

# Dit pik ik niet!

Praktijkvoorbeelden van agressiebeheersing in de SW-sector

## Colofon

### SBCM

Postbus 556

2501 CN DEN HAAG

Tel.: 070 – 376 57 48

E-mail: [info.sbcm@caop.nl](mailto:info.sbcm@caop.nl)

Web: [www.sbcm.nl](http://www.sbcm.nl)

De geïnterviewden:

**Clemens van Breukelen**, Stafhoofd Beleid en Ondersteuning, WAA groep in Venlo

**Kees Persoon**, personeelsadviseur/beleidsmedewerker, Pantar in Amsterdam

**Sjef Robroek**, Hoofd beleidszaken P&O, Licom in Heerlen

**Pieter Springer**, directielid, WSD-Groep in Boxtel

**Jantine Valk**, beleidsmedewerker P&O, Ergon in Eindhoven

**Willianne Verbakel**, Stafmedewerker Diensten, Diamantgroep in Tilburg

**Jean-Louis Visser**, Hoofd Algemene Zaken, Haeghe Groep in Den Haag

**Auteur:** Peter Passenier, Kluwer

**Fotografie:** Janita Sassen

**Vormgeving:** Ontwerpbureau Wrik (BNO), Utrecht

SBCM, april 2008

# Inhoud

Voorwoord	4	
Hoofdstuk 1	Waarom een agressiebeleid?	5
Hoofdstuk 2	Agressieregistratie	10
Hoofdstuk 3	Wat zijn de oorzaken?	14
Hoofdstuk 4	Wat doet het management?	22
Hoofdstuk 5	Preventie door leidinggevenden	28
Hoofdstuk 6	Voorlichting voor de medewerker	33
Hoofdstuk 7	Sancties	38
Hoofdstuk 8	Aanpassing aan de werkomgeving	43
Hoofdstuk 9	Werkt het beleid?	47
Hoofdstuk 10	Beleidskader	49



Agressie tegen werknemers komt steeds vaker voor in steeds meer sectoren: ziekenhuizen, ambulances, scholen, sociale diensten en SW-bedrijven. Toch zit er ook veel verschil in de agressie. In een Sociale Dienst uit agressie zich bijvoorbeeld meestal in situaties tussen cliënt en medewerker. Bij een SW-bedrijf zal dit vaker het geval zijn tussen collega's. Waar komt dit door? En hoe kunt u agressie proberen te beheersen binnen uw bedrijf?

Wanneer een SW-medewerker het slachtoffer is van agressief gedrag leidt dit in veel gevallen tot ziekteverzuim. Dit heeft ook effect op het SW-bedrijf want wanneer een SW-medewerker ziek is, kan hij of zij niet met arbeidsontwikkeling bezig zijn. Agressie en geweld heeft vaak veel leed, letsel en schade tot gevolg bij de getroffen en zijn of haar omgeving. En bij SW-medewerkers is de impact vaak nog vele malen groter dan bij iemand zonder een SW-indicatie. Een belangrijke reden voor SBCM om met dit thema aan de slag te gaan: de SW-medewerker staat immers centraal in de activiteiten van SBCM. En een probleem met zoveel invloed, daar moet iets aan gedaan worden!

In deze publicatie hebben we zeven SW-bedrijven aan het woord gelaten over de invloed van agressie op hun bedrijf en wat ze doen aan agressiebeheersing. Het zijn verhalen waarin u zich waarschijnlijk zult herkennen. De publicatie bevat daarnaast tips en ideeën over het omgaan met agressie. We willen u hiermee een aantal handvatten bieden waarvan u gebruik kunt maken bij de opzet en uitvoering van uw eigen agressiebeleid.

Wouter de Jong  
Voorzitter SBCM  
April 2008

## Hoofdstuk 1

# Waarom een agressiebeleid?

De dame met een haarnetje wrijft nog een laatste keer teder over de poetsdoek. Dan begint ze langzaam de volgende op te vouwen. Haar collega aan dezelfde tafel staart voor zich uit, met grote ogen achter zijn plusbril. Maar zodra hij een P&O'er langs ziet lopen, komt hij tot leven: 'Ik heb Kerstmis gevierd!' En hij begint aan een enthousiast verhaal over ene Bert, ene Lisa en veel kalkoen. Luidsprekers sissen ruis door de hal, met af en toe wat rockmuziek van heel ver. Niemand lijkt zich eraan te storen.

Agressie? Bij sociale werkplaatsen? Iemand die een uurtje door deze bedrijven wandelt, krijgt er waarschijnlijk geen beeld bij. Wie zou zich moeten misdragen? De jongens met het syndroom van Down die daar vrolijk lachend hun stapels kleding in de enorme wasmachine stoppen? Of de vrouw die met stralende ogen staat te vertellen over haar werk – zo slim en meeslepend dat je niet begrijpt waarom ze hier is aangesteld.

En toch... Diverse SW-bedrijven hebben agressie op de agenda gezet. Soms alleen figuurlijk gesproken: ze besteden er veel aandacht aan. Maar vaak ook letterlijk, want veel van de bovengenoemde medewerkers hebben over het onderwerp gediscussieerd tijdens een van hun werkoverleggen of tijdens bijeenkomsten over gedragscodes.



Clemens van Breukelen, WAA-groep, Venlo

Dat gebeurt niet voor niets. Praat met teamleiders, managers en P&O'ers, en ze komen allemaal met een akelig agressie-incident. Soms gaat het om een nauwelijks uitgesproken dreigement...

*Clemens van Breukelen, WAA groep in Venlo: Een van onze medewerkers wilde per se een pet dragen terwijl dat niet mocht. Uiteindelijk kwam hij bij mij terecht. Die man... hij zei niets bedreigends, hij*

*suggereerde het alleen. Hij kwam vlak tegen me aan staan, drong als het ware door mijn aura heen. Het was een grote vent. Ik stond te trillen.*

... soms om een expliciete bedreiging,

*Pieter Springer, WSD-Groep in Boxtel: Een van onze consultants bood eens iemand een baan aan bij het spoor. Die man ging meteen met zijn hakken in het zand: 'Dan zie ik mijn vrouw nooit meer!' En toen zij voet bij stuk hield, begon hij te dreigen: 'Ik weet waar jij woont!'*

*Sjef Robroek, Licom in Heerlen: Ik ben zelf eens bedreigd door een medewerker. Die man was onder invloed van drugs en trok opeens een mes*

... een enkele keer om een uitbarsting van geweld,

*Kees Persoon, Pantar Amsterdam: Een vechtpartij, bedreiging met een mes. Iemand werd beroofd door collega's, een ander kreeg twee medewerkers achter zich aan, vluchtte een kantoor in en kreeg zelfs daar nog klappen.*

*Jantine Valk, Ergon in Eindhoven: Mijn baas leidde eens een nieuwe bedrijfsarts rond. Op een gegeven moment komen ze langs een medewerker die bezig is om met een stanleymes iets in repen te snijden, en mijn baas roept: 'Kijk uit dat je je niet snijdt.' Prompt haalt die man uit, met dat mes.*

... en soms loopt dat maar net goed af.

*Wilianne Verbakel, Diamant-groep in Tilburg: Een van de medewerkers bedreigde iemand met een bijl. Een ander was niet tevreden over wat er gebeurde met zijn vriendin, die bij Industrie werkte. Die man ging daar verhaal halen en nam een ijzeren staaf mee. Goed, ze hebben hem weten te kalmeren. Maar dan denk je wel: Dat had ook anders kunnen aflopen.*

Om misverstanden te voorkomen: dit zijn incidenten. Bedreigingen en geweld komen niet vaak voor. Minder dan twintig maal per jaar, schat een geïnterviewde. Rond de 35 keer, telt de ander. Een derde wijst op het aantal meldingen bij de vertrouwenspersoon: 28. Veel lijkt het allemaal niet, want het gaat in alle gevallen om bedrijven met duizenden werknemers.

