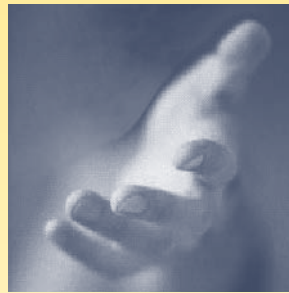
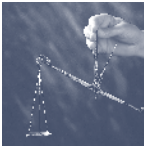




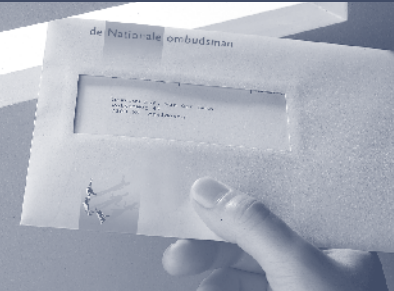
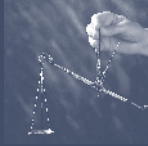
Het verhaal achter de klacht

Effectief omgaan met lastig klaagedrag; een praktische handreiking



20 november 2008





Het verhaal achter de klacht

Effectief omgaan met lastig klaaggedrag; een praktische handreiking

Projectleider

Drs. J. de Niet

Met reacties van

drs. M. F. Hess

mr. D. Allewijn

drs. Th. Van Dijk

mr. M. Pel

dr. H. Prein

dr. W. Jacobs

20 november 2008



Inhoudsopgave

Voorwoord	1
1. Problemen in de omgang tussen klager en klachtbehandelaar, een inleiding	3
2. Wat wil de klager eigenlijk?	7
2.1 De verhouding tussen de burger en de overheid: klagen hoort erbij	7
2.2 Het ombudskwadrant: niet alleen rechtmatig maar ook behoorlijk	7
2.3 De klachtfactor. Psychologische achtergrond van klagen	8
2.4 Achterliggende motieven: waarom mensen klagen	10
2.5 Positieve en negatieve effecten van klagen	12
3. Wanneer gewoon klagen overgaat in lastig klaaggedrag: een typologie	14
3.1 Veelklaaggedrag	14
3.2 Emotioneel klaaggedrag	15
3.3 Dominant klaaggedrag	16
3.4 Manipulatief klaaggedrag	16
3.5 Verbaal agressief klaaggedrag	16
3.6 Paranoïde klaaggedrag	16
4. Inzicht in de rol en positie van de klachtbehandelaar	18
4.1 Vroegtijdig herkennen van lastig klaaggedrag is belangrijk	18
4.2 Bewustwording van de eigen rol	18
4.3 Wisselwerking tussen klager en klachtbehandelaar	18
4.3.1 Tegenoverdracht	19
4.3.2 Be(voor)oordelen van gedrag	19
4.3.3 Gebruik van sociale leertheorie	20
4.3.4 Conflict en conflictstijlen herkennen	20
5. Algemene tips en gesprekstechnieken voor de omgang met lastig klaaggedrag	23
5.1 Rondom de werksituatie	23
5.2 De spiegel voor de klachtbehandelaar	24
5.3 Reageren op de klager	26
5.4 Gesprekstechnieken inzetten	28
6. De verschillende typen klaaggedrag: wat wel en niet te doen	30
6.1 Omgaan met veelklaaggedrag	30
6.2 Omgaan met emotioneel klaaggedrag	31
6.3 Omgaan met dominant klaaggedrag	33
6.4 Omgaan met manipulatief klaaggedrag	34
6.5 Omgaan met verbaal agressief klaaggedrag	35
6.6 Omgaan met paranoïde klaaggedrag	35
7. Richtlijnen voor de beëindiging van het contact met een klager	37
Ten slotte	39
Literatuur	40

Voorwoord

‘Ach, daar heb je die zeur weer!’ ‘Het is altijd hetzelfde met deze klager. Gelijk boos als ik iets voorstel.’ Het is niet fraai en het gebeurt gelukkig ook niet heel vaak. Maar iedere klachtbehandelaar verzucht het wel eens: met sommige klagers is het heel moeilijk praten.

Gelukkig is daar wel iets aan te doen. De Nationale ombudsman biedt hierbij een handreiking aan medewerkers bij overheidsorganisaties die betrokken zijn bij klachten van burgers. Meer kennis over het verhaal achter de klacht en praktische tips helpen om beter om te gaan met mensen die lastig klaggedrag vertonen, zoals persistent klagen, dominant of agressief gedrag. Het is de moeite waard om in het contact met de klagende burger te investeren. Een klachtbehandelaar die zijn eigen vaardigheden ontwikkelt en een werkbare relatie kan opbouwen met de klagende burger, kan zorgen voor een wijziging in diens gedrag. En als het echt niet anders kan dan moet op een verantwoorde wijze het contact verbroken kunnen worden.

Deze handreiking laat zien waarom sommige klagers zich soms zo lastig gedragen, welke soorten gedrag er zijn en hoe een klachtbehandelaar er het beste op kan reageren om toch een goed contact te onderhouden. Het geeft ook inzicht in de rol van de klachtbehandelaar zelf in het communicatieproces met de klager. Verder bevat het tips en technieken die direct in de praktijk te gebruiken zijn.

Let wel, de meeste burgers die over de overheid klagen zijn gewone mensen die een probleem hebben met de overheid. Over het algemeen lukt het klachtbehandelaars prima om met deze mensen een goede relatie op te bouwen in de klachtbehandeling en een gesprek te voeren dat is gebaseerd op wederzijds respect. Los van de oplossing van het probleem verloopt het contact tussen de klager en de behandelaar dan naar tevredenheid.

Maar als het contact niet goed verloopt, is dat voor beide partijen een vervelende situatie die niet bijdraagt aan een effectieve gang van zaken. Goede klachtbehandeling, met wederzijds begrip en respect, is een van de pijlers waarop de relatie van Nederlandse overheid met haar burgers rust. Daarom is het belangrijk dat de overheid het goede voorbeeld geeft en er alles aan doet om burgers met klachten zo goed mogelijk op te vangen en de klacht op de juiste manier te behandelen. Deze handreiking is een belangrijke stap in de verdere ontwikkeling van deskundigheid over dit onderwerp.

de Nationale ombudsman
dr. Alex F. M. Brenninkmeijer

Den Haag, 20 november 2008

1 Problemen in de omgang tussen klager en klachtbehandelaar, een inleiding

Verstoorde communicatie

Over het algemeen verloopt het contact tussen een klagende burger en de overheid redelijk goed. Maar er is een relatief kleine groep mensen waarmee het lastig praten is. Het gaat bijvoorbeeld om mensen die persistent klagen, die dominant of agressief gedrag vertonen, of proberen de ander te manipuleren. Door dit gedrag raakt de behandelaar in kwestie soms gefrustreerd; het gevolg is dat de goede communicatie wordt verstoord. Nu ervaart de ene klachtbehandelaar bepaald gedrag eerder als lastig dan de ander. Er zit dus ook een persoonlijke component in van de klachtbehandelaar zelf. Hoe dan ook is het voor beide partijen een vervelende situatie, die niet bijdraagt aan een effectieve gang van zaken.

Eerste hulp bij lastig gedrag

Niet alleen in de juridische sector, maar ook in de gezondheidszorgen in commerciële bedrijven hebben medewerkers te maken met mensen lastig klaaggedrag vertonen. Er is grote behoefte aan kennis en methoden om effectief met deze groep klagers om te gaan. Effectief betekent dat niet alleen de klacht sneller wordt afgehandeld of duidelijk in kaart wordt gebracht, maar ook een bevredigende communicatie. Communicatie waarin de klacht van de klager niet alleen ‘gehoord’ wordt, maar de klachtbehandelaar actief luistert naar de klager en de klager zich gehoord en serieus genomen voelt. Deze handreiking richt zich vooral op dit aspect en biedt inzicht in het verhaal achter de klacht en gesprekstechnieken zodat klachtbehandelaars beter het lastige klaaggedrag kunnen hanteren.

Wat is lastig precies?

In deze handreiking spreken we steeds van lastig klaaggedrag en niet over lastige klagers. Dat heeft een reden. De mensen om wie het gaat zijn zelf niet lastig. Ze vertonen alleen gedrag waar klachtbehandelaars moeite mee hebben.

Het gaat dus om het gedrag van klagers met de nadruk op de subjectieve ervaring die dat bij de klachtbehandelaars teweegbrengt. De definitie luidt als volgt:

Lastig klaaggedrag is gedrag dat, gezien vanuit de subjectieve ervaring van een persoon, te weten de klachtbehandelaar, als lastig wordt ervaren. Daardoor verloopt de communicatie onbevredigend en krijgen beide partijen over en weer een gevoel van onmacht.

Alex Brenninkmeijer, Nationale ombudsman: ‘Mensen zelf zijn niet lastig.’

Sommige klagers die lastig gedrag vertonen, worden neergezet als ‘querulanten’. De Nationale ombudsman vindt het onjuist om mensen op die manier van een etiket te voorzien, omdat daarmee geen recht wordt gedaan aan wat er werkelijk speelt. Het gaat erom dat sommige mensen als lastig ervaren klaaggedrag vertonen. Aan de ene kant gaat het om lastig gedrag, aan de andere kant gaat het ook om hoe dat gedrag ervaren wordt. En in die ervaringen bestaan verschillen. De ene klachtbehandelaar zal eerder een bepaald gedrag als lastig ervaren dan de ander. Er zit dus ook een persoonlijke component in van degene die met klachten omgaat. Om met als lastig ervaren klaaggedrag om te gaan is het belangrijk zowel te kijken naar de achtergronden van het gedrag van de klager als naar het eigen gedrag.

Wat wil de klager eigenlijk?

Om de klachtbehandelaar meer begrip bij te brengen over de persoonlijkheid en de motieven van klagers, geeft deze handreiking een uitgebreid overzicht van de manieren van klagen, de motieven van klagers en welke voor- en nadelen zij ondervinden van hun klaagedrag. In onderzoek naar klagers en veelklagers bij de Nationale ombudsman wordt over het veelklagers gezegd: 'Ze worden in hun eigen beleven steeds en ten onrechte in het ongelijk gesteld en lopen daar bij herhaling tegenop.'¹

Dit citaat laat zien dat de veelklager zich over het algemeen niet eerlijk behandeld voelt; hij heeft het idee dat hij door *herhaaldelijk* klagen zijn gelijk kan krijgen. De beleving van de klager heeft niet alleen betrekking op de klacht zelf, maar juist ook op de ervaren rechtvaardige en eerlijke behandeling. Een goede communicatie tussen klager en klachtbehandelaar, waarin de klager het gevoel krijgt serieus genomen te worden, speelt dus een belangrijke rol.

Slechte communicatie: een wisselwerking

Maar het lastige gedrag vormt voor sommige klachtbehandelaars juist een belemmering. Hij ervaart de klager als lastig, als deze veel klaagt en onevenredig veel tijd vraagt van de organisatie. Hij kan erdoor onder tijdsdruk komen te staan en weet soms niet goed hoe hij met het lastige gedrag moet omgaan. Dat leidt dan weer bij beide partijen tot een gevoel van machteloosheid.

Klachtbehandelaars geven aan ook moeite te hebben met dominante klagers, klagers die weinig consistent zijn in hun gedrag of die manipuleren. Het kan frustrerend zijn wanneer een klachtbehandelaar na veel moeite te hebben gedaan vervolgens zelf weer een klacht krijgt. Bij sommige klagers lijkt het ook nooit goed, is dan zijn reactie.

Als een klachtbehandelaar het gevoel heeft dat iemand zeurt en dat de tijd ineffectief wordt besteed, kan hij bewust of onbewust signalen afgeven die de klager stimuleren om door te gaan met klagen. Het is een vicieuze cirkel die kan leiden tot een conflict. Dan zijn er in feite twee conflicten: die tussen klager en bestuursorgaan, maar ook tussen klager en klachtbehandelaar.

Wat iemand lastig vindt, is overigens een subjectief gegeven. Het verschil in perceptie van lastig gedrag hangt af van eigen kwaliteiten van de klachtbehandelaar, zijn persoonlijkheid, conflictstijlen, zelfbeeld, (onopgeloste) problemen uit het verleden, emoties en tal van andere factoren. De ene klachtbehandelaar voelt zich misschien ongemakkelijk en machteloos wanneer een klager begint te schreeuwen, niet luistert of zich dominant opstelt. Een andere vindt het weer moeilijk om met een klager die in het gesprek manipuleert om te gaan.

