

Moreel leiderschap van de mediator

Alex Brenninkmeijer, datum 30-03-2021

Datum

30-03-2021

Auteur

Alex Brenninkmeijer^[1]

Folio weergave

[Download gedrukte versie \(PDF\)](#)

JCDI

JCDI:ADS260854:1

Vakgebied(en)

Burgerlijk procesrecht / Algemeen

Conflicten die in mediation aan de orde komen hangen vaak samen met verstoorde machtsverhoudingen, waarbij partijen minder of niet geloofwaardig op elkaar overkomen. Die geloofwaardigheid is gebaseerd op een samenspel van logos, pathos en ethos. De mediator kan partijen helpen om de rationele, emotionele en morele kant van een bepaalde kwestie te verkennen. Daarbij kan hij vanuit zijn eigen evenwicht van ratio, emotie en waarden, moreel leiderschap tonen en daarmee ook een voorbeeldfunctie voor partijen vervullen.^[2]

Het in stand houden van de juiste verhoudingen – de machtsbalans – vormt wellicht de belangrijkste succesfactor voor mediation als methode van conflicthantering en conflictoplossing. Conflicten berusten vaak op of gaan vergezeld van een verstoorde of vertroebelde machtsverhouding, waardoor de relatie tussen partijen stroef wordt. Deze wrijving schaadt de persoonlijke of zakelijke verhoudingen en kan zelfs de verhoudingen volledig verstoren, met conflictescalatie en eventueel een breuk als resultaat. Dit korte narratief is voor mediators herkenbaar en eventueel vertaalbaar naar het eigen werkteerrein.

Over macht in mediations

De analyse van de machtsbalans wordt complexer, maar ook intrigerender, wanneer de rol van de mediator zelf erbij wordt betrokken. De mediator verkeert tot op zekere hoogte ook in een machtsverhouding tot partijen. Die macht is deels zakelijk bepaald door de mediationovereenkomst, omdat de partijen opdrachtgever zijn en de rechten en plichten daarin over en weer geregeld zijn. Deels is die psychologisch als het bijvoorbeeld gaat om de – dynamische – ontwikkeling van de relatie van de mediator met ieder van de partijen en de balans die daarin schuilt. Iedere mediator heeft ervaren dat de mate van aandacht, de mate van ‘contact’ met ieder van de partijen, heel subtiel kan verschillen. Menig mediation zal stranden als het ontstaan van een ongewenste machtsverhouding tussen de mediator en een of meer partijen bij een van de of alle partijen weerstand oproept.

Schematisch kan een basale mediation worden beschouwd als een driehoeksverhouding waarin drie formele en informele machtsrelaties van belang zijn: die tussen de partijen onderling en die van de mediator tot ieder van de partijen. De meeste spanning zal veelal staan op de machtsverhouding tussen partijen, en die vraagt de meeste aandacht. Er is daarnaast altijd sprake van een zekere machtsverhouding tussen de mediator en de partijen. Die is, als het goed is, dienend in het mediationproces, in die zin dat de mediator partijen faciliteert in de mogelijke verheldering en transformatie van hun machtsverhouding. Ook deze uitbreiding van het narratief over mediation zal herkenbaar zijn.

De vraag is echter: waaróm stellen we macht zo centraal in de analyse van mediation? Niet te ontkennen valt dat macht in menselijke verhoudingen een belangrijke rol speelt, die echter veelal onbesproken blijft. Maar ik stel de vraag ook om een persoonlijke reden. Ik moet namelijk bekennen dat macht een preoccupatie van mij is, in die zin dat ik op macht let. Dat is vooral omdat machtsuitoefening sterke emoties bij mij kan losmaken, die onder meer verbonden zijn met rechtvaardigheidsbeleving. Ik kan er persoonlijk niet goed tegen als mensen mij vanuit macht bejegenen.