Sjef Robroek, Licom in Heerlen: *Of de SW-medewerkers per definitie meer agressieproblemen veroorzaken? Ik vind dat een gevaarlijke uitspraak; je suggereert daarmee dat je het geweld hier maar moet accepteren. Bovendien klinkt het erg generaliserend en stigmatiserend. Ruw, onaangepast gedrag zie je overal. Loop eens door de stad, kijk naar de incidenten tijdens Oud en Nieuw, of ga naar een voetbalwedstrijd. En zet een groep havo-scholieren in een bouwkeet als het regent: dan vliegen ze elkaar op den duur ook in de haren.*

### **Vals alarm?**

En toch ziet u op de foto hiernaast een verzameling protocollen, gedragscodes en dvd's. Allemaal geproduceerd door SW-bedrijven, allemaal gericht tegen agressie. Huisvlucht van overrijverige hobbyisten? We denken van niet. Om twee redenen.

Ten eerste is het probleem groter dan het aantal meldingen. Veel wordt bijgelegd, verzwegen of helemaal niet opgemerkt (zie ook hoofdstuk 2). Vooral de lichte gevallen komen niet altijd in de boeken.

Clemens van Breukelen, WAA groep in Venlo:

*Er gebeurt altijd meer dan je weet. Het grootste deel van de populatie hier bezit niet de sociale vaardigheden van een accountmanager. Dus hier worden dagelijks dingen geroepen waar jij in het café een beetje bang van zou worden.*

Jean-Louis Visser, Haeghe Groep Den Haag: *De leidinggevendenden zoeken een balans; ze melden dus niet alles. Sowieso trekt iedereen weer net iets andere grenzen. En bovendien laat je de achtergronden meewegen. Waarom is iemand boos? De hoeveelste keer is het?*

Bovendien vrezen sommige geïnterviewden dat het helemaal mis kan gaan.

Kees Persoon, Pantar Amsterdam: *Wat als er ooit iets echt ernstigs gebeurt? Wat als hier iemand wordt neergestoken, en we hebben niet alles gedaan om het te voorkomen? Dan staat het de volgende dag met grote letters in Het Parool.*



Een verzameling protocollen, gedragscodes en dvd's

## Zekerheden

Een waarschuwing vooraf: u kunt de praktijkervaringen in dit boek meebeleven, de adviezen absorberen, en daar zult u zeker uw voordeel mee doen. Maar aan het einde zult u nog steeds vragen overhouden. Bijvoorbeeld over de precieze definitie van agressie.

Pieter Springer, WSD in Boxtel: *Laatst had een vrouwelijke medewerker een strak truitje aan. En een mannelijke collega komt met een opmerking als: 'Dat ziet er lekker uit. Mag ik daar in knippen?' Zij haalt onmiddellijk uit, vol in zijn gezicht. Is dat agressie?*



Piet Springer, WSD, Boxtel

... over de precieze aanpak van het probleem,

Kees Persoon, Pantar Amsterdam: *Moeten we bij iedere vestiging poortjes neerzetten met een portier ernaast? Er zijn hier veel vestigingen met veel ingangen, dus dat zijn heel veel poortjes. Bovendien gaat zoiets ten koste van de sfeer. Een werkleider zei tegen me: 'Als je hier bewakers neer gaat zetten, ben ik weg.'*

... en wanneer die aanpak succesvol is,

Jantine Valk, Ergon in Eindhoven: *Werkt ons beleid? Moeilijk te zeggen. Uit het aantal meldingen bij de klachtencommissie kun je niet zoveel afleiden. Als dat aantal afneemt, gaat het natuurlijk goed. Maar als het toeneemt ook – want dan trekken mensen eerder aan de bel.*

Geen absolute zekerheden dus. Die zijn ook niet te geven. Neem die definitie van agressie, waar we het hierboven over hadden. Er wordt vaak onderscheid gemaakt tussen drie soorten, die alle een andere aanpak vragen.

- agressie door een psychische stoornis of psychopathologie (bijvoorbeeld door autisme of borderline),



- frustratie-agressie (een medewerker wordt boos en daardoor agressief),
- instrumentele agressie (iemand gaat schelden of dreigen om iets voor elkaar te krijgen).

En wat betreft de bovengenoemde aanpak: die verschilt per bedrijf. Dit boek is gebaseerd op interviews met zeven functionarissen in zeven voorbeeldbedrijven – zij kwamen hierboven al aan het woord – en zij maakten steeds weer net andere keuzes. Hoe belangrijk is het bijvoorbeeld om precies te weten hoeveel incidenten er plaatsvinden? Hoe kan een organisatie leidinggevers opleiden, en medewerkers voorlichten? En – voor het geval dit niet voldoende is – welke sancties zijn er mogelijk?

Maar toch: de hoofdlijnen van het beleid zijn wél scherp te omschrijven. In de volgende hoofdstukken zult u bijvoorbeeld zien dat de ondervraagde bedrijven een duidelijke norm hebben gesteld (emotie mag,



Wat is agressief gedrag?

agressie wordt niet geaccepteerd), dat ze die norm hebben vastgelegd in een protocol, en dat ze dit protocol hebben toegelicht, bijvoorbeeld tijdens het werkoverleg. Want ook al is agressie niet voor honderd procent te voorkomen, het is belangrijk dat een bedrijf zich tot het uiterste heeft ingezet.

*Wilianne Verbakel, Diamant-groep in Tilburg: Hebben we alles gedaan om ernstige incidenten te voorkomen? Wel, op een schaal van 1 tot 100 zitten we tussen de 80 en 85.*

★ **Tips:**

- Wees niet coulant bij agressie. Zorg ervoor dat iedereen op de hoogte is van de basisregel: emotie mag, agressie niet.

## Hoofdstuk 2

# Agressieregistratie

Een SW-bedrijf is geen laboratorium en de medewerkers zijn geen proefpersonen. Gelukkig maar, zullen velen roepen, maar toch... af en toe zou het wel handig zijn. Stel dat u een agressiebeleid gaat opstellen en wilt vaststellen welke aanpak van agressie het meeste zoden aan de dijk zet. Dan moet u eerst een goede nulmeting doen. Hoeveel agressie is er nú? Wie zijn de daders? En om welk soort agressie gaat het? Met andere woorden: u hebt behoefte aan een goede agressieregistratie.

De ondervraagde bedrijven beschikken inderdaad over een gedegen meldingsprocedure. Incidenten worden bijvoorbeeld opgeslagen in een personeelssysteem, en de zwaardere gevallen – alle incidenten die de teamleider niet meer aan kan belanden bij de manager, bij P&O of zelfs bij de directie. Soms rapporteert die ze weer aan de gemeente.



Werken aan een veilige werkomgeving is belangrijk voor medewerkers

Maar helaas blijkt het lastig om die registratie helemaal waterdicht te krijgen. Het werd al aangestipt in het vorige hoofdstuk: niet alle agressie-incidenten in alle SW-bedrijven halen de statistieken. Ze worden in den minne geschikt, geregeld door de voorman. Een van de geïnterviewden vergeleek het met een ziekenhuis: je weet niet hoe vaak de verpleegster de verkeerde pillen of het verkeerde spuitje geeft als het niet wordt gemeld.

