

# Arbeidsmediation en een gelijktijdige klachtenprocedure, (hoe) gaat dat samen?

In arbeidsmediations komt het geregeld voor dat een van de partijen ook een klacht heeft ingediend, tegen de wederpartij of een ander, wegens bijvoorbeeld seksuele intimidatie, discriminatie of pesten. De klacht zelf is soms niet in mediation op te lossen, maar de mediation wordt daar wel door beïnvloed. Als de beklagde aan tafel zit hangt de klacht als een zwaard van Damocles boven zijn hoofd. Als de deelnemer aan de mediation een ander is dan beklagde, kan diegene zich beperkt voelen in het zoeken naar of accepteren van een oplossing. Hoe kan de mediator daarmee omgaan?

DOOR SANNE SCHREURS EN MIRJAM FISELIER ILLUSTRATIE TAMAR RUBINSTEIN

In dit artikel bespreken wij kort wat de (wettelijke) regels zijn rond klagen. In het bijzonder kijken we naar de regels voor klagen als sprake is van psychosociale arbeidsbelasting (hierna: PSA), waarvan de definitie volgens artikel 1 lid 3 onder e Arbeidsomstandighedenwet is: 'de factoren direct of indirect onderscheid met inbegrip van seksuele intimidatie, agressie en geweld, pesten en werkdruk, in de arbeidssituatie die stress teweegbrengen.' Verplichten die regels (tijdig) te klagen? En hoe verhouden zij zich tot een mediation? Vervolgens beschrijven we aan de hand van een aantal voorbeelden wat de aanpak van de mediator kan zijn als er naast de mediation een klacht is ingediend.

## Wet- en regelgeving

Artikel 9.1 van het MfN-Mediationreglement bepaalt dat partijen eventuele bij aanvang van de mediation lopende procedures over de kwestie opschorten tijdens de mediation. Artikel 9.2 bepaalt dat partijen tijdens een mediation jegens elkaar geen procedures aanhangig maken.<sup>1</sup> Deze regels beogen dat partijen in mediation zo onbelemmerd mogelijk met elkaar kunnen spreken over wat er speelt. Onder procedures worden in deze context gerechtelijke procedures verstaan, zoals een ontslagprocedure. Het indienen van een klacht valt daar niet onder.

Door een klacht in te dienen tijdens mediation wordt, juridisch gezien, niet tegen de regels van mediation gehandeld. Wel kan zo'n klacht, om eerdergenoemde redenen, belemmerend werken voor een mediation. In de klachtenprocedure is in de regel sprake van een beklagde, die zich verdedigt tegen de klacht van de klager, en is er de klachtinstantie die een (al dan niet bindend) advies geeft, op grond waarvan jegens de beklagde maatregelen kunnen worden genomen. Een dergelijk proces kent een andere dynamiek dan de mediation. Bij mediation gaat het om twee gelijkwaardige partijen die gezamenlijk op basis van belangen naar een oplossing zoeken, bij een klachtprocedure is dat niet het geval. De dynamiek van de klachtenprocedure werkt (meestal) verstorend voor de constructieve, oplossingsgerichte sfeer van de mediation, waarin partijen inzicht proberen te krijgen in elkaars handelen en wat dat met de ander doet. Een partij zal zich echter niet altijd helemaal vrij voelen om te wachten met een klacht. Op grond van artikel 7:658 van het Burgerlijk Wetboek (BW) heeft de werkgever een zorgplicht voor de veiligheid van de werkomgeving. Daarbij heeft hij de verplichting zich als goed werkgever te gedragen op grond van artikel 7:611 BW. Is de werknemer ermee bekend dat de werkgever zijn zorgplicht voor de



Mirjam Fiselier en Sanne Schreurs zijn MfN-registratiemediator en advocaat bij DingemansVanderKind advocaten en mediators. Sanne is redactielid van dit tijdschrift.



