

# 'Zo ga je niet met mensen om!'

Het begrip procedurele rechtvaardigheid duikt regelmatig op in discussies en documenten over de oplossing van conflicten. In deze bijdrage onderzoekt Dick Allewijn de oorsprong en de ontwikkeling van dit begrip en verkent hij de betekenis die procedurele rechtvaardigheid kan hebben voor de handelwijze van de mediator.

DOOR DICK ALLEWIJN ILLUSTRATIE TAMAR RUBINSTEIN

Het is jaren geleden. In die tijd was de OV-chipkaart al wel ingevoerd, maar waren de perrons nog niet met hekjes afgesloten. 'Mijn OV-chip' bestond nog niet. Ik zat in de trein van Den Haag naar Dordrecht. Vlak voor Dordrecht was er kaartjescontrole, ik overhandigde mijn OV-chipkaart aan de conducteur. Deze hield mijn kaart lang tegen zijn uitlezer, intussen turend naar het scherm. De trein rolde station Dordrecht binnen. Samen met de conducteur stapte ik uit. De conducteur schreef wat krabbels op een formulier, drukte me dat samen met mijn OV-chipkaart in handen, en stapte weer op de trein. Ik bekeek het formulier, en stelde vast dat ik zojuist een boete had gekregen wegens het reizen zonder geldig vervoerbewijs. Ik liep naar de kaartjesautomaat, daarop kon ik nagaan of ik in Den Haag had ingecheckt. Dat had ik inderdaad gedaan.

Een onbetekenende gebeurtenis. Maar het zat me niet lekker, en ik schreef een mail aan de klantenservice van de NS. In mijn mail voerde ik aan dat ik wel degelijk een geldig vervoerbewijs had gehad, en dat ik het bovendien geen stijl vond dat mij zonder enige vorm van communicatie een boeteformulier in handen was gedrukt. De NS schreef mij daarop in een eenregelig briefje dat de boete mij, als vaste klant, werd kwijtgescholden.

Ik liet de kwestie rusten, al bleef het een klein beetje knagen. Met geen woord had de NS gerept over het gedrag van de conducteur, dat ik toch met nadruk in mijn mail aan de orde had gesteld. Sterker nog: juist het feit dat ik zonder enige gelegenheid tot weerwoord tot zwartrijder was bestempeld maakte dat ik er werk van had gemaakt. Niet die paar tientjes van de boete. Het

was een nuttige ervaring, over 'de inhoud' en 'de manier waarop'.

Mijn ervaring deed mij denken aan het verhaal waarmee Allen Lind en Tom Tyler hun standaardwerk over procedurele rechtvaardigheid beginnen.<sup>1</sup> Zij vertellen over een rechtbank voor verkeersovertredingen die alle overtreeders placht uit te nodigen voor een zitting. Als de overtreding licht was, oordeelde zij dat de

## De 'manier waarop' doet ertoe

overtreder met het voldoen aan de opkomstplicht, waarvoor veelal een vrije dag moest worden opgenomen, voldoende gestraft was. Vóór aanvang van de zitting werd de zaak dan al gesloten. Hoewel deze overtreeders kregen wat ze hebben wilden (geen straf, geen strafblad), toonden zij zich in een onderzoek ontevreden. Een vrouw was zelfs laaiend! Zij had foto's meegenomen waaruit haar onschuld bleek, en nu werd ze niet eens in de gelegenheid gesteld om die aan de rechter te laten zien! Ze had voor deze rechtbank geen goed woord over.

Vanuit de inhoud zou je kunnen zeggen: 'Wat zeurt ze nou, ze heeft toch haar zin gekregen?' Maar het is niet moeilijk de verontwaardiging van deze vrouw in te voelen. Zij had geen procedurele rechtvaardigheid ervaren. En dat tastte haar vertrouwen in de rechtbank aan, ook al had die haar gegeven wat zij hebben wilde: sluiting van het dossier zonder straf en zonder strafblad.



**Dick Allewijn**

is MfN-registermediator en emeritus-hoogleraar mediation aan de Vrije Universiteit Amsterdam.



De 'manier waarop' doet ertoe. En dat is de essentie van de sociale theorie van procedurele rechtvaardigheid. In de voorbeelden ging het om mensen die op inhoudsniveau kregen wat ze hebben wilden maar op procesniveau niet. Eens te meer geldt dat 'de manier waarop' ertoe doet in gevallen waarin mensen op inhoudsniveau níét krijgen wat ze hebben wilden. In de woorden van Lind en Tyler: *'Even those receiving poor outcomes from a procedure will react more favorably if the procedure is fair.'* Eigenlijk ook wel logisch. Toch wordt er vaak met ongelooft naar het leerstuk van procedurele rechtvaardigheid gekeken, ondanks de veelheid aan empirisch bewijs voor de juistheid ervan.

