

DE KLANTEN- DRIEHOEK

HOE GREEP KRIJGEN OP MOEILIJKE KLANTEN

PHILIP VAN KELST

D/2016/45/54 – ISBN 978 94 014 3345 7 – NUR 800

Vormgeving binnenwerk: Wendy De Haes

Vormgeving omslag: Peer De Maeyer

Illustraties: Axelle Vanquaille

© Philip Van Kelst & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2016.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij,
de boeken- en multimediodivisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd worden en/of
openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie,
microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder
voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus
Erasmestraat 179 bus 101
3001 Leuven
België
www.lannoocampus.be

DE KLANT ALS SPIEGEL

Ooit gebeten door een paard?

Ik wel. In mijn dijbeen. Vijftien jaar was ik.

Stevig gebeten. Zes boven- en zes ondersnijtanden, ontworpen om gras af te snijden. Ze werken als een bankschroef. Dat doet pijn. Zes maanden later zat de bloeditstorting er nog.

De nare ervaring deed me nadenken. Waarom had het paard zijn tanden in mij gezet? Het was nochtans mijn paard. Ik had ervoor gewerkt en gespaard. Het kende me. Misschien had ik de beet zelf wel uitgelokt? Ik stond stil bij hoe ik mij die ochtend voelde ... Ik was erg gespannen en boos over wat er op dat moment in mijn leven gebeurde. Misschien kreeg ik een beet omdat ikzelf het paard had toegebeten? Wat je zaait, is wat je oogst. Het paard reageerde gewoon op de energie die ik uitzond terwijl ik het aan het borstelen was. Zou dat kunnen? Als je een paard gespannen benadert, gaat het paard zich ook gespannen gedragen. Het hield mij gewoon een spiegel voor. Misschien is dat bij mensen net hetzelfde?

Je krijgt de klanten die je verdient. Het enige verschil is dat een paard heel direct en instinctief reageert en verschrikkelijk sterk is. En de feedback dus extra hard binnenkomt. Bij mensen kun je meer negeren. Mensen die zich niet erkend voelen, worden kwaad of emotioneel. Ze bijten met woorden. Ze kloppen op tafel. Of ze denken er het hunne van en zeggen niets. Maar dan spreken hun blik en hun houding boekdelen. Als ze ontevreden zijn haken ze af. **De vraag is of je bereid bent om de communicatie van de klant te zien als een boodschap voor jezelf.** De volgende vraag is dan of je je eigen communicatie kunt aanpassen zodat de klant zich gezien voelt en geen 'moeilijke' klant wordt? Daarover gaat dit boek.

Dit boek is bedoeld voor iedereen die met interne en externe klanten werkt: dienstverleners, balieverantwoordelijken, consulenten, inspecteurs, consultants, officemanagers, klantverantwoordelijken, ondersteunende diensten (IT, HR, Juridische dienst, ...) ...

DE LUCHTHAVEN VAN COSTA RICA: GEBOORTE VAN 'DE KLANTENDRIEHOEK'

7

Zomer 2004. Klara en ik hadden onze rondreis doorheen Costa Rica afgerond. We hadden over onverharde wegen gehobbeld, door de mangrovejungle gewaad en tussen de vulkanen vertoefd. We hadden genoten van tochten te paard door de jungle, dagwandelingen, de prachtige natuur en het leven onder de zeespiegel. Het was een lange en prachtige vakantie geweest.

Maar na 21 dagen zat onze reis erop. Je arriveert gepakt en gezakt op de luchthaven voor een lange vlucht terug. En met al die mooie herinneringen in je hoofd wil je naar huis. Om een mooi verhaal te kunnen vertellen en terug aan de slag te gaan. Liefst snel. Zonder omweg.

Pech. Dat vliegen zou niet meteen lukken, zo hoorden we aan de incheckbalie. Waarom, dat werd er niet bij verteld. Niemand die echt van wanten wist. Gestrand op het vliegveld. Chaotische uitleg. Zonder concrete informatie die het wachten draaglijk maakt. Als je op de tijd gaat letten, lijkt die langzamer te gaan. En die tijd, die ging subjectief alsmaar trager lopen. Veertien uur hebben we uiteindelijk moeten wachten. En we liepen ook onze aansluiting in Miami mis. Dat zorgde nog eens voor dertien uur extra vertraging. Onze terugreis heeft in plaats van de voorziene veertien uur bijna twee volle dagen geduurd.