Het probleem is dat de ondervraagden niet te maken hebben met gecontroleerde omstandigheden – een laboratorium dus – maar met een dynamische omgeving: een sociale werkplaats. Dus worden de medewerkers niet aangestuurd door onderzoekers, maar door teamleiders en voormannen. En die hanteren vaak verschillende criteria.

*Sjef Robroek, Licom in Heerlen: De leidinggevenden zijn niet altijd consequent. Dat zie je overal: Van Gaal hanteert andere normen dan Beenhakker. Dus als een van die ruwe bolsters in het Groen tegen de ander schreeuwt dat hij zijn collega wel even voor zijn kloten zal schoppen, komt niet iedere voorman onmiddellijk met een schriftelijke waarschuwing. Veel van die mannen roepen eerder iets als: 'Jongens, moet dat nou?' Om vervolgens in duidelijke, niet diplomatieke bewoordingen aan te geven dat het afgelopen moet zijn.*



Sjef Robroek, Licom, Heerlen

*Kees Persoon, Pantar Amsterdam: Ja, de bedreigingen en de vechtpartijen, die horen we wel. Maar de lichtere incidenten... we weten dat ze plaatsvinden, en de werkleiders weten dat ze die moeten melden, maar ze doen dat maar zelden.*

Bovendien hebben leidinggevenden het vaak al druk genoeg zonder registratieverplichting: ze moeten mensen inroosteren, mensen ontwikkelen en ook nog eens productie draaien. Formulieren invullen beschouwen ze niet altijd als hun core-business.



Kees Persoon, Pantar, Amsterdam

*Kees Persoon, Pantar Amsterdam: Die werkleiders zijn doeners, geen schrijvers, dus van papierwerk worden ze lichtelijk allergisch. Bovendien, als ze bij iedere ziekte die door de lucht vliegt een formulier moeten invullen, zijn ze daar een hele dag mee bezig – zeggen ze.*

Alle reden dus om de registratie laagdrempelig te houden. Een van de ondervraagden gaf de teamleiders een stapel kleine formuliertjes mee, die ze letterlijk in hun borstzak konden stoppen. Vindt er een incident plaats, dan kunnen de leidinggevenden kort opschrijven wat er gebeurt en het formulier onmiddellijk opsturen.

### **Andere bronnen**

Soms komt een melding van de werknemers. Soms ook zijn die te bang voor represailles. En als ze de stap tóch zetten...

*Sjef Robroek, Licom in Heerlen: Ik ben zelf vertrouwenspersoon, en een medewerker vertelde eens hoe een collega werd geslagen. Maar ik mocht er niets mee doen, niet de dader aanpakken en niet praten met het slachtoffer of de leidinggevende. De man wilde het alleen even kwijt.*

Geen waterdichte statistieken dus. Maar met de stukjes informatie die binnenkomen, valt het grootste deel van de puzzel te leggen.

*Sjef Robroek, Licom in Heerlen: Hier gebeurt van alles. Ik hoor dat van verschillende kanten: collega's, leidinggevenden, personeelsfunctionarissen, bedrijfsartsen, de ondernemingsraad.*

*Jantine Valk, Ergon in Eindhoven: We hebben al onze leidinggevenden – van voormannen*

*tot de algemeen directeur – op cursus gestuurd. Daar leerden ze om snel agressieproblemen te signaleren.*

*Hun ervaringen voegen we samen met die van de vertrouwenspersoon en de klachtencommissie. Zo krijgen we een redelijk betrouwbaar beeld van wat hier allemaal gebeurt.*

*Pieter Springer, WSD-Groep in Boxtel: Omdat ik zelf in Boxtel woon, kom ik mijn medewerkers vaak tegen, op de markt bijvoorbeeld. Laatst hield een grote vent me aan en riep: 'U hebt me eruit genaaid!' Die man was flink opgewonden en na enig doorvragen bleek dat hij niet tevreden was over zijn pensioenvoorziening. De personeelsfunctionaris had hem destijds iets voorgespiegeld en het resultaat viel tegen. Dus die man tegen mij: 'Ik ga hem daarop aanspreken!' Ik heb dat weer doorgespeeld aan de HR-man: 'Iemand gaat jou aanspreken.'*

### **Tips:**

- Zorg voor een laagdrempelig meldingssysteem, waarbij leidinggeven alleen hoeven vast te leggen hoe vaak incidenten voorkomen en hoe ernstig ze zijn. Leg bijvoorbeeld een blocnote neer met vier kolommen (voor gedrag van schelden tot fysiek geweld) waarin ze bij ieder incident een kruisje kunnen zetten.
- Dring er bij leidinggevendenden op aan dat zij ieder agressie-incident melden.
- Maak leidinggevendenden duidelijk dat agressie-incidenten niet per definitie aan hen zijn te wijten.
- Kijk niet alleen naar de agressie-meldingen van de leidinggevendenden. Luister ook naar collega's, P&O'ers, bedrijfsartsen, vertrouwenspersonen, de klachtencommissie en de ondernemingsraad.

## Hoofdstuk 3

# Wat zijn de oorzaken?

Een SW-bedrijf dat de handschoen opneemt tegen agressie, zal zich eerst moeten oriënteren. Letterlijk. Want bedreigingen en geweld komen hier van een andere kant dan bij veel andere organisaties. Niet – zoals bij een ziekenhuis – van patiënten of hun familie, niet – zoals bij een sociale dienst – van de andere zijde van de beveiligde balie. Als een sociale werkplaats te maken krijgt met agressief gedrag, is dat vaak afkomstig van de eigen medewerkers.

Dat biedt voor- en nadelen. Vervelend is dat agressie bij SW-bedrijven lastiger is buiten te sluiten. De geïnterviewden zien – zoals blijkt uit hoofdstuk 8 – weinig in poortjes, pasjes en portiers. En dat is logisch, want deze middelen richten zich tegen externe agressie.

Positief is echter dat een SW-bedrijf zich gemakkelijker in de oorzaken van agressie kan verdiepen. Ga maar na: het is moeilijk om een analyse op te stellen van voortdurend wisselende externe bezoekers – zoals bij de sociale dienst. Bij het eigen personeel is dat gemakkelijker.

Daarom proberen de geïnterviewde bedrijven zich een beeld te vormen van medewerkers. Wat zijn hun capaciteiten? Welk werk vinden ze prettig? En wat is precies hun problematiek?

### Wie veroorzaakt het?

De meeste geïnterviewden delen het personeelsbestand onder in vier groepen: medewerkers met psychische, verstandelijke, lichamelijke of sociale problemen. En dus dringt de vraag zich op: welke van die categorieën is verantwoordelijk voor de meeste agressie?

Sommige ondervraagden hebben merkbaar moeite met deze vraag.

*Sjef Robroek, Licom in Heerlen: Nee, ik zou dat niet weten. Als je het zou vragen aan de verschillende werkleiders, dan kreeg je heel verschillende antwoorden, veelal gebaseerd op incidenten of onderbuikgevoelens.*

Anderen noemen – soms na enig aandringen – een of meer ‘probleemgroepen’. Een rang-

lijst opstellen zou cynisch zijn, maar medewerkers met psychische beperkingen zouden er hoog op eindigen. In de meeste voorbeelden figureren autisten.

Pieter Springer, WSD-Groep in Boxtel: *Die zijn heel moeilijk om mee te werken, vooral in onze branche. Omdat we afhankelijk zijn van externe opdrachten, veranderen de werkzaamheden voortdurend. Maar een autist zul je niet zo snel overtuigen dat hij een ander rooster moet draaien, met een andere collega. Zelfs niet als hij dat rooster prettiger vindt, en de collega aardiger.*

Clemens van Breukelen, WAA groep in Venlo: *Een van onze medewerkers pakte iedere dag de bus terug naar zijn tehuis in Arcen. Geen probleem als die precies om 16.40 uur aankwam – of binnen een zeer beperkte tijdspanne daaromheen. Maar had hij vertraging, dan ging die man door het lint. Uiteindelijk stapte hij dan maar op een willekeurige andere bus – die hem alleen maar verder van huis bracht.*

Maar ook andere psychische stoornissen zorgen voor problemen.

