



Agressiemanagement

Bedrijven, organisaties en scholen krijgen steeds vaker met agressie te maken. Wanneer je met mensen werkt, bestaat er immers de kans op conflicten. Zo'n conflict kan escaleren in bedreigingen, verbale- en zelfs fysieke agressie. Een agressie-incident heeft niet alleen gevolgen voor de betrokken medewerker. Ook de dader, collega's, leidinggevenden en de organisatie zelf ondervinden de impact. Confrontatie met agressie kan o.a. leiden tot gebrek aan motivatie, onzekerheid, een onveiligheidsgevoel, ziekteverzuim, materiële schade en een negatief imago van de organisatie. Genoeg redenen om als organisatie actie te ondernemen om agressie aan te pakken en dit zowel voor, tijdens en na een incident.

Het doel van agressiemanagement is het creëren van een open en aangenaam werkklimaat, dat je werknemers in staat stelt om vanuit hun kracht en eigen identiteit in contact te treden met klanten. Daarnaast is het belangrijk dat je organisatie ook door je klanten als een doorzichtige en vriendelijke omgeving wordt gezien, zodat ze minder nood ervaren om grensoverschrijdend gedrag te stellen waarom zouden ze dit doen? Misschien beetje concreter maken. Tenslotte dienen je medewerkers over voldoende communicatieve vaardigheden te beschikken om de schade zoveel mogelijk te beperken indien er zich een conflict voordoet.



Verschillende perceptie van agressie

Agressie kan je op twee manieren percipiëren ofwel negatief ofwel positief.

Een **negatieve** perceptie legt de focus op het gedrag van de klant hier ga je er precies vanuit dat de agressie steeds vanuit de klant kant dient te komen, terwijl ik in de eerste alinea het gevoel had dat je het ruimer zag? . Agressie is ongewenst en onaangepast gedrag, waarvoor de agressor verantwoordelijk is. Het lijkt of je hier geen vat op hebt en agressie nooit helemaal kan voorkomen. Vanuit deze visie wordt de klant als vertrekpunt genomen. En om de klant te leren omgaan met zijn of haar agressie, heb je als organisatie vaak geen mandaat.

Een **positieve** perceptie van agressie legt de focus op emotie. Agressie is een hevig gevoel dat gepaard gaat met allerhande lichamelijke signalen. Deze lichamelijke gewaarwordingen gaan aan het gedrag vooraf. Men spreekt dan van agressie als signaalfunctie. Deze emoties zijn een teken dat er iets scheelt. Mensen gaan over je grenzen, te veel stress, onmacht bij bepaalde gebeurtenissen... Blijft deze persoon bij de pakken zitten is de kans groot dat hij vroeg of laat ontploft.

Vertrek je als beleidsmaker vanuit deze visie, dan neem je je eigen organisatie als vertrekpunt. Vragen die je je dan kan stellen zijn: Wat kunnen wij als organisatie doen om deze emotie zoveel mogelijk te voorkomen? Werkt ons personeel voldoende vanuit hun kracht of werken ze eerder vanuit hun draaglast? Beschikken onze mensen over voldoende sociale vaardigheden om moeilijk gedrag effectief te beïnvloeden? Krijgen medewerkers voldoende ondersteuning na een agressie-incident? Agressie kan m.a.w. een signaal zijn om stil te staan bij de eigen organisatie. Welke maatregelen kunnen we nemen om de omvang van agressie en de schadelijke gevolgen ervan te beperken?

Effectief aggressiemanagement houdt in dat je vertrekt vanuit een gedeelde visie op agressie en een hier op gebaseerd gedegen agressiebeleid. Dit beleid kan uitmonden in opleiding, training of workshops voor medewerkers en directe leidinggevenden.



Een agressiebeleid: hoe begin ik eraan?

Het aanpakken van agressie begint met het uitwerken van een **agressiebeleid**. Een duidelijke visie op agressie en de aanpak ervan voorkomt immers dat je als organisatie adhoc maatregelen neemt zonder samenhang. Een goede beleidsnota zoekt naar antwoorden op volgende vragen. Hoe kunnen we ons als organisatie pro-actief opstellen t.a.v. agressie? Wat kunnen we doen ter preventie van agressie? Wat kunnen we als organisatie doen om adequaat te reageren tijdens en na een agressie-incident?

