



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Disfunctioneel klantgedrag en organisatorische respons: een vergelijkende studie tussen de retailsector en overheidsdiensten in België

Demi Wouters

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting ondernemerschap en management

PROMOTOR :

Prof. dr. Koen VAN LAER

BEGELEIDER :

De heer Tim GIELENS



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

www.uhasselt.be

Universiteit Hasselt
Campus Hasselt:
Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt
Campus Diepenbeek:
Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

2024
2025



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Disfunctioneel klantgedrag en organisatorische respons: een vergelijkende studie tussen de retailsector en overheidsdiensten in België

Demi Wouters

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting ondernemerschap en management

PROMOTOR :

Prof. dr. Koen VAN LAER

BEGELEIDER :

De heer Tim GIELENS

Voorwoord

Deze thesis werd geschreven in het kader van het behalen van het diploma Master in de Handelswetenschappen, afstudeerrichting Ondernemerschap & Management in de private sector, aan de Universiteit Hasselt.

Het schrijven van deze masterproef was een uitdagend maar bijzonder leerrijk proces. Het heeft me niet alleen inhoudelijk verrijkt, maar ook geholpen om mijn onderzoeksvaardigheden, doorzettingsvermogen en kritisch denkvermogen verder te ontwikkelen.

Ik wil graag mijn promotor, prof. dr. Koen Van Laer, en mijn begeleider, Tim Gielens, oprecht bedanken voor hun deskundige begeleiding, waardevolle feedback en kritische reflecties, die mij hebben geholpen om mijn werk naar een hoger niveau te tillen.

Een speciaal woord van dank gaat ook uit naar mijn familie, voor hun onvoorwaardelijke steun, geduld en geloof in mij – zowel tijdens het schrijven als tijdens mijn hele studietijd.

Demi Wouters

Zutendaal, Juni 2025

Abstract

Disfunctioneel klantgedrag (DKG) heeft ingrijpende psychologische en emotionele gevolgen voor frontliniewerknemers en kan daarnaast aanzienlijke negatieve impact hebben op de organisatie als geheel (Reynolds & Harris, 2003). Deze masterproef onderzoekt hoe werknemers in de Belgische retailsector en overheidsdiensten de bescherming tegen DKG ervaren en in welke mate deze ervaringen sectorafhankelijk zijn. Aan de hand van een kwalitatieve onderzoeksopzet, bestaande uit twaalf semigestructureerde interviews, werd diepgaand inzicht verkregen in de aard van disfunctioneel gedrag, de ervaren oorzaken, de impact op werknemers en de organisatorische ondersteuning. De bevindingen tonen aan dat zowel in de retail als in overheidsdiensten DKG veelvuldig voorkomt, vooral in de vorm van verbale en indirecte agressie. Sectorale verschillen situeren zich voornamelijk in de onderliggende oorzaken van DKG. Terwijl de retailsector gekenmerkt wordt door klantsoevereiniteit en commerciële druk, speelt in overheidsdiensten eerder frustratie over bureaucratische beperkingen een rol. Opvallend is dat het verschil in bescherming niet zozeer tussen sectoren ligt, maar eerder tussen organisaties, wat erop wijst dat het type organisatie en het gevoerde beleid een grotere rol spelen dan de sector op zich. Dit onderstreept het belang van een proactieve, integrale aanpak op organisatieniveau. Door het *Job Demands-Resources* (JD-R) model toe te passen van Demerouti et al., (2001), werd duidelijk dat DKG een aanzienlijke taakeis is die niet altijd wordt gecompenseerd door voldoende taakbronnen. Deze studie benadrukt de nood aan organisatorische ondersteuning en levert concrete aanbevelingen om een effectiever beleid rond psychosociale bescherming te ontwikkelen. Ze draagt zo bij aan de literatuur over DKG in de retailsector en overheidsdiensten.

Trefwoorden:

Disfunctioneel klantgedrag (DKG) – frontlinemedewerkers – retailsector – overheidsdiensten – coping – organisatorische ondersteuning

Inhoudstafel

Voorwoord	1
Abstract	2
1. Probleemstelling	5
2. Literatuurstudie	7
2.1 Inleiding	7
2.2 Disfunctioneel klantgedrag	7
2.3 Klantcontact in de retailsector en overheidsdiensten	9
2.4 Oorzaken van DKG	10
2.4.1 Machtsasymmetrie tussen klant en werknemer	10
2.4.2 Tijdelijke en onpersoonlijke interacties	11
2.4.3 Individuele klantkenmerken	11
2.5 Impact van DKG	12
2.5.1 Impact op werknemers	12
2.5.2 Impact op organisaties	13
2.6 Beschermingsmechanismen tegen DKG	13
2.6.1 Coping mechanismen	14
2.6.1.1 Probleemgerichte coping	14
2.6.1.2 Emotiegerichte coping	14
2.6.1.3 Disfunctionele coping	15
2.6.2 Wettelijk kader rond psychosociale risico's en bescherming tegen DKG	15
2.6.3 Organisatorische respons	16
2.7 Het JD-R model	17
3. Methodologie	20
3.1 Steekproef	20
3.2 Datacollectie	21
3.3 Het coderingsproces	22
3.3.1 Open codering	22
3.3.2 Axiale codering	22
3.3.3 Selectieve codering	23
3.3.4 Codeboom	24
4. Resultaten	25
4.1 Het type disfunctioneel klantgedrag	25
4.2 Oorzaken van DKG	27
4.2.1 Machtsasymmetrie tussen klant en werknemer	27
4.2.2 Individuele klantkenmerken	29

4.2.3	Triggers van DKG	29
4.2.4	Onpersoonlijke en tijdelijke interacties	30
4.2.5	Maatschappelijke trends	31
4.3	Impact van DKG	32
4.3.1	Emotioneel welzijn	32
4.3.2	Gedragsveranderingen	33
4.3.3	Motivatie op het werk	33
4.3.4	Korte- of langetermijn effecten	34
4.4	Beschermingsmechanismen	35
4.4.1	Copingmechanismen	35
4.4.1.1	Probleemgerichte coping	36
4.4.1.2	Emotiegerichte coping	36
4.4.1.3	Dysfunctionele coping	37
4.4.2	Gebrek aan ondersteuning	37
4.4.3	Organisatorische ondersteuning	39
4.4.3.1	Collectieve aanpak	39
4.4.3.2	Training en voorbereiding	39
4.4.3.3	Beleid en protocollen	40
4.4.3.4	Structurele hulpmiddelen	41
5.	Discussie	42
5.1	Taakeisen	42
5.1.1	DKG als functie-eis	42
5.1.2	De aard en beleving van DKG	43
5.1.3	De impact van taakeisen op het welzijn van de werknemer	44
5.2	Persoonlijke hulpbronnen	45
5.3	Hulpbronnen	46
5.4	Toegevoegde waarde	47
5.5	Beperkingen van het onderzoek	48
5.6	Aanbevelingen voor de praktijk	48
6.	Conclusie	49
7.	Bronnen	51
8.	Bijlagen	55
8.1	<i>Interviewleidraad – werknemers</i>	55

1. Probleemstelling

Frontlinemedewerkers vormen vaak het gezicht van de organisatie en hebben voortdurend direct contact met klanten (Groth & Gandey, 2012). Hun frequente dagelijkse interacties met klanten zijn cruciaal voor klanttevredenheid en het succes van de organisatie. Tegelijkertijd worden ze daardoor vaker geconfronteerd met disfunctioneel klantgedrag (DKG), gedefinieerd als "*handelingen van klanten die opzettelijk of onopzettelijk, openlijk of heimelijk, op een bepaalde manier anders normaal verlopende dienstverleningsinteracties verstoren.*" (Harris & Reynolds, 2003). Dit veroorzaakt niet alleen emotionele of fysieke schade bij de betrokken werknemers, maar heeft ook gevolgen voor de organisatie. Voorbeelden hiervan zijn ziekteverzuim en uitval als gevolg van verhoogde stress, een hoger risico op burn-out en een verminderde klanttevredenheid (Harris & Reynolds, 2003; Korczynski & Evans, 2013).

In België werd in 1996 een juridisch kader ingevoerd om werknemers beter te beschermen tegen psychosociale risico's, waaronder ook klantengerelateerd grensoverschrijdend gedrag. Deze bescherming werd wettelijk verankerd in de Wet betreffende het welzijn van de werknemers bij de uitvoering van hun werk (FOD WASO, z.d.). Deze wet verplicht werkgevers om risico's zoals stress, geweld en intimidatie op het werk te voorkomen en aan te pakken. In de realiteit blijft er toch een aanzienlijke kloof tussen formeel opgelegde bescherming en de daadwerkelijk geboden bescherming (Good & Cooper, 2016). Zo blijkt uit de Werkbaarheidsmonitor 2023 dat 24,5% van de werknemers in Vlaanderen in het voorgaande jaar slachtoffer waren van één of meerdere vormen van grensoverschrijdend gedrag op de werkvloer (SERV, 2024). Managementteams nemen vaak een afwachtende houding aan en bieden weinig proactieve ondersteuning aan werknemers die DKG ervaren (Good & Cooper, 2016). Dit probleem wordt versterkt door verschillende factoren zoals klantsoevereiniteit, het gebrek aan concreet beleid, duidelijke richtlijnen en actieve handhaving binnen organisaties om werknemers daadwerkelijk te beschermen (Korczynski & Ott, 2004; Daunt & Harris, 2013). Vooral in sectoren met een sterke aanwezigheid van frontlinemedewerkers die voortdurend in contact staan met de klant, wordt van werknemers verwacht dat zij DKG accepteren, terwijl klanten zelden op hun gedrag worden aangesproken (Korczynski & Evans, 2013).

Binnen de literatuur over DKG wordt de retailsector vaak als casus gebruikt, onder andere vanwege de hoge frequentie van klantcontact en de commerciële nadruk op klanttevredenheid (Daunt & Harris, 2013; Figueredo et al., 2025). Deze kenmerken dragen bij aan de kwetsbaarheid van medewerkers voor grensoverschrijdend gedrag. Eerdere studies hebben dan ook waardevolle inzichten opgeleverd over de aard en impact van DKG in deze context. Daarnaast is er ook al veel onderzoek gedaan binnen andere dienstensectoren zoals de horeca, luchtvaart en callcenters (Grandey et al., 2004; Boyd, 2002; Yagil, 2008). Hoewel deze sectoren vaak worden onderzocht vanwege hun intensieve klantcontact, is er tot op heden relatief weinig aandacht besteed aan publieke sectoren zoals overheidsdiensten. Tegelijkertijd geldt dat DKG waarschijnlijk in verschillende contexten een negatieve impact heeft, maar dat de manier waarop organisaties hierop reageren en de strategieën die zij toepassen per sector verschillen (Daunt & Harris, 2013). Daarom is het relevant om een vergelijking te maken met een andere sector, zoals overheidsdiensten. Frontlinemedewerkers in overheidsdiensten hebben frequent contact met burgers, waarbij de nadruk sterk ligt op het bieden van een klantgerichte dienstverlening (Tummers et al., 2015). DKG kan in

deze context echter andere vormen aannemen en leiden tot specifieke uitdagingen bij het managen ervan. Volgens de Werkbaarheidsmonitor 2023, rapporteerde 30,7% van de werknemers in het openbaar bestuur en 29,5% in het onderwijs dat zij in het voorgaande jaar slachtoffer waren van één of meerdere vormen van grensoverschrijdend gedrag op het werk (SERV, 2024). Deze cijfers onderstrepen dat overheidsdiensten, net zoals andere dienstensectoren, te maken krijgen met aanzienlijke psychosociale risico's voor hun medewerkers.

Om deze lacune in de literatuur te verkleinen, richt deze studie zich op de ervaring van bescherming tegen DKG bij frontliniewerknemers in twee verschillende sectoren: de retailsector (private sector) en overheidsdiensten (publieke sector) in België. De centrale doelstelling is om inzicht te verkrijgen in hoe medewerkers binnen deze sectoren de bestaande beschermingsmaatregelen ervaren en in welke mate deze ervaringen verschillen tussen beide contexten. Daarbij wordt niet enkel gekeken naar het gedrag van klanten, maar ook naar de bredere organisatorische factoren die DKG mogelijk maken, versterken of juist verzwakken. Concreet focust het onderzoek op drie pijlers. Als eerste de aard en oorzaken van DKG, vervolgens de impact ervan op werknemers en ten slotte de beschermingsmechanismen die worden ingezet op individueel niveau en op organisatieniveau en hoe deze worden ervaren door frontlinemedewerkers. Door deze elementen sectoroverschrijdend te analyseren, beoogt dit onderzoek bij te dragen aan een beter begrip van hoe factoren zoals de aard van het klantcontact, emotionele belasting en het type organisatie de ervaring van werknemers beïnvloeden. Ten slotte levert deze studie ook praktische aanbevelingen op voor zowel bedrijven in de retailsector als voor overheidsdiensten, met het oog op een meer doeltreffend en sectorspecifiek beleid rond psychosociale bescherming. De centrale onderzoeksvraag luidt dan ook: 'Hoe ervaren frontlinemedewerkers in de retailsector en overheidsdiensten in België de bescherming tegen DKG, en in welke mate verschilt deze ervaring tussen beide sectoren?'

In dit onderzoek wordt gebruikgemaakt van het *Job Demands-Resources* Model (JD-R) van Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli (2001) om DKG te analyseren. Dit model biedt een raamwerk om de balans tussen taakeisen (zoals de emotionele belasting DKG) en taakmiddelen (zoals sociale steun, trainingen, autonomie en feedback) te onderzoeken en te begrijpen hoe deze factoren het welzijn en de prestaties van werknemers beïnvloeden (Demerouti et al., 2001). Door een combinatie van literatuurstudie en empirisch onderzoek via semigestructureerde interviews, worden zowel theoretische als praktische aanbevelingen geformuleerd. Het onderzoek draagt bij aan een beter begrip van hoe organisaties in de retailsector en overheidsdiensten in België omgaan met DKG, en biedt inzicht in de verschillen en gelijkenissen in de bescherming die frontlinemedewerkers in beide sectoren ervaren.

2. Literatuurstudie

2.1 Inleiding

In deze literatuurstudie wordt het concept DKG uitvoerig onderzocht. Dit gedrag, dat schadelijk kan zijn voor werknemers, organisaties en andere klanten, wordt in de wetenschappelijke literatuur beschreven als een complex en veelzijdig fenomeen met uiteenlopende vormen, oorzaken en gevolgen (Daunt & Harris, 2012). Het doel van dit hoofdstuk is om een analyse te bieden van de bestaande kennis over DKG, waarmee een analytisch kader wordt gecreëerd voor de verdere uitwerking van deze thesis.

Er wordt gestart met een conceptuele afbakening van het begrip, gevolgd door een typologie van de meest voorkomende gedragsvormen, waarbij een onderscheid wordt gemaakt op basis van verschillende dimensies uit de literatuur. Vervolgens wordt het klantcontact in de retailsector en overheidsdiensten besproken, om de contextuele verschillen in klantinteracties te verduidelijken. Hierna worden de oorzaken voor het ontstaan van DKG besproken. Daarbij komen onder meer de rol van de machtsasymmetrie tussen klant en werknemer, tijdelijke interacties en kenmerken van de klant aan bod (Fullerton & Punj, 1993; Korczynski & Evans, 2013; Korczynski & Ott, 2004). In een volgend deel wordt ingezoomd op de psychosociale en fysieke impact van DKG op werknemers, evenals op de bredere gevolgen voor de organisatie, zoals personeelsverloop, verminderde productiviteit en reputatieschade (Harris & Reynolds, 2006). Tot slot worden verschillende beschermingsmechanismen besproken. Er worden hierbij verschillende voorbeelden besproken met aandacht voor de Belgische welzijnswet, individuele copingmechanismen en organisatorische ondersteuning zoals meldprocedures, veiligheidsvoorzieningen en trainingen (Daunt & Harris, 2013; FOD WASO, z.d.; Goussinsky, 2012; McDonald et al., 2015). Door de bestaande literatuur thematisch te ordenen, biedt dit hoofdstuk een geïntegreerd kader dat als basis dient voor de empirische analyse van DKG in de retailsector en overheidsdiensten.

2.2 Disfunctioneel klantgedrag

Hoewel DKG een herkenbaar fenomeen is in dienstverlenende sectoren, bestaat er in de academische literatuur geen eenduidige terminologie of classificatie (Daunt & Harris, 2012). Verschillende onderzoekers hanteren uiteenlopende benamingen zoals *deviant consumentengedrag* (Mills & Bonoma, 1979), *consumentenwangedrag* (Fullerton & Punj, 1993), *Customer incivility* (Sliter et al., 2010), *aggressive customer behavior* (Grandey et al., 2004) of *jaycustomer behavior* (Lovelock, 2001). Harris & Reynolds (2003) stellen voor om het overkoepelende en neutrale concept disfunctioneel klantgedrag te hanteren en definiëren dit als "*handelingen van klanten die opzettelijk of onopzettelijk, openlijk of heimelijk, op een bepaalde manier anders normaal verlopende dienstverleningsinteracties verstoren.*" Deze thesis sluit zich aan bij deze definitie en gebruikt het begrip DKG als centrale term aangezien de definitie ruimte laat voor diverse gedragingen en motieven binnen uiteenlopende contexten (Harris & Reynolds, 2003).

Verschillende academici hebben dan ook pogingen ondernomen om DKG te classificeren. Een vroege bijdrage komt van Zemke en Anderson (1990), die vijf archetypes van 'klanten uit de hel' beschrijven, waaronder hysterische schreeuwers, zeurende klagers en profiteurs. Een andere benadering komt van Fullerton en Punj (1993), die op basis van literatuur uit onder andere de

criminologie, psychologie en sociologie een model ontwikkelden waarin zowel individuele kenmerken van klanten (zoals persoonlijkheid, demografie en sociale invloeden) als contextuele factoren (zoals fysieke omgeving en waargenomen rechtvaardigheid) als verklarende factoren voor DKG worden voorgesteld. In latere studies van Fullerton & Punj (2004) stellen zij voor om DKG te classificeren op basis van het doelwit van het gedrag, bijvoorbeeld tegen personeel, tegen andere klanten, tegen goederen (bv. diefstal) of tegen digitale systemen. Lovelock (2001) introduceert op zijn beurt het concept *jaycustomers*, waarbij hij zes specifieke types onderscheidt: van de dief tot de regelbreker en de ruziemaker. Zijn classificatie richt zich voornamelijk op de vorm van het gedrag tijdens de dienstverleningsinteractie, met een sterke nadruk op opzettelijke normoverschrijding. Harris en Reynolds (2004) voegen hier een extra dimensie aan toe door klantgedrag te classificeren langs twee assen: intentie (opzettelijk vs. onopzettelijk) en zichtbaarheid (openlijk vs. verborgen). Deze tweedimensionale indeling laat toe om gedrag zoals fraude of misbruik van retourbeleid te onderscheiden van openlijke agressie of verbale belediging. Andere onderzoekers zoals Grandey et al. (2004) en Yagil (2008) richten zich eerder op de impact van specifiek gedrag op werknemers, zoals verbale agressie, seksuele intimidatie of psychologische manipulatie (micro-agressies). Vooral subtielere vormen zoals micro-agressies of manipulatief gedrag zijn minder zichtbaar, maar kunnen toch een aanzienlijke impact hebben op het welzijn van personeel.

Daarnaast benadrukken recente overzichtsstudies dat er nog steeds geen algemeen aanvaarde typologie van DKG bestaat. Zo stelt Błoński (2021) in zijn literatuurreview dat, ondanks meerdere classificatiepogingen in de voorbije decennia, het fenomeen DKG tot op heden gekenmerkt wordt door verschillen in gebruikte begrippen en variatie in onderzoeksmethoden. De hier voorgestelde typologie in tabel 1 combineert inzichten uit de literatuur en groepeerd DKG op basis van vier relevante dimensies: gedragskenmerken, intentie, doelwit en voorbeelden. Deze indeling is gebaseerd op een selectie van de meest relevante en frequent voorkomende vormen van DKG zoals beschreven in de literatuur. Ze pretendeert geen volledige exhaustiviteit, maar biedt wel een gestructureerd en bruikbaar analytisch kader voor de verdere bespreking van oorzaken, gevolgen en beschermingsmechanismen in deze studie.

Tabel 1: types disfunctioneel klantgedrag

Type	Gedragskenmerken	Intentie	Doelwit	Voorbeelden	Bronnen
Verbale agressie	Beledigen, schreeuwen, schelden	Vaak opzettelijk	Medewerker	"U bent incompetent", roepen, bedreigingen	Grandey et al., 2004; Barling et al., 2001
Fysieke agressie	Slaan, duwen, gooien met objecten	Opzettelijk	Medewerker/goederen	Duwen van baliemedewerker, gooien van producten	Boyd, 2002; Harris & Reynolds, 2003
Seksuele intimidatie	Seksuele opmerkingen, aanrakingen	Opzettelijk	Medewerker	Seksuele toespelingen, ongepaste aanrakingen	Yagil, 2008; Grandey et al., 2004
Frauduleus	Diefstal, retourfraude	Opzettelijk	Organisatie	Valse claims, gebruiken van producten en retourneren	Lovelock, 2001

Vandalisme	Beschadigen van eigendommen	Opzettelijk	Infrastructuur	Slaan op meubels, vernielen van apparatuur	Fisher & Baron, 1982; Fullerton & Punj, 2004
Onredelijke eisen	Herhaaldelijk eisen stellen	Onopzettelijk	Medewerker	"Ik wil de manager spreken", constant om uitzonderingen vragen	Kumar & Podar, 2014
Indirecte agressie	Micro-agressies, sarcasme	Soms onbewust	Medewerker	Kleineren, ondermijnen, negeren	McColl-Kennedy et al., 2009
cyber incivility	DKG via digitale kanalen	Opzettelijk	Medewerker/ Organisatie	E-mails sturen, negatieve sociale mediareacties	Lim & Teo, 2009

2.3 Klantcontact in de retailsector en overheidsdiensten

Hoewel zowel de retailsector als overheidsdiensten draaien rond klantgerichte interacties, verschillen de contexten waarin deze plaatsvinden aanzienlijk (Tummers et al., 2015; Mortimer et al., 2023). Deze verschillen zijn relevant om de ervaring van DKG bij frontliniewerknemers in beide sectoren te begrijpen. Hoewel DKG waarschijnlijk in verschillende contexten een negatieve impact heeft, kunnen de manier waarop organisaties hierop reageren en de strategieën die zij toepassen per context verschillen (Daunt & Harris, 2013).