Pieter Springer, WSD-Groep in Boxtel: *Vooral mensen met een borderline syndroom zijn soms heel intelligent – intelligenter dan menige werkleiders – en die weten hun collega's goed tegen elkaar uit te spelen. Die jongens hebben altijd wat te zeiken of te schelden. Dat is niet alleen vervelend voor de werkleiders; zwakbegaafde collega's worden er vaak behoorlijk bang van.*

Sjef Robroek, Licom in Heerlen: *Sommige mensen zijn heel licht ontvlambaar. Voer je de werkdruk op, dan kunnen zij sneller uitflippen. Dus zorgen we voor een heel gestructureerde werkomgeving met zo min mogelijk prikkels.*

Pieter Springer, WSD-Groep in Boxtel: *Nog moeilijker zijn mensen met waandenkbeelden. Soms raken medewerkers buiten zinnen, dreigen ze dingen kapot te maken. Vaak is dit een gevolg van medicatie.*

Niet altijd is agressie terug te voeren op een ziekte. Belangrijk is ook de combinatie van opvoeding en sociaal milieu. Sommige medewerkers kunnen nu eenmaal niet putten uit een uitgebreid arsenaal aan sociale vaardigheden. Of, zoals een van de geïnterviewden

het uitdrukte: 'Jij en ik beschikken over 36 manieren om een conflict op te lossen, maar de werknemers hier hebben er maar 2 of 3.'

Vooral cliënten van de Sociale Dienst komen vaak ter sprake. De laatste jaren zijn zij de SW-bedrijven binnengestroomd. En niet altijd geruisloos.

*Clemens van Breukelen, WAA groep in Venlo: Er is niets mis met die mensen, maar toch vinden ze geen werk. Hoe kan dat? Velen van hen hebben altijd op hun eigen manier invulling gegeven aan hun leven, en ze weten hun uitkering aan te vullen met allerlei bijverdiensden. Dan, op een kwade dag, dwingt de Sociale Dienst hen om bij ons te gaan werken. Ze gaan er dus op achteruit, zowel in inkomsten als in status – want het is niet stoer om je vrienden te vertellen dat je bent aangesteld bij de Sociale Werkplaats. Dus proberen ze door probleemgedrag zo snel mogelijk weer weg te komen.*



Jean-Louis Visser, Haeghe Groep, Den Haag

*Jean-Louis Visser, Haeghe Groep Den Haag: Mensen die van de Sociale Dienst komen, hebben in het begin vaak zoiets van: wat doe ik hier? Bovendien is het voor hen even wennen aan de nieuwe regels: op tijd komen, brood meenemen, niet altijd pauze houden. Als ze bijvoorbeeld niet komen opdagen, kan dat leiden tot een korting op hun uitkering. Dan kom je direct aan de inkomsten van mensen en dat raakt ze. Dus worden ze boos.*

Enkele ondervraagden zien verband tussen agressie-pieken en soorten werkzaamheden. Vooral in parken en plantsoenen turven ze meer incidenten.

*Wilianne Verbakel, Diamant-groep in Tilburg: Agressie komt vaak voor bij de tussenlaag, de mensen met een behoorlijk niveau. De jongens die buiten werken, in het groen, in de schoonmaak. Die staan overal sceptisch tegenover.*



## Tegengeluiden

Maar wie nu toch een ranglijst op wil stellen, slaan we alle zekerheden weer uit handen. Want de geïnterviewden zijn niet eensgezind. Zo blijkt de sfeer in Haagse parken juist uitstekend.

*Jean-Louis Visser, Haeghe Groep Den Haag: Medewerkers in het Groen zijn vaak heel sociaal. Dat komt waarschijnlijk door de aard van het werk: ze zijn bezig in de natuur, en ze verzorgen planten en perken. Bovendien is de sfeer in die bedrijfstak erg goed. Het management richt zich sterk op mensontwikkeling.*

Ook hebben de ondervraagden hun bedenkingen bij het woord 'autisme'.

*Jantine Valk, Ergon in Eindhoven: Weet je, ik houd niet zo van de term: hij is te breed.*



Jantine Valk, Ergon, Eindhoven

*Je hebt mensen met het syndroom van Asperger, die heel moeilijk communiceren. Anderen kunnen nauwelijks tot acht tellen, maar kennen wel de hele NS-dienstregeling uit hun hoofd. Allemaal autisten, maar verschillende problemen.*

*Clemens van Breukelen, WAA groep in Venlo: Autisme is een breed spectrum aan stoornissen, en of je het gedrag dat daaruit voortvloeit kunt gelijkstellen met agressie...*

Om het nog ingewikkelder te maken: er is sprake van vertekening. Medewerkers met een hoger niveau weten hun acties vaak te camoufleren, iets waar anderen minder sterk in zijn.

*Jantine Valk, Ergon in Eindhoven: Agressie komt voor op alle niveaus. Maar als minder intelligente medewerkers iets uithalen, merk je dat sneller. Of er nu honderd mensen bijstaan of niet – het maakt ze niet uit, ze reageren. Degenen met een hoger niveau wachten even tot er niemand kijkt.*



*Wilianne Verbakel, Diamant-groep in Tilburg: Tegenwoordig zien we ook meer agressie per e-mail. Mensen die elkaar de meest verschrikkelijke bedreigingen sturen. Vanaf hun eigen computer. Niet erg slim dus.*

### **Veranderingen**

Agressie is dus niet zomaar te koppelen aan één groep werknemers. Het gaat niet alleen om autisten, borderliners of mannen met harken in het park. Waarschijnlijk zijn er dieperliggende oorzaken te vinden.

Die oorzaken zijn te vatten onder één noemer: verandering. De laatste jaren krijgen SW-medewerkers daar veel mee te maken. Niet langer kunnen ze jaar in jaar uit hetzelfde werk doen. Hun werkgevers moeten hen van de politiek zo regulier mogelijk plaatsen – de beweging van binnen naar buiten – en bovendien gaat veel eenvoudig werk naar lagelonenlanden. Al deze ontwikkelingen leiden er toe dat er steeds minder (gedifferentieerd) ‘fabriekswerk’ beschikbaar is. Gevolg daarvan is weer dat SW-bedrijven zich op minder soorten werk gaan focussen, waardoor het lastig is om naast productiebedrijf ook mensontwikkelbedrijf te zijn.

Veel medewerkers hebben moeite met die veranderingen. Sommigen zijn bijvoorbeeld trots

op hun inpakcapaciteiten, en willen dus niet wisselen van werkzaamheden. Anderen gaan al door het lint als de bus niet volgens dienstrooster rijdt. Een teamleider bij een SW-bedrijf formuleerde het zó: 'Het maakt niet uit of je ze nieuw werk geeft of nieuwe roosters maakt, verandering geeft altijd ellende.'

Verandering leidt ook op andere manieren tot onrust. Zo kunnen schommelingen in de temperatuur de dagelijkse routine verstoren. 's Winters is er vaak geen werk buiten, en dus gaan medewerkers van parken en plantsoenen de fabriek in. Daardoor komen ze dicht op elkaar te zitten. En dat geeft wel eens spanningen.

Een ondervraagde turfde in twee weken tijd zeven agressiemeldingen. Dat was eind april 2007, toen het zo warm was. Ook het weer kan dus leiden tot korte lontjes, tot frustratie-agressie.

