciet voortvloeien uit andere sociale normen (zoals in een groep die gezag associeert met leeftijd) (Shapira 2009, 16). Mayer duidt deze macht aan als *formal authority* (Wade 1994, 7). Door een formele positie die men inneemt binnen een bepaalde structuur verkrijgt de machthebber ook besluitvormende prerogatieven.

De macht van wederkerigheid (*power of reciprocity*) is een tweede type van legitimiteitsmacht en is gebaseerd op de sociale norm van "geven en nemen": waar men iets ten voordele heeft gedaan van een ander, zou die laatste zich verplicht moeten voelen om die eerste “terug te betalen” (Shapira 2009, 16).

De macht van billijkheid (*power of equity*) steunt op een norm van billijkheid die recht geeft op compensatie. Men stelt zichzelf daarbij voor als iemand die hard gewerkt heeft of en als gevolg daarvan recht heeft op vergoeding (Shapira 2009, 17).

De macht van afhankelijkheid (*power of weakness or dependence*) ten slotte verwijst naar de norm die een verplichting schept om diegenen bij te staan die zichzelf niet kunnen helpen of die afhankelijk zijn van anderen (Shapira 2009, 18). De macht van wederkerigheid,

billijkheid en zwakte keren bij Mayer terug als *moral power*, de macht die voortkomt uit een beroep op breed gedragen waarden (Wade 1994, 8).

Ook informatie waarover men beschikt en die van belang is voor de andere partij doet macht ontstaan. French & Raven spreken over *informational power* (Shapira 2009, 19). Ook Mayer ziet informatie als machtsbron (Wade 1994, 7).

Het vermogen van een persoon om de omgeving van een ander te manipuleren (*environmental manipulation power*) is eveneens een vorm van macht, aangezien de ander verplicht is om op die nieuwe situatie te reageren (Shapira 2009, 21). Bij Mayer vinden we dit deels terug in wat hij *procedural power* noemt, de macht die men heeft op de besluitvormingsprocedures (Wade 1994, 8). Men zou dit als een concrete toepassing kunnen zien van de macht om de omgevingsfactoren te veranderen. Mayer maakt echter duidelijk dat ook de status quo een vorm van macht oplevert (= *habitual power*). Deze vorm van macht berust op de premisse dat het doorgaans gemakkelijker is een bepaalde regeling of gedragslijn te handhaven dan deze te wijzigen (Wade 1994, 8).

In sommige gevallen kan men terugvallen op de macht van anderen, met wie men zich kan associëren, en op die manier de eigen macht uitbreiden. Men probeert dan een andere persoon te beïnvloeden door een beroep te doen op de macht van deze derden (*third parties' power*) (Shapira 2009, 23). Ook Mayer onderscheidt een dergelijke *associational power* (Wade 1994, 7).

Mayer vermeldt ook *legal prerogative* als machtsbron, in de wet of het beleid vastgelegde rechten en keuzemogelijkheden. Een verwante machtsbron zijn de middelen waarover een persoon beschikt om een rechtszaak aan te spannen.

Een andere machtsbron bij Mayer is *definitional power* waarmee hij verwijst naar het vermogen om de inzet en de mogelijke uitkomst van een conflict te bepalen, het zelf kunnen "ramen" van het conflict (Mayer 2000, 77).

Mayer vermeldt ook persoonlijke macht (*personal power*), de macht die voortkomt uit een verscheidenheid aan persoonlijke eigenschappen waaronder assertiviteit, zelfverzekerdheid, emotionele sterkte, het vermogen om zijn gedachten te verwoorden, vastberadenheid, uithoudingsvermogen, geduld, communicatieve vaardigheden, intelligentie, de bereidheid om risico's te nemen, concentratievermogen, empathie,

aantrekkelijkheid en charisma, eigenwaarde, enzovoort (zie ook: Bollen 2016, 27; Uitslag 2016, 45; Wade 1994, 14-18). Mayer plaats persoonlijke macht tegenover structurele macht. Waar de eerste te maken heeft met individuele eigenschappen, is structurele macht situatiebepaald en verwijst deze naar de objectieve machtsbronnen waarover personen beschikken in een conflict, de juridische en politieke realiteit, hun formele macht en de werkelijke bestaande keuzes of alternatieven (Baylis & Carroll 2015, 1).