In de retailsector worden medewerkers geconfronteerd met een bijzonder dynamische werkomgeving, gekenmerkt door snelle technologische veranderingen en hoge klantverwachtingen (Mortimer et al., 2023; Figueredo et al., 2025). Interacties in retail zijn doorgaans kortstondig, vluchtig en anoniem, waardoor er weinig sociale remming is bij grensoverschrijdend gedrag (Korczynski & Evans 2013). De retailsector legt de nadruk op klanttevredenheid als concurrentiewapen (Figueredo et al., 2025). Klanten verwachten niet enkel een goed product, maar ook een uitzonderlijke winkelervaring. Retailpersoneel wordt zo het 'gezicht van het merk', wat de psychologische druk verhoogt in situaties van klantontevredenheid of grensoverschrijdend gedrag (Figueredo et al., 2025). Bovendien werkt de machtsasymmetrie in het nadeel van de werknemer: de klant wordt als 'koning' beschouwd, terwijl het personeel verwacht wordt vriendelijk en oplossingsgericht te blijven, zelfs in vijandige situaties (Korczynski & Evans, 2013).

Anders dan in de retailsector, waar klantinteracties doorgaans vrijwillig en commercieel van aard zijn, verlopen contacten in de publieke sector vaak binnen wettelijke kaders, waardoor burgers minder keuzevrijheid ervaren (Tummers et al., 2015). Doordat overheidsmedewerkers vaak een beperkte beslissingsruimte hebben en met gevoelige situaties werken, is de kans op spanningen en DKG groter. Bovendien kan DKG ontstaan wanneer medewerkers verwachtingen van burgers moeten afwijzen omwille van strikte regelgeving, wat het klantcontact complex maakt (Tummers et al., 2015). Volgens Thomas (2013) hebben burgers in publieke dienstverlening andere verwachtingen dan consumenten in de commerciële sector. Ze gedragen zich niet enkel als klanten die diensten afnemen, maar ook als burgers met rechten binnen de publieke dienstverlening. Bovendien stellen

Kim et al. (2024) vast dat burgers tevredenheid in publieke settings vaak wordt beïnvloed door bredere percepties over de overheid als geheel, eerder dan door objectieve prestaties van individuele diensten.

Samenvattend kan worden gesteld dat de aard van klantinteracties en de context sterk bepalen hoe DKG wordt ervaren (Daunt & Harris, 2013). Zowel in de retail- als overheidssector spelen specifieke factoren een rol in hoe DKG wordt ervaren en tot uiting komt. Om dit fenomeen ten gronde te begrijpen, is het echter nodig om dieper in te gaan op de onderliggende oorzaken. In het volgende hoofdstuk wordt daarom onderzocht welke oorzaken bijdragen aan het ontstaan van DKG.

2.4 Oorzaken van DKG

DKG is een complex fenomeen dat zowel het welzijn van frontliniewerknemers als de werking van organisaties negatief kan beïnvloeden (Groth & Grandey, 2012; Reynolds & Harris, 2006). Om dit gedrag effectief te kunnen begrijpen en aan te kunnen pakken, is het van belang om de onderliggende oorzaken te analyseren. In de literatuur worden er drie belangrijke factoren benoemd: de machtsasymmetrie tussen klant en werknemer, de onpersoonlijke aard van (tijdelijke) interacties en individuele klantkenmerken (Fullerton & Punj, 1993; Korczynski & Evans, 2013; Korczynski & Ott, 2004). Deze factoren creëren een omgeving waarin DKG niet alleen mogelijk, maar soms zelfs impliciet wordt toegestaan of versterkt (Korczynski & Evans, 2013). Deze oorzaken worden in detail besproken in wat volgt.

2.4.1 *Machtsasymmetrie tussen klant en werknemer*

Een belangrijke oorzaak van DKG is de ongelijke machtsverhouding tussen klant en werknemer (Yagil, 2008). Een eerste factor hierin is de zwakke arbeidspositie van dienstverlenende werknemers. Volgens Korczynski & Evans (2013) bevinden veel frontlinemedewerkers zich in laag gewaardeerde posities met beperkte institutionele bescherming. In contexten waar vakbonden weinig invloed hebben, zijn werknemers sterk afhankelijk van de goodwill van hun werkgever. Good & Cooper (2016) bevestigen dat dit leidt tot gevoelens van kwetsbaarheid en terughoudendheid in het melden van DKG. Daarnaast wijst Yagil (2008) op een psychologisch component: werknemers ervaren klanten steeds vaker als 'tweede managers', omdat hun beoordeling, beloning en loopbaanontwikkeling mede afhankelijk zijn van klanttevredenheid. Uit de literatuur blijkt ook dat deze machtsverhouding zwaarder doorweegt voor vrouwelijke werknemers. Zij blijken significant vaker het doelwit te zijn van DKG dan hun mannelijke collega's (Sliter et al., 2010). Deze machtsasymmetrie tussen klant en werknemer ondermijnt de mogelijkheid van werknemers om zich te verdedigen tegen DKG, wat kan leiden tot gevoelens van machteloosheid en onzekerheid (Yagil, 2008). Deze machtsasymmetrie wordt verder versterkt door het dominante klantgerichte organisatiemodel, ook wel klantsoevereiniteit genoemd (Korczynski & Ott, 2004). Klanten worden voorgesteld als superieur, met maximale keuzemogelijkheden en recht op een optimale beleving. Deze bevoorrechte status is niet alleen een marketingstrategie, maar maakt deel uit van de structurele organisatie van dienstverlening (Korczynski & Ott, 2004). Hoewel machtsasymmetrie vaak wordt onderzocht in commerciële contexten zoals de retailsector, doet dit fenomeen zich ook voor in overheidsdiensten (Tummers et al., 2015). Burgers hebben vaak hoge verwachtingen van

publieke dienstverlening, maar botsen daarbij regelmatig op complexe regelgeving of strikte procedures (Kim et al., 2024).

Toch laat de literatuur ook een andere kant van dit klantgerichte model zien. Wanneer klanverwachtingen botsen met bepaalde triggers, denk aan lange wachttijden, strikte procedures, een gevoel van onrechtvaardigheid, eerdere negatieve ervaringen of een stressvolle of kwetsbare situatie waarin de klant zich op dat moment bevindt, reageren klanten hun frustraties geregeld af op medewerkers (Reynolds & Harris, 2009; Yagil, 2008). De kloof tussen wat klanten verwachten en wat ze daadwerkelijk ervaren, kan gevoelens van onmacht opwekken en in sommige gevallen zelfs leiden tot agressie of intimidatie. Werkgevers grijpen in dergelijke situaties vaak niet in, uit angst om klanten te verliezen of schade toe te brengen aan het imago van de organisatie (Reynolds & Harris, 2006). Zo ontstaat er een cultuur waarin DKG impliciet wordt getolereerd (Korczynski & Evans, 2013). Medewerkers zitten daardoor in een lastige positie aangezien ze voortdurend rekening moeten houden met het tevreden stellen van hun klanten en het bewaken van hun eigen grenzen (Yagil, 2008).

2.4.2 Tijdelijke en onpersoonlijke interacties

De aard van de klantinteractie speelt eveneens een belangrijke rol. In sectoren waar interacties vluchtig en eenmalig zijn, zoals in callcenters, supermarkten of fastfoodketens, ontbreekt vaak de sociale binding die wederzijds respect bevordert (Yagil, 2008). Korczynski & Evans (2013) spreken in hun studie over onthechte interacties, waarbij de klant-werknemerrelatie onpersoonlijk, gestandaardiseerd en routinematig verloopt. In zulke situaties ziet men de werknemer niet als mens, maar gewoon als iemand die een standaardproces uitvoert. Ervaren hierdoor minder persoonlijke betrokkenheid en voelen zich minder verantwoordelijk voor hun eigen gedrag (Korczynski & Evans, 2013).

Tegelijkertijd maakt juist die onpersoonlijke aard het voor werknemers moeilijker om zich emotioneel te distantiëren van DKG. Aangezien dienstverleners in veel sectoren geacht worden hun persoonlijke vriendelijkheid en emotionele inzet in het werk te leggen, komt DKG vaak persoonlijk binnen en laat het diepgaande sporen na (Korczynski & Evans, 2013).

2.4.3 Individuele klantkenmerken

Naast contextuele oorzaken wijst de literatuur ook op persoonlijke kenmerken van klanten als verklarende factor voor DKG (Fullerton & Punj, 1993). De psychologische benadering beschouwt het individu als belangrijkste analyse-eenheid en legt de nadruk op persoonlijke kenmerken zoals snel negatieve emoties ervaren, de neiging om oorzaken buiten zichzelf te zoeken, en assertief gedrag (Fullerton & Punj, 1993). Volgens Kowalski (1996) zijn klanten met een hoge mate van negatieve affectiviteit sneller ontevreden en reageren vaker met vijandigheid. Tegelijk vermijden klanten met angst voor negatieve evaluatie eerder confrontatie, wat wijst op uiteenlopende gedragingen.

Vervolgens heeft onderzoek naar consumentengedrag verschillende determinanten geïdentificeerd voor klachten indienen, zoals de verwachte kans op succes, waargenomen kosten en sociale invloeden (Marquis & Filtrault, 2002). Klanten die goed op de hoogte zijn van hun rechten als

consument en vaak een hogere opleiding hebben, dienen vaker klachten in, maar doen dat meestal op een beleefde en constructieve manier. DKG lijkt daarentegen vaker voor te komen bij klanten die zich machteloos voelen of weinig vertrouwen hebben in het formele klachtenproces (Marquis & Filiatrault, 2002).

Hoewel individuele factoren bijdragen aan DKG, verklaren ze niet waarom dit gedrag vaker voorkomt in de dienstensector (Daunt & Harris, 2012). Daunt & Harris (2012) benadrukken dat DKG beter begrepen wordt vanuit omgevingskenmerken zoals klantontevredenheid en interactiedynamieken, dan vanuit individuele persoonlijkheidskenmerken alleen. DKG is dus geen toevallig incident, maar ingebed in hoe de dienstverlening georganiseerd is. Bovendien benadrukken Korczynski & Evans (2013) dat DKG zelden door één enkele oorzaak ontstaat. In plaats daarvan ontstaat het vaak door een opstapeling van factoren, waarbij klantsoevereiniteit een centrale rol speelt.

2.5 Impact van DKG

Naast de oorzaken van DKG, wijst de literatuur ook op de aanzienlijke impact ervan op frontliniewerknemers (Harris & Reynolds, 2003). Deze impact manifesteert zich op twee niveaus: enerzijds bij de werknemers die rechtstreeks met dit gedrag te maken krijgen, en anderzijds bij de organisatie als geheel (Reynolds & Harris, 2006; Yagil, 2008). In wat volgt wordt dieper ingegaan op beide dimensies van deze impact.

2.5.1 Impact op werknemers

Constance blootstelling aan DKG heeft diepgaande gevolgen voor werknemers, variërend van negatieve emotionele reacties tot professionele, fysieke en mentale schade (Yagil, 2008). Dit gedrag kan gevoelens van angst, woede en depressie veroorzaken, en bij herhaaldelijke incidenten zelfs leiden tot blijvende psychologische schade, zoals gevoelens van vernedering en waardeloosheid (Harris & Reynolds, 2003). In sectoren waar klantcontact intensief is, kan dit percentage nog hoger liggen, met een verhoogd risico op een langdurige mentale belasting en burn-out. Dit sluit aan bij de bevindingen van Bakker, Demerouti en Verbeke (2004), die aantonen dat hoge werkdruk en emotionele belasting het voor werknemers moeilijk maken om hun energie efficiënt te verdelen, wat op termijn leidt tot uitputting en prestatieverlies. In extreme gevallen ontwikkelen werknemers stressstoornissen, die zich uiten in flashbacks, angst en slapeloosheid, soms nog jaren na het incident (Harris & Reynolds, 2003). Naast emotionele gevolgen kan DKG ook uitdraaien tot fysieke schade (Boyd, 2002). Dit varieert van lichte verwondingen, zoals slaan of schoppen, tot ernstige fysieke aanvallen die soms strafrechtelijke gevolgen hebben (Boyd, 2002). Ook persoonlijke eigendommen van werknemers kunnen doelwit worden van dit soort gedrag, zoals hun woning (Harris & Reynolds, 2003).

Volgens Grandey et al., (2007) vergt het omgaan met vijandige klanten intensieve emotionele regulatie, waarbij werknemers vaak verplicht zijn emoties als vriendelijkheid en kalmte te tonen, ondanks hun frustratie of boosheid. Dit fenomeen, emotionele dissonantie, wordt gezien als een belangrijke oorzaak van emotionele uitputting. Het verschil tussen de emoties die werknemers tonen en wat ze echt voelen zorgt niet alleen voor stress, maar ook tot gevoelens van falen wanneer klanten niet tevreden zijn (Grandey et al., 2007). Deze voortdurende emotionele belasting kan

bijdragen aan burn-outklachten, zeker wanneer persoonlijke hulpbronnen onvoldoende zijn om met deze druk om te gaan (Demerouti et al., 2001). Hoewel een burn-out meestal wordt gekoppeld aan tijdsdruk of werkdruk, spelen de sociale interacties tussen werknemers en klanten een cruciale rol (Dormann & Zapf, 2004). Werknemers ervaren een verminderde werktevredenheid en betrokkenheid bij hun organisatie, wat kan leiden tot ziekteverzuim en personeelsverloop (Boyd, 2002; Gettman & Gelfand, 2007).

2.5.2 Impact op organisaties

DKG beïnvloedt niet alleen het welzijn van individuele werknemers, maar heeft ook bredere implicaties voor de organisatie. Volgens Reynolds & Harris (2006) kan dergelijk gedrag leiden tot verhoogde kosten door verminderde productiviteit, ziekteverzuim en een hoger personeelsverloop. Ook Bailey & McCollough (2000) wijzen op de negatieve impact van klantmisbruik op de operationele efficiëntie en winstgevendheid van organisaties. Daarnaast kunnen organisaties genooddaakt zijn extra middelen te besteden aan het herstellen van klantrelaties en het oplossen van conflicten, wat de operationele efficiëntie verder onder druk zet (Reynolds & Harris, 2006). Bovendien kan DKG een negatieve impact hebben op de kwaliteit van de dienstverlening, wat op lange termijn schadelijk is voor de klanttevredenheid en vervolgens ook voor de winstgevendheid van het bedrijf (Harris & Reynolds, 2003). Dit risico neemt toe wanneer werknemers, door aanhoudende negatieve interacties, emotioneel uitgeput geraken en moeite hebben om optimale dienstverlening te blijven bieden (Reynolds & Harris, 2006).

Hoewel DKG negatieve gevolgen heeft voor zowel werknemers als de organisatie, kunnen effectieve serviceherstelstrategieën een deel van deze schade beperken. Volgens Andreassen (2001) wordt verondersteld dat serviceherstelstrategieën niet alleen de directe tevredenheid van de klant kunnen herstellen, maar ook een positieve invloed kunnen hebben op het bedrijfsimago. Dit effect is echter afhankelijk van hoe de klant de herstelactie ervaart. Factoren zoals de snelheid van het herstel, de mate van empathie van de organisatie en de eerlijkheid van de geboden oplossing spelen hierbij een cruciale rol. Wanneer klanten een serviceherstel als eerlijk ervaren, kan dit hun perceptie van het bedrijf verbeteren en zelfs leiden tot een sterkere loyaliteit dan vóór het servicefalen (Andreassen, 2001).

2.6 Beschermingsmechanismen tegen DKG

Zoals eerder besproken, blijft de impact van DKG niet beperkt tot individuele werknemers, maar heeft deze ook gevolgen op organisatieniveau (Reynolds & Harris, 2006; Yagil, 2008). Om deze impact te beperken, worden er in de literatuur verschillende beschermingsmechanismen beschreven die frontlinemedewerkers kunnen ondersteunen bij het omgaan met DKG. Eerst komen de copingstrategieën aan bod, die verwijzen naar de individuele manieren waarop werknemers omgaan met DKG (Goussinsky, 2012). Vervolgens wordt het wettelijk kader behandeld, dat werkgevers verplicht om psychosociale risico's te identificeren, te voorkomen en te beheersen (FOD WASO, z.d.). Tot slot wordt ingezoomd op de organisatorische respons, waarbij organisatorische maatregelen zoals beleid, preventie en ondersteuning centraal staan (Daunt & Harris, 2013).

2.6.1 Coping mechanismen

Copingstrategieën verwijzen naar de manieren waarop individuen omgaan met stressvolle situaties of gebeurtenissen die als belastend worden ervaren (Goussinsky, 2012). Volgens Lazarus en Folkman (1984) verwijst coping naar de manier waarop mensen via gedachten en gedrag proberen om te gaan met interne of externe stressvolle situaties. Dit proces is dynamisch en afhankelijk van hoe de situatie wordt beoordeeld en welke middelen beschikbaar zijn.

Copingstrategieën kunnen worden onderverdeeld in drie hoofdtypes. Probleemgerichte coping richt zich op het aanpakken van de oorzaak van de stress door de situatie te veranderen of praktische oplossingen te zoeken (Carver et al., 1989). Daarentegen richt emotiegerichte coping zich op het reguleren van de emotionele reacties op stress wanneer directe verandering van de stressor niet mogelijk is. Ten slotte omvat disfunctionele coping strategieën die volgens de literatuur niet effectief zijn en soms zelfs negatieve gevolgen kunnen hebben, zoals zich terugtrekken uit een situatie (Carver et al., 1989; Lazarus & Folkman, 1984).

2.6.1.1 Probleemgerichte coping

Probleemgerichte coping omvat strategieën waarbij werknemers actief proberen het probleem op te lossen door het gedrag van de klant te beïnvloeden of te beheersen (Carver et al., 1989; Reynolds & Harris, 2006). Een voorbeeld hiervan is dat werknemers op een respectvolle maar directe manier het ongepaste gedrag van een klant aanspreken, of het probleem doorgeven aan een leidinggevende voor verdere afhandeling. Deze tactieken kunnen effectief zijn om het probleem op korte termijn op te lossen, maar vereisen vaak zelfzekerheid en vastberadenheid en kunnen risico's met zich meebrengen als de klant zich verder verzet (Reynolds & Harris, 2006).

2.6.1.2 Emotiegerichte coping

Wanneer het direct aanpakken van het probleem niet mogelijk is, passen werknemers vaak emotiegerichte copingstrategieën toe (Carver et al., 1989). Deze strategieën richten zich op het beheersen van de emoties die ontstaan door DKG. Voorbeelden zijn het onderdrukken van emoties of het ventileren van frustraties door erover te praten (Ben-Zur & Yagil, 2005). Hoewel deze strategieën op korte termijn opluchting kunnen bieden, houden ze soms ook verschillende risico's in. Bij herhaaldelijke confrontaties met DKG zonder voldoende ondersteuning vanuit de organisatie kunnen ze op lange termijn zelfs leiden tot emotionele uitputting en een verminderd welzijn (Ben-Zur & Yagil, 2005).

Naast het reguleren van emoties zoeken werknemers na een negatieve klantinteractie vaak emotionele steun bij collega's of leidinggevendenden. Dit helpt hen om de emotionele belasting te verlichten en hun ervaringen te delen in een begripvolle omgeving (Bailey & McCollough, 2000). Het ventileren van frustraties kan bijdragen aan emotionele verwerking, maar volgens Goussinsky (2012) kan herhaaldelijk uiten van negatieve gevoelens onder collega's ook leiden tot een negatieve groepssfeer, wat de teamdynamiek op langere termijn kan beïnvloeden.

2.6.1.3 Disfunctionele coping

Een veelvoorkomende vorm van disfunctionele coping is vermijdingsgedrag, waarbij een werknemer probeert te ontsnappen aan de stressvolle situatie (Goussinsky, 2012). Dit kan variëren van het verlaten van de werkplek of het negeren van lastige klanten of het tijdelijk terugtrekken uit de werkomgeving (Bailey & McCollough, 2000). Hoewel deze strategieën op korte termijn verlichting bieden, pakken ze het probleem niet structureel aan en kunnen ze de werksituatie zelfs verergeren. Vermijdingsgedrag kan leiden tot verminderde prestaties, lagere klanttevredenheid en uiteindelijk een zwaardere werkdruk voor collega's (Goussinsky, 2012).

Hoewel copingmechanismen werknemers tijdelijk kunnen helpen omgaan met de emotionele belasting van DKG, blijven ze doorgaans reactief en sterk afhankelijk van persoonlijke veerkracht en collegiale steun (Ben-Zur & Yagil, 2005; Grandey et al., 2007). Binnen het JD-R model worden zulke strategieën beschouwd als persoonlijke hulpbronnen die de impact van taakeisen kunnen verzachten, maar niet volstaan als structurele oplossing (Demerouti et al., 2001). Recente studies benadrukken daarom de noodzaak van een gedeelde verantwoordelijkheid, waarbij organisaties proactief investeren in preventie, beleid en cultuurverandering om medewerkers te beschermen (Daunt & Harris, 2013; McDonald et al., 2015). In de volgende secties wordt het Belgisch wettelijk kader en de organisatorische respons verder uitgewerkt.