### Betekenis in het juridisch domein

De geboorte van de sociale theorie van procedurele rechtvaardigheid wordt in het algemeen geplaatst in 1975, als de sociaal-psycholoog John Thibaut en de jurist Laurens Walker hun boek *Procedural justice, a psychological analysis* publiceren.<sup>2</sup> Van de aanvang af had de theorie betekenis voor de inrichting van en het gedrag binnen juridische procedures. Toch landde de theorie pas in de loop van deze eeuw in het Nederlandse juridisch domein.<sup>3</sup> Een katalyserende rol daarbij speelde het programma *Passend contact met de overheid*.<sup>4</sup> In het kader van dat programma werden conferenties georganiseerd met nationale en internationale kopstukken op het gebied van procedurele rechtvaardigheid.<sup>5</sup> Juristen, en vooral degenen die een rol spelen in de rechtspraak, lieten zich aarzeland overtuigen. Bij hen heerst vaak de overtuiging dat het in het rechtsbedrijf niet direct gaat om 'het spel', maar om 'de knikkers'. 'Ik wil gewoon m'n geld' heb ik veel juristen horen zeggen als ik met hen over procedurele

rechtvaardigheid sprak. Illustratief is een podcast uit 2020 van Hilke Grootelaar, die in 2018 cum laude promoveerde op het proefschrift *Omgaan met procedurele rechtvaardigheid in rechtbanken*.<sup>6</sup> In de podcast vertelt zij dat de motivatie voor haar onderzoek samenhangt met een zekere scepsis. Ze wilde het concept procedurele rechtvaardigheid kritisch toetsen, want er waren destijds veel *believers* die het concept helemaal omarmden en er anderen mee om de oren sloegen.

### Er wordt vaak met ongelooft naar het leerstuk van procedurele rechtvaardigheid gekeken

Er zouden toch wel andere dingen net zo belangrijk zijn, zoals de inhoudelijke uitkomst van procedures, en vertrouwen? Maar door haar onderzoek ging ze om: procedurele rechtvaardigheid doet ertoe, het kan ertoe leiden dat mensen die op de inhoud niet krijgen wat ze vroegen, toch vertrouwen in de instituties houden.<sup>7</sup>

Ik denk dat de opkomst van procedurele rechtvaardigheid in het juridisch domein, en de moeite die juristen soms hebben om het concept te aanvaarden, twee kanten zijn van dezelfde medaille: de doorgeschoten juridisering van maatschappelijke relaties en vraagstukken. Daardoor is het juridisch denkmodel (het gaat om de inhoud, om rechten en plichten, en die zijn objectief vaststelbaar) dominant geworden, en is er tegelijkertijd behoefte ontstaan aan een concept waarin de aandacht

wordt verlegd naar 'de manier waarop' en naar de subjectieve beleving van rechtvaardigheid.<sup>8</sup> Aan de andere kant moeten de meeste aspecten van procedurele rechtvaardigheid juist juristen bekend voorkomen, zij vormen de waarden onder de regels van proces- en bewijsrecht, het beginsel van hoor en wederhoor voorop.<sup>9</sup>

## Bij rechters draagt ook kenbare dossierkennis bij aan ervaren procedurele rechtvaardigheid

Voor ons mediators is het concept makkelijker te aanvaarden, aangezien wij altijd al werken met de subjectieve belevingen van mensen, en naar hun verhalen luisteren, waaruit blijkt dat conflictescalatie niet in gang wordt gezet door de inhoud, maar door het gevoel door de ander te worden gedwarsboemd. Wij komen maar al te vaak de uitroep tegen: 'Het is niet eerlijk', 'Zo ga je niet met mensen om.' En wij kunnen daar wel wat mee.

