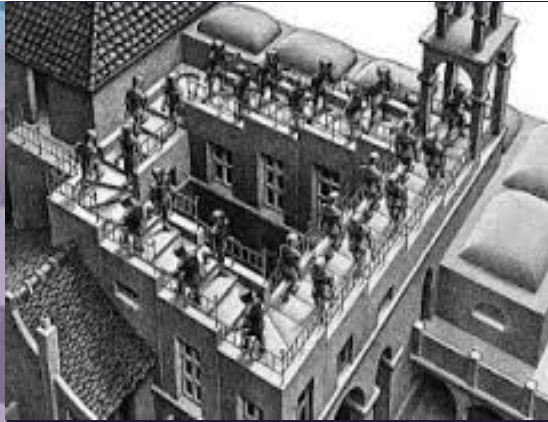




2.9

Lastposten

- ***Valentijn Crijns***
- ***Ron Dautzenberg***



Extreem lastig gedrag: een alternatieve aanpak

**Kracht van Kennis
MfN congres 15 november 2018**

**Valentijn Crijns
Ron Dautzenberg**

Belastingdienst

De praktijk 1

Dossier A, sinds 1989, dikte 2 meter, 0,2 fte per jaar. Wederpartij is echtpaar. Voortdurend uitstelgedrag in alle processen, ook in beroep. Na weigering verder uitstel door rechters: wrakingen. Tientallen bezwaren, beroepen, cassatie. Klachten. Wisseling van adviseurs. Behandelaars ervaren wederpartij als intelligent en manipulatief. Geen effectieve regie/coördinatie Belastingdienst. Geen conflictdeskundigheid ingezet, want “er is toch geen escalatie”.

De praktijk 2

Dossier B, voor 2000, dikte 1 meter, 1/2 fte per jaar (vanaf 2008). Wederpartij is consultant. Onduidelijk welke inkomsten en hoeveel, alles verdwijnt in een internationale kerstboom van bedrijven. Bemoeilijkt alle processen. Klachten, beroepzaken, rijksadvocaat. Procedure over omkering bewijslast door Belastingdienst verloren. Wisseling van adviseurs. Ook zakelijk onenigheid. Behandelaars ervaren wederpartij als ongrijpbaar en “niet te doorgronden”; arrogant, charisma, megalomaan, sterke gemoedswisselingen. Kritiek behandelaars op interne coördinatie en regie.

De praktijk 3

Dossier C, sinds 2008, dikte 50 centimeter, 0,1 fte per jaar. Wederpartij is extreme veelklager, 400 brieven, schrijft aan iedereen die in beeld komt. Ook plakaten aan belastinggebouw en klacht bij de politie. Zeer gering fiscaal belang. Emotioneel, grimmig, dreigend taalgebruik, belastend voor de klachtbehandelaar. Wederpartij mijdt elke directe communicatie. Aangifte door Belastingdienst bij politie, maar het OM wil niet. Wederpartij houdt zich niet aan afspraken; “dan komt het weer in mijn hoofd, en dan moet het er uit.”

Belastingdienst

Inhoud

- Onderzoek naar zwaar geëscaleerde conflicten
- Stand van de wetenschap
- Onderzoeksbevindingen op hoofdlijnen
- Gedrag partijen
- Resultaat interventies
- Mediation en onredelijk gedrag
- Suggesties voor de praktijk



Stelling

Als mediator kan ik niet weten of een partij (in enige mate) een psychische aandoening heeft.



Stelling

Als mediator kan ik een mediation ook geslaagd achten zonder dat het conflict is opgelost.

Het Escala onderzoek 1

- **Conflictdossiers...**
 - omschrijving: relatie, aard en mate escalatie, kosten en lasten
- **...een bekend probleem...**
 - literatuur
 - onderzoek: ombudsman-instanties, gerechtelijke instanties
- **...of niet?**
 - behandeling
 - gedrag wederpartij
 - kosten en lasten, populatie

Het Escala onderzoek 2

- Doel, onderzoeksvraag
- Scope, sample
- Opzet onderzoek

Stand van de wetenschap 1

Conflict, maatschappelijk, juridisch, psychologisch

- *Intractable conflict*: langdurig, intens, complex, resistent
- veelklagers, veelprocedeerders, mensen die lastig klagen/of procedeedgedrag vertonen, querulanten
- *unreasonable complainant conduct, vexatious litigant, querulous paranoia*
- *procédurier* ('qui connaît la procedure, qui aime la chicane'), *requérant compulsif*
- *Querulantenwahn, Processhansel, Streithammel*



Stelling

Als mediator weet ik niet wat voor psychische aandoening een partij heeft.