¹ Wil Jacobs (1995)

Inzicht in psychologische processen

Stilstaan bij eigen kwaliteiten en valkuilen is een eerste stap in de omgang met lastig klaaggedrag. Voor klachtbehandelaars kan het bijvoorbeeld moeilijk zijn om hun eigen emoties te hanteren die door de klager worden opgeroepen. Zij kunnen anders gezegd moeite hebben hun tegenoverdrachtgevoelens in de hand te houden.

Deze handreiking biedt inzicht in deze en andere psychologische processen. Ook conflictstijlen en persoonlijkheidsaspecten komen aan bod. Uitgangspunt is dat meer begrip voor de achtergrond en uitingen van lastig klaaggedrag helpt om er adequaat mee om te gaan.

De praktische tips voor houding en reactie, en gesprekstechnieken kan de klachtbehandelaar gemakkelijk toepassen in het contact met klagers die het hem moeilijk maken.

Goede communicatie tussen klager en behandelaar blijft altijd maatwerk: zowel gezien vanuit de behandelaar als vanuit de klager. Niet alle tips of aanwijzingen kunnen zonder meer bij een bepaalde vorm worden ingezet. Ieder mens, of iedere klacht is immers een geval apart.

Deze handreiking draagt hopelijk bij aan een betere verstandhouding tussen klager en klachtbehandelaar. Goede klachtbehandeling, met wederzijds begrip en respect, is een van de pijlers waarop de relatie van Nederlandse overheid met haar burgers rust. Daarom is het belangrijk dat de overheid het goede voorbeeld geeft en er alles aan doet om burgers met klachten zo goed mogelijk op te vangen en de klacht op de juiste manier te behandelen.

Als het ondanks alles niet lukt

Als het ondanks alle inspanningen niet lukt om het contact tussen de klager en de behandelende instantie bevredigend te laten verlopen, kan er een besluit worden genomen om niet meer te reageren op brieven of vragen. Dat kan alleen in uiterste gevallen bijvoorbeeld als de manier van klagen zo'n grote en onevenredige belasting op de organisatie legt dat het niet meer op te vangen is. Daarvoor heeft de Nationale ombudsman een gedragslijn opgesteld die overheidsorganisaties aangeeft hoe in die gevallen te handelen.

Aanpak en verantwoording van deze handreiking

Om beter om te kunnen gaan met burgers die als lastig ervaren klaaggedrag vertonen, brengt de Nationale ombudsman deze handreiking uit. Hierin is lastig klaaggedrag in kaart gebracht en is een typologie gemaakt door middel van literatuuronderzoek, gesprekken met klagers en klachtbehandelaars en dossierbestudering. Deze helpt individuele klachtbehandelaars onder andere om lastig klaaggedrag vroegtijdig te herkennen.

Let wel, de Nationale ombudsman krijgt ieder jaar veel klachten binnen; in 2007 waren het er meer dan dertienduizend. Met het grootste deel van de klagers verloopt de communicatie goed. Uit onderzoek blijkt dat klagers over het algemeen zeer te spreken zijn over de klachtbehandeling door de Nationale ombudsman; zij geven hem een rapportcijfer van gemiddeld 7,7.² Ook blijkt dat burgers die bij de Nationale ombudsman klagen gewone

² Euwema et al. (2007)

mensen zijn die een probleem ervaren met de overheid. In doorsnee zijn het geen ‘typische’ klagers met ‘typisch’ klaaggedrag. Bijna altijd reageren burgers blij wanneer zij in de klachtprocedure eindelijk gehoor krijgen en hun probleem opgelost wordt.³

Leeswijzer

Op de motieven van klagers in het algemeen wordt in hoofdstuk 2 uitgebreid ingegaan. De rol van de klacht in de relatie tussen de burger en de overheid en de motieven van klagers om bepaald gedrag te uiten komen hier aan bod. Hoofdstuk 3 gaat specifiek in op de klager die lastig klaaggedrag vertoont. Het hoofdstuk eindigt met een typologie van lastig gedrag. Daarna is de klachtbehandelaar zelf aan de beurt. Zijn houding, reacties en onderliggende psychologische processen komen in hoofdstuk 4 aan de orde. Het 5e hoofdstuk geeft tal van praktische tips over houding en gesprekstechnieken. Deze zijn in hoofdstuk 6 specifiek uitgewerkt naar de verschillende soorten gedrag die de klachtbehandelaar vaak het lastigst vindt. Tot slot eindigt deze handreiking met een gedragslijn die overheidsorganisaties moeten hanteren als zij het contact met een klager in het uiterste geval willen verbreken.

³ Bos (2007)

2 Wat wil de klager eigenlijk?

Klagen is een vorm van communicatie. Het hoort bij een gezonde relatie tussen burgers en de overheid. De klager wil duidelijk een boodschap overbrengen. In dit hoofdstuk wordt verder ingegaan op de motieven die mensen hebben om te klagen en welke gevolgen klaaggedrag heeft. Kortom: wat drijft de klagende mens?

2.1 De verhouding tussen de burger en de overheid: klagen hoort erbij

De verhouding tussen burger en overheid is bijzonder. Burgers zijn afhankelijk van de overheid in veel situaties en zij moeten het beslissingsrecht overlaten aan de overheid zonder de keuze te hebben of zij dit wel willen. Soms twijfelen zij of de overheid wel op een juiste wijze omgaat met hun rechten. Als mensen zich daarover onzeker voelen kunnen zij dit gevoel compenseren door het vertrouwen in de overheid te bevragen. Zij oordelen of de overheid wel rechtvaardig is. Als het ware testen zij met hun gedrag of de overheid wel betrouwbaar is en het waard is om vertrouwen in te stellen.

In de verhouding tussen burger en overheid zijn er twee partijen en twee percepties. Vanuit een juridisch perspectief staat de rechtmatigheid centraal, een perceptie die vaak gekozen wordt door overheidsinstanties. Burgers redeneren echter veel meer vanuit hun rechtvaardigheidsgevoel. Dit verschil speelt een belangrijke rol in de relatie tussen de overheidsorganisatie en de burger.

Een overheidsorganisatie kan in het contact met een klager op verschillende manieren aandacht besteden aan de relatie en aan het gevoel mensen eerlijk te behandelen. De overheid moet niet alleen rechtmatig handelen, maar ook behoorlijk, vindt de Nationale ombudsman. Dat is niet alleen zoals het hoort, maar het is ook effectief. Als klagers zich gehoord en serieus genomen voelen en het gevoel hebben dat een goede, eerlijke procedure plaatsvindt, dan zullen zij ook eerder in staat zijn te luisteren naar een beslissing of opvatting die tegenstrijdig is met hun verwachtingen. Uit onderzoek blijkt ook dat mensen eerder beslissingen accepteren en aanwijzingen opvolgen als ze vinden dat ze rechtvaardig en eerlijk zijn behandeld door een overheidsorganisatie.⁴

2.2 Het ombudskwadrant: niet alleen rechtmatig maar ook behoorlijk

De Nationale ombudsman oordeelt of het optreden en gedrag van overheden rechtmatig en behoorlijk is geweest. Dat doet hij aan de hand van het ombudskwadrant (zie figuur 1). In de dagelijkse praktijk blijkt dit een goed bruikbare indeling. Het brengt de twee dimensies van het bestuurlijk handelen met elkaar in verbinding: de rechtmatigheid en de behoorlijkheid.

⁴ Lind & Tyler (1988)

Zoals gezegd is het voor burgers niet alleen van belang dat een besluit of gedraging in zakelijk opzicht rechtmatig is. Het is net zo belangrijk dat zij respectvol, eerlijk en dus behoorlijk behandeld worden. Zowel onrechtmatig als onbehoorlijk handelen kunnen leiden tot een klachtenstroom.

Figuur 1 Het ombudskwadrant



In de meeste gevallen lukt het organisaties om een goede relatie met de burger te onderhouden door naast de rechtmatigheid ook consequent aandacht te schenken aan behoorlijkheid: zij behandelen mensen met respect, gaan zorgvuldig om met informatie, reageren tijdig en eventueel persoonlijk, geven een begrijpelijke motivering op besluiten, handelen proportioneel, enzovoorts.

Maar soms is dat niet het geval en legt een overheidsorganisatie een eenzijdige nadruk op het zakelijke aspect van het handelen: de rechtmatigheid volgens 'regel is regel'. Als de balans zoekraakt en de behoorlijkheid wordt verwaarloosd, komt dat soms als forcerend en zelfs als conflictopwekkend over. Want daarin zitten juist de relationele aspecten besloten: burgers willen serieus worden genomen en met respect worden behandeld. Als dit in de verdrukking komt, leidt dat vaak tot negatieve en soms zelfs tot heftige reacties van burgers. Klachten zijn dan vaak het gevolg.

2.3 De klachtfactor. Psychologische achtergrond van klagen

Ontevredenheid is een belangrijke, maar niet de niet enige reden waarom mensen klagen. Iemand kan ook klagen om aandacht en sympathie van anderen te krijgen. Verder spelen persoonlijkheidskenmerken mee in het klaagedrag.

Definitie van klagen

De definitie van klagen luidt vanuit psychologisch perspectief als volgt: Klagen is een uiting van ontevredenheid, wel of niet subjectief ervaren, met als doel emoties te ventileren, intrapsychische of interpersoonlijke doelen te bereiken of beide.

Hoge of lage klaagdrempel

Nu zijn er ontevreden mensen die nooit een klacht over de lippen krijgen. En er zijn tevreden mensen die te pas en te onpas klagen. Er is een onderscheid te maken tussen de grens van mensen om ontevredenheid te ervaren (ontevredenheidsdrempel) en het uiten van ontevredenheid (de klaagdrempel).⁵ Als iemand bijvoorbeeld tevreden is over zijn relatie, maar het gevoel heeft dat het uiten van ontevredenheid kan helpen om een gewenst resultaat te bereiken (de grens om te gaan klagen is laag), dan zal hij gaan klagen over zijn relatie.

Er zijn drie factoren die de subjectieve ervaring van ontevredenheid van een persoon kunnen beïnvloeden:

- ▶ **Negatieve gevoelens.** Mensen die veel negatieve gevoelens ervaren, zijn gevoeliger voor de kleinste frustraties in het dagelijks leven. Een focus op negatieve gebeurtenissen kan ervoor zorgen dat zij meer ontevredenheid ervaren.
- ▶ **Flexibele instelling.** Mensen verschillen in de mate waarin zij vertrouwen hebben en zich kunnen aanpassen aan verschillende situaties. Mensen met een flexibele instelling staan anderen graag ter zijde en kunnen zich ook makkelijk aanpassen. Zij worden verwacht minder te klagen dan mensen die minder flexibel zijn. Mensen die niet flexibel zijn, zullen eerder ervaren dat gebeurtenissen niet aan hun gewenste idealen voldoen en zullen dus eerder ontevredenheid ervaren.
- ▶ **Controle.** Klagen kan dienen als een soort controlemechanisme. ‘Locus of control’ is de perceptie van mensen om greep te hebben op gebeurtenissen in hun leven. Er zijn mensen die het gevoel hebben dat ze zelf controle hebben over hun eigen handelen en ook controle hebben over gebeurtenissen in hun omgeving. Deze mensen hebben een zogenoemde ‘interne locus of control’. Zij klagen minder snel, doordat zij het gevoel hebben dat zij controle hebben over hun omgeving en dat zij zelf verantwoordelijk zijn voor hun daden. Zij accepteren de verantwoordelijkheid voor hun fouten én voor hun successen. Er zijn ook mensen die een ‘externe locus of control’ hebben. Zij denken dat gebeurtenissen in hun leven ontstaan door anderen, het lot, of geluk. Zij hebben het idee dat zij geen of weinig controle hebben over gebeurtenissen en zullen situaties of fouten vaker afschuiven op anderen, waarover zij dus ook eerder zullen klagen dan mensen die de fouten bij zichzelf zoeken.

⁵ Kowalski (1996)

Sommige ontevreden mensen klagen dus meer dan anderen. Zij hebben een lagere klaagdrempel. Er zijn nog drie andere factoren die invloed hebben op het klaaggedrag. Die hangen samen met de persoonlijkheid en leeftijd van mensen.

- ▶ **Extraversie.** Extraverte mensen zijn assertiever en expressiever in sociale interacties dan introverte mensen. Extraverte mensen zullen sneller hun ontevredenheid uiten of klagen dan introverte mensen. Hierbij is wel een kanttekening te maken. Expressieve mensen kunnen veel waarde hechten aan sociale acceptatie en zullen juist minder snel gaan klagen wanneer zij voelen dat hun sociale banden in gevaar lijken te raken.
- ▶ **Zelfpresentatie.** Mensen die veel klagen, worden over het algemeen negatiever bestempeld dan mensen die bijna nooit klagen. Mensen die gevoeliger zijn voor het beeld dat anderen van hen hebben, klagen minder snel dan mensen die minder bezig zijn met het beeld dat anderen van hen hebben.
- ▶ **Leeftijd.** Mensen van middelbare leeftijd klagen eerder dan jongeren.

