

# Gesprekswijzer

Omgaan met lastig klaaggedrag

Deze Gesprekswijzer behoort bij de praktische handreiking ‘Het verhaal achter de klacht. Effectief omgaan met lastig klaaggedrag’ van de Nationale ombudsman. De handreiking kunt u raadplegen op [www.nationaleombudsman.nl](http://www.nationaleombudsman.nl) of opvragen via de afdeling Communicatie van de Nationale ombudsman, (070) 356 36 79.



## Inleiding

Over het algemeen verloopt het contact tussen een klagende burger en de overheid goed. De meeste burgers en ambtenaren zijn redelijk. Toch krijgt iedereen die klachten behandelt wel eens te maken met iemand waarmee het moeilijk praten is. Deze Gesprekswijzer helpt de klachtbehandelaar om het gedrag van lastige klagers te herkennen en er beter mee om te gaan. Ook bevat het een richtlijn hoe in het uiterste geval het contact met een klager beëindigd kan worden.

## Wat is lastig klaaggedrag?

Belangrijk uitgangspunt is dat de mensen om wie het gaat niet lastig zijn, maar dat het gedrag als lastig wordt ervaren. Met dit gedrag kunnen klachtbehandelaars moeite hebben. Er zijn zes typen lastig klaaggedrag benoemd, van veelklaaggedrag tot dominant of agressief klaaggedrag. Hieronder volgt een omschrijving per type klaaggedrag en aanbevelingen die helpen om effectiever met het gedrag om te gaan. De typen klaaggedrag kunnen tegelijkertijd voorkomen, waardoor de aanpak soms een combinatie moet zijn. Wat iemand als lastig ervaart, is een subjectief gegeven: wat de ene klachtbehandelaar lastig vindt, ervaart de ander minder als probleem. Mede om deze reden zijn de aanbevelingen en tips in deze Gesprekswijzer niet alleen gericht op de relatie met de klager maar ook op de klachtbehandelaar zelf.

## I. Veelklaaggedrag

Mensen die veel klagen zijn vrijwel direct te herkennen aan een veelvoud aan brieven of telefonische contacten, waarmee zij veel aandacht vragen. Zij zijn volhardend in hun klaaggedrag en uiten zich vaak bij tal van instanties. Vooral mensen die zelf getroffen zijn door narigheid in het leven, kunnen dit gedrag vertonen. De klager kan veel bezig zijn met details en regels, zodat hij het doel uit ogen verliest.

### Tips voor omgang met veelklagers:

|                                                                      |                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Zorg voor een goede inhoudelijke voorbereiding</i>                | Een extra serieuze voorbereiding op de inhoud is nodig omdat de veelklager vaak precies op de hoogte is van de feiten.              |
| <i>Breng structuur aan in het gesprek en stel duidelijke grenzen</i> | Maak expliciet duidelijk waar de grenzen liggen in wat u wel of niet voor de klager kunt betekenen.                                 |
| <i>Sta stil bij de situatie van de klager</i>                        | Probeer, ondanks ergernissen, begrip te tonen.                                                                                      |
| <i>Betrek de klager bewust bij het proces</i>                        | Stel hem op de hoogte van vorderingen in het proces en sluit hem niet buiten.                                                       |
| <i>Geef bewust positieve bekrachtiging</i>                           | Zeg bijvoorbeeld: 'Ik vind het fijn dat we het hierover met elkaar eens zijn'. Dit nodigt uit om positief gedrag vaker te vertonen. |

|                                         |                                                                                                        |
|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Kom toezeggingen heel precies na</i> | Sommige klagers zijn gespitst op het signaleren van fouten. Houdt u dus aan de afspraken.              |
| <i>Voorkom spelfouten</i>               | Controleer brieven een keer extra op spelfouten; dit voorkomt oeverloze discussies en nieuwe klachten. |

## 2. Emotioneel klaaggedrag

Emotioneel klaaggedrag kan voortkomen uit een emotioneel verleden van de klager. Hij kan soms obsessief met het onderwerp bezig zijn. Gevoelige telefoongesprekken en brieven, cynisme en boosheid zijn uitingen van dit gedrag. Alle stadia van een verwerkingsproces kunnen voorkomen, zoals ontkenning, woede en neerslachtigheid.

### Tips voor omgang met emotionele klagers:

|                                                                           |                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Breng structuur aan in het gesprek en stel duidelijke grenzen</i>      | Toon begrip maar blijf bij uw punt.                                                                                                                                               |
| <i>Maak het achterliggende probleem met de klager bespreekbaar</i>        | Doorvragen en samenvatten helpen hierbij.                                                                                                                                         |
| <i>Interpreteer gevoelens van klagers niet, maar benoem ze letterlijk</i> | Houd het bij de woorden van de klager zelf.                                                                                                                                       |
| <i>Kies bewust de contactvorm</i>                                         | Soms werkt persoonlijk contact beter dan schriftelijk contact.<br>Soms helpt het als een hoger geplaatst persoon in de organisatie een persoonlijk gesprek met de klager aangaat. |
| <i>Toon iets van uzelf</i>                                                | Mensen zijn gevoelig voor herkenning en vooral erkenning.                                                                                                                         |
| <i>Geef de emotie aandacht</i>                                            | Daarna kunt u het gesprek een andere richting op sturen of van onderwerp veranderen.                                                                                              |

### 3. Dominant klaaggedrag

Een dominante klager komt autoritair over en stelt zich overheersend op. Hij wil controle over de situatie hebben, kan wantrouwend en betweterig zijn. Zo'n persoon is overtuigd van zijn gelijk, accepteert over het algemeen geen kritiek, is halsstarrig en vasthoudend. Dit gedrag levert veel weerstand op, omdat de klager niet luistert naar wat de ander zegt.