TR'21

arbeidsomstandigheden schendt, dan wordt soms zelfs een klacht

plicht

 aangenomen.<sup>2</sup> Daarnaast is van belang dat de Arbeidsomstandighedenwet de werkgever verplicht een beleid te voeren dat is gericht op voorkoming, althans beperking, van PSA.<sup>3</sup> In het kader van het PSA-beleid hanteren werkgevers vaak een interne klachtenregeling op grond waarvan over ongewenst gedrag kan worden geklaagd. De richtlijn *Conflic-*

## Waar is de klacht overgegaan in een conflict dat ook te maken heeft met anderen dan degene over wie de klacht gaat?

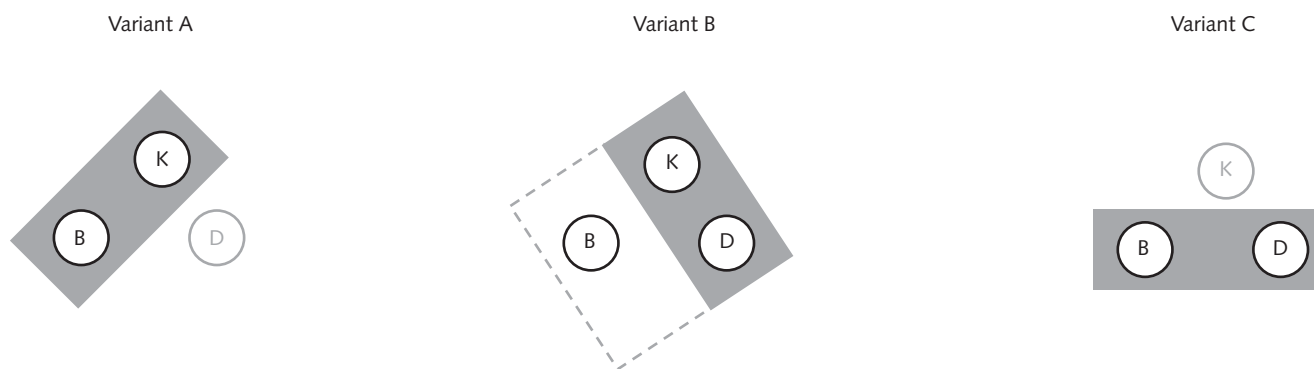
*ten in de werksituatie voor het handelen van de bedrijfsarts*<sup>4</sup> schrijft voor dat de bedrijfsarts bij pesten en seksuele intimidatie handelt volgens het PSA-beleid van de werkgever en het Kennisdossier PSA (*Arbodossier Pesten of Arbodossier Seksuele intimidatie*)<sup>5</sup> raadpleegt. Veelal zal in eerste instantie worden doorverwezen naar een vertrouwenspersoon. Als sprake is van agressie of geweld in de organisatie, schrijft de richtlijn voor dat het Kennisdossier PSA (*Arbodossier Agressie en geweld*) wordt geraadpleegd.<sup>6</sup> Daaruit volgt dat pesten wordt opgevat als een vorm van psychische agressie. Fysieke agressie wordt gezien als een uitwas van psychische agressie. Het kennisdossier vermeldt dat een hoge werkdruk en onderlinge conflicten vaak de aanleiding zijn voor agressief gedrag tussen collega's en leidinggevend. Diagnosticeert de bedrijfsarts (mede) een conflict, dan noemt de richtlijn

*Conflicten in de werksituatie* dat een interventie, zoals mediation, kan worden voorgesteld.