Ook de perceptie van macht (*perception of power*) beschouwt Mayer als een bron van macht. De overtuiging of het geloof over macht te beschikken is volgens hem vaak even belangrijk als die macht zelf (Mayer 2000, 77). Ook andere auteurs benadrukken het belang van het percipiëren van macht, zowel bij zichzelf als bij de ander, en dit zowel in positieve als in negatieve zin (Bollen 2016, 27; Jordaan 2016, 60). Zo hoeft een formele hiërarchische positie niet a priori samen te vallen met een in de praktijk ervaren machtspositie (Bollen 2016, 27). Die subjectieve perceptie van macht bepaalt het gedrag en kan zelfs een *self-fulfilling prophecy* worden.

De verschillende machtsbronnen kunnen elkaar makkelijk versterken. Macht heeft een grote aantrekkingskracht: mensen staan graag op goede voet met machtige mensen waardoor deze laatsten sneller een groter netwerk ontwikkelen en meer mogelijkheden en middelen verkrijgen om kennis en deskundigheid te verwerven of in te huren. De magnetische werking van macht maakt degene die veel macht heeft ook aantrekkelijk waardoor hij ook persoonlijke macht ontwikkelt (Uitslag 2016, 46).

3. Macht in hiërarchische arbeidsconflicten

Welke van de zonet besproken soorten machten of machtsbronnen kunnen nu in een hiërarchisch arbeidsconflict worden waargenomen?

In een arbeidsrelatie denken we natuurlijk in de eerste plaats aan de legitimeitsmacht, meer bepaald de formele legitimeit die voortvloeit uit de positie van leidinggevende en die hem (meer) recht van spreken heeft, terwijl de ondergeschikten dienen te gehoorzamen (Bollen 2016, 27; Bollen & Uitslag 2014, 3). Er is hier zelfs sprake van wat Mayer allicht zou aanduiden als een *legal prerogative*: in ons arbeidsrecht is het element gezag – dit is het recht om instructies en bevelen te geven – immers een constitutief bestanddeel van de

arbeidsovereenkomst.² De onderwerping aan het gezag van de werkgever (en de door hem aangestelde leidinggevenden) is een basisverplichting van de werknemer³ en bepalend voor het bestaan van de arbeidsovereenkomst zelf.

Naast deze legitimizeitsmacht beschikken leidinggevenden ook over de mogelijkheid om ondergeschikten te belonen of bestraffen.⁴ Dit kan zowel materieel als immaterieel gebeuren. Zo kunnen leidinggevenden een bonus of promotie toekennen (of net niet), maar kunnen ze evengoed respect, waardering en erkenning uitdrukken. Ook de ondergeschikte beschikt over zo'n immateriële sanctie; ook hij kan respect en waardering tonen of die net weerhouden (Bollen 2016, 26). Legitieme, belonende en dwingende macht zijn vaak met elkaar verbonden en kunnen elkaar wederzijds versterken (Uitslag 2016, 44).

In een arbeidsrelatie kan macht ook voortvloeien uit expertise (Bollen 2016, 26-27; Bollen & Uitslag 2014, 4). Bovengeschikten bekleden meestal een expertpositie op een vrij generiek niveau maar niet per definitie ook op detailniveau. Ook een werknemer kan dus expertmacht bezitten als zijn expertise eerder schaars is of pas door jarenlange ervaring tot stand kwam (Bollen 2016, 26-27).

Ook persoonlijkheid is in een arbeidsrelatie vaak een bron van macht (Bollen 2016, 27).

Referentiemacht wordt verkregen door een leider die beschikt over sterke interpersoonlijke relatievaardigheden, zoals de charismatische leider bij wie medewerkers zich op hun gemak voelen. Medewerkers drukken hun enthousiasme over het werk dan meestal uit in termen van de aantrekkingskracht van de persoonlijke kenmerken en uitstraling van hun leider waarmee ze zich identificeren. De reden dat ze zich inzetten voor hun werk is vanwege hun sympathie voor de leider.