Als je iets dringend wilt en enkel maar het gevoel hebt dat je tijd-verliest, zorgt dat voor een zeer onprettig gevoel. Tijdens die ongeïnfomeerde wachttijd gierden alle denkbare emoties door mijn lijf. Ik heb me daarbij alle vragen gesteld die ongetwijfeld door alle andere passagiers en bij extrapolatie elke ontevreden klant ook maar gesteld kunnen worden.

Hoelang gaat dit nog duren? Waarom kunnen we niet vertrekken? Waarom zegt men ons niets? En niemand die me vraagt hoe ik mij hierbij voel. Laat staan dat iemand zijn excuses aanbiedt of aangeeft dat hij begrijpt dat dit wachten niet prettig is. Enig begrip zou wel op zijn plaats zijn.

Is het mogelijk om eventueel gewoon nog een dagje langer in Costa Rica te blijven en niet hier op de luchthaven onze tijd te moeten verdoen? Wanneer kunnen we vertrekken? Wanneer komt dat dekselse vliegtuig eraan? We wachten intussen al zes uur en het enige wat we weten is dat de vlucht niet vertrekt. Hoe gaat men ons verwittigen? Wordt dat omgeroepen? Zullen we die oproep wel horen? Waar moeten we wachten? Hier aan de balie? Waar? Wanneer? Wie? Hoelang? Hoe? De vragen werden alsmäär korter.

En zoveel uur laten op de luchthaven van Miami bleven de vragen komen. Miami International Airport is de tweede meest drukke luchthaven van de VS. En normaal belooft het elk van de veertig miljoen jaarlijkse passagiers een 'world-class experience'. Maar als je er in het midden van de nacht aanspoelt, wil je vooral zo snel mogelijk dat hotel in dat voor je is gereserveerd. Statistiek interesseert je dan geen sikkepit. Je wilt een bed. *Help, de uitleg om het hotel te vinden klopt niet. Waar is dat hotel? Hierlangs? Daarlangs? Het is halfdrie en we dwalen nog altijd rond op de luchthaven. Ik ben doodop en niemand heeft daar oog voor. Als men nu voor de zoveelste keer met een chaotische uitleg aan komt draven, sla ik iemand op zijn gezicht ...* Gelukkig is dat laatste

niet gebeurd. 'Homeland security' hoefde niet tussenbeide te komen. We vonden onze hotelkamer.

Later die dag bracht de terugvlucht van Miami naar Schiphol rust. De controle was terug. En dat creëerde vrije ruimte om de film van onze terugreis af te spelen. *Wat was er die voorbije uren met mij gebeurd? Waarom werd ik zo boos en agressief – en met mij vele anderen? Wat had men kunnen doen om dit te voorkomen? Hoe had men in de luchthaven klantgericht kunnen werken? Had men de vervelende situatie toch aanvaardbaar kunnen maken voor de klant? Hoe had men mijn begrip gekregen? Hoe had men van mijn negatieve ervaring een positieve ervaring kunnen maken?*

Ik maakte een lijstje met al de dingen die ik niet had gekregen en waar niemand aan had gedacht om ze me te geven. *Waar was de communicatie fout gelopen? Hoe kwam dat?* Ik zette voor elk moment mijn 'communicatienoden' op een rij; waar ik behoefte aan had en waar men de behoefte niet had ingevuld. Daartegenover plaatste ik al de dingen die men had kunnen doen om aan mijn noden te voldoen. *Hoe had men in mij een 'moeilijke' en zelfs 'agressieve' klant kunnen vermijden?* En vervolgens koppelde ik die ervaringen en inzichten aan de kennis en ervaring die ik in de twintig jaar daarvoor als psycholoog en coach/trainer had meegekregen. *Wat had men kunnen doen om, ondanks de onprettige situatie, van mij een tevreden klant te maken?*

Ik kwam tot de conclusie dat dit laatste zeker had gekund. Ik realiseerde mij dat ik drie fundamentele communicatiebehoeften heb als klant.

Ik wil in mijn gevoelens erkend worden, ervaren dat er geluisterd wordt en dat er begrip is voor wat ik vertel, en dat er voor mij gezorgd wordt.

