

# White paper: Agressie: kun je dat voorkomen?

*Drs. Bart Seijnder, Senior consultant en trainer -Omgaan met emotie en agressie, eigenaar van Practice trainingen en coaching.*

*‘Vuile tering bitch!’. ‘Die sloerie komt me vertellen dat het gesprek beëindigd is, echt niet!’ Ben je gek geworden, kutwif!’*

De baliemedewerkster schikt zich een ongeluk. De klant spreekt zijn woorden op luide toon uit en priemt met zijn wijsvinger in haar richting. De beveiliging die tijdens het gesprek al langzaam dichterbij gekomen was, snelt nu toe en neemt het gesprek over: *‘Het gesprek is ten einde en ik verzoek u het pand te verlaten’*: dezelfde zin die de nu verstijfde medewerkster even daarvoor had gebruikt.

De klant is niet van plan gehoor te geven aan het verzoek. *‘Ik wil je baas spreken! Ik ga echt niet weg hoor, bel de politie maar!’* Tien minuten later begeleidt een agent de man naar buiten. Hij was een kwartier eerder binnengekomen met de vraag waarom hij die maand nog geen uitkering had ontvangen.

Bovenstaande woorden komen letterlijk uit het verslag dat Jennifer<sup>1</sup>, de uitgescholden baliemedewerkster, achteraf maakte van dit incident. Ze schreef hierin alles van zich af: elke opmerking die de klant maakte en hoe zij hier vervolgens op antwoordde. Ze probeerde vat te krijgen op de situatie, te ontdekken wat er mis ging in het gesprek en op welk moment.

Nu, een half jaar later, weet ze het nog steeds niet. Ze kan er nog steeds boos over worden. *‘Hoe kan iemand nu zo uit zijn plaat gaan?’*, vraagt ze me. We spreken elkaar voorafgaand aan de ‘agressietraining’ die ik haar en haar 50 collega’s de komende weken zal geven. *‘Ik maak het steeds vaker mee’*, vervolgt ze, *‘...het is net alsof burgers steeds kortere lontjes krijgen, ze worden steeds sneller boos en ze luisteren gewoon niet meer naar je....’*

Dit geluid hoor ik vaak, van vrijwel elke medewerker die ik mag trainen, vanuit elke organisatie die die producten of diensten aan een eindklant levert: Ziekenhuizen, banken, telecomaanbieders, winkelketens, politici, woningbouwverenigingen, Veilig thuis, gemeenten, verzekeringsmaatschappijen... Veel organisaties zien hun klanten steeds mondiger worden, hebben steeds meer te maken met klanten die ‘op een agressieve manier’ hun zin proberen te krijgen.

De gevolgen zijn enorm, voor zowel de medewerkers als de organisatie. Jennifer heeft nog steeds last van stress, angst en een gevoel van onveiligheid. Ze denkt en droomt nog vaak over het incident. Ziek meldde ze zich niet. Veel medewerkers die met agressie en geweld te maken krijgen doen dit wel. In 2014 kostte dit werkgevers uit de publieke sector alleen al 350 miljoen euro aan ziektegeld.

*‘Waarom worden mensen zo snel agressief?’* vraagt Jennifer me. *‘En wat kan ik daar aan doen? Kán ik er wel wat aan doen? Want ik weet het niet meer..! Ik wil veilig mijn werk kunnen doen, ik wil geen agressie.’ ‘Kan de gemeente niks doen?’*

Deze vragen probeer ik in dit paper te beantwoorden. In net iets andere woorden:

---

<sup>1</sup> Dit incident heeft daadwerkelijk plaatsgevonden, bij een afdeling werk en inkomen van een Nederlandse gemeente. Vanuit privacyoverwegingen heb ik de naam van de medewerker aangepast en maak ik geen melding van de gemeente waar het incident plaatsvond..

## **Wat kunnen werknemers en organisaties doen om agressie tijdens het werk te voorkomen ?<sup>2</sup>**

Ik beantwoord deze vraag via vier deelvragen:

1. Wat verstaan we onder 'agressie' ?
2. Hoe vaak komt agressie voor en wat is de trend ?
3. Wat zijn de oorzaken van agressie ?
4. Wat kunnen we doen om agressie tijdens het werk te voorkomen?

De antwoorden op de vragen zijn bruikbaar voor elke organisatie die contact heeft met 'eindklanten', ongeacht hoe dit contact plaatsvindt ('face-to-face' of telefonisch bijvoorbeeld) en waar het plaatsvindt.

### **1. Wat verstaan we onder agressie?**

Dit is de eerste vraag die ik in elke agressietraining stel. Ik krijg steeds weer zeer uiteenlopende antwoorden. Voor de één begint agressie 'als iemand met stemverheffing tegen me praat', voor een ander 'als ze echt met die stoel gaan gooien'. Laten we eens kijken hoe deskundigen de trem definiëren:

- 'Agressie en geweld op het werk kan gedefinieerd worden als een negatieve handeling die wordt gepleegd tegen en organisatie, of haar leden, en waarvan de slachtoffers gemotiveerd zijn om deze te voorkomen<sup>3</sup>.
- 'Aan agressie en geweld gaat vaak een 'conflict' tussen klant en medewerker vooraf: 'een persoon voelt zich gehinderd of geïrriteerd door iemand anders.'<sup>4</sup>
- Onder agressie verstaan we 'alle vormen van ongewenst gedrag waardoor medewerkers zich onveilig of bedreigd voelen of waarvan zij slachtoffer zijn. Agressie kan zowel fysiek als psychisch zijn. Ook kleine incidenten, zoals pesterijtjes, vallen onder agressie.'<sup>5</sup>
- 'Een medewerker of leidinggevende wordt door iemand van buiten de organisatie of het bedrijf (non)verbaal of fysiek lastiggevallen, bedreigd of aangevallen, in verband met het werk.'<sup>6</sup>

We zien dat al deze definities subjectieve elementen bevatten: 'een 'negatieve' handeling', een persoon 'voelt' zich gehinderd, geïrriteerd, onveilig of bedreigd en iemand wordt 'verbaal lastiggevallen.' We hebben allemaal een beeld bij deze woorden, maar de invulling ervan is vaak erg verschillend, afhankelijk van wat je als 'negatief' of 'ongewenst' ervaart. Daarnaast voelen we ons niet allemaal gehinderd door hetzelfde gedrag; de één wordt behoorlijk bang als een klant met donkere ogen en dikke wenkbrauwen boos kijkt, de ander denk juist: 'Hee, dat is net mijn oom, hij kijkt vaak chagrijnig maar is een aardige kerel!'

Wat we zien als agressief is vaak sterk afhankelijk van onze ervaringen met bijvoorbeeld 'boos-kijkende-klanten-met-donkere-ogen-en-dikke-wenkbrauwen' en wat we erover horen in de media.

### **2. Hoe vaak komt agressie voor?**

In de media duiken regelmatig berichten op als:

- 'Personeel aanmeldcentra slachtoffer van agressief gedrag asielzoekers'

<sup>2</sup> In dit paper richt ik me op agressie door externen; mensen van buiten de organisatie. Agressie (denk aan pesten) door collega's en leidinggevenden komt zeker ook en is niet minder ernstig. Dit onderwerp verdient een apart paper.

<sup>3</sup> Neuman & Baron, 1998

<sup>4</sup> Van de Vliert, 1997

<sup>5</sup> gezondenzeker.nl, de site over preventie van fysieke belasting en van agressie in de zorg.