Van macht naar gezag

In de loop van mijn persoonlijke, maar vooral professionele leven, heb ik relatief veel aandacht besteed aan de transformatie van macht in gezag; gezag als (intrinsiek) gerechtvaardigde macht. Macht is vaak meer formeel bepaald en

extern opgelegd of kan juist samenhangen met onmacht. Gezag wordt veelal meer gedragen vanuit de inhoud, vanuit eigen waarden. Denk bijvoorbeeld aan de analyse van de Nationale ombudsman van politioptreden als de ‘sterke arm’ van de overheid. De politie kan alleen goed functioneren als de formele macht gepercipieerd wordt als gerechtvaardigd, als gezag. Ik hoef maar ‘sterke knie’ te zeggen en de verbinding met de indrukwekkende mondiale *Black Lives Matter*-beweging is gelegd, waarbij het geknield zitten een gezaghebbende protestuiting werd.

De rechtvaardiging van macht en machtsuitoefening en transformatie in gezag beschouw ik daarom als een kernthema van het samenleven. Daarin ligt ook de kracht van moreel leiderschap voor ieder van ons besloten: geen autoritaire macht, maar gezag uitoefenen. Ieder van ons kan in principe moreel leiderschap ontwikkelen. Maar helaas wil niet iedereen dat, of heeft niet iedereen het benodigde reflectievermogen. Want de transformatie van macht in gezag berust voor een belangrijk deel op kritische zelfreflectie.

Deze rechtvaardiging van macht en machtsuitoefening in de vorm van moreel leiderschap speelt op drie niveaus van ons leven: micro, meso en macro. Het microniveau is het persoonlijke niveau: mijn interne dialoog en mijn externe dialoog met de ander. Het mesoniveau is de sociale groep in de persoonlijke of de zakelijke sfeer en mijn rol daarin: gezin, familie, buurt, team, afdeling, vul maar in. Het macroniveau betreft het grote verband van de stad, het land, of zelfs de globale stad – *global village* – waar mijn eigen ‘ik’ relatief gezien vrij nietig is, hoewel via digitale media en bijvoorbeeld met anonieme bedreigingen juist extreem veel macht kan worden uitgeoefend.

Een belangrijk aspect van gezag is geloofwaardigheid, in die zin dat de ander jou ‘in jouw rol ziet zitten’, in de betekenis van legitimatie of rechtvaardiging. Je contact met de ander geeft een zekere voldoening wanneer de geloofwaardigheid over en weer aanwezig is of zelfs groeit. Het levert een vertrouwde, eventueel intieme relatie op, waarbij vertrouwen een sleutelfunctie vervult. Dat kan een persoonlijke verstandhouding zijn maar ook een functionele of zakelijke. Iedereen die met pubers te maken heeft weet dat ook het omgekeerde zich kan voordoen tijdens het ‘puberen’ van kinderen, en eveneens in de vele vormen van misverstand en conflict in alle andere relaties. Gezag als geloofwaardigheid is van belang op alle drie de niveaus van ons sociale leven: micro, meso en macro.

Over het macroniveau gesproken: Obama identificeerde de *strongmen politics* in zijn Mandela-lezing in 2018. Hij signaleerde daarmee de opkomst van autocratische leiders in de wereld. Met schending van mensenrechten treden zij niet ‘gerechtvaardigd’ op. De kinderopvangtoeslagaffaire vormde eind 2020 een illustratie op het mesoniveau: ‘Ongekend onrecht’ zei de parlementaire ondervragingscommissie. Het handelen van de Belastingdienst bleek niet gerechtvaardigd omdat ouders met onterechte juridische procedures en extreme terugvorderingen waren geconfronteerd. Op actueel microniveau noem ik de trouw aan covid-19-maatregelen, de persoonlijke keuzes die daarmee verbonden zijn en de dilemma’s die zij oproepen: ‘gerechtvaardigd’ of niet?

Over de rechtvaardiging van macht

Op zoek naar de bron van ‘rechtvaardiging’ van macht kwam de retorca van Aristoteles op mijn pad. Deze retorca leert hoe een retor overtuigend, ‘gerechtvaardigd’ kan overkomen. Overtuigen doe je volgens Aristoteles door in je betoog *logos*, *pathos* en *ethos* door te laten klinken. Je weet waar je het over hebt omdat je de feiten kent en kennis hebt (*logos*), je laat je eigen emoties zien, of je speelt in op die van je gehoor (*pathos*) en je laat merken voor welke (morele) waarden je staat en op welke morele waarden je bij toehoorders een beroep doet (*ethos*).