Ik wil ook duidelijkheid, structuur, sturing en instructies als ik het niet meer weet.

En ik wil ten allen tijde informatieve gerechtigheid. Ik wil weten waaraan en waaraf.

Mocht men op de luchthavens aan deze simpele behoeften tegemoet zijn gekomen, dan was ik veel relaxter geweest en was ik wellicht als een begripvolle klant mijn verlate vliegtuig opgestapt. Ik krabbelde een en ander op papier. Thuis aangekomen vertelde ik aan iedereen die het wilde horen het verhaal van onze vertraging. Tegelijk toetste ik het model dat ondertussen vorm aan het krijgen was in mijn hoofd. Bleek dat iedereen de ervaringen, het model en de achterliggende behoeften in sterke mate herkende. Daarmee was 'De Klantendriehoek' geboren. Ik koester nog steeds met warmte de inzichten die me zijn meegegeven tijdens mijn verlengde verblijf op de luchthavens van Costa Rica en Miami.

INHOUD

| | |
|------------------|-----------|
| Inleiding | 14 |
|------------------|-----------|

DEEL 1

De Klantendriehoek

| | |
|---|-----------|
| De kat, de leeuw en het hert | 17 |
| Omgaan met klanten in de nieuwe tijd | 18 |
| De derde weg | 20 |
| Het zien van je eigen invloed | 21 |
| De oerreacties | 24 |
| Oerreactie bij moeilijke of bedreigende situaties | 25 |
| Vechten, vluchten of bevrozen | 31 |
| De leeuw vecht | 33 |
| Het hert vlucht | 37 |
| De kat bevriest | 40 |
| De valkuil van de oerreacties | 43 |
| De kracht van de oerreacties | 46 |
| Drie belangrijke noden bij de klant | 52 |
| Nood aan contact | 53 |
| Nood aan duiding | 55 |
| Nood aan sturing | 58 |
| Drie focuspunten | 61 |
| Noden compenseren | 64 |
| De vier wetten van 'De Klantendriehoek' | 65 |

DEEL 2**Sensitiviteit en Flexibiliteit**

| | |
|--|-----------|
| Drie focuspunten en drie soorten vaardigheden | 71 |
| Vaardigheden van het hert | 72 |
| Vaardigheden van de kat | 83 |
| Vaardigheden van de leeuw | 88 |
| Het slechtnieuwsgesprek | 93 |
| Praktijkvoorbeelden | 99 |

DEEL 3**Communicatie op afstand**

| | |
|--------------------------------------|------------|
| Klantgericht telefoneren | 111 |
| De kwaliteit van telefonisch contact | 112 |
| Het hert | 113 |
| De kat | 115 |
| De leeuw | 117 |

DEEL 4**Communicatie via het scherm**

| | |
|---|------------|
| Klantgericht mailen en sociale media | 121 |
| De kwaliteit van e-mail | 122 |
| Het hert | 123 |
| De kat | 125 |
| De leeuw | 126 |
| Sociale media | 126 |

DEEL 5

Agressie

| | |
|---|------------|
| De grensoverschrijdende klant | 131 |
| Waarom een extra hoofdstuk over agressie? | 132 |
| Waar komt agressie vandaan? | 132 |
| Grensoverschrijdend agressief gedrag | 133 |
| Altijd eerst de leeuw | 135 |
| Nood aan contact | 140 |
| Nood aan duiding | 143 |
| Oefening: integratie van de drie focuspunten bij agressie | 145 |

DEEL 6

Organisatie

| | |
|--|------------|
| Cultuurverandering rond klantgerichtheid | 149 |
| Ingebedde cultuurveranderingstrajecten | 150 |
| De organisatiecontext en klantgericht werken | 151 |
| De organisatiecontext en omgaan met (fysieke) agressie | 152 |

| | |
|------------------------------|------------|
| Het einde van de reis | 155 |
|------------------------------|------------|

| | |
|------------------|------------|
| Dankwoord | 157 |
|------------------|------------|

| | |
|----------------------------------|------------|
| Over 'De Klantendriehoek' | 159 |
|----------------------------------|------------|

INLEIDING

Met dit boek wil ik je meer houvast bieden bij het creëren van duurzame, harmonieuze en heldere klantrelaties die jou en de klant tot een tevreden mens maken. Het geeft je inzicht in jouw impact op het gedrag van klanten, je invloed op wat er misgaat én goed loopt. Het biedt een kader, een model en houvasten om in gelijk welke situatie een open klantenrelatie te creëren. Je zult in dit boek ook heel wat concreet toepasbare tips, herkenbare voorbeelden, gespreksschema's, checklists en opdrachten terugvinden.