#### Tips voor omgang met dominante klagers:

|                                                                      |                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Breng structuur aan in het gesprek en stel duidelijke grenzen</i> | Houd de regie van het gesprek, vat samen, vraag door, herhaal wat u eerder gezegd heeft en ga niet in discussie over uw standpunten.                      |
| <i>Laat u niet van de wijs brengen</i>                               | Wees duidelijk in 'nee' zeggen, geef grenzen aan en draai er niet omheen. Reageer kort op inbreng van de klager en ga terug naar uw onderwerp.            |
| <i>Hou vast als een klager slecht luistert</i>                       | Zeg bijvoorbeeld: 'Ik merk dat we in dit gesprek geregeld door elkaar heen praten.' Laat de klager uw boodschap herhalen om bij het onderwerp te blijven. |
| <i>Formuleer samen een oplossing</i>                                 | Laat de klager zelf een oplossing aandragen als hij ieder voorstel afwijst met 'ja, maar'. Vraag door en benoem het zo concreet mogelijk.                 |
| <i>Reageer dominant vriendelijk</i>                                  | Ga niet in de verdediging maar zeg: 'Wat goed dat u dat allemaal doet. Graag wil ik nu even terugkomen op...'                                             |

### 4. Manipulatief klaaggedrag

Onder manipulatief gedrag vallen beïnvloeden en bespelen van situaties. Dit gedrag wordt vaak strategisch ingezet. De klager houdt soms informatie achter of verstrekt het juist, om partijen tegen elkaar uit te spelen. Er geldt ongeveer dezelfde aanpak als voor de omgang met dominante klagers.

#### Tips voor omgang met manipulatieve klagers:

|                                                |                                                                                                                 |
|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Laat u niet verleiden tot onderhandelen</i> | Mensen die dit gedrag vertonen, willen situaties beïnvloeden. Blijf bij uw standpunt.                           |
| <i>Blijf neutraal, ook in confrontatie</i>     | Geef geen waardeoordeel maar zeg bijvoorbeeld: 'Ik begrijp het niet, kunt u dat uitleggen?'                     |
| <i>Verzamel van tevoren informatie</i>         | Met een compleet beeld van het dossier is het gemakkelijker in te springen op zaken die niet lijken te kloppen. |

### 5. Verbaal agressief klaaggedrag

Verbale agressie uit zich voornamelijk door schelden of boosheid. De spanning kan sterk oplopen door frustratie en irritatie bij de klager, die vaak gericht is op de maatschappij en de overheid.

#### Tips voor omgang met verbale klagers:

|                                      |                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Ga het 'gevecht' niet aan</i>     | Blijf kalm en laat u niet intimideren. Vat samen wat er gebeurt door de emotie en intentie van de klager te beschrijven.                                                                  |
| <i>Hou de leiding in het gesprek</i> | Herneem na het uitrazen de leiding over het gesprek. Vertel zelfverzekerd uw opvattingen, zonder de ander te veroordelen. Zeg bijvoorbeeld: 'Ik aanvaard uw mening, maar niet uw gedrag.' |
| <i>Accepteer geen geweld</i>         | Neem een assertieve houding aan. Zeg bijvoorbeeld: 'Ik wil niet dat u mij zo aanspreekt. Ik kan zo niet met u praten.'                                                                    |

### 6. Paranoïde klaaggedrag

Mensen met schizofrene en psychotische stoornissen kunnen de relatie met de werkelijkheid kwijt zijn. Dit type klaaggedrag is soms moeilijk te herkennen en kan verwarring veroorzaken bij de klachtbehandelaar zelf.