### Het concept nader beschouwd

Thibaut en Walker ontwikkelden het concept van procedurele rechtvaardigheid in het kader van geschilbeslechting. Zij onderscheidde vijf soorten van geschilbeslechting, en plaatsten die in een oplopende reeks, naar de mate waarin de disputanten de controle aan een derde uit handen gaven: onderhandelen, mediation, moot (een soort evaluatieve mediation), arbitrage (met veel partij-invloed) en rechtspraak (met minder partij-invloed). Aan de hand van proeven met rechtenstudenten onderzochten zij tot welke vorm van derden-interventie partijen in een hoog geëscaleerd conflict zich bij voorkeur wenden, en hoe tevreden zij daarna over de afloop zijn.<sup>10</sup> In deze hoog geëscaleerde geschillen bleek arbitrage de voorkeur te hebben: veel partij-invloed, maar uiteindelijk hakt de arbiter de knoop door. Thibaut en Walker hebben hun aandacht vervolgens gericht op bindende procedures zoals arbitrage en rechtspraak. Hoe moet je deze procedures inrichten opdat de beslissing van de arbiter zo goed mogelijk wordt aanvaard, ook (of juist) door degene die in het ongelijk wordt gesteld?

In de loop der jaren verplaatste de aandacht zich van geschilbeslechting naar het nemen van besluiten door de overheid. Zie bijvoorbeeld de titel van een boek van Tom Tyler uit 1992: *Why people obey the law* (een boek dat de bedenkers van coronamaatregelen er nog wel eens bij zouden kunnen pakken). En de aandacht voor de inrichting van de procedure verplaatste zich naar het *gedrag* van de gezagsdrager. Het begrip interactionele rechtvaardigheid werd geïntroduceerd als onderdeel van procedurele rechtvaardigheid. Vandaag de dag gaat procedurele rechtvaardigheid dus vooral over de aanvaarding van gezag. Hoe moet een autoriteit zich, in zijn interactie met degenen over wie hij gezag uitoefent, gedragen opdat hij, waarschijnlijk, door diegenen wordt vertrouwd en zijn beslissingen worden aanvaard?<sup>11</sup> Hier is heel veel empirisch onderzoek naar gedaan. Dat gedrag er eigenlijk meer toe doet dan de inrichting van de procedure is nog eens bevestigd

in het recente proefschrift van Marc Wever over de bezwaarprocedure bij gemeenten. Hoe die procedure ook is ingericht (ambtelijk horen, bezwaaradviescommissie, informele aanpak), het grote verschil wordt gemaakt door een oplossingsgerichte attitude van degene die het bezwaar behandelt.<sup>12</sup>

Uit al dat onderzoek komen steeds, met wat nuances, dezelfde aanbevolen gedragingen naar voren. Namelijk transparantie over het besluitvormingsproces, een respectvolle bejegening, *voice*, kenbare professionaliteit en *due consideration*. Onder *voice* wordt dan niet verstaan: iemand 'zijn zegje' laten doen, beleefd luisteren naar wat hij te melden heeft, of in de gelegenheid stellen zijn standpunt te beargumenteren. Het gaat om echt belangstelling tonen voor zijn of haar perspectief, daarop doorvragen, en door samenvattingen laten merken dat de boodschap is overgekomen. Kenbare professionaliteit vertaalt zich bij geschilbeslechting in deskundigheid en onpartijdigheid. Bij rechters draagt ook kenbare dossierkennis bij aan ervaren procedurele rechtvaardigheid. En dan is er nog het aspect van *due consideration*, het laten merken dat je je iets van het verhaal van de betrokkene hebt aangetrokken. Voor bestuursbesluiten betekent dit bijvoorbeeld dat een verwijzing naar de toepasselijke wetsartikelen in de motivering niet genoeg is. Belangrijk is dat wordt aangegeven op welke wijze de naar voren gebrachte belangen zijn meegewogen. Persoonlijk spreek ik het liefste, in navolging van Thibaut en Walker, over invloed: geef betrokkenen invloed, zowel op het proces als op de inhoud.

Het belang van procedurele rechtvaardigheid in de praktijk van besluitvorming en geschilbeslechting is in mijn ogen tweeledig. In de eerste plaats aanvaarden mensen een negatieve uitkomst makkelijker, gaan zij eerder akkoord met een onvoordelige schikking of regeling, of accepteren zij een straf eerder, als zij het gevoel hebben dat de procedure eerlijk is geweest. En in de tweede plaats houden mensen vertrouwen in een institutie die negatief over hen beslist, als zij ervan overtuigd zijn dat die beslissing tot stand is gekomen op een manier die zij als eerlijk hebben ervaren.

In de afgelopen tien jaar is het concept van procedurele rechtvaardigheid in Nederland niet alleen betrokken op gezagsuitoefening, maar juist ook weer op geschilbeslechting.<sup>13</sup> Het Montaigne Instituut van de Universiteit Utrecht profileert zich als onderzoekscentrum op dit terrein.