Als je niet op de noden van de klant inspeelt, krijg je te maken met ontevreden of geïrriteerde klanten, of erger nog, agressieve klanten. Agressieve klanten vragen in extremis om aandacht voor hun nood. Het model van 'De Klantendriehoek' dat ik in dit boek voorstel, brengt hier soelaas.

'De Klantendriehoek' laat je toe om je sensitiviteit te ontwikkelen voor de signalen die je klant uitzendt. Zo kun je meer verbinding maken met de klant en zijn verschillende noden detecteren. Het model is toepasbaar en bruikbaar zowel in situaties waar er reeds een goed klantencontact is, als voor een klantenrelatie met kleine ergernissen, als in de context van een escalerende situatie waar de klant agressief is en bedreigingen uit. 'De Klantendriehoek' biedt je ook handvatten om daar dan flexibel op in te spelen en in elke situatie de juiste mondelinge en schriftelijke communicatieve vaardigheden in te zetten. Vanuit het model kunnen een heel aantal procedures en afspraken in

de organisatie ontwikkeld worden waardoor de klantgerichtheid vergroot en versterkt wordt.

Met Van Kelst & Co verzorgen we reeds meer dan achttien jaar lang trainingen rond klantgerichtheid in organisaties. 'De Klantendriehoek' is daarbij voortdurend getoetst aan de dagdagelijkse praktijk van het omgaan met klanten. Dit boek is dan ook een echt doeboek geworden. Alle voorbeelden en oefeningen komen uit het echte leven.

Ik wens je veel succes bij het versterken van je klantgerichte vaardigheden.

Philip Van Kelst

DE KAT, DE LEEUW EN HET HERT

In dit deel leg ik het model van 'De Klantendriehoek' uit. We gaan in op de verschillende noden van een klant en hoe je best op die noden kunt inspelen. Aan de hand van een aantal vragen en oefeningen zul je ontdekken hoe je van nature op lastige klanten reageert. 'De Klantendriehoek' biedt je een model aan om deze natuurlijke reflex te herkennen, te zien wanneer deze niet effectief werkt, deze reflex tegelijk positief aan te wenden en desnoods om te buigen. Zo leer je wat je zegt en doet, afstemmen op wat de klant tevreden maakt en voorkom je dat hij een 'moeilijke' klant wordt.

OMGAAN MET KLANTEN IN DE NIEUWE TIJD

We leven in een tweespalt. Er wordt van ons altijd maar meer verwacht. En we verwachten ook steeds meer van anderen. In het privéleven en in de werkcontext. We willen een partner die aantrekkelijk is, kan luisteren, verantwoordelijkheid neemt, initiatief neemt, assertief is, zorg kan dragen ... Het management verwacht meer efficiëntie en resultaten van de leidinggevenden. Leidinggevenden verwachten van hun medewerkers engagement en heldere communicatie. Medewerkers verwachten meer ondersteuning en empathie van hun leidinggevenden en binnen hun team. De burger verwacht transparantie en openheid van de overheid en de politiek. Klanten verwachten van de dienstverlener en de klantverantwoordelijke luisterbereidheid, snelheid, duidelijkheid, uitleg, verantwoording ...

Dat alles zet iedereen onder druk ... ook ons als dienstverlener en klantverantwoordelijke. Druk vinden we niet leuk. We willen dat niet en gaan niet akkoord of we geven toe. We zitten in een tweespalt. Een tweespalt van 'verzet en weerstand' versus 'toegeven en meegaan'.