Weinig vertrouwen

Een opvallend kenmerk van mensen die klachten indienen bij de overheid is dat zij over het algemeen weinig vertrouwen hebben in die overheid. Uit onderzoek blijkt dat zij dit vertrouwen waarderen met een 3.8 op de schaal van 1 tot 10, waarbij 1 helemaal geen vertrouwen aangeeft en een 10 volledig vertrouwen aangeeft.⁶ Sommige mensen klagen bij meerdere instanties. In veel zaken is het niet alleen een uiting van ontevredenheid naar andere bestuursorganen toe. Ook kan het een frustratie uit het verleden zijn. Zij hebben het vertrouwen verloren en uiten dit door te gaan klagen bij meerdere instanties. Het gaat in deze niet alleen om het vertrouwen in bestuursorganen, maar ook in de mensen om hen heen. Een vervelende ervaring in het leven kan aanleiding geven tot het uiten van frustratie tegenover derden en het zich vastbijten in een zaak.

2.4 Achterliggende motieven: waarom mensen klagen

Motieven van klagers in het algemeen zijn door verschillende onderzoekers door de jaren heen onder de loep genomen. Welke voor- en nadelen leveren klaaggedrag op? De visies hierop lopen soms uiteen. Belangrijk is dat klagen appelleert aan een psychologische basisbehoefte. Reden te meer voor klachtbehandelaars om er behoedzaam en zorgvuldig mee om te gaan.

Alle mensen hebben fysieke basisbehoeften, zoals eten, drinken en onderdak. Daarnaast heeft iedereen psychologische basisbehoeften, zoals ergens bij willen horen, controle hebben en eigenwaarde behouden of vergroten. Vertaald naar de praktijk, kan de behoefte om ergens bij te horen zich bij mensen met lastig klaaggedrag uiten in bijvoorbeeld het bijwonen van allerlei (gemeentelijke) vergaderingen of bijeenkomsten in de stad waar zij wonen waarbij zij elke keer weer hun standpunten innemen die zij al vele malen per brief,

⁶ Euwema et al. (2007)

e-mail of telefoon aan de betreffende instantie kenbaar hebben gemaakt. Zij kunnen dit met overgave doen waarbij ze regelmatig aangeven van mening te zijn de maatschappij hiermee een dienst te bewijzen.

Een ander motief voor mensen om te klagen is dat zij daardoor denken veranderingen te kunnen waarmaken, of dat ze de kwestie niet hoeven los te laten. Dit appelleert aan hun behoefte aan controle. Verder krijgen zij het gevoel iets aan hun problemen te doen; daarmee komen zij voor zichzelf op en vervullen zij de behoefte om hun eigenwaarde te behouden.

Psychologische basisbehoeften geven ook inhoud aan de belangen van de klager. Die belangen zijn zorgen, wensen en behoeften die mensen in bepaalde situaties hebben en die hen in een richting drijven waarvan ze denken dat die tegemoetkomt aan diezelfde zorgen, wensen en behoeften. In onderstaande tabel zijn verschillende typen belangen omschreven die soms werken als communicerende vaten.

Klachtbehandelaars doen er goed aan om oog te hebben voor de psychologische en procedurele belangen van klagers. Het respecteren of schenden van belangen in de ene kolom heeft direct en indirect invloed op die in de andere. Zo leidt schending van de inhoudelijke belangen tot een gevoelde aantasting van psychologische en procedurele belangen.

Figuur 2 Belangenclassificatie

Materiële/inhoudelijke belangen	→ ← Psychologische belangen	→ ← Procedurele belangen
Financiën Goederen Waardevolle bronnen Middelen	Basisbehoeftes Relationele behoeften Gezichtsbehoud Macht/vijandigheid/pijn doen	Wensen en behoeften over de manier waarop een proces gaat en hoe dit wordt uitgevoerd.
Voorbeelden		
Werk Woning Bron van inkomsten Kunnen doorgaan met wat je wilt doen Vergoeding van geleden schade Procedure rekken ter verkrijging van een betere financiële uitkomst	Privacy Zelfrespect Erbij horen Relatie behouden Autonomie Zelfvertrouwen Serieus genomen worden Erkenning en begrip De ander domineren Procedures rekken om de ander dwars te zitten	Rechtvaardige procedure Stem laten horen Gehoord worden Invloed Participatie Neutraliteit derde

Pel (2008)

2.5 Positieve en negatieve effecten van klagen

Klagen houdt dus verband met de psychologische basisbehoeften van mensen. De volgende vraag is of het klaaggedrag effectief is. Los van het feit dat het voldoet aan een behoefte, kijken we hier ook wat het kan opleveren. Wanneer het klaaggedrag positieve effecten heeft, wordt dit onderdeel van de motivatie van de klager.

Allereerst bestaat de mogelijkheid dat de klager zich helemaal niet realiseert hoe zijn gedrag overkomt op anderen. Dit kan verklaard worden uit het feit dat mensen zich vaak helemaal niet schuldig voelen over klaaggedrag.⁷ Hoe dan ook heeft klagen een effect, of iemand zich er van bewust is of niet. Dat kunnen zowel positieve als negatieve effecten zijn.

Een negatief effect voor zowel de klager als voor zijn omgeving is als hij als gevolg van zijn gedrag in relationele conflicten terechtkomt. Dit kan onder andere het gevolg zijn van een negatief zelfbeeld dat de klager kan krijgen door het klagen. Ook kunnen mensen in zijn omgeving besmet worden met het klaaggedrag en ook negatieve gevoelens ervaren en op hun beurt ook gaan klagen.

Maar klaaggedrag heeft ook positieve kanten, zo blijkt uit onderzoek.⁸ Mensen klagen niet alleen maar omdat zij ontevreden zijn. Het kan effectief zijn om interpersoonlijke doelen te bereiken.⁹ Zo helpt klagen om reacties van anderen los te krijgen, zoals goedkeuring of sympathie. Mensen klagen bijvoorbeeld over hun gezondheid omdat hun rol als zieke ervoor zorgt dat zij van anderen aandacht en sympathie krijgen. Ook kunnen zij er situaties mee ontlopen waar zij geen zin in hebben. Denk bijvoorbeeld aan mensen die klagen op hun werk dat zij zich ziek voelen om zo onder bepaalde klussen uit te kunnen komen.

Ten tweede heeft klagen een verlossende waarde voor de klager zelf. Op die manier kan hij frustraties en negatieve gevoelens uiten. Onderzoek heeft aangetoond dat klagers een betere psychologische gezondheid ervaren na het uiten van hun ontevredenheid, tenminste zo lang zij niet het gevoel hebben dat hun omgeving hen ziet als chronische klagers.¹⁰

Soms klagen mensen om indirect informatie te krijgen over gedachten en gevoelens van anderen in bepaalde situaties. Zij zoeken op die manier steun voor hun eigen ideeën. Dit wordt ook wel *social comparison* genoemd.

Een ander persoonlijk voordeel van klagen is *impressie management*. De klager kan daardoor indrukken reguleren die anderen over hem vormen.¹¹ Veel mensen hechten waarde aan de mening van andere mensen. Ieder mens probeert met zijn gedrag invloed te hebben op hoe anderen over hem denken, bewust of onbewust. Om bijvoorbeeld ongewenste indrukken te vermijden, kunnen mensen over anderen klagen of alleen informatie geven die voor hen positief uitpakt en daarbij negatieve informatie weglaten. Het gaat er hierbij om dat zij zichzelf neerzetten hoe zij willen dat anderen hen zien. Zij kunnen dit bij verschillende personen of instanties op een andere manier presenteren.

Vaak is klagen (in persoonlijke relaties) bedoeld om andere mensen op hun gedrag te wijzen. Dan heeft de klacht bijvoorbeeld de vorm van een vraag, waarmee wordt aangegeven dat er een antwoord wordt verwacht: 'Waarom kom je altijd zo laat thuis?' Met

⁷ Kowalski (2003)

⁸ Held en Bohart (2002)

⁹ Kowalski & Erickson (1997)

¹⁰ Kowalski (2002)

¹¹ Leary (1995)

klagen kunnen mensen het gedrag van anderen terechtwijzen. Het is dan een manipulatief hulpmiddel om anderen het gewenste gedrag op te dringen.

Als laatste kan klagen ook materiële voordelen opleveren.¹² Mensen die klagen bij commerciële instanties over slechte service of producten, kunnen allerlei kortingen, nieuwe producten of coupons krijgen.

¹² Kowalski (2002)

3 Wanneer gewoon klagen overgaat in lastig klaaggedrag: een typologie

In dit hoofdstuk wordt op basis van literatuuronderzoek, gesprekken en dossierbestudering de typologie van lastig klaaggedrag verder uitgewerkt. Doel van deze typologie is niet om klagers in hokjes te stoppen, maar om het gedrag te herkennen. Dit biedt handvatten om er effectiever mee om te gaan.

Zes typen lastig klaaggedrag

Hieronder volgt een omschrijving van de verschillende typen lastig klaaggedrag, en een beschrijving waaraan het gedrag herkend kan worden. De verschillende typen kunnen elkaar overlappen. Iemand die veelklaaggedrag vertoont, kan zich bijvoorbeeld ook manipulatief of dominant gedragen. Dat betekent dat de aanpak of behandelmethode soms een combinatie moet zijn.

3.1 Veelklaaggedrag

Mensen die veel klagen zijn vrijwel direct te herkennen aan een veelvoud aan brieven of telefonische contacten. Zij zijn volhardend in hun klaaggedrag. Klagers die veelvuldig aan de bel trekken vragen onevenredig veel tijd en aandacht van organisaties. Zij uiten zich vaak bij tal van bestuursorganen en instanties. Sommigen zien het als een vorm van werken of zelfs als een hobby. Zo verklaarde een klager:

‘Ik heb het gevoel dat ik een hoger belang dien door te gaan klagen over bepaalde kwesties. Ik signaleer dingen in de maatschappij. Voor mij voelt het als werk’.

Uit het onderzoek van de Nationale ombudsman naar veelklaaggedrag is duidelijk naar voren gekomen dat veelvuldig klagen vaak voorkomt onder mensen die (voor een deel onbewust) problemen zoeken, en die zelf getroffen zijn in het leven door narigheid.¹³ Bij veel mensen bleken de klachten samen te hangen met een bepaalde omstandigheid of gebeurtenis in hun leven.

Er zijn drie typen veelklagers te onderscheiden: het administratieve type, het verontwaardigde type en het neurotische type. In het kader op de volgende pagina leest u er meer over.

¹³ Jacobs (1995)

Drie typen veelklagers

Wil Jacobs (1995) onderscheidt drie typen veelklagers, te weten het administratieve type, het verontwaardigde type en het neurotische type.

Het administratieve type is iemand die zijn zaakjes goed op orde heeft en weet waarover hij praat of schrijft. Hij voert een administratie met kopieën en ordners en heeft soms een personal computer en fax. Hij schrijft veel, meestal goed en in ieder geval correcte brieven, die hij nauwgezet vervolgt. De administratieve typen drukken zich vaak in meer juridisch jargon uit en laten weten prijs te stellen op een vlotte ontvangstbevestiging van hun schrijven.

Het verontwaardigde type is meestal wat minder parlementair in zijn uitdrukkingen, is slecht te spreken over de overheid in het algemeen en ambtenaren in het bijzonder. Hij is dan ook snel aangebrand omdat iedere nieuwe negatieve ervaring een bevestiging is van wat hij al meende te weten over de overheid: bureaucratie, traagheid, slordigheid en desinteresse. Trage beantwoording van brieven en feitelijke onjuistheden keurt hij ten zeerste af. Bij dit type veelklagers is vaak een ironische toon te herkennen.

Het neurotische type komt bezorgd of angstig over. Hij verzendt zijn brieven vaak aangetekend omdat hij bang is dat de post die hij verstuurt niet aankomt. Bepaalde zaken kunnen het karakter van een obsessie krijgen die zijn gedachten gaat overheersen. Ook ziet men dat bepaalde handelingen vaak herhaald of gecontroleerd worden (dwangneuroses).