### Rol mediator: filteren en kaders scheppen

Vaak komt het echter voor dat er én een conflict is dat aanleiding vormt mediation te adviseren én dat een verwijzing naar het PSA-beleid aan de orde is. Soms is de grens tussen het conflict waarvoor mediation is ingezet en de schending van het PSA-beleid waarover wordt geklaagd niet scherp te trekken. Waar houdt de klacht op of is deze overgegaan in een conflict dat ook te maken heeft met anderen dan degene over wie de klacht gaat? Het probleem dat voorligt in de mediation wordt zo een mengvorm met lastige tentakels naar andere gebieden. De mediator zal in zo'n geval met partijen de probleemstelling moeten 'filteren'. Dit filteren van aspecten vraagt een subtiele aanpak en zorgvuldige gespreksopbouw. Het gaat erom dat partijen onder leiding van de mediator het arbeidsconflict terugbrengen tot zijn eigen profiel en tot het inzicht komen welk aspect kan worden opgelost in de mediation. Verder moet worden besproken en geïnventariseerd of de juiste personen aan tafel zitten; wat hun behoeften en wensen zijn; welke personen eventueel verder moeten worden betrokken en wat daar de volgordelijkheid in is. Vervolgens kan de route worden uitgestippeld, die tijdens het proces ook weer kan wijzigen. Wij zien in de praktijk van mediation vaak de volgende drie varianten (zie figuur 1):

- A. Klager (K) en beklagde (B) zitten samen aan tafel en er is een klacht ingediend bij een instantie binnen (bijvoorbeeld klachtencommissie) of buiten de organisatie (bijvoorbeeld Commissie voor de Rechten van de Mens).



Figuur 1. Varianten in de setting.

- B. Klager en een derde (D) (meestal afgevaardigde van de organisatie) zitten aan tafel, beklagde zelf niet, en er is een klacht ingediend bij een instantie binnen of buiten de organisatie.
- C. Beklaagde zit aan tafel met een derde (meestal afgevaardigde van de organisatie). De klager heeft een klacht ingediend bij een instantie binnen of buiten de organisatie.

Hierna bespreken we deze drie verschillende varianten aan de hand van voorbeeldsituaties, waarin we steeds het scenario uitwerken dat de klachtenprocedure niet (scenario 1) of wel (scenario 2) wordt voortgezet. In variant C is van verschillende scenario's geen sprake en wordt alleen de klachtenprocedure voortgezet. Telkens geven we aan wat de routekaart is die de mediator kan volgen. De instantie binnen of buiten de organisatie waar wordt geklaagd halen we aan als 'klachtinstantie'.

### Variant A – Klager en beklagde zitten samen aan tafel en er is een klacht ingediend bij een klachtinstantie

De samenwerking tussen Kees en zijn nieuwe leidinggevende Alex loopt niet goed. Kees heeft het gevoel dat Alex strenger is naar hem dan naar zijn collega's. Hij heeft voor het eerst een slechte beoordeling gekregen. Kees is homo-seksueel en hij heeft het gevoel dat de houding van Alex wordt ingegeven door zijn seksuele geaardheid. Alex maakt daar voortdurend grapjes over. Aanvankelijk koos Kees ervoor een beetje mee te lachen en de grapjes te negeren. Hij merkte echter dat dat niet meer lukte. Aangespoord door zijn partner, die ziet hoe hij hieronder lijdt, heeft Kees een klacht ingediend bij een klachtinstantie. Vervolgens heeft hij zich ziek gemeld. HR is betrokken en stelt mediation voor, waarmee Alex en Kees instemmen. In het intakegesprek blijkt dat Alex er geen flauw benul van heeft dat Kees last heeft van zijn gedrag. Alex schrikt hiervan en wil graag met Kees in gesprek. Alex zit er op zijn beurt mee dat Kees denkt dat zijn slechte beoordeling hiermee te maken heeft. Alex voelt zich niet serieus genomen als leidinggevende.

De eerste vraag die aan Kees moet worden gesteld is wat zijn behoeftes en wensen zijn. Wat wil hij bereiken met deze

mediation? Gaat het Kees om een principiële uitspraak waarbij het gedrag van Alex wordt beoordeeld door de klachtinstantie en mogelijk zelfs een maatregel volgt? Of is het voldoende als hij de erkenning krijgt van Alex zelf; dat Alex inziet wat de impact is van zijn houding en gedrag en dat er afspraken worden gemaakt, die moeten voorkomen dat dit in de toekomst weer gebeurt?