Stand van de wetenschap 2

Wat is onredelijk hinderlijk gedrag?

- Afbakeningsproblematiek
- Oorzaak en gevolg
- Querulant?
- Psychische aandoening?
- Mediation?

Onderzoek: 3 soorten kenmerken

- conflictdossiers
- gedrag wederpartij
- gedrag behandelaars
- Gedrag:
 - Frequentie F en storendheid S
 - $F \times S = \text{impact gedrag op behandeling}$

Kenmerken conflictdossiers

- Populatie BD / NL / btl.
- Demografie partijen
- Fase behandeling
- Huidig proces
behandeling
- Looptijd
- Conclusies
- Behandeltijd/ kosten
- Omvang dossier
- Escalatiestappen:
aantal, resultaat
- Contactmomenten
- Emotionele lasten

Kenmerken gedrag wederpartij 1

1. Gedraagt zich niet samenwerkings- en oplossingsgericht.
2. Accepteert een beslissing niet als het definitieve oordeel; legt zich er niet bij neer.
3. Maakt tot het uiterste gebruik van formeel-juridische middelen, inclusief eventuele klachten.
4. Weet de kwestie niet helder te maken; formuleert niet kernachtig, *to the point*.
5. Neemt starre en/of dwingende standpunten in.
6. Dient geen geordende stukken in, bijlagen (indien aanwezig) zijn niet relevant.
7. Accepteert de grenzen van de wet- en regelgeving, binnen de normale grenzen van eigenwijsheid, niet.

Kenmerken gedrag wederpartij 2

- vaak voortdurend zeer storend gedrag
- extreem niet-constructief en/of niet-rationeel
- het vermoeden van (een mate van) een psychische aandoening
- onbekend wat voor aandoening, onbekend in welke mate die een rol speelt



Stelling

Als mediator heb je voldoende psychologisch inzicht om elk partij-gedrag te kunnen mediaten.

Kenmerken gedrag behandelaars 1

- In reactie: formeel, inflexibel, afstandelijk, wantrouwend, niet responsief
- Weinig conflictdeskundigheid
- Oplossend, nauwkeurig werken
- Rol management
- Emoties...