2.6.2 Wettelijk kader rond psychosociale risico's en bescherming tegen DKG

De Belgische *Welzijnswet* van 4 augustus 1996 vormt het wettelijk kader voor het beleid rond veiligheid en gezondheid op het werk. Deze wet legt de nadruk op preventie en verplicht werkgevers om risico's op de werkvloer zoveel mogelijk te vermijden of weg te nemen (FOD WASO, z.d.; Van Hoof, 2020). Hoewel de wet algemeen is opgesteld, kreeg ze later verdere invulling via diverse koninklijke besluiten. Deze uitvoeringsmaatregelen werden uiteindelijk gebundeld in de *Codex Welzijn op het Werk*, die sinds 2017 fungeert als het centrale referentiekader voor de concrete toepassing van de wet in zowel de private als publieke sector (FOD WASO, z.d.).

Een belangrijke stap in de aanpak van psychosociale risico's volgde in 1999 met de invoering van Collectieve Arbeidsovereenkomst nr. 72. Deze verplicht werkgevers in de privésector om een collectief antistressbeleid te voeren (Van Hoof, 2020). Voor de publieke sector gelden soms afwijkende regelingen, aangezien zij niet onder deze CAO vallen maar onder sectorale of bestuursgebonden afspraken (FOD, WASO, z.d.). Vervolgens kwamen in 2002 specifieke wetten en besluiten tegen pesterijen, ongewenst seksueel gedrag en geweld op het werk. Na een evaluatie in 2011 werden deze regelgevingen in 2014 grondig herzien, met onder meer een aangepaste klachtprocedure die misbruik bij niet-psychosociale problemen moest tegengaan (FOD WASO, z.d.).

Elke werkgever moet beschikken over een interne dienst die instaat voor het preventie- en welzijnsbeleid. Daarbij moet minstens één persoon de rol van preventieadviseur vervullen. In kleine ondernemingen mag de werkgever deze rol zelf opnemen. Indien er binnen de interne dienst geen preventieadviseur psychosociale aspecten beschikbaar is, moet men hiervoor een beroep doen op een externe dienst. Bij de aanstelling van deze persoon is bovendien een unaniem akkoord vereist tussen werkgever en werknemersvertegenwoordigers (FOD WASO, z.d.).

Sinds kort is het voor organisaties met 50 of meer werknemers verplicht om een vertrouwenspersoon aan te stellen. In kleinere ondernemingen blijft dit voorlopig optioneel. De vertrouwenspersoon biedt informele ondersteuning aan werknemers die psychosociale risico's ervaren. Hoewel hij/zij geen hulpverlener is, zijn een korte opleiding en deelname aan supervisie vereist (FOD WASO, z.d.).

Als werknemers risico lopen op agressie door derden, zoals klanten of patiënten, is de werkgever verplicht om een systeem op te zetten om dergelijke incidenten anoniem te registreren. Deze registratie wordt beheerd door de preventieadviseur of vertrouwenspersoon en dient als basis voor verdere preventieve acties (Van Hoof, 2020).

Verder vereist de wet ook de betrokkenheid van werknemers bij het welzijnsbeleid. In grotere organisaties gebeurt dit via het Comité voor Preventie en Bescherming op het Werk (CPBW). Indien zo'n comité ontbreekt, kan een vakbondsafvaardiging of alternatieve vorm van werknemersparticipatie deze rol vervullen (FOD WASO, z.d.).

Hoe deze wettelijke bepalingen worden vertaald naar ondersteunende strategieën op de werkvloer, is vaak contextafhankelijk (Daunt & Harris, 2013). In de volgende sectie wordt daarom ingegaan op de organisatorische respons op DKG, waarbij de focus ligt op preventieve maatregelen, interne procedures en de rol van leidinggevenden en teams in het creëren van een veilige werkomgeving (Daunt & Harris, 2013; McDonald et al., 2015).

2.6.3 Organisatorische respons

In de literatuur wordt DKG niet langer uitsluitend als een individueel probleem gezien, maar ook als een uitdaging waarvoor organisaties verantwoordelijkheid moeten opnemen (Daunt & Harris, 2013). Twee relevante onderzoeken in dit domein zijn de studies van Daunt & Harris (2013) en die van McDonald, Charlesworth en Graham (2015), die respectievelijk focussen op klantwangedrag en seksuele intimidatie. Hoewel de aard van de gedragingen verschilt, tonen beide onderzoeken aan dat deze vormen van DKG niet alleen individuele werknemers raken, maar ook bredere organisatorische implicaties hebben (Daunt & Harris, 2013; McDonald et al., 2015). Daunt & Harris (2013) beschrijven hoe organisaties omgaan met DKG en welke strategieën managers inzetten om werknemers te beschermen tegen de negatieve effecten van onbeleefd, frauduleus of agressief gedrag van klanten. Het onderzoek toont aan dat managers vaak creatief en situationeel reageren via personeelsselectie, aangepaste trainingsprogramma's, beloningssystemen, teamcomposities, counseling en fysieke aanpassingen van de werkplek. Deze strategieën zijn voornamelijk gericht op het versterken van de weerbaarheid van medewerkers en het beperken van de impact van DKG (Daunt & Harris, 2013).

McDonald et al. (2015) benaderen seksuele intimidatie als een structureel, intern probleem dat een integrale aanpak vereist. Hun raamwerk maakt een onderscheid tussen primaire, secundaire en tertiaire preventie. Waar primaire preventie zich richt op het voorkomen van seksuele intimidatie via beleid, training en cultuurverandering, richt secundaire preventie zich op een snelle en veilige afhandeling van klachten. Ten slotte focust tertiaire preventie zich op herstel en het beperken van langdurige schade. Hun studie benadrukt het belang van een systemische aanpak waarbij

machtdynamieken, genderongelijkheid en structurele factoren actief worden aangepakt (McDonald et al., 2015).

De inzichten van Daunt & Harris (2013) en McDonald et al. (2015) maken duidelijk dat een effectieve aanpak van DKG op de werkvloer vraagt om een combinatie van strategieën op meerdere niveaus. Organisaties doen er goed aan om niet alleen in te zetten op individuele copingmechanismen en ad-hocinterventies, maar ook op organisatiebrede preventieve maatregelen. Voorbeelden hiervan zijn het vastleggen van duidelijke gedragsnormen, het voorzien van toegankelijke meldprocedures, het aanbieden van training rond klantinteracties, en het ontwikkelen van langetermijnbeleid dat gedragen wordt op alle niveaus binnen de organisatie (Daunt & Harris, 2013). Dergelijke maatregelen dragen bij aan een veilig en voorspelbaar werkklimaat, waarin zowel extern als intern grensoverschrijdend gedrag tijdig wordt herkend, besproken en aangepakt.

Hoewel deze maatregelen buiten het JD-R model vallen, kunnen ze wel bijdragen aan het versterken van hulpbronnen binnen de organisatiecontext. Om deze dynamiek beter te begrijpen, biedt het JD-R model van Demerouti et al. (2001) een geschikt analytisch kader. Het maakt het mogelijk om DKG te beschouwen als een taakeis en tegelijk te analyseren hoe persoonlijke en werkgerelateerde hulpbronnen kunnen helpen om stress te beperken en welzijn en motivatie te bevorderen (Demerouti et al., 2001). In de volgende sectie wordt dit model verder toegelicht.

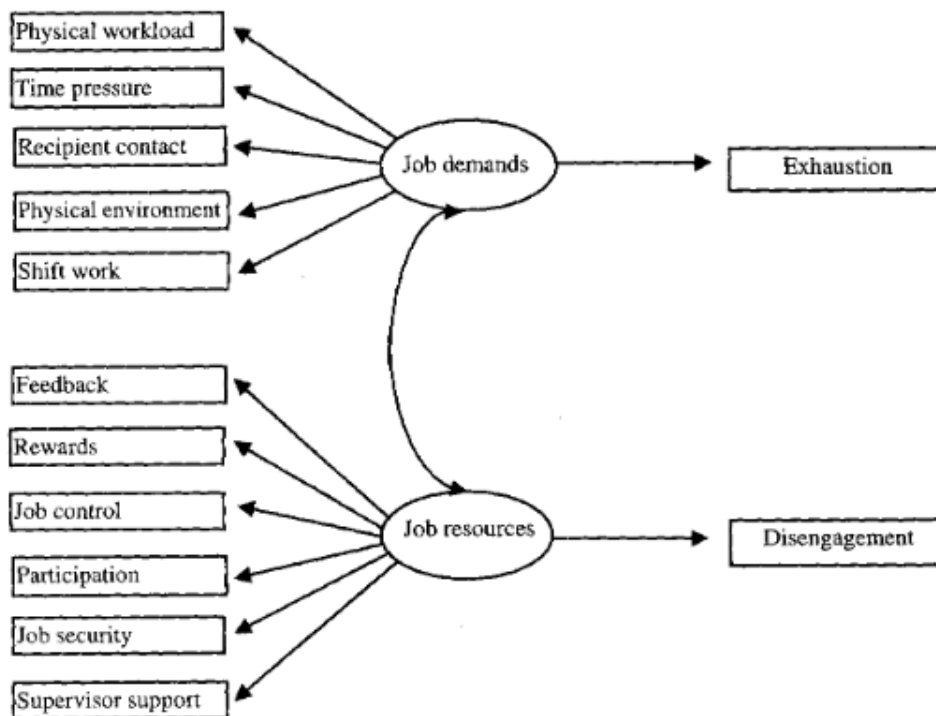
2.7 Het JD-R model

Het *Job Demands–Resources* model, ontwikkeld door Demerouti et al. (2001), biedt een waardevol kader om werkstress, motivatie en prestaties binnen organisaties te verklaren. Dit model is gebaseerd op het eerdere *Job Demand–Control* (JDC) model van Karasek (1979), waarin werd gesteld dat werkstress vooral ontstaat wanneer hoge taakeisen gepaard gaan met een lage mate van autonomie. In het JD-R model wordt dit concept verbreed doordat naast autonomie worden ook andere hulpbronnen betrokken, zoals sociale steun, feedback, training en coaching en beleidsmaatregelen.

Het JD-R model vertrekt vanuit twee fundamentele componenten: taakeisen (*job demands*) en taakbronnen (*job resources*). Taakeisen verwijzen naar fysieke, emotionele en mentale belasting die het werk met zich meebrengt, en kunnen leiden tot stress of burn-out wanneer ze langdurig aanhouden (Demerouti et al., 2001). Taakbronnen zijn daarentegen factoren die werknemers ondersteunen bij het omgaan met deze eisen en bij het behalen van hun werkdoelen (Demerouti et al., 2001). Het model stelt dat een gebrek aan hulpbronnen de negatieve effecten van hoge taakeisen versterkt, terwijl voldoende bronnen niet alleen stress kunnen verlagen, maar ook motivatie en betrokkenheid verhogen (Demerouti, et al., 2001).

Het JD-R model onderscheidt twee psychologische processen. Ten eerste is er het uitputtingsproces, waarbij hoge taakeisen zonder voldoende steun leiden tot stress en emotionele uitputting, een belangrijke component van burn-out (Grandey et al., 2007; Dormann & Zapf, 2004). Ten tweede is er het motivatieproces, waarbij hulpbronnen leiden tot werkbetrokkenheid en betere prestaties.

Hulpbronnen fungeren bovendien als buffer waardoor ze het negatieve effect van hoge taakeisen kunnen verminderen (Bakker & Demerouti, 2007).



Figuur 1. Het oorspronkelijke Job Demands–Resources model (Demerouti et al., 2001, p. 502).

In het oorspronkelijke JD-R model worden verschillende soorten taakeisen onderscheiden (Demerouti et al., 2001). Hieronder vallen fysieke werklast zoals tillen of langdurig staan, tijdsdruk door strakke deadlines, emotioneel belastend klantcontact, een onaangename werkomgeving, door bijvoorbeeld lawaai of hitte en onregelmatige werktijden zoals shiftwerk. Daarnaast benoemt het model ook belangrijke taakbronnen die het welzijn van werknemers bevorderen. Dit zijn onder meer feedback over prestaties, het ontvangen van beloningen of erkenning, autonomie, mogelijkheden tot participatie in besluitvorming, werkzekerheid of contractstabiliteit en steun van leidinggevendenden (Demerouti et al., 2001). Deze elementen worden in Figuur 1 gevisualiseerd. De figuur toont ook de interactie tussen taakeisen en hulpbronnen, waarbij dus hulpbronnen de negatieve effecten van taakeisen kunnen verzwakken.

Vervolgens is het ook belangrijk te vermelden dat het oorspronkelijke model nog verder werd uitgebreid door ook persoonlijke hulpbronnen te identificeren, zoals zelfvertrouwen, veerkracht en effectieve copingstrategieën (Bakker & Demerouti, 2007). Deze factoren spelen een belangrijke rol bij het reguleren van stress en het behouden van motivatie onder druk. Het vernieuwde JD-R model maakt het daarmee mogelijk om individuele beschermingsmechanismen tegen stress en burn-out te analyseren (Bakker & Demerouti, 2007).

Binnen het JD-R model kan DKG worden opgevat als een taakeis. Frontlinemedewerkers staan voortdurend in contact met klanten (Groth & Grandey, 2012). Dit directe klantcontact, ook wel

recipient contact genoemd, vormt een onderdeel van klantgerichte functies en wordt binnen het JD-R model erkend als een specifieke taakeis (Bakker & Demerouti, 2007). Daarnaast benoemt het JD-R model ook *social demands* als belastende eisen. Dit zijn sociale interacties die complex of emotioneel belastend zijn, zoals conflicten, spanningen of vijandige confrontaties (Demerouti et al., 2001). DKG valt onder deze categorie doordat het vaak gepaard gaat met intense negatieve interacties, waarbij van medewerkers verwacht wordt dat ze zich emotioneel reguleren, professioneel blijven, grenzen bewaken en nadien herstellen van de confrontatie (Harris & Reynolds, 2003). Dit maakt DKG tot een zwaarwegende psychosociale taakeis met een aanzienlijke impact op het welzijn van werknemers (Demerouti et al., 2001; Harris & Reynolds, 2003).

Hoewel de inhoud van de elementen van het JD-R model kan verschillen per sector, laat het model toe om breed toepasbaar te zijn, ongeacht het type werkcontext (Bakker & Demerouti, 2007). In zowel de retailsector als overheidsdiensten kunnen frontliniewerknemers geconfronteerd worden met hoge taakeisen, waaronder DKG. De oorzaken van DKG komen uit de retail vooral door commerciële verkoopdoelstellingen en frequente, vluchtige klantinteracties (Figueredo et al., 2025; Korczynski & Evans, 2013). In de overheidscontext liggen de taakeisen elders. Werknemers staan vaak onder druk van wettelijke procedures en emotioneel beladen dossiers, bijvoorbeeld in het sociaal werk of de hulpverlening (Tummers et al., 2015). Wanneer burgers geconfronteerd worden met grenzen of negatieve beslissingen, uiten zij hun frustratie regelmatig in de vorm van DKG (Tummers et al., 2015).

Door het JD-R model toe te passen op beide contexten, wordt duidelijk dat hoewel de vorm en oorsprong van DKG verschillen, het effect op het welzijn van medewerkers vergelijkbaar is als de balans tussen taakeisen en hulpbronnen verstoord is (Demerouti et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2007). Zoals Daunt & Harris (2013) aangeven, kent elke context eigen kenmerken die specifieke tactische en strategische responsen vereisen. Het JD-R model vormt zo een basis voor het analyseren van de percepties van bescherming bij frontliniewerknemers in beide sectoren.

3. Methodologie

In dit hoofdstuk wordt de methodologische aanpak van het onderzoek toegelicht. Centraal staat de onderzoeksvraag: "Hoe ervaren frontlinemedewerkers in de retailsector en overheidsdiensten in België de bescherming tegen disfunctioneel klantgedrag, en in welke mate verschilt deze ervaring tussen beide sectoren?" Gezien het exploratieve karakter van deze onderzoeksvraag werd gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksmethode. Deze benadering laat toe om diepgaande inzichten te verkrijgen in persoonlijke ervaringen, betekenissen en contexten die moeilijk te vatten zijn via kwantitatieve methoden. Bovendien blijkt uit de literatuur dat zowel de ervaring van DKG als de reactie erop sterk varieert tussen individuen, afhankelijk van factoren zoals persoonlijkheid, copingstijl en beschikbare ondersteuning (Yagil, 2008; Goussinsky, 2012). Kwalitatieve interviews zijn daarom bijzonder geschikt om deze individuele belevingen en interpretaties in kaart te brengen. Als aanpak wordt er gebruikgemaakt van *grounded theory*. Deze benadering vertrekt niet vanuit vooraf opgestelde hypotheses, maar bouwt theorie op vanuit de data zelf (Glaser & Strauss, 1967).

3.1 Steekproef

Voor dit onderzoek is gekozen voor een *purposeful sampling*-methode, waarbij respondenten doelgericht worden geselecteerd op basis van hun relevantie voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag. De steekproeftrekking is gebaseerd op specifieke criteria die aansluiten bij het kader van het onderzoek. Frontlinemedewerkers zijn geselecteerd vanwege hun directe klantcontact, waardoor zij bijzonder kwetsbaar zijn voor DKG (Groth & Grandey, 2012). Bij de selectie is bewust gekozen voor twee sectoren: de retailsector en overheidsdiensten. Beide sectoren zijn sterk dienstverlenend van aard en vereisen frequent face-to-face contact met klanten of burgers. Tegelijk verschillen ze in hun context: waar retailmedewerkers opereren binnen een commercieel kader met een klantgerichte verkoopdruk, werken overheidsmedewerkers in een publieke context waarin regels en beleid centraal staan (Figueredo et al., 2025; Tummers et al., 2015). Juist deze contrasten maken het mogelijk om na te gaan in welke mate sectorale factoren een rol spelen in de bescherming tegen DKG.

In totaal werden twaalf respondenten geïnterviewd, zes uit de retailsector en zes uit overheidsdiensten. In dit onderzoek werd ervoor gekozen om uitsluitend frontliniewerknemers te bevragen. Deze keuze vloeit voort uit de centrale focus van de onderzoeksvraag, namelijk het in kaart brengen van de subjectieve ervaring van DKG en de perceptie van bescherming op de werkvloer vanuit het perspectief van de werknemers zelf. In Tabel 2 worden de achtergrondkenmerken van de respondenten weergegeven. Elke respondent kreeg een nummer toegekend, onafhankelijk van de volgorde waarin de interviews plaatsvonden. Hoewel de eerste zes respondenten in de tabel uit de retailsector komen en de laatste zes uit overheidsdiensten, werden de interviews in de praktijk in willekeurige volgorde afgenomen. Daarnaast werd weergegeven in welke sector de respondent werkzaam is en welke functie hij of zij momenteel uitoefent. Ook werd het geslacht van de respondent opgenomen, aangezien gender een mogelijke invloed kan hebben op de manier waarop DKG zich manifesteert en wordt ervaren (Sliter et al., 2010). Tot slot werd ook de anciënniteit opgenomen, om na te gaan in welke mate persoonlijkheidskenmerken zich in de loop der jaren ontwikkelen bij werknemers en hoe deze kenmerken hun omgang met DKG beïnvloeden (Goussinsky, 2012).

Naam	Geslacht	Sector	Functie	Anciënniteit
Respondent R1	Vrouw	Retailsector	Supermarkt Medewerker	23 jaar
Respondent R2	Man	Retailsector	Marktkramer	4 jaar
Respondent R3	Vrouw	Retailsector	Verkoopmedewerker, cassière	5 jaar
Respondent R4	Vrouw	Retailsector	Verkoopmedewerker, cassière	5 jaar
Respondent R5	Vrouw	Retailsector	Verkoopmedewerker van een kledingswinkel	25 jaar
Respondent R6	Vrouw	Retailsector	Verkoopmedewerker, cassière	5 jaar
Respondent O7	Vrouw	Overheidsdienst	Gemeentemedewerker	4 jaar
Respondent O8	Man	Overheidsdienst	Wijkagent	30 jaar
Respondent O9	Vrouw	Overheidsdienst	Gemeenteverantwoordelijke	6 jaar
Respondent O10	Vrouw	Overheidsdienst	Pedagogisch begeleider	15 jaar
Respondent O11	Vrouw	Overheidsdienst	Maatschappelijke assistent	28 jaar
Respondent O12	Vrouw	Overheidsdienst	OCMW-medewerker	4 jaar

Tabel 2: respondenten

3.2 Datacollectie

Voor dit onderzoek is gebruikgemaakt van twaalf semigestructureerde interviews als primaire methode voor dataverzameling. Deze methode bood enerzijds een vaste structuur via een interviewleidraad, terwijl er anderzijds ruimte was voor flexibiliteit om door te vragen op relevante thema's.

De interviewleidraad werd opgesteld op basis van de centrale begrippen en inzichten uit de literatuurstudie. De belangrijkste thema's uit de theoretische verkenning, zoals de vormen van DKG, de impact op werknemers, copingstrategieën en de rol van organisatorische ondersteuning, dienden als uitgangspunt voor het formuleren van de vragen. Voorafgaand aan elk interview werd een informed consent afgenomen. Hierin werden deelnemers geïnformeerd over het doel van het onderzoek, de vrijwilligheid van hun deelname, hun recht om op elk moment te stoppen zonder gevolgen en de manier waarop vertrouwelijkheid en anonimiteit gewaarborgd zouden worden. Alle verzamelde data werd geanonimiseerd, en persoonlijke identificerende gegevens werden niet opgenomen in de transcripties of de rapportering. De geluidsopnames en transcripties werden veilig opgeslagen op Google Drive en enkel de onderzoeker en begeleider hebben hier toegang toe.