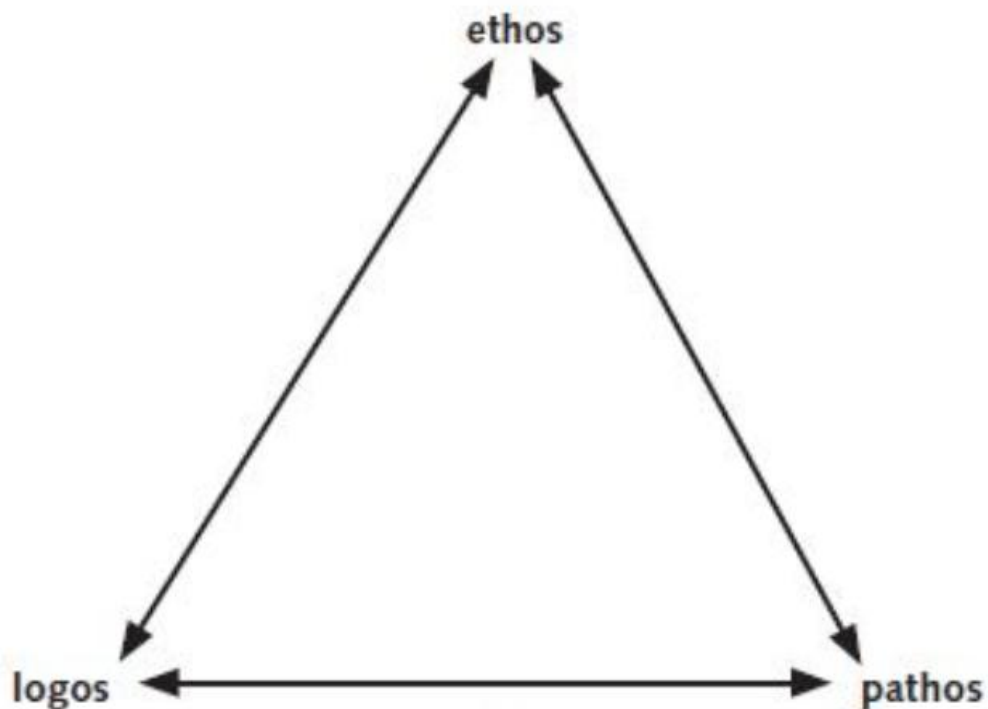
De retorca van Aristoteles kan worden gezien als een ‘trukendoos’ waarmee je de ander bespeelt, je gehoor overtuigt, je zin doorzet. Maar je kunt de betekenis van *logos* (de ratio), *pathos* (het gevoel of de emoties) en *ethos* (de waarden) ook benaderen als de bouwstenen om als mens geloofwaardig over te komen, of beter nog, geloofwaardig te zijn. In onze media-democratie (en drama-democratie) worden politici voortdurend ‘gewogen’ en beoordeeld op die geloofwaardigheid. In deze tijd waarin ‘identiteit’ zoveel aandacht krijgt, geldt dat misschien voor velen van ons. Te denken valt aan het in een flitsmoment links of rechts kunnen ‘swipen’ op sites waar mensen elkaar kunnen ontmoeten.

Die geloofwaardigheid geldt natuurlijk ook voor de mediator, want daar gaat dit betoog over. Hoe komt een mediator geloofwaardig over en hoe kan hij zijn houding en gedrag rechtvaardigen? Dat is een kernvraag voor mediators, omdat het welslagen van een mediation vaak staat of valt met die geloofwaardigheid. Partijen moeten de mediator als neutrale, als deskundige en eventueel als empathische derde zien zitten. Daarom is het belangrijk om nader in te gaan op de verhouding tussen *logos*, *pathos* en *ethos* in het algemeen en op de rol van mediator in het bijzonder.