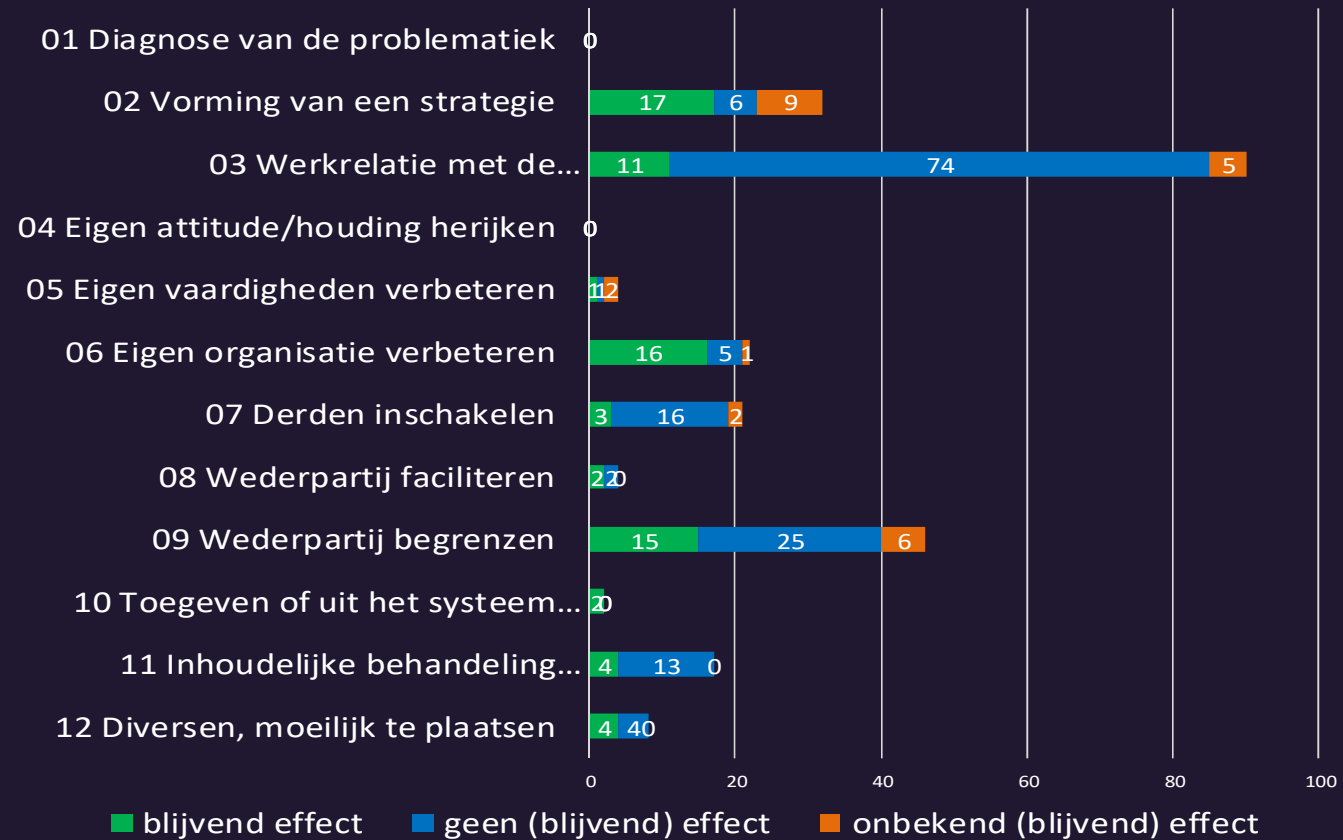
Kenmerken gedrag behandelaars 2

Gepleege interventies:

- 246, waarvan 30% positief blijvend effect
- Veelal gericht op verbetering werkrelatie, met name goed gesprek, (poging tot) mediation
- Daarvan bijna 90% geen positief effect
- 41 (pogingen tot) mediation, 3 positief

Kenmerken gedrag behandelaars 3

Effectiviteit toegepaste interventies



Oogmerk interventies

Algehele beeld:

oplossingsgericht versus procesgericht

- Oplossingsgerichte benadering niet effectief bij zwaar verstoorde verhoudingen
- Meer succes met interventies die zich richten op interne verbetering proces, zoals strategie, regie, coördinatie


Belastingdienst



Stelling

Als mediator kan ik een redelijke partij meer steunen dan een onredelijke partij.

Belastingdienst



Vraagpunten voor de mediator

- Is dit een conflict dossier?
- Vertoont een partij onredelijk hinderlijk gedrag?
- Is er mogelijk een psychische aandoening?
- Stap je er in?

- Voor welk resultaat ga je: oplossing of beheersing?



Stelling

Als mediator kan ik niet weten of een partij (in enige mate) een psychische aandoening heeft.



Stelling

Als mediator kan ik een mediation ook geslaagd achten zonder dat het conflict is opgelost.