### Procedurele rechtvaardigheid voor de mediator

Zoals we zagen gaat procedurele rechtvaardigheid over de aanvaarding van gezag; het gezag van de persoon of de institutie met macht (werkgeversgezag, overheidsbevoegdheid) of van de bovenpartijdige geschilbeslechter (bindend adviseur, arbiter, rechter). Toch is het concept ook van betekenis voor de tussenpartijdige geschiloplossing van de mediator. En dat is niet verwonderlijk. Mediation en procedurele rechtvaardigheid hebben bij Thibaut en Walker in dezelfde kraamkamer gelegen. Prein verhaalt in het *Handboek Mediation* hoe het ons zo vertrouwde onderscheid tussen inhoud en proces terug te voeren is op het klassieke boek van deze auteurs.<sup>14</sup> De indeling van het mediationproces kan volgens Prein ook beschouwd worden in het licht

van het onderscheid tussen procedurele rechtvaardigheid (eerste fase van de mediation) en distributieve rechtvaardigheid (tweede fase van de mediation). Eerst 'de manier waarop' aan de orde stellen dus, en daarna pas de inhoud. Ook Brenninkmeijer beschrijft mediation als een reis langs de verschillende vormen van rechtvaardigheid.<sup>15</sup> Eerst overheerst de interactionele rechtvaardigheid, namelijk als de mediator zijn werkrelatie met zijn cliënten opbouwt. Dan de procedurele rechtvaardigheid, als de mediator een luisterend oor biedt voor de verhalen van beiden, en dan de verdeelende als de mediator de zoektocht begeleidt naar een oplossing die beiden als rechtvaardig kunnen aanvaarden. Hij ziet het realiseren van de verschillende vormen van rechtvaardigheid als een belangrijk onderdeel van de professionaliteit van de mediator. Rechtvaardigheid is in zijn opvatting verbonden met een gevoel, een emotie. Een geschonden rechtvaardigheidsgevoel is de drijfveer om de strijd aan te gaan, dus als we partijen willen bewegen de strijd los te laten zullen we het over rechtvaardigheid moeten hebben. Het concept van procedurele rechtvaardigheid heeft dus op twee manieren betekenis voor de mediator. In de eerste plaats biedt mediation ruimte om tot een inhoudsvol gesprek te komen over wat in de gegeven situatie rechtvaardig is, vooral als er sprake is van een formeel machtsverschil tussen partijen. En in de tweede plaats doet de mediator er goed aan bij de vormgeving van het mediationproces de uitgangspunten van procedurele rechtvaardigheid in het oog te houden. Ik werk deze twee aspecten nader uit in de volgende paragrafen.

### **Machtsverschil tussen partijen in mediation**

Zoals we zagen gaat procedurele rechtvaardigheid over de aanvaarding van gezag. Indien een conflict ontstaat tussen een gezagsdrager en iemand die aan dat gezag onderworpen is (overheid/burger, werkgever/werknemer) is het vaak zo dat de minder machtige op zeker moment de gezagsuitoefening van de machtige partij niet als eerlijk heeft kunnen aanvaarden. 'Het is niet eerlijk!', roept de burger uit tegen de overheid. 'Zo ga je niet met mensen om!', klaagt de werknemer over zijn werkgever. Het concept van procedurele rechtvaardigheid kan in deze gevallen helpen bij de zoektocht naar de angel, naar waar de schoen wringt. Ook kan het helpen om de machtige op respectvolle wijze te laten ontdekken waar hij het vertrouwen van degene over wie hij moest beslissen is verloren.

Over machtsverschillen gesproken, in haar recente proefschrift heeft Meriem Kalter laten zien dat het consequent toepassen van de beginselen van procedurele rechtvaardigheid door de mediator (met name: het openstaan voor de verhalen van beiden, het houden van balans daarin, en het geven van invloed aan beiden) de invloed van het buiten de mediation bestaande machtsverschil binnen de mediation kan verkleinen.<sup>16</sup> Een belangrijk inzicht voor de mediator die in zijn mediation een zoektocht wil opzetten naar een gezamenlijk gedragen oplossing.

