



# WHITE PAPER

## OMGAAN MET AGRESSIE

Drs. Rob van Meurs

A&O groep

April 2023

### Inhoud

Samenvatting .....	1
1. Inleiding.....	1
2. Agressiematrix .....	2
3. Aansluiten of afsluiten .....	3
4. Het is een dienstverlener, geen politie.....	4
5. Fysieke agressie.....	4
6. De medewerker zelf .....	5
7. Borging .....	6

## Samenvatting

In dit white paper gaat Rob van Meurs in op de relatie tussen een goede diagnose en een effectieve aanpak bij agressie van klanten tegen medewerkers. Hij besteedt aandacht aan de kwaliteit van de interventie van de kant van de medewerker en aan de randcondities die bijdragen aan een goede training 'omgaan met agressie'.

## 1. Inleiding

### Wat verstaan we hier onder agressie?

Er zijn veel verschillende opvattingen over wat agressie is. In een commerciële omgeving doet agressie zich voor in de context van een transactie: u wilt iets van mij en ik kan u dat niet geven. De transactie gaat niet zoals u wenst.

Deze aanscherping maakt het begrip agressie tot iets dat in het gesprek of het contact beïnvloed kan worden door de professional, de persoon die niet aan de wens of eis van de ander tegemoet kan komen.

Sommige vormen van agressie vallen hierdoor geheel of deels buiten de afbakening. Agressie in de zorg, waarin patiënten agressief zijn als onderdeel van hun ziekte, zijn geen of nauwelijks onderdeel van een transactie en kunnen ook niet beïnvloed worden op de manier zoals hier beschreven wordt.

### Zonder diagnose kom je niet ver

In mijn studie bewegingswetenschappen ben ik er achter gekomen dat een diagnose het begin is van een oplossing. Met "Grey's anatomy" in de hand wist ik met wat zoekwerk meestal wel wat iemand mankeerde. Of het nu een beperking was van het heupgewricht of een ander heikel pijnpunt, een stevige diagnose vormt het begin van een transparante aanpak.

In het domein van agressiehantering komen we verschillende diagnosemodellen tegen. Het een is scherper dan het ander en sommige modellen kunnen de toets der kritiek eigenlijk niet doorstaan, omdat ze uitgaan van de intentie van de agressor (de agressor gebruikt instrumentele agressie als hij iets wil bereiken met zijn gedrag, maar als dat niet zo is dan noemen we het anders, bijv. emotionele agressie), iets dat zelfs de beste psycholoog niet kan weten en wat voorbehouden is aan 'mindreaders' als Uri Geller.

Een scherpe diagnose geeft een duidelijke richting aan de aanpak van het agressieve gedrag en vermindert de kans op minder effectieve reacties. Het diagnosemodel moet helder, eenduidig en transparant zijn. Helder omdat de professional die wordt geconfronteerd met het agressieve gedrag direct moet kunnen doorzien welke aanpak passend is, eenduidig omdat er geen twijfel mag zijn of het nu het een dan wel het ander is en transparant omdat andere personen, collega's, de gekozen aanpak moeten kunnen herkennen en moeten kunnen vaststellen of die passend is of niet.

Een diagnose moet daarom gaan over waarneembaar gedrag. In dit paper diagnosticeren wij agressie in een zakelijke context m.b.v. de Aggressiematrix. Dit model is afgeleid van het ABC model, de methode Van der Steen, een aanpak die in de jaren 80 door Jaap van der Steen voor de Nederlandse politie werd geformuleerd.

## 2. Agressiematrix

Kenmerkend voor het onderstaande model is dat alle soorten agressie, ook de lichtere vormen, er in zijn ondergebracht.. Er zijn geen interpretaties te vinden, zoals 'crimineel gedrag', 'gestoord gedrag' of 'witte boorden criminaliteit'. Deze termen leiden, zoals gezegd, tot verschillende interpretaties en geven ruis.

<b>AGRESSIE MATRIX</b>	Negatieve energie gericht op <b>ZICHZELF</b>	Negatieve energie gericht op <b>ORGANISATIE</b>	Negatieve energie gericht op <b>MEDEWERKER</b>
<b>1</b> intensiteit <b>LAAG</b>	klagen zeuren	kritiek op regels kritiek op beleid	beledigen schelden
<b>2</b> intensiteit <b>HOOG</b>	huilen inklappen	schande spreken bedrijf beschuldigen	chanteren intimideren
<b>3</b> intensiteit <b>HEVIG</b>	lijdelijk verzet zelfverwonding	blinde woede kantoor vernielen	fysiek geweld

*De Agressiematrix (Koning en Van Meurs, 2006)*

De matrix is door ons voor het eerst beschreven in 'Agressiemanagement', een boek dat in verschillende drukken is uitgegeven in 2002 en 2006.