Ook informatie is in een arbeidsrelatie een belangrijke bron van macht. Het arbeidsrecht dat de werknemer beoogt te beschermen en de machtsbalans tussen werkgever en werknemer tracht in evenwicht te brengen, bevat heel wat rechtsregels waarvan in een individuele

² Zie artikelen 2 en 3 Wet betreffende de arbeidsovereenkomsten, *BS* 22 augustus 1978 en artikel 328, 5°, a) Programmawet (I) 27 december 2006, *BS* 28 december 2006.

³ Artikel 17 Wet betreffende de arbeidsovereenkomsten, *BS* 22 augustus 1978.

⁴ Ook dit is een juridische mogelijkheid. Het gezag van de werkgever omvat immers ook een tuchtrecht, dit is de mogelijkheid voor de werkgever om zijn werknemers te bestraffen voor vooraf aangekondigde tekortkomingen.

arbeidsrelatie niet mag afgeweken worden. De werkgever is hierover doorgaans beter geïnformeerd dan de werknemer.

Bij de hoger vermelde *environmental manipulation power* zouden we kunnen denken aan de mogelijkheid die de werkgever heeft om eenzijdig de arbeidsomstandigheden van zijn werknemers te wijzigen. Die mogelijkheid is groter bij ambtenaren dan bij werknemers in de privésector. Een eenzijdige en belangrijke wijziging van een essentieel bestanddeel van de arbeidsovereenkomst wordt daar immers gelijkgesteld met een ontslag. Bij ondergeschikten zou omgekeerd sprake kunnen zijn van Mayers *habitual power*: ondergeschikten die weerstand bieden tegen opgelegde veranderingen en zich daarbij gesteund weten door de macht van de status quo.

Bij *third parties' power of associational power* kunnen we denken aan een leidinggevende die steun zoekt bij zijn directie of de werknemer die zijn vakvereniging inschakelt.

Sommige van deze eigenschappen kunnen elkaar of andere machtsbronnen versterken, andere niet. Op de werkvloer kan een manager bijvoorbeeld formele autoriteit hebben op basis van zijn positie die werd verkregen op grond van zijn intellect, maar zijn macht kan afnemen als hij niet over de vaardigheden beschikt om mensen in zijn team te leiden (Mayer 2000, 77).

Rekening houdend met de insteek van deze paper is het niet alleen belangrijk te weten welke machtsbronnen in een sociaal conflict kunnen worden ingezet, maar ook hoe die machtsbronnen zich verhouden tot leiderschapsstijlen. Pierro, Raven, Amato & Bélenger (2012) stellen dat niet alle leiders dezelfde machtsbronnen inzetten; de keuze zou onder meer bepaald worden door de leiderschapsstijl die een leider aanneemt. Transformationele en charismatische leiders zouden geneigd zijn om eerder zachte machtsbronnen te gebruiken. Zachte machtsbronnen geven de leden van een organisatie meer vrijheid en autonomie bij het accepteren van de eisen van een leidinggevende. De zachte machtsbronnen omvatten expert-, referentie- en informatiemacht, en de legitimizeitsmacht van afhankelijkheid. Harde machtsgrondslagen zoals dwang, beloning, legitimizeit van positie, billijkheid en wederkerigheid daarentegen, beperken de vrijheid van individuen om aan de eisen van de leiders te voldoen. Bij transformationeel leiderschap zou de volgzzaamheid of gehoorzaamheid van de ondergeschikten dus eerder het resultaat zijn van

de “internalization of the leader’s vision and of self-efficacy beliefs, rather than a consequence of a position power base” (Pierro, Raven, Amato & Bélenger 2012, 4). Verschillende studies hebben aangetoond dat transformationeel leiderschap positieve effecten heeft voor een organisatie: de leden presteren beter, zijn tevreden en voelen zich sterk verbonden met de organisatie.

