

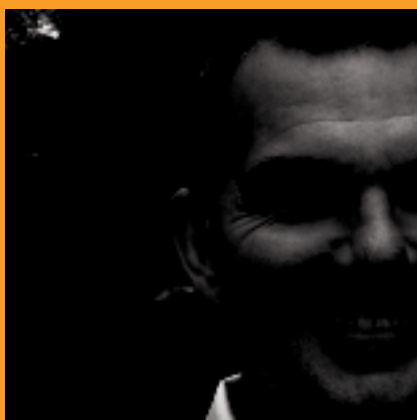
Trefwoorden

Agressie

Leidinggeven

Management

GERARD DE BRUIN



Gerard de Bruin is specialist in conflict- en agressie management en een veelgevraagd trainer, coach, adviseur en spreker op zijn vakgebied.

Hij is oprichter en eigenaar van GdB conflict & agressie management. Het bedrijf versterkt mensen en organisaties met duurzame, effectieve en praktische oplossingen voor het voorkomen en stoppen van conflicten, ongewenst gedrag, agressie en geweld.

E-MAIL: gerard@conflictenagressie.nl

WEBSITE: www.conflictenagressie.nl

STOP GRENS- OVERSCHRIJDEND EN AGRESSIEF GEDRAG

Veel organisaties hebben te maken met agressief gedrag van klanten. Dat zorgt bij de medewerkers voor stress, angst, vermindering van de motivatie, een verhoogd ziekteverzuim en verloop. Maar ook klanten en omzetverlies kunnen het gevolg zijn als het personeel niet op adequate wijze om kan gaan met dit klantgedrag. Hoe zorgt u ervoor dat uw medewerkers ware kunstenaars op dit gebied worden?

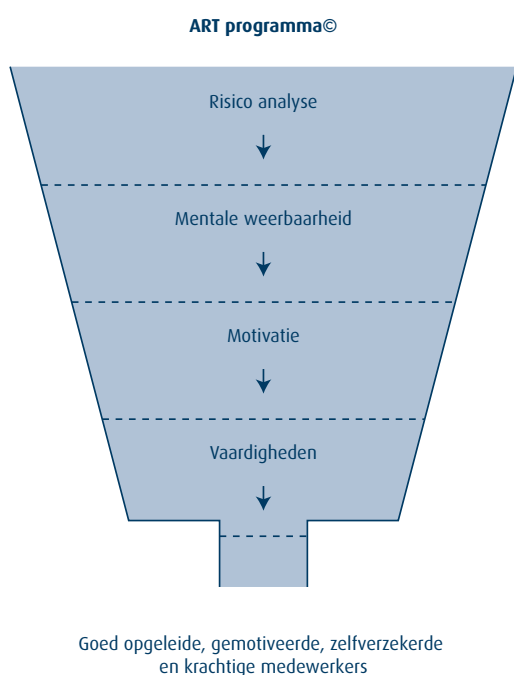
Hoewel vanuit de Arboret agressie en geweld op de werkvloer veelal geregeld is in een agressieprotocol, in huisregels, door het aanstellen van een preventiemedewerker en het aanbrengen van camera's en noodknoppen, is dit niet altijd afdoende. Het optreden van de medewerker op de werkvloer is en blijft de belangrijkste factor ter voorkoming van geweld en agressie. Er wordt veel tijd en geld besteed aan trainingen in het omgaan met agressie en geweld. Echter, iedereen kan bewegen maar dit maakt niet iedereen tot een goede danser. Als het gaat om het voorkomen en stoppen van grensoverschrijdend en agressief gedrag wordt er nog te veel van uitgegaan dat alle medewerkers geschikt zijn om ware kunstenaars te worden op dit gebied.