Aan de basis van een agressiebeleid ligt voldoende kennis van de huidige situatie. Om deze kennis grondig in kaart te brengen, kan je volgende stappen doorlopen:

- o Verzamel zoveel mogelijk informatie over hoe vaak agressie voorkomt in je organisatie;
- o Breng risicovolle plaatsen, momenten, taken en diensten in kaart;
- o Inventariseer welke maatregelen en procedures er reeds voorhanden zijn;
- o Ga op zoek naar theoretische inzichten over agressie;
- o Ga na welke normen en waarden binnen je organisatie over agressie gehanteerd worden.

Als je voldoende inzicht heb verworven zal je keuzes moeten maken, je zal naar alle waarschijnlijkheid niet alles tegelijk kunnen aanpakken:

- o Stel prioriteiten;
- o Stel doelen volgens het SMART-principe;
- o Werk zowel preventief, pro-actief en reactief;
- o Werk een actieplan uit en zorg dat iedereen in je organisatie geïnformeerd wordt.



In een volgende stap ga je de geplande acties omzetten naar de praktijk. Zorg voor onderzoek en maatregelen op volgende niveau's. Een handig instrument dat je als leidraad kan gebruiken is de zogenaamde 'preventiepiramide' van dr. Johan Deklerck¹ (KULeuven) die hier onder schematisch wordt weergegeven



¹ DEKLERCK J. Onveiligheid integraal aanpakken: 'de preventiepiramide'. In tijdschrift voor veiligheid, jg. 5, nr. 3, 2006



In wat nu volgt overlopen we de verschillende niveaus en geven we enkele richtvragen mee waar je als organisatie bij stil kan staan.

Niveau 0	De maatschappelijke context
Belangrijke vragen?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Wat zegt de wet over het principe van wettelijke zelfverdediging? ✓ Wat vind je terug in de wetgeving over de verantwoordelijkheid van de werkgever i.v.m. de bescherming van de werknemer ten aanzien van verbale en fysieke agressie? ✓ Is de overheid op de hoogte van de frequentie en intensiteit van agressie in jouw organisatie? ✓ Zijn er onderzoeken beschikbaar over agressie?

Niveau 1	Algemeen leefkwaliteitbevorderend klimaat
Belangrijke vragen?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Heerst er een sfeer van verbondenheid, openheid en vertrouwen tussen mensen? ✓ Is het thema agressie bespreekbaar binnen onze organisatie? ✓ Is het takenpakket van medewerkers voldoende evenwichtig opgebouwd? ✓ Kunnen mensen voldoende vanuit hun kracht werken of ervaren ze teveel draaglast?

Niveau 2	Algemene preventieve maatregelen
Belangrijke vragen?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Is er een gemeenschappelijke visie op agressie met een zo groot mogelijk draagvlak? ✓ Verstaat iedereen hetzelfde onder agressie, agressiebeheersing en agressie-management? ✓ Is er een gedragscode voor zowel klanten als medewerkers? ✓ Gaan je medewerkers consequent om met regels en procedures? ✓ Waar liggen de grenzen van de organisatie? Wat zijn normen waaraan klanten en medewerkers zich moeten houden? ✓ Heeft je personeel nood aan een opleiding sociale



	vaardigheden (assertiviteit, omgaan met klanten...) ✓ Hoe zit het met de staat van je gebouwen? Bv. de ✓ wachtruimte
--	--

Niveau 3	Specifieke preventieve maatregelen
Belangrijke vragen	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Zijn je medewerkers op de hoogte van het agressiebeleid? ✓ Is er nood aan training in het omgaan met agressie? ✓ Zijn er bepaalde voorzieningen nodig die kunnen helpen om de veiligheid te bewaken (bv. alarmknop, veiligheidsdeuren, extra bezetting op risicomomenten ...) ✓ Kunnen de medewerkers terugvallen op bestaande procedures in een crisissituatie? Is er een alarmprocedure?

Niveau 4	Curatieve maatregelen
Belangrijke vragen	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Is er een registratieformulier voorhanden? ✓ Wordt dit formulier ingevuld na elk incident? ✓ Worden de registratieformulieren geanalyseerd? ✓ Is er opvang en nazorg voorzien voor het personeel en eventueel de klant? ✓ Zijn de sancties die men kan nemen t.a.v. de dader voldoende duidelijk?