De driehoek van geloofwaardigheid

Ik wijs op twee bijzonderheden bij figuur 1. In de eerste plaats is de verhouding tussen de drie dimensies van ons ‘zijn’ – *logos*, *pathos* en *ethos* – een wederkerige. Dit is gesymboliseerd als een pijl met twee uiteinden. In de tweede plaats staat in deze ordening *ethos* bovenaan. De ordening ‘*logos**pathos*-*ethos*’ kan ook worden vertaald als ‘hoofd, buik en hart’, zoals bij het enneagram – maar daar valt verder over te filosoferen. We spreken bijvoorbeeld ook over ‘onderbuikgevoelens’ en

over 'met de hand op het hart'.



Figuur 1. De driehoek van geloofwaardigheid.

Met de wederkerigheid in dit schema is ieder min of meer vertrouwd, in die zin dat bijvoorbeeld je gevoelens hun grens kunnen vinden in je 'verstand'. Dit kan bijvoorbeeld een rol spelen bij je waardering van vaccinatie (eng, gevaarlijk, preventief). Maar je kunt ook je bereidheid tot vaccinatie af laten hangen van de betekenis van jouw vaccinatie voor anderen (het uitbannen van een virus in de samenleving). Je vindt het belangrijk je niet mee te laten voeren door je emoties, etc. Als het gaat om een wellicht rationele keuze, dan kan iemand als feedback geven: 'Maar dat kun je niet maken!', waarmee een appel wordt gedaan op je waardenorientatie, die eventueel nauw verbonden is met de daarbij horende emotie.

Als ik persoonlijk wat betreft logos-pathos-ethos in een bepaalde situatie tot een evenwicht kan komen dan ervaar ik dat veelal als bevredigend, terwijl ik bij een gebrek aan evenwicht onrust kan voelen. Dit heb ik ook wel bij anderen waargenomen. Daarin schuilt kennelijk de werking van een soort kompas. Misschien is niet iedereen direct vertrouwd met de invloed van logos-pathos-ethos in persoonlijke of professionele situaties, maar het is de moeite waard om 'als je onrust voelt' eens na te gaan welke elementen van de situatie je in verbinding kunt brengen met logos-pathos-ethos. Ook het verkennen van de 'belangen' van ieder van partijen in een mediation kan meer inkleuring krijgen door aandacht te schenken aan deze drie dimensies van ons zijn. De weg van standpunt naar belangen, het verkennen van het grotere deel van de ijsberg onder water of het legendarische 'pellen van de ui' tijdens een mediation zijn hier illustraties van.

In de kinderopvangtoeslagaffaire gebruikte de Belastingdienst de dubbele nationaliteit en de naam van ouders als 'risicofactor' voor fraude (logos), hetgeen in strijd was met grondrechten omdat het discriminatoir was (ethos). Maar het handelen van de Belastingdienst jegens onschuldige ouders heeft ook verontwaardiging losgemaakt (pathos) en heeft zo geleid tot actie, tot verzet.^[3] In feite kunnen vrijwel alle menselijke interacties op micro-, meso- en macroniveau worden geanalyseerd op basis van de relatie logos-pathos-ethos die ermee verbonden is. Andere in het oog springende situaties in de afgelopen tijd zijn bijvoorbeeld de #MeToo-beweging, de pietendiscussie, maar ook de discussie rond afbeeldingen van Mohammed.

De #MeToo-beweging kent als het gaat om 'macht' een complexe en gelaagde structuur. Zeker is dat deze beweging tot een noodzakelijke machtsverschuiving heeft geleid. De pietendiscussie lijkt inmiddels van jaar tot jaar meer en meer uit te doven, hoewel premier Rutte nog in 2013 olie op het vuur gooide met zijn uitspraak: 'Volgens mij is zwarte piet zwart'. Inmiddels is hij van mening veranderd en dat helpt. De discussie over het afbeelden van Mohammed en eventueel de belediging van hem kent extreem gewelddadige incidenten en lijkt voort te duren. De vrijheid van meningsuiting kun je benaderen als de vrijheid om te beledigen, zelfs het 'recht' om de ander te beledigen, maar misschien zijn er ook goede redenen om dat juist niet te doen.