<sup>6</sup> Factsheet agressie, agressievrijwerk.nl

- 'Apothekersassistenten vaker geconfronteerd met agressie'
- 'Twee conducteurs in trein mishandeld door zwartrijder'
- 'Agressie tegen personeel tankstation om ID-controles'
- 'Een derde van politiemensen heeft te maken met agressie'
- 'Agressie tegen twee derde hulpverleners, maar weinig aangiften - aantal incidenten de laatste twee jaar verdrievoudigd'

Door de veelheid aan berichten kun je de indruk krijgen dat er steeds meer agressie-incidenten plaatsvinden. Is dat ook zo? Verschillende instanties doen in dit kader longitudinaal onderzoek, zoals 'Het Expertisecentrum Veilige Publieke Taak (eVPT)<sup>7</sup>', het CBS, de Politie en TNO.

Opvallend zijn de bevindingen van het CBS in de Veiligheidsmonitor 2016: *'Het aantal mensen dat zich respectloos behandeld voelt, daalt gestaag.... Vooral in winkels en bij bedrijven ervaren klanten minder vaak een gebrek aan respect bij het personeel. In 2008 rapporteerde 23 procent onheus te zijn bejegend, in 2016 was dat gedaald tot 14 procent.'*

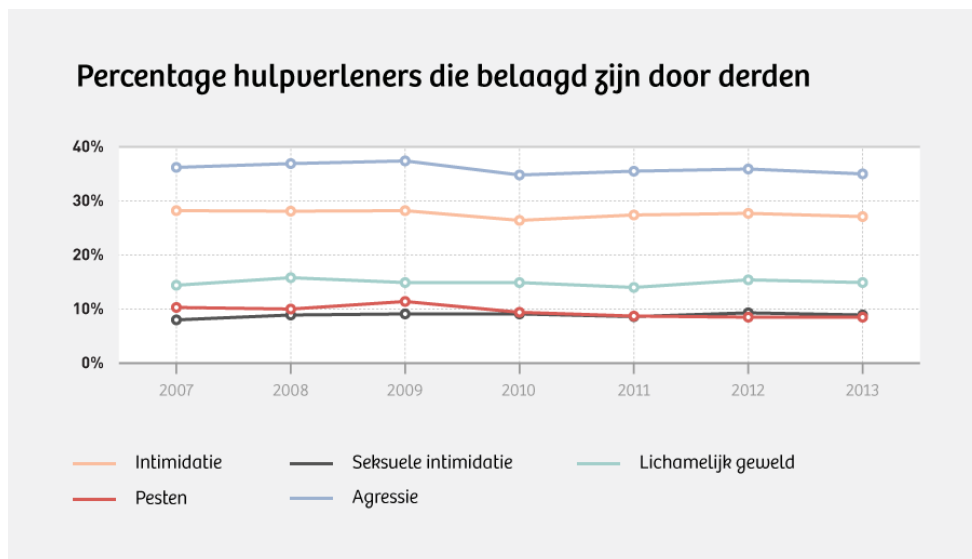
Klanten ervaren dus minder respectloze behandeling door bedrijven, maar hoe zit dat andersom eigenlijk? De Politie, eVPT en TNO zijn het over twee dingen eens:

1. Veel medewerkers hebben te maken met agressie of geweld in hun werk.

Zo geeft TNO aan dat 1,6 miljoen medewerkers slachtoffer is van agressie door mensen buiten de organisatie<sup>8</sup>. In de Gezondheidszorg en de verpleging kwam in 2014 de helft van alle medewerkers met agressie in aanraking. En het eVPT meldt dat in 2013 zo'n één op de drie medewerkers met een publieke taak te maken kreeg met agressie of geweld.

2. Het aantal gemelde incidenten blijft redelijk stabiel

Het eVPT constateert over de afgelopen jaren een lichte afname van het aantal agressie-incidenten. Ook het TNO ziet dat 'in de periode van 2007 tot 2014 het aantal slachtoffers van interne en externe agressie nagenoeg gelijk is gebleven. De politie ziet tussen 2011 en 2014 een lichte stijging in het aantal geregistreerde incidenten tegen politieagenten, ambulancemedewerkers en brandweerlieden. Ook het aantal aangiftes steeg licht. De stijging vond vooral plaats tussen 2011 en 2012. Als mogelijke verklaring van dit laatste noemt de politie de grootschalige bewustwordingscampagne van SIRE in 2011, met als onderwerp 'geweld tegen hulpverleners'. Uit het rapport van de politie: *'Bij een toename aan media-aandacht (en bewustwording) voor een bepaald misdrijf, neemt de aangiftebereidheid en de kwaliteit van registratie van dit misdrijf toe.'*



<sup>7</sup> verzamelt data van alle medewerkers in een publieke functie en deelt jaarlijks de Monitor Veilige Publieke Taak van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties met een breed publiek.

<sup>8</sup> Hierbij is sprake van 'extreme agressie', bijvoorbeeld door klanten, patiënten, leerlingen en passagiers. TNO, Agressie op het werk, 2014.

Agressie komt dus vaak voor maar het aantal incidenten daalt eerder dan het stijgt. Hoe komt het dan dat veel medewerkers 'steeds meer agressie' ervaren?

Naar mijn weten is dit nooit onderzocht. Mogelijk blijft het aantal agressie-incidenten gelijk, maar worden we steeds vaker met berichten over deze incidenten geconfronteerd, zodat het aantal incidenten in onze beleving toenemen. Bijvoorbeeld doordat we steeds meer tijd op internet en social media doorbrengen<sup>9</sup>, door de toegenomen concurrentie tussen media om de nieuws-consument, doordat een steeds groter deel van het nieuws dat we tot ons nemen afkomstig is van social media en doordat dit nieuws vaak gaat over schandalen, drama, sensatie en spektakel<sup>10</sup>. Bovendien zorgen de slimme algoritmen van bijvoorbeeld facebook en Google ervoor dat hoe vaker we op een nieuwsonderwerp klikken, hoe vaker we dit soort berichten voorgeschoteld krijgen. Tot zover de speculatie; Nader onderzoek is noodzakelijk om harde uitspraken te kunnen doen over het verband tussen media en agressie-beleving.

### 3. Wat zijn de oorzaken van agressie ?

In de wetenschappelijke literatuur worden vaak drie hoofdoorzaken onderscheiden:<sup>11</sup>.

1. Persoonlijke factoren
2. Omgevingsfactoren
3. Sociaalrelationele factoren

#### Persoonlijke factoren

Deze kunnen betrekking hebben op de dader of op het slachtoffer. Bij de *dader* spelen persoonlijkheid, de psychische gezondheid en 'stemming' een rol. Concrete problemen op persoonlijk vlak hebben invloed op die stemming en die psychische gezondheid. Denk bijvoorbeeld aan geldgebrek, relatieproblemen en het gebruik van alcohol, amfetamine en cocaïne of een combinatie van deze drugs<sup>12</sup>. Persoonlijkheid wordt op zijn beurt mede bepaald door opvoeding. Als iemand tijdens zijn opvoeding vaak in aanraking komt met verbaal en/of fysiek geweld, kan hij<sup>13</sup> dit als iets 'normaals' zijn gaan zien. Soms ziet men het gebruik van geweld zelfs als een aangenaam tijdverdrijf<sup>14</sup>.

Bij 'stemming' kan bijvoorbeeld verveling een rol spelen<sup>15</sup>. En...als je niet op tijd en ongezonder eet, vermindert de zelfbeheersing ('self-control'), met een grotere kans op boosheid en agressie als gevolg.<sup>16</sup>

Vaak is er sprake van een combinatie van al deze factoren en speelt bovendien de groep waarin iemand zich bevindt een belangrijke rol. Geldingsdrang en imago kunnen dan een belangrijke

<sup>9</sup> Media Standaard Survey 2015: Nederlanders zijn gemiddeld ruim twee uur per dag online. Dat is een stijging van 34 procent ten opzichte van 2011. Hoewel de surftijd in alle leeftijdscategorieën steeg, zijn er grote verschillen. De surftijd van tieners is met ruim drie uur per dag fors, een stijging van 59 procent ten opzichte van 2011

<sup>10</sup> 'Als een politicus of medium wil overleven in de aandachtseconomie, is de enige richting immers hoger, groter, méér. Meer schandaal, meer drama, meer sensatie en spektakel. Minder informatie.' De correspondent, Bregje Hofstede, 21 oktober 2017.