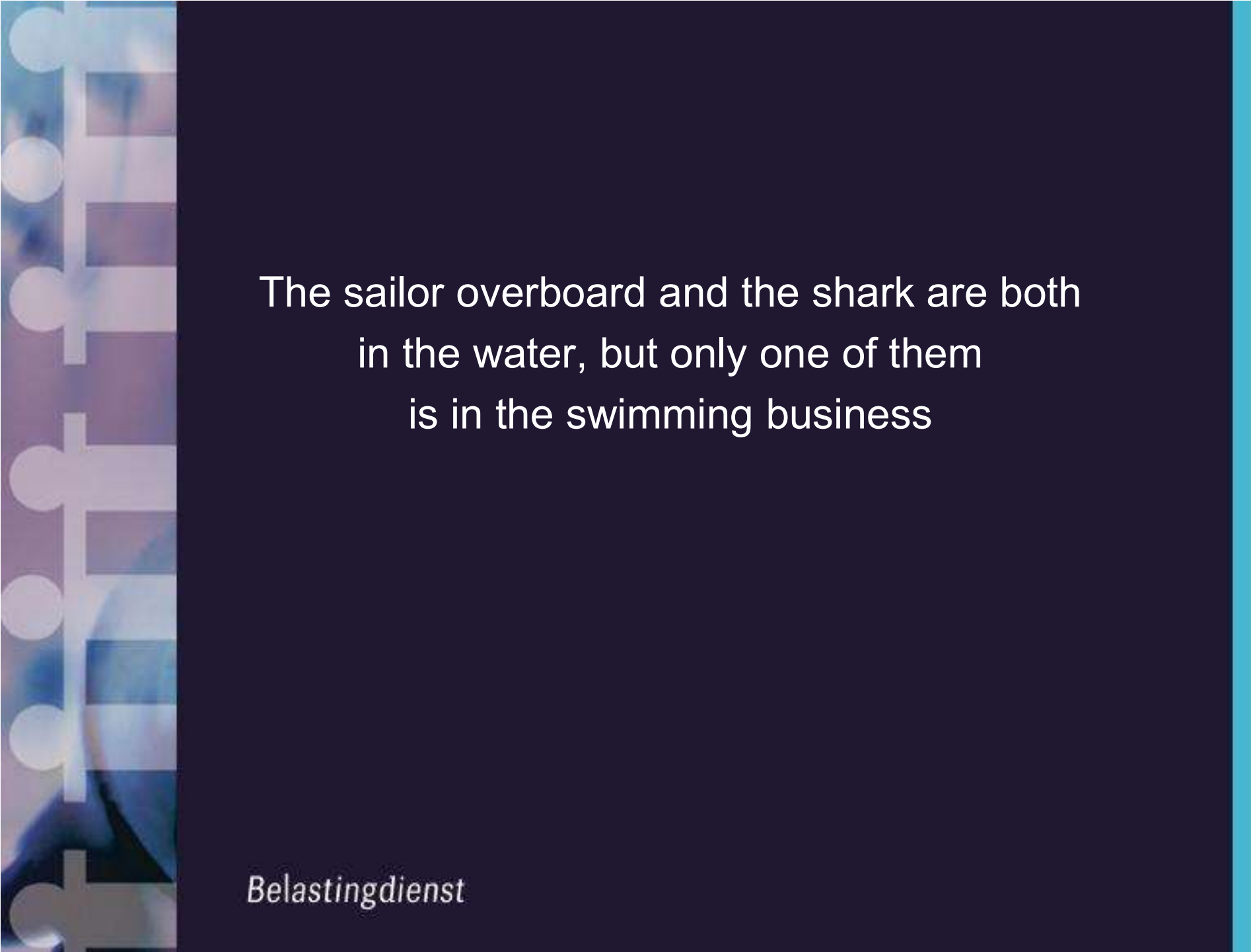
Belastingdienst

Een benadering van conflictdossiers

- *"...It is more important that the conduct be recognised than that it be defined."*
Roden J in Attorney-General v Wentworth
(NSW Supreme Court)
- Onderscheiden in
 - De kwestie
 - Het gedrag
 - De persoon

Interventiecategorieën

1. Diagnose van de problematiek
2. Vorming van een strategie, regie en coördinatie
3. Werkrelatie met de wederpartij verbeteren
4. Eigen attitude/houding herijken
5. Eigen vaardigheden verbeteren
6. Eigen organisatie verbeteren
7. Derden inschakelen
8. Wederpartij faciliteren
9. Wederpartij begrenzen
10. Toegeven of uit het systeem halen
11. Inhoudelijke behandeling



The sailor overboard and the shark are both
in the water, but only one of them
is in the swimming business

Belastingdienst