De matrix wordt door meerdere mensen en groepen trainers gebruikt, soms met wijzigingen die niet logisch zijn, zoals D-gedrag. Deze vorm van gedrag, die 'dreigen' vertegenwoordigt, is in de matrix C2 gedrag.

De verticale lijnen laten de richting van het gedrag zien (A, B en C); de horizontale lijnen gaan over de intensiteit van het gedrag (laag, hoog of hevig). Op die manier ontstaan er negen soorten gedrag, van A1 tot en met C3. Elke gedragsvorm kent een eigen specifieke aanpak en eigen concrete risico's in de aanpak. In een white paper als dit kunnen die niet allemaal uit de doeken worden gedaan, maar op een enkele kan ik hier wel ingaan.

Zo is van A2 gedrag (emotioneel gedrag, in zichzelf keren, soms huilen) bekend dat het een groot effect heeft op de ander. Veel mensen kunnen er niet goed tegen en laten de 'agressor' verder komen dan ze normaal zonder A2 gedrag zouden doen. A3 gedrag ("ik ga hier niet weg voordat het in orde is") heeft vaak als effect dat medewerkers enigszins in de stress raken, want wat kunnen ze nog doen als iemand blijft zitten en ze inhoudelijk niets voor deze persoon kunnen betekenen?

B2 gedrag ("zakkenvullers, dit is geen service, jullie laten de burger in de kou staan") lokt bij de ander meestal verdedigingsgedrag uit, terwijl dit juist de situatie doet escaleren.

In een periode waarin ik vanwege een onduidelijke sportblessure vaak de polikliniek bezocht, heb ik menig uur gewacht op een afspraak met een arts die al lang had moeten plaatsvinden (logistiek is in de medische wetenschap een ondergewaardeerd vak). Als ik er een opmerking over maakte ("ik zit hier al een uur, kom ik nog aan de beurt?") kreeg ik vrijwel altijd een heldere uitleg die ik wel snapte, maar die voor mij niet relevant was. Wat maakt het mij uit dat de dokter wordt gebeld door een huisarts met een probleem. Ik heb een afspraak en ik betaal ervoor. Kortom, de uitleg, hoe helder ook, doet het potentiële conflict eerder escaleren dan de-escaleren, ook al laten de meeste mensen hun ergernis niet openlijk blijken.

Belangrijk is dat bij het gebruik van de agressiematrix een heldere keus wordt gemaakt op de inhoudelijke kant van het gedrag van de agressor (A, B of C met alle onderverdelingen) en niet op basis van het volume van de agressor of zijn houding naar de medewerker. Deze logische aanpak is in de praktijk vaak afwezig. Een klant die te hard praat, wordt tot de orde geroepen en bij telefonisch contact wordt de verbinding verbroken, los van de soort agressie die de klant gebruikt (A, B of C).

### 3. Aansluiten of afsluiten

Mensen die geconfronteerd worden met agressief gedrag hebben altijd de keuze het gesprek voort te zetten of af te breken. Dit geldt in vrijwel alle contacten, behalve waar het handhavers betreft. Zij zijn immers in gesprek met iemand die waarschijnlijk iets heeft gedaan waarop zij hem hebben aangesproken en kunnen dus niet zo maar het contact verbreken. Een juiste voorspelbare keuze is belangrijk. Als een medewerker op een niet goed te volgen manier het contact verbreekt en daardoor verwarring sticht bij de agressor kan dit in het ergste geval leiden tot escalatie, meer agressie. De reden van het verbreken van het contact moet daarom goed invoelbaar en volgbaar zijn. De opmerking "daar is het gat van de deur" is niet duidelijk en kan leiden tot escalatie, terwijl de opmerking "u blijft mij uitschelden, als u daarmee doorgaat, houdt het gesprek van mijn kant op en ga ik weg" duidelijker maakt wat er speelt.