<sup>11</sup> Neuman en Baron, 1998

<sup>12</sup> 'Van de frequent in het uitgaansleven gebruikte middelen blijken alcohol, amfetamine en cocaïne de hersenfuncties dusdanig te beïnvloeden dat zij gewelddadig gedrag onderinvloed (deels) verklaren.' De juiste snaar, 2012 – WODC Ministerie van Veiligheid en Justitie, Den Haag

<sup>13</sup> Voor het leesgemak gebruik ik in dit paper het woord 'hij' als ik over een medewerker spreek. Ik doel hiermee nadrukkelijk ook op vrouwelijke medewerkers.

<sup>14</sup> Winlow & Hall, 2006

<sup>15</sup> cf., Harris & Ogbonna, 2009

<sup>16</sup> Brad J. Bushman (Ph.D. 1989, University of Missouri, professor at The Ohio State University & VU, Amsterdam) legt de link tussen voedsel, zelfbeheersing en agressie. 'Aggression often starts when self-control stops. Bushman focuses on the link between levels of glucose (blood sugar) and self-control. Glucose provides our brain with the fuel it needs to exercise self-control, including control of angry feelings and aggressive impulses. Bushman's research shows that when people become hungry, they also tend to become angry and aggressive, captured by the term "hangry" (hungry+angry). Healthy foods like veggies, fruits, and whole grains can make people less hangry.'

aanjager zijn. Tot slot lijken mannen meer geweld te veroorzaken dan vrouwen. Overigens lijkt er volgens Amerikaanse cijfers geen verband te bestaan tussen agressie en geweld en etniciteit<sup>17</sup>.

Een aantal persoonlijke kenmerken verhogen de kans om *slachtoffer* te worden van agressie en geweld; Medewerkers die emotioneel niet erg stabiel zijn, slecht tegen stress kunnen<sup>18</sup>, een negatief zelfbeeld hebben, weinig zelfvertrouwen hebben en/of veel boosheid in zich hebben zijn vaker slachtoffer dan andere medewerkers. Daarnaast is *een gebrek aan sociale vaardigheden* een belangrijke reden voor herhaald slachtofferschap<sup>19</sup>. Denk aan medewerkers die ongevoelig zijn voor de emoties van anderen, niet in staat zijn om hun eigen belangen te benoemen of die een verzoek van een klant weigeren op een manier die ergernis oproept.

## Omgevingsfactoren

We onderscheiden er daarvan drie:

1. Letterlijk de *omgeving waarin je contact hebt met de klant en de omstandigheden* waaronder het contact plaatsvindt

Zo leidt bijvoorbeeld een drukke en warme ruimte sneller tot ontevredenheid en conflicten dan een rustige ruimte met een aangename temperatuur. Vooral als een klant lang in zo'n warme, drukke ruimte moet wachten<sup>20</sup>.

Een medewerker die werkt met contact geld heeft een vergrote kans om slachtoffer te worden van geweld; voor vervoersmaatschappijen de aanleiding om geheel over te gaan op digitale betalingsvormen.

Ook het in je eentje (of vergezeld van weinig collega's) klantcontact hebben vergroot de kans dat je slachtoffer wordt van geweld<sup>21</sup>.

Bij face-to-face-contact probeert men agressie vaak te voorkomen met beveiligingsmaatregelen. Bijvoorbeeld in de vorm van bewakingscamera's, toegangspasjes, alarm, intercomsystemen en beveiligers. Dit kan inderdaad zeer goed preventief werken. Echter: een al te nadrukkelijke en zichtbare aanwezigheid van dit soort maatregelen *kan* ook averechts werken, doordat ze wantrouwen en angst voor conflicten kunnen verhogen<sup>22</sup>.

Als het klantcontact niet face-to-face maar telefonisch of digitaal plaatsvindt spelen weer andere factoren een rol. Bij telefonisch contact ziet of hoort de medewerker de klant niet tijdens bijvoorbeeld.... het doorlopen van een lang, onduidelijk keuzemenu, het 'in de wacht zitten', het horen van een muziekje of het voor de tiende keer horen van de boodschap 'nog een momentje geduld alstublieft.' Dit zijn stuk voor stuk factoren die vaak aanleiding zijn voor irritatie<sup>23</sup>, waarbij de stap naar (verbale) agressie kleiner wordt.

2. Het *Organisatieklimaat en publieke opinie*.

Een belangrijke voorspeller van agressie en geweld is de manier waarop medewerkers als groep naar deze fenomenen kijken. Organisaties die veel te maken hebben met agressie en lopen het risico dit te gaan zien als 'normaal onderdeel van het werk'. Als gevolg daarvan wordt er steeds minder (of niets) van gezegd als er een incident plaatsvindt en worden er van incidenten steeds minder (of geen) meldingen gemaakt. Dit zorgt ervoor dat de agressie en het geweld in stand blijven en zelfs toenemen. De ernst van de problematiek blijft zo onzichtbaar voor het management en het aantal incidenten neemt eerder toe dan af. Daarnaast stelt niet iedere organisatie heldere normen: welk gedrag accepteren we wel en wat accepteren we niet van klanten? Wat is de grens van onze organisatie en hoe bewaken we deze? Hoe communiceren we deze grens naar onze klanten? En wat zeggen we en doen

<sup>17</sup> Agressie en geweld tegen medewerkers met een publieke taak, literatuurverkenning, universiteit Twente, 2014)

<sup>18</sup> Grandey et al., 2004 spreken over neuroticisme.

<sup>19</sup> Neuman & Baron, 2006

<sup>20</sup> Yariv, 2012; zie ook Pruyn & Smidts, 1998)

<sup>21</sup> Castillo & Jenkins, 1994; Barling, 2009

<sup>22</sup> Williams & Ahmed, 2009

<sup>23</sup> Salesquest: top 10 telefoongernissen, 2016.

we bij een klant die de grens overschrijdt? Het ontbreken van duidelijke antwoorden op deze vragen vergroot de kans op agressie en geweld. Want bij het ontbreken van een collectieve grens gaat iedere medewerker zijn eigen grens hanteren en we hebben eerder gezien dat deze voor iedereen anders is. Dit zorgt voor onduidelijkheid en onbegrip bij klanten, voor meer onduidelijkheid tussen medewerkers onderling en voor meer onzekerheid bij bijvoorbeeld nieuwe medewerkers en stagiairs. Dit vergroot de kans op agressie.

3. De aanwezigheid van een groep of van *omstanders* kan negatief uitwerken op een agressie-incident, bijvoorbeeld door geldingsdrang van iemand uit de groep ten opzichte van andere groepsleden of juist door 'collectieve passiviteit' (het *bystander effect* <sup>24</sup>). Gelukkig biedt de aanwezigheid van een groep ook kansen; welke dat zijn lees je in de vierde paragraaf ('Wat kunnen we doen...')

### Sociaalrelationele factoren

Deze gaan over de relatie / het contact tussen de klant en de medewerker. Zowel de medewerker als de klant hebben over hierover bepaalde gedachten. Deze *mindset* bepaalt vervolgens het *gedrag* dat ze naar elkaar vertonen.