We stuiten hier trouwens wel op de beperking van de huidige betekenis van het concept van procedurele rechtvaardigheid voor de relatie tussen partijen in een mediation. Die beperking

lijkt te zijn gelegen in de eenzijdigheid van het concept. Het richt zich op het eerste gezicht alleen op het gedrag van de beslisser, degene met de formele macht. Een geëscaleerd conflict, waarin het optreden van een mediator gewenst is, is altijd tweezijdig van aard. Niet alleen het gedrag van de machtige partij doet ertoe maar ook dat van degene over wie de macht wordt uitgeoefend. De sociale theorie van procedurele rechtvaardigheid houdt zich wel bezig met de vraag hoe de machtige zich moet gedragen om het vertrouwen van de minder machtige te behouden, maar niet met de vraag hoe het komt dat de machtige in sommige gevallen dat gedrag niet (meer) aan de dag legt. Dat heeft meestal te maken met het gedrag van de ander, degene over wie macht wordt uitgeoefend. De theorie komt echter voort uit het denken over het sociaal contract: de voorwaarden waaronder de betrokkenen in een bepaalde relatie bereid zijn om hun eigenbelang te mitigeren, en rekening met elkaar te houden.<sup>17</sup> Juist voor een mediation tussen partijen met een formeel machtsverschil kan de theorie een grondslag bieden voor relatieherstel: 'Als u uw macht op een procedureel rechtvaardige manier uitoefent ben ik bereid de uitkomst te aanvaarden' versus: 'Als u erkent dat ik er over ga ben ik bereid mijn macht op een procedureel rechtvaardige manier jegens u uit te oefenen.'

### **Vormgeving van een mediation**

In mediationland is er permanent discussie over de vraag hoe de mediator zich moet positioneren: is hij een gespreksleider of gedraagt hij zich meer als een vergadervoorzitter? Richt hij zich primair op de inhoud van hetgeen zijn cliënten verdeeld houdt of gaat zijn aandacht vooral uit naar de emotionele onderstroom? Laat hij het proces organisch verlopen of richt hij een gestructureerde procedure met een agenda in? Het antwoord is van veel factoren afhankelijk.<sup>18</sup> De persoonlijke voorkeur en

## **Is de mediator een gespreksleider of gedraagt hij zich meer als een vergadervoorzitter?**

overtuigingen van de mediator zijn hierin natuurlijk een belangrijke factor. Maar de beginselen van procedurele rechtvaardigheid geven hoe dan ook een richtsnoer, gebaseerd op een veelheid aan empirisch onderzoek, voor de inrichting van het mediationproces en voor het gedrag binnen dat proces. De mediator oefent dan wel, als contractpartner van zijn cliënten, geen formele macht uit, dit neemt niet weg dat zijn procesbeslissingen als gezagsuitoefeningen zijn te beschouwen. Cliënten zullen ze in elk geval als zodanig ervaren.<sup>19</sup> Dat maakt de beginselen van procedurele rechtvaardigheid, en met name het toepassen van hoor en wederhoor, juist bij die beslissingen super relevant. Eens te meer geldt dat voor de mediators die ook uitspraken over 'de inhoud' doen, zoals scheidingsbemiddelaars van de vFAS, financiële mediators en andere evaluatieve mediators. Of mediators die werken met een *mediators proposal*. Bij alle inhoudelijke uitspraken die deze mediators doen is het dus niet alleen van belang wát ze zeggen, maar ook hoe, op welk moment, en na welke processtappen.

Richtlijnen, voortvloeiend uit het concept van procedurele rechtvaardigheid, zouden kunnen zijn:

- Wees helder over je rol en over het proces (uitleg). Leg tijdens het hele proces uit waarom je doet wat je doet (transparantie).
- Ga niet te snel. Laat de verhalen komen, luister ernaar, vraag door, en vat samen op inhoud, emotie en intentie. Blijf geruime tijd op het spoor van je cliënten (voice).
- Blijf steeds de mediator van beiden. Dat je je cliënten met respect bejegt spreekt wel vanzelf, maar hier gaat het ook om de kenbare professionaliteit.
- Houd balans in de aandacht die je aan je beide cliënten schenkt (onpartijdigheid).