### Variant A – scenario 1

De mediator bespreekt dit met Kees in het intakegesprek. Kees moet hier even goed over nadenken. Waar is het hem echt om te doen? Kees wil het liefst weer met plezier naar zijn werk kunnen gaan en zich daar veilig voelen. Ook wil hij af van dat rotgevoel dat hij door Alex anders wordt behandeld dan de rest. Hij vindt Alex op zich 'een goeie vent', maar hij denkt dat Alex zich niet realiseert wat voor effect zijn gedrag heeft op hem. Hoewel hij hier tegenop ziet, wil Kees eerst proberen om tot een oplossing te komen met Alex. Mocht dit niet lukken dan is er altijd de mogelijkheid om de klachtenprocedure voort te zetten.

De mediator zal met partijen moeten afspreken dat de klachtenprocedure *on hold* wordt gezet.

Kees en Alex gaan in gesprek met behulp van de mediator. Kees legt Alex uit wat zijn gedrag met hem doet. Alex had daar niet zo over nagedacht. Hij bedoelde het niet slecht, en was door Kees een beetje op het verkeerde been gezet, omdat Kees wel lachte om zijn grappen. Hij vindt het naar dat hij Kees pijn heeft gedaan. Hij begrijpt nu echter wel dat, ook al zijn het grapjes, hij hiermee toch een grens over is gegaan. Alex weet Kees ervan te overtuigen dat hij kritiek heeft op het functioneren van Kees en dat dat losstaat van diens geaardheid. Alex en Kees maken afspraken over hoe ze hiermee in de toekomst misverstanden kunnen voorkomen. Ze spreken af dat deze afspraken in het personeelsdossier opgenomen mogen worden, zodat beiden hier een beroep op kunnen doen, als dat nodig is. Kees trekt de klacht in. Hij heeft met de mediation bereikt wat hij wilde bereiken.

De mediation tussen Kees en Alex leidt tot een oplossing waarin ook (de intrekking van) de klacht is verdisconteerd.

### **Variante A – scenario 2**

Kees heeft er goed over nagedacht. Hij wil eerst een advies van de klachtinstantie. Hij vindt het belangrijk dat onderzoek wordt gedaan en het is voor hem van belang dat de werkgever hierin een principieel standpunt inneemt. Kees ziet dit als een situatie die verder reikt dan zijn geval. De werkgever moet een veilige werkplek bieden aan eenieder die in de organisatie werkt. Daarnaast voelt Kees zich sterker staan tegenover Alex als is vastgesteld dat er sprake is geweest van discriminerend gedrag. Eerst moet er dus een oordeel komen over het gedrag van Alex, dan ziet hij wel verder.

De mediation wordt on hold gezet terwijl de klachtprocedure wordt gevolgd. Dit voorkomt ook dat de klacht als drukmiddel wordt gebruikt in de mediation. Zodra helderheid bestaat over de uitkomst van de klachtprocedure kan worden onderzocht of behoefte bestaat de mediation te hervatten. Misschien is het opportuun dat Kees en Alex alsnog aan tafel komen om te onderzoeken of zij de samenwerking weer op de rit kunnen krijgen op een manier die voor beiden aanvaardbaar is. Lukt dat niet, of wil Kees of Alex dat niet, dan wordt de mediation misschien voortgezet met naast Alex ook een ander persoon namens de organisatie. Ook kan het aangewezen zijn de mediation voort te zetten met Kees en een ander persoon namens de organisatie. Als de mediation tussen Alex en Kees strandt zullen immers andere oplossingen onderzocht moeten worden, zoals herplaatsing of zelfs beëindiging van de arbeidsovereenkomst. Dit zal onder meer afhangen van de beslissing op de klacht.