Vaak is er een evenwicht tussen de drie aspecten van ons bestaan, logos, pathos en ethos, en zoals gezegd kan een gebrek aan evenwicht bij ieder van ons een zekere onrust veroorzaken. Deze onrust vraagt bijzondere aandacht. De

meeste dingen die we doen en zelfs denken zijn 'automatisch' en 'onbewust'. 'Zwarte piet' bijvoorbeeld heeft lange tijd een rustig bestaan geleid in Nederland, maar op een bepaald moment ontstond maatschappelijke onrust en nu is het beeld van zwarte piet niet meer vanzelfsprekend. Zwarte piet is verschoven van een 'onbewuste' (aanvaarding) naar een 'bewuste' beleving waarin de gevoelens van 'niet-witte Nederlanders' (pathos) en de discussie over de aanvaardbaarheid van het beeld (ethos) centraal staan.

De Nobelprijswinnaar Kahneman heeft onderzoek gedaan naar onze oordelen en vooroordelen, en in het bijzonder naar al dan niet bewust oordelen en de denkfouten die we geneigd zijn te maken. Als het erop aankomt betreed je als het ware een 'cognitief mijnenveld', waar onverwacht vooroordelen verborgen kunnen zijn. Volgens Kahneman is het belangrijk dan de automatische piloot uit te schakelen en over te gaan van snel naar langzaam, meer reflectief denken. Dit cognitieve mijnenveld kan onrust opleveren voor iemand persoonlijk ('Ik zit niet lekker in mijn vel'), maar ook in relaties ('Het zit niet lekker tussen ons'). Onze hersencapaciteit is beperkt en het meeste wat we doen en denken gebeurt automatisch. Maar als het ertoe doet moeten we extra denkcapaciteit mobiliseren en tot een nadere afweging komen.

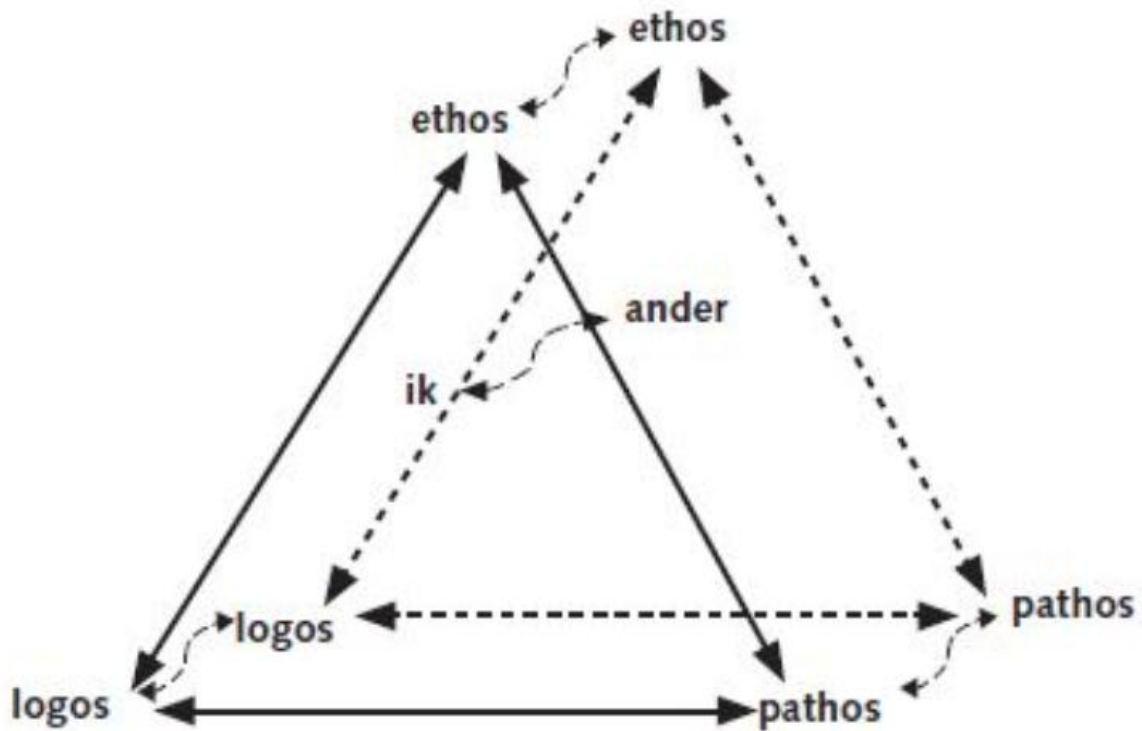
Die nadere afweging kan goed vorm krijgen door eens de hoeken van 'de driehoek van geloofwaardigheid' te verkennen. Dus het door Kahneman voorgestelde langzame denken kan vorm krijgen door te verkennen op welke manier logos, pathos en ethos met een bepaalde kwestie of situatie zijn verbonden, en wat mijn keuze of die van de ander is. Deze verkenning vormt een belangrijk onderdeel van mediation: de mediator stimuleert partijen om over te gaan van snel naar langzaam denken en aandacht te schenken aan zowel logos, pathos als ethos. Hiermee in lijn ligt de waarneming dat in een conflict vaak emotionele belemmeringen in de weg staan aan een oplossing, en dat die emotionele belemmeringen bij voorkeur éérs aan de orde komen voordat het conflict kan worden opgelost.