Ook maatschappelijke veranderingen spelen een rol. Buiten de poorten komen medewerkers in aanraking met zaken die binnen niet zijn toegestaan, en dus passen ze zich aan – aan de buitenwereld.

*Jantine Valk, Ergon in Eindhoven: De laatste jaren zie je vaker extreem gedrag dan voorheen. Misschien komt dat door de televisie en andere media. Wij verbieden de medewerkers om plaatjes van blote vrouwen op te hangen, maar dadelijk zien ze in dat bushokje een H&M-poster, en dan snappen ze niets meer van onze regels.*

*Kees Persoon, Pantar Amsterdam: Veel van onze werknemers werken buiten de organisatie, bijvoorbeeld in de groenvoorziening, of als koerier, en die moeten leren dat ze ons bedrijf vertegenwoordigen.*

*Ik had zaterdag even mijn auto geparkeerd in Amsterdam, en toen ik terugkwam, kon ik niet meer wegrijden. De enige uitweg was afgesneden door een bestelbusje dat scheef was neergezet, pal voor mijn auto. En wat denk je? Onze naam stond erop, en ons telefoonnummer. Mijn eigen bedrijf! Dat kan dus niet.*

Veel geïnterviewden merken bovendien op dat de maatschappij vervuwt. Hoe vaker de medewerker in contact komt met derden, hoe meer die maatschappelijke vervuwing gaat tellen.

Jantine Valk, Ergon in Eindhoven: *Wij detacheren medewerkers bij de Milieustraat hier in Eindhoven. Die hebben af en toe slecht nieuws voor de bezoekers. Je moet je voorstellen: jij hebt net een half uur met je auto in de rij gestaan om bouwafval milieuvriendelijk af te leveren. En dan gaat iemand je vertellen dat je alles eerst moet scheiden en vervolgens in afzonderlijke bakken moet gooien. Dat levert veel kwade koppen op: 'Ach lazer op jij!' En vervolgens reageren onze medewerkers ook niet altijd handig.*



Nieuwe werknemers, nieuw beleid, maatschappelijke verruwing. Vroeger was het beter dus? Sommige geïnterviewden waarschuwen tegen al te veel nostalgie.

Clemens van Breukelen, WAA groep in Venlo: *Agressie is niet iets van de laatste tijd. Ook voordat de nieuwe doelgroepen werden toegelaten, werd er hier zo af en toe gescholden en gevochten.*

### **Fouten**

Soms moeten SW-organisaties de hand in eigen boezem steken. Zo gooien leidinggevenden soms onbewust olie op het vuur. Niet ieder van hen voert hetzelfde beleid, en dus voelen medewerkers zich achtergesteld.

Pieter Springer, WSD-Groep in Boxtel: *De ene werkleider roept al snel: 'Ga maar even naar buiten, een sigaretje roken. Er is nu toch geen werk.' De ander is daar misschien veel strenger in. Dat leidt bij medewerkers wel eens tot kwaai koppen: 'Waarom mag hij dat wel en ik niet?'*

In andere gevallen maken de leidinggevenden simpelweg fouten.

Wilianne Verbakel, Diamant-groep in Tilburg: *Een van hen had een afspraak gemaakt met een medewerker: 'Als je boos wordt, niet schelden, niet slaan, gewoon even weglopen en tot rust komen.' Maar wat gebeurt er? Een tijdje later wordt die man een keer boos. Hij*

*loopt keurig weg, maar die leidinggevende roept hem terug: 'Hé, je kunt niet zomaar weglopen!' En prompt slaan bij deze man de stoppen door en reageert hij verbaal agressief.*

*Pieter Springer, WSD-Groep in Boxtel: Soms hadden leidinggevendens geen flauw idee met wie ze werkten. Drie jaar geleden had ik er eens een aan mijn bureau die klaagde over een autistische medewerker. 'Die man is totaal niet flexibel', riep hij. Over een autist! Hij had zich blijkbaar totaal niet verdiept in die stoornis. Toen dacht ik: Dit kan niet! Hier moet iets gebeuren.*

### **Tips**

- Zorg dat leidinggevendens op de hoogte zijn van handicaps en persoonlijkheidsstoornissen van de medewerkers en de beperkingen die deze met zich meebrengen.
- Houd rekening met eventueel medicijngebruik (zie hiervoor ook hoofdstuk 5).
- Weeg de achtergrond van de medewerker ook mee bij het plannen van werkzaamheden. Bij sommige werknemers is het onverstandig om plotseling de werkdruk op te voeren.
- Maak cliënten van de Sociale Dienst duidelijk dat ze bij een SW-bedrijf een werkervaringstraject doorlopen. Dan raken ze meer gemotiveerd voor het werk.
- Behandel werknemers altijd met respect, ook als ze zich agressief gedragen.
- Zorg dat iedereen binnen de organisatie zich altijd houdt aan de afspraken.

## Hoofdstuk 4

# Wat doet het management?

Hoe kunt u agressie een halt toeroepen? Allereerst moet u duidelijk aangeven hoe u over het onderwerp denkt. Alle ondervraagde SW-bedrijven stelden een norm op: emotie mag, maar agressie wordt nooit getolereerd. Daarmee schepten zij duidelijkheid, zowel voor medewerkers en leidinggevenden.

Verder is het aan u om keuzes te maken. U hebt – in het ideale geval – een overzicht van alle agressie-incidenten in alle bedrijven en op alle afdelingen. En dus kunt u vaststellen hoe ernstig en urgent het probleem is – en of er überhaupt een agressiebeleid moet komen. Vervolgens bepaalt u of dat beleid ook op schrift moet worden gesteld (wettelijk verplicht is dit niet). En bovendien beslist u of leidinggevenden op cursus moeten (zie hoofdstuk 5), en in welke vorm het beleid wordt aangeboden aan de medewerkers (zie hoofdstuk 6).



Leidinggevenden en medewerkers praten over agressiebeleid

Soms zijn die keuzes moeilijk. Stel, er komt opeens extra geld binnen zodat u extra mensen kunt plaatsen. Dat klinkt als goed nieuws, want u hanteert ongetwijfeld een wachtlijst – maar er kleven ook risico's aan. Als er plotseling dertig medewerkers per maand binnenkomen, kunnen leidinggevendenden zich niet meer in ieder individu verdiepen. Ze weten dan niet welke medewerkers ze bij elkaar kunnen zetten, en wie er geschikt is voor welk werk.

*Jantine Valk, Ergon in Eindhoven: Het is heel belangrijk dat mensen werk doen dat ze leuk vinden. Als jij hier iedere dag met tegenzin verschijnt, word je eerder agressief. Daarom moet je zorgen dat je veel van mensen te weten komt: welk werk past bij hen, welke leidinggevende? Heeft iemand een speciale aanpak nodig? Dit soort dingen worden uitgebreid besproken.*

Nog een lastige. Neemt u alle werkzaamheden van iedere opdrachtgever aan of stelt u zich kritisch op?