Mensen die veelklaaggedrag vertonen, kunnen obsessief en aanhoudend overkomen. De klager met obsessief gedrag wil dat alles op zijn manier gaat en is dwangmatig met het onderwerp bezig. Een obsessie kan ervoor zorgen dat het onverwachte vaak moeilijk toe te laten is. In dat geval kan die persoon zich slecht aanpassen. Hij vindt het moeilijk om compromissen te sluiten en kan autoritair overkomen. Een ander kenmerk is dat hij voortdurend wordt bezighouden met ordelijkheid en perfectionisme ten koste van soepelheid, openheid en efficiëntie. De klager is bijvoorbeeld voortdurend bezig met details, regels en ordening waarbij hij het doel uit ogen verliest. Daarnaast kan hij sterk toegewijd zijn aan het werk dat hij verricht, wat ten koste gaat van zijn sociale leven of andere bezigheden en kan hij een starre houding hebben wat betreft moraliteit en normen en waarden en kan hij moeilijk samenwerken als het niet op zijn manier gaat.

3.2 Emotioneel klaaggedrag

Emotioneel klaaggedrag kan voortkomen uit een emotioneel verleden van de klager of uit het verleden van familie van de klager, zoals bijvoorbeeld bij tweede-generatie oorlogsslachtoffers. Hij kan bepaalde emotionele gebeurtenissen niet loslaten en is obsessief met het onderwerp bezig. Gevoelige telefoongesprekken en brieven, cynisme en boosheid kunnen onderdeel zijn van dit gedrag. Alle stadia van een verwerkingsproces kunnen in het klaaggedrag naar voren komen, zoals ontkenning, woede, onderhandelen, neerslachtigheid en uiteindelijk (hopelijk) acceptatie.

3.3 Dominant klaaggedrag

Een dominante klager komt autoritair over en stelt zich dwingend en overheersend op. Dit type klager wil het liefst dat de klachtbehandelaar iets doet op zijn manier en op momenten dat het hem uitkomt. En dan ook nog snel. Hij wil een bepaalde controle over de situatie in handen hebben, kan wantrouwend en betweterig zijn. Zo'n persoon is overtuigd van zijn gelijk. Hij wil maar één oordeel horen en denkt alles beter te weten dan de ander. Hij accepteert over het algemeen geen kritiek. Hij is halsstarrig en vasthoudend. Dit type klager vindt dat wat hij zelf te vertellen heeft het belangrijkste. Dit gedrag levert veel weerstand op, omdat de klager niet luistert naar wat de ander zegt. Het resultaat kan zijn dat de gesprekspartners elkaar op een gegeven moment niet meer begrijpen.

3.4 Manipulatief klaaggedrag

Onder manipulatief gedrag vallen beïnvloeden en bespelen van situaties. Het is gedrag dat strategisch wordt ingezet en wijzigt naar gelang het succes ervan. Dit type klager houdt soms informatie achter of verstrekt het juist, met als doel partijen tegen elkaar uit te spelen. Bij manipulatief gedrag kan het ook gaan om het bespelen van de emoties en denkwijze van de klachtbehandelaar.

3.5 Verbaal agressief klaaggedrag

Verbale agressie uit zich voornamelijk door te schelden. De spanning kan sterk oplopen door frustratie en irritatie bij de klager. Kwaad schreeuwen, vloeken, dreigen en persoonlijke beledigingen uit zijn allemaal kenmerken van verbale agressie. De verbaal agressieve klager uit vaak zijn frustraties over de maatschappij en de overheid. Hij wil iets voor elkaar krijgen wat eigenlijk niet mogelijk is. Verbaal agressieve, opstandige mensen kunnen verder onderverdeeld worden in drie types.¹⁴ Type A probeert de ander zover te krijgen dat die een uitzondering voor hem maakt. Type B probeert zijn zin te krijgen door kritiek te geven op het beleid en type C probeert de ander af te schrikken door een persoonlijke aanval of belediging.

3.6 Paranoïde klaaggedrag

In deze categorie gaat het vaak om mensen met bijvoorbeeld schizofrenie en psychotische stoornissen. Zij zijn een categorie apart, omdat één van de kenmerken is dat zij voor kortere of langere tijd de relatie met de werkelijkheid (althans op sommige terreinen) kwijt zijn. Dit type klaaggedrag is soms moeilijk te benoemen. Het kan verwarring veroorzaken bij klachtbehandelaars. Zij noemen het vaak paranoïde gedrag.

¹⁴ Koning, Meurs en Roest (2002)

Een voorbeeld ervan uit een klachtbrief:

*'Zojuist kwam het verkenningsvliegtuig voor de 62e keer weer over. Zojuist heb ik gehoord dat het nog 2 weken of meer duurt voordat een beslissing volgt. Er volgt een strafzaak tegen... MIJ... omdat ik de politie zou stalken. Verbijsterende praktijken in Nederland!! DRINGENDST VERZOEK IK U OM BESPOEDIGING; Dit kan en mag toch niet doorgaan.'*¹⁵

De schrijver van deze brief heeft het gevoel dat hij wordt achtervolgd en dat iedereen het op hem heeft gemunt. Soms vermoedt dit type klager dat anderen hem uitbuiten, schade berokkenen of bedriegen. Hij zoekt achter onschuldige opmerkingen of gebeurtenissen verborgen bedreigingen, ziet woorden al snel als kritiek op zichzelf en kan daarop reageren met woede of een tegenaanval.

¹⁵ Klager met ervaren lastig
klaaggedrag

4 Inzicht in de rol en positie van de klachtbehandelaar

De drijfveren van klagers en de verschillende categorieën van (lastig) gedrag kwamen in de vorige hoofdstukken uitgebreid aan de orde. Nu is het de beurt aan de klachtbehandelaar. Hoe kan hij lastig klaaggedrag zo snel mogelijk herkennen en erop anticiperen? Welke rol speelt hij zelf in het communicatieproces? Hoe kan klaaggedrag uitmonden in een conflict? Deze vragen staan in dit hoofdstuk centraal. Ook komen enkele theorieën over communicatie aan bod.

4.1 Vroegtijdig herkennen van lastig klaaggedrag is belangrijk

Het is belangrijk dat klachtbehandelaars lastig klaaggedrag vroegtijdig herkennen, zodat zij over een aanpak kunnen nadenken voordat de communicatie verstoord is of een conflict is ontstaan. In correspondentie kan lastig klaaggedrag eventueel herkend worden aan bijvoorbeeld de toon en het taalgebruik in brieven. Denk bijvoorbeeld aan onderstrepingen, uitroeptekens, in hoofdletters geschreven zinnen, vette koppen, zeer gedetailleerd, of juist geen duidelijk verhaal, hoog van de toren blazen en een veelvoud aan klachten.

In een persoonlijk gesprek kan lastig klaaggedrag herkend worden aan de toonzetting, manipulatie, denigrerende uitspraken en wantrouwen. Wantrouwen in de klachtbehandelaar, in de mens in het algemeen, in de overheid en de maatschappij is trouwens een veelvoorkomend kenmerk van klagers die bij de Nationale ombudsman klagen.

4.2 Bewustwording van de eigen rol

Ook de klachtbehandelaar zelf speelt een rol in de wisselwerking met de klager. Vaak heeft hij vanaf het eerste moment een idee en een gevoel over de persoon die tegenover hem zit. Dat heeft het gevaar in zich dat hij vanuit een voorgevoel reageert.

De klachtbehandelaar is niet altijd in staat om goed om te gaan met lastig gedrag van de klager. Ook hij is een mens met zijn karakteristieken die van invloed kunnen zijn op de relatie met de klager, zoals zijn persoonlijkheid, emoties, belangen en behoeften, zelfbeeld en verwachtingen. Het is belangrijk dat hij zich bewust is van zijn eigen kwaliteiten, valkuilen of zwakheden in de omgang met mensen die lastig klaaggedrag vertonen.

4.3 Wisselwerking tussen klager en klachtbehandelaar

Hieronder komt een aantal theorieën uit de psychologie aan bod die meer inzicht bieden in de processen die plaatsvinden tussen een klager en een klachtbehandelaar. Ze helpen de klachtbehandelaar te begrijpen waarom het contact soms mislukt en geven aan wat hij zelf kan doen om dit te veranderen.

4.3.1 Tegenoverdracht

De belangrijkste factoren die invloed kunnen hebben op de werkrelatie tussen klager en klachtbehandelaar zijn de eigen gevoelens van de klachtbehandelaar bij een bepaalde interactie. Dat heet in psychologisch jargon tegenoverdracht. Hieronder wordt verstaan: alle gevoelens en emotionele reacties die bij de klachtbehandelaar worden opgeroepen doordat een klager zich op een bepaalde manier gedraagt. Maar het kan ook gaan om tegenoverdracht zoals emoties die worden opgeroepen als gevolg van vroegere ervaringen van de klachtbehandelaar zelf.

Als een klager bijvoorbeeld door zijn gedrag een bepaald gevoel overdraagt op de klachtbehandelaar wordt de klachtbehandelaar daar zelf ook in zijn gevoel – emoties – door beïnvloed. Hij kan dan ongeduldig of boos worden als een klager niet van ophouden weet. Nu kan het om normale emotionele reacties gaan op een bepaald gedrag van de ander. Maar het gedrag van de klager kan dus ook emoties oproepen bij de klachtbehandelaar die voortkomen uit zijn eigen vroegere, onverwerkte ervaringen. Iets waar de klager eigenlijk niets aan kan doen. Dit maakt het opbouwen van een goede relatie een stuk lastiger.

Tegenoverdracht is een normaal en onvermijdbaar verschijnsel. Het leren hanteren van tegenoverdracht is iets wat iedere professionele klachtbehandelaar onder de knie moet krijgen. In het volgende hoofdstuk, waarin tips en gesprekstechnieken aan de orde komen, is de transactionele analyse een van de manieren waarmee tegenoverdracht onder controle kan worden gehouden.

4.3.2 Be(voor)oordelen van gedrag

Het is niet ondenkbaar dat sommige klagers te snel bestempeld worden als lastig. Dat komt als volgt. Mensen zijn van nature geneigd om zich een oordeel te vormen over andere personen.¹⁶ Vanuit een evolutionair perspectief is het namelijk nuttig om de unieke kenmerken van de ander te begrijpen, want dan is hun gedrag beter voorspelbaar en kan men beter een inschatting maken hoe met de ander om te gaan.

Een oordeel dat op basis van het gedrag van een persoon of zijn persoonlijkheidskenmerken wordt gevormd, heet een attributie. Bepaalde acties en gedragingen worden toegeschreven aan kenmerken van een persoon of aan zijn directe omgeving. Soms leiden die oordelen echter tot fouten in de perceptie van het gedrag van andere mensen. Klachtbehandelaars moeten dus behoedzaam zijn in het oordelen over de oorzaak van het lastige gedrag van hun cliënten.

Verder blijkt uit onderzoek dat mensen vaak te veel gewicht toekennen aan de persoonlijkheid en niet genoeg aan de omgeving of de situatie waarin een persoon zit. Als een klager in een contact lastig klaaggedrag uit, dan zal de ander dit gedrag sneller interpreteren als ‘deze klager is altijd lastig’. Hij denkt er dan niet aan dat het gedrag ook een gevolg kan zijn van een moeilijke situatie waarin iemand verkeert. Oordelen over het gedrag werpen hun schaduw vooruit. Zij spelen ook een rol in toekomstige contacten.

¹⁶ Gray (2006)

Een negatief oordeel kan dan een goede samenwerkingsrelatie verstoren. Zo kunnen ook klagers al hun negatieve ervaringen volledig aan anderen toeschrijven en het standpunt innemen dat de klachtbehandelaar de oorzaak is van de situatie op het moment.

Het is goed als klachtbehandelaars kennis hebben van dit mechanisme. Zij kunnen klagers proberen te bewegen hun attributie langzaam, maar zeker te laten verschuiven. Technieken die daarbij kunnen worden gebruikt zijn herformuleren, concretiseren, doorvragen, vriendelijke reality testing. Het positief labelen is daarvan weer een belangrijke variant. In het volgende hoofdstuk wordt daarop uitgebreid ingegaan.

4.3.3 Gebruik van sociale leertheorie

Soms houdt een klachtbehandelaar het ongewenste gedrag van een klager in stand door het ongemerkt te belonen. Dit is te verklaren vanuit de sociale leertheorie. Als iemand door een bepaalde manier van klagen bijvoorbeeld heel veel aandacht vraagt en vervolgens ook krijgt, ervaart de klager dit als een zinvolle strategie die hij wegens succes vaker zal gebruiken. Gedrag dat genegeerd wordt, wordt vaak niet volgehouden. Klachtbehandelaars met inzicht in dit ‘sociale leren’ kunnen van dit principe gebruikmaken door gewenst gedrag te belonen en ongewenst gedrag te negeren. Zij kunnen dus in dit opzicht een rol spelen in het bevorderen van lastig klaaggedrag. Het positieve hiervan is dat er ook wat aan gedaan kan worden: de spiraal kan doorbroken worden door bewustwording van het eigen, belonende gedrag.

