

Ongewenste omgangsvormen bij de mediator

Ongewenste omgangsvormen zijn ernstige ingrediënten voor een conflict. Hoe ga je als mediator om met de gevoeligheden van een dergelijke zaak? Waar besteed je bijzondere aandacht aan? Katinka Lorijn deelt haar ervaring.

Door Katinka Lorijn

In toenemende mate ben ik, als mediator, betrokken bij conflicten die te maken hebben met ongewenste omgangsvormen. Het gaat in dergelijke conflicten om gedrag dat in de ogen van een der conflictpartijen als grensoverschrijdend wordt ervaren. Wat mij opvalt is dat (arbeids)mediators weinig kennis van dit onderwerp hebben. Zij zijn slecht op de hoogte van wettelijke kaders en wat in organisaties de norm is en van de eigenaardigheden van mediation bij dergelijke conflicten.

Wat zijn 'ongewenste omgangsvormen'?

Het is van belang dat mediators die zich willen bezighouden met de problematiek van ongewenst gedrag kennis hebben van de wettelijke kaders: welke ongewenste omgangsvormen onderkent de wet en wat wordt gevraagd van organisaties en medewerkers? Daarmee kan de mediator conflictpartijen namelijk informeren over wat ongewenst gedrag is, hen bewust maken van de mogelijke meerwaarde van mediation en hen bewust maken van de verantwoordelijkheden die zij zelf en de organisatie op dit terrein hebben. Dit maakt het partijen ook mogelijk een realistische inschatting van hun BAZO te maken (zie verderop, de praktijk).

In de wet staan drie vormen van ongewenst gedrag nader omschreven, te weten:

- direct en indirect onderscheid (discriminatie), waaronder seksuele intimidatie;
- pesten;
- agressie en geweld.

Voor de precieze definities verwijs ik graag naar de Arbowet en de wetgeving aangaande gelijke behandeling.¹ In het kader van dit artikel ga ik nader in op de definities van seksuele intimidatie, pesten, agressie en geweld. Dit zijn de ongewenste omgangsvormen waarmee ik als mediator de meeste ervaring heb opgedaan.

Seksuele intimidatie

Seksuele intimidatie is het maken van onderscheid, in de volksmond 'ongelijke behandeling', in dit geval op grond van geslacht.² Het gedrag dient een seksuele connotatie te hebben. Het kan gaan om verbaal gedrag (seksueel getinte vragen, grapjes, verhalen, opmerkingen), non-verbaal gedrag ('met de ogen uitkleden', te dichtbij komen) en fysiek gedrag (alles waar aanraking aan te pas komt).³ Voorbeelden uit mijn praktijk zijn: een gemeenteraadslid dat tijdens de jaarlijkse kerstborrel een vrouwelijke ambtenaar ten dans vraagt en haar betast, de medewerker die na een echtscheiding een vrouwelijke collega's avonds opbelt en allerlei verhalen over zijn seksleven vertelt, de stagebegeleider die via Hyves zijn stagiaires seksuele voorstellen doet.

Bij seksuele intimidatie spelen sekseverschillen een rol. Het gaat bijna altijd om een mannelijke grensoverschrijder en een vrouw die lastiggevallen wordt. Ook macht is hier een complicerende factor: in veel gevallen is er sprake van verschil in positie.⁴

Pesten

Opvallend aan de wettelijke definitie van pesten is dat er sprake dient te zijn van 'voorzaken met een structureel karakter'. Het gaat bij pesten dus niet om een incident. Pestgedrag is bijvoorbeeld: roddelen en kwaadspreken, medewerkers sociaal isoleren (negeren, niet het woord gunnen, niet groeten), mensen taken onder of boven hun niveau toedelen, de inhoud van het werk steeds negatief bekritisseren. Ook intimidatie is een vorm van pesten.

Bij pesten is vaak sprake van groepsgedrag, waardoor groepsdynamiek een belangrijke rol gaat spelen, naast wederom 'macht', ditmaal vaak de macht van de meerderheid versus een individu.⁵ Een praktijkvoorbeeld van een mediation is die waarin twee vrouwelijke collega's elkaar over en weer van pesten betichtten. De ene vond dat ze buitengesloten en

genegeerd werd, de ander merkte dat haar collega haar zwart maakte in de organisatie en haar stalkte via de telefoon.