*Pieter Springer, WSD-Groep in Boxtel: Laatst kregen we een opdracht om carbon in te pakken. Je moet je voorstellen: dan rijdt er zo'n grote vrachtwagen voor, helemaal vol met dat spul. De hele fabriek zag zwart. Dat werkt natuurlijk niet prettig en daar worden mensen onrustig van.*

Maar soms is het wél duidelijk wat het management moet doen. Zo is het verstandig om structureel contact met de politie te regelen,

*Clemens van Breukelen, WAA groep in Venlo: We hadden eens een medewerker die in een psychose raakt. Die man springt op de tafel en begint een TL-buis op te eten. Paniek onder het personeel natuurlijk – vooral onder zwakbegaafden. Gelukkig hebben we hier een beer van een vent rondlopen; die springt erop en sleurt hem weg. Maar bij de politie riepen ze: 'Dat is een psychose, daar komen we niet voor. Bel de GGZ maar.' Sindsdien heb ik duidelijke afspraken met ze gemaakt. Ik wil zo iemand uit het gebouw hebben. Waar hij heengaat, zal me worst wezen.*

*Kees Persoon, Pantar Amsterdam: We hebben goed contact met de politie. In het kassen-complex komt de buurtregisseur met volle uitrusting af en toe koffie drinken. De bewaker is er dan ook bij. Zo maak je zichtbaar dat we geen rottigheid accepteren.*

*Bovendien zijn we bekend bij de meldkamer van 112. Dus als we bellen, weten ze aan de andere kant onmiddellijk wie ze aan de lijn hebben, en waar we zitten.*

... om medewerkers het goede voorbeeld geven,

*Pieter Springer, WSD-Groep in Boxtel: Soms moet je gewoon even naar iemand luisteren en aandacht geven. Laatst was ik ergens bij de kerstborrel, komt er zo'n jongen van de groenploeg naar me toe. Waarom het bier zo duur was. Want 1,80 euro voor een pilsje was toch schandalig; als hij in de winkel een heel kratje kocht, dan kostte het... Enfin, die jongen had al aardig wat pilsjes op – voor 1,80 euro – dus hij was flink aan het schreeuwen, maar ik vond dat hij niet helemaal ongelijk had. Na enig doorvragen bleek dat hij 1 euro acceptabel vond en toen heb ik als compromis veertig cent op ieder biertje toegelegd.*

... leidinggevend in bescherming nemen,

*Pieter Springer, WSD-Groep in Boxtel: We hebben geen interventieteam, maar als er gevaar dreigt, zorgen we ervoor dat leidinggevend er niet alleen voor staan. Zo verdachten we er iemand van dat hij gereedschap stal en dus wilde zijn baas hem op heterdaad betrapten. Maar iemand die hamers en tangen jat, kan die ook bij zich hebben. Dus hebben we ervoor gezorgd dat zich daar niet één maar twee mensen schuilhielden. De verdachte medewerker bleek trouwens onschuldig.*

... en het startsein geven voor een agressieprotocol.

## **PROTOCOLLEN**

Bij dat protocol moeten we even stilstaan. Hierboven kwam al even ter sprake dat een agressiebeleid niet op papier hoeft te staan. Het biedt echter grote voordelen om het wél vast te leggen: medewerkers en leidinggevend beseffen dan dat er niet aan de normen en waarden valt te tornen, en bovendien biedt een beleid op schrift externe controleurs een kader om te toetsen.

Vandaar dat protocol. Alle ondervraagde bedrijven hebben er een liggen. Het behandelt een scala aan onderwerpen: de rolverdeling tussen de verschillende functionarissen, hun verantwoordelijkheden, de vertrouwenscommissie, de klachtencommissie, de vertrouwenspersonen, het gebouwenontwerp, de vormen van agressie, de preventie ervan,





Agressieprotocol

hoe erbij te handelen, de maatregelen na het incident, de nazorg voor het slachtoffer, de sancties voor de daders, de melding van incidenten, en de aangifte bij de politie.

Welke personen zijn erbij betrokken geweest? Dat verschilt per organisatie. Vaak stelt een bedrijf een brede, multidisciplinaire projectgroep samen. Daar kunnen verschillende functionarissen in zitten: bijvoorbeeld een manager, P&O'er, KAM-coördinator, leidinggevende, vertrouwenspersoon, maatschappelijk werker, bedrijfsarts, en een vertegenwoordiger van de ondernemingsraad.

Ook de werkwijze van projectleden is niet altijd hetzelfde. In sommige gevallen bekijken ze protocollen van collega-bedrijven – en halen de passages eruit die passen binnen het eigen bedrijf. Soms ook bouwen ze alles van de grond af aan op. Ze lieten bijvoorbeeld filmpjes maken van agressiesituatie en toonden die aan leidinggevenden. Het doel: grenzen bepalen. Wat is emotie (en dus toegestaan), en wat is agressie (en dus verboden)?

Met de discussie over die scheidslijn in het achterhoofd trok de projectgroep zich terug,

schreef het protocol en legde dat weer voor aan de leidinggevendenden – die dat weer aanvulden of kritiseerden.

SW-bedrijven die een protocol willen opstellen, zouden kunnen overwegen de handen ineen te slaan en ideeën op te doen bij collega-organisaties. Met name het protocol van Pantar Amsterdam is heel uitgebreid en praktisch. Het deelt de agressiegevallen op in klassen, oplopend in ernst.

A-gedrag:

*de medewerker wil dat voor hem een uitzondering geldt, smeekt, zeurt of dreigt zichzelf iets aan te doen;*

B-gedrag:

*de medewerker stelt het beleid van Pantar Amsterdam en de regels op de werkplek voortdurend ter discussie om ruimte te maken voor eigen afwijkend gedrag;*

C-gedrag:

*de medewerker richt zijn emotie of agressie op de persoon van de leidinggevende in de vorm van kritiek, belediging of bedreiging;*

D-gedrag:

*de medewerker intimideert of dreigt met fysiek geweld of past dit daadwerkelijk toe.*

Het protocol beschrijft stap voor stap wat leidinggevendenden in zulke gevallen moeten doen. Ze spreken de medewerkers eerst aan op hun gedrag, en als dat niet helpt, verzoeken ze hen het gebouw te verlaten. Sorteert ook dat geen effect, vragen ze een collega van de receptie 112 te bellen. Achteraf wordt de leidinggevende opgevangen en bepaalt de organisatie een sanctie tegen de medewerker (zie hiervoor hoofdstuk 7).

Overigens is de grondgedachte achter ieder protocol wél hetzelfde. Emotie mag, maar agressie wordt nooit geaccepteerd.

*Kees Persoon, Pantar Amsterdam: Of, geformuleerd in mijn Amsterdamse woorden: 'Als jij over de zeik gaat, en ik zeg dat ik je niet kan helpen, moet je kappen. Ga je door, dan wordt het agressie en dat pik ik niet.'*

Ook de manier waarop de verschillende bedrijven het protocol presenteerden, vertoont een grote overlap.

*Kees Persoon, Pantar Amsterdam: Nadat we het protocol hadden opgesteld, hebben we iedereen een training gegeven. We zijn begonnen met de directie. Top-down dus; dan konden we aan iedereen laten zien dat het serieus was. Daarna kwamen de hoofden van afdelingen en de werkleiders aan de beurt. Ze werden getraind in acceptatie van de norm en in hun reactie op agressie: als iemand dit doet, doe jij dat.*

*Wilianne Verbakel, Diamant-groep in Tilburg: We hebben er een aftrapbijeenkomst voor georganiseerd, samen met KAT, een bureau dat gespecialiseerd is in dit onderwerp. Die heeft onze leidinggevenden getraind in conflicthantering.*

Trainingen voor leidinggevenden. Daarmee zijn we weer terug op de werkvloer. In het volgende hoofdstuk meer over de invloed die teamleiders kunnen uitoefenen op agressie. En hoeveel er valt bij te leren.