#### De mindset

- Het niet kunnen *innemen* van het *perspectief* van de ander vergroot de kans op agressie. Het werkt de-escalerend als een medewerker even 'in zijn schoenen van de klant kan gaan staan'; zich bedenken hoe het de situatie voor de klant is, in zijn specifieke omstandigheden, met zijn voorgeschiedenis. Dit bevordert een empathische houding, die ervoor zorgt dat conflictpartijen betere conflictuitkomsten verkrijgen<sup>25</sup>. De reden voor het niet kunnen innemen van het perspectief van de ander ligt vaak in stress. Mensen onder stress raken namelijk sterker gericht op zichzelf.<sup>26</sup>
- Ook machtsongelijkheid speelt een rol, vooral als de klant slechts bij één partij terecht kan (denk aan overheidsdiensten). Of in het contact met een toezichthouder of controleur (denk aan de politie of de 'uitsmijter bij een discotheek'). Als er in zo'n situatie een conflict ontstaat heeft de medewerker vaker de neiging tot het 'opleggen' van zijn mening/belang aan de ander: ook wel forceren genoemd<sup>27</sup>. De klant voelt zich daardoor soms onmachtig doordat de medewerker de regels en de kwaliteit bepaalt van wat hij krijgt. Dit vergroot de kans op agressie.
- Ook als de klant denkt dat de medewerker een heel ander doel heeft dan hijzelf, kan dit de bron vormen voor een conflict. Bijvoorbeeld als het doel van de medewerker is: 'strak alle procedures volgen.' Als de klant een gemeenschappelijk doel ziet kan dit juist leiden tot een constructieve houding (denk aan: 'het verder helpen van de klant').
- Daarnaast is de onderlinge afhankelijkheid belangrijk. Als de klant en de medewerker elkaar in de toekomst nog nodig hebben, leidt dit tot meer constructief gedrag.
- De beleving van het klantcontact en in het bijzonder van conflicten speelt een rol; Een medewerker die vaak te maken heeft met ontevreden klanten, kan zo'n klant gaan zien als een normaal onderdeel van het werk. '*Dat is alweer beller nummer 20 met dit probleem.*' Denkt hij bijvoorbeeld. Deze gedachte kan zich vertalen in het gedrag van de medewerker, die zich bijvoorbeeld 'gelaten' gaat gedragen, juist een verwijtende houding aanneemt of het contact 'af gaat raffelen'. In de beleving van de klant is zijn probleem uniek en verdient hij een maatwerkbehandeling. Dit verschil in conflictbeleving noemen we conflictasymmetrie. Nog

---

<sup>24</sup> Darley & Latane, 1968)

<sup>25</sup> E.g. Trötschel, Hüfmeier, Loschelder, Schwartz, & Gollwitzer, 2011).

<sup>26</sup> Giebels, Noelander, & Vervaeke, 2005.

<sup>27</sup> Giebels, De Dreu & van de Vliert, 2000, Mannix, 1993)

meer dan de omvang van het probleem bepaalt conflictasymmetrie de uiteindelijke uitkomst van een conflict.<sup>28</sup>

- Tot slot spelen de verwachtingen van de medewerker ten aanzien van de klant een belangrijke rol. Bij lage verwachtingen kan het 'Golem-effect' optreden: Mensen van wie we minder verwachten kijken we minder vaak aan, we nemen meer afstand en we lachen ze minder vaak toe. Met als gevolg dat de irritatie en de spanning bij de ander toenemen en het contact onplezieriger wordt.<sup>29</sup>

### Het gedrag

Het gedrag van medewerkers kan aanleiding geven tot agressie of geweld<sup>30</sup>. De kiem ligt vaak bij een 'conflict': een verschil van mening of een mismatch tussen de wens van de klant en wat de organisatie kan bieden. Zo'n conflict is vrijwel niet te voorkomen: de klant kan nu eenmaal iets willen dat een organisatie niet kan geven, omdat dit ingaat tegen het beleid of omdat het een product of dienst gewoon niet aanbiedt. Wat de medewerker in zo'n geval zegt en doet is vervolgens van groot belang. Het volgende gedrag kan escalierend werken:

- Een verkeerde conflictstijl toepassen. Bij een conflict kan een medewerker kiezen voor de conflictstijlen forceren, toegeven, vermijden, compromis sluiten en probleem oplossen<sup>31</sup>. Uit een onderzoek onder conducteurs blijkt dat medewerkers die een grote neiging hebben om in conflicten te forceren of te vermijden meer agressief gedrag ervaren<sup>32</sup>. De andere partij ziet deze vormen van gedrag vaak als provocerend, wat escalatie in de hand kan werken<sup>33</sup>.
- Het niet aansluiten bij het 'frame' van je gesprekspartner. Bijvoorbeeld: jij hebt het in een gesprek steeds over inhoud (bijvoorbeeld jouw boodschap, jouw mening en jouw argumenten) en je gesprekspartner heeft het over de manier waarop jullie met elkaar omgaan en communiceren<sup>34</sup>.
- Je beroepen op je positie (bijvoorbeeld: 'Ik ben van de politie!' of 'Ik bepaal wat er gaat gebeuren!')
- Een verdedigende houding aannemen, bijvoorbeeld door heel veel argumenten voor je beslissing te noemen (*.... En bovendien....!*)
- Te snel expliciet zeggen dat je begrijpt wat de ander beweegt (*'Ja, ja ik begrijp je best hoor!'*)
- *Labels* hangen aan het gedrag van de ander (diagnosticeren) in plaats van beschrijven wat je ziet en het klein houden. (*'Doe eens normaal!' of.. 'Het is zeker het eind van de maand en nu komt u hier rotzooi trappen!'*)
- Te snel in de probleemoplossende modus schieten<sup>35</sup> (*'Ik bergrijp u maar het kan niet, ik zal u zeggen wat u het beste kunt doen!'*)

---

<sup>28</sup> Jehn, Rispens & Thatcher, 2010

<sup>29</sup> Als we positieve verwachtingen van iemand hebben, geven we hem meer positieve aandacht, zoals vriendelijkheid, aanmoediging, oogcontact en complimentjes. Deze aandacht vertaalt zich direct in betere prestaties: zoals een prettiger contact, minder spanning en meer inspanning: het beroemde 'Pygmalion-effect' (Bob Rosenthal, 1964 -1964). Het kwaadaardige broertje van het Pygmalion-effect is het 'Golem-effect'. Uit onderzoek blijkt bijvoorbeeld dat leerlingen en medewerkers waarvan minder wordt verwacht, minder goed gaan presteren, waardoor nog minder van ze wordt verwacht en ze nog slechter presteren.

<sup>30</sup> Romano, Levi-Minzi, Rugala & Van Hasselt, 2011, p.2.

<sup>31</sup> Pruitt & Rubin 1986

<sup>32</sup> Dierendonck en collega's, 2012

<sup>33</sup> Giebels & Euwema, 2010.

<sup>34</sup> Taylor, 2002: onsuccesvol verlopen en geëscaleerde interacties worden gekenmerkt door een voortdurende mismatch in frames tussen conflictpartijen. Hij onderscheidt 3 soorten frames: Inhoud, relatie en identiteit.

<sup>35</sup> E.g. Arkowitz, Westra & Miller, 2008; Taylor & Donald, 2006; Van Haselt, Baker, Romano, Schlessinger, Zucker, Dragone, & Perera, 2006.