Ieders eigen waardering

Partijen in een mediation kunnen vooruitgang boeken in hun verhouding door – gestimuleerd door de mediator – te verkennen welke ratio, welke emoties en welke waarden over en weer een rol spelen in hun conflict. Daarmee komt de driehoek van logos, pathos en ethos in relatie tot de ander in beeld. Ieder mens zal in de meeste gevallen ten aanzien van uiteenlopende onderwerpen een verschillende 'mix' van logos-pathos-ethos hebben.

Neem bijvoorbeeld een discussie bij een scheiding van partners. Wat weten partners over en weer over logos, zoals het overdragen van een huurovereenkomst, de mogelijkheid van hypotheek in de nieuwe situatie en of er voldoende financiële middelen zijn? Hoe gaat het met de kinderen in de nieuwe woonsituatie van gedeeld ouderschap en het erkennen van elkaars rol daarbij, de ethos? En wat pathos betreft: hoe zeker voelt hun financiële situatie aan? Deze mix van logos-pathos-ethos zal van grote invloed zijn op het besluit waar zij achter kunnen staan. Maar tussen partners kunnen grote verschillen bestaan. Als dat het geval is, is het noodzakelijk om bij de ander te verkennen hoe de verschillende vragen worden gewaardeerd. Op die manier kan er ook een gemeenschappelijke keuze uit komen. Zelfs zonder conflict is het vaak aan te bevelen om bij belangrijke beslissingen alle verschillende kanten over en weer te verkennen.

Deze benadering kan duidelijk maken wat het 'zoekbereik' is in een mediation: een verkenning van de verschillende aspecten, waarbij de metaforen van de ijsberg en het pellen van de ui behulpzaam kunnen zijn. Het is een bekend verschijnsel dat vaak veel nadruk op de logos-vragen komt te liggen: de huur- dan wel hypotheekvormen, de aflossingsschema's, het maximale leenbedrag, etc. Maar de ervaring leert dat andere vragen, die zijn verbonden met waardeoriëntaties en gevoelens, net zo belangrijk zijn, zoals de woonafstand ten opzichte van de kinderen en hun school en de gedeelde zorg. Daarbij kunnen bij de partners verschillende overwegingen een rol spelen, zoals ieders toekomstige relatie met de kinderen.



Figuur 2. Ik en de ander.