### **Variante B – Klager en een derde (meestal afgevaardigde van de organisatie) zitten aan tafel, beklagde zelf niet, en er is een klacht ingediend bij een klachtinstantie**

Sylvia meldt zich ziek na een ruzie met haar leidinggevende Najim. De ruzie is ontstaan doordat Sylvia zich vaak ziekmeldt en dat niet op de juiste wijze doet. Najim kan niet op haar rekenen. Het is iedere keer hetzelfde liedje: Sylvia belt hem niet, maar stuurt kort voor aanvang van haar dienst een e-mail om zich ziek te melden. Najim ergert zich kapot. De bedrijfsarts adviseert mediation. Daarnaast verwijst hij Sylvia naar de vertrouwenspersoon omdat ze pestgedrag ervaart van haar collega Tom. Sylvia heeft daar niet eerder over gesproken met Najim. In de mediation vertelt ze daarover: kort voor aanvang van haar werk krijgt zij het soms zo benauwd, als ze ingeroosterd staat met Tom, dat ze zich in paniek ziekmeldt. Sylvia zegt een klacht in te dienen over Tom bij een klachtinstantie. Van Najim ondervindt ze maar weinig steun. Ziet hij wel wat er gebeurt? Hij is toch haar leidinggevende?

De mediator bespreekt in het intakegesprek met Sylvia dat de relatie en communicatie tussen haar en Najim in beginsel bespreek- en oplosbaar is in de mediation. De ervaring door Sylvia van het pesten door Tom niet: die ervaring kan Najim alleen niet wegnemen. Nadat het probleem tussen Sylvia en Najim is opgelost, onderzoekt de mediator wat Sylvia met de klacht tegen Tom wil bereiken, en wat zij hierover met Najim kan en wil delen. Als het Sylvia erom gaat gehoord en gezien te worden en ook het gedrag met Tom vertrouwelijk te kunnen bespreken, dan is het zaak het proces hierop in te richten en ook Tom eventueel bij de mediation te betrekken of een aparte mediation tussen Sylvia en Tom te starten. Wil Sylvia in gesprek met Tom, al dan niet in het bijzijn van Najim of de vertrouwenspersoon? En wil Tom dat ook? Zie verder variant A, scenario 1, met dien verstande dat Tom aan tafel zou moeten zitten voor een algehele oplossing.

### **Variante B – scenario 1**

Sylvia wil eerst ervaren wat een gesprek met Najim haar brengt. In dat gesprek voelt zij zich gezien en gehoord door Najim. De contouren voor herstel van de relatie tussen Sylvia en Najim zijn zo'n beetje helder. Sylvia geeft aan dat zij het pestgedrag ook graag met Tom wil bespreken, maar wel in het bijzijn van een vertrouwenspersoon en misschien zelfs Najim. Ze wil met Tom delen wat zijn pestgedrag met haar doet, horen hoe hij er tegen aan kijkt, maar vooral weer prettig kunnen samenwerken.

De mediator, Sylvia en Najim onderzoeken of Tom ook bij de mediation wil worden betrokken en zich wil committeren aan de vertrouwelijkheid. Zo ja, dan organiseert de mediator een gesprek tussen Sylvia en Tom. Ook wordt met Sylvia en ook met Tom besproken of Najim daar bij moet zijn. Zo niet, hoe wordt Najim dan verder geïnformeerd over de uitkomst van dat gesprek? Met Sylvia wordt besproken hoe zij verder om zal gaan met de klacht: wil zij die handhaven als het gesprek met Tom goed verloopt? Zie verder ook variant A, scenario 1.

### **Variante B – scenario 2**

Sylvia voelt zich in de mediation gezien en gehoord door Najim. De grond voor haar klacht is daarmee echter niet weggenomen. Zij wil het pestgedrag van Tom beoordeeld zien buiten de mediation. Ze hoopt dat er een advies komt van de klachtinstantie over het gedrag en dat de werkgever dat advies ter harte neemt.