4.3.4 Conflicten en conflictstijlen herkennen

Wanneer een behandelaar te maken krijgt met lastig klaaggedrag, dan is het belangrijk dat hij zich ervan bewust is dat er een conflict kan ontstaan. Hiervan is sprake als naast de inhoud ook persoonlijke of affectieve aspecten een rol spelen. Een conflict is subjectief en heeft altijd plaats binnen een relatie, van welke aard dan ook. Conflicten ontstaan nooit door inhoud of belangentegenstelling alleen, maar ook door miscommunicatie, gebrek aan onderling respect of waardering, tijdgebrek en ongeduld of onzekerheid door te weinig grip op de gang van zaken.¹⁷ Een conflict kan als volgt worden gedefinieerd:

Een proces dat begint wanneer een individu of een groep ervaart dat een ander individu of groep iets doet of nalat, of zal gaan doen of nalaten, dat negatieve gevolgen heeft voor de eigen belangen, opvattingen of normen en waarden.

Een conflict is een dynamisch proces dat zich uitbreidt of beperkt, afhankelijk van de interactie tussen de conflictpartijen en afhankelijke interventies van derden. Dit proces begint met de constatering van ofwel de klager of van de klachtbehandelaar dat het eigenbelang, inzichten, meningen of normen en waarden strijdig lijken te zijn met die van anderen. Dat hoeft op zich nog niet tot een conflict te leiden. Maar daarna kan een proces volgen van actie en reactie van betrokkenen en van hun omgeving. Hun manier van conflict hantering bepaalt vervolgens de verdere ontwikkeling van het conflict die leidt tot bepaalde uitkomsten.

¹⁷ Machteld Pel (2008)

Conflicten kennen verschillende momenten van escalatie. Bij escalatie raken klager en klachtbehandelaar meer verbeten in de strijd waarbij percepties steeds verder van elkaar af kunnen komen te staan. Partijen kunnen verschillende gedragingen vertonen tijdens de stappen van escalatie in een conflict.¹⁸ Dit gedrag ontwikkelt zich in drie fasen, waarbij de overgang naar iedere fase het overschrijden van een drempel betekent en de gesprekspartners zich ervan bewust zijn dat er iets verandert. In de laagste escalatiefase is de verhouding tussen partijen ongemakkelijk, maar lukt het veelal om door goed contact te hebben er samen uit te komen. In de tweede fase ontstaat strijd, waarbij negatieve beelden over en weer ontstaan en er verschillende strijdmiddelen gebruikt worden. Eventueel worden coalities met anderen gesloten om sterker te staan. In deze escalatiefase gaat het erom van de ander te winnen. In de hoogste escalatiefase overheersen de negatieve emoties het verstand. De ander partij moet vernietigd worden ook al zal dat niet alleen voor de tegenstander negatieve gevolgen hebben. Hierin is een belangrijke rol weggelegd voor de klachtbehandelaar. Hij kan als professionele klachtbehandelaar stappen zetten om een conflict te de-escaleren in plaats van te laten escaleren.

Er zijn verschillende manieren van conflicthantering: coöperatief en competitief. De eerste is gericht op samenwerking en gaat uit van het belang van een goede relatie met de wederpartij. De tweede is meer gericht op het eigen belang en minder op de relatie. Ieder mens heeft een eigen conflictstijl die past bij zijn persoonlijkheid. De conflictstijl van een mens hangt ook af van de mate waarin hij zich laat leiden door zijn behoefte aan autonomie, onafhankelijkheid of zijn behoefte aan erbij te willen horen. Forceren, vermijden, compromis sluiten en probleem oplossen zijn voorbeelden van conflictstijlen (zie figuur 3). Ze kunnen de communicatie tussen klager en klachtbehandelaar beïnvloeden of versterken, in negatieve zin bijvoorbeeld als de conflictstijlen van de klager en de klachtbehandelaar niet bij elkaar passen.

Figuur 3 Conflictstijlen



Angst om niet competent te zijn, kan zich uiten door zich terugtrekken of verschuilen, geen verantwoording nemen en niet voor eigen belangen opkomen, of juist de tegenovergestelde reactie: moeten domineren en/of zich voortdurend willen bewijzen. In een schematische

¹⁸ De escalatieladder van Glasl (2001)

tekening zou deze dimensie lopen van assertief zijn, opkomen voor jezelf, tot jezelf wegcijferen aan de andere kant. Gedurende het leven ontwikkelen mensen normen en waarden door de mensen om zich heen en dienen de anderen als een referentiekader om eigen gedachten te toetsen. Door relaties met anderen leren mensen ook hoe zij om moeten gaan met conflicten.

Voor een professionele klachtbehandelaar is het niet alleen belangrijk te weten wat zijn eigen conflictstijl is. Hij moet ook in staat zijn er praktische waarneembare gevolgtrekkingen uit af te leiden voor zijn eigen gedrag. In het volgende hoofdstuk worden daarvoor handreikingen gegeven.

5 Algemene tips en gesprekstechnieken voor de omgang met lastig klaaggedrag

In dit hoofdstuk worden algemene tips en technieken voor de omgang met lastig klaaggedrag verder uitgewerkt.

Stilstaan bij het verhaal achter de klacht

Het kwam in hoofdstuk twee al aan de orde. Een positief oordeel van klagers over klachtbehandeling hangt in belangrijke mate af van het gevoel of hij serieus is genomen, snel is geholpen of dat hij een deskundige klachtenfunctionaris heeft getroffen.¹⁹ Gegrondverklaring van de klacht heeft maar een kleine invloed op de tevredenheid van de klagers. Een reden te meer dus voor de klachtbehandelaar om te investeren in een goed contact met de klager.

Een klachtbehandelaar die te maken heeft met een burger die lastig klaaggedrag vertoont, doet er goed aan even stil te staan bij het verhaal achter de klacht en de manier waarop de klager communiceert. ‘Wat betekent deze wijze van communiceren?’ en ‘Wat wil de klager met deze boodschap overbrengen?’ kunnen hem meer inzicht te geven in het klaaggedrag. Dat biedt aanknopingspunten om er adequaat op te reageren. Als een klachtbehandelaar op het juiste moment de juiste gesprekstechnieken gebruikt kan hij voor een groot deel tegemoet komen aan diepgevoelde behoefte van de klager om serieus genomen te worden.

Hieronder volgen tips en technieken die de klachtbehandelaar kunnen helpen effectief om te gaan met lastig gedrag. Ze zijn groepen van drie onderverdeeld. De eerste gaat over onderwerpen die met de organisatie van het werk te maken hebben. De tweede groep betreft de houding en het gedrag van de klachtbehandelaar zelf. De derde gaat over reacties op signalen van klagers. Hieronder vallen algemene gesprekstechnieken die kunnen bijdragen aan een goede communicatie.

5.1 Rondom de werksituatie

Zorg voor een vaste contactpersoon

Mensen die lastig klaaggedrag vertonen, klagen nogal eens bij verschillende personen in de organisatie en dat kan miscommunicatie opleveren. Niet alle klachtbehandelaars brengen boodschappen op dezelfde manier bijvoorbeeld. Of soms is niet iedereen van alle afspraken met de klager op de hoogte. Daarom is het verstandig om één contactpersoon in de zaak aan te wijzen en dat ook op de daarvoor bestemde plekken te documenteren, zodat iedereen naar deze persoon kan verwijzen.

Kom afspraken goed en duidelijk na

Wees extra alert op het nakomen van afspraken bij mensen die lastig klaaggedrag vertonen. Zij vinden anders snel aanleiding tot verder klagen. In sommige gevallen kan het

¹⁹ Herweijer en Winter (2007)

helpen om de klager deelgenoot te maken van de gemaakte afspraken, bijvoorbeeld door hem erop te laten reageren. Leg in ieder geval alle afspraken vast in een brief of mail. Geef fouten toe als die gemaakt zijn en zeg bijvoorbeeld: *'Dat hebben wij niet goed gedaan.'*

Zorg voor structuur in het gesprek

Bereid een gesprek goed voor. Structuur kan aangebracht worden door in een bepaalde volgorde onderwerpen te bespreken. Doorvragen op belangrijke onderwerpen, parafraseren of samenvatten, of bepaalde onderwerpen juist negeren kunnen het gesprek in de gewenste richting sturen (zie ook de tips onder gesprekstechnieken).

Lever maatwerk

Omgaan met klagers is en blijft maatwerk. Elke situatie verdient aparte aandacht. Accepteer dat het soms niet lukt om effectief met klaaggedrag om te gaan. Sommige mensen slagen er nooit in tevreden te zijn of zullen klagen altijd als een belangrijk onderdeel in hun leven te beschouwen. Dan is het goed zo duidelijk mogelijk uit te spreken en vast te leggen dat de klachtbehandeling niet kan brengen wat iemand ervan verwacht.

5.2 De spiegel voor de klachtbehandelaar

Beheersing van tegenoverdracht

Alle gevoelens en emoties die de klager oproepen bij de klachtbehandelaar door de manier waarop de klager zich gedraagt of door eerdere ervaringen van de klachtbehandelaar. Dat heet tegenoverdracht: het kwam in hoofdstuk 3 uitvoerig aan bod. De transactionele analyse is een bruikbaar hulpmiddel om beter om te kunnen gaan met gevoelens van tegenoverdracht en met de personen die het oproepen.

In de transactionele analyse wordt de persoonlijkheid van mensen beschouwd als een verzameling van persoonlijkheidsaspecten zoals verlangens, gewoonten, vooroordelen, emoties, verstandelijke besluitvormingen, etc. Sommige van deze aspecten zijn vanaf de geboorte aanwezig, andere ontwikkelt men onder de invloed van ouders en andere opvoeders. Ook door om zich heen te kijken en gebruik te maken van deze verkregen informatie ontwikkelen mensen persoonlijkheidsaspecten. Ze komen tot uiting in de wijze waarop iemand zich opstelt tegenover andere mensen.

Een mens kan zich grofweg op vijf verschillende manieren opstellen in een contact met een ander. In de psychologie worden dat 'Ik-toestanden' genoemd. Ze zijn te herkennen aan de manier waarop iemand praat, hoe hij zich gedraagt, welke standpunten hij inneemt, etc. Hoe mensen op elkaar reageren hangt af van de situatie. Ik-toestanden zijn niet altijd hetzelfde. Een voorbeeld uit de praktijk. Een boze klager gooit de telefoon erop. De klachtbehandelaar heeft als eerste reactie: *'Het is ook altijd wat met die lastpakken. Ze kunnen niet eens de beleefdheid opbrengen om hun boosheid te bedwingen en mij fatsoenlijk te woord te staan'*

Andere klachtbehandelaars kunnen in dezelfde situatie vanuit een heel andere Ik-toestand reageren: *‘Wat vervelend dat de klager zich zo voelt’*. Wie op deze manier naar een contact tussen mensen kijkt, begrijpt dat de manier waarop iemand een zin formuleert en reageert, ook weer reacties kan uitlokken van de ander. Een zin als *‘Waarom belt u eigenlijk weer?’* klinkt heel anders dan *‘Kunt u mij vertellen waarom u mij belt?’*

Klachtbehandelaars doen er goed aan om, als ze worden geconfronteerd met een lastige reactie van een klager, na te gaan of ze die niet zelf hebben opgeroepen door hun manier van spreken. Dat komt waarschijnlijk vaker voor dan men denkt. Wie kritisch kijkt naar de manier waarop hij reageert, heeft een deel van de oplossing al in handen.

Bewustzijn van eigen reacties en grenzen

Een klachtbehandelaar moet zichzelf en zijn reacties goed kennen. Dan kan hij goed voorbereid op moeilijke situaties reageren. Grenzen ten aanzien van het gedrag van een klager zijn persoonlijk en daarmee verschillend. De ene persoon stelt een duidelijke grens wanneer een klager begint te schelden tijdens een telefoongesprek, de andere persoon wanneer een klager zich dwingend opstelt. Het stellen van grenzen is goed, niet alles hoeft geaccepteerd te worden. Belangrijk is wel om de grenzen eventueel met behulp van een collega ter discussie te stellen. Stel de volgende vragen: Beëindig ik het gesprek niet te snel met klagers wanneer het lastig wordt? Ga ik te snel over in het niet meer beantwoorden van schriftelijke klachten? Wat is mijn conflictstijl? Vanuit welke Ik-toestand reageer ik op boze of manipulerende klagers?