### **Tips**

- Zorg dat het anti-agressiebeleid zichtbaar is. Dat kan bijvoorbeeld door een bewaker te laten rondlopen. Maar ook door posters op te hangen met een positieve boodschap.
- Probeer medewerkers werk te geven dat bij hen past.
- Als er veel medewerkers tegelijk binnenstromen, loopt u het gevaar dat leidinggevenden zich niet meer in hen kunnen verdiepen. Zorg in dat geval voor extra ondersteuning.
- Zorg dat de politie bij ieder agressie-incident snel ter plaatse is. Meld u aan bij 112.
- Stel een protocol op waarin u precies aangeeft wat er bij welk agressie-incident moet gebeuren. Dat schept eenheid in het beleid.
- Leg het protocol vast op papier. Dit is belangrijk in verband met een eenduidige uitleg en de toetsbaarheid.
- Schrijf zo'n protocol in samenwerking met de werkvloer.
- Presenteer het protocol in het werkoverleg.
- Vergeet niet om het protocol voor te leggen aan de ondernemingsraad.

## Hoofdstuk 5

# Preventie door leidinggevenden

Vroeger moesten leidinggevenden vooral het productieproces leiden. Nu richten ze zich ook op ontwikkeling. Vroeger zochten de leidinggevenden een medewerker voor een functie. Nu zoeken ze een functie voor de medewerker – want die moet toepassen wat hij of zij heeft geleerd.

Van vangnet tot springplank, luidt het nieuwe motto. SW-bedrijven ontwikkelden zich tot mensontwikkelbedrijven, en dus hebben ze behoefte aan een ander type leidinggevenden. Volgens sommige geïnterviewden zag het management vroeger niet zo'n duidelijk profiel voor zich: 'iemand die verstand had van mensen of zo'. Nu zoeken SW-bedrijven vooral een loopbaanbegeleider.



Leidinggevende en een medewerker

Daarbij moeten leidinggevenden zijn getraind in alledaagse agressiebeheersing. Ze voelen aan wanneer er een explosieve situatie ontstaat, en kennen technieken waarmee ze opgewonden medewerkers weer tot rede kunnen brengen – terwijl ze hen voortdurend met respect behandelen.

Jean-Louis Visser, Haeghe Groep Den Haag: *Vaak komt agressie voort uit frustratie. En veel van die frustratie is weer een gevolg van de privé-situatie. Piet heeft jarenlang van alles besteld bij Wehkamp, en op een dag liggen de*

*rekeningen tot het plafond en wordt het gas afgesloten. Dus komt hij hier 's ochtends om zeven uur binnenstormen en wil de maatschappelijk werker spreken. En wel onmiddellijk. Zijn leidinggevende zegt dat die er nog niet is. 'Kom over een uur maar terug.' En Piet onploft. Wat ging hier mis? De leidinggevende had Piet met meer respect moeten behandelen. Hij had hem serieus moeten nemen. Er is een groot verschil tussen: 'Nee, ze is er niet' en*

*'Ze komt zo. Maar laten we vast een kop koffie drinken en vertel me eens wat er aan de hand is.'*

Clemens van Breukelen, WAA groep in Venlo: *Agressie kun je vaak voorkomen. Er liep hier eens een TBS'er rond die verliefd werd op een collega. Die gaat onderduiken, dachten ze bij de reclassering. En dus zijn ze hem komen ophalen, met een busje en politie erbij. Die man helemaal door het lint, en het was alleen te danken aan de begeleider van het resocialisatieteam dat hij zich rustig heeft laten afvoeren.*

Beluister de geïnterviewden, en er ontstaat een profiel van de ideale teamleider. Ten eerste heeft hij een behoorlijke opleiding.

Jantine Valk, Ergon in Eindhoven: *De meeste teamleiders hier zitten op MBO-niveau. Dat moet ook wel: ze moeten iedere keer inschatten welk type ze nu weer voor zich hebben. Wat is de gebruiksaanwijzing?*

Hij kent de medische conditie van zijn medewerkers.

Jean-Louis Visser, Haeghe Groep Den Haag: *Het grootste risico hier? Psychische handicaps die lastig te herkennen zijn. Want ook al kennen we de achtergrond van een medewerker, soms gebeurt er iets in het privé-leven, of blijkt dat sommige ziektes zich hebben ontwikkeld.*

Hij weet hoe hen te helpen met hun ontwikkeling.

Jantine Valk, Ergon in Eindhoven: *Wat zeker beter gaat dan vroeger, is de selectie van de leidinggevenden. Jaren geleden richtten SW-bedrijven zich niet specifiek op de ontwikkeling van medewerkers, nu wel. En dus selecteren we ook collega's die daar goed in zijn.*

Hij neemt de medewerker serieus.

Jantine Valk, Ergon in Eindhoven: *Laatst was er een leidinggevende die zich nogal zenuwachtig maakte, want ze had een moeilijk gesprek gepland. Een andere collega is daar toen bij gaan zitten. Met een smoesje. 'Joh, dit is een belangrijk gesprek. Ik wil dat de afspraken*

*goed worden vastgelegd.' Dat werkte. Die man voelde zich zeer serieus genomen.*

En hij blijft dat doen, ook als de zaak al is geëscaleerd.

Jean-Louis Visser, Haeghe Groep Den Haag: Laatst werd ik erbij geroepen toen een schoonmaker amok maakte. Die man was 2.06 meter, heel jong en heel sterk..Ook dan is het belangrijk om respect te tonen. Al je iemand serieus neemt, kun je hem vaak kalmeren. En o ja: hij is eigenlijk een zij.

*Jean-Louis Visser, Haeghe Groep Den Haag: Vrouwen zijn daar heel goed in. We hebben hier ook een paar 'beveiligingsdames' rondlopen en dat werkt!*

Goede teamleiders zijn bovendien flexibel. Wat doen ze bijvoorbeeld als een medewerker 's ochtends niets waard is? De meeste leidinggevendenden in het reguliere bedrijfsleven zullen zich niet openstellen voor dergelijke problemen, maar bij SW-bedrijven ligt dat anders – tenminste als het ochtendhumeur het gevolg is van medicatie. Sommige medewerkers moeten pillen slikken als ze opstaan, en die beginnen pas na een paar uur te werken. Wellicht een goed idee om hen pas 's middags in te roosteren.

Maar aan de andere kant: te soft is ook niet goed. Een ondervraagde herinnerde zich dat medewerkers vroeger zomaar een eindje door het gebouw gingen lopen. Nu kan dat niet meer. Sociale werkplaatsen zijn immers normale bedrijven. Wel aangepast aan de doelgroep – maar normale bedrijven.

Deze combinatie stelt de leidinggevende in staat om met zachte hand harde beslissingen te nemen.

*Jean-Louis Visser, Haeghe Groep Den Haag: Ook slechtnieuwsgesprekken voer je met respect. Veel werk dat wij hier vroeger deden, is verplaatst naar lagelonenlanden. Dat moet je eerlijk uitleggen aan de medewerkers. Dan zullen ze accepteren dat er bijvoorbeeld afdelingen moeten sluiten.*

*Je moet mensen wel goed voorlichten. Sommige medewerkers in de Industrie hebben hier dertig jaar staan lassen. Die kun je niet van de ene dag op de andere overplaatsen.*

## Trainingen

Een uitgebreid functieprofiel dus. Gelukkig valt agressiebeheersing te leren, bijvoorbeeld door een opleiding of een goede instructie.

De WSD-Groep uit Boxtel heeft daarom een boekje gemaakt waarin een aantal typen werknemers wordt geanalyseerd: de faalangstige, teruggetrokken, verstandelijk zwakke, concentratiezwakke, impulsieve, vasthoudende en niet-sociale medewerker.

Bij ieder hoofdstuk luidt de vraag: Wat zie je? En wat doe je? Zo kan de stemming van impulsieve medewerkers snel omslaan; ze reageren op emoties. Bied hun daarom een strakke structuur. Deel hun werk op in stukjes – zodat ze weten wat ze moeten doen – en geef regelmatig feedback op hun werk – zodat ze weten hoe ze het hebben gedaan.