Agressie en geweld

Agressie en geweld betreffen voorvallen waarbij een werknemer psychisch of fysiek wordt lastiggevallen, bedreigd of aangevallen. Bij een psychische aanval valt te denken aan bedreigingen, chantage, belasteren en dergelijke. Ervaringen met agressie en geweld zien we vaak bij medewerkers met baliefuncties, politiemensen, bij ambulancepersoneel en in de zorg.

De meerwaarde van mediation bij ongewenste omgangsvormen

Veel arbeidsorganisaties hebben de Arbowetverplichting om beleid te maken op het terrein van ongewenst gedrag vormgegeven door vertrouwenspersonen en een klachtencommissie aan te stellen. Er is dus een aanspreekpunt en steun voor mensen die zich onheus bejegend voelen (de vertrouwenspersoon) en er is, aan het eind van de escalatieladder,⁶ voorzien in een formele instantie waar klachten ingediend kunnen worden. Het hele gebied daartussen ligt nog grotendeels braak.

Soms komt ongewenst gedrag voort uit miscommunicatie, waarbij degene die de grenzen overgaat het niet altijd kwetsend heeft bedoeld

Zowel conflictpartijen als de organisatie hebben dan ook veel te winnen bij mediation.

Wanneer de medewerker niet meer in staat is het geschil zelf op te lossen en een formele stap naar een klachtencommissie te escalerend is en te veel verliezen oplevert, ligt mediation voor de hand. De medewerker houdt in de mediation namelijk toch nog zelf regie. Dit doet het gevoel van eigenwaarde en weerbaarheid weer toenemen.

Beide conflictpartijen hebben vaak belang bij baanbehoud en dus belang bij herstel van de werkrelatie. Dit maakt een meer formele, juridische procedure onaantrekkelijk en mediation juist aantrekkelijk en meer geschikt.

Zowel partijen als de organisatie hebben belang bij het voorkomen van imagoschade. De werkgever kan zich door mediation een goed werkgever tonen en verliest geen goed functionerende medewerker(s) door ziekte of vertrek; partijen kunnen roddels en geruchten in de organisatie beperken.

Conflicten op het terrein van ongewenst gedrag zijn altijd sociaal-emotionele conflicten.⁷ De ongewenste omgangsvormen worden ervaren als een schending van de persoonlijke en/of fysieke integriteit; gekwetste gevoelens en relatieschade zijn dan een logisch gevolg. Juist bij sociaal-emotionele conflicten is mediation geschikt. Er dient immers meer te gebeuren dan het vinden van een passende inhoudelijke oplossing. Het gaat

vooral om emoties en om schending van waarden als respect, veiligheid en vertrouwen. Mediation is bij uitstek geschikt om hieraan aandacht te geven en om duurzame oplossingen over toekomstig gedrag te maken.

Soms komt ongewenst gedrag voort uit miscommunicatie, waarbij degene die de grenzen overgaat het niet altijd kwetsend heeft bedoeld en schrikt van de effecten van het gedrag.⁸ Ook in dergelijke gevallen is mediation geëigend. Degene die de grenzen is overgegaan zal niet glashard ontkennen, maar bereid zijn begrip op te brengen voor de zienswijze van de ander. Onbekendheid met de thematiek van ongewenste omgangsvormen is ook een factor die maakt dat mensen over grenzen gaan. Ook dan ligt de keus voor mediation voor de hand.

Individuele intakes

De praktijk van mediation bij ongewenst gedrag is vergelijkbaar met de praktijk van iedere andere mediation, met een aantal belangrijke accentverschillen.⁹

Zo kies ik altijd voor een individuele intake wanneer het gaat om ongewenst gedrag. Dit dient voor mij meerdere doelen. Ik wil mij als mediator allereerst een beeld vormen van de

haalbaarheid van de mediation. Daartoe maak ik een inschatting op een aantal criteria: de bereidwilligheid voor mediation, het machtsverschil, de ernst van de ongewenste omgangsvormen, het empathisch vermogen en de relatie tussen partijen in het verleden.