Accepteer het gedrag van de klager

Een klager verdient het om als persoon met zijn emoties en frustraties aanvaard te worden. Probeer ook het gedrag van de klager te accepteren en begrip te tonen. Dit is vaak moeilijk; het vergt verschillende kwaliteiten in de gespreksvoering en houding tegenover de klager. Probeer nieuwsgierig te zijn naar zijn situatie. Welke verwachtingen heeft hij van de klacht? Overigens hoeft een klachtbehandelaar niet ieder gedrag van een klager te accepteren. Een mooi adagium is: *‘Een klager mag zijn wie hij is, maar niet altijd doen wat hij doet.’*

Vat het gedrag van de klager niet persoonlijk op

Een klachtbehandelaar die het klaagedrag persoonlijk opvat, is eerder in zijn professionele eer aangetast. Daarom is het belangrijk het eigen ‘ego’ soms even te parkeren en het niet persoonlijk aan te trekken. Probeer toch nieuwsgierig te zijn naar de achtergronden van het gedrag van de klager. Het kan een uiting van frustratie en boosheid zijn. Of een aangeleerde houding (zie de paragraaf over sociaal leren) die effectief bleek om anderen uit balans te brengen en te kunnen beïnvloeden. Het lastige gedrag kan een bewuste manipulatie zijn, maar het kan ook een onbewust gegroeide karaktereigenschap zijn. Waarschijnlijk gedraagt de persoon zich tegen meer mensen op deze manier

5.3 Reageren op de klager

Ga eindeloze discussies uit de weg

Een discussie op inhoudsniveau kan eindeloos door blijven gaan en zo uit de hand lopen. Argumenten in zo'n discussie zijn meestal rationeel. De klager kan daar niet voor openstaan als zijn weerstand en reactie op het emotionele niveau liggen. Bedenk dat het een klager dan niet primair om de klacht zelf gaat, maar om een bepaalde manier van aandacht vragen. Blijf daarom evenwichtig reageren en stuur het gesprek in de juiste richting. Structureer het gesprek door op bepaalde als belangrijk beschouwde punten en belangen van de klager de nadruk te leggen. Vraag door en benoem deze punten ook. Zorg er wel voor dat de problemen van de klager te herkennen en ook te erkennen.

Gebruik weerstand van de klager om inzicht te krijgen

Mensen voelen vaak extra weerstand als ze een beperking opgelegd krijgen die ze als oneerlijk ervaren. In het contact met een klager is het in zo'n geval van belang te ontdekken wat de klager precies als oneerlijk of als bezwaarlijk ervaart. In het kader op deze pagina staan een aantal gesprekstechnieken voor de omgang met weerstand.

Allereerst is het van belang om de gevoelde weerstand te benoemen, te accepteren en de achtergrond te achterhalen. Doorvragen naar bezwaren, verwachtingen en wensen van de klager en herformuleren van de antwoorden helpen daarbij. Benoem de verschillende typen belangen, bijvoorbeeld *'U vindt het belangrijk dat ...; Voor u gaat het dus om, ...'* etc. Daardoor krijgt de klager de gelegenheid om aan te geven waar zijn weerstand vandaan komt en krijgt hij een duidelijker beeld van wat volgens hem goed gaat en wat beter kan.

Neem een actieve luisterhouding aan

Luisteren is iets anders dan horen wat iemand zegt. Luisteren betekent erachter komen wat de klager zegt en *wil zeggen*. Luisteren is ook tussen de regels door lezen. Niet voor de klager denken, maar met hem meedenken. Door actief te luisteren wordt de klager ook gestimuleerd om het verhaal zo duidelijk mogelijk te vertellen. Een actieve luisterhouding blijkt uit onder andere uit non-verbale communicatie, doorvragen en samenvatting (zie ook de gesprekstechnieken hieronder).

Geef emotionele reflectie

Emotionele of gevoelsreflectie is belangrijker naarmate het onderwerp waar het over gaat meer emotionele lading heeft. Reageren op een emotievol verhaal van iemand alsof het alleen maar zakelijke feiten zijn, zorgt voor een afstandelijkheid in het gesprek. Een korte reactie op hetgeen de klager vertelt is vaak al voldoende. Als een klager over een ingrijpende ervaring vertelt, reageer dan overeenkomstig uw eigen gevoel.

Tips voor het reageren op weerstand

Benoemen

Geef aan dat u weerstand voelt. Door deze benoeming krijgt de klager de gelegenheid om aan te geven waar de weerstand vandaan komt. 'Ik merk dat ik geïrriteerd raak'. En spiegel het gedrag van de klager: 'Ik heb het idee dat u op een punt door blijft gaan, klopt dat? Kunt u aangeven waarom dat is?'

Begrip tonen

Toon begrip voor het feit dat de klager weerstand voelt. Hierdoor voelt hij zich gehoord en opgemerkt en dit kan een stuk van de weerstand wegnemen.

Doorvragen

Bevraag de bezwaren, verwachtingen en wensen van de klager. Geef duidelijkheid geven in punten die nog niet helder zijn en ga hier verder op in.

Vermijden

Ga niet in op discussies van de klager, maar spreek eventueel af om later op bepaalde punten terug te komen.

Van weerstand leren

Doordat klagers weerstand uiten, blijkt vaak wat er in hun ogen goed gaat en wat beter kan gaan. Leer ook van deze inzichten.

5.4 Gesprekstechnieken inzetten

Open vragen stellen

Open vragen nodigen de ander uit zijn verhaal te vertellen en leveren meer informatie op dan gesloten vragen, die minder uitnodigen om te vertellen. Gesloten vragen leiden eerder tot een 'ja' of 'nee'.

Ruimte geven en stilte gebruiken

Geef de klager de ruimte om te vertellen zonder te onderbreken. Twee seconden wachten voordat u het woord overneemt kan behulpzaam zijn. Ook stilte heeft een belangrijke functie. Tijdens de stilte heeft de klager de gelegenheid om na te denken over het antwoord dat hij wil geven. Hij kan evalueren wat er net gezegd is, aanvullende informatie geven of zichzelf corrigeren.

Afstemmen van verbale en non-verbale communicatie

Non-verbale communicatie is de manier waarop iemand iets zegt, of bijvoorbeeld hoe hij kijkt bij wat hij zegt. Kenmerkende signalen voor desinteresse zijn bijvoorbeeld tussendoor in het dossier bladeren, de klager niet uit laten praten en op een geïrriteerde toon praten. Breng daarom niet alleen met woorden maar ook met uw houding over dat u geïnteresseerd bent.

Samenvatten van wat gezegd is

Geef af en toe in eigen woorden weer (parafraseren) wat de ander heeft gezegd op een non-directieve manier. Dat wil zeggen: zonder een oordeel of mening in het antwoord mee te nemen. Vraag bijvoorbeeld: *'Heb ik dat goed begrepen?'*

Door die vraag wordt de ander gestimuleerd de samenvatting te bevestigen of te corrigeren. Het effect is vaak dat de gesprekspartner sterker het gevoel krijgt dat er naar hem is geluisterd. Samenvatten brengt daarnaast orde aan in het gesprek. Koppel terug wat er gezegd is en controleer of dit klopt. Niet alleen samenvatten op de inhoud is belangrijk, maar vooral op belangen, bedoelingen en emoties van de klager.

Doorvragen en concretiseren

Wanneer informatie nog onduidelijk is, heeft doorvragen een belangrijke functie. Geef zelf geen invulling aan gemiste informatie, maar blijf doorvragen wanneer de ander zich op de vlakte houdt, of bepaalde zaken nog onduidelijk zijn. *'Wat bedoelt u met...?'* *'Wat moet ik me daarbij voorstellen?'* *'Kunt u daar wat voorbeelden van noemen?'* Hierdoor wordt iemand gedwongen om de situatie zorgvuldig te beschrijven. Ook bij tegenstrijdigheden is doorvragen een goede methode. Confronteer de klager op een vriendelijke wijze met tegenstrijdigheden in zijn verhaal en vraag om verduidelijking. Benoem hierbij concreet wat de klager eerder heeft gezegd, zonder er een oordeel aan te hangen. *'Ik begrijp het nog niet helemaal, want het lijkt of ik twee dingen hoor die met elkaar in strijd zijn.'*

Pas goede feedbackregels toe

Feedback geven is het constructief reflecteren van het gedrag van de ander. Dat kan die ander steun geven om beter te functioneren. Feedback moet zorgvuldig verwoord worden, want het gaat over de houding of het gedrag van de ander. Vaak ontstaat het vanuit een als negatief beleefde opmerking van de ander.

Als het goed wordt gebruikt is feedback een krachtig middel. Het is het meest effectief als de ontvanger ervoor open staat. Nu is dat jammer genoeg bij mensen die lastig klaaggedrag vertonen niet altijd het geval. Toch is het zinvol om feedback te geven. Zie het kader voor de regels van goede feedback.

De kunst van het feedback geven

Begin met het aankondigen van de feedback

Bijvoorbeeld: 'Ik wil graag met u praten over de manier waarop ons gesprek verloopt'.

Neem de tijd

Geef feedback op het moment dat er tijd is om over te praten. Het is goed als de klager over de feedback na kan denken en tijd heeft om erop te reageren.

Maak het effect van het gedrag bespreekbaar

Bespreek het effect van het gedrag op de situatie en geef aan welk gedrag geschikter zou zijn. Geef rustig en duidelijk aan hoe u de situatie beleeft en wat u hierbij voelt en wilt. Hierdoor zal de klager zich minder snel aangevallen voelen. Zeg bijvoorbeeld: 'Ik voel mij ongemakkelijk als u tegen mij schreeuwt. Als u wat rustiger praat, kunnen wij tot een constructief gesprek komen.' Geef het waargenomen gedrag concreet weer en interpreteer niet. Laat u niet leiden door gevoelens van antipathie of vooroordelen.

Geef nazorg

Let op hoe de klager reageert op de feedback. Als het onduidelijk is hoe de boodschap is overgekomen, kunt u hiernaar vragen. 'Hoe is het voor u om dit te horen?' Met verder doorvragen komt u erachter wat de feedback met iemand doet. Luister zorgvuldig als de klager het niet eens is met de feedback.

Lees meer hierover in de publicatie 'Mediation op het werk, Verwijzen door professionals' van Brenninkmeijer et al. (2007).

6 De verschillende typen klaaggedrag: wat wel en niet te doen

In het vorige hoofdstuk kwamen algemene tips en gesprekstechnieken aan bod. In dit hoofdstuk zijn enkele daarvan specifiek gekoppeld aan de zes typen van klaaggedrag die in hoofdstuk 2 werden benoemd. Zo kunt u in een oogopslag zien welke aanpak bij welk type klaaggedrag vooral effectief is. De meer algemene tips over goede gesprekstechnieken worden hier niet herhaald, maar zijn natuurlijk evenzeer van toepassing.

De verschillende typen klaaggedrag kunnen elkaar overlappen. Iemand die veelklaaggedrag vertoont, kan bijvoorbeeld ook manipulatief zijn. Dat betekent dat de aanpak soms een combinatie moet zijn.

6.1 Omgaan met veelklaaggedrag

Zorg voor een goede inhoudelijke voorbereiding

Houd er rekening mee dat een klager met veelklaaggedrag niet alleen zijn klacht gedetailleerd omschrijft en uitdiept, maar vaak uitermate goed op de hoogte is van de betreffende regelgeving. Dat betekent dat een extra serieuze voorbereiding op de inhoud nodig is.

Breng structuur aan in het gesprek en stel duidelijke grenzen

Structuur is voor mensen die bepaalde gedachten of bepaalde onderwerpen niet los kunnen laten, een belangrijk houvast. Ga daarom extra georganiseerd en gestructureerd te werk. Duidelijke en expliciete werkafspraken zijn daarin heel belangrijk. Met wie kan de klager contact opnemen? Voor welke manier van communiceren wordt er gekozen? Welke klachten zijn eerder aan de orde gesteld waar geen aandacht meer aan wordt besteed? Maak expliciet duidelijk waar de grenzen liggen in wat u wel of niet voor de klager kunt betekenen. De betrokkenheid zoals beschreven in het vorige punt is goed, maar afstand nemen is ook belangrijk. Structuur aanbrengen en het stellen van grenzen helpen daarbij.

Voorkom spelfouten

Controleer brieven een keer extra op spelfouten. Dit voorkomt oeverloze discussies en geeft de klager geen nieuwe aanleiding om te klagen.

Kom toezeggingen heel precies na

Mensen die veelklaaggedrag vertonen letten vaak op details en zijn in sommige situaties gespitst op het signaleren van fouten. Dit geeft weer reden om te gaan klagen of het leidt tot moeizame telefoongesprekken of correspondentie. Als u beloofd heeft contact op te nemen met de klager, doe dit dan ook op het aangegeven tijdstip.