Bij de eerste keuze zullen we de nieuwe eisen en verwachtingen bestrijden of overboord gooien en al het mogelijk doen om terug te keren naar de 'goede oude tijd'. Die houding is volgens mij irreëel, naïef en leidt tot verstarring. Heel de tijdsgeest steunt de eisen en verwachtingen van de klant. Op zich zijn ze ook niet absurd. De klant heeft minder tijd, wil geen tijd verliezen en verwacht een snelle reactie. We leven in het informatietijdperk. De klant eist zijn recht op om correct geïnformeerd te worden door jou. En in een tijd waarin respect voor het individu en eigenheid van iedereen groter en groter wordt, is het logisch dat de klant gehoord en gezien wil worden. Het vroegere respect van klanten voor de dienstverlener als 'expert' is er niet meer. Sommige klanten zijn zelfs meer expert dan jij. Overal vinden ze informatie. Ze willen met jou een 'partnership', 'samen denken',

een 'sparringpartner' die hen ondersteunt. En als ze willen switchen vinden ze online wel tien andere aanbieders. Behalve als ze klant zijn bij de overheid. Dan hangen ze vast. Maar dan worden ze boos, kwaad, freaken uit op sociale media, gaan naar de politiek, de ombudsman ... Ze pikken het niet meer.

Bij een aantal overheidsdiensten is de vraag of eis tot 'partnership' vanuit de burger in zeer sterke mate aanwezig. In een aantal gevallen vormde dit de voorbije jaren de aanleiding om ons te betrekken bij trainings- en cultuurveranderingstrajecten binnen de overheid. Een voorbeeld hiervan is de dienst 'Onroerend Erfgoed' waar wij voor werkten. De roep van de burger die eigenaar is van een 'monument' om samen na te denken en oplossingen te zoeken, klinkt alsmaar luider. De uitdaging voor deze dienst is inderdaad om, binnen de grenzen van de regelgeving en van de zorg voor het erfgoed, mogelijkheden te zoeken die aan de wensen van de klant tegemoet komen. Dat vraagt een aanpassing en het flexibel omgaan met de rol van expert.

De tweede keuze, het blind inwilligen van de nieuwe eisen en ze tegemoet treden met oude gedragspatronen werkt ook niet. We komen onszelf tegen. En dat doet pijn. We worden ziek, overgestresseerd, branden op, het licht gaat uit. SD Worx maakte begin 2016 bekend dat er in 2015 een record aantal mensen langdurig (meer dan een maand) ziek was in Vlaanderen.¹ Het langdurig verzuim gaat sinds 2008 in stijgende lijn: van 1,75 procent in 2008 naar 2,81 procent in 2015. Er is veel meer druk en we staan voor een dilemma.

1 SD Worx, *Langdurig ziekteverzuim blijft stijgen en bereikt record*, 8 februari 2016, van www.sdworx.be

Aan de andere kant zijn we in een tijd van ongekende mogelijkheden. Op YouTube zie ik filmpjes van wat 'gewone' kinderen, jongeren en volwassenen met een ongeziene lichtheid en evidentie kunnen, als danser, als zanger, in hun contact met dieren ... Ik kijk verwonderd naar mijn eigen dochters en hun vrienden en vriendinnen. Zij staan op hun 27ste veel verder dan ik en mijn vroegere leeftijdsgenoten op die leeftijd. Ze gaan de wereld tegemoet met een openheid en zelfzekerheid waar ik vroeger alleen maar van kon dromen en waarvan ik denk dat ze toen gewoon niet bestond. Ze communiceren helder, kunnen luisteren en kunnen ingewikkelde problemen en conflicten oplossen ... Ik zie een aantal bedrijven en organisaties die er de voorbije twintig jaar in geslaagd zijn om een totaal nieuwe organisatiecultuur te creëren, waar ontwikkeling, openheid, zelfkennis en opleiding centraal staan. Daardoor zien die organisaties hun resultaten in crisistijden sterk verbeteren ... In onze coachings ontmoet ik sterke leidinggevenden die bereid zijn om bij de dingen stil te staan, zichzelf in vraag te stellen en op zoek te gaan naar hoe ze 'dienstbaar' kunnen zijn ten aanzien van de ontwikkeling van hun medewerkers. Ik ontmoet leidinggevenden die in staat zijn om hun mensen te laten schitteren en hun eigen ego daaraan ondergeschikt maken.

De wereld is in verandering met horten en stoten. En daarbij ontstaat er een sneeuwbal van verwachtingen, eisen en noden die ons voor een dilemma plaatsten en tegelijk een rijkdom aan mogelijkheden en ontwikkelingskansen.