De interviews werden afgenomen op een specifieke locatie of online en hadden een wisselende duur. De eerste zes interviews duurden gemiddeld 20 tot 30 minuten, aangezien respondenten moeite hadden om spontaan voorbeelden van DKG te benoemen en het gesprek soms moeizaam verliep. Om hierop in te spelen, werd de interviewstructuur aangepast en werd deze vraag later in het gesprek geïntegreerd. Dit zorgde ervoor dat respondenten zich meer op hun gemak voelden, wat resulteerde in uitgebreidere antwoorden en een langere gemiddelde duur van de interviews, met een maximum van 50 minuten. Toch bleef het voor sommige respondenten moeilijk om concrete voorbeelden te geven of er echt open over te spreken. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat sommige werknemers aangaven dat ze zich loyaal wilden opstellen tegenover hun organisatie, waardoor ze terughoudender waren om negatieve ervaringen of interne problemen te benoemen.

De interviews zijn gedeeltelijk getranscribeerd via TurboScribe, wat zorgde voor een nauwkeurige en efficiënte verwerking van de data. In totaal resulteerde dit tussen de 8 en 20 pagina's aan transcripties. Het interviewprotocol richtte zich op verschillende kernonderwerpen, waaronder feitelijke gegevens, oorzaken, gevolgen, strategieën, sectorverschillen en toekomst. Na het afnemen van de twaalf interviews werd ook het punt van theoretische saturatie bereikt, in de zin dat er geen nieuwe inzichten of thema's meer naar voren kwamen in de laatste interviews (Glaser & Strauss, 1967). De antwoorden begonnen elkaar te overlappen en de bestaande categorieën uit de voorgaande interviews werden herhaald, wat erop wijst dat de verzamelde data voldoende rijk en volledig was om de onderzoeksvraag te beantwoorden.

Aan het begin van dit onderzoek had ik als onderzoeker weinig voorkennis over DKG en al helemaal niet over hoe dit zich precies manifesteert in de retailsector of binnen overheidsdiensten. Door te luisteren naar de verhalen van de respondenten kreeg ik steeds meer inzicht in de complexiteit van deze ervaringen en begon ik beter te begrijpen waarom voldoende ondersteuning vanuit de organisatie zo cruciaal is. Deze groeiende betrokkenheid bracht mij als onderzoeker dicht bij het onderwerp, maar tegelijkertijd vond ik het belangrijk om een neutrale houding te behouden. Ik probeerde geen oordelen te vellen en stelde me actief luisterend, open en niet-sturend op tijdens de interviews. Op die manier wilde ik ervoor zorgen dat de ervaringen van de respondenten eerlijk mogelijk naar voren kwamen, zonder dat mijn eigen mening of interpretatie daar te veel invloed op had.

3.3 Het coderingsproces

De analyse van de interviewdata verliep in drie opeenvolgende fasen: open codering, axiale codering en selectieve codering (Strauss & Corbin, 1990). Deze aanpak maakte het mogelijk om op een systematische manier betekenisvolle thema's en patronen te identificeren in de ervaringen van de respondenten. Om inzicht te krijgen in de resultaten en de verschillende codes werd gebruikgemaakt van een thematische analyse.

3.3.1 Open codering

In de eerste fase, de open codering, werden alle twaalf interviews systematisch doorgenomen met het oog op het identificeren van betekenisvolle fragmenten. Elk fragment werd voorzien van een voorlopige code. Deze codes werden zo concreet mogelijk geformuleerd en sloten nauw aan bij de bewoordingen van de respondenten, om de context te behouden en interpretatieve vertekening te vermijden (Murphy & Lambrechts, 2015).

<i>Antwoord respondent O12</i>	<i>Open codering</i>
<i>Ja, maar de afscherming was meer voor corona. We hebben die laten hangen, want die is zo stevig tussen die muren dat dat ook wel dient als veiligheid.</i>	Fysieke afscherming

Tabel 3: voorbeeld open codering

3.3.2 Axiale codering

Tijdens de axiale codering werden de open coderingen gereorganiseerd. Gerelateerde codes werden samengebracht in bredere categorieën en geclusterd rond centrale thema's die de onderzoeksvraag

weerspiegelden (Murphy & Lambrechts, 2015). Dit maakte het mogelijk om patronen te herkennen in hoe respondenten DKG ervaren en ermee omgaan. De codes die werden gebruikt, waren onder andere: verbale agressie, fysieke agressie, houding van de klant en organisatorische respons.

<i>Antwoord respondent O9</i>	<i>Axiale codering</i>
<i>En dat is enerzijds om die mensen op hun plaats te wijzen, maar anderzijds ook een beetje om de medewerker ook te zeggen dat we dat ernstig aanpakken, we willen niet dat dat gebeurt.</i>	Beleid & protocollen

Tabel 4: voorbeeld axiale codering

3.3.3 Selectieve codering

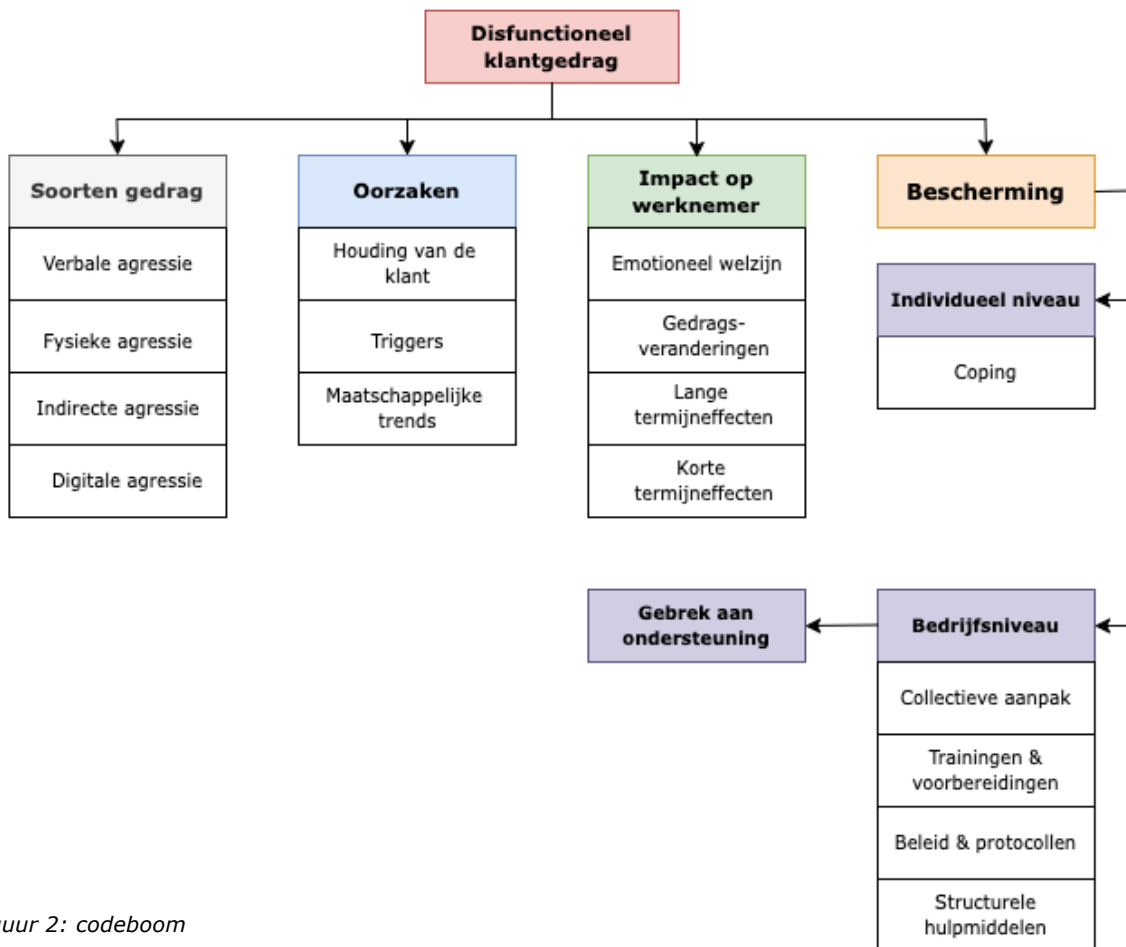
In de derde fase, de selectieve codering, werd gefocust op de integratie van de centrale categorieën tot een samenhangende structuur (Murphy & Lambrechts, 2015). Deze eindcodestructuur bestond uit vier hoofdthema's, namelijk: soorten gedrag, oorzaken van disfunctioneel klantgedrag, impact op de medewerker en tot slot bescherming.

<i>Antwoord respondent O12</i>	<i>Selectieve codering</i>
<i>Ja, verschillende. Ja, verbaal heb ik juist al gezegd. Dat zijn zo de kleine dingetjes. Het kan niet snel genoeg gaan voor mensen. Die worden heel snel geïrriteerd. Stem verheffen. Heel zenuwachtig gedrag. En een beetje kloppen op de tafel, of de balie zal ik zeggen. (Respondent O12)</i>	Type disfunctioneel klantgedrag

Tabel 5: voorbeeld selectieve codering

3.3.4 Codeboom

De resulterende codeboom (zie Figuur 1) biedt een overzicht van de belangrijkste thema's en subthema's die uit de data-analyse naar voren kwamen, en welke selectieve en axiale codes hiervoor gebruikt werden.



Figuur 2: codeboom

Om de resultaten van deze studie te interpreteren, werd gebruikgemaakt van het JD-R model (Demerouti et al., 2001). Binnen de codeboom wordt DKG geconceptualiseerd als een taakeis. De categorie "Impact op werknemer" weerspiegelt de gevolgen van deze taakeisen, zoals aantasting van het emotioneel welzijn en gedragsveranderingen. Volgens het JD-R model ontstaat er een verhoogd risico op burn-out en uitputting wanneer dergelijke eisen niet in balans worden gebracht door voldoende taakbronnen (Demerouti et al., 2001). Het segment "Bescherming" omvat onder andere de copingstrategieën die medewerkers op individueel niveau hanteren om met deze stressoren om te gaan. Deze sluiten aan bij persoonlijke hulpbronnen binnen het JD-R model (Bakker & Demerouti, 2007). Binnen "bedrijfsniveau" verwijst het JD-R model naar taakbronnen, zoals training en ondersteuning van de leidinggevende. Wanneer deze aanwezig zijn, kunnen ze de impact van taakeisen zoals DKG verzachten en het welzijn van medewerkers ondersteunen. Ontbreken ze, dan neemt de kans op stress en uitputting toe (Bakker & Demerouti, 2007). Binnen het onderdeel "Bedrijfsniveau" kwamen in dit onderzoek ook vormen van organisatorische ondersteuning naar voren die verder gaan dan wat het JD-R model traditioneel als taakbronnen omschrijft. Naast trainingen en ondersteuning door leidinggevendenden bleken ook collectieve aanpakken, structurele hulpmiddelen en het gebruik van beleid en protocollen relevante beschermingsmechanismen.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de bevindingen besproken die voortkwamen uit de analyse van twaalf semigestructureerde interviews met frontlinemedewerkers uit zowel de retailsector als overheidsdiensten in België. De interviews hadden als doel inzicht te krijgen in hoe deze medewerkers de bescherming tegen DKG ervaren en in welke mate deze ervaring verschilt tussen beide sectoren. De analyse gebeurt op basis van vier hoofdthema's: het type DKG, de ervaren oorzaken van dit gedrag, de impact op medewerkers en beschermingsmechanismen om met dergelijk gedrag om te gaan. Elk thema wordt hieronder afzonderlijk besproken, met bijzondere aandacht voor de gelijkenissen en verschillen tussen beide sectoren.

4.1 Het type disfunctioneel klantgedrag

Uit de interviews komt naar voren dat alle respondenten in zowel de retailsector als overheidsdiensten regelmatig te maken krijgen met uiteenlopende vormen van DKG, variërend in vorm en intensiteit. Zo blijkt volgens de bevroegde respondenten dat microagressie en verbale agressie veruit de meest voorkomende vormen van DKG zijn, zowel in de retailsector als bij overheidsdiensten. In retailcontext gaven de respondenten aan dat ze vaak te maken krijgen met neerbuigende of onbeleefde opmerkingen, ongeduldige klanten, het uiten van irritaties of het commanderen van de medewerkers. In de overheidscontext komen gelijkaardige gedragingen voor, zoals respectloos gedrag en klanten die herhaaldelijk insinueren dat medewerkers incompetent zijn of "geen werk uitvoeren". Verschillende respondenten uit beide sectoren gaven aan dat klanten regelmatig onredelijke eisen stelden, vaak zonder rekening te houden met de mogelijkheden of bevoegdheden van de werknemer. Respondenten R6 en O12 vertelden er het volgende over:

"Ik zie DKG als klanten die onze collega's of medewerkers onbeleefd aanspreken of verwachten dat je alles voor hen doet." (Respondent R6)

"Maar vorige keer hadden wij daar ook een mevrouw die dan eigenlijk... Hoe was dat ook weer? Zij vond dat ze niet genoeg werd geholpen en die gooide gewoon de papieren naar mijn collega toe in haar gezicht. En begon gewoon keihard te schreeuwen. Dus ja, dat is ook echt niet oké." (Respondent O12)

Fysieke agressie bleek in de retailsector zelden voor te komen, maar binnen overheidsdiensten werden wel meerdere incidenten gerapporteerd. Respondenten beschreven uiteenlopende voorbeelden, zoals de papieren in het gezicht gooien van een medewerker, het omverduwen van een medewerker, het vernielen van afschermingen en zelfs het uiten van levensbedreigingen. In de meeste gevallen binnen de overheidsdiensten werd de politie ingeschakeld wanneer er sprake was van ernstige incidenten. In de retailsector daarentegen kwam dit vrijwel niet voor; respondenten gaven aan dat politie-interventie zelden of nooit plaatsvond, zelfs bij agressieve situaties.

Een ander terugkerend fenomeen in de retailsector is DKG in de vorm van vandalisme. Respondenten gaven aan dat diefstal frequent voorkomt, zoals het stelen van producten of het verwijderen van prijsstickers. Opvallend is dat klanten bij betrapting soms agressief reageren, waardoor de situatie

verder escaleert. Zo gaf een respondent aan dat na een betrapping op diefstal de klant haar fysiek aanviel en zelfs haar vinger brak:

"En op het moment dat ik in mijn etalage ben, zie ik haar kledingstukken in haar tas duwen. En ze wil weggaan. En dan heb ik dus effectief die klant aangesproken en gezegd van mevrouw, u heeft iets in de tas zitten, mag ik even in uw tas kijken? En dan heeft ze gezegd van nee. En dan heb ik gezegd, mevrouw, dan gaan we de politie daarbij roepen. Want u heeft iets in de tas zitten wat van ons is. En we hebben uiteindelijk op de politie moeten wachten. En ik heb de mevrouw proberen tegen te houden, met daarop dat ze mij aanviel, aan mijn haren trok en ik vervolgens mijn vinger brak." (Respondent R5)

Bij twee overheidsdiensten werd melding gemaakt van vandalisme dat gepaard ging met stalking. Respondent O7 beschreef een incident waarbij een ontevreden burger het specifiek gemunt had op een medewerkster. De situatie escaleerde dermate dat de burger haar buiten werktijd bleef achtervolgen en uiteindelijk overging tot fysiek vandalisme:

"Ook een ontevreden burger, maar die stalkte echt de medewerkster XXX. Op dat moment heeft hij zelfs haar ruit ingegoooid gehad." (Respondent O7)

Ook respondent O11 beschreef een incident waarbij ze slachtoffer werd van vandalisme in combinatie met stalking. De klant wachtte haar dagelijks op na het werk, wat leidde tot een situatie die zo ernstig werd dat uiteindelijk een contactverbod werd opgelegd.

In de retailsector rapporteerde één respondent een incident van seksuele intimidatie, waarbij een mannelijke klant haar vroeg om assistentie in de paskamers. Bij aankomst trof zij de klant naakt aan, wat duidelijk grensoverschrijdend gedrag betrof met een seksuele connotatie:

"En er was dus een man die binnenkwam, maar mannen mogen gewoon binnenkomen en we helpen die. Niet vanaf dat die naar de paskamer gaan, dat is zo de regel. [...] Dus die belt, maar als iemand belt op de bellen van de paskamer, ja, we kloppen en we gaan binnen. Waarop dus die man daar stond met zijn edele delen buiten de slip. [...] En toen hebben ze eigenlijk gewoon een winkelverbod opgemaakt. En de volgende keer dat die man in een winkel is, heb ik die dan dat verbod moeten geven." (Respondent R4)

Ten slotte komt ook het fenomeen van digitale agressie naar voren. Retailmedewerkers geven aan dat negatieve Google-reviews of klachten op sociale media vaak worden ingezet als machtsmiddel, bijvoorbeeld om compensatie te eisen. Binnen overheidsdiensten speelt dit minder, maar ook daar circuleren soms klachten of e-mails met dreigementen naar hogere instanties, waarbij medewerkers persoonlijk worden genoemd of bekritiseerd. Verschillende respondenten verwezen spontaan naar deze digitale vormen van klantgedrag en uitten hun bezorgdheid over de toename ervan in de toekomst. Respondent O10 en R5 verwoordden het als volgt:

"Maar ik vind het zo gratis reacties posten op social media, wat eigenlijk ook negatief klantgedrag is, vind ik. Zo ongezoeten uw mening, zonder na te denken over de gevolgen van wat je schrijft." (Respondent O10)

"Negativiteit kun je wel missen. Tegenwoordig met al die Facebook en Insta gaat dat zo snel rond. Dat kun je niet permitteren." (Respondent R5)

Opvallend is dat bijna alle respondenten melding maakten van dit soort digitale agressie. Dit bevestigt dat deze vorm van klantgedrag steeds meer als belastend wordt ervaren.

4.2 Oorzaken van DKG

Om DKG beter te begrijpen is het ook belangrijk om stil te staan bij de achterliggende oorzaken. Uit de interviews blijkt dat DKG door frontliniewerknemers wordt ervaren als het resultaat van een combinatie van factoren. De oorzaken situeerde zich bij de respondenten op verschillende niveaus: zowel in de machtsverhoudingen tussen klant, werknemer en organisatie, als in persoonlijke of tijdelijke kenmerken van de klant. Daarnaast blijken ook triggers zoals systeemfouten of procedurele onduidelijkheden een rol te spelen. Opvallend is dat klanten hun frustraties vaak rechtstreeks op medewerkers richten, los van hun verantwoordelijkheid. Tot slot wijzen alle respondenten op bredere maatschappelijke trends die bijdragen aan een verharding van het klantgedrag. In wat volgt worden vijf clusters van oorzaken besproken: klantsoevereiniteit, individuele klantkenmerken, triggers van DKG, onpersoonlijke interacties en maatschappelijke trends.

4.2.1 Machtsasymmetrie tussen klant en werknemer

In de retailsector wijzen verschillende werknemers vaak op het sterk doorgedreven klantgerichte model als oorzaak van DKG. Respondenten gaven aan dat klanten steeds vaker het gevoel hebben 'boven' de werknemer te staan, mede door slogans als "de klant heeft altijd gelijk". Dit creëert een dynamiek waarbij de medewerker wordt gezien als verantwoordelijke voor alles wat fout loopt. Respondent R1 gaf vervolgens ook aan dat, zelfs wanneer de klant duidelijk in de fout was, zij van haar leidinggevendenden toch de instructie kreeg om de klant gelijk te geven. Dit werd gemotiveerd door commerciële overwegingen, aangezien er werd gevreesd dat de klant bij een conflict geen verdere aankopen zou doen of in de toekomst zou afhaken.

"En ja, wij zijn eigenlijk de pispalen. Wij worden eigenlijk uitgemaakt voor alles wat fout loopt. Ik vind eigenlijk vooral... De klant krijgt altijd gelijk. [...] Klant is koning. En nu, ik snap dat. Klant is koning. Maar er zijn grenzen. [...] En dan merk je ook bij leidinggevende dat die uiteindelijk ook de kant van de klant kiezen. Nee, die kijken daar... Zolang het geld maar binnenkomt. Die kijken daar niet naar." (Respondent R1)

Zo kan er in deze situatie gesteld worden dat de financiële belangen van de organisatie zwaarder doorwegen dan het principe van rechtvaardigheid tegenover de werknemer.

Binnen de overheidsdiensten kwam het klant-is-koningprincipe in sommige gevallen ook naar voren, maar niet vanuit commerciële motieven zoals in de retailsector. In plaats daarvan hadden klanten hier vaak het gevoel dat hun gedrag toch geen gevolgen had, waardoor grenzen vervaagden. Zoals respondent O2 het verwoordde:

"Weet je wat het ding is? Mensen die dat doen, krijgen ook geen consequenties. Dus die komen ook met alles weg." (Respondent O7)

Binnen overheidsdiensten kwam er ook naar voren dat de medewerkers soms gezien worden als vertegenwoordiger van 'de overheid' en sommige klanten richten hun frustratie daar dan ook op af. In dat opzicht functioneren deze medewerkers als buffer tussen beleid en burger, wat gepaard gaat met een gevoel van onmacht en stress, vooral wanneer klanten weigeren mee te werken, de communicatie verbreken of de medewerker persoonlijk aanvallen. Respondenten O11 vertelde er het volgende over:

"Ja, omdat we gaan, omdat zij het niet willen. Omdat we eigenlijk op eigen initiatief of opdracht van het parket kan dat wel zijn of jeugdrechtbank. Maar wij gaan naar hen toe. Heel vaak wordt ook specifiek aan ons gevraagd om onaangekondigde huisbezoeken te doen. Net om de leefomstandigheden te zien. Hoe is die woning? Ja, mensen verwachten dat niet. Ja, dat zijn de momenten denk ik dat mensen ook overvallen worden en heftige reacties hebben." (Respondent O11)

Tot slot blijkt ook uit de interviews dat geslacht een rol te spelen in de mate waarin machtsasymmetrie wordt ervaren. Een respondent uit een overheidsdienst gaf aan dat ze zich onveiliger voelde binnen een volledig vrouwelijk team, en dat de aanwezigheid van mannelijke collega's een gevoel van bescherming zou bieden:

"Ja, want we zijn... We werken alleen met vrouwen op XXX. [...] Je voelt je altijd veilig als er nog een man is." (Respondent O12)

Deze uitspraak suggereert dat de ervaren machtsongelijkheid tussen klant en werknemer niet enkel hiërarchisch is, maar ook beïnvloed wordt door genderverhoudingen op de werkvloer. In afwezigheid van mannelijke collega's ervaren sommige vrouwen een verhoogde kwetsbaarheid bij confrontaties met DKG, wat de machtsasymmetrie versterkt.