Sta stil bij de situatie van de klager

Dit type klager neemt zijn taken zeer serieus; hij kan het gevoel hebben met zijn klaaggedrag een hoger belang te dienen. Probeer tijdens het contact, ondanks de ergernissen die het misschien oproept, stil te staan bij de situatie van de klager en er begrip voor op te brengen.

Betrek de klager bewust bij het proces

Geef de veelklager het gevoel dat hij erbij wordt betrokken. Stel hem op de hoogte van vorderingen in het proces en sluit hem niet buiten. Veel van deze klagers zijn wantrouwend; zij trekken de neutraliteit van het bestuursorgaan vaak in twijfel. Buitensluiten versterkt dit gevoel alleen maar. Bespreek wat de klager te wachten staat en geef aan dat hij geïnformeerd wordt over nieuwe ontwikkelingen. Mochten bepaalde acties langer duren, laat het hem dan ook weten. Houd zelf het heft in handen; dit geeft de klager een rustig gevoel. Een onrustige klager zal vaker bellen om vragen of er al meer bekend is, of om u ergens aan te ‘helpen’ herinneren. Ook kan hij sneller geïrriteerd raken als de klachtbehandelaar iets is vergeten.

Geef bewust positieve bekrachtiging

Wanneer iemand met veelklaaggedrag aangeeft het eens te zijn of blijkt geeft van vertrouwen, is het goed dit gedrag positief te bekrachtigen. Dit hoeft u niet exact te omschrijven; u kunt bijvoorbeeld zeggen: *‘Ik vind het fijn dat we het hierover met elkaar eens zijn’*. Een positieve reactie of compliment geven werkt als een beloning en nodigt uit om dat gedrag vaker te vertonen.

6.2 Omgaan met emotioneel klaaggedrag

Breng structuur aan in het gesprek en stel duidelijke grenzen

Sommige mensen kunnen de ander overladen met verhalen en emoties. Daardoor kunt u afdwalen van het echte onderwerp. Structureer daarom het gesprek en geef grenzen aan. Toon wel begrip en zeg bijvoorbeeld: *‘Dit moet inderdaad ingrijpend voor u zijn geweest. Graag wil ik nog even terugkomen op wat u eerder zei over...’*

Geef ook een grens in tijd aan als een klager de neiging heeft om veel te willen vertellen: *‘Ik wil graag met u in gesprek gaan. Ik heb twintig minuten de tijd, dan heb ik mijn volgende afspraak staan. Het moet lukken in deze tijd.’* Of: *‘Nu wil ik graag iets aan u vertellen.’* Geef ook duidelijk aan welk doel het gesprek heeft.

Maak het achterliggende probleem met de klager bespreekbaar

Vooraf bij emotioneel klaaggedrag is het belangrijk stil te staan bij wat er achter de klacht zit. Vaak kan uiteen brief of telefoongesprek opgemaakt worden wat voor de klager een emotionele factor is in de klacht. Geef de klager punten uit het verleden aan (al dan niet cynisch

omschreven), wordt hij emotioneel bij bepaalde onderwerpen of is hij volhardend in een zaak die u zelf als emotioneel beladen in zou schatten? Probeer tot de kern te komen: welke belangen heeft de klager en wat verwacht hij van de organisatie? Begrijpend luisteren is hierbij essentieel; doorvragen en samenvatten helpen om bij de kern te komen. Benoem ook de (psychologische) belangen.

Interpreteer gevoelens van klagers niet, maar benoem ze letterlijk

Juist in emotionele casussen is het belangrijk voorzichtig te zijn in het vertalen van de emoties en frustraties van de klager. Het kan weliswaar goed bedoeld zijn, maar de uitwerking kan zijn dat de klager het gevoel heeft verkeerd begrepen te zijn of dat hem woorden in de mond zijn gelegd. Dit blijkt bijvoorbeeld uit deze brief van een klager aan de Nationale ombudsman naar aanleiding van een in zijn ogen verkeerde interpretatie: *‘Ten eerste valt mij op in uw brief dat u vaker uitgaat van veronderstellingen en dat u terecht vreest dat u onze boosheid en door u aangegeven bitterheid, niet weg kunt nemen’*. Het advies is om in emotionele casussen het bij de woorden van de klager zelf te houden.

Kies bewust de contactvorm

Als een emotionele kwestie op de voorgrond staat en niet duidelijk is wat de klager wil en verwacht, is persoonlijk contact soms te verkiezen boven schriftelijke correspondentie. Leg dan wel min of meer vast wat er in zo’n telefonisch of persoonlijk contact moet gebeuren. Oefen dat ook met collega’s, zodat er gedeelde vaardigheid ontstaat. Misverstanden en misinterpretaties kunnen hiermee gedeeltelijk voorkomen worden.

Een andere optie is dat iemand hoger in de organisatie een persoonlijk gesprek met de klager aangaat of een met de hand geschreven brief schrijft. Sommige klagers zijn hier gevoelig voor, hetgeen een positieve werking kan hebben op het contact. Dit geldt vooral voor emotioneel klaaggedrag, maar deze actie kan ook bij de andere typen klaaggedrag helpen.

Toon iets van uzelf

Mensen die emotioneel klaaggedrag vertonen, zijn gevoelig voor herkenning en vooral erkenning. U kunt dat doen door ook iets van uzelf te tonen. Dit hoeft niet per se persoonlijk te zijn. Een mooi voorbeeld stond een brief van een klachtbehandelaar die refereerde aan een boek dat overeenkomsten met de situatie van de klager vertoonde.

Geef de emotie aandacht

Het negeren van emotioneel klaaggedrag werkt vaak averechts. Het is beter eerst aandacht te geven aan de emotie en daarna ruimte te maken om het gesprek een andere richting op sturen en van onderwerp te veranderen.

6.3 Omgaan met dominant klaaggedrag

Breng structuur aan in het gesprek.

Mensen met dominant klaaggedrag willen graag zelf het initiatief houden. Bespreek van tevoren hoe lang het gesprek zal duren en welke gespreksonderwerpen aan de orde komen. Daarmee houdt u de regie in het gesprek. Uit uw standpunten op een duidelijke manier en ga er niet over in discussie. Gebruik daarbij ik-boodschappen en geef concrete antwoorden. Mocht dit niet helpen, blijf dan herhalen wat u eerder heeft gezegd.

Laat u niet van de wijs brengen

Wees ook duidelijk in 'nee' zeggen en draai er niet omheen. Reageer wel empathisch maar houd voet bij stuk. Geef grenzen aan en herhaal wat u eerder heeft gezegd. Bijvoorbeeld: *'Ik hoor dat u heel veel moeite heeft met dit punt. Dat vind ik heel vervelend voor u. Helaas kan ik daaraan voor u niets veranderen.'*

Dat geldt ook als een klager vraagt *'Vindt u ook niet?'* Daarmee zoekt hij bevestiging en trekt hij u mee in een rol. De beste reactie hierop is deze woorden te vertalen. *'U vraagt mij wat ik ervan vind, u zoekt steun en deze steun kan ik u helaas niet geven.'*

Als de klager denkt iets beter te weten, reageer dan kort en ga over op een ander onderwerp.

Hou vast als een klager slecht luistert

Een klager die zich dominant opstelt, luistert vaak niet naar de ander. Hou vast aan uw inbreng en benoem het probleem, bijvoorbeeld: *'Ik merk dat we in dit gesprek geregeld door elkaar heen praten. U wilt graag dat ik naar u luister en ik wil ook graag dat u naar mij luistert. Ik stel voor dat u nu eerst uw verhaal vertelt, dat ik daarna kijk of ik het begrepen heb en dat ik daarna reageer en u vertel wat de mogelijkheden zijn en u naar mij luistert.'*

Herhaling is ook een manier om aan het onderwerp vast te houden. Een andere mogelijkheid is de aandacht van de klager te vragen door bijvoorbeeld te zeggen *'Omdat het belangrijk was wat ik u net vertelde, wil ik u vragen of u het kunt samenvatten hoe u het hebt begrepen'*. Probeer door middel van open vragen tot de kern door te dringen of de klager het ook echt heeft begrepen.

Formuleer samen met de klager een oplossing

Mensen met dominant klaaggedrag antwoorden vaak automatisch op bijna ieder voorstel voor een oplossing met *'ja, maar'*. Zij menen dat niemand hen een acceptabele suggestie kan geven. Hulpweigerende klagers hebben de neiging hun problemen te overdrijven. Ze vinden dat hun problemen meer aandacht verdienen dan die van anderen. Het doel van hun reactie is niet het verkrijgen van oplossingen, maar iets anders, bijvoorbeeld aandacht of steun. Het is dus niet effectief om steeds nieuwe oplossingen aan te bieden of in de verdediging te schieten.

In dat geval is het beter het probleem van de klager aan te horen, te herformuleren en vragen welke oplossing de klager zelf zou willen. Vraag op dit punt zo veel mogelijk door en benoem de oplossing zo concreet mogelijk. Achterhaal wanneer de klager helemaal tevreden zou zijn. Benoem daarnaast ook dat u niets kunt oplossen als de klager de aangedragen mogelijkheden weigert.

Dominant vriendelijk reageren

Een klager die zich dominant onvriendelijk opstelt, bijvoorbeeld zelfverzekerd, arrogant of bazig, roept vaak een verdedigende reactie op. Maar het is beter om als klachtbehandelaar dan een dominant vriendelijke opstelling aan te nemen en u sympathiek, overtuigend, communicatief, sociabel, joviaal te gedragen. Dit kan door open vragen te stellen en het initiatief naar u toe te trekken. Het is belangrijk dat u het vriendelijke gedrag even volhoudt, al gaat dat tegen uw gevoel op dat moment in. De klager heeft zo de gelegenheid om zijn verhaal kwijt te kunnen en dit zal hem opluchten. Er tegenin gaan maakt het vaak alleen maar erger. Zeg bijvoorbeeld: *'Ik heb met aandacht naar uw verhaal geluisterd. Wat goed dat u dat allemaal doet. Graag wil ik nu even terugkomen op het punt...'*

6.4 Omgaan met manipulatief klaaggedrag

Voor het omgaan met manipulatief klaaggedrag gelden ongeveer dezelfde punten als voor de omgang met dominante klagers. Voor dit type klagers zijn nog wat specifieke aandachtspunten om rekening mee te houden:

Laat u niet verleiden tot onderhandelen

Mensen die manipulatief klaaggedrag vertonen willen situaties graag beïnvloeden. Onderhandel niet om een manipulator tevreden te stellen, maar blijf bij uw standpunt.

Blijf neutraal, ook in confrontatie

Dit type klager houdt soms informatie achter, of verstrekt het juist met als doel partijen tegen elkaar uit te spelen. Geef hier geen waardeoordeel over, maar zeg bijvoorbeeld: *'Ik begrijp het niet, kunt u dat uitleggen?'* Confronteer de klager op een vriendelijk en empathische wijze met wat u heeft geconstateerd. Zet de klager hierbij niet als leugenaar of manipulator neer. Betrek hem in het verhaal en vraag bijvoorbeeld: *'Klopt het dat u.. etc.'*

Verzamel van tevoren informatie

Door van tevoren informatie te verzamelen en goed in het dossier in te lezen, maakt u het beeld van de klacht voor uzelf completer. Op deze manier is het gemakkelijker in te springen op zaken die niet lijken te kloppen.

6.5 Omgaan met verbaal agressief klaaggedrag

Ga het 'gevecht' niet aan

Mensen die woedend worden, proberen een reactie uit te lokken. Laat blijken dat u niet geïntimideerd bent. Vaak kalmeert iemand als u hem even laat uitrazen, zijn verhaal laat vertellen en naar hem luistert. Bedenk dat rustig blijven vaak een kalmerend effect heeft. Een toepasselijk gezegde is 'Een zacht woord keert de grimmigheid af, maar een smartend woord doet de toorn oprijzen.' Vat samen wat er gebeurt door de emotie en intentie van de boze klager te beschrijven. Hierdoor laat u zien dat u hem heeft begrepen.

Hou de leiding in het gesprek

Hou aan het onderwerp vast en herneem na het uitrazen de leiding over het gesprek. Vertel zelfverzekerd uw opvattingen, zonder de persoon te veroordelen. Benoem wat de boze woorden teweegbrengen. *'Op deze manier vind ik het moeilijk naar u te luisteren.'* Of: *'Ik wil u graag helpen en dat kan niet op deze manier.'*

Accepteer geen geweld

Wanneer iemand te ver gaat, neem dan een assertieve houding aan. *'Ik wil niet dat u mij zo aanspreekt. Ik wil graag met u een gesprek aan, maar op deze manier is dat niet mogelijk.'* Geef duidelijk uw grenzen aan en leg de agressieve klager een keuze voor: *'Of we doen het zo, of we beëindigen nu het contact en gaan verder wanneer u denkt deze regels wel te kunnen respecteren.'*

Wanneer het verbaal agressieve gedrag niet ophoudt, kunt u schriftelijk een communicatievorm opleggen en uitleggen waarom u hiervoor gekozen heeft (zie ook hoofdstuk 7). Daarnaast verdient het aanbeveling om als organisatie een protocol vast te stellen hoe met fysiek geweld om te gaan.