## Pas voor iedere procesbeslissing hoor en wederhoor toe

- Geef je cliënten invloed op je procesbeslissingen. Volgens de MfN-mediationovereenkomst gaan partijen over de inhoud, en de mediator over het proces. Je hebt als mediator dus het volste recht om procesbeslissingen te nemen, maar de kans dat ze door beiden aanvaard worden is groter als je hen daar tevoren over consulteert. Pas dus voor iedere procesbeslissing hoor en wederhoor toe!
- In versterkte mate geldt dat ook voor de ultieme procesbeslissing die je bij een vastzittende mediation kunt nemen, namelijk de beëindiging van de mediation zonder vaststellingsovereenkomst. Overal je cliënten daar nooit mee.
- Mediators die met hun cliënten overeen zijn gekomen dat zij ook uitspraken over de inhoud doen, zijn degenen die zich het meest van de beginselen van procedurele rechtvaardigheid moeten aantrekken. Zij lopen immers van alle mediators het grootste risico om, juist door die inhoudelijke uitspraken, het vertrouwen van (een van) hun cliënten te verliezen. ■

### NOTEN

1. Allan Lind & Tom Tyler, *The social psychology of procedural justice*, New York: Plenum Press 1988.
2. John Thibaut & Laurens Walker, *Procedural justice: a psychological analysis*, Hillsdale: Lawrence Erlbaum 1975.
3. Zie bijvoorbeeld het proefschrift van Janneke van der Linden, *De civiele zitting centraal: informeren, afstemmen en schikken*, dissertatie, Tilburg: Tilburg University 2010.
4. [www.prettigcontactmetdeoverheid.nl](http://www.prettigcontactmetdeoverheid.nl)
5. De sociaal-psycholoog Kees van den Bos, hoogleraar empirische rechtswetenschap aan de Universiteit Utrecht, en Allan Lind en Tom Tyler.
6. Hilke Grootelaar, *Interacting with procedural justice in courts*, dissertatie, Universiteit Utrecht 2018.
7. Hilke Grootelaar, 'Ben ik eerlijk behandeld?', podcast in de serie *Meestervertellers* van SSR, 20 oktober 2020.
8. André Verburg, *Bestuursrecht in balans*, dissertatie Universiteit Utrecht, Den Haag: Boom juridisch 2019, p. 35.
9. Vergelijk Alex Brenninkmeijer, die de elementen van procedurele rechtvaardigheid beschouwt als feitelijke invulling van de formele eisen van *fair trial* in de zin van artikel 6 EVRM: 'Een eerlijk proces', *Nederlands Juristenblad* 2009, nr. 32.
10. Zie hiervoor Lind & Tyler 1988, p. 12 e.v.
11. Dit verklaart de relevantie voor het programma *Passend contact met de overheid*, dat zich immers richt op het gedrag van ambtenaren die burgers met klachten of bezwaren te woord staan. Wij mediators weten overigens dat in die interactie ook het gedrag van de minder machtige ertoe doet. Daarover later in dit stuk.
12. Marc Wever, *De bezwaarprocedure: Onderzoek naar verbanden tussen de inrichting van de procedure en de inhoudelijke kwaliteit van bezwaarbehandeling*, dissertatie Rijksuniversiteit Groningen, 2020.
13. Zie naast de al genoemde dissertaties van Van der Linden, Grootelaar en Verburg ook nog die Martje Boekema, *De stap naar hoger beroep*, dissertatie Rijksuniversiteit Groningen, Den Haag: Boom Juridische uitgevers 2015 en van Liesbeth Hulst, *Experimental legal studies on perceived procedural justice and trust in law and society*, dissertatie Vrije Universiteit Amsterdam, 2019.
14. Prein in A.F.M. Brenninkmeijer, H.J. Bonenkamp, K. van Oyen & H.C.M. Prein (red.), *Handboek Mediation*, Den Haag: Sdu 2017, p. 262.
15. Alex Brenninkmeijer, 'Soorten rechtvaardigheid en hun invloed op een mediation', *Tijdschrift Conflictantering* 2011/4, p. 23-25.
16. Meriem Kalter, *Mediating in hierarchical workplace conflicts*, dissertatie Katholieke Universiteit Leuven, 2020, p. 189. Zie ook haar artikel samen met Katalien Bollen en Martin Euwema in dit nummer.
17. Lind & Tyler 1988, p. V.
18. In mijn oratie onderscheidde ik bijvoorbeeld de mate van escalatie, de mate van juridisering, exit of blijven, is er één geschilpunt of moet er een allesomvattende regeling worden getroffen. Dick Allewijn, *Tussen recht en vrede. Mediation in de responsieve rechtsstaat*, oratie Vrije Universiteit Amsterdam, Den Haag: Sdu 2018.
19. Meriem Kalter onderscheidt in haar proefschrift de volgende manieren van machtsuitoefening door de mediator: *legitimate power*, *expert power* en *informational power*. Meriem Kalter 2020, p. 191.