ART-programma©

Met behulp van het Agressie Reductie Trainings programma©, kortweg ART-programma©, worden medewerkers

geselecteerd en opgeleid in het voorkomen en stoppen van grensoverschrijdend en agressief gedrag. Zo versterkt u uw organisatie op effectieve en duurzame wijze met goed opgeleide, gemotiveerde, zelfverzekerde en krachtige medewerkers en heeft u een krachtig 'wapen' tegen mensen die het niet zo nauw nemen met de grenzen van de organisatie en de medewerkers. Het programma vraagt van managers een andere kijk op de inzetbaarheid van medewerkers en het aanbieden van agressie-trainingen. Dit levert veel voordelen op:

- een effectiever gebruik van het opleidingsbudget als het gaat om het duurzaam voorkomen van agressie;
- optimaal maatwerk dat de interne deskundigheid op het gebied van menselijk gedrag vergroot;
- een zichtbare afname van het aantal incidenten, verhoging van het veiligheidsgevoel en verlaging van het ziekteverzuim. Doordat er meer kennis



Figuur 1. De ART-trechter

is over de noodzakelijke competenties van personeel is het mogelijk om een gericht personeels- en aannamebeleid te hanteren.

Het ART-programma© werkt als een trechter waar de échte kunstenaars als het ware uitgefilterd worden. De stappen die genomen worden zijn: risicoanalyse, mentale weerbaarheid, motivatie, vaardigheden. Figuur 1 geeft dit schematisch weer. De aard, omvang en het niveau van het programma kunnen worden afgestemd op de risicofactoren van de functie of de werkzaamheden van de medewerkers.

1. Risicoanalyse

Hoe groot het risico is dat medewerkers geconfronteerd worden met agressie en geweld kan per organisatie, team, functie en zelfs per taak en werkzaamheden verschillen. Door te beginnen met een risicoanalyse wordt in kaart gebracht welke medewerkers welk risico lopen om met dit soort gedrag geconfronteerd te worden.

Dit kan door het uitvoeren van een risico-inventarisatie en -evaluatie agressie en geweld, kortweg RI&E A&G. Alle bedrijven zijn wettelijk

verplicht een RI&E op te stellen en te laten toetsen door een arbodeskundige. Met betrekking tot agressie en geweld geldt dit zeker voor bedrijven en afdelingen met veel klantencontacten. Bij het uitvoeren van een RI&E brengt u de risicofactoren in kaart die samenhangen met de aard van de functie of functiegroep. Het risico voor een functie kunt u op de volgende manieren in kaart brengen:

- door het analyseren van de incidenten met agressie;
- door het voeren van gesprekken met de slachtoffers van incidenten met agressie.

Hebt u dit nog nooit gedaan, dan zult u in eerste instantie alleen een globaal beeld van de risico's krijgen. Na een of twee jaar krijgt u echter een beter beeld van de risico's die uw medewerkers lopen om met grensoverschrijdend en agressief gedrag geconfronteerd te worden. Veel managers, vooral in kleinere mkb-bedrijven, schrikken terug voor het uitvoeren van een RI&E door het vele papierwerk en de tijd die er mee gemoeid gaat. Om dit te vergemakkelijken zijn er voor vele branches digitale RI&E's gemaakt. Deze kunt u vinden op de website van het steunpunt

RI&E, www.rie.nl. Zie voor een voorbeeld ook het kader.

In organisaties gebeurt het regelmatig dat medewerkers die niet tot nauwelijks met agressie te maken krijgen een, soms meerdaagse, agressietraining moeten volgen. Terwijl medewerkers die een verhoogd risico lopen, of zelfs zijn aangewezen om bijstand te verlenen aan collega's bij een incident, het moeten doen met een informatiebijeenkomst van een halve dag. Voor beide groepen is dit niet echt zinvol en efficiënt en voor de laatste groep zelfs onverantwoord.

2. Mentale weerbaarheid

Om verantwoord en adequaat te reageren tijdens een confrontatie moet men stevig in de schoenen staan en rustig en zelfverzekerd zijn. Daarnaast moet de betreffende medewerker het als een uitdaging zien om dit soort situaties tot een goed einde te brengen en geen overmatige angst hebben voor een dergelijke confrontatie.