## Terug naar Jennifer

Laten onze kennis over de oorzaken van agressie eens toepassen op het gesprek dat Jennifer had met de klant die haar zo vreselijk uitschold. Wat ging eraan vooraf? Jennifer schreef het letterlijk op:

- 'Werkzoekende X komt ongeveer 12:00 uur aan de balie te Y. Ik had het gevoel dat hij al zwaar geïrriteerd was.
- Werkzoekende geeft aan dat hij geen uitkering heeft gekregen en moppert tussendoor continu.
- Ik heb werkzoekende gevraagd om zijn legitimatie, die hij mij heeft overhandigd.
- Tijdens het uitzoeken in het systeem heb ik werkzoekende verteld dat zijn uitkering is beëindigd.
- Toen begon werkzoekende te schelden. Hij vertelde mij dat hij op een camping was en zijn post thuis niet las. (Bij deze post zaten een aantal oproepen om te verschijnen op gesprekken in het kader van werk. Hij verscheen niet op de gesprekken, met als gevolg de beëindiging van de uitkering.)
- Ik heb werkzoekende gevraagd of hij dit had doorgegeven.
- Werkzoekende gaf aan dat hij dit niet had doorgegeven.
- Ik heb werkzoekende uitgelegd dat als je in Nederland op vakantie bent, je dit niet hoeft door te geven. Ik heb ook uitgelegd dat hij dan altijd beschikbaar moet zijn voor werk en moet voldoen aan alle verplichtingen bij een bijstandsuitkering.
- Werkzoekende begon luidruchtig te worden.
- Ik gaf hem aan dat ik de procedure hiervan aan hem wou uitleggen. Ik heb werkzoekende uitgelegd dat hij in bezwaar kan gaan en tegelijkertijd een nieuwe uitkering kan aanvragen. Op dat moment kon ik niets voor hem doen.
- Werkzoekende is daar niet van gediend.
- Ik heb werkzoekende medegedeeld dat ik het gesprek ga beëindigen en dat ik niets meer voor hem kan betekenen. '

*Hierop volgde de scheldpartij waarmee dit artikel begon*

Wat kunnen we nu zeggen over de oorzaken? Lang niet alles natuurlijk. We zijn er niet bij geweest, we weten niet wat er letterlijk is gezegd, op welke toon en met welke expressie<sup>36</sup>. En wat de oorzaken ook zijn: deze mogen nooit een vrijbrief zijn voor het schelden. Wat weten we wel?

- De klant begint vroeg in het gesprek te schelden. Dit kan erop duiden dat hij dit vaker doet (mogelijk: normaal gedrag voor hem)
- Jennifer noemt de klant consequent 'werkzoekende'.
- Er is sprake van machtsongelijkheid en Jennifer gebruikte de conflictstijl 'forceren' (zeggen wat de klant 'moet' doen). Mogelijk voelde de klant zich hierdoor onmachtig.
- Er was sprake van verschillende frames: Jennifer was vooral aan het uitleggen en mededelen (inhoud) en de klant was vooral emotioneel en ging niet in op de inhoud.
- Er staat nergens in haar verslag dat Jennifer op enig moment het perspectief innam van de klant. Wellicht raakte ze door stress vooral gericht op zichzelf. Ze liet in ieder geval niet blijken te zien hoe vervelend het voor de klant was om zonder geld te zitten. De kans is groot dat de klant zich niet gehoord voelde en daardoor steeds bozer werd.

---

<sup>36</sup> Albert Mehrabian (1971). Onze voorkeur voor iemand die zijn opvatting of gevoelens wil overbrengen wordt door 3 dingen bepaald: woorden zijn verantwoordelijk voor 7%, de intonatie voor 38%, en de lichaamstaal voor 55% van die voorkeur. Belangrijk is dat de intonatie en lichaamstaal congruent zijn met de woorden. Zo nee, ontstaat vaak irritatie.



- Het valt me ook op dat Jennifer nergens schrijft dat ze iets heeft gezegd over het gescheld van de klant: ze stelde niet meteen een grens. Wellicht omdat een collectieve grens haar onbekend was of omdat ze dit schelden als 'normaal' onderdeel van haar werk is aan zien.
- Wat we niet weten is met welke *mindset* Jennifer het gesprek inging; we kunnen immers niet in haar hoofd kijken. We lezen wel iets over haar gevoel: dat de klant 'zwaar geïrriteerd' was. En we lezen dat ze zijn eerste opmerkingen als 'gemopper' ervaart. Als deze ervaringen Jennifer een negatieve verwachting gaven over het gesprek, lag het Gollem-effect mogelijk op de loer.

Kortom: er zijn heel veel mogelijk oorzaken van agressie, die elkaar bovendien onderling beïnvloeden. In elk gesprek spelen verschillende oorzaken een rol. En zijn 'persoonlijke' oorzaken die bij de dader liggen, die buiten de invloedssfeer liggen van medewerker en organisatie. Op de omgevingsfactoren heeft de organisatie veel invloed en op de persoonlijke medewerker-factoren en de sociaalrelationele factoren kan de medewerker invloed uitoefenen. Het is dan wel belangrijk dat de organisatie hem hierin ondersteunt. Wat kan de organisatie concreet doen en hoe kan die ondersteuning er concreet uitzien? Hoog tijd voor het antwoord op de hoofdvraag van dit paper:

#### 4. Hoe voorkomen we agressie tijdens het werk?

Wat moeten we nu met al die feitjes over oorzaken? Wat kun je doen als werknemer? En wat kan een organisatie doen om agressie te voorkomen? Ik beantwoord deze vragen per oorzaak:

##### Persoonlijke factoren

##### Maatregel 1: Training/coaching van medewerkers in het herkennen en omlaag brengen van stress

Organisaties hebben natuurlijk weinig tot geen invloed op de opvoeding, de stemming of de persoonlijkheid van hun klanten. Ze hebben veel meer invloed op de weerbaarheid van hun medewerkers. Niet direct op het zelfbeeld of de stabiliteit van de medewerker, hoewel goed werkgeverschap hier zeker aan kan bijdragen. Organisaties hebben wel invloed op de sociale vaardigheden van medewerkers en de manier waarop ze omgaan met stress.

Teveel stress voorkomt dat een medewerker naar de klant luistert, het perspectief van de klant kan innemen. Stress zorgt vaak voor een verkrampde houding, een verhoogde spierspanning en niet of 'hoog' ademhalen: via de borst, kort en minder diep. Hierbij wordt niet de volledige longcapaciteit benut en wordt minder zuurstof ingenomen dan bij de diepere buikademhaling die we in rust gebruiken. In rust verbruiken de hersenen 20% van de zuurstof die we inademen<sup>37</sup>, veel meer dan bij (andere) dieren (+/- 3%). Bij stress krijgen we dus minder zuurstof binnen en daarvan gaat ook nog eens een kleiner percentage naar de hersenen; er gaat meer naar onze spieren, om ons in staat te stellen om te vluchten of te vechten: de beroemde fight-flight-respons. In verbale vorm manifesteert deze zich als *bekvechten* of door te vluchten uit een spannende situatie door het *toegeven* aan de wensen van een klant. Vechten of vluchten is natuurlijk heel nuttig en gepast in een levensbedreigende situatie. En minder bij een meningsverschil over een uitkering of een retourtermijn van een product.

Vaak zijn medewerkers zich helemaal niet bewust van hun eigen stress en hun primaire gedrag bij conflicten. Ze handelen op de 'automatische piloot.'

Training en coaching on the job kan medewerkers bewust maken van hun eigen spanning: welke stresssignalen hun lichaam afgeeft bijvoorbeeld, wat ze (niet) denken bij stress en wat hun primaire reactie is qua gedrag. Ben je een bekvechter, heb je de neiging om te vluchten uit de spanning door de klant gelijk te geven of weg te lopen of verstar je en sta je met je bek vol tanden?

Daarnaast kan training medewerkers leren om hun spanning ter plekke omlaag te brengen.

---

<sup>37</sup> D.E. Lieberman 2014

Onderzoek naar stressmanagement laat zien dat dan vooral cognitieve gedragstraining effect heeft: meer nog dan ontspanningsoefeningen.<sup>38</sup> Dan gaat het niet om het veranderen van je gedachten bij stress (bijvoorbeeld: 'dit is niet eng' of 'ik kan dit aan!'), maar *de manier waarop je met je gedachten omgaat*.<sup>39</sup> De manier waarop je denkt over spanning en stress bepaalt namelijk in grote mate hoeveel stress je daadwerkelijk beleeft.<sup>40</sup>

Daarnaast kan training/coaching medewerkers helpen zich bewust te worden van hun *ademhaling*, bij stress te blijven ademen en via ademhalingstechniek effectief te ademen, zodat ze zo veel mogelijk zuurstof binnen krijgen. Buikademhaling en via een vast ritme van in- en uitademen zorgt voor ontspanning en helpt enorm. Voor sommige mensen is deze vorm van ademen lastig, maar door training en oefenen is dit te leren<sup>41</sup>.