Hoewel uit de interviews blijkt dat respondenten het klant-is-koningprincipe vaak ervaren, gaven ze ook aan dat klantgedrag niet alleen daarmee te verklaren is. Verschillende respondenten benadrukten dat het gedrag van klanten vaak beïnvloed wordt door wie de klant is en in welke stemming die zich bevindt. In het volgende deel wordt daarom gekeken naar hoe persoonlijke factoren bij klanten kunnen bijdragen aan DKG.

4.2.2 Individuele klantkenmerken

Verscheidende respondenten benadrukten dat DKG niet altijd rechtstreeks voortkomt uit een specifieke situatie op de werkvloer. In sommige gevallen lijkt het eerder te ontstaan vanuit de persoonlijke gemoedstoestand of frustraties van de klant zelf, los van enige directe aanleiding in de dienstverlening. Werknemers merkten op dat sommige klanten al gespannen of prikkelbaar binnenkomen, waardoor zelfs een gewone, neutrale interactie snel kan escaleren. In zulke gevallen lijkt de frontlinemedewerker de frustratie te moeten opvangen van wat daarbuiten speelt. Een respondent uit de retailsector verwoordde dit als volgt:

"Ik denk voor een stuk dat dat ook heel veel te maken heeft met of ze zich niet goed voelen in hun vel, of ze thuis hun ei niet kwijt kunnen." (Respondent R3)

Niet alleen in de retailsector, maar ook binnen overheidsdiensten merkten werknemers op dat DKG niet altijd het gevolg is van concrete interacties of fouten aan de kant van de medewerker. In bepaalde gevallen lijkt het eerder voort te komen uit diepgewortelde persoonlijke problemen of uitzichtloosheid bij cliënten. In sommige gevallen bij overheidsdiensten werd er opgemerkt dat sommige klanten zich in zo'n kwetsbare of complexe situatie bevinden dat ze weinig emotionele draagkracht overhouden. Wanneer zij zich onbegrepen of machteloos voelen, wordt die innerlijke spanning soms afgereageerd op de medewerker. Zoals een respondent uit de overheidssector aangaf:

"Bij het XXX heb je echt wel de oorzaken dat zij niks meer te verliezen hebben. Ze zitten met zoveel persoonlijke problemen dat zij zelf niet meer eruit geraken, maar dan iedereen de schuld willen geven voor die problemen. Ik denk dat daar de onrust en de misnoede en het gewoon niet meer zelf eruit geraken. Dat die gewoon niks meer te verliezen hebben om zo te reageren." (Respondent O12)

Deze observaties tonen aan dat DKG ook begrepen moet worden binnen een bredere psychosociale context, waarbij de agressie van klanten soms fungeert als uitlaatklep voor diepere persoonlijke spanningen of hulpeloosheid.

4.2.3 Triggers van DKG

Binnen de retailsector hadden veel oorzaken van DKG te maken met zaken buiten de controle van de medewerker zoals systeemstoringen, prijsdiscussies, beschadigde producten en voorraadtekorten. Respondenten gaven aan dat klanten vaak gefrustreerd raakten wanneer promoties of afprijzingen niet correct doorkwamen aan de kassa of wanneer er onduidelijkheid bestond over welk product precies onder de korting viel. Volgens verschillende retailmedewerkers resulteerden dergelijke situaties regelmatig in negatieve reacties van klanten, waarbij zij hun frustratie afreageerden op het winkelpersoneel. Respondenten R4 en R6 uit de retailsector vertelden er het volgende over:

"Ja, of gewoon als er iets kleins misloopt. Punten die niet fatsoenlijk worden afgetrokken. Of een prijs dat anders staat. Gewoon iets wat misgaat. Dan hoor je het. Waar je zelfs niks aan

kunt doen, want de kassa gaat automatisch, dus we kunnen daar niet eens iets aan veranderen. Maar dan... Ja. Dan is het uw fout. Dan heb je meestal de negatieve... "
(Respondent R4)

"Ze klagen ook vaak omdat er iets niet is. Of als ze reclame maken van 1 plus 1 op een bepaald wasmiddel en dan krijgen we daar twee dozen van binnen. Ja. De klanten die om 10 of 11 uur komen, die hebben al niks meer." (Respondent R6)

In overheidsdiensten komen gelijkaardige frustraties voor, maar deze nemen vaak een andere vorm aan. Respondenten benoemen dat klanten vaak onvoldoende geïnformeerd zijn over procedures of rechten, maar toch met hoge verwachtingen naar het loket stappen. Wanneer de werkelijkheid niet overeenkomt met deze verwachtingen, bijvoorbeeld door bureaucratische beperkingen of wettelijke regels, volgt er ontgoocheling, die zich uit in boosheid of zelfs agressie. Zo gaven respondenten O9 en O12 aan:

"Ik neem bijvoorbeeld een referentieadres hier, aan de balie burgerzaken. Een referentieadres, daar zijn een aantal voorwaarden aan gekoppeld. Want de medewerker probeert dat dan uit te leggen. Als men niet aan die voorwaarden voldoet, dat we dat niet kunnen geven, dan krijg je soms heftige reacties, ja." (Respondent O9)

"Iemand die wilde geholpen worden met zijn pensioen. Maar dat ging ook over buitenlands pensioen. Waarop ik dan zei van, kijk, dan kun je eigenlijk beter terecht bij de pensioendienst zelf. Die zijn daar voor opgeleid. Die kennen alle aspecten ervan. Die gaan nu veel sneller en beter kunnen verder helpen dan wij. Want wij gaan dat ook bij hun moeten bevragen. Ja. Die persoon werd zo kwaad [...]. En ik had dat niet direct door. Maar die mens stond dus binnen de vijf minuten bij ons. Aan de balie. Die heeft proberen te gooien. Met zijn scherm, met alles. Dus dat is een heel gedoe geweest." (Respondent O12)

Vervolgens beschreven verschillende respondenten uit overheidsdiensten hoe het vanzelfsprekend lijkt geworden dat ambtenaren zich moeten 'plooien' naar elke eis, en dat mensen zich niet meer laten corrigeren. In dat spanningsveld wordt klantgedrag sneller grenzeloos, zeker als klanten zich machteloos voelen tegenover de administratie of complexe regelgeving.

4.2.4 Onpersoonlijke en tijdelijke interacties

Naast de frustraties die ontstaan door verschillende triggers zoals systeemfouten of onduidelijke procedures, bleek uit de interviews ook dat de manier waarop het klantcontact verloopt een belangrijke rol speelt in het ontstaan van DKG. In zowel de retailsector als de overheidsdiensten kwam naar voren dat klanten hun frustratie vaak onmiddellijk en ongefilterd uiten, zonder rekening te houden met de situatie of emoties van de werknemer. Werknemers gaven aan dat deze reacties zelden genuanceerd zijn en dat de boosheid zich niet enkel richt op het probleem zelf of op het systeem waarbinnen ze functioneren, maar vaak rechtstreeks op de medewerker als persoon. Ze

worden daarbij niet aangesproken als mens, maar eerder als vertegenwoordiger van “de winkel”, “de overheid” of “het systeem”. Twee respondenten vertelden er het volgende over:

“En ze mogen precies op je kakken gelijk ze willen. Ja, dat is niet fijn. En vaak zien ze niet echt dat wij ook maar mensen zijn.” (Respondent O7)

“En ook voor een stuk dat de klanten zoiets hebben van wie ben jij? Ik kom hier winkelen, ik ken je niet.” (Respondent R3)

Respondenten beschreven hoe ze de volle lading krijgen voor situaties waar ze geen invloed op hebben, zoals technische fouten, regelgeving of beslissingen van hogerop. Deze persoonsgerichte afreagering wordt mede verklaard door het vluchtige karakter van veel klantinteracties. Doordat de klant en medewerker elkaar vaak maar één keer kort zien en er geen duurzame relatie is, ontbreekt er empathie. Werknemers worden daardoor sneller gereduceerd tot uitvoerders van een taak, eerder dan als mensen met gevoelens en grenzen.

4.2.5 Maatschappelijke trends

Naast de eerder besproken oorzaken, wijzen veel respondenten ook op een bredere maatschappelijke trend die het gedrag van klanten beïnvloedt. In beide sectoren komt het idee naar voren dat het maatschappelijk klimaat verhardt. Werknemers merken op dat mensen minder geduld hebben, sneller emotioneel reageren en minder bereid zijn tot compromis of wederzijds begrip. Zo gaven bijna alle respondenten aan dat ze denken dat dit gedrag alleen nog maar erger zal worden. Respondent R4 zei er het volgende over:

“Dat het alleen maar erger wordt, dat merk ik nu wel in vergelijking met mijn eerste jaar XX en mijn laatste jaar XX, dat is 180... 180 graden gedraaid. Ja. Mensen worden alleen maar sneller boos en kunnen minder verdragen. Ze gaan minder in communicatie ook. En als ze in communicatie gaan, dan is het.. Ja. Bombardering. Dus ik denk dat het er eigenlijk niet beter op gaat worden. Ik heb zo'n idee dat dat sinds corona alleen maar erger is geworden.” (Respondent R4)

Volgens verschillende respondenten hangt dit gedrag ook samen met hoe mensen vandaag de dag in het leven staan. Ze merkten op dat veel klanten sneller geïrriteerd zijn en minder geduld hebben. Respondent O7 vertelde er het volgende over:

“Hm. Ik denk, omdat... De maatschappij waar dat we nu in leven, is vaak... Dat de mensen vaak ook wel bepamperd worden. Dat er ook vaak gewoon van alles al gedaan wordt voor iedereen. En dat het zo vanzelfsprekend is voor iedereen dat alles ook gedaan wordt voor die persoon.” (Respondent O7)

Volgens verschillende respondenten zijn klanten het steeds meer gewend dat alles voor hen geregeld wordt. Daardoor voelen ze zich sneller tekortgedaan als iets niet direct lukt, wat leidt tot dominanter gedrag tegenover het personeel. Die houding laat zich niet alleen voelen in de toon van het gesprek,

maar heeft ook duidelijke gevolgen voor hoe werknemers hun werk ervaren. In het volgende deel wordt besproken welke impact DKG heeft op hun welzijn, emoties en motivatie.

4.3 Impact van DKG

Uit de resultaten blijkt dat DKG een impact heeft op medewerkers, zowel in de retailsector als in overheidsdiensten. Opvallend is dat er praktisch geen sectorspecifieke verschillen naar voren kwamen: de manier waarop medewerkers DKG ervaren en ermee omgaan, blijkt grotendeels gelijklopend. Uit de interviews werd duidelijk dat afhankelijk van iemands karakter, ervaring en context, verschilt hoe intens DKG wordt beleefd en welke gevolgen het heeft. Respondenten rapporteerden voornamelijk een impact op drie vlakken: hun emotioneel welzijn, gedragsveranderingen tegenover klanten en hun motivatie op het werk. Veel medewerkers gaven bovendien aan dat DKG hun houding tegenover klanten beïnvloedde, en dat de effecten zich vooral op korte termijn manifesteren.

4.3.1 Emotioneel welzijn

Zowel in de retailsector als bij overheidsdiensten wordt DKG ervaren als een belangrijke bron van emotionele belasting. Bij sommige respondenten is de impact zo groot dat hun werkplezier sterk vermindert en ze zich mentaal uitgeput voelen. Verschillende respondenten gaven aan dat ze de negatieve gevolgen van het gedrag vaak mee naar huis nemen, wat leidt tot gevoelens van machteloosheid:

"Maar ik neem dat mee naar huis en dan moet ik dat thuis vertellen. Dan is dat oké. Ik raak er wel gefrustreerd door, omdat ik soms echt zoiets heb van..." (respondent R3)

Ook binnen de overheidsdiensten ervaren medewerkers stress en onzekerheid als gevolg van DKG. Verschillende respondenten gaven aan dat ze zich inzetten om klanten zo goed mogelijk te helpen, maar dat hun inspanningen vaak onopgemerkt blijven of niet gewaardeerd worden. Dit gebrek aan erkenning werkt demotiverend. Respondent O10 verwoordde het als volgt:

"Ik denk dat dat best wel stressverhogend kan zijn. Dat je daar soms ook in je hoofd mee blijft zitten. Ja. Dat je soms ook wel onzeker wordt hoe je het de volgende keer moet doen." (Respondent O10)

Daarnaast merkten enkele respondenten op dat de aanhoudende negativiteit van klanten ook de sfeer onder collega's beïnvloedt. De spanning en frustratie zetten zich door in het team, waardoor de onderlinge werksfeer zwaarder wordt. Eén respondent beschreef hoe dit zelfs de houding van leidinggevenden aantast:

"Ik werk met een collega van mij die doet dezelfde richting. We hebben het altijd over... Dat is niet meer leuk, al die mensen zijn altijd zo slecht gezind. Je bazin wordt ook slecht gezind daarvan. Die drammen daar dan altijd zo hard op. Dat je soms zoiets hebt van... Hey, ga toch ergens zitten, laat mij toch gewoon doen." (Respondent R3)

Veel respondenten gaven aan dat de herhaaldelijke emotionele belasting hun houding tegenover klanten merkbaar heeft beïnvloed. Vooral in het begin van hun loopbaan ervaarden ze deze impact sterker dan nu. In het volgende deel worden deze gedragsveranderingen verder besproken.

4.3.2 Gedragsveranderingen

Zowel in de retailsector als in de overheidsdiensten blijkt dat de manier waarop medewerkers omgaan met DKG sterk afhankelijk is van hun eigen persoonlijke factoren. Ervaring, temperament, veerkracht en zelfs de gemoedstoestand op een bepaalde dag spelen een belangrijke rol in hoe een werknemer reageert op moeilijke situaties. Bijna alle respondenten gaven aan dat beginnende medewerkers vaak meer moeite hebben met het plaatsen van DKG. Ze nemen het sneller persoonlijk, twijfelen aan hun eigen handelen en voelen zich overweldigd:

"Ja, op het begin, toen ik pas in XX was, voelde ik me er echt slecht over. Maar naarmate je er langer werkt, laat je dat los." (Respondent R3)

Veel respondenten vertelden dat hun zelfvertrouwen met de tijd groeide, waardoor ze zekerder en standvastiger werden in lastige situaties. Ze leerden situaties beter inschatten, stellen sneller grenzen en weten beter hoe ze hun eigen emoties kunnen reguleren. Verschillende respondenten vertelden dat hun houding tegenover DKG is veranderd na een ingrijpende gebeurtenis. Zo gaf respondent O11 aan dat ze sindsdien sneller gesprekken afrondt en sneller grenzen trekt wanneer een situatie uit de hand dreigt te lopen:

"Het feit dat ik één keer echt wel op de grond geduwd ben, heeft mij ook wel wat veranderd. In die zin dat ik toch wel wat beter voorbereid. Naar wie ga ik? En dat ik iets sneller... Iets sneller zou kunnen afronden. Terwijl ik vroeger blijf doorgaan. En misschien was ik soms onderdacht. Zeker als je alleen bent." (Respondent O11)

Gedragsverandering tegenover negatieve ervaringen met klanten laat zien dat over de tijd heen, medewerkers manieren zoeken om zich staande te houden in een veeleisende werkomgeving. Hoewel deze aanpassingen hen kunnen helpen om met lastige situaties om te gaan, verandert het ook hun houding tegenover het klantcontact in het algemeen. Bij sommige respondenten leidde deze verandering soms tot een daling in werkplezier, betrokkenheid en motivatie. In het volgende deel wordt die impact op de motivatie van medewerkers verder besproken.

4.3.3 Motivatie op het werk

Uit de interviews blijkt dat DKG, naast emotionele belasting en gedragsveranderingen, ook een duidelijke impact heeft op de motivatie van medewerkers. Verschillende respondenten vertelden dat hun betrokkenheid bij het werk is afgenomen, vooral omdat ze door de jaren heen herhaaldelijk met DKG te maken kregen. Dit bleek vooral bij respondenten met een hoge anciënniteit zoals bij respondenten R1 en O8. Respondent O8 uit een overheidsdienst die al dertig jaar dezelfde functie uitoefende, verwoordde het als volgt:

"Ik ben het beu. [...], dat jij de mensen op hun plichten moet wijzen. Ik zal blij zijn dat ik op pensioen ben en dat ik me dat niet meer moet aantrekken." (Respondent O8)

Deze uitspraak maakt duidelijk hoe sommige frontlinemedewerkers gaandeweg hun gevoel van zingeving kunnen verliezen wanneer ze voortdurend worden blootgesteld aan DKG. De oorspronkelijke motivatie om mensen te helpen of een verschil te maken, wordt overschaduwd door herhaalde negatieve ervaringen.

Hoewel er tijdens de interviews een grote focus lag op het negatieve gedeelte van klantcontacten, gaven verschillende respondenten ook aan dat er gelukkig nog veel respectvolle en begripvolle klanten bestaan. Deze positieve interacties vormen voor medewerkers een belangrijke bron van erkenning en kunnen een verzachtend effect hebben op eerdere negatieve ervaringen. Eén respondent benoemde expliciet hoe steun van 'goede klanten' haar het gevoel gaf dat ze niet alleen stond in haar ervaring:

"Ja, de goede klanten, zo zal ik ze maar noemen. Die je dan toch ook wel zeggen van... Die je eigenlijk gelijk geven. Of die wel zeggen van, dat kan toch echt niet hoe die doet. Ja, ja. En dan weet je toch wel, oké, het ligt niet aan mij." (Respondent R6)

Respondent R1 benadrukte een gelijkaardig punt. Ondanks de emotionele zwaarte van DKG, wees zij erop dat het contact met empathische klanten een belangrijk tegengewicht vormt. Positieve interacties bieden niet alleen een gevoel van steun, maar herstellen ook het vertrouwen in het eigen handelen en in het klantcontact in het algemeen.

4.3.4 Korte- of langetermijn effecten

Hoewel de emotionele belasting en gedragsveranderingen die DKG veroorzaakt vaak direct voelbaar zijn, gaven de meeste respondenten aan dat de impact zich vooral op korte termijn manifesteert. Respondent O12 vertelde er het volgende over:

"Ja, op korte termijn, ja. Het is op dat moment ergens dat u dat raakt, maar het is niet dat ik daar niet van kan slapen." (Respondent O12)

Negatieve klantinteracties zorgden voor kortstondige gevoelens van irritatie, vermoeidheid of frustratie, maar werden doorgaans weer verwerkt na afloop van de werkdag. Dit werd ook benadrukt door verschillende andere respondenten zoals R6, R3 en O7. Toch blijkt uit sommige interviews dat de opstapeling van negatieve ervaringen, zeker bij medewerkers met een hoge anciënniteit, op termijn kan leiden tot een verlies aan werkplezier of betrokkenheid, zoals reeds werd aangehaald bij respondent O8. Hoewel deze gevoelens doorgaans niet uitmonden in ernstige klachten zoals burn-out, zorgen ze er wel voor dat het werk minder voldoening geeft. In die zin kunnen bepaalde effecten wel als langdurig worden beschouwd, ook al worden ze zelden op die manier benoemd door de respondenten.

Het kortetermijneffect van DKG neemt niet weg dat er bij verschillende respondenten wel een sluimerende bezorgdheid leeft over de mogelijke opstapeling van negatieve ervaringen. Hoewel de gevolgen zich nu vooral uiten in verminderde motivatie of tijdelijke stress, gaven sommige medewerkers aan dat ze vrezen voor de toekomst, zeker als dit gedrag blijft aanhouden zonder voldoende ondersteuning. Zo gaf respondent O7 aan:

"Ja, eerder korte termijn. Op dit moment nog. Maar ik denk nu wel. Gaat dit vaker voorvallen? Dan gaat dat sowieso een kwestie van lange termijn worden. Want dat gaat op je wegen, denk ik wel." (Respondent O7)

Deze uitspraken wijzen erop dat hoewel de directe impact van DKG als tijdelijk wordt ervaren, de onderliggende risico's op lange termijn niet genegeerd mogen worden. Wanneer werknemers langdurig blootgesteld worden aan DKG zonder voldoende hulpbronnen of ondersteuning, kan dit uitmonden in uitputting, emotionele vervreemding of zelfs burn-out. Opvallend in de analyse was dat de impact van DKG sterker doorwoog bij respondenten die weinig of geen ondersteuning ervaarden vanuit hun organisatie. Hoewel alle geïnterviewden aangaven bepaalde kortetermijneffecten te ondervinden, konden medewerkers die voldoende steun kregen van leidinggevendenden of collega's deze ervaringen beter plaatsen en emotioneel verwerken. Zij benoemden het gedrag van klanten vaker als iets dat "bij het werk hoort" of gaven aan zich gehoord en gesteund te voelen na incidenten. Wat hierbij opvalt, is dat deze verschillen niet zozeer samenhangen met de sector, maar eerder met de specifieke organisatiecontext of de persoonlijke beleving van de respondent.