Medewerkers met een hoge mentale weerbaarheid hebben deze eigenschappen. Professor Peter Clough, psycholoog aan de universiteit van Hull in Engeland, heeft veel onderzoek gedaan naar de effecten van mentale weerbaarheid op het functioneren van mensen. Tijdens zijn onderzoeken kwam naar voren dat mensen met een hoge mentale weerbaarheid beter functioneren tijdens spanningsvolle situaties. Met de door Clough ontwikkelde MTQ48®-vragenlijst wordt snel en objectief inzicht verkregen in het niveau van de mentale weerbaarheid van de medewerkers.

De mentale weerbaarheid wordt gemeten op de volgende schalen:

1. *Algemene mentale weerbaarheid:* deze schaal geeft een beeld van de totale mentale weerbaarheid van een medewerker. De hoogte van deze score is afgeleid van de scores van de overige acht schalen.
2. *Uitdaging:* deze schaal geeft weer in hoeverre uw medewerker het probleem dat hij tegenkomt als een probleem of als een kans ziet.

Risicofactoren voor gemeentelijke functiegroepen

■ *Balie- en spreekkamerfuncties*

Burgers komen om diverse redenen aan balies en in spreekkamers. Het grootste risico op ontstaan van agressief gedrag loopt een medewerker als deze een vraag of een verzoek van de burger moet afwijzen. Irritaties kunnen tot agressie leiden bij taal- en/of communicatieproblemen, lange wachttijden, als iemand niet de gewenste persoon kan spreken, et cetera

■ *Toezichthoudende functie*

Toezichthouders, bijvoorbeeld in het openbaar vervoer en in zwembaden, kunnen geconfronteerd worden met agressie. Dat kan zijn als het gaat om het aanspreken van burgers op hun gedrag, vanwege een discussie met het publiek over tarieven en kaartjes, defecte kaartjesautomaten, de confrontatie met uitgelaten groepen jongeren, et cetera.

■ *Handhavers*

Voorbeelden van functies op dit gebied zijn parkeercontroleurs, stadswachten, controleurs/inspecteurs brandveiligheid, milieu, horeca, bouw en woningtoezicht. De spanning tussen burger en medewerker kan oplopen bij het aanspreken op gedrag, waarschuwingen geven, boetes uitdelen, bij bonnen en sancties, het aanleggen van een wielklem, het wegslepen van een voertuig, et cetera

■ *Hulpverleners*

Voorbeelden van functies op dit gebied zijn ambulancepersoneel, GGD en brandweer. Momenten waarop de spanning tussen hulpverleners en burgers kunnen toenemen zijn situaties waarbij groepen jongeren zijn betrokken, alcoholgebruik, incidenten rond nieuwjaarsnacht, incidenten bij evenementen, et cetera.

■ *Beheertaken*

De gemeente houdt de openbare ruimte schoon, heel en veilig. Medewerkers met beheertaken zoals groenonderhoud of afvalinzameling, komen regelmatig in aanraking met agressieve burgers. Bijvoorbeeld als de burger vindt dat een vuilniswagen in de weg staat, als een verwarde man gestoord wordt bij het slapen in een plantsoen, et cetera.

■ *Overige*

De gemeente houdt zich bezig met ontwikkelen en ordenen, het beïnvloeden van maatschappelijke ontwikkelingen door zelf initiatieven te nemen (ontwikkelen) of door kaders te stellen waaraan burgers, bedrijven en instellingen zich moeten houden. Een medewerker op een voorlichtingsbijeenkomst over een nieuw parkeerbeleid in een stadsdeel kan het mikpunt worden van hoog oplopende gemoederen. Overige functies binnen gemeenten met publiekscontacten en een agressierisico zijn: burgemeester, wethouders, secretaresses (telefonische agressie), medewerkers begraafplaatsen, medewerkers reiniging, projectleiders en vrijwilligers.