De mediator zal met Sylvia moeten bespreken dat de uitspraak die zij met haar klacht hoopt te krijgen niet in de mediation thuis hoort. Welke kwesties tussen Sylvia en Najim kunnen misschien wel in mediation worden opgelost? De mediation hoeft niet on hold te worden gezet, tenzij de klacht een constructief gesprek tussen Sylvia en Najim in de weg staat (zie dan variant A, scenario 2).

**Variante C – Beklaagde zit aan tafel met een derde (meestal een afgevaardigde van de organisatie) en de klager heeft een klacht ingediend bij een klachtinstantie**

Hans is manager in een restaurant. Katinka werkt hier al jaren in de bediening. Nadat Katinka heeft verteld dat haar relatie is beëindigd, verandert voor haar gevoel haar collegiale relatie met Hans. Hij is tijdens het werk continu bij haar in de buurt, raakt haar aan als dat volgens Katinka niet strikt noodzakelijk is en maakt opmerkingen over haar uiterlijk en kleding. Zij voelt zich hierdoor steeds ongemakkelijker en probeert zoveel mogelijk afstand te houden. Op een avond sluiten ze samen af. Vlak voordat ze naar buiten wil gaan, gaat hij voor haar staan en begint haar te zoenen. Zij duwt hem weg, pakt haar spullen en gaat naar huis. De volgende dag dient ze een klacht in bij de eigenaar. Ze beschuldigt Hans van seksuele intimidatie en zegt niet meer met hem te willen werken. Hans wordt op het matje geroepen door de eigenaar. Dit is niet de eerste keer dat dergelijke verhalen over Hans naar buiten komen. Hans begrijpt de consternatie niet. In zijn ogen heeft hij een blauwtje gelopen en hij accepteert dat. Wat hem betreft kunnen ze gewoon als collega's verder werken. De eigenaar wil de kwestie eerst verder onderzoeken en schorst Hans. Hans meldt zich ziek. Hij vindt dat hij ten onrechte wordt weggezet als een crimineel. Hans laat zich inmiddels adviseren door een advocaat en die heeft voorgesteld een mediation te starten met Hans, de eigenaar en (later) misschien ook met Katinka. De eigenaar stemt hier in eerste instantie mee in. De mediator voert intakegesprekken met de eigenaar en met Hans.

zij werken al jaren met plezier samen. Voor de eigenaar is het primair van belang dat hij een veilige werkomgeving creëert voor al zijn medewerkers. Bij indiensttreding krijgen alle werknemers de regeling *Ongewenste omgangsvormen*, waarin staat hoe hij verwacht dat de collega's met elkaar omgaan. Onderdeel van deze regeling is een klachtenregeling. Hij wil daarom dat dit tot de bodem wordt uitgezocht, zodat hij indien nodig passende maatregelen kan nemen.

Katinka is geen onderdeel van de mediation. Zij wil dat haar klacht wordt onderzocht en overweegt aangifte.