Wat aansluiten betreft, geldt dat m.n. professionals gebruik moeten maken van technieken die niet zo voor de hand liggen. Wij spreken van spanning die bij mensen (gasten, klanten, patiënten) aanwezig is en omhoog en omlaag kan gaan, afhankelijk van wat de medewerker communiceert en doet. Een hoog gespannen klant kan je moeilijk sturen en beïnvloeden. Een effectieve de-escalatietechniek moet gericht zijn op het verlagen van de spanning bij de agressor. Als dat effect van de-escalatie onvoldoende is, is de betreffende de-escalatietechniek niet toereikend. De-escalatietechnieken waarbij de medewerker een excuus aanbiedt zijn daar vaak een voorbeeld van:

Medewerker: "Het spijt me dat uw bestelling er nog niet is."

Klant: "Wat heb ik daar nou aan, ik sta hier voor niks, en nu?"

De techniek die gebruik wordt bij 'afsluiten' moet bij de agressor een duidelijk beeld geven dat zijn gedrag niet geaccepteerd wordt en dat hij te ver is gegaan. Nu is dat bij boze en agressieve mensen niet eenvoudig, omdat ze in de flow van hun woede zitten en nauwelijks openstaan voor een redelijk weerwoord. Ook hier geldt daarom dat de aanpak, de techniek die wordt toegepast, een groot en duidelijk zichtbaar effect moet hebben, omdat men anders al snel klem komt te zitten in het gesprek en de controle over de situatie gaat verliezen.

Een extra belemmering in deze situatie is de stress die zich ook meester maakt van de persoon die met de agressie wordt geconfronteerd. Hierdoor is het lastig om goed na te denken en een slimme intelligente keuze te maken voor een aanpak. De beste methode om hieraan tegemoet te komen, is deze aanpak zoveel als mogelijk te automatiseren. Geautomatiseerde handelingen leggen een kleiner beslag op het denkvermogen en kunnen zonder 'cognitieve tussenkomst' worden uitgevoerd.

#### 4. Het is een dienstverlener, geen politie

Een interessante uitdaging in het omgaan met agressie is dat de aanpak van handhavers en dienstverleners nogal verschilt. Handhavers (politie, inspecteurs van milieudiensten, stadswachten e.d.) kunnen gedrag afdwingen. Dienstverleners in een publieke of commerciële omgeving, zoals gemeenten, bibliotheken, retail- en bankpersoneel kunnen dat vrijwel niet. De aanpak van handhavers is daarom vaak autoritair of in ieder geval snel geneigd naar autoritair als de agressor niet direct meewerkt. Een dergelijke aanpak is in de dienstverlening ongeschikt. Elke dienstverlener legt zijn prioriteit bij klantgerichtheid en niet bij het omgaan met onwillige klanten of agressie. Handhavers, vaak overheid, pakken dat anders aan. De overheid hoeft niet klantgericht te zijn en legt de prioriteit bij de veiligheid van zijn medewerkers. In de concrete benadering van agressors zegt een bankmedewerker andere dingen dan een inspecteur van de voedsel- en warenautoriteit. De een ziet een klantrelatie die centraal staat, de ander een ondernemer die het niet zo nauw neemt met de regels, ook al spreken beide van klantgericht werken.

Een concrete kennis van de cultuur van de organisatie en de positie die men ervaart t.o.v. haar doelgroep (zijn het burgers, klanten, patiënten) is belangrijk om uiteindelijk een agressiematrix goed uit kunnen werken in de context van de klant. Belangrijk is daarbij mee te nemen dat autoritair gedrag van de handhaver bij de burger of ondernemer niet-meewerkend gedrag uitlokt i.p.v. coöperatief meewerkend gedrag (Leary). De benadering van 'omgaan met agressie' is op deze manier te stoelen op drie modellen: de agressiematrix, het spanningsmodel en de roos van Leary.

#### 5. Fysieke agressie

Het omgaan met fysieke agressie in een transactie is een ingewikkeld en lastig punt. Handhavers als de politie hebben er weinig moeite mee, omdat het omgaan met fysieke agressie onderdeel is van hun vak en ze er zelfs op gekleed zijn. Voor dienstverleners is dat wel een groot probleem. Aangezien zij in staat zijn de transactie te stoppen, zullen ze altijd kiezen voor het verbreken van het contact. Het risico is echter dat ze dat te laat doen, waardoor het eigenlijk niet meer kan en de escalatie doorgaat. Ze kunnen niet meer weg uit de situatie waardoor de agressie blijft bestaan en ze een fysiek risico gaan lopen. Of ze geven signalen af die voortkomen uit een vechtreactie i.p.v. een weloverwogen toegepaste techniek: "een beetje minder kan ook wel, meneer".