DE DERDE WEG

Er is hoop. Er is een derde weg om uit de genoemde tweespalt te geraken; een weg die op zoek gaat naar nieuwe mogelijkheden en ontwikkelingskansen. Het is een weg waar we niet meer boos worden omwille van de vele verwachtingen die vanuit de klant op ons

afkomen, niet geïrriteerd raken door al die hoge eisen. Maar we willen niet zomaar alles in. We stellen ook grenzen en bakenen af. Dit boek helpt je deze weg te bewandelen.

Het is een weg van *verbinding en begrip*. Verbinding en luisteren naar de klant. Als de ander gehoord wordt, verandert zijn gedrag. Het is een weg van *stilte, zelfreflectie en mededogen*, waarbij je stilstaat bij je eigen functioneren, kijkt naar de eigen noden, de eigen falende gedragspatronen en je eigen kracht die je verder kunt ontwikkelen. Het is een weg van *experimenteren en uitproberen*, waarbij je iets helemaal anders gaat doen dan gewoonlijk en waarbij je gedrag gaat stellen dat op het eerste gezicht wat tegennatuurlijk aanvoelt.

Als je dit boek gaat gebruiken, zul je nieuwe mogelijkheden ontdekken bij jezelf als klantverantwoordelijke of dienstverlener. Je krijgt een kader mee om je gevoeligheid voor de noden van de klant te versterken: je empathie, je observatievermogen, je sensitiviteit. Je krijgt houvasten om je communicatieskills te verbeteren en flexibeler in te spelen op de situatie en de klant. Als je de weg bewandelt die in dit boek is uitgestippeld, zul je meer *rust en zelfzekerheid* vinden, waardoor je de hoge verwachtingen van de klant met meer *comfort* tegemoet zult treden.

HET ZIEN VAN JE EIGEN INVLOED

Het gebeurt wel eens dat je een vriend of vriendin probeert duidelijk te maken dat die niet alleen verantwoordelijk is voor de dingen die mislopen op het werk. Je vindt dat hij of zij te veel op zich neemt. En omgekeerd denk je over iemand anders wellicht ook wel eens: *Nou, jij zou jouw bijdrage ook wel eens mogen zien in wat er daar gebeurt.*

Mensen verschillen van elkaar. De ene verbindt een succesvolle of niet succesvolle gebeurtenis steevast aan eigen gedrag; het is te danken of te wijten aan mij. De andere zoekt voor het succes of het falen steeds een oorzaak buiten zichzelf, in de buitenwereld: het is te danken of te wijten aan de andere(n). In de persoonlijkheidspsychologie heeft men daar een term voor bedacht: *interne en externe locus of control*.

EXTERNE LOCUS OF CONTROL

Als dienstverlener met een *externe locus of control* leg je de oorzaak van wat er gebeurt buiten jezelf. Je erkent je eigen rol niet, niet bij het goede en niet bij het slechte. En als er iets goeds of slechts gebeurt, is dat te danken aan een collega of aan iets waar je niets mee te maken hebt. Op het eerste gezicht lijkt dat comfortabel. Want je laat de dingen gewoon van je afglijden. Je moet niet nadenken over wat jouw invloed is op wat goed en fout loopt. Je hebt ook geen zelfreflectie of zelfkritiek nodig.

Maar anderzijds zit je daar toch maar. Je geniet niet echt van het succes. En als je zelf geen invloed hebt op wat er rondom je gebeurt, welke betekenis heb je dan? Welke voldoening haal je dan zelf uit je werk? Op lange termijn zie je zo je eigen invloed niet. Je creëert een wereldbeeld waarin je geen impact hebt, waarin als bij toeval de dingen goed en slecht kunnen lopen. Je creëert geen inzicht in je eigen bijdrage en je leert niet van je fouten noch je successen. Met het ouder worden loop je bovendien het risico dat je meer en meer verzandt in 'de gedragspatronen die je al had'. Je blijft ineffectieve gedragingen stellen die toevallig soms succes hebben en dan weer niet. Doordat je met het ouder worden fysiek en psychisch minder aankunt, krijg je nog minder en minder invloed op de omgeving. Je geraakt in een negatieve spiraal en raakt verbitterd.