Onlangs deed ik een mediation omtrent seksuele intimidatie tussen een officemanager, als zzp'er werkzaam, en de directeur van een instelling. Ik wist dus bij de start dat er sprake was van machtsverschil en ik heb dit in de intakegesprekken besproken. De officemanager bleek zich, juist omdat zij niet in loondienst was, voldoende onafhankelijk te voelen om de mediation aan te gaan. We hebben afgesproken dat zij, wanneer het verschil in positie haar in de mediationgesprekken toch parten zou spelen, dit aan zou geven. Verder is uitgebreid gesproken over alles wat zij ondernomen had om de directeur duidelijk te maken dat zij niet van diens gedrag (seksuele intimidatie en pesten) gediend was.

Wat we bij ongewenste omgangsvormen zien is dat mensen zich op zeer veel manieren kunnen verzetten. Dit verzet is in het merendeel van de gevallen non-verbaal. Door een persoon te vermijden, weg te lopen of met derden te praten, wordt kenbaar gemaakt dat het gedrag niet gewenst is. Ook de officemanager had dit gedaan.

Wanneer het gedrag vervolgens niet stopt, geeft dit een faalgevoel, zelfs zo sterk dat het verzet niet meer als verzet

gelabeld wordt. Door haar te vragen of zij, door de directeur te vermijden en te negeren, had laten zien dat zij niet gediend was van zijn gedrag, ging de officemanager inzien dat zij zich inderdaad verzet had. Hierdoor ging zij met meer eigenwaarde de vervolgesprekken in.

De directeur heb ik vragen gesteld over de mogelijke effecten van het verschil in positie. Zou dit een rol kunnen hebben gespeeld in de reacties van de officemanager op zijn avances? De directeur vond dat hij te maken had met een erg assertieve vrouw en leidde daaruit af dat zij het wel gezegd zou hebben, wanneer zij echt niet van zijn avances gediend was geweest. Haar andere signalen had hij niet als verzet geïnterpreteerd. Ook had de directeur hoge verwachtingen van haar assertiviteit tijdens de mediation. De directeur was zich onvoldoende bewust van de rol die zijn sekse en machtspositie speelden. De individuele intake gaf mij de mogelijkheid hem inzicht te geven in de effecten van zijn gedrag en de rol die macht kan spelen. Dit maakte hem ontvankelijker voor de beleving van de wederpartij tijdens de daarop volgende mediationgesprekken. Coaching van partijen om hen 'in de mediationstand' te helpen is tijdens de intake dus een punt van aandacht. Ik maak de grensoverschrijder bewust van de effecten van diens gedrag en degene wiens grenzen overschreden zijn zet ik 'in de eigen kracht' (empowerment).

Ik heb de directeur in het intakegesprek ook informatie gegeven over ongewenste omgangsvormen, de effecten daarvan en de dynamieken die een rol spelen.

Coaching van partijen om hen 'in de mediationstand' te helpen is tijdens de intake een punt van aandacht

Verder maak ik in het intakegesprek een inschatting van de bedoelingen en het empathisch vermogen van de grensoverschrijder. Wanneer ik in dit voorbeeld tot de conclusie was gekomen dat de directeur niet in staat zou zijn begrip op te brengen voor de beleving van de officemanager, was ik niet met de mediation verdergegaan.

Tot slot bespreek ik het contact van partijen in het verleden, dat in dit geval volgens beiden goed was geweest. Zij hadden meermalen goed met elkaar samengewerkt.

Ik geef partijen in de intake bovendien gelegenheid hun hele verhaal eenmaal in vertrouwen te doen, zonder aanwezigheid van de ander. Partijen laten dan makkelijker het achterste van hun tong zien, en geven een inkijkje in hun emoties en angsten. In bovenstaande casus vertelde de vrouw mij dat ze zich volkomen overrompeld had gevoeld door de avances van de directeur. Het was voor haar heel lastig en echt grensoverschrijdend geworden toen de directeur, nadat zij hem meermalen te kennen had gegeven geen relatie met hem te willen beginnen, kritiek begon te uiten op haar werkzaamheden, ook tegenover

derden. Verder vertelde zij dat zij sterk geneigd was rekening te houden met de behoeften en belangen van anderen en dat zij bang was dat zij in de mediation haar eigen grenzen zou overgaan. Als mediator luister ik, vat samen en verken ik de mate waarin dit haar belemmert om in mediation te gaan. Ik probeer te empoweren: ik nodig haar uit het tijdens de mediation aan de orde te stellen, wanneer zij het gevoel krijgt onvoldoende 'aan het stuur' te zitten.