Ook andere auteurs leggen de link tussen machtsbronnen en leiderschap. Zo stelt ook Bollen dat formele legitimeitsmacht (een harde machtsgrondslag) vooral voor komt in sterk hiërarchische organisaties waarbij de leidinggevenden een natuurlijk recht van spreken verkrijgen en de ondergeschikten verondersteld worden te gehoorzamen (Bollen 2016, 27). Het zelfversterkend effect van macht speelt hier ook duidelijk een rol: hoe meer macht de één gebruikt, hoe onmachtiger de ander zich voelt en ook gedraagt, en hoe daarmee de macht van de meer machtige nog wordt versterkt. Gelijkwaardig gedrag zou daarentegen gelijkwaardig gedrag opwekken (Uitslag 2016, 46). Een werknemer die geconfronteerd wordt met een dienend leiderschap zal zijn relatie met zijn bovengeschatte dus allicht minder snel definiëren in termen van macht en onmacht dan een werknemer die geconfronteerd wordt met een autoritaire leider. In organisaties met een meer platte structuur, of organisaties die projectgestuurd werken, wordt macht meer verdeeld en/of naar beneden gedelegeerd (Bollen & Uitslag 2014, 3).

4. Machtsbalans

Een bemiddelaar kan best elke partij “scoren” op de aanwezigheid van de zonet vermelde machtsbronnen, want een te grote machtsongelijkheid is een ongunstige Ausgangssituatie voor bemiddeling (Bollen & Uitslag 2014, 1 en 5). Symmetrische machtsverhoudingen zijn optimaal om tot onderhandelde oplossingen te komen, maar zijn tussen conflictpartijen niet de norm. Er is bijna steeds sprake van een machtsonevenwicht (Baylis & Carroll 2005, 2), zeker ook bij sociale bemiddeling (Bollen 2014): de partijen verschillen zowel wat de beschikking over machtsbronnen betreft als met betrekking tot de werkelijke inzet daarvan (Jordaan 2016, 61).

Vraag is dan of een bemiddelaar de taak heeft de machtsbalans tussen partijen te herstellen. Dit is een gevoelig en controversieel onderwerp. Deze vraag raakt immers aan de

basisprincipes van neutraliteit en onpartijdigheid van de bemiddelaar en kan dus repercussies hebben voor de integriteit en legitimiteit van bemiddeling als conflictanheringsstrategie zelf (Baylis & Carroll 2005, 3). Enerzijds onderscheidt bemiddeling zich van andere conflictoplossingsstrategieën doordat er geen derde partij is die beslissingen neemt. Consensualiteit is hier dus het uitgangspunt. Partijen moeten vrijwillig toetreden tot het bemiddelingsproces en de zelf onderhandelde oplossing ook vrijwillig aanvaarden. De bemiddelaar mag dus zelf geen oplossingen opdringen. Men verwacht dat hij zich neutraal en onpartijdig opstelt opdat men het vertrouwen zou kunnen behouden in bemiddeling als conflictoplossingsmethode. Anderzijds hangt het vertrouwen in bemiddeling allicht ook af van de mate waarin bemiddeling erin slaagt conflicten op een “faire” manier te beëindigen. Of het resultaat van een bemiddeling fair is, zal beïnvloed worden door het vermogen van elke partij om effectief voor zichzelf te onderhandelen. Dat zal niet het geval zijn als er een significant machtsverschil tussen hen bestaat (Baylis & Carroll 2005, 3). Het niet adresseren van dit machtsverschil door de bemiddelaar zal er dan toe leiden dat het machtsverschil gereproduceerd wordt tijdens het bemiddelingsproces en in het bemiddelingsresultaat (Jordaan 2016, 64).

De bemiddelaar staat dus voor een dilemma: ofwel interpreteert hij zijn onpartijdigheid strikt en moet hij desgevallend lijdzaam toezien hoe het bemiddelingsproces misbruikt wordt door een dominante partij, ofwel streeft hij naar een evenwichtige uitkomst maar loopt hij het risico verweten te worden niet onpartijdig genoeg te zijn.

Als antwoord op dit dilemma stellen steeds meer auteurs dat de bemiddelaar niet de taak heeft om een ongelijke machtsbalans te “herstellen”, maar wel de machtsongelijkheid moet weten te “hanteren”. De bemiddelaar moet eraan bijdragen dat beide partijen invloed kunnen uitoefenen op het bemiddelingstraject en daarin een stem hebben (Bollen 2014, 35-38). Het gaat dus niet om het creëren van gelijkheid aan de tafel of het wegnemen van de macht van de een naar de ander, maar om het zoeken naar het adequate niveau van bemiddelaarsinterventie zodat de partijen geïnformeerde beslissingen kunnen nemen over of en hoe ze hun geschillen gaan oplossen. Beide partijen hebben een adequate machtsbasis nodig om effectief te kunnen participeren in een conflict (Baylis & Carroll 2005, 2-3). Het probleem is dus niet dat een partij meer macht heeft dan de andere. Het probleem ontstaat maar wanneer de uitoefening ervan door de ene partij het recht op zelfbeschikking (*self-*