## Maatregel 2: Training /coaching op sociale vaardigheden

Ook een training in sociale vaardigheden kan positief bijdragen aan het voorkomen van agressie.<sup>42</sup>

Vaardigheden die te simpel voor woorden klinken en 'op papier' erg gemakkelijk lijken zijn vaak moeilijk toe te passen én cruciaal voor de uitkomst van de communicatie met een klant. Denk bijvoorbeeld aan:

- *Slecht nieuws brengen*; Het is vaak niet de boodschap die per se weerstand oproept, maar meer de wijze waarop die boodschap gebracht wordt.<sup>43</sup> Dit bepaalt het gevoel 'rechtvaardig te worden' en voorkomt daarmee agressie. Het duidelijk én tactvol aangeven dat niet kan worden voldaan aan de verwachting van de klant, kan extra ergernis voorkomen.
- *Actief luisteren en samenvatten*; Onderzoek op het gebied van crisiscommunicatie laat zien dat actief luisteren bijdraagt aan de-escalatie van conflicten en het gebruik van geweld voorkomt. Het zorgt namelijk voor de opbouw van vertrouwen en "rapport".<sup>44</sup> Een manier van actief luisteren is samenvatten: hiermee laat een medewerker zien dat de kant van de ander wordt gezien en gerespecteerd<sup>45</sup>. Deze erkenning is vooral belangrijk als de ander het gevoel heeft dat er niet naar hem wordt geluisterd.<sup>46</sup> Ook krijgt een medewerker door samenvatten de kans om kleine en gemakkelijk te maken interpretatiefouten te corrigeren en zo een goed beeld van de positie en de situatie van de ander te krijgen. Tot slot zorgt actief luisteren voor afname van heftige emoties door een proces wat met "emotionele labelling" noemt<sup>47</sup>.
- *Grenzen stellen en assertiviteit*. Medewerkers kunnen leren duidelijk hun grenzen aan te geven, dit is een vaardigheid die kan worden aangeleerd.<sup>48</sup> Assertiviteit zorgt weer voor minder stress, omdat de medewerker minder hoeft 'op te kroppen', meer zelfvertrouwen krijgt en zijn workload beter leert beheersen door af en toe 'nee' te zeggen.

Iets minder gangbare minder bekende én prima te trainen sociale vaardigheden zijn:

38 Richardson & Rothstein, 2008: meta-analyse naar de effecten van werk-gerelateerde interventieprogramma's voor stressmanagement.

39 Conform 'Acceptance and Commitment Therapy (ACT)': een relatief nieuwe evidence-bases vorm van gedragstherapie. Volgens ACT zijn gedachten niet te sturen en zijn problemen dus niet op te lossen door anders te denken. Jansen, Batink, 'Time to Act', Thema 2015, p.32

40 Dit blijkt bijvoorbeeld uit een interessante studie in de VS, waaraan 30.000 volwassenen deelnamen. Eerst ze gevraagd hoeveelheid stress ze het afgelopen jaar ervaren in hun werk. En hoe ze tegen stress aankijken: of ze denken dat stress slecht is voor je gezondheid. Daarna werden al die mensen 8 jaar gevolgd. De belangrijkste conclusies uit het onderzoek: mensen die het afgelopen jaar veel stress ervaren, hadden 43% meer kans om dit jaar te overlijden dan mensen met weinig stress. Maar..... dit gold alleen voor mensen die denken dat stress slecht is voor je gezondheid. Mensen met veel stress die denken dat stress 'je helpt' hadden zelfs minder kans op overlijden dan mensen met weinig stress (Keller, Litzelman, Wisk et al, 2012, University of Wisconsin). Zij dachten als volgt: signalen van stress betekenen dat mijn lichaam energie krijgt, me voorbereidt om een uitdaging aan te gaan. Hierdoor voelden zich bij stress minder zenuwachtig en meer zelfverzekerd. Er gebeurde ook iets in hun lichaam: hun bloedvaten bleven net zo wijd als anders, terwijl bij deelnemers die dachten over stress als iets slechts, waar ze vanaf moesten, de bloedvaten zich juist vernauwden: op termijn een oorzaak van hart- en vaatziekten (Jamieson, Nock & Mendes, 2012). 'Het accepteren van de gedachte 'ik heb stress' als iets normaal kan medewerkers dus al enorm helpen.

41 Zie bijvoorbeeld het onderzoek van Jolant van den Haspel, Rijksuniversiteit Groningen, 2009

42 Neuman & Baron, 2006

43 Agressie en geweld tegen werknemers met een publieke taak, literatuurverkenning, universiteit Twente, 2014)

44 cf. Kelley, 1950; Royce 2005

45 Nugent, 1992; Nugent & Halvorson, 1995.

46 Ufkes, Giebels, Otten, & van der Zee, 2012.

47 Kennet, 2009

48 Fornell & Westbrook, 1979, An Exploratory Study of Assertiveness, Aggressiveness, and Consumer Complaining Behavior

- *'Minicry'*: het nonverbaal imiteren van andermans gedrag: dit activeert bij de ander een empathische modus die aanzet tot coöperatief en pro-sociaal gedrag <sup>49</sup>
- Het *aansluiten op het ritme en de spraak van de ander*. Het 'spiegelen'; tijdens de eerste 5 minuten van een interactie bepaalt 30% van de variatie in uitkomsten van het contact. <sup>50</sup>

## Omgevingsfactoren

### Maatregel 3: Betere beveiliging.

Het ophangen van bewakingscamera's, het werken met toegangspasjes, het zorgen voor een goede alarmprocedure, goede afspraken met de wijkagent, het gebruiken van intercomsystemen en beveiligers kan agressie 'die als 'vlam in de pan' ontstaat voorkomen of beperken.<sup>51</sup> Denk aan agressie door middelengebruik, door groepsgedrag<sup>52</sup>, of door iemand die van tevoren al kwaad in de zin heeft.

### Maatregel 4: Een prettige (wacht) omgeving.

Aangename verlichting en een prettige temperatuur in de ruimte waarin de klant zich bevindt kan agressie helpen voorkomen. Een voorbeeld: de wachttijd op perrons wordt vaak als zeer frustrerend ervaren. Een attractieve wachtomgeving helpt dan beter om die frustratie omlaag te krijgen dan een kortere wachttijd.<sup>53</sup> Dat geldt ook voor telefonisch contact: een prettig, niet te lang keuzemenu, een duidelijke melding van wachttijd, geen irritant muziekje en ervoor zorgen dat de telefoon snel wordt opgenomen voorkomt veel irritatie.

### Maatregel 5: Een helder en 'bekend' beleid ten aanzien van agressie.

Dit is een van de belangrijkste en meest effectieve dingen die een organisatie kan doen. Het is cruciaal dat het beleid helder, concreet en écht bekend is bij alle medewerkers. Geen dikke boekwerken voor onderin de lade dus. Maar wel:

- Een concrete omschrijving van welk gedrag van klanten niet wordt getolereerd.
- Een duidelijke afspraak over wat medewerkers zeggen en doen als de klant te ver gaat. Denk aan aangeven van grenzen en het consistent aangeefte doen bij agressief gedrag. Zo kan een organisatie normverschuiving tegengegaan.
- Duidelijkheid over wat er gebeurt na een agressie-incident:
  - Wat verwacht een organisatie van een medewerker en waarom? Denk aan het consequent melden en registreren van incidenten in een systeem en het doen van aangifte. Het is erg belangrijk dat de organisatie ook aangeeft waarop meldingen, registratie en aangifte doen belangrijk zijn en wat het met de informatie doet.
  - Wat doet de organisatie zelf, hoe en wanneer? Denk aan het verzorgen van goede opvang en nazorg aan de medewerker en hem begeleiden en steunen bij het doen van aangifte. Daarnaast is het cruciaal dat een organisatie snel actie onderneemt naar de dader (binnen 48 uur) om te laten zien dat een grens is gepasseerd. En dat schade op die dader wordt verhaald. Door medewerkers op de hoogte te houden van de getroffen sancties en ondernomen acties, voelen zij zich gesteund en zullen zij eerder een grens durven te stellen als de klant te ver gaat, dan als deze steun en transparantie vanuit de organisatie ontbreekt.