Later in de mediation gaf zij inderdaad aan dat ze de neiging heeft zich aan te passen en daardoor te snel mee te gaan in de oplossingen die de wederpartij voorstelt. Op dat moment lastte ik een time out in, om haar de tijd te geven de opties die voorlagen te overwegen en na te denken of dit voor haar echt voldoende was. Zo bleef zij baas over de afspraken.

Ik eindig de intake met een eerste inventarisatie van ieders belangen. Hierbij komt het kritisch kijken naar de BAZO (beste alternatief zonder overeenkomst) aan de orde. Aan de kant van de grensoverschrijder is het nodig dat hij zich realiseert wat het gevolg zou kunnen zijn van een niet-gestarte of 'mislukte' mediation. In deze casus zou het indienen van een formele klacht bij de klachtencommissie voor de officemanager de volgende stap zijn – een stap die voor de directeur niet verkieselijk was. Aan de kant van de officemanager was het heilzaam dat zij zich bewust werd van de winst van mediation: het feit dat ze zelf in staat zou zijn een bevredigende oplossing te vinden en verdere escalatie te voorkomen zou een geweldige

boost voor haar gevoel van eigenwaarde opleveren. En de kans dat zij opnieuw voor deze organisatie zou kunnen werken zou aanzienlijk groter zijn.

Concretisering van gedrag en emoties

Na de intake volgt minimaal één en meestal meerdere gesprekken, om het verhaal en de beleving van beide partijen op tafel te krijgen. Ik laat in het eerste gesprek de mindermachtige partij kiezen of hij wil beginnen of niet. Partijen bepalen wat zij inbrengen vanuit de intakegesprekken. Allereerst geef ik ruimte voor het verhaal over het ongewenste gedrag en de emoties die daarbij een rol spelen. Door luisteren, samenvatten en doorvragen probeer ik vooral ook zichtbaar te maken hoe de feiten ervaren zijn. Concretisering van wát er precies gebeurd is en wat het betekend heeft is absolute noodzaak. Zonder deze concretisering, hoe pijnlijk soms ook, gaat de angel er onvoldoende uit.

In het geval van de mediation tussen de officemanager en de directeur heb ik drie gesprekken besteed aan het helder krijgen

van feiten en de beleving, aan beide kanten. Voor de vrouw was het pijnlijk, maar belangrijk, om precies te kunnen benoemen welk gedrag voor haar grensoverschrijdend was, wat de opeenstapeling van gedragingen voor haar had betekend en wat had gemaakt dat zij reageerde zoals zij reageerde. Voor de man was het van belang dit te horen. Doordat hij het verhaal en de emoties van de officemanager zo concreet hoorde en zag, ging hij inzien wat de effecten van zijn gedrag waren geweest en kon hij vervolgens oprecht zijn excuses aanbieden. De vrouw zag in dat een deel van het gedrag dat zij als ongewenst had gelabeld (met name de kritiek op haar werk) voortkwam uit andere overwegingen en dat hier geen sprake was geweest van bewust pesten.

Als mediator ben ik in deze fase directief/sturend, in die zin dat

In de gebruikte casus begon het ongewenste gedrag met seksuele intimidatie: de directeur maakte seksueel getinte opmerkingen, vertelde de officemanager allerlei verhalen over zijn huwelijk en seksleven en stelde haar intieme vragen over dat van haar. Hij gaf vervolgens aan verliefd te zijn en een relatie met haar te willen. Toen de vrouw, in de fase van concretisering van ervaringen en emoties, steeds meer stilviel en haar aandacht leek te verliezen, stelde ik caucus voor. In de caucus vertelde zij mij over seksueel misbruik in het verleden, dat weer bovenkwam na de ervaring met de directeur en tijdens de mediation. De veiligheid en vertrouwelijkheid van de caucus maakte het haar mogelijk dit aan de orde te stellen. Samen hebben we verkend wat de belemmeringen waren in de mediationgesprekken en hoe daarmee om te gaan. Zij zag zelf

'Hoe gaan jullie voorkomen dat er in de toekomst weer ongewenst gedrag plaatsvindt en wat heeft ieder daarvoor nodig?'

ik veel doorvraag, en dat de vragen een zekere richting hebben: ruimte bieden om alle feiten en emoties op tafel te krijgen en zodanige vragen stellen dat inzicht ontstaat in elkaars gedrag en referentiekader. Ik leer partijen 'door elkaars bril te kijken'. Ook in deze gesprekken stuur ik op machtsevenwicht. Dit betekent nogal eens dat ik de 'onderliggende partij' uitdrukkelijk uitnodig om het verhaal te doen en om ruimte te nemen. En dat ik soms de grensoverschrijdende partij temper of door vragen begeleid in het verkrijgen van inzicht in de effecten van diens gedrag.