De laatste stap in het uitwerken en implementeren van een agressiebeleid is de evaluatie:

- o Ga na of je met je beleid de vooropgestelde doelstellingen bereikt;
- o Stuur bij indien blijkt dat dit niet het geval is.

De begin- en eindverantwoordelijkheid voor het uitwerken van een agressiebeleid ligt bij de organisatie. Dit wil echter niet zeggen dat je dit als leidinggevende alleen moet doen. Een beleid is immers het meest effectief als het maatregelen omvat op alle niveaus en als die maatregelen op elkaar zijn afgestemd. Werken rond het werkklimaat, het beperken van incidenten en het beperken van de gevolgen ervan vraagt een brede aanpak waarin mensen van alle niveaus betrokken bij zijn.



De rol van de directe leidinggevende bij agressie

De directe leidinggevende is een belangrijke schakel tussen de medewerker en het agressiebeleid dat een organisatie wil implementeren. Wat is de rol van de leidinggevende ter preventie van agressie en hoe kan de leidinggevende de schadelijke gevolgen zoveel mogelijk beperken na een agressie-incident? Hij/zij is de persoon bij uitstek om zijn teamleden te ondersteunen, begeleiden, bevestigen en bij te sturen om hen aan te zetten tot de gewenste aanpak.

Een eerste belangrijke taak voor de leidinggevende is het ondersteunen van zijn medewerkers wanneer ze geconfronteerd worden met agressie. Hij/zij kan de situatie goed inschatten en weet wanneer en hoe tussenbeide te komen. Dit vraagt wel van de leidinggevende dat die over voldoende kennis over de soorten agressie en de fases in de opbouw van een agressiesituatie beschikt. Daarnaast vergt dit ook de nodige communicatieve competenties om het gedrag van de klant op een positieve manier te beïnvloeden om verdere escalatie te voorkomen.

Een tweede belangrijke taak is de opvang van medewerkers na een agressie-incident. Dit kan gebeuren d.m.v. een opvanggesprek.

Het geven van feedback m.b.t. tot de nodige competenties (welke competenties?) van de medewerkers is een derde belangrijke taak.

Tenslotte blijft de leidinggevende verantwoordelijk voor het aansturen van processen en het toezien op het naleven van gemaakte regels en procedures.

Besluit

Omgaan met agressie als organisatie is een complexe en brede materie waarbij elk niveau in je organisatie een bepaalde verantwoordelijkheid draagt. Wil je een agressiebeleid uitwerken, dan is het essentieel dat er in de organisatie voldoende kennis, kunde en de juiste overtuigingen aanwezig zijn m.b.t. de agressieproblematiek. MCR kan daarbij de volgende ondersteuning bieden:

- Advies over of begeleiding in het uitwerken en/of opstarten van een agressiebeleid binnen uw organisatie.



- Een opleidingstraject '**agressiemanagement**' voor directe leidinggevenden ontwikkelen en begeleiden.
Tijdens een opleidingstraject 'agressiemanagement' komen o.a. volgende thema's aanbod:
 - ✓ Opvangen en ondersteunen van medewerkers na een agressie-incident
 - ✓ Coaching als manier om medewerkers aan te zetten tot gedragsverandering m.b.t. het omgaan met agressie
 - ✓ De essentiële elementen van een agressiebeleid
 - ✓ Inoefenen van vaardigheden om effectief om te gaan met de verschillende soorten agressie zoals actief luisteren, duidelijk grenzen stellen, op een correcte manier feedback geven, de koker-methode...
- Een opleiding '**omgaan met agressie**' (eerste lijn) voor werknemers die dagdagelijks met klanten werken. Deze medewerkers lopen het risico vaker blootgesteld te worden aan frustraties en grensoverschrijdend gedrag van klanten. De opleiding reikt mensen de nodige bouwstenen aan om hun persoonlijke effectiviteit in het omgaan met agressie te vergroten. Deelnemers ontwikkelen kennis, houdingen en vaardigheden die hen in staat stellen adequaat te reageren op grensoverschrijdend gedrag.