(Bron: *Arbeidscatalogus agressie en geweld, sector gemeenten*)

3. *Betrokkenheid*: eigenlijk dekt de term 'doorzettingsvermogen' de lading van deze schaal beter. Deze schaal geeft aan in hoeverre een medewerker bereid is om zijn doelstellingen te halen.
4. *Controle*: medewerkers die hier hoog scoren hebben het gevoel dat zij hun werk en de omgeving waarin zij werken onder controle hebben.
5. *Levenscontrole*: de medewerker die hier hoog op scoort is overtuigd van de controle over zijn leven.
6. *Emotionele controle*: deze schaal geeft aan in hoeverre de medewerker zijn eigen emoties onder controle heeft.
7. *Vertrouwen*: deze schaal geeft aan in hoeverre de medewerker in staat is lastige en zware taken tot een goed einde te brengen.
8. *Vertrouwen in capaciteiten*: medewerkers die hier hoog op scoren hebben het vertrouwen dat ze een meerwaarde hebben voor hun omgeving. Zij zijn voor hun functioneren minder afhankelijk van de waardering van anderen, bijvoorbeeld collega's, klanten of leidinggevend.
9. *Interpersoonlijk vertrouwen*: medewerkers die hier hoog scoren zijn in de regel assertiever en durven hun mening duidelijk naar voren te brengen tegenover anderen.

Meer informatie over de MTQ48®-vragenlijst en voorbeeldrapporten die naar aanleiding van het invullen van de vragenlijst worden gegenereerd kunt u vinden op de website www.conflictenagressie.nl.

Afhankelijk van de scores op de verschillende schalen leidt dit tot de volgende uitslag:

- *Hoog*: deze medewerker is mentaal weerbaar genoeg om adequaat op te kunnen treden tijdens een confrontatie met grensoverschrijdend of agressief gedrag.
- *Gemiddeld*: afhankelijk van de uitslag kan met extra begeleiding de mentale weerbaarheid van deze medewerker verder ontwikkeld en verhoogd worden. Per medewerker wordt beoordeeld of

dit haalbaar, noodzakelijk en wenselijk is en hoe dit te realiseren is.

- *Laag*: hoewel ook bij deze medewerker de mentale weerbaarheid verder ontwikkeld en verhoogd kan worden is het de vraag of dit leidt tot het gewenste hoge niveau. Voor deze medewerker geldt dat hij beter niet belast kan worden met taken of werkzaamheden met een verhoogd risico op een confrontatie met agressief gedrag.

Deze scores zeggen overigens niets over het algemeen functioneren van de betreffende medewerker. Iemand met een lage mentale weerbaarheid kan vakinhoudelijk heel goed zijn, terwijl iemand met een hoge mentale weerbaarheid vakinhoudelijk misschien minder sterk is.

3. Motivatie

Kunnen is nog niet willen! Een medewerker kan over de juiste mentale weerbaarheid beschikken om goed op te kunnen treden tijdens een confrontatie met agressie, maar niet gemotiveerd zijn om de ander op zijn gedrag aan te spreken. Regelmatig hoor ik medewerkers zeggen dat ze absoluut niet van plan zijn om iemand op zijn gedrag aan te spreken, dat moet een ander maar doen. Dit gebrek aan motivatie is funest voor het terugdringen van het aantal incidenten.

Tijdens een intakegesprek worden de niet-gemotiveerde medewerkers er uitgefilterd. Er is helaas geen lijstje te geven van signalen die aangeven of een medewerker wel of niet gemotiveerd is om iemand op zijn gedrag aan te spreken. Dit uitfilteren is erg afhankelijk van de deskundigheid en de ervaring van de degene die het intakegesprek met de betrokken medewerker voert.

Enkele mogelijke signalen die kunnen wijzen op een verminderde motivatie van de medewerker zijn:

- de score van de MTQ48®-test;
- het niet aan willen geven van leerdoelen of verwachtingen voor de training;
- het gesprek of het traject niet serieus nemen.

Misschien wel het belangrijkste is om de medewerker gewoon op de man af te vragen of hij bereid is om iemand op zijn grensoverschrijdende of agressieve gedrag aan te spreken. Je zou verwachten dat je hier nooit een eerlijk antwoord op krijgt. Mijn ervaring is dat veel medewerkers dit wel eerlijk beantwoorden, zeker tegenover iemand die van buiten de organisatie komt (zie kader). Echter, al reik je nog zoveel vaardigheden aan, als iemand niet is gemotiveerd, is de kans zeer groot dat deze vaardigheden in de praktijk niet of nauwelijks worden gebruikt. En dat is zonde van de investering.