determination) van de andere raakt. Dit is het geval wanneer de dynamiek tussen twee partijen er toe leidt dat een partij niet in staat is om voor zichzelf te spreken of niet in staat is tot een vrijwillige overeenkomst te komen (Jordaan 2016, 59 en 61). Zelfbeschikking impliceert onder andere het vermogen van partijen om hun eigen oplossingen te bedenken, hun eigen gedachten en meningen te uiten en tot hun eigen beslissingen te komen (Jordaan 2016, 66). Volgens Astor betekent dit zelfs dat we neutraliteit als centraal kenmerk van de bemiddelaar moeten los laten en in plaats daarvan moeten focussen op “maximising party control” (Astor 2007, 13). Neutraliteit betekent dan verzekeren dat beide partijen vrij van druk of dwang kunnen handelen. Oog hebben voor machtsrelaties is in zo’n context niet verboden, maar juist een vereiste (Astor 2007, 15).

In deze benadering moet de bemiddelaar zich dus afvragen welke interventies hij moet verrichten om ervoor te zorgen dat beide partijen genoeg macht voor zelfbeschikking hebben. In de literatuur (Baylis & Carroll 2005, Bollen 2014, Davis & Salem 1984, Jordaan 2016, Shapira 2009, Uitslag 2016) worden tal van mogelijke interventies beschreven die de bemiddelaar kan inzetten om de zelfbeschikking van de partijen te verhogen en tot een beter machtsevenwicht te komen. Het gaat dus om machtsinstrumenten die ter beschikking staan van de bemiddelaar.

Shapira (2009) beschrijft deze interventies volgens de typologie van French & Raven (cf. supra). Opvallend in zijn bespreking is dat de bemiddelaar vooral blijkt te beschikken over machtsbronnen die Pierro et al. (2012) aanduiden als zachte machtsbronnen, met name expert-, referentie- en informatiemacht, en de legitimizeitsmacht van afhankelijkheid. De harde machtsbronnen zoals dwang- en beloningsmacht lijken veel beperkter aanwezig of zullen in de meeste bemiddelingssituaties maar weinig waarschijnlijk gebruikt worden. Positiemacht (een vorm van legitimizeitsmacht) is er bij bemiddeling wel maar karakteriseert volgens Shapira (2009, 15) vooral de meer dominante en autoritaire bemiddelaars. Zij onderstrepen hun hiërarchische positie als procesmanager. Het lijkt er dus op dat in een bemiddelingsproces de bemiddelaar zelf ook een bepaalde leiderschapstijl aanneemt, een leiderschapstijl die beter lijkt te beantwoorden aan de moderne leiderschapstijl waarnaar men momenteel op zoek is op de werkvloer. Zouden we dan mogen stellen dat deze stijl niet alleen aangewezen is bij het zoeken van een machtsbalans tijdens het bemiddelingsproces maar via de bemiddeling en de bemiddelaar ook doorwerking moet krijgen in de

arbeidsrelatie na het bemiddelingsproces? Dat zoek ik uit in de volgende paragraaf door gebruik te maken van het concept “autoriteit”.

5. Autoriteit

Autoriteit is een begrip dat in Vlaanderen recent terug in de aandacht kwam door het gelijknamige boek van de psycholoog Paul Verhaeghe (2015). In dat boek zoekt hij naar een nieuwe invulling van dat begrip voor onze moderne samenleving ter vervanging van de traditionele patriarchale autoriteit. Hij stelt zich daarbij vooreerst de vraag wat autoriteit is en hoe autoriteit functioneert en gaat te rade bij de politieke denker Hannah Arendt die in een essay van 1954 hetzelfde deed.