6.6 Omgaan met paranoïde klaaggedrag

Kondig contact aan

Maak de intentie om in contact te treden van tevoren kenbaar in een brief met de vermelding van datum en tijdstip. Dat geeft de klager de gelegenheid om zich voor te bereiden.

Wees extra duidelijk en eerlijk

Dit type klager kan in de war zijn en moeite hebben zich te concentreren. Mensen met psychoses zijn vaak wat onzeker. Vaak vinden zij het moeilijk de gevoelens van anderen juist te plaatsen. Uit wat zij horen en zien trekken zij soms verkeerde conclusies. Daarom is het belangrijk uw boodschap duidelijk en zo kort mogelijk te beschrijven. Herhaal tijdens

gesprekken als het nodig is wat eerder is gezegd. Zorg voor een duidelijke samenhang in het verhaal. Wees zo duidelijk en eerlijk mogelijk en blijf bij de kern van de zaak.

Schrijf in simpele, duidelijke taal

Gebruik korte en eenvoudige zinnen om verwarring te voorkomen. Wees duidelijk in wat wel of niet mogelijk is. Vermijd moeilijke woorden en lange zinnen. Zoals een klager eens mooi omschreef: *'De brieven worden naar de letter gelezen en niet naar de geest.'*

Reageer niet op paranoiale of verwarrende gedragingen

Reageren op paranoiale gedragingen kan het gedrag versterken. Ga er niet op in, maar hoor de klager tot op zekere hoogte aan.

Blijf bij de woorden van de klager

Interpreteer woorden en gevoelens van de klager niet. Dit kan extra verwarring of irritatie veroorzaken. Blijf bij de woorden van de klager, ook in brieven. Herhaal letterlijk wat de klager heeft gezegd of geschreven zonder uw eigen, wellicht goedbedoelde, interpretatie te geven.

Gebruik weerstand

Het voelen van weerstand is bruikbaar en leerzaam. Sta stil bij uw eigen gevoelens van bijvoorbeeld onmacht of irritatie. Dit gevoel kan aangeven dat er iets niet klopt, bijvoorbeeld omdat dit type klager geen contact heeft met de werkelijkheid.

Doorspelen naar Signaleringsoverleg

Voor bestuursorganen kan het zinvol zijn om van evident psychiatrische patiënten (bijvoorbeeld met een waanstoornis) melding te doen bij het in veel steden georganiseerde Signaleringsoverleg. Dat is een maandelijks overleg tussen diverse instanties, waaronder politie, justitie, GGD en woningbouwcorporaties. Zij kunnen beslissen of de klager gebaat is bij psychiatrische hulp.

7 Richtlijnen voor de beëindiging van het contact met een klager

Wat te doen als het contact dreigt te mislukken

Als het contact dreigt vast te lopen en onevenredig veel tijd en energie kost, kunt u bemiddeling zoeken. Een bemiddelingsgesprek, of mediation, kan dan uitkomst bieden. Een neutrale derde partij die daarvoor is opgeleid, kan de beide partijen helpen om niet strijdend maar samenwerkend de geschilpunten op te lossen. Diverse handboeken bieden hier meer informatie over.²⁰

Als het niet lukt om goede werkafspraken te maken, dan kan de instantie in kwestie eenzijdige gedragsregels opleggen. Dat moet wel in een aankondiging vastgelegd worden, waarin het onwenselijke gedrag benoemd wordt. De organisatie kan een communicatievorm opleggen waarin toekomstige contacten plaatsvinden, bijvoorbeeld alleen schriftelijk communiceren.

Soms is het nodig om het contact helemaal te verbreken. De Nationale ombudsman ontvangt veel vragen van bestuursorganen of klachtbehandelaars over hoe dat op de juiste manier beëindigd kan worden. Dan geldt de volgende richtlijn.

Altijd contact houden, tenzij...

De Nationale ombudsman vindt dat de overheid in principe altijd op brieven of klachten van burgers moet reageren. Er zijn echter gevallen waarin overheden niet (inhoudelijk) hoeven te reageren. Bijvoorbeeld als een burger zelf in gebreke blijft en niet op de goede manier contact zoekt met een instantie. Ook burgers hebben hun eigen verantwoordelijkheid in de communicatie met de overheid. Voorbeelden daarvan zijn: brieven die persoonlijk – via het huisadres – aan bestuurders en ambtenaren zijn gericht, anonieme of beledigende brieven. Andere voorbeelden zijn brieven die gaan over een blijvend meningsverschil waarbij geen nieuwe standpunten zijn te verwachten, kennisgevingen en verzoeken om al eerder verstrekte informatie of specificatie, en rappelbrieven die het antwoord hebben gekruist. Als een bestuursorgaan daar niet op reageert, is dat volgens de Nationale ombudsman te rechtvaardigen.

Ook overmatige correspondentie is een goede reden

Er is nog een situatie waarvan de Nationale ombudsman het aanvaardbaar vindt dat een instantie het contact met een burger beperkt. Dat is het geval als de correspondentie van een burger een onevenredige inspanning vergt van die organisatie. De instantie moet dit wel schriftelijk aanzeggen, waarbij zij ook moet motiveren waarom het contact (zowel persoonlijk als schriftelijk) beëindigd wordt.

Het antwoord op de vraag wanneer er precies sprake is van een onevenredige inspanning is niet eenduidig te geven en zal steeds afhankelijk zijn van het specifieke geval.

²⁰Brenninkmeijer (2007) en Allewijn (2007)

Maar in het algemeen stelt de Nationale ombudsman dat er sprake is van een onevenredige inspanning als de burger zich veelvuldig tot een instantie richt en daarvan een inspanning verlangt die buitensporig afwijkt van hetgeen van een dienstverlenende overheidsinstantie mag worden verwacht.

De Nationale ombudsman hanteert dan de volgende uitgangspunten:

- ▶ Een bestuursorgaan mag eenzijdig een gedragslijn opleggen voor de communicatie met een burger als de omvang van de correspondentie van die burger leidt tot een tijdsbeslag dat buitensporig afwijkt van hetgeen in redelijkheid van een dienstverlenende instantie mag worden verwacht.
- ▶ Bij het eenzijdig opleggen van een gedragslijn mag, gelet op het individuele belang van de burger om zich tegenover een bestuursorgaan te kunnen uiten, de betrokkene niet beperken in zijn rechtsbeschermingmogelijkheden en in zijn mogelijkheden om zich schriftelijk tot het bestuursorgaan te wenden. Dat betekent dat de burger wel brieven mag blijven sturen, maar dat de organisatie daar niet op hoeft te reageren.

Ten slotte

Een van de belangrijkste taken van de Nationale ombudsman is het om de overheid een spiegel voor te houden. Die spiegel vormt het belangrijkste middel om te leren op een goede manier om te gaan met burgers, bedrijven en instellingen. De overheid moet de burger als mens zien staan en moet op een effectieve manier met die burger communiceren. Dat is voor overheden vaak moeilijk, maar het kan wel. Soms is er voor de burger reden om te klagen. Vaak verloopt de afhandeling van die klacht goed. Maar in uitzonderlijke gevallen wordt het klaaggedrag van iemand als 'lastig' ervaren. Toch is het niet terecht om deze burger als lastig aan de kant te zetten, laat staan als 'querulant'. Het is goed mogelijk om met effectieve communicatie een constructieve werkrelatie op te bouwen, ondanks het feit dat bepaald gedrag als lastig ervaren wordt.

De Nationale ombudsman, zijn onderzoeksteams en alle andere ambtenaren bij overheden die zich bezighouden met het behandelen van klachten, moeten zich er steeds van bewust zijn dat mensen om verschillende redenen soms als lastig ervaren gedrag kunnen vertonen. Maar ook mensen die als lastig ervaren worden, verdienen het om gehoord te worden, want vaak hebben zij ergens wel gelijk en is dat gelijk nooit erkend. In een zo vroeg stadium horen lost al vaak veel problemen op.

Voor klachtbehandelaars is het belangrijk om goed om te leren gaan met lastig klaaggedrag. En dat begint bij het bewustzijn van de eigen gevoeligheden en zwakke kanten. Ook zij hebben dus baat bij een blik in de spiegel. In de praktijk blijkt er grote behoefte aan deskundigheid in het omgaan met als lastig ervaren klaaggedrag. Wij hopen dat deze handreiking een eerste aanzet vormt om in die behoefte te voorzien.

Literatuur

Allewijn, D. (2007). *Met de overheid aan tafel. Vertrouwen in de overheid met centraal thema in mediation*. SDU Uitgevers, Den Haag.

Bos, K., (2007). Procedurele rechtvaardigheid: beleving en implicaties. *Werken aan behoorlijkheid. De Nationale ombudsman in zijn context*, 183-195. Boom, Den Haag.

Brenninkmeijer, A., Kabbes, I., & Oyen, van, K. (2007) *Mediation op het werk, Verwijzen door professionals*, Academic service, Den Haag 2007.

Euwema, M.C., Aaij, S.W.P., Landzaat, D., & Langen, J.W.E (2007). De opmars van de interventie. Tevredenheid over interventies van de Nationale ombudsman. *Werken aan behoorlijkheid. De Nationale ombudsman in zijn context*, 225-248. Boom, Den Haag.

Glasl, F. (2001). *Help! Conflicten: heb ik een conflict of heeft een conflict mij?* Uitgeverij Christoffor, Zeist.

Gray, P. (2006). *Psychology*. Worth Publishers Inc, U.S.

Held, B.S., & Bohart, A.C. (2002). Introduction: The (overlooked) Virtues of 'Unvirtuous' Attitudes and Behavior: Reconsidering Negativity, Complaining, Pessimism, and 'False' Hope. *Journal of Clinical Psychology*. Vol. 58 (9): 961-964.

Herweijer, M., & Winter, H.B. (2007). De wet intern klachtrecht geëvalueerd: hoe krijgen we tevreden de klagers? *Nederlands Tijdschrift voor bestuursrecht*.

Jacobs, W. (1995). *Klagers en veelklagers bij de Nationale ombudsman*. Gouda Quint BV, Arnhem.

Koning H., Meurs, R., en Roest, H. (2002). *Agressiemanagement. Hoe organisaties omgaan met agressie van klanten*. Academic Service, Dordrecht.

Kowalski, R.M. (1996). Complaints and complaining: Antecedents, functions, and consequences. *Psychological Bulletin*, 119, 179-196.

Kowalski, R.M. (2002). Whining, griping, and complaining: Positivity in the negativity. *Journal of Clinical Psychology*. Vol 58 (9): 1023-1035.

Kowalski, R.M., & Erickson, J.R. (1997). Complaining; What's all the fuss about? In R.M. Kowalski (Ed.), *Aversive interpersonal behaviours* (pp. 91-110). Plenum Press, New York.

Kowalski, R.M., Walker, S., Wilkonson, R., Queen, A., & Sharpe, B. (2003). Lying, cheating, complaining, and other aversive interpersonal behaviours: A narrative examination of the darker side of relationships. *Journal of Social and Personal Relationships*. Vol. 20 (4): 471-490.

Leary, M.R. (1995). *Self-presentation: Impression management and interpersonal behavior*. Brown & Benchmark, Dubuque.


Lind, E., & Tyler, T. (1988). *The social psychology of procedural justice*. Plenum Press, New York.

Pel, M. (2008). *Verwijzen naar mediation: Praktijkgids voor een effectief mediationvoorstel*. SDU Uitgevers, Den Haag.

Uitgave: Bureau Nationale ombudsman
Eindredactie: Carolien Nout
Vormgeving: Full House, Waddinxveen
Pre-press: Plaatwerk bv, Waddinxveen
Druk: Drukkerij Van Tilburg, Waddinxveen

De Nationale ombudsman heeft ook de Gesprekswijzer Omgaan met lastig klaggedrag uitgegeven, waarin tips en technieken zijn samengevat. De wijzer kunt u raadplegen op www.nationaleombudsman.nl of opvragen via de afdeling Communicatie van de Nationale ombudsman, (070) 356 36 79.

November 2008



de Nationale ombudsman
Postbus 93122
2509 AC Den Haag

Telefoon (070) 356 35 63
Fax (070) 360 75 72
www.nationaleombudsman.nl