Soms is het nodig om een agressor, meestal een klant in deze situatie, de deur te wijzen en hem bij het verlaten van het pand te begeleiden. Het komt ook voor dat klanten medewerkers vastpakken bij armen of kleding; zelfs het slaan, schoppen en bespugen van medewerkers komt voor.

De reactie van medewerkers moet overigens voldoen aan de eisen van de wet, d.w.z. dat begrippen als noodweer en proportionaliteit een belangrijke rol kunnen spelen. Medewerkers gaan waarschijnlijk niet vrijuit als ze een lastige klant die een medewerker bij zijn arm pakt gezamenlijk aanpakken en hem letsel toebrengen.

Om hier een passend antwoord op te kunnen geven, heb ik een inventarisatie gemaakt van wat de verschillende vechtsporten en verdedigingstechnieken ons kunnen brengen. Deelnemers aan onze trainingen waarin dit thema aan de orde is, zijn vrijwel nooit getrainde vechtsporters. Geavanceerde technieken uit jiu-jitsu e.d. zijn daarom lastig aan te leren, omdat ze op een heel nauwkeurige wijze moeten worden toegepast en anders niet of minder effectief zijn.

De verdedigingstechniek die aansluit bij de situatie van dienstverleners die te maken krijgen met fysieke agressie is Krav Maga. M.n. door zijn heldere tijdlijn die er min of meer op neerkomt dat de medewerker altijd moet kiezen voor een maximale afstand en weg moet zien te komen uit de situatie i.p.v. de agressor te lijf te gaan. Dat geeft ook direct aanknopingspunten voor de combinatie van fysieke en verbale technieken.

Wij leren medewerkers uit de zakelijke en financiële dienstverlening die in contact komen met fysieke agressie van klanten allereerst een situationeel bewustzijn: waar sta ik, hoe kan ik weg (tijdlijn), hoe groot is de afstand tussen mij en de agressor en welke middelen en voorwerpen kan ik gebruiken om hem te blokkeren als hij op mij afloopt. Vervolgens leren deelnemers slagen van de agressor af te weren, zichzelf op eenvoudige manieren los te maken uit grepen van de ander, de ander in een extreem geval van zich af te duwen of te trappen en de ander in een noodsituatie direct uit te kunnen schakelen door een specifiek trap of greep. Het is nodig dat laatste te behandelen, omdat medewerkers het hele scala aan interventies moeten kunnen overzien. Complexere vervolgtechnieken en technieken om in een grondgevecht de overhand te krijgen leren we dienstverleners niet. Ze vermijden in een situatie te komen waarin ze een grondgevecht aan moeten gaan of houdgrepen toe moeten passen. De risico's op verstikking of verkeerd geplaatste klemmen is te groot. Als we de discussie volgen over de zgn. nekklem van de politie wordt dit direct duidelijk. Het belangrijkste is echter dat een grondgevecht i.t.t. het staande gevecht nauwelijks mogelijkheid geeft om de afstand te vergroten tussen agressor en medewerker en daarom in strijd is met ons belangrijkste uitgangspunt.

Verder leren deelnemers op te treden met twee personen en zijn ze in staat om met hun lichaam een agressor te sturen zonder de afstand te verkleinen en hem aan te raken. Om dit te kunnen doen moeten onze deelnemers, mensen met nauwelijks ervaring in verdedigingstechnieken of andere vechtsporten, een andere attitude aannemen tegen het uitdelen en ontvangen van een klap, stoot of duw. Bij ons is de meest voorkomende labelling van een klap die je ontvangt dat die pijn doet, ongewenst is en vermeden moet worden. De labelling van een uit te delen klap is misschien nog wel aversiever, al met al een ongunstige uitgangssituatie. Deelnemers die aan het ontvangen en uitdelen van klappen, soms pijnlijke grepen en klemmen, een dergelijke betekenis geven, zullen in de praktijk die grepen niet uitvoeren, zeker niet als ze onder hoge druk komen te staan. De meest primaire opdracht in de training is daarom de attitude t.a.v. hiervan te wijzigen.

## 6. De medewerker zelf

In veel agressietrainingen wordt aandacht besteed aan de spanning en emoties van medewerkers als ze met agressie te maken hebben. Ik erken het belang daarvan, maar ben terughoudend in de hoeveelheid aandacht die daaraan besteed wordt. Op beide aspecten zal ik ingaan.