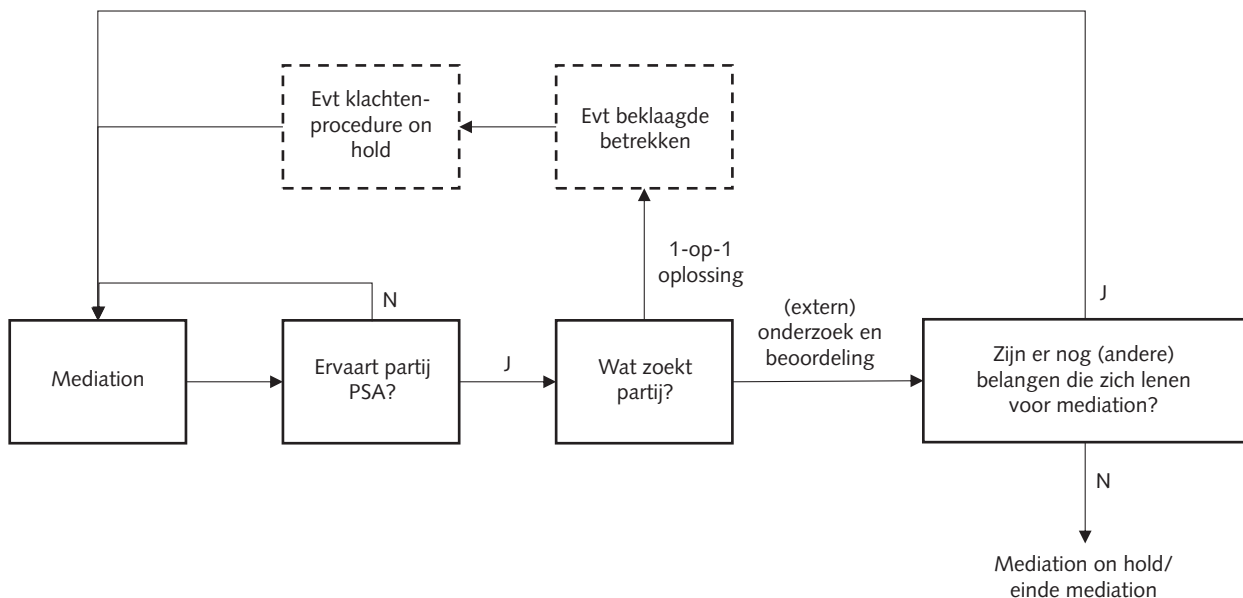
De aard van de beschuldigingen brengen met zich mee dat het probleem niet kan worden opgelost in een mediation tussen Hans en de eigenaar. De eigenaar wil weten wat er precies is gebeurd. Hij wil de klacht onderzoeken. Hij wil pas na de afhandeling daarvan verder praten met Hans, en afhankelijk van de uitkomst ook met Katinka. Als de klacht van Katinka gegrond mocht blijken, wil de eigenaar afscheid nemen van Hans. Als de klacht ongegrond is, zal Hans gerehabiliteerd moeten worden en moeten afspraken worden gemaakt over zijn terugkeer naar het werk. Er zou dan een mediation kunnen plaatsvinden tussen Hans en de eigenaar. Maar hoe moet het dan met de samenwerking tussen Hans en Katinka? Katinka kan alleen in de mediation worden betrokken als zij daartoe bereid is, zo nodig bijgestaan door een vertrouwenspersoon.

Er is (nog) geen basis voor mediation en wordt na de verkennende (vertrouwelijke) gesprekken niet gezamenlijk aangevangen of, als deze al is aangevangen, beëindigd omdat de mediation geen oplossing kan brengen.

De mediator onderzoekt welke belangen er spelen voor Hans en de eigenaar. Voor Hans is het belangrijk dat zijn goede naam wordt hersteld, dat hij zijn baan behoudt en gewoon weer aan het werk kan gaan, het liefst ook met Katinka, want

**Conclusie**

Terug naar de vraag: 'Arbeidsmediation en een gelijktijdige klachtenprocedure: (hoe) gaat dat samen?' Wat ons betreft is samenloop mogelijk, met name als de behandeling van de



Figuur 2. Stroomschema bij variant A en B.

klacht en de mediation niet tegelijkertijd plaatsvinden, maar na elkaar. Het is zaak dat de mediator zorgvuldig te werk gaat en goed inventariseert welke belangen spelen, wie er betrokken zijn en wat de betrokkenen willen bereiken. Het zal helder moeten worden waar het de klager werkelijk om is te doen: om te worden gehoord? Om de veiligheid voor zichzelf en misschien voor anderen? Om misverstanden uit de weg te ruimen? Of vindt de klager dat de klacht om principiële redenen moet worden doorgezet? Het is daarvoor een vereiste dat goede intakegesprekken worden gevoerd. Het is de taak van de mediator om te onderzoeken of, gelet op de belangen en de behoeften van partijen, mediation een geschikt instrument is om (een deel van) het conflict op te lossen, ook als een klacht is