Zolang degene die het gedrag als ongewenst heeft ervaren daarvoor geen erkenning krijgt, is praten over de toekomst niet zinvol.

Deze fase sluit ik dan ook af met de expliciete erkenning van grensoverschrijding plus de expliciete beslissing dat 'de deksel erop gaat'. Deze erkenning krijgt later ook een plek in de vaststellingsovereenkomst (zie verderop).

Het komt voor dat de partij die ongewenst bejegend is ten gevolge van het ongewenste gedrag last krijgt van psychische, lichamelijke en/of stressklachten. De mediator dient dit minimaal te kunnen signaleren en liefst ook bespreekbaar te kunnen maken. Ook komen soms eerdere ervaringen met ongewenst gedrag naar boven. Enige kennis van trauma's, traumaverwerking en posttraumatische stressstoornis is dan aan te bevelen, al was het maar om dit te kunnen constateren en te kunnen doorverwijzen.

Caucus

Een caucus helpt om gesprekken weer vlot te trekken en om emoties die hoog oplopen of juist te zeer verborgen blijven te bespreken.

dat haar ervaringen uit het verleden voor een deel haar heftige reacties in het heden 'verklaarden' en heeft vervolgens twee dingen gedaan. Zij is hulp gaan zoeken voor wat haar in het verleden is overkomen en is kritisch geweest in de afweging van haar reacties in de mediation. De caucus stelde haar in staat de mediation naar tevredenheid af te ronden en ruimte te vragen en te nemen om tot voor haar goede afspraken te komen.

Afspraken

In de fase van het brainstormen over en maken van afspraken vaak ik ervoor dat partijen gaan onderhandelen. Dit is bij kwesties rondom ongewenst gedrag meestal contraproductief. Zoals al gezegd: het gaat om beleving en waarden en tegemoetkoming daaraan.

Wat ik hier ook aan de orde stel is de vraag: hoe gaan jullie voorkomen dat er in de toekomst weer ongewenst gedrag plaatsvindt en wat heeft ieder daarvoor nodig?

Door het inzicht dat is ontstaan in de effecten van gedrag is het voor partijen in dit stadium meestal niet moeilijk hierover ideeën te genereren en heel concrete afspraken te maken. Een afspraak in de genoemde mediation is bijvoorbeeld geweest dat partijen samen een gesprek zijn aangegaan met de bestuurder van de instelling om te bespreken hoe zij over de mediation wilden communiceren met betrokken collega's. Dit om de verkeerde beeldvorming die was ontstaan recht te zetten.

Vaststellingsovereenkomst

In de vaststellingsovereenkomst besteed ik, in de inleiding, altijd uitgebreid aandacht aan de grensoverschrijding en de erkenning daarvan door de partij die de grenzen is overgegaan.

Bijvoorbeeld: 'Voorjaar 20.. heeft de heer B. aan mevrouw A. kenbaar gemaakt dat hij een (seksuele) relatie met haar zou willen beginnen. Mevrouw A. heeft meteen te kennen gegeven dit niet te willen. Beiden spraken vervolgens af de werkrelatie professioneel te houden, echter vanaf dat moment is er sprake geweest van grensoverschrijdend gedrag van de kant van de heer B. De heer B. bleef aandringen en persoonlijk contact met mevrouw A. zoeken, op manieren die niet passend waren. De heer B. is zich bewust geworden van het feit dat hij diverse malen de grenzen van mevrouw A. over is gegaan; hij erkent de gevoelens van grensoverschrijding van mevrouw A. en heeft haar zijn excuses aangeboden. De heer B. ziet in het bijzonder in dat... (hier volgen concrete voorbeelden van het grensoverschrijdend gedrag, met de benoeming dat dit voor mevrouw grensoverschrijdend was)'.

Ik streef er verder naar om in de vaststellingsovereenkomst zo SMART (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden) mogelijk te benoemen welk gedrag niet meer vertoond zal worden en welk gedrag juist wel vertoond zal worden.