Interne spanning leidt tot een minder goede controle van de medewerker op het gedrag van de agressor. De medewerker kiest zijn woorden minder zorgvuldig, weet af en toe niet wat hij moet doen of wordt zelf boos of bang. Een veel voorkomende aanpak is het aanbieden van oefeningen in spanningscontrole. Medewerkers leren hun spanning te hanteren terwijl een stressor, bijv. een boze acteur, in de buurt is en met hen communiceert.

Op zich is met zo'n oefening niet veel mis, maar er moet niet al te veel leereffect aan worden toegekend behalve dan dat deelnemers onder de indruk zijn van de boze acteur die om hen heen drement.

Medewerkers ervaren ook emoties als ze met agressie te maken krijgen. Men is soms gespannen, bang, machteloos of verdrietig en het gebeurt dat deze emoties zich laten zien in een training.

Toch geef ik er de voorkeur aan deze emoties te 'normaliseren' i.p.v. ze centraal te stellen. De trainer kent de achtergrond van deze emoties bij de deelnemer niet, omdat hij de deelnemer niet kent. En al kende hij die wel, wat zou hij in de paar uur die hij heeft in een groep van meerdere deelnemers kunnen betekenen? Is het niet verstandiger om de emoties te aanvaarden, ze zijn er immers, en er zo goed mogelijk mee om te gaan zodat het leerresultaat voor die deelnemer en de andere deelnemers centraal blijft staan?

Veel collega's zullen het hier niet mee eens zijn en deze opstelling zien als 'koel', 'zakelijk' of misschien zelfs 'onverschillig'. Het heeft geen zin om hier een verdediging te voeren tegen oordelen die niet werkelijk zijn geuit, maar ik pleit ervoor dat trainers zich richten op hun doel, mensen leren met agressie om te gaan, en daarbij alle randvoorwaarden zo gunstig mogelijk te maken zonder zich op de randvoorwaarden zelf te richten.

Ik ben overigens geen tegenstander van het bespreken en houden van intervisie over agressieve incidenten, aanpakken daarvan en persoonlijke gevoelens daarbij, integendeel. Dit lijkt me zinvol en verdiepend en ik zou beslist aanbevelen om daar in het kader van borging aandacht aan te geven.

## 7. Borging

Het nadeel van training is dat mensen er niet veel van leren. Het meeste leert men van elkaar en in de praktijk. In de meeste agressietrainingen is dat 'leren van elkaar' wel goed geborgd, omdat men in een ruime groep zit en goed kan zien hoe andere deelnemers problemen aanpakken en oplossen, soms met veel en soms met minder succes. Ook is er de ruimte om elkaar tips te geven en te ondersteunen. Er is echter een 'trend' naar extreem kleine leergroepen van enkele deelnemers waarin men heel mechanisch oefent in de aanpak van een specifiek onderdeel. Deze aanpak is bezwaarlijk voor het leren van elkaar. De deelnemer ziet minder andere deelnemers in hun aanpak, het te trainen onderdeel is veel beperkter en de begeleider is minder allround omdat hij alleen het beperkte onderdeel hoeft te beheersen.

Het echte probleem is de borging in de praktijk. Agressie is voor de meeste organisaties bijzaak en zelfs waar het hoofdzaak zou moeten zijn, zoals bij handhavers, lezen we uitsluitend klaagverhalen van vakbonden en medewerkers, omdat zij vinden dat er te weinig tijd beschikbaar is om alle vaardigheden te onderhouden.

Leidinggevenden kunnen veel doen om de borging te bewerkstelligen. Ik ben altijd blij verrast als een vrijwilligersorganisatie die we als bedrijf ondersteunen, mailt met een case waarin een dakloze gast iets heeft gedaan dat niet door de beugel kan en ze vragen om mijn mening wat de aanpak betreft. Kennelijk bespreken ze het, doet het er toe, verdiepen ze zich erin en heeft de leiding er een belang bij. Ook luchtvaartmaatschappijen in Nederland geven het goede voorbeeld. Ze herhalen hun trainingen, doen korte 'recurrents' en hun medewerkers zitten op die manier goed in hun vaardigheden.

Er is van alles te bedenken om de borging goed en effectief uit te voeren. Wij werken met verschillende methoden als kleine internetcommunities die we enige tijd na een training voeden, webinars (al dan niet live), feedback op cases e.d. Alles kan, voor elk budget is er een oplossing.