4.4 Beschermingsmechanismen

Uit de interviews blijkt dat DKG een duidelijke impact heeft op het welzijn, gedrag en de motivatie van medewerkers. Om hiermee om te gaan, ontwikkelen velen persoonlijke copingstrategieën, maar die blijken in veel gevallen niet voldoende om de druk op te vangen. Volgens alle respondenten speelt de mate van steun vanuit de organisatie daarbij een belangrijke rol. In wat volgt wordt besproken hoe medewerkers individueel omgaan met DKG, welke vormen van ondersteuning zij wel of niet ervaren, en welke beschermende maatregelen organisaties voorzien om hen hierin te ondersteunen.

4.4.1 Copingmechanismen

Tijdens de interviews kwam naar voren dat medewerkers verschillende copingstrategieën hanteren om met DKG om te gaan. Deze strategieën sluiten goed aan bij de drie categorieën uit de literatuur: probleemgerichte coping (zoals grenzen stellen of hulp inroepen), emotiegerichte coping (zoals kalm blijven of steun zoeken bij collega's) en disfunctionele coping (zoals vermijding). Welke strategie wordt toegepast, blijkt sterk afhankelijk van ervaring, persoonlijkheid en de mate van steun op de werkvloer.

4.4.1.1 Probleemgerichte coping

Tijdens de interviews werd duidelijk dat verschillende respondenten, zowel uit de retailsector als uit de overheidsdiensten, gebruikmaakten van probleemgerichte copingstrategieën. In eerste instantie probeerden ze de situatie zelf te de-escaleren, bijvoorbeeld door rustig te blijven, duidelijke grenzen te stellen of de klant op een respectvolle manier aan te spreken op het ongepaste gedrag. Respondent R2 vertelde er het volgende over:

"Je niet laten doen. Er niet omheen laten lopen. Dan zeg je gewoon, nu is het genoeg geweest." (Respondent R2)

Wanneer deze aanpak niet volstond of wanneer het gedrag verder escaleerde, kozen sommige respondenten ervoor om een leidinggevende in te schakelen. Dat bood niet alleen praktische hulp, maar gaf ook het gevoel er niet alleen voor te staan:

"Ik heb deze zomer... Toen was ik aan het werken en er was een vrouw. [...] Als je met de kaart gaat betalen, mag je ook aan een zelfscan kassa gaan. Ik ga niet zeggen dat je dat moet doen, maar ik zeg dat omdat ik dat moet zeggen van mijn bazin zodat ik kan verder werken. Dus ik zeg tegen die vrouw... Als jij met de kaart gaat betalen... Ja, en wat als ik dan met de kaart ga betalen en ik wil dat niet? Zegt die tegen mij. Ik zeg dan help ik je verder. Dat maakt niet uit. En die is daarmee helemaal in discussie gegaan met mij. Ik vind dat niet normaal. Waarom moet ik iets doen? Ik heb vakantie, dus ik moet aan de kassa komen. Ik zeg, maar het is oké. Je mag aan de kassa komen. Ik moet dat gewoon zeggen. Die vrouw heeft een half uur gesproken met mij totdat ik vroeg of [naam leidinggevende] voor kon komen via mijn oortje. Toen heeft [naam leidinggevende] gezegd dat ze niet verder moest discussiëren." (Respondent R3)

4.4.1.2 Emotiegerichte coping

Naast probleemgerichte strategieën maakten veel respondenten ook gebruik van emotiegerichte coping. In plaats van de situatie rechtstreeks aan te pakken, richtten zij zich op het beheersen van hun eigen emoties. Zo probeerden medewerkers kalm te blijven tijdens een moeilijke interactie, zichzelf innerlijk toe te spreken of afstand te nemen van de situatie nadat het incident voorbij was. Sommigen telden tot tien of namen bewust een korte pauze om tot rust te komen. Respondent R4 gaf aan dat ze aanvankelijk geneigd was haar emoties te onderdrukken en DKG zoveel mogelijk te negeren wanneer het zich voordeed:

"Waar je zelfs niks aan kunt doen, want de kassa gaat automatisch, dus we kunnen daar niet eens iets aan veranderen. Maar dan... Ja. Dan is het uw fout. Dan heb je meestal de negatieve... Dat is eigenlijk wat bij mij het ene oor in het en het ander uitgaat."
(Respondent R4)

Een veelgebruikte vorm van emotionele verwerking was het delen van ervaringen met collega's. Door frustraties te ventileren of samen te lachen om absurde voorvallen, konden medewerkers de spanning deels loslaten. Deze informele steun werkte vaak als een buffer tegen de emotionele impact van DKG. Respondent R5 vertelde er het volgende over:

"Dat gaat eigenlijk heel goed. Wij hebben onderling als collega's en waar de bazin ook inzit een WhatsApp groep. En daar wordt open in gecommuniceerd. [...] Dat wordt eigenlijk onderling gedaan dat de één of de ander zijn hart stort. Van, wat heb ik een vervelende klant gehad. Die heeft zo lullig tegen mij gedaan. Terwijl dat eigenlijk niet hoefde. En dan zeggen wij van, XX trek u dat niet aan. Dan denk je maar in je eigen, als ik heel cru mag zeggen, foert." (Respondent R5)

Uit de interviews werd duidelijk dat voor alle respondenten het bespreken met collega's noodzakelijk was om het werk draaglijk te houden. Tegelijk werd benadrukt dat het constant onderdrukken van negatieve gevoelens ook vermoeiend is.

4.4.1.3 Disfunctionele coping

In een aantal gevallen ging het om disfunctionele coping, waarbij medewerkers zich bijvoorbeeld emotioneel afsluiten, terugtrekken of bewust het klantencontact vermijden om niet in interactie te hoeven gaan met bepaalde klanten. Zoals een respondent het verwoordde:

"Rustig blijven en niet opjagen. Nee. Dat is een van de gouden regels. Voor mezelf zijnde, dan tel ik even in mijn eigen tot tien. Ja. Eh... Kalmte kan je redden." (Respondent R5)

Sommige respondenten gaven aan dat ze zich na een negatieve ervaring even afzonderen of zich mentaal afsluiten tijdens klantgesprekken om verdere confrontatie te vermijden:

"Ja, ik vind dat op dat moment heel ambetant. En het hangt er een beetje vanaf hoe ik ben opgestaan en hoe ik daarop reageer. Want ik kan zelf ook wel vrij defensief overkomen. En dat ik zoiets heb van, fuck you gewoon. Maar dat kan ik niet maken. Dus ik moet dan wel even een vijf minuten voor mezelf kunnen nemen. Laat het los." (Respondent O7)

"zelf probeer ik vooral rustig te blijven en te begrijpen wat er aan het gebeuren is. Soms heb je dat in de hand en soms moet je het ook laten gebeuren. Soms moet je dingen vroeger afsluiten. Er is nog niet zoveel gebeurd, maar het kan wel zijn dat je zegt van op deze basis kunnen wij hier niet verder." (Respondent O10)

Hoewel veel medewerkers persoonlijke strategieën ontwikkelen om met DKG om te gaan, gaven verschillende respondenten aan dat deze copingmechanismen niet altijd voldoende zijn om de emotionele impact te verwerken. De mate van ondersteuning die werknemers ervaren blijkt een belangrijke factor in hoe zij met DKG omgaan.

4.4.2 Gebrek aan ondersteuning

In beide sectoren rapporteerden verschillende respondenten dat zij zich onvoldoende ondersteund voelden bij het omgaan met DKG. Het ging hierbij zowel om een gebrek aan erkenning van de ernst van het probleem, als om het ontbreken van duidelijke richtlijnen of organisatorische maatregelen. Dit zorgde bij veel medewerkers voor frustratie en het gevoel dat ze er alleen voor staan. Meerdere

medewerkers gaven aan dat leidinggevenden de kant van de klant kozen bij conflicten of negatieve situaties. Dit werd als bijzonder demotiverend ervaren. Zo gaf een retailmedewerker aan:

"En dan merk je ook bij leidinggevende dat die uiteindelijk ook de kant van de klant kiezen."
(Respondent R1)

In sommige overheidsdiensten bleek dat medewerkers er volledig alleen voor stonden aan de balie, zonder collega's of een leidinggevende waarop ze konden terugvallen. Dit werd onder andere beschreven door respondenten O12 en O7, die aangaven dat dit hen een onprettig en kwetsbaar gevoel gaf.

Naast het kiezen van de kant van de klant of het minimaliseren van problemen, gaven enkele respondenten aan dat leidinggevenden soms letterlijk afwezig bleven op momenten dat hun steun het meest nodig was. In plaats van actief tussen te komen bij moeilijke klantinteracties, trokken sommige managers zich terug of duwden de verantwoordelijkheid door naar medewerkers, zelfs wanneer die nog in opleiding of minder ervaren waren. Eén werknemer in de retailsector beschreef hoe zij alleen een moeilijke confrontatie moest aangaan, terwijl haar manager toekeek vanop afstand:

"Want de manager was in zijn broek aan het schijten achter de kassa. Dus die durfde dat nog niet eens, [...] Dus dat was even zo wel... Het negatief contact echt opzoeken zo, een beetje. Ze stond achter mij, maar niet langs mij." (Respondent R4)

In de overheidssector werd dit meer omschreven als het minimaliseren van het probleem, waarbij het diensthoofd de ernst van DKG soms weglachte. Zo gaf respondent O8 aan:

"Het diensthoofd zelf heb ik het gevoel dat hij daar minder aan doet. Dat vind ik wel. Die probeert een beetje het weg te lachen. Die neemt dat niet altijd zo serieus, vind ik eerlijk gezegd. Dat vind ik wel een beetje spijtig." (Respondent O7)

Daarnaast uitten respondenten in beide sectoren een nood aan meer duidelijk beleid en concrete richtlijnen. De afwezigheid van stappenplannen, duidelijke protocollen of formele procedures maakte het voor medewerkers lastig om te weten hoe te handelen bij DKG. Zowel in retail als bij overheidsdiensten leeft er ook een sterke vraag naar meer training. Respondenten gaven aan dat jaarlijkse of regelmatige opleidingen, bijvoorbeeld via rollenspellen of simulaties, hen zouden kunnen helpen om zelfzekerder en rustiger te reageren in conflictsituaties.

"Ja, ik denk dat dat misschien wel nuttig zou kunnen zijn. Ja. [...] Maar nee, het zou denk ik niet slecht zijn voor dan misschien... Ja, of een studiedag of zo [...]. Terwijl we allemaal denk ik wel weten dat de mensen mondiger worden en het op zich wel vaker voorkomt, hè. Dus ja, dat zou misschien nog nuttig zijn." (Respondent O11)

Toch gaf slechts een minderheid aan dat dergelijke opleidingen ook effectief plaatsvonden. De meerderheid sprak vanuit een wens of nood, wat wijst op een bestaande kloof tussen wat medewerkers nodig hebben en wat hen effectief aangeboden wordt.

4.4.3 Organisatorische ondersteuning

Hoewel organisatorische ondersteuning niet overal evenveel aanwezig is, werden in enkele organisaties wel degelijk initiatieven genomen om medewerkers te beschermen tegen de gevolgen van DKG. De aard van deze ondersteuning varieerde sterk, van kleine hulpmiddelen tot bredere beleidsmaatregelen. De respons varieert van eenvoudige visuele hulpmiddelen, zoals affiches over omgang met klanten, tot meer ingrijpende maatregelen zoals het inzetten van psychologische ondersteuning. Opvallend was dat deze vorm van ondersteuning sterk verschilde van organisatie tot organisatie en niet zozeer tussen sectoren.

4.4.3.1 Collectieve aanpak

In sommige bedrijven bleek ook een meer collectieve aanpak aanwezig te zijn wanneer medewerkers zich onveilig voelen of een verhoogd risico inschatten op DKG. Respondenten gaven aan dat ze in zulke gevallen niet alleen hoeven te handelen, maar beroep kunnen doen op collega's of andere diensten binnen de organisatie. Dit zorgt niet alleen voor extra bescherming, maar draagt ook bij aan een gevoel van gedeelde verantwoordelijkheid. Een respondent uit de overheidssector verwoordde dit als volgt:

"Maar als je bijvoorbeeld 's avonds naar een crisissituatie moet of als jij zegt, ik moet daar naartoe. Ik zoek die persoon op voorhand op. Ik zie dat die drie bladzijden strafblad heeft. En ik voel me daar toch niet comfortabel bij. Of ik ben daar ooit geweest en dat is toen uit de hand gelopen. Dan mogen wij altijd iemand meevragen van de wijk of van de interventie. Of onze baas." (Respondent O11)

Deze collectieve aanpak contrasteert sterk met situaties waarin medewerkers er alleen voor lijken te staan. Het benadrukt het belang van interne afstemming en samenwerking bij het omgaan met risicovolle klanten of situaties. Door in te zetten op gedeelde verantwoordelijkheid en collegiale back-up, voelen medewerkers zich gesteund en minder kwetsbaar in het uitvoeren van hun taken.

4.4.3.2 Training en voorbereiding

Een belangrijk aspect van organisatorische ondersteuning dat vaak terugkwam in de interviews, is de mate waarin medewerkers getraind worden om adequaat te reageren op DKG. Uit de interviews blijkt dat er een duidelijk verschil is tussen sectoren en de grote van het bedrijf. In grotere retailorganisaties worden er regelmatig interne opleidingen georganiseerd rond klantvriendelijkheid, omgaan met agressie en stressvolle situaties. Deze opleidingen combineren vaak theorie met praktijkgerichte oefeningen, zoals rollenspellen. Respondenten gaven aan dat deze momenten niet alleen dienen als leermoment, maar ook als gelegenheid om ervaringen te delen en samen naar oplossingen te zoeken:

"En wij krijgen om de zoveel tijd ook wel opleidingen. Ja. Of ja, interne opleidingen. Om met agressiviteit om te gaan. Ja. Of klantvriendelijkheid. Ja, rollenspellen. Eerst wat theorieën en dan rollenspellen. Dat je je hart moet luchten over wat er nu in je filiaal gaande is. En dan wordt er ook meestal wel een probleem. proberen het ook te lossen. Ja, ja. Of tips." (Respondent R6)

In enkele overheidsdiensten bleek dat soort voorbereiding veel minder ingebed te zijn. Hier werd soms enkel zijdelings aandacht besteed aan klantcontact binnen bredere opleidingen, zonder dat er voldoende ruimte was om op het thema door te gaan of ervaringen uit te wisselen. Een respondent die eerder in de retail werkte, merkte dit verschil duidelijk op:

"Ik kom uit de retail, dus daar is het veel uitgebreider. En ja, daar bereiden ze echt zo een rollespel. En hier was het meer zo tussenin een andere opleiding, dat je dat stukje erbij kreeg. En je kent dat, dan zit je in een groep wie heeft er vragen of je wil een rollespel doen en niemand steekt zijn vinger op, dan is dat oké. Dan is dat oké. Dan stopt het. Dus ja, dat is dan wel spijtig." (Respondent O12)

Deze verschillen tonen aan dat training als vorm van preventie en ondersteuning niet in elke organisatie of sector even sterk aanwezig is. Tegelijk leeft in beide sectoren wel de wens naar meer voorbereiding, zodat medewerkers zich weerbaarder kunnen opstellen in moeilijke klantinteracties.

4.4.3.3 Beleid en protocollen

In veel organisaties gaven respondenten aan dat er weinig tot geen concrete richtlijnen bestaan over hoe ze moeten handelen bij DKG. Dit gebrek aan formeel beleid leidt vaak tot onzekerheid over wat van hen verwacht wordt en hoe ver ze mogen gaan in het teruggrenzen van klanten. Tegelijk kwamen tijdens de interviews ook enkele voorbeelden naar voren van organisaties waar wel beleidsmatige initiatieven zijn genomen. Zo vertelde een respondent uit een overheidsdienst dat klanten die zich agressief gedragen, nadien een formele waarschuwing per brief ontvangen:

"Maar die mensen krijgen achteraf van ons in de brief dat we het niet fijn vinden dat ze dat ongepast gedrag hebben gesteld. En als ze hier komen, dat ze respect moeten hebben voor de medewerkers." (Respondent O9)

In andere overheidsdiensten werd het werken op afspraak aangehaald als een maatregel die niet alleen zorgt voor minder wachttijd, maar ook de interactie met klanten voorspelbaarder en rustiger maakt.

In sommige retailorganisaties waren er ook informele afspraken over de opvolging van ernstige incidenten. Zo gaf een respondent aan dat wanneer er iets ernstigs gebeurt, dit wordt doorgegeven aan de districtsmanager, die vervolgens ondersteuning kan aanbieden of een gesprek kan voorzien:

"Als er iets gebeurt dat heel heftig is, geeft XX dat door aan de districtsmanager. En als het nodig is, dan zegt de districtsmanager dat je met hem kan praten." (Respondent R3)

Dergelijke maatregelen tonen aan dat een proactief beleid kan helpen om spanningen te beperken, al blijft het uit de interviews duidelijk dat zulke praktijken sterk variëren per organisatie.

4.4.3.4 Structurele hulpmiddelen

In zowel de retailsector als overheidsdiensten kwamen tijdens de interviews meerdere structurele voorzieningen naar voren die medewerkers moeten helpen om met DKG om te gaan. In de retailsector werden onder meer oortjes en een noodknop aan de kassa genoemd, waarmee collega's snel kunnen ingrijpen bij incidenten. Ook camera's, de mogelijkheid om incidenten te registreren en de aanwezigheid van een vertrouwenspersoon werden als nuttige hulpmiddelen ervaren. In de overheidsdiensten werd het inschakelen van de politie bij ernstige gevallen van agressie of bedreiging beschreven als een ingeburgerde maatregel. Het werd gezien als een noodzakelijk vangnet voor situaties die met gesprek of de-escalatie niet opgelost raken:

"En ik denk wel dat je ver komt bij 80% gewoon door je gesprekken aan te passen en de situatie te analyseren op dat moment. En te kijken wat daar de beste mogelijke scenario is. Maar ik denk gewoon dat die 20% gewoon niet valt op te lossen of te voorzien van oei wat gaan we hier tegen kunnen doen. Dat daar gewoon 20% politie bellen bijzit." (Respondent O12)

In enkele overheidsdiensten gaven respondenten aan dat zij toegang hadden tot gratis psychologische ondersteuning. Wat daarbij opviel, was dat deze hulp niet beperkt bleef tot de medewerker zelf, maar ook beschikbaar was voor gezinsleden. Dit wordt door respondenten als een waardevolle vorm van zorg ervaren:

"Zelfs de XXX zelf en de familie die hebben een mogelijkheid om zich psychologisch te laten behelpen. Dus eigenlijk niet alleen wij, maar ook onze familie. Als je iets aan de hand hebt en je weet het niet, dan kun je gratis een afspraak met een psycholoog maken. Je kunt gratis op consultatie gaan." (Respondent O8)

Toch bleek uit de interviews dat de beschikbaarheid van dergelijke hulpmiddelen sterk verschilt per organisatie. In sommige contexten ligt de verantwoordelijkheid om hulp te zoeken volledig bij de werknemer zelf, zonder duidelijke ondersteuning of opvolging.

Uit de interviews blijkt dat de mate waarin medewerkers ondersteuning ervaren bij DKG sterk varieert. Die variatie loopt niet zozeer tussen sectoren, maar eerder tussen individuele organisaties en hangt af van organisatorische factoren zoals bedrijfsgrootte, cultuur op de werkvloer en de aanwezigheid van leidinggevendenden. Zowel in de retailsector als bij overheidsdiensten werden voorbeelden genoemd van zowel proactieve ondersteuning als een volledig gebrek daaraan. Toch werd in de interviews ook een verschil zichtbaar in de aard van de ondersteuning per sector. Zo blijkt dat in de retailsector meer ingezet wordt op praktische hulpmiddelen zoals oortjes, affiches en klantgerichte trainingen, terwijl in overheidsdiensten andere veiligheidsmaatregelen aan bod komen, zoals noodknoppen, het inschakelen van politiediensten of psychologische ondersteuning. Tegelijk gaf men in overheidsdiensten aan dat opleiding en training minder aan bod kwam dan in de retail,

waar dergelijke momenten vaker gepland worden en ook ruimte bieden voor intervisie en ervaringsuitwisseling.

5. Discussie

Deze discussiesectie interpreteert de bevindingen aan de hand van het *Job Demands–Resources* (JD-R) model van Demerouti et al. (2001). Zoals hierboven beschreven (zie 2.7) stelt dit theoretisch model dat een combinatie van hoge taakeisen (*job demands*) en beperkte hulpbronnen (*job resources*) kan leiden tot emotionele uitputting, terwijl een tekort aan hulpbronnen op zich voornamelijk bijdraagt aan een verminderde betrokkenheid bij het werk (*disengagement*). Dit model biedt niet alleen een analytisch kader om de impact van werkomstandigheden te begrijpen, maar stelt ook relaties voor tussen taakeisen, hulpbronnen en uitkomsten zoals emotionele uitputting, motivatie, werkbetrokkenheid en uiteindelijk burn-out (Demerouti et al., 2001). Het interpreteren van de bevindingen aan de hand van het model maakt het mogelijk om na te gaan in welke mate de veronderstelde relaties tussen de concepten ook in de data teruggevonden worden. Centraal staat daarbij de onderzoeksvraag: 'Hoe ervaren frontlinemedewerkers in de retailsector en overheidsdiensten in België de bescherming tegen disfunctioneel klantgedrag, en in welke mate verschilt deze ervaring tussen beide sectoren?' Aan de hand van zowel de empirische resultaten als de literatuurstudie wordt onderzocht welke taakeisen typisch zijn voor frontlinemedewerkers binnen beide sectoren en welke taakbronnen bijdragen aan een gevoel van bescherming. Deze analyse laat toe om niet alleen de aard en intensiteit van de belasting te benoemen, maar ook om zicht te krijgen op de mate waarin organisaties erin slagen hun medewerkers effectief te ondersteunen bij het omgaan met DKG.