In ons hedendaags taalgebruik verwijst het adjectief “autoritair” naar machtshebbers of regimes wiens macht gestoeld is op geweld. Dat is echter geenszins de betekenis die het begrip oorspronkelijk had. Traditioneel gezien verwees autoriteit naar regimes die gebonden waren door de wet en hun heerschappij rechtvaardigden door het inroepen van transcendentale claims op gezag (Klusmeyer 2014, 139). Waar macht een tweeledige structuur veronderstelt – hij die macht uitoefent en hij die de macht ondergaat – bezit autoriteit een drieledige structuur: iemand (of iets, een instantie) bezit autoriteit of gezag over anderen op basis van een derde factor, een externe bron waarin beide partijen samen geloven. Op basis daarvan ontstaat min of meer vrijwillige onderwerping, of innerlijke dwang (Verhaeghe 2015, 35-36). Autoriteit veronderstelt dus een gehoorzaamheid waarin men zijn vrijheid behoudt (Arendt 1954, 9).

Autoriteit verwijst naar moreel gezag, naar het dwingende karakter dat uitgaat van een groep normen en waarden waarmee een gemeenschap de relaties tussen haar leden bepaalt. Autoriteit is niet iets wat men kan bezitten maar dat men draagt of vertegenwoordigt op grond van iets wat het individu overstijgt (Verhaeghe 2015, 19). Hij die de autoriteit vertegenwoordigt, staat in een hiërarchisch hogere positie maar gebruikt geen dwang of overtuiging.⁵ Autoriteit beperkt zich tot adviseren, initiëren, voorstellen of richting

⁵ Of zoals Hannah Arendt het zelf omschrijft: “The authoritarian relation between the one who commands and the one who obeys rests neither on common reason nor on the power of the one who commands; what they have in common is the hierarchy itself, whose rightness and legitimacy both recognize and where both have their predetermined stable place (1954, 2).

geven eerder dan bevelen of verplichten (Klusmeyer 2014, 141). De uitoefening van autoriteit is gebaseerd op respect voor de gezagsdrager of -instantie, respect gebaseerd op de erkenning van de verdienstelijke kwaliteiten van de gezagsdrager op vlak van bekwaamheid, karakter en oordeel (Klusmeyer 2014, 140). De getoonde eerbied heeft dus een consensuele dimensie want respect wordt vrij gegeven. Aan de andere kant impliceert de hiërarchische relatie van autoriteit en eerbied voor de autoriteit dat de aangegeven richting wordt gevolgd als er geen sterke redenen zijn voor het tegendeel (Klusmeyer 2014, 140).

De leiderschapscrisis die we vandaag op de werkplaats vaststellen, zou geïnterpreteerd kunnen worden als een zoeken naar een nieuwe autoriteit. Het traditionele patriarchale gezag van de patron dat bestond uit “command and control” voldoet niet meer. Medewerkers verwachten eerder een bottom-up benadering gebaseerd op vertrouwen en samenwerking (Verhaeghe 2015, 98 e.v.). Veel leidinggevendenden slagen er niet in het onderscheid te maken tussen gelijkheid – dat verwijst naar positie in de relatie – en gelijkwaardigheid – dat het accent legt op de kwalitatieve en kwantitatieve inbreng in de relatie en het nemen van verantwoordelijkheid daarvoor. Die inbreng hoeft niet per se aan posities gebonden te zijn (Choy 2007, 73). Leidinggevendenden die deze gelijkwaardigheid ontkennen, grijpen vervolgens naar machtsmiddelen richting hun medewerkers op grond van hun positie van ongelijkheid. Ze zitten in een machtsvalkuil (Choy 2007, 73-74).

Het bemiddelingsproces kan hen daaruit bevrijden en de driedelige autoriteitsstructuur herstellen. De wijze waarop de bemiddelaar zijn macht uitoefent en de “zachte” leiderschapsstijl (cf. supra) die hij daarbij aanneemt, kunnen een nieuwe externe bron van autoriteit vormen waarin leidinggevendenden en ondergeschikten elkaar terug kunnen vinden.⁶ De bemiddelaar vervult dan tijdens de bemiddeling een voorbeeldfunctie als vertegenwoordiger van die nieuwe autoriteit en oefent op die manier niet alleen autoriteit uit tijdens het bemiddelingsproces maar laat zijn autoriteit ook doorwerken na het bemiddelingsproces.