Zo beschouwd is het een spannende onderneming om bij de ander te verkennen wat er speelt. Het zal in het vermogen van de mediator moeten liggen die verkenning tussen partijen te begeleiden. Bij een hypotheek kan die verkenning nog meevallen, maar er zijn talloze kwesties die veel lastiger liggen zoals het onderwerp gedeeld ouderschap bij een echtscheiding. Wat steeds een rol speelt is of partijen in evenwicht zijn wat betreft de logos (weten we even veel en snappen we waar het om gaat), dat partijen open staan voor elkaars pathos (gevoelens) en dat partijen een zeker vergelijk vinden als het gaat om ethos (waarden, het moreel kompas, zoals een gedeelde verantwoordelijkheid voor kinderen, in het belang van die kinderen).

Wat betreft de ratio is het belangrijk om zoveel mogelijk aan te sluiten bij de actuele stand van de kennis. Hierover kan goed worden gecommuniceerd, mede op basis van eventueel ingewonnen advies. Bij de emotionele kant van de zaak heeft ieder zijn eigen belevingswereld. Over emotionele percepties valt niet te onderhandelen. De waarden vormen wellicht het meest boeiende onderwerp, want natuurlijk zijn er verschillen in waardenpatronen bij mensen. Maar aan de andere kant kunnen bepaalde gedeelde essentiële waarden worden onderkend. Om dit onderwerp slechts kort aan te stippen: veel essentiële waarden zijn in het recht uitgekristalliseerd. Dit zijn in het bijzonder de grondrechten (vrijheid van meningsuiting, van godsdienst, gelijkheid en non-discriminatie, etc.), maar ook het contractenrecht (een woord is een woord) en het strafrecht (je mag de ander niet schaden) en meer instrumenteel als het gaat om de verplichtingen bij echtscheiding. Een belangrijk deel van de waarden die voor mensen spelen zijn echter individueel bepaald en kunnen verschillen. Het is daarom moeilijk om een ander mijn waarden 'op te leggen', zoals 'gelijkwaardig ouderschap'.

Macht in relaties kan op alle hoeken van logos-pathos-ethos uitgeoefend worden. Er kan machtsongelijkheid zijn wat betreft kennis en inzicht. De een kan de gevoelens van de ander in een bepaalde kwestie negeren of zelfs bagatelliseren of beschimpen, of manipulatief op gevoelens inspelen. Iemand kan zijn gevoelens heel heftig uiten en op die manier dwingend overkomen. Maar ook in het kennen, erkennen of miskennen van waardeoriëntaties kan macht worden uitgeoefend. Daarbij zijn twee factoren van groot belang in mediation. In de eerste plaats is dat de dominantie van het rationele. Wij leven in een tijd die overrationeel is. Het gesprokene of geschrevene in woorden lijkt vaak het enige wat telt, of mag tellen, en emoties worden als 'zwak' beschouwd. Overigens wordt via de (sociale) media de emotie vaak geëxploiteerd als machtsmiddel. Zo beschouwd vormt de 'waardenkant' de zwakste kant van de driehoek. Dat vormt misschien ook het gemis in deze tijd in onze samenleving.

Deze benadering van logos-pathos-ethos heb ik een keer gepresenteerd aan een groep van ongeveer 75 personen bij een ministerie. Het ging om het onderwerp 'veilige werkorganisatie'. Tussen de deelnemers ontwikkelde zich vervolgens een boeiende dialoog waar ik geen rol meer bij hoefde te spelen. De vraag kwam op wat in deze organisatie werd gewaardeerd. Waar het een aantal deelnemers om ging was dat alle waardering eigenlijk in de logos-hoek zat: veel weten, veel

beheersen. De vraag kwam op hoe bijvoorbeeld 'empathie opbrengen' als vaardigheid zou kunnen worden gewaardeerd en welke rol waarden en het actief ondersteunen daarvan, in de organisatie speelden. Het is mijn ervaring dat als mensen in een bepaalde situatie het beeld van de driehoek voor zich hebben, en eventueel zelfs de twee driehoeken van 'ik' en 'de ander', ze vrij zelfstandig delen daarvan of het geheel kunnen invullen, of kunnen identificeren waar eventueel een knelpunt zit. Deze driehoeken kunnen daarom worden gebruikt als hulpmiddel in een mediation, als mensen in staat zijn die met enige nieuwsgierigheid te verkennen.