Training voor leidinggevenden

Alle andere geïnterviewden stuurden hun leidinggevenden op cursus. De onderwerpen kwamen sterk overeen. Hoe herken je agressie? Hoe zie je het aankomen. Broeit er iets in de groep? Waar kan ik dat aan zien?

Soms richt men zich op psychische ziektebeelden. De WAA groep in Venlo organiseerde zelfs een complete opleiding over borderline.

*Clemens van Breukelen, WAA groep in Venlo: Die werd verzorgd door een sociaal-psychiatisch deskundige en twee borderliners. Deze laatste mensen vereisten wel een paar aanpassingen. Ze vonden het bijvoorbeeld heel storend als je onaangekondigd de zaal binnenkwam.*

De opleidingen zijn allemaal erg praktisch. Acteurs spelen medewerkers in allerlei agressieve buien en wel zo overtuigend dat je ze – volgens een van de ondervraagden – ‘met plezier een klap op hun bek zou willen verkopen’. Het gaat erom dat de deelnemers agressief gedrag kunnen herkennen, leren hoe ze iemand weer tot rede kunnen brengen,

en tegelijk met lichaamstaal kunnen aangeven dat ze er niet van zijn gediend om zo te worden behandeld.

Ook leren de leidinggevendenden naar zichzelf te kijken. Hoe reageert je lichaam als iemand briesend voor je staat. Wat doet je hart, wat doet je ademhaling?

Soms beperkt zo'n cursus zich niet tot een paar verspreide dagdelen.

*Jean-Louis Visser, Haeghe Groep Den Haag: Het mooie van onze training is dat de adviseurs van dat trainingsbureau 24 uur per dag klaar zitten voor advies. Niet alleen als er daadwerkelijk iets aan de hand is, maar ook als we een moeilijk gesprek met een medewerker voorbereiden.*

En de kosten namen meestal een bescheiden plaats in op de jaarlijkse begroting.

*Clemens van Breukelen, WAA groep in Venlo: Die trainingen waren heel goedkoop: een paar honderd euro per groep. Wij hebben namelijk een heel goede relatie met GGZ-Limburg. Daar zien ze opleidingen als onderdeel van hun informatiefunctie.*

### **Tips**

- Nogmaals: zorg dat de leidinggevende op de hoogte is van psychische ziektebeelden, welk gedrag eruit voortkomt en hoe dat is aan te pakken.
- Organiseer een cursus agressiebeheersing, in samenwerking met een erkend bureau.
- Kies een cursus met veel praktijkvoorbeelden en rollenspellen.
- Maak die cursus verplicht voor alle leidinggevendenden.
- Onderschat niet wat zo'n cursus teweeg kan brengen bij cursisten. Sommigen krijgen opeens last van eerdere, traumatische ervaringen. Zorg dus voor goede opvang.
- Kies voor een cursusinstituut dat ook nazorg biedt. Bijvoorbeeld een terugkomdag, of een helpdesk voor vragen.
- Houdt bij de sollicitatieprocedure voor leidinggevendenden rekening met hun capaciteiten op het gebied van agressiebeheersing.



## Hoofdstuk 6

# Voorlichting voor de medewerker

Een medewerker maakt tafels schoon, met een blauw doekje. En dat is niet de bedoeling, vindt de leidinggevende: 'Hanny', bijt hij haar toe, 'ik heb je zo dikwijls gevraagd om niet dat blauwe doekje te gebruiken voor de tafels en ik zie het je steeds weer doen!'

Hanny reageert heftig: 'Wat zit je nou te zeiken? Je moet mij altijd hebben...ik krijg je wel....ik maak jou kapot!'



Poster over gedragsnormen

Een medewerker verschijnt met een stuk verjaardagstaart voor een Marokkaanse collega met een hoofddoekje. Zij weigert, want het is ramadan. En hij: 'Kom op! Neem het maar. Ik zal het heus niet vertellen aan... hoe heet hij ook al weer...? Osama bin Laden. Hahaha!'

Dit soort dingen gebeuren echt bij sociale werkplaatsen, maar de mensen die we hier zien dreigen en pesten zijn acteurs. Ze figureren op een dvd van respectievelijk de Diamant Groep in Tilburg en Ergon in Eindhoven.

*Wilianne Verbakel, Diamant-groep in Tilburg: Uiteraard wilden we het onderwerp agressie vooral bespreken met onze medewerkers om er zodoende extra aandacht op te vestigen. Daarom maakten we een dvd met als titel 'Hier ligt de grens', met zeven korte scènes uit de dagelijkse praktijk.*

*Jantine Valk, Ergon in Eindhoven: Om de omgangsvormen goed duidelijk te maken, hebben we diverse media ingezet: posters, protocollen en powerpointpresentaties, en natuurlijk werden ze besproken op het werkoverleg. En we hebben een dvd laten maken, niet alleen over agressie, maar over omgangsvormen in het algemeen.*

Die dvd's duren maar een paar minuten. Ze zijn dan ook niet bedoeld als e-cursus, maar vooral om reacties los te maken tijdens het werkoverleg. Dat lukt.

Wilianne Verbakel, Diamant-groep in Tilburg: *We hebben de dvd aan alle medewerkers laten zien, steeds voor een groepje dat met elkaar samenwerkte. Daar zaten zowel de agressieplegers als hun slachtoffers, dus dat werd behoorlijk emotioneel.*

*Maar we hoorden daar ook heel leuke reacties. Een van die jongens stond op en riep: 'Deze film zouden ze in heel Tilburg moeten laten zien.' En een ander: 'Ik weet een nieuw motto voor de Diamant-groep: 'Wie slaat, die gaat!' Iedereen was het eens met de boodschap van de dvd: agressie wordt niet getolereerd.*

*Maar het mooiste vond ik dat je discussies zag losbranden. Neem die leidinggevende die zijn medewerker een uitbrander gaf omdat ze het verkeerde doekje gebruikte. Had die dat niet wat vriendelijker kunnen brengen? Misschien een verstandig idee om ook daar afspraken over te maken? Zo zag je dat de discussie zich verbreedde: het ging niet alleen meer over geweld, maar ook over de manier waarop je met elkaar omgaat, over bijvoorbeeld kritiek geven.*

## **Werkoverleg**

Medewerkers die tijdens het werkoverleg discussiëren over omgangsvormen. Hoe krijg je dat voor elkaar? Allereerst is het belangrijk dat de boodschap niet is te herleiden tot personen. En dat valt niet altijd mee. Zo draagt een van de voorbeeldbedrijven de medewerkers op om schone kleren aan te trekken. Maar leidinggevendens zijn wat huiverig om dit tijdens het werkoverleg aan de orde te stellen. Dan roepen de medewerkers al snel: 'Hee, dat gaat over Kees!'

Het is dus verstandiger als de teamleider eerst met Kees gaat praten

Sowieso is het zaak om leidinggevendens goed te instrueren.

Sjef Robroek, Licom in Heerlen: *Hoe gaat dat tijdens zo'n werkoverleg? Iedere medewerker heeft kaarten thuisgestuurd gekregen met onze gedragscode. Aan de hand daarvan kan de leidinggevende het thema bespreken en vragen stellen: 'Jullie hebben allemaal een kaart ontvangen over agressie. Wat verstaan jullie daaronder? Heb je dat zelf wel eens meegemaakt? Wat zou je zelf kunnen doen om agressie te voorkomen? Wat denken jullie van mensen die elkaar op televisie bedreigen: is dat ook agressie?'*

*Dat gaat niet iedere leidinggevende even gemakkelijk af. Sommigen komen niet