## Het adresseren van seksuele intimidatie of agressie en geweld past vaak niet in de veilige setting die een mediator wil creëren

ingediend. De mediator moet dan luisteren, vragen stellen, inventariseren, filteren en kaders scheppen. Vervolgens zal in overleg met de betrokkenen een routekaart kunnen worden gemaakt. Daarbij kan de klachtenprocedure on hold worden gezet, of juist de mediation. Meestal gaan de twee procedures niet heel goed samen – althans niet tegelijkertijd. Ook kunnen de personen aan de mediationtafel wisselen. Soms is niet helemaal duidelijk wat er precies allemaal speelt en wordt min of meer 'toevallig' gekozen voor een procedure.<sup>7</sup> Mediation kan dan soms toch het gehele probleem oplossen, waarbij relaties duurzaam kunnen worden hersteld en betrokkenen voldoening halen uit wat ze zelf hebben bereikt. Denk daarbij vooral aan pesten op de werkvloer. Katalien Bollen schreef eerder in dit tijdschrift dat pesten vaak gebeurt vanuit angst,

schrik of jaloezie en onbegrip voor de ander.<sup>8</sup> Meer inzicht in de ander en zijn gedrag kan een groot deel van deze gevoelens wegnemen, en helpt de (onbedoelde) effecten van het eigen gedrag te zien. Daarnaast biedt mediation natuurlijk ook de mogelijkheid om verontschuldigingen te uiten en daarmee persoonlijk geleden leed te verzachten. Als op een klacht is beslist, is daarmee het conflict mogelijk nog niet (geheel) opgelost. Mediation kan in die gevallen nog een belangrijke toegevoegde waarde hebben. Uiteraard is mediation niet in alle gevallen de geëigende weg. Het adresseren van ernstige gevallen van seksuele intimidatie of agressie en geweld, al dan niet op de werkvloer, past vaak niet in de veilige setting die een mediator wil creëren. Ook kunnen andere belangen een rol spelen, bijvoorbeeld van openbare orde, waarin het strafrecht zijn beloop moet krijgen. ■

### NOTEN

1. Uitzonderingen zijn maatregelen ter bewaring van rechten.
2. Boek 6 van het BW kent namelijk een klachtplicht, artikel 6:89 BW. Dat artikel bepaalt dat een schuldeiser tijdig moet protesteren over een gebrek in de prestatie van de schuldenaar. De Hoge Raad heeft in 2013 expliciet geoordeeld dat artikel 6:89 BW van toepassing is op 'alle verbintenissen', dus ook in het arbeidsrecht (HR 8 februari 2013, NJ 2014/497).
3. Artikel 1 lid 3 onder e Arbeidsomstandighedenwet.
4. Te vinden op [nvab-online.nl](http://nvab-online.nl) > Kennis en richtlijnen > NVAB-richtlijnen > Psyche en gedrag > Conflicten in de werksituatie.
5. Te vinden op [www.arbokennisnet.nl](http://www.arbokennisnet.nl) > Kennisdossiers > PSA > Seksuele intimidatie.
6. Te vinden op [www.arbokennisnet.nl](http://www.arbokennisnet.nl) > Kennisdossiers > PSA > Agressie en geweld.
7. Een klachtenprocedure kent overigens vaak een de-escalerende informele fase, waarbij wordt geprobeerd de oorzaak van de klacht weg te nemen, zodat een beslissing niet meer nodig is. Als dat lukt is mediation misschien ook niet meer nodig.
8. Katalien Bollen, 'Pesten op de werkvloer en bemiddeling', *Tijdschrift Conflicttherapie* 2018/3.