Ik neem altijd een evaluatieve bijeenkomst op (na een aantal maanden) en leg vast dat elk der partijen ook tussentijds de mogelijkheid heeft mij in te schakelen, waarbij de andere partij zich aan deze wens conformeert.

Conclusies

Ik heb in dit artikel willen aangeven dat mediation bij conflicten over ongewenst gedrag kansen biedt en een aparte tak van sport is binnen de arbeidsmediation. Het vraagt specifieke kennis en een specifieke aanpak, en onderscheidt zich op de volgende punten:

- Kennis van wettelijke en organisatorische kaders is nodig om partijen in de 'mediationstand' te krijgen, hen de meerwaarde van mediation duidelijk te maken en om hen een realistische BAZO-check te kunnen laten maken.
- Kennis van de invloed van macht- en gender en van de gevolgen van ongewenste omgangsvormen is van belang, in het kader van bewustwording en empowerment. Ervaring met het hanteren van een ongelijke machtsbalans is nodig. Het is van belang dat de mediator de mindermachtige partij zijn stem weet te geven, zonder zijn onafhankelijkheid te verliezen en zonder dat de andere partij zich tekortgedaan voelt.

- Een uitgebreide afzonderlijke intake, met specifieke aandachtspunten, is een noodzakelijk onderdeel.
- Het is van belang directief en sturend te zijn om het verhaal van het ongewenste gedrag en de beleving op tafel te krijgen. Erkenning van de grensoverschrijding is een must.
- Een caucus biedt veel mogelijkheden, als het emotioneel vastloopt.
- De insteek van mediation bij ongewenst gedrag dient transformatief te zijn. Zoals hiervoor al is aangegeven: het doel is óók om partijen te leren in de toekomst anders met elkaar om te gaan (gewenst gedrag bevorderen).

Noten

- 1 Zie www.arboportaal.nl > Arbowet > psychosociale belasting.
- 2 Voor de andere onderscheidingsgronden die de wet noemt verwijs ik naar de Arbowet en wetgeving inzake gelijke behandeling.
- 3 Zie bijvoorbeeld W. Bezemer en C. van Gils, *Lastige gevallen. Seksuele intimidatie op het werk*, Anthos 1996. In deel II van dit boekje komen slachtoffers zelf uitgebreid aan het woord.
- 4 C. Goosen beschrijft in haar proefschrift hoe gender- en machtsverschillen tussen mannen en vrouwen de effecten van seksuele intimidatie beïnvloeden en wat dit betekent voor de competenties van vertrouwenspersonen. Ook voor mediators die bemiddelen bij seksuele intimidatie en andere ongewenste omgangsvormen, waar diversiteit en macht een rol spelen, zijn deze competenties van belang. Zie: C. Goosen, *In vertrouwen*, hoofdstuk 3 en 4, proefschrift, Rijksuniversiteit Groningen 2011.
- 5 In een recent artikel in het NRC wordt een interessant onderscheid gemaakt tussen de verschillende rollen die betrokkenen bij pesten in een groep in nemen: Elsje Jorritsma, 'Een drama voor zes spelers', *NRC Handelsblad* 20-21 november 2012.
- 6 Bedoeld wordt de escalatieladder van Glasl, zie F. Glasl, *De dynamiek van de escalatie*, *M&O*, 1981/4, p. 278-294.
- 7 Voor een toelichting op dit onderscheid zie C.K.W. de Dreu, *Productive conflict: the importance of conflict management and conflict issue*. In: C. de Dreu & E. van Vliet (eds.), *Using conflict in organizations*, Thousand Oakes 1997.
- 8 Prof. mr. H.M.T. Holtmaat, 'Voelen en bedoelen: wat bepaalt of iets seksueel intimiderend is', *Tijdschrift Recht en Arbeid* 2009, 79, p. 22-23.
- 9 Zie voor een beschrijving van de praktijk ook: K. Lorijn, 'Mediation bij ongewenste omgangsvormen', *Bulletin*, Bureau Bezemer & Kuiper 2000, te vinden op www.adviesbureaujoy.nl.



Over de auteur

Katinka Lorijn is NMI registermediator en peer reviewer, GZ-psychooloog en eigenaar van training- en adviesbureau JOY. Zij geeft onder andere trainingen over psychologie en mediation en over ongewenst gedrag en mediation.