#### Tips voor omgang met paranoïde klagers:

|                                                     |                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Kondig contact van tevoren aan</i>               | Dat geeft de klager de gelegenheid om zich voor te bereiden.                                                                                         |
| <i>Wees extra duidelijk en eerlijk</i>              | Dit type klager kan in de war zijn. Blijf bij de kern van de zaak.                                                                                   |
| <i>Schrijf in simpele, duidelijke taal</i>          | Wees duidelijk in wat wel of niet mogelijk is en vermijd moeilijke zinnen en woorden.                                                                |
| <i>Ga niet in op paranoïde gedragingen</i>          | Hoor de klager tot op zekere hoogte aan, maar ga niet mee in zijn verhaal.                                                                           |
| <i>Blijf bij de woorden van de klager</i>           | Interpreteer woorden en gevoelens van de klager niet.                                                                                                |
| <i>Sta stil bij uw eigen gevoelens</i>              | Dit gevoel kan aangeven dat er iets niet klopt, bijvoorbeeld van onmacht of irritatie omdat dit type klager geen contact heeft met de werkelijkheid. |
| <i>Speel de casus door naar Signaleringsoverleg</i> | Dat kan beslissen of de klager gebaat is bij psychiatrische hulp.                                                                                    |

## Algemene gesprekstechnieken

In zijn algemeenheid geldt voor een goed gesprek:

- ▶ Stel open vragen
- ▶ Geef ruimte en gebruik stilte
- ▶ Stem verbale en non-verbale communicatie op elkaar af
- ▶ Vat samen wat gezegd is, vraag door en concretiseer
- ▶ Pas goede feedbackregels toe

## Rondom de werksituatie

**Zorg voor een vast contactpersoon** Wijs één contactpersoon aan in de zaak en documenteer dat op een juiste plaats.

**Kom afspraken precies na** Voorkom verder klagen.  
Geef fouten toe als die gemaakt zijn.

**Zorg voor structuur in het gesprek** Bereid een gesprek goed voor. Doorvragen op belangrijke onderwerpen, parafraseren of samenvatten structureren het gesprek.

**Lever maatwerk** Elke situatie verdient aparte aandacht, maar accepteer ook dat het soms niet lukt om effectief met klaaggedrag om te gaan.

## De klachtbehandelaar zelf

**Beheers tegenoverdracht** Het gedrag van een klager roept soms gevoelens en reacties op die niet horen bij de situatie maar voortkomen uit vroegere ervaringen van de klachtbehandelaar zelf. Dat heet tegenoverdracht. Kijk kritisch of uw eigen reacties gerechtvaardigd zijn.

**Bewustzijn van grenzen** Grenzen ten aanzien van klaaggedrag zijn persoonlijk en daarmee verschillend. Stel ze eventueel met behulp van een collega ter discussie.

**Accepteer het gedrag van de klager** Een klager verdient het om als persoon met zijn emoties en frustraties aanvaard te worden. Probeer de klager te accepteren en toon begrip. Ongepast gedrag hoeft u niet te accepteren.

**Vat het gedrag van de klager niet persoonlijk op** Probeer ondanks alles nieuwsgierig te zijn naar de achtergronden van het klaaggedrag. Het kan een uiting van frustratie zijn die niets met uw professionaliteit te maken heeft.

## Reageren op de klager

**Ga eindeloze discussies uit de weg** Een klager kan niet voor argumenten openstaan als zijn weerstand en reactie op het emotionele vlak liggen. Blijf daarom evenwichtig reageren en stuur het gesprek in de juiste richting.

**Gebruik weerstand van de klager om inzicht te krijgen** Wat ervaart de klager precies als oneerlijk of als bezwaarlijk? Probeer de achtergrond te achterhalen: doorvragen en herformuleren van de antwoorden helpen daarbij.

**Neem een actieve luisterhouding aan** Die blijkt onder andere uit non-verbale communicatie, doorvragen en samenvatten.

**Geef emotionele reflectie** Emotionele of gevoelsreflectie is belangrijk als het om een emotioneel verhaal gaat.

## Richtlijn voor het beëindigen van het contact met een klager

Als het contact is verstoord en dreigt vast te lopen adviseert de Nationale ombudsman de volgende richtlijnen te hanteren.

### Bemiddeling zoeken

Een bemiddelingsgesprek of mediation met een onpartijdige derde kan uitkomst bieden als partijen er samen niet uitkomen. Diverse handboeken bieden hier meer informatie over.

### Eenzijdige gedragsregels opleggen

Als het niet lukt om goede werkafspraken te maken, dan kan de overheid eenzijdige gedragsregels opleggen. Bijvoorbeeld dat alleen schriftelijk kan worden gecommuniceerd. Die organisatie moet dat in een aankondiging vastleggen, waarin het onwenselijke gedrag ook wordt benoemd.

### Altijd contact houden, tenzij...

De overheid moet in principe altijd op brieven of klachten van burgers reageren. Uitzonderingsgevallen zijn als een burger zelf in gebreke blijft of niet op de goede manier contact zoekt met een instantie. Of als brieven gaan over een meningsverschil waarbij geen nieuwe standpunten zijn te verwachten. Als de correspondentie een onevenredige inspanning vergt die afwijkt van hetgeen van een dienstverlenende organisatie wordt verwacht, mag het contact ook worden beëindigd. Dit moet wel schriftelijk aangezegd worden met een motivatie.

Bij het opleggen van zo'n gedragslijn mogen burgers, vanwege het individuele belang om zich tegenover een bestuursorgaan te kunnen uiten, niet worden beperkt in de rechtsbescherming of hun mogelijkheden om zich schriftelijk tot het bestuursorgaan te wenden. Dus een burger mag wel brieven blijven sturen, maar de organisatie hoeft daar niet op te reageren.