⁶ Volgens Verhaeghe (2015, 115) die spreekt over een “horizontale” autoriteit, zal in zo’n nieuwe samenwerking het bemiddelen (!) tussen de verschillende leden van het collectief in functie van een gemeenschappelijk doel, een van de belangrijkste taken van leidinggevendenden vormen.

Bibliografie

- H. Arendt (1954), *What is authority?*, <https://www.pevpat-ugent.be/wp-content/uploads/2016/09/H-Arendt-what-is-authority.pdf> (geconsulteerd op 20 mei 2018).
- C. Baylis & R. Carroll (2015), "Power issues in mediation", *ADR bulletin*, vol. 7, nr. 8, p. 1-6.
- K. Bollen (2016), "Streven naar machtsevenwicht in arbeidsmediations: mythe of realiteit?", in: G. Frerks e.a. (red.), *Macht en mediation*, Maklu, Antwerpen/Apeldoorn, 2016, p. 25-43.
- K. Bollen (2014), *Mediation in Hierarchical Labor Conflicts*, KU Leuven, 249p.
- K. Bollen & M. Euwema (2012), "Macht en emoties in conflict(bemiddeling)", *Tijdschrift voor conflicthantering*, nr. 4, p. 4-7.
- K. Bollen & M. Uitslag (2014), *Arbeidsmediation: een dynamische machtsbalans*, <http://rouwconflict.nl/wp-content/uploads/2014/01/Arbeidsmediation-Een-dynamische-machtsbalans.pdf> (geconsulteerd op 20 mei 2018).
- R. Broeckaert (2015), *Dienend leidinggeven. Zacht voor mensen, hard voor resultaten*, Lannoo Campus, Tielt, 168 p.
- J. Choy (2007), "Wat heb jij dan gedaan? Systemische coaching in de publieke sector", in: T. Dijkstra (red.), *Coachen als tweede beroep. Gedrag, gespreksvaardigheden en interventietechnieken*, Thema, Zaltbommel, p. 65-95.
- A.M. Davis & R.A. Salem (1984), "Dealing with Power Imbalances in the Mediation of Interpersonal Disputes", *Mediation Quarterly*, 6 (4), p. 17-26.
- D. Ducheyne (2016), *Duurzaam leiderschap. Hoe leiden in een VUCA-wereld?*, Die Keure, Brugge, 240p.
- Q. Eijkman (2016), "Macht en toegang tot mediation", in: G. Frerks e.a. (red.), *Macht en mediation*, Maklu, Antwerpen/Apeldoorn, p. 19-25.
- G. Frerks (2016), "Macht, onmacht en tegenmacht bij mediation – Introductie", in: G. Frerks e.a. (red.), *Macht en mediation*, Maklu, Antwerpen/Apeldoorn, p. 9-19.

- B. Jordaan (2016), "Power imbalances in mediation: how far should a mediator go?", in: G. Frerks e.a. (red.), *Macht en mediation*, Maklu, Antwerpen/Apeldoorn, p. 59-75.
- D.B. Klusmeyer (2014), "Hannah Arendt on authority and tradition", in: P. Hayden (ed.), *Hannah Arendt. Key Concepts*, Durham, Acumen Publishing, p. 138-152.
- B. Mayer (2000), *The Dynamics of Conflict Resolution. A Guide to Engagement and Intervention*, Jossey-Bass, San Francisco, 384p.
- A. Pierro, B.H. Raven, C. Amato & J.J. Bélanger, "Bases of social power, leadership styles, and organizational commitment", *International Journal of Psychology*, October 2012, 1-13.
- O. Shapira (2009), "Exploring the Concept of Power in Mediation: Mediators' Sources of Power and Influence Tactics", *Ohio State Journal on Dispute Resolution*, 24 (3), 2009, p. 1-35.
- M. Uitslag (2016), "Macht en onmacht van de mediator", in: G. Frerks e.a. (red.), *Macht en mediation*, Maklu, Antwerpen/Apeldoorn, 2016, p. 43-59.
- P. Verhaeghe (2015), *Autoriteit, De bezige bij*, Amsterdam/Antwerpen, 271p.
- J. Wade (1994), *Forms of Power in Family Mediation and Negotiation*, http://epublications.bond.edu.au/law_pubs/106 (geconsulteerd 20 mei 2018).