4. Vaardigheden

De medewerkers die dit deel van de trechter hebben bereikt beschikken in ieder geval over de juiste mentale weerbaarheid en zijn gemotiveerd om deel te nemen. Nu worden de juiste vaardigheden aangereikt om adequaat op te kunnen treden tijdens een confrontatie met agressief gedrag. Er wordt een maatwerkprogramma opgesteld op basis van de vraag, praktijksituatie en wensen van zowel de opdrachtgever als de deelnemers. Centraal in het programma staat het Agressie Reductie Model®. Een praktisch model om grensoverschrijdend en agressief gedrag op effectieve wijze te voorkomen en te stoppen. In het kader zijn twee praktijkvoorbeelden geschetst die laten zien hoe deze methodiek er in de praktijk uit kan zien.

De lange rij voor de kassa

Een kassière zit voor het eerst alleen achter de kassa van een supermarkt. Zij rekent af met een klant en maakt daarbij een fout. Zij roept de hulp in van een collega om haar hierbij te helpen, het duurt even voor de collega er is. In de rij voor de kassa staat een andere klant die duidelijk ongeduldig begint te worden: Klant: 'Schiet toch eens op, ik heb haast.'

Kassière: 'Sorry dat het zo lang duurt, maar ik moet even op mijn collega wachten om deze fout te herstellen.'

Klant: 'Wat is dit nou voor stom gedoe, ik heb nog maar een kwartier

Wel of niet aanspreken?

De zogenaamde fraudepreventie huisbezoeken door medewerkers van de sociale dienst brengen de nodige spanning met zich mee, zowel voor de medewerker als de cliënt. Het risico op een confrontatie met grensoverschrijdend en agressief gedrag is bij het uitvoeren van deze werkzaamheden zeer hoog. Binnen een gemeente bleef het aantal af te leggen huisbezoeken al enkele jaren achter bij de vastgestelde kwantitatieve en kwalitatieve doelstellingen. De afgelopen jaren was er veel geïnvesteerd in het trainen op vaardigheden, echter zonder het gewenste resultaat. Bij het management heerste het idee dat de medewerkers misschien bang waren voor de confrontaties tijdens het afleggen van een huisbezoek en dat ze het daarom niet wilden doen. Dit was door het management, zowel openlijk als door middel van een anonieme enquête, aan de medewerkers gevraagd. Hierop kwam geen respons. Er is vervolgens voor een andere benadering gekozen, waarbij gestart werd met het afnemen van de MTQ48®-test. In een persoonlijk intakegesprek werd de uitkomst van de test besproken met de betrokken medewerker en werd iedere medewerker gevraagd of hij deze taak eigenlijk wel wilde uitvoeren. Een derde van de medewerkers gaf vervolgens onomwonden toe deze taak, om uiteenlopende redenen, helemaal niet of liever niet uit te willen voeren.

Samenvatting

Er wordt door organisaties veel gedaan aan het beschermen van hun medewerkers tegen agressie en geweld, waaronder het trainen en opleiden van personeel. Hierbij wordt er vrijwel altijd van uitgegaan dat alle medewerkers, mits zij de juiste vaardigheden krijgen aangereikt, in staat zijn om met agressie om te gaan. Helaas is dat niet het geval, waardoor het effect en het rendement van de trainingen voor een deel teniet wordt gedaan. Het goed en adequaat kunnen omgaan met agressief gedrag is een kunst die alleen beoefend kan worden door échte kunstenaars. Met behulp van het ART-programma© kunt u er achter komen wie de (potentiële) kunstenaars binnen uw organisatie zijn en hoe u deze medewerkers tot de ware kunstenaars kunt opleiden. Dat leidt tot een krachtig, duurzaam en effectief antwoord op agressie en geweld en een efficiënter gebruik van uw opleidingsbudget en menskracht.

Meer informatie over meester-gezelrelaties: A.A.C. Brockmöller, *Knowledge Sharing in Expert-Apprentice Relations: Design of a Protocol*, Dissertatie Rijksuniversiteit Groningen, 2008.