5.1 Taakeisen

5.1.1 DKG als functie-eis

Volgens Demerouti et al. (2001) kunnen taakeisen binnen het JD-R model verschillende vormen aannemen, waaronder werkdruk, tijdsdruk, emotionele belasting en contact met cliënten (*recipient contact*). DKG kan binnen deze structuur theoretisch worden gepositioneerd tussen sociale-emotionele taakeisen, en meer specifiek worden beschouwd als een vorm van *emotional demands* of *recipient contact* (Demerouti et al., 2001). Deze interactie tussen de frontlinemedewerker en klant vereist immers emotionele regulatie en vergt aanzienlijke mentale energie. (Harris & Reynolds, 2003).

De diversiteit aan DKG die in dit onderzoek naar voren kwam, weerspiegelt grotendeels de typologie zoals beschreven in de literatuur (zie tabel 1). In beide sectoren werden voornamelijk verbale agressie en indirecte agressie frequent gerapporteerd (Barling et al., 2001; Grandey et al., 2004; McColl-Kennedy et al., 2009). Deze vormen van gedrag werden door respondenten herhaaldelijk benoemd als belastend en demotiverend. Zo gaven retailmedewerkers aan dat klanten hen openlijk commanderen of uitschelden bij problemen aan de kassa, terwijl medewerkers in overheidsdiensten geregeld te maken krijgen met burgers die hun competentie in vraag stellen of hen op een denigrerende toon aanspreken. Dit komt overeen met de bevindingen van Grandey et al. (2004), die verbale agressie identificeren als een belastende vorm van DKG in klantgerichte beroepen. Daarnaast kwamen er in de resultaten ook voorbeelden voor van onredelijke eisen, een fenomeen

dat door Kumar & Podar (2014) wordt beschreven in de literatuur. In retailcontexten uit dit zich bijvoorbeeld in klanten die uitzonderingen eisen voor promoties, terwijl in overheidsdiensten burgers soms eisen stellen die wettelijk of organisatorisch niet haalbaar zijn. Hoewel deze gedragingen niet altijd met opzet vijandig zijn, dragen ze bij aan de emotionele belasting van werknemers.

Verder zijn er ook ernstigere vormen van DKG terug te vinden in de resultaten, maar deze kwamen minder frequent voor. Zo werd in de retailsector één geval van seksuele intimidatie gerapporteerd, waarbij een klant opzettelijk ongepaste fysieke toenadering zocht. Dit type gedrag valt onder de categorie seksuele intimidatie, zoals omschreven door Yagil (2008) in haar typologie van DKG (zie tabel 1). Binnen de overheidsdiensten werden gevallen van vandalisme en zelfs stalking beschreven, waaronder het ingooien van ramen van werknemers of fysiek achtervolgen buiten werktijd. In de literatuur worden deze incidenten vandalisme benoemd (Fisher & Baron, 1982; Boyd, 2002). In de retailsector kwam de vorm van vandalisme eerder in de vorm van diefstal naar voren.

Ook in dit onderzoek werd digitale agressie herhaaldelijk genoemd als een opkomende en belastende vorm van DKG. Deze ervaringen sluiten aan bij het concept *cyber incivility*, zoals omschreven door Lim & Teo (2009). Net als in hun studie gaven ook de respondenten in dit onderzoek aan dat digitale onbeleefdheid een duidelijke impact heeft op hun werkbeleving en mentale welzijn. Werknemers gaven aan dat ze vaak met de boodschap blijven zitten, zonder de mogelijkheid om meteen te reageren of de situatie recht te zetten. Lim & Teo (2009) stellen dat net deze afstandelijkheid van digitale communicatie het risico verhoogt op negatieve psychologische effecten, omdat ontvangers minder controle ervaren over de situatie en het gevoel van professionele kwetsbaarheid toeneemt.

5.1.2 De aard en beleving van DKG

De manier waarop DKG zich uit en hoe vaak dit gedrag voorkomt, tonen aan dat dit niet alleen een veelvoorkomende uitdaging is, maar ook een aanzienlijke invloed heeft op het psychosociaal welzijn van werknemers in klantgerichte functies (Harris & Reynolds, 2003). Zowel in de retailsector als in overheidsdiensten werd DKG door respondenten beschreven als een terugkerende bron van stress, frustratie en enkele respondenten ondervonden zelfs emotionele uitputting. Deze bevinding sluit aan bij het uitputtingsproces binnen het JD-R model, waarbij voortdurende blootstelling aan hoge taakeisen zonder voldoende compensatie via hulpbronnen leidt tot een verminderde motivatie en burn-out (Demerouti et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2007). Hoewel deze negatieve impact in beide sectoren aanwezig is, wijzen de resultaten op duidelijke verschillen in de manier waarop deze taakeisen zich manifesteerden en werden beleefd.

In de retailsector verlopen interacties doorgaans vluchtig en anoniem, wat de drempel voor klanten verlaagt om zich agressief of onrespectvol te gedragen (Korczynski & Evans 2013). In combinatie met het dominante idee van klantsovereiniteit, ontstaat zo een context waarin DKG gemakkelijker voorkomt (Daunt & Harris, 2012). Dit kwam tijdens de interviews ook naar voren. Retailmedewerkers gaven aan dat dit soort gedrag regelmatig voorkomt, vaak meerdere keren per dag, en dat het in combinatie met de commerciële druk voortkwam. Daarnaast werd benadrukt dat bijkomende triggers, zoals foutieve prijszettingen, systeemstoringen en voorraadtekorten, DKG verder konden uitlokken of versterken. Werknemers voelden zich "de pispalen van het systeem" en

ervaren een sterk gevoel van onrechtvaardigheid wanneer leidinggevenden hen niet verdedigen, uit angst klanten te verliezen. Dit bevestigt de bevindingen van Korczynski & Evans (2013), die stellen dat klantsoevereiniteit in commerciële contexten leidt tot een cultuur waarin medewerkers DKG moeten aanvaarden zonder tegenreactie.

In overheidsdiensten werden klantinteracties op een andere manier omschreven dan in de retailsector. Deze contacten verlopen vaak binnen een strikt gereguleerd beleidskader, waarbij burgers weinig keuzevrijheid ervaren (Tummers et al., 2015). Dit kan spanningen veroorzaken, zeker wanneer medewerkers verwachtingen van burgers moeten afwijzen omwille van wettelijke of organisatorische beperkingen. Respondenten gaven aan dat ze niet enkel inhoudelijk, maar ook emotioneel moeten bemiddelen tussen de persoonlijke noden van burgers en de formele regelgeving die zij moeten handhaven. Zoals Thomas (2013) aangeeft, benaderen burgers de publieke dienstverlening niet enkel vanuit een consumentenrol, maar ook als gerechtigde burgers met verwachtingen op het vlak van dienstverlening, transparantie en rechtvaardige behandeling. Meerdere respondenten benadrukten bovendien dat zij vaak te maken hebben met een specifieke doelgroep die zich in kwetsbare of preciaire situaties bevindt. Hierdoor kan het contact met deze burgers extra beladen zijn, zeker wanneer het gaat over gevoelige thema's zoals inkomen, gezondheid of privacy. Uit de interviews kwam naar voren dat dit contact, in combinatie met het idee van klantsoevereiniteit, de kans op DKG vergrootte.

5.1.3 De impact van taakeisen op het welzijn van de werknemer

Hoewel DKG in beide sectoren aanwezig was, leek de impact ervan als taakeis eerder te variëren tussen individuen dan tussen sectoren. Opvallend is dat, ondanks de intensiteit van bepaalde vormen van DKG, respondenten uit beide sectoren de gevolgen ervan voornamelijk als kortstondig beschreven. De directe emotionele impact, zoals irritatie, frustratie, vermoeidheid of een 'verstoorde werkdag', werd frequent benoemd, terwijl langdurige psychologische klachten zoals burn-out of angst zelden ter sprake kwamen. Respondenten gaven aan dat één negatieve klant voldoende kan zijn om zich de rest van de dag "op te jagen" of hen mentaal uit evenwicht te brengen, maar ze beschouwden deze impact meestal als tijdelijk. Toch verdient dit een nuance. Bij enkele respondenten met een hoge anciënniteit bleek dat hun werkmotivatie in de loop der jaren merkbaar was afgenomen. Tegelijkertijd gaven zij aan dat ze, door hun ervaring, verschillende manieren hadden ontwikkeld om beter met DKG om te gaan. Dit suggereert dat anciënniteit een dubbel effect kan hebben: enerzijds kan langdurige blootstelling tot demotivatie leiden, anderzijds kan ervaring bijdragen aan een grotere veerkracht en effectievere copingstrategieën. Dat neemt niet weg dat de gevolgen van DKG op langere termijn mogelijk onderschat worden. Hoewel de respondenten zelf geen burn-outklachten rapporteerden, werd het risico op uitputting op langere termijn wel degelijk erkend. Bovendien toont de literatuur aan dat herhaalde confrontaties met verbale agressie of microagressies wel degelijk kunnen resulteren in emotionele uitputting, cynisme en burn-out (Grandey et al., 2007; Dormann & Zapf, 2004). Het is daarnaast mogelijk dat werknemers die wel ernstige uitputtingsklachten ontwikkelden of met burn-out zijn uitgevallen, inmiddels de sector hebben verlaten en daardoor niet vertegenwoordigd zijn in dit onderzoek.

Binnen het JD-R model geldt dat taakeisen zoals DKG slechts belastend worden wanneer ze niet in evenwicht worden gebracht door voldoende hulpbronnen (Demerouti et al., 2001). In wat volgt worden deze hulpbronnen verder besproken.

5.2 Persoonlijke hulpbronnen

Binnen het JD-R model wordt ook aandacht besteed aan persoonlijke hulpbronnen, zoals veerkracht, zelfvertrouwen en coping, wat reeds besproken werden in de literatuurstudie (zie 2.7) (Bakker & Demerouti, 2007). Deze persoonlijke hulpbronnen kunnen zowel de negatieve impact van taakeisen bufferen als bijdragen aan motivatie en betrokkenheid. Tijdens de interviews kwamen deze hulpbronnen vooral tot uiting in de manier waarop respondenten omgingen met DKG op individueel niveau.

Tijdens de interviews kwamen de drie vormen van coping zoals omschreven in de literatuur duidelijk naar voren: probleemgerichte, emotiegerichte en disfunctionele coping (Lazarus & Folkman, 1984). Probleemgerichte coping uitte zich bijvoorbeeld in het aanspreken van klanten op DKG of het inschakelen van een leidinggevende om de situatie te de-escaleren. Emotiegerichte coping kwam naar voren in het ventileren van emoties bij collega's, wat respondenten hielp om mentaal afstand te nemen en hun emoties te reguleren. Tegelijk werd ook disfunctionele coping gerapporteerd, zoals het negeren van de klant, werken op automatische piloot of het onderdrukken van frustraties tot het einde van de werkdag.

Daarnaast kwam uit de interviews naar voren dat de impact van DKG bijzonder sterk werd ervaren door beginnende werknemers. Verschillende respondenten gaven aan dat ze in de eerste maanden van hun loopbaan gevoeliger waren voor agressie, onbeleefdheid of klachten van klanten, en daarbij vaak twijfelden aan hun eigen competentie. Naarmate zij meer ervaring opdeden, ontwikkelden ze meer veerkracht en doorzettingsvermogen, persoonlijke hulpbronnen die binnen het JD-R model worden beschouwd als persoonlijke beschermende factoren tegen taakeisen (Bakker & Demerouti, 2007). Respondenten beschreven hoe ze, via een proces van trial-and-error en met steun van collega's, geleidelijk hun eigen omgangsstijl en grenzen leerden bepalen.

Daarnaast werd duidelijk dat copingstrategieën sterk varieerden tussen respondenten. Waar sommigen proactief reageerden en DKG aankaartten, kozen anderen eerder voor vermijding. Dit ondersteunt de bevindingen van Goussinsky (2012), die stelt dat de manier waarop werknemers omgaan met klantagressie niet alleen situationeel verworven wordt, maar ook nauw samenhangt met hun persoonlijkheidskenmerken. Uit het onderzoek werd duidelijk dat individuele factoren zoals temperament, assertiviteit of zelfvertrouwen een belangrijke rol spelen in het omgaan met DKG.

Tegelijkertijd gaven sommige respondenten ook aan dat naast hulpbronnen, ze zich dankzij steun van collega's of leidinggevendenden, en organisatorische ondersteuning voldoende gewapend voelen tegen de emotionele belasting van DKG. In het volgende deel wordt dieper ingegaan op deze ondersteunende factoren, die binnen het JD-R model worden benoemd als taakbronnen.

5.3 Hulpbronnen

Binnen het JD-R model fungeren hulpbronnen (*job resources*) als beschermende factoren die de negatieve impact van taakeisen kunnen bufferen en bijdragen aan motivatie en welzijn op het werk (Demerouti et al., 2001). Uit dit onderzoek blijkt dat de kwaliteit en beschikbaarheid van hulpbronnen sterk verschillen tussen organisaties.

Een cruciale hulpbron die vaak naar voren kwam, is de rol van leidinggevenden. Binnen het JD-R model wordt deze vorm van steun beschouwd als een belangrijke taakbron die zowel de negatieve impact van taakeisen kan verminderen als de motivatie en betrokkenheid van werknemers kan versterken (Bakker & Demerouti, 2007). Respondenten die zich gesteund voelden door hun leidinggevende, rapporteerden een sterker gevoel van veiligheid, erkenning en vertrouwen in hun organisatie. In die context durfden werknemers ook sneller grensoverschrijdend gedrag te melden en voelden ze zich minder alleen. Vooral in de publieke sector werd deze steun vaker als positief ervaren, hoewel dit sterk afhing van de betrokkenheid van de individuele leidinggevende en niet noodzakelijk van een breed gedragen beleidsvisie. In de retailsector daarentegen gaven meerdere respondenten aan dat leidinggevenden vaak de kant van de klant kozen, zelfs wanneer de klant in fout was. Dit werd als bijzonder frustrerend ervaren en droeg bij aan gevoelens van onrechtvaardigheid, machteloosheid en het idee dat klanttevredenheid primeert boven het welzijn van de werknemer. Deze bevinding sluit aan bij het werk van Yagil (2008), die stelt dat de houding van het management een cruciale buffer of risicofactor is in hoe werknemers klantagressie ervaren. Wanneer leidinggevenden grensoverschrijdend gedrag minimaliseren of negeren, wordt dit gedrag impliciet genormaliseerd binnen de organisatie, wat op zijn beurt kan leiden tot emotionele dissonantie en verminderde motivatie.

Ook training en opleiding kwamen naar voren als relevante hulpbronnen. Daunt en Harris (2013) stellen dat het formaliseren van procedures, waaronder gerichte training en onboarding, kan bijdragen aan het beperken van DKG en het verminderen van de schade die dit gedrag veroorzaakt. Hoewel naar voren kwam dat deze trainingen niet altijd systematisch ingebed zijn, gaven sommige respondenten aan dat ze ooit een vorming volgden over klantgericht communiceren of het omgaan met conflicten. In de retailsector ging het dan bijvoorbeeld om rollenspelen of korte sessies gericht op operationele efficiëntie. Toch werden deze trainingen zelden afgestemd op de onderliggende psychosociale risico's van DKG en zelden herhaald of verdiept. In de overheidssector was het aanbod zelfs nog beperkter. Wanneer trainingen wel aanwezig waren, bleek dat werknemers zich beter voorbereid voelden op moeilijke klantinteracties, en vaker strategieën konden inzetten om met stressvolle situaties om te gaan. Dit bevestigt eerdere inzichten binnen het JD-R model, waarin trainingen bijdragen aan het gevoel van controle en competentie voor de werknemer (Bakker & Demerouti, 2007).

Hoewel organisatorische ondersteuning niet expliciet als hulpbron wordt opgenomen in het klassieke JD-R model van Demerouti et al. (2001), blijkt uit dit onderzoek dat frontlinemedewerkers dit als belangrijke hulpbron ervaren. Hieronder vallen maatregelen zoals gedragscodes, meldprocedures, een aanspreekpunt of toegang tot psychologische nazorg. De mate waarin deze ondersteuning

aanwezig was, varieerde echter sterk tussen organisaties. Terwijl sommige respondenten aangaven dat er binnen hun organisatie duidelijke procedures en maatregelen rond DKG aanwezig waren, stelden anderen dat zij vooral moesten vertrouwen op hun eigen beoordelingsvermogen en 'gezond verstand' in het omgaan met dergelijke situaties. In de retailsector werd vaker melding gemaakt van concrete hulpmiddelen zoals oortjes, affiches of klantgerichte communicatiecampagnes, terwijl in de publieke sector eerder sprake was van noodknoppen of het inschakelen van externe hulpdiensten. Deze bevindingen sluiten aan bij het werk van Daunt en Harris (2013), die stellen dat organisaties vaak ad-hoc reageren op DKG via onder meer personeelsselectie, opleidingen of werkplekaanpassingen, maar dat een systematische aanpak vaak ontbreekt. McDonald et al. (2015) pleiten daarom voor een gelaagde preventiebenadering, waarbij zowel op beleidsniveau als in de dagelijkse praktijk wordt ingezet op preventie, opvolging en verwerking. Binnen dit onderzoek werd duidelijk dat werknemers die toegang hadden tot goed functionerende meldsystemen of psychologische ondersteuning, incidenten beter konden plaatsen en emotioneel sneller herstelden. In dit onderzoek werd duidelijk dat organisatorische ondersteuning fungeert dus als cruciale buffer, zeker in werkomgevingen waar taakeisen zoals DKG frequent voorkomen.

5.4 Toegevoegde waarde

Dit onderzoek levert een belangrijke bijdrage aan het begrijpen van DKG door het niet enkel te kaderen binnen bestaande typologieën, maar het ook te benaderen als een taakeis binnen het JD-R model. De resultaten tonen aan dat DKG een impact heeft op zowel mentale als fysieke veiligheid en dat er volgens medewerkers meer aan gedaan kan worden door de organisatie. Deze studie biedt nieuwe inzichten omdat er tot nu toe, zover bekend, weinig onderzoek is gedaan naar hoe frontliniewerknemers in België DKG ervaren.

Door binnen dit onderzoek de verschillende vormen en oorzaken van DKG in zowel de retailsector als overheidsdiensten systematisch in kaart te brengen, werd het mogelijk om sectorale verschillen te analyseren in termen van impact op werknemers en de aanwezige beschermingsmechanismen. Een opvallend inzicht is dat het verschil tussen de retailsector en overheidsdiensten minder bepalend bleek te zijn dan verwacht. Waar men zou kunnen denken dat de aard van de sector de belangrijkste invloed heeft op de ervaring van DKG, tonen de resultaten aan dat vooral organisatiekenmerken zoals bedrijfsgrootte, bedrijfscultuur en de betrokkenheid van leidinggevendens doorslaggevend zijn voor de hoeveelheid bescherming en ondersteuning die werknemers ervaren. Daarnaast kwam uit de interviews duidelijk naar voren dat organisatorische ondersteuning, zoals duidelijke meldprocedures, gedragscodes, trainingen of toegang tot psychologische hulp, een cruciale rol speelt in hoe werknemers DKG verwerken.

Tot slot kwamen er ook enkele onverwachte bevindingen naar voren. Zo beschouwden veel respondenten de impact van DKG als tijdelijk en dragelijk, terwijl de literatuur eerder wijst op langetermijneffecten (Demerouti et al., 2001). Verder werd digitale agressie opvallend vaak genoemd, wat suggereert dat dit een steeds prominenter, maar onderbelichte vorm van DKG is, met unieke psychologische gevolgen (Lim & Teo, 2009).

5.5 Beperkingen van het onderzoek

Hoewel dit onderzoek verschillende inzichten biedt in hoe frontliniewerknemers DKG ervaren, zijn er enkele beperkingen waarmee rekening moet worden gehouden. Het gaat hier om een kwalitatief en cross-sectioneel onderzoek, wat betekent dat er geen uitspraken kunnen worden gedaan over causale verbanden of langetermijneffecten van DKG. De focus ligt op ervaringen op één moment in de tijd, terwijl sommige psychologische gevolgen (zoals burn-out of depressieve klachten) zich mogelijk pas later manifesteren. Een longitudinaal onderzoeksdesign zou toelaten om de ontwikkeling van deze effecten in de tijd beter te volgen.

Een belangrijke beperking van deze studie is dat ze uitsluitend vertrekt vanuit het perspectief van frontliniewerknemers. Hoewel dit relevante en vaak onderbelichte inzichten oplevert over de directe ervaring van DKG en de gevoelde bescherming, blijft de bredere organisatorische context grotendeels buiten beschouwing. Er werd bijvoorbeeld geen informatie verzameld over hoe leidinggevenden, HR-verantwoordelijken of andere beleidsactoren deze problematiek waarnemen, aanpakken of opvolgen. Daardoor blijft het onduidelijk in hoeverre de beleving van werknemers overeenkomt met de bedoelingen of verwachtingen op beleidsniveau binnen de organisatie.

Daarnaast zou het zinvol zijn om het thema ook via kwantitatief onderzoek te benaderen, bijvoorbeeld aan de hand van grootschalige surveys. Dit laat toe om de frequentie, impact en samenhang van bepaalde factoren op grotere schaal in kaart te brengen en de resultaten van dit kwalitatieve onderzoek verder te onderbouwen.