<sup>49</sup> E.g. Stel & Vonk, 2010, Van Baaren, Holland, Kawakami & Van Knippenberg, 2004.

<sup>50</sup> Curhan en Pentland, 2007

<sup>51</sup> Als gezegd kan een overdreven zichtbaarheid van deze maatregelen ook averechts werken (Williams & Ahmed, 2009)

<sup>52</sup> Neuman & Baron, 2006

<sup>53</sup> Pruyn en Smidts, 1998

### Maatregel 5: Een prettig werkklimaat en respect voor de klant

'Een klimaat van 'eerlijke behandelingen, respect en waardigheid voor klanten' zorgt voor minder conflicten. En een sfeer van vertrouwen, adequate compensatie en het tegengaan van werkstress kan conflictescalatie helpen voorkomen'.<sup>54</sup>

### Maatregel 6: Een heldere werkwijze voor klantcontact binnen de organisatie .

TNO noemt een aantal 'werkwijzen' gericht op het voorkomen van agressie en geweld<sup>55</sup>. Ze zijn gericht op contact met een klant binnen de organisatie, op afspraak. Sommige werkwijzen zijn ook prima bruikbaar voor organisaties met een andere vorm van klantcontact. Organisaties die bewust stilstaan bij deze elementen van klantcontact én hun werkwijze delen met hun medewerkers, hebben minder te maken met agressie en geweld dan organisaties die dit niet doen.

1. Vóóraf voldoende kennis hebben over de klant
2. Voorbereiding van de medewerker: de juiste vaardigheden en omgevings sensitiviteit in huis hebben.
3. Afstemming van assistentie op de situatie: eventuele ondersteuning regelen om veilig te kunnen werken.
4. Afstemming van de ruimte op de situatie: passende ruimte, middelen en vorm van contact (telefonisch of face-to-face) om het werk goed en veilig te kunnen doen
5. Screening van de klant bij intake: belangrijke informatie over de klant verwerven bij het eerste contact tussen de klant en de organisatie (bijvoorbeeld over risicofactoren)
6. Handhaving van toegangsverboden: klant met verbod is hiervan op de hoogte en kan geen toegang krijgen.
7. Werken op afspraak: klantcontact hebben op de plaats en op het moment van afspraak
8. Verwachtingsmanagement: de klant weet wat hij wel en wat hij niet van de medewerker mag verwachten - heldere communicatie hierover.
9. Tijdig herkennen van signalen van dreigende agressie: de medewerker merkt onrust, boosheid en ongemak bij de klant tijdig op als ongewenst gedrag.
10. Bekend maken van agressiebeleid: aan de klant vertellen wanneer hij een norm overschrijdt, dat er een grens is gepasseerd en wat de consequenties zijn.
11. De-escalatie: bij signalen van (dreigende) agressie handelt de medewerker op een de-escalerende manier.

Voor een deel gaat het hier weer om sociale vaardigheden van medewerkers. Zij kunnen zich hierin ontwikkelen door training of 'coaching on the job'. Daarnaast kunnen organisaties medewerkers in staat stellen mee te kijken en te sparren met vaardige collega's. Ook helpt het om (bijna) agressie-incidenten goed te evalueren en de werkwijzen op basis hiervan bij te stellen.

### Maatregel 7: het aanspreken van individuen in een groep

Als een conflict escaleert in de aanwezigheid van omstanders helpt het om gericht bepaalde personen aan te spreken met een concreet verzoek. Zo omzeil je het bystanders-effect.

Als een medewerker een conflict heeft met een hele groep, kan het helpen om de informele leider daarvan aan te spreken, bijvoorbeeld door de vraag te stellen '*wie kan ik spreken namens de groep?*'. Vervolgens kun je deze leider in een kort één op één gesprekje verantwoordelijk maken voor het

---

<sup>54</sup> Neuman & Baron, 2006

<sup>55</sup> Deze werkwijzen zijn onderdeel van het analyse-instrument GAIA, dat gebruikt wordt om agressieincidenten die zich in een organisatie voordoen grondig te analyseren, met als doel maatregelen te nemen ter vermindering van agressie en de impact daarvan.

gedrag van de groep, of hem hierop aanspreken ('*Volgens mijn heb jij veel invloed op ze...*')<sup>56</sup>. Weet je niet wie die leider is? Spreek dan gewoon aan wie jij denkt dat dit is, bijvoorbeeld de oudste man in het gezelschap. Is hij niet de informele leider, zal hij meestal aangeven wie dat wel is.

## **Sociaalrelationele factoren**

### **Maatregel 8: Werken aan een helpende mindset om het risico op escalatie te minimaliseren**

We hebben gezien dat een 'niet helpende mindset' op een negatieve manier kan uitwerken in het gedrag dat een medewerker naar een klant vertoont: de kant wordt nog bozer, de spanning stijgt en daarmee ook het risico op agressief gedrag. Het veranderen van deze mindset kan dus helpen op de kans op agressie te voorkomen. Dit is een hele uitdaging: het begint er al mee dat vele mensen ervan overtuigd zijn dat je mindset een gegeven is dat helemaal niet kan worden veranderd. Steeds meer onderzoek wijst er echter op dat dit wel degelijk mogelijk is<sup>57</sup>.

We weten ook vanuit de praktijk dat dit kan; het is niet gemakkelijk, wel mogelijk, via een aantal belangrijke stappen: We weten dat we medewerkers bewust kunnen maken van de gedachten die ze over een klant hebben. Ook lukt het goed ze te laten ervaren dat collega's andere gedachten kunnen hebben over diezelfde klant en dat het contact van die collega's met die klant soms beter of slechter is. Medewerkers kunnen vervolgens prima begrijpen dat hun mindset uitwerkt in hun gedrag. Te slotte kunnen we medewerkers trainen in het 'aannemen van het perspectief van de klant'.

Organisatie kunnen met hun medewerkers werken aan een helpende mindset via bijvoorbeeld training, coaching of begeleiding door leidinggevenden.

### **Maatregel 9: Werken aan effectief gedrag in conflictsituaties**

Via training, coaching, mentoring of intercollegiale consultatie kunnen medewerkers kunnen medewerkers zich ontwikkelen in cruciale inzichten en vaardigheden die zij nodig hebben in conflictsituaties.