De vuilnis die blijft staan

Een belader van een vuilniswagen ziet naast een afvalcontainer een aantal volle vuilniszakken staan. Dit mag hij niet meenemen. Hij leegt de container en wil verder gaan. Er komt een man uit een woning die naar hem toe loopt.

Bewoner: 'Hé, kom eens terug, je vergeet die zakken mee te nemen.'
Belader: 'Die mogen wij niet meenemen meneer. Wij mogen alleen vuilnis meenemen dat in de containers zit.'

Bewoner: 'Nou moet jij eens goed naar mij luisteren eikel. Die rotzooi ligt al een week bij mij in de tuin te stinken en ik wil het kwijt. En jij gaat het meenemen, daar word je voor betaald. Begrepen!'

Belader: 'Ik ben geen eikel en zo wil ik ook niet genoemd worden. Ik wil u best even uitleggen hoe u van die zakken kunt afkomen maar niet als u mij uit gaat schelden, dan praat ik niet meer verder met u. Dus zegt u maar wat u wilt.'

Bewoner: 'Wat is dat nou voor stom gedoe! Jij haalt toch vuilnis op, die zakken stinken als een ik weet niet wat. Die kan ik toch niet zo maar in mijn auto gooien. Dat ding van jullie stinkt toch al, en jij ook, klootzak!'

Belader: 'Dit pik ik niet, ik heb u net al gezegd dat ik niet uitgescholden wil worden en nu doet u het weer. Ik praat niet verder met u' (loopt naar de cabine van de vuilniswagen, stapt in en rijdt door, de bewoner verbaasd achterlatend).

Vervolg: De belader heeft het incident gemeld aan zijn leidinggevende. Deze heeft contact opgenomen met de bewoner en hem duidelijk gemaakt dat op deze manier niet met zijn medewerkers wordt omgegaan. Als hij wil dat de losse zakken worden afgevoerd dan zal hij zich toch echt eerst anders moeten gaan gedragen. De bewoner heeft zijn excuses aangeboden, waarna hem is uitgelegd dat hij de zakken tegen betaling kan laten ophalen of gratis af kan leveren bij de milieustraat. De bewoner heeft de zakken tegen betaling op laten halen, wat zonder problemen is verlopen. De belader was zeer tevreden over de afloop en de afhandeling van het incident.

voor ik weg moet en ik moet nog eten koken en eten.'

Kassière: 'Ik vind het heel vervelend voor u mevrouw, maar ik kan pas verder als de fout hersteld is.'

Klant: 'Ach, wat heb ik daar nu aan! Als je geen verstand hebt van die kassa dan moet je er niet achter gaan zitten. Ga dan iets doen waar je wel verstand van hebt, vakken vullen of zo. Of ben je daar ook te stom voor?!'

Kassière: 'Mevrouw, ik snap best dat u haast hebt en dat het vervelend is dat u moet wachten. Maar als u op deze manier tegen mij begint te praten dan help ik u niet meer verder. Als u mij op een fatsoenlijke manier behandelt zal ik u zo snel mogelijk helpen. Als u dat niet wilt kunt u uw spullen achterlaten en weggaan. Zegt u het maar.'

Klant: 'Nou ja, sorry hoor. Ik bedoel het ook niet zo. Ik heb gewoon haast en dan duurt het allemaal nog zo lang ook.'

Duurzaam resultaat

Als u uw medewerkers goede vaardigheden aanbiedt hebt u de beschikking over krachtige, gemotiveerde en goed getrainde medewerkers die grensoverschrijdend en agressief gedrag op een verantwoorde en effectieve wijze kunnen voorkomen en stoppen. Door het regelmatig volgen van een opfris- en/of verdiepingscursus wordt het vaardigheidsniveau en de deskundigheid duurzaam versterkt en geborgd. Zij kunnen dan tevens ondersteuning bieden aan collega's tijdens een incident of de taak van supervisor op zich nemen om intern de kennis te vergroten om beter met dit soort situaties om te gaan.