In de tweede plaats is het belangrijk om te letten op het verschil in taal waarmee logos, pathos en ethos tot uitdrukking komen of worden gebracht. Bij de logos past het woord, gesproken of geschreven. Natuurlijk kunnen we ook in woorden spreken over gevoelens of waarden, maar er is een verschil. Gevoelens (pathos) zijn primair persoonlijke gewaarwordingen die niet met directe taal verbonden zijn, maar veel meer met indirecte taal zoals lichaamstaal. Voor het ontwikkelen van menselijke relaties vormt het 'lezen' van die lichaamstaal een belangrijk middel. Als het gaat om waarden (ethos) dan gaat het er vaak om wat je doet: je handelen of het nalaten daarvan. Zoals mensen die tijdens de Tweede Wereldoorlog joodse kinderen redden later zeiden 'maar dat deed je gewoon'. Dat iemand dat deed was natuurlijk buitengewoon: de manier waarop je je waarden laat spreken is in het concrete handelen. In dat concrete handelen ligt evident moreel leiderschap besloten.

De rol van de mediator als 'moreel leider'

Misschien klinkt het op het eerste gezicht wat aanmatigend om de rol van de mediator te benaderen vanuit moreel leiderschap. Maar zoals ieder voor zich moreel leiderschap kan ontwikkelen en op die manier overtuigend, gezaghebbend kan overkomen op anderen, geldt dat zeker voor de mediator. De mediator kan zijn werk immers niet laten rusten op machtsgebruik tegenover partijen. Ook schiet de mediator tekort wanneer een mediation wordt 'georganiseerd' op basis van de mediationovereenkomst, de reglementen en 'volgens het boekje'. De mediator handelt vanuit een eigen evenwicht tussen logos, pathos en ethos en kan op die manier de unieke rol van neutrale, onpartijdige derde in het conflict vervullen. In die zin moet een mediator goed in zijn vel zitten om een zeker gezag te kunnen uitstralen.

Vanuit die redelijk evenwichtige positie – die wellicht tijdens de mediation nog enige bijstelling behoeft, of bijsturing krijgt in een comediation – kan de mediator een relatie aangaan met partijen. Zijn interventies zijn daarbij gericht op versterking van de communicatie tussen partijen op de verschillende domeinen van logos, pathos en ethos. Hierbij kan 'de taal van de mediator' een hulpmiddel zijn om interventies vorm te geven, ermee rekening houdend dat logos, pathos en ethos ieder een eigen taal hebben, en dat partijen wellicht niet vanzelf elkaars taal spreken of begrijpen. Vaak blijven de verschillen tussen feminie en masculie communicatie en handelingspatronen of -strategieën onderbelicht, maar de exploratie van dat gegeven zou om een nieuw artikel vragen. Rekening houdend met de eigen taal van logos, pathos en ethos kan de mediator zinvol interveniëren, zonder macht te gebruiken en tegelijkertijd inspelen op (in bepaalde opzichten eventueel ongelijke) machtsverhoudingen tussen partijen.

Voetnoten

[2]

Dit artikel is gebaseerd op een inleiding voor de Mediatorsvereniging Haaglanden op basis van mijn boek *Moreel leiderschap*, Prometheus 2019. Van Henneke Brink, Suzanne van Doorn, Mirjam Duyser en Ingrid Metz ontving ik waardevolle feedback. Zie ook Henneke Brink en Janny Dierx, 'Alex Brenninkmeijer: 'We moeten af van de taal van de strongmen'', *Tijdschrift Conflicthantering* 2020/3.

[1]

Alex Brenninkmeijer is lid van de Europese Rekenkamer en als hoogleraar verbonden aan de Universiteit Utrecht en auteur van *Moreel leiderschap*, Prometheus 2019.

[3]

Alex Brenninkmeijer, "De grondbeginselen van de rechtsstaat zijn geschonden" als 'verschrikkelijk ongeluk'. Over de noodzaak van behoorlijk bestuur', *Nederlands Juristenblad* 2021, nr. 1.