5.6 Aanbevelingen voor de praktijk

Op basis van de onderzoeksresultaten kunnen er voor beide sectoren gerichte aanbevelingen worden geformuleerd om de bescherming tegen DKG te versterken. Hoewel bepaalde noden sectoraal zijn, tonen de bevindingen ook aan dat een contextspecifieke aanpak noodzakelijk is, afgestemd op de aard van het klantcontact en de organisatorische omgeving.

Binnen de retailsector, waar werknemers vaak geconfronteerd worden met vluchtige interacties, hoge werkdruk en een sterke nadruk op klanttevredenheid, is het aangewezen om een zichtbaar en helder beleid rond klantgedrag te ontwikkelen. Dit kan onder meer door duidelijke gedragscodes in winkels te communiceren, eventueel ondersteund met visuele signalisatie hoe werknemers kunnen omgaan met DKG. Daarnaast is het belangrijk dat meldprocedures laagdrempelig en efficiënt zijn, zodat werknemers ook tijdens drukke werkmomenten gemakkelijk incidenten kunnen rapporteren. trainingen in omgaan met moeilijke klanten, de-escalatie en assertieve communicatie zijn essentieel, en dienen specifiek afgestemd te zijn op de dynamiek van de werkomgeving. Ook de rol van leidinggevenden verdient aandacht: zij zouden als eerste aanspreekpunt moeten fungeren bij incidenten en getraind worden in het herkennen van signalen van stress of uitputting binnen het team. Nieuwe medewerkers hebben nood aan voldoende begeleiding via inwerktrajecten waarin realistische klantensituaties en mogelijke agressie expliciet aan bod komen. Tot slot blijkt sociale steun binnen het team een belangrijke beschermende factor te zijn. Organisaties doen er dan ook goed aan om teamcohesie actief te bevorderen via regelmatige overlegmomenten, interviews of debriefings na incidenten.

In de context van overheidsdiensten, waar medewerkers vaak opereren binnen wettelijke kaders en omgaan met emotioneel beladen dossiers, zijn andere accenten vereist. Werknemers in deze sector hebben baat bij opleidingen die hen leren hoe grenzen te stellen binnen juridische en administratieve beperkingen, hoe om te gaan met emotioneel beladen situaties en hoe agressie te herkennen en hanteren in een dienstverlenende context. Verder is er nood aan ruimte voor herstel en psychologische nazorg, via interne vertrouwenspersonen, externe ondersteuning of georganiseerde reflectiemomenten. Voor maatschappelijk kwetsbare cliënten kan het zinvol zijn om extra begeleiding te voorzien, bijvoorbeeld door middel van bijkomende personeelsinzet bij complexe of risicovolle dossiers. Tot slot dienen ook leidinggevendenden in overheidscontexten gesensibiliseerd te worden over hun rol als beschermingsfactor. Hun betrokkenheid bij het ontwikkelen van beleid en hun beschikbaarheid na incidenten zijn cruciaal om een veilige werkomgeving te garanderen.

6. Conclusie

Deze masterproef vertrok vanuit de centrale onderzoeksvraag: 'hoe ervaren frontlinemedewerkers in de retailsector en overheidsdiensten in België de bescherming tegen disfunctioneel klantgedrag, en in welke mate verschilt deze ervaring tussen beide sectoren?'

DKG blijkt een wijdverspreid en veelzijdig fenomeen te zijn dat zowel in de retailsector als bij overheidsdiensten aanzienlijke psychosociale druk veroorzaakt bij frontlinemedewerkers (Harris & Reynolds, 2003). Dit kwalitatief onderzoek toonde aan dat werknemers regelmatig geconfronteerd worden met uiteenlopende vormen van DKG, met voornamelijk verbale en indirecte agressie als dominante vormen. Hoewel de context waarin dit gedrag zich voordoet verschilt, denk aan commerciële druk in de retail versus bureaucratische beperkingen in overheidsdiensten, tonen de bevindingen aan dat de ervaren bescherming minder afhankelijk is van de sector en eerder bepaald wordt door organisatiespecifieke kenmerken zoals bedrijfsgrootte, bedrijfscultuur, leiderschapsstijl en aanwezigheid van leidinggevendenden. Het antwoord op de onderzoeksvraag luidt dan ook dat sectorale verschillen in bescherming tegen DKG weliswaar bestaan, maar dat het type organisatie en de interne aanpak doorslaggevend zijn dan het verschil tussen de publieke en private context op zich.

Het JD-R model biedt een waardevol analytisch kader om de verhouding tussen taakeisen en beschikbare hulpbronnen binnen organisaties te begrijpen (Demerouti et al., 2001). DKG kan daarbij duidelijk worden gekaderd als een belastende taakeis die gepaard gaat met frequente emotionele belasting. Uit dit onderzoek blijkt echter dat essentiële hulpbronnen, zoals steun van leidinggevendenden niet overal aanwezig zijn of als onvoldoende worden ervaren. Wanneer dergelijke hulpbronnen tekortschieten, verhoogt dit het risico op emotionele uitputting (Demerouti et al., 2001). Hoewel organisatorische ondersteuning, zoals gedragscodes, meldprocedures of psychologische nazorg, geen expliciete plaats inneemt in het klassieke JD-R model, kwam uit dit onderzoek naar voren dat net deze elementen door respondenten als cruciaal worden beschouwd. Volgens de bevroegde medewerkers is deze balans in veel organisaties momenteel verstoord.

Tegelijkertijd tonen de resultaten aan dat er concrete verbeterkansen liggen om het beleid nauwer te laten aansluiten bij de dagelijkse realiteit en noden van frontliniewerknemers.

Deze studie draagt bij aan het academisch begrip van DKG door een vergelijkende analyse te maken tussen twee sectoren die in de literatuur vaak gescheiden worden onderzocht. Ze onderstreept het belang van organisatiekenmerken boven sectorgebonden verschillen en benadrukt het belang van de stem van werknemers zelf in het ontwikkelen van effectief beleid.

7. Bronnen

- Andreassen, T. W. (2001). *From disgust to delight: Do customers hold a grudge?* Journal of Service Research: JSR, 4(1), 39-49. <https://doi.org/10.1177/109467050141004>
- Bailey, J. J., & McCollough, M. A. (2000). *Emotional labor and the difficult customer: Coping strategies of service agents and organizational consequences.* Journal of Professional Services Marketing, 20(2), 51-72. https://doi.org/10.1300/J090v20n02_05
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). *The Job Demands–Resources model: State of the art.* Journal of Managerial Psychology, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands–resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83–104. <https://doi.org/10.1002/hrm.20004>
- Barling, J., Rogers, A. G., & Kelloway, E. K. (2001). *Behind closed doors: In-home workers' experience of sexual harassment and workplace violence.* Journal of Occupational Health Psychology, 6, 255-269.
- Ben-Zur, H., & Yagil, D. (2005). *The relationship between empowerment, aggressive behaviors of customers, coping, and burnout.* European Journal of Work and Organizational Psychology, 14(1), 81–99. <https://doi.org/10.1080/13594320444000246>
- Błoński, K. (2021). dysfunctional customer behavior – a review of research findings. *Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia. Oeconomia*, 20(2), 5-12.
- Boyd, C. (2002). *Customer violence and employee health and safety.* Work, Employment and Society, 16(1), 151–169. <https://doi.org/10.1177/09500170222119290>
- Carver, C. S., Scheier, M. F., & Weintraub, J. K. (1989). *Assessing coping strategies: A theoretically based approach.* Journal of Personality and Social Psychology, 56(2), 267–283. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.56.2.267>
- Daunt, K. L., & Harris, L. C. (2012). Exploring the forms of dysfunctional customer behaviour: A study of differences in servicescape and customer disaffection with service. *Journal of Marketing Management*, 28(1-2), 129-153. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2011.619149>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). *The job demands-resources model of burnout.* Journal of Applied Psychology, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Dormann, C., & Zapf, D. (2004). *Customer-related social stressors and burnout.* Journal of Occupational Health Psychology, 9(1), 61–82. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.9.1.61>

- Figueredo , C. S. ., Santos , A. M. C. M. ., da Silva , C. P., dos Santos , J. S. N. ., Soares, R. dos S. ., & Figueredo , T. C. P. . (2025). customer satisfaction in the retail sector: a comparative bibliographic study between service models. *aracê*, 7(4), 18500-18519.
<https://doi.org/10.56238/arev7n4-164>
- Fisher, J. D., & Baron, R. M. (1982). *An equity-based model of vandalism*. Population and Environment, 5(3), 182-200. <https://doi.org/10.1007/BF01257056>
- FOD WASO. (z.d.). *Welzijn op het werk*. Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg. <https://www.werk.belgie.be/themas/welzijn-op-het-werk>
- Fullerton, R. A., & Punj, G. (1993). *Choosing to misbehave: A structural model of aberrant consumer behavior*. Advances in Consumer Research, 20, 570-574.
- Fullerton, R. A., & Punj, G. N. (2004). *Repercussions of promoting an ideology of consumption: Consumer misbehavior*. Journal of Business Research, 57(11), 1239-1249.
- Gettman, H. J., & Gelfand, M. J. (2007). *When the customer shouldn't be king: Antecedents and consequences of sexual harassment by clients and customers*. Journal of Applied Psychology, 92(3), 757-770. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.757>
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Aldine Publishing Company.
- Good, L., & Cooper, R. (2016). 'But it's your job to be friendly': *Employees coping with and contesting sexual harassment from customers in the service sector*. Gender, Work and Organization, 23(5), 447-469. <https://doi.org/10.1111/gwao.12117>
- Goussinsky, R. (2012). *Coping with customer aggression*. International Journal of Service Industry Management, 23(2), 170-196. <https://doi.org/10.1108/09564231211226105>
- Grandey, A. A., Dickter, D. N., & Sin, H. (2004). *The customer is not always right: Customer aggression and emotion regulation of service employees*. Journal of Organizational Behavior, 25(3), 397-418. <https://doi.org/10.1002/job.252>
- Grandey, A. A., Kern, J. H., & Frone, M. R. (2007). *Verbal abuse from outsiders versus insiders: Comparing frequency, impact on emotional exhaustion, and the role of emotional labor*. Journal of Occupational Health Psychology, 12(1), 63-79. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.1.63>
- Groth, M., & Grandey, A. (2012). *From bad to worse: Negative exchange spirals in employee-customer service interactions*. Organizational Psychology Review, 2(3), 208-233.
<https://doi.org/10.1177/2041386612441735>

- Harris, L. C., & Reynolds, K. L. (2003). *The consequences of dysfunctional customer behavior*. Journal of Service Research: JSR, 6(2), 144-161. <https://doi.org/10.1177/1094670503257044>
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. Administrative Science Quarterly, 24(2), 285-308. <https://doi.org/10.2307/2392498>
- Kim, S., Rho, E., & Teo, Y. X. J. (2024). Citizen satisfaction research in public administration: A systematic literature review and future research agenda. American Review of Public Administration, 54(5), 460-485. <https://doi.org/10.1177/02750740241237477>
- Korczynski, M., & Evans, C. (2013). *Customer abuse to service workers: An analysis of its social creation within the service economy*. Work, Employment and Society, 27(5), 768-784. <https://doi.org/10.1177/0950017012468501>
- Korczynski, M., & Ott, U. (2004). *When production and consumption meet: Cultural contradictions and the enchanting myth of customer sovereignty*. Journal of Management Studies, 41(4), 575-599. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00445.x>
- Kowalski, R. M., & Erikson, J. R. (1997). *Aversive interpersonal behaviors* (pp. 91-110). Springer.
- Kumar Madupalli, R., & Poddar, A. (2014). *Problematic customers and customer service employee retaliation*. Journal of Services Marketing, 28(3), 244-255. <https://doi.org/10.1108/JSM-02-2013-0040>
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer Publishing Company.
- Lim, S., & Teo, T. (2009). Mind your e-manners: Impact of cyber incivility on employees' work attitude and behavior. *Information & Management*, 46(8), 419-425. <https://doi.org/10.1016/j.im.2009.06.006>
- Lovelock, C. (2001). *Services Marketing: People, Technology, Strategy* (4th ed.). Prentice Hall.
- Marquis, M., & Filiatrault, P. (2002). *Understanding complaining responses through consumers' self-consciousness disposition*. Psychology & Marketing, 19(3), 267-292. <https://doi.org/10.1002/mar.10012>
- McColl-Kennedy, J. R., Patterson, P. G., Smith, A. K., & Brady, M. K. (2009). *Customer rage episodes: Emotions, expressions and behaviors*. Journal of Retailing, 85(2), 222-237. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2009.04.002>
- McDonald, P., Charlesworth, S., & Graham, T. (2015). *Developing a framework of effective prevention and response strategies in workplace sexual harassment*. Asia Pacific Journal of Human Resources, 53(1), 41-58. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12046>

Mills, M., & Bonoma, T. (1979). *Deviant consumer behavior: A different view*. *Advances in Consumer Research*, 6(1), 347-352.

Mortimer, G., Wang, S., & Osorio Andrade, M. L. (2023). *Measuring customer aggression: Scale development and validation*. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 73, 103348. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2023.103348>

Murphy, L., & Lambrechts, F. (2015). Investigating the actual career decisions of the next generation: The impact of family business involvement. *Journal of Family Business Strategy*, 6(1), 33-44.

Reynolds, K. L., & Harris, L. C. (2006). *Deviant customer behavior: An exploration of frontline employee tactics*. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 14(2), 95-111. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679140201>

Reynolds, K. L., & Harris, L. C. (2009). *Dysfunctional customer behavior severity: An empirical examination*. *Journal of Retailing*, 85(3), 321-335. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2009.05.005>

SERV – Stichting Innovatie & Arbeid. (2024, 3 juli). *Werkbaar werk in de zorg- en welzijnssector 2023: Sectorale analyse op de Vlaamse werkbaarheidsmonitor 2004–2023*. <https://www.serv.be/stichting/publicatie/werkbaar-werk-zorg-en-welzijnssector-2023>

Sliter, M., Jex, S., Wolford, K., & McInnerney, J. (2010). How rude! Emotional labor as a mediator between customer incivility and employee outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(4), 468–481. <https://doi.org/10.1037/a0020723>

Strauss, A., & Corbin, J. 1990. *Basics of qualitative research*. Newbury Park, CA: Sage.

Thomas, J. C. (2013). Citizen, customer, partner: Rethinking the place of the public in public management. *Public Administration Review*, 73(6), 786-796. <https://doi.org/10.1111/puar.12109>

Tummers, L. G., Bekkers, V. J. J. M., Vink, E., & Musheno, M. (2015). Coping during public service delivery: A conceptualization and systematic review of the literature. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(4), 1099–1126. <https://doi.org/10.1093/jopart/muu056>

Van Hoof, E. (2020). *Welzijnsbeleid: Wetgeving en management*. *Tijdschrift Klinische Psychologie*, 50(4), 66–77. https://vvkp.be/sites/default/files/TKP%2004-2020_11_Wetgeving%20en%20management.pdf

Yagil, D. (2008). *When the customer is wrong: A review of research on aggression and sexual harassment in service encounters*. *Aggression and Violent Behavior*, 13(2), 141–152. <https://doi.org/10.1016/j.avb.2008.03.002>

Zemke, R., & Anderson, K. (1990). *Customers from hell*. *Training* (New York, N.Y.), 27(2), 25.

8. Bijlagen

8.1 Interviewleidraad – werknemers

Ik ben Demi Wouters en zit in mijn Master Handelswetenschappen O&M – private sector aan UHasselt. Ik ben vandaag hier om u te interviewen in het kader van mijn onderzoek dat deel uitmaakt van mijn masterproef.

Het doel van mijn onderzoek is om inzicht te krijgen over hoe Belgische organisaties in de retailsector en overheidsdiensten frontline medewerkers kunnen beschermen tegen disfunctioneel klantgedrag. Ik zou graag uw ervaringen en perspectieven hieromtrent horen. Zo kan ik een beter beeld schetsen van de verschillende aspecten in dit proces.

Disfunctioneel klantgedrag verwijst naar elk gedrag van klanten dat schadelijk is voor medewerkers, de organisatie of andere klanten. Dit gedrag kan variëren van kleine irritaties tot ernstig ontwrichtend of bedreigend gedrag.

Voordat we beginnen, wil ik graag uw toestemming vragen om de informatie die u met mij deelt te gebruiken voor mijn onderzoek. Dit wordt gedaan in overeenstemming met de principes van informed consent, wat betekent dat uw deelname volledig vrijwillig is, en u op elk moment kunt besluiten om te stoppen. Uw antwoorden zullen vertrouwelijk worden behandeld en alleen voor onderzoeksdoeleinden worden gebruikt. Gaat u hiermee akkoord?

Verwachte duurtijd: Het interview zal ongeveer 1 uur in beslag nemen. Ik waardeer uw tijd en de inzichten die u met mij wilt delen.

Het is belangrijk om te vermelden dat er geen "juiste" of "foute" antwoorden zijn in dit interview. Ik ben hier om uw mening en kennis te horen, dus wees alstublieft open en eerlijk in uw antwoorden. Hier hebben we immers het meeste aan.

Alvast bedankt dat u tijd voor mij wilt vrijmaken. Ik ben enorm benieuwd naar wat u mij vandaag zult kunnen vertellen over de verschillende aspecten. Zullen we eraan beginnen?

Intro: Feitelijke Gegevens

- Kunt u uzelf kort voorstellen?
 - Wat is uw functie binnen dit bedrijf?
 - Hoe lang werkt u al in deze functie?
 - Kunt u kort beschrijven wat uw dagelijkse taken omvatten?
 - Hoe vaak komt u in contact met klanten/patiënten?

Oorzaken

- Wat verstaat u onder disfunctioneel klantgedrag op de werkvloer?
- Hoe vaak komt disfunctioneel klantgedrag voor in uw werk?
 - Waarom krijgt uw afdeling vaak te maken met disfunctioneel klantgedrag?
 - Welke soorten problematisch klantgedrag komt u het vaakst tegen?
- Kunt u een concreet voorbeeld geven van disfunctioneel klantgedrag?
 - Wat waren de oorzaken hiervan?
- Wat denkt u dat de oorzaken zijn van dit gedrag?
 - Zijn er specifieke situaties of omstandigheden waarin het vaker voorkomt (bijvoorbeeld drukte, misverstanden over regels)?

Gevolgen

- Welke impact heeft disfunctioneel klantgedrag op u?
 - Wat zijn de kortetermijn gevolgen (bijvoorbeeld stress, frustratie)?
 - Wat zijn de langetermijn gevolgen (bijvoorbeeld invloed op motivatie, werktevredenheid)?
- Heeft u voorbeelden van situaties waarin medewerkers hiermee werden geconfronteerd?
 - Kunt u toelichten hoe medewerkers in die situaties hebben gereageerd?
 - Wat waren de gevolgen voor de medewerkers?
 - Wat waren de gevolgen voor de organisatie?
- Zijn er informele of andere manieren waarop het team elkaar helpt bij incidenten?

Strategieën

- Welke maatregelen heeft uw organisatie genomen om disfunctioneel klantgedrag te voorkomen?
 - Vindt u dat deze maatregelen effectief zijn?
- Op welke manier kan disfunctioneel klantgedrag volgens u voorkomen worden?
- Welke stappen moet u volgen bij incidenten met disfunctioneel klantgedrag?
 - Wordt dit beleid regelmatig aangepast?
- Hoe ervaart u de praktijken die uw organisatie onderneemt omtrent disfunctioneel klantgedrag?
 - Kent u de protocollen die gevolgd moeten worden bij incidenten?
 - Zijn deze protocollen duidelijk en effectief?
- Hoe ervaart u de impact van disfunctioneel klantgedrag op uw werk?
 - Worden incidenten goed geregistreerd?
 - Heeft u inzicht in statistieken of rapporten hierover?
- Welke ondersteuning ontvangt u na incidenten met disfunctioneel klantgedrag?
 - Is er psychologische hulp beschikbaar?
 - Wordt er op andere manieren aandacht besteed aan uw welzijn?
- Hoe zou u de werkomgeving binnen uw organisatie omschrijven?
 - Voelt u zich gesteund door uw leidinggevenden en collega's?
- Heeft u training gekregen over hoe u met moeilijke klanten moet omgaan?
 - Wat vond u van de inhoud en effectiviteit van deze training?
 - Heeft u suggesties voor verbeteringen?
- Worden er fysieke maatregelen getroffen om u te beschermen, zoals beveiligingscamera's of afschermingen? Hoe ervaart u deze maatregelen?
- In hoeverre voelt u zich voorbereid op disfunctioneel klantgedrag?
 - Heeft u specifieke vaardigheden geleerd om dit gedrag te hanteren?
- Hoe kunt u feedback geven over uw ervaringen met disfunctioneel klantgedrag?
 - Wordt er iets gedaan met uw feedback?
- Denkt u dat uw organisatie voldoende doet om problematisch klantgedrag te voorkomen? Waarom wel of niet?
- Wat zou uw organisatie kunnen verbeteren in de manier waarop ze omgaan met klachten over klantgedrag?

- Hoe blijft u gemotiveerd om situaties met disfunctioneel klantgedrag professioneel te hanteren?
 - Welke rol speelt uw leidinggevende hierin?

Sectorverschillen

- Merkt u dat er in uw sector meer of minder ondersteuning is bij incidenten met disfunctioneel klantgedrag dan in andere sectoren?

Toekomst

- Wat werkt volgens u het beste om disfunctioneel klantgedrag te verminderen?
- Hoe kan de organisatie beter inspelen op uw behoeften om dergelijke situaties te beheren?
- Hoe denkt u dit verder zal evolueren?
 - Hoe denkt u dat er in de toekomst zal worden omgegaan met disfunctioneel klantgedrag?

Dit was dan het interview. Heel erg bedankt voor uw tijd en uw waardevolle inzichten. Hebt u nog iets dat u graag wilt toevoegen of dat we misschien niet hebben besproken, maar wat u wel belangrijk vindt om te delen?