- Bewustzijn van de eigen houding en stemgebruik. Het kan bijvoorbeeld enorm helpen om de eigen aanvallende of verdedigende houding te herkennen en te veranderen.
- Het toepassen de juiste conflictstijl. Welke dit is hangt af van de omstandigheden. Het is handig meerdere stijlen te beheersen en ze in combinatie te kunnen gebruiken. Daarbij is 'zorg voor de ander' een belangrijk ingrediënt: dit kan bijdragen aan het effectief managen van potentieel gewelddadige situaties. Het meest effectief blijkt de combinatie van probleem oplossen en forceren<sup>58</sup>. De meer neutrale, vriendelijke vormen van forceren werken hierbij beter dan bijvoorbeeld persoonlijke aanvallen of intimidatie.<sup>59</sup>
- Het controleren van de eigen emoties en het laten zien van positieve emoties naar de klant.<sup>60</sup> Dit is mogelijk als de medewerker zijn eigen spanning kan controleren. En om misverstanden te voorkomen: we bedoelen hier niet 'vriendelijk lachen' in een ernstige situatie, wel het 'inleven' en een constructieve, rustige, betrokken houding.
- Vroegtijdig de-escaleren; Escalatie bestaat namelijk uit een reeks van interacties waarbij gedrag van de ene partij door de andere als provocerend kan worden opgevat. De daaropvolgende reactie kan vervolgens weer als provocerend worden gezien door de andere

<sup>56</sup> De juiste snaar, 2012 – WODC Ministerie van Veiligheid en Justitie, Den Haag

<sup>57</sup> Bijvoorbeeld het werk van Carol S. Dweck (*Mindset, de weg naar een succesvol leven, 2011*), die het onderscheidt introduceert tussen een fixed mindset en een growth mindset.

<sup>58</sup> Van de Vliert, Nauta, Giebels & Jansen

<sup>59</sup> Cf. Giebels & Noelanders, 2004)

<sup>60</sup> Van Dierendonck, 2002

partij. Wanneer een conflict in hevigheid toeneemt is het vaak lastig te de-escalaren, omdat forcerend of gewelddadig gedrag van een partij vaak gespiegeld wordt, waardoor een vicieuze cirkel ontstaat.<sup>61</sup>

- Op het juiste moment komen met een oplossing. In een conflictsituatie hebben medewerkers vaak de neiging zeer snel te zeggen 'ik begrijp het, ik ga het meteen voor u oplossen.' Vaak ervaart de klant dan geen begrip én is hij er mentaal nog niet aan toe te kijken naar een oplossing en ziet hij maar één 'oplossing': voldoen aan zijn wens. Training kan medewerkers leren op welk moment en met welke woorden hun begrip, hun argumenten en hun 'alternatief' het beste overkomen.
- Effectief grenzen stellen: op het juiste moment en op een duidelijke, neutrale manier; Grenzen stellen wordt vaak genoemd als een effectieve manier om met agressieve partijen om te gaan. Maar deze aanpak kan juist averechts werken als een klant boos is omdat hij van het kastje naar de muur wordt gestuurd, lang moet wachten of in paniek is over zijn eigen situatie.<sup>62</sup> De manier waarop is ook cruciaal. Als een situatie niet gevaarlijk is en een medewerker begrenst een klant met een opmerking als 'Doe even normaal!' of 'Zo praten we niet met elkaar!', is de kans op escalatie tamelijk groot.
- Veilig leren handelen als een situatie echt bedreigend wordt. Bijvoorbeeld als een klant impliciet of expliciet dreigt met het toepassen van fysiek geweld. In deze situaties reageren mensen vaak primair (overlevingsmechanisme). Vaak zorgt deze reactie voor veiligheid, maar soms ook niet. Als je primaire reactie bijvoorbeeld 'vechten' is en je zoekt de confrontatie met een dreigende klant, zie wel eens een wapen bij zich kan hebben. Het helpt om op een gecontroleerde, veilige manier met zo'n situatie te oefenen, zodat de medewerker zijn eigen reactie en zijn valkuilen kent. Én als hij weet hoe hij optimaal voor zijn eigen veiligheid kan zorgen en dit gedrag in een oefening een keer heeft toegepast. Dit geeft meer vertrouwen in het effectief en veilig kunnen omgaan met zo'n situatie in de praktijk.

### Maar... heeft training eigenlijk wel zin?

Bij verschillende maatregelen noem ik 'training' als middel om gedrag, gedachten en inzichten te veranderen. Maar heeft dat wel zin, heeft het wel effect ?

Uit onderzoek op onderzoek blijkt dat beide vragen met 'ja' kunnen worden beantwoord.<sup>63</sup> En dat het juist belangrijk is te trainen in het omgaan met verbaal 'geweld', omdat dit vaak vooraf gaat aan fysiek geweld<sup>64</sup>. Is het effect van training niet heel erg op de korte termijn? Natuurlijk! Alleen training is niet voldoende voor het ontwikkelen van nieuw gedrag en het verbeteren van vaardigheden. De Zweedse psycholoog Anders Ericsson deed hier veel onderzoek naar. Zijn conclusies<sup>65</sup>:

- Bij het ontwikkelen van vaardigheden is inspanning en intensief oefenen erg belangrijk
- Je redt het niet met inspanning alleen, het ligt er vooral aan hoe je oefent
- Een hoger IQ geeft eerst voordeel bij het leren van iets nieuws, maar helpt niet om verder te komen, en staat daarbij zelfs soms in de weg
- Wat wél een rol speelt bij of iemand verder komt in zijn ontwikkeling, is demotiverende praat. Als je tegen iemand zegt 'jij kán dat gewoon niet', gaat die voorspelling vanzelf in vervulling.

<sup>61</sup> e.g. Rubin et al., 1994

<sup>62</sup> Agressie en geweld tegen werknemers met een publieke taak, literatuurverkenning obv 115 relevante wetenschappelijke publicaties, universiteit Twente, 2014)

<sup>63</sup> 'Training gericht op sociale vaardigheden kan positief bijdragen aan het voorkomen van agressie.(Neuman &Baron, 2006)'.  
Trainingen gericht op conflictmanagement, stressmanagement en interpersoonlijke communicatie lijken in enige mate effectief in het leren omgaan met agressie (Universiteit Twente, 2014)',

<sup>64</sup> e.g., LeBlanc,2002; onderzoek naar familieconflicten.

<sup>65</sup> Ericsson & pool, 2016 in 'Peak'

- Het vinden van nieuwe strategieën door je een beeld te vormen van wat de volgende stap is die je moet zetten om vooruit te komen en die bedachtzaam oefenen is de meest effectieve manier van leren
- We leren door praktijkervaringen, waarbij we iets nieuws doen, fouten maken, feedback krijgen en naar nieuwe oplossingen moeten zoeken.

Training kan een goede *aanzet* geven voor het ontwikkelen van vaardigheden. Voor het daadwerkelijk veranderen van gedrag is het wel belangrijk dat de training sterk verbonden wordt met de werkpraktijk van de medewerker. Dit kan bijvoorbeeld door in de training te werken met de eigen praktijkvoorbeelden van medewerkers én door na de training aandacht te geven aan het 'leren in de praktijk'. Hierbij is het belangrijk dat medewerkers met hun eigen plan werken aan hun eigen doelen, fouten mogen maken, feedback krijgen en optimaal worden ondersteund door collega's en leidinggevenden.

Als een organisatie daarnaast aandacht geeft aan mentoring, storytelling (op het werk oefenen met het perspectief nemen van de klant) en het evalueren van realistische incidenten tijdens werkberepkingen, is deze zinvol bezig aan het voorkomen van agressie en geweld tijdens het werk.

<sup>66</sup>

### **Agressie, kun je dat voorkomen?**

Helaas kan dat niet. Immers: we hebben geen invloed op het alcohol- en drugsgebruik door klanten, hun psychische, financiële, relationele en andere problemen, op hun stressgevoeligheid, hun opvoeding en hun sociale vaardigheden<sup>67</sup>. Organisaties kunnen wel veel doen om de kans op agressie te minimaliseren. Via helder beleid, goede beveiligingsmaatregelen, duidelijke werkafspraken en het trainen en coachen van medewerkers in cruciale vaardigheden. Kleine én grote dingen, met in alle gevallen een grote opbrengst: minder incidenten en een veilig werkklimaat, waarin medewerkers zich zelfverzekerd voelen in het omgaan met emotionele en agressieve klanten.

---

<sup>66</sup> Stokoe, 2013

<sup>67</sup> Uitgezonderd de organisaties die klanten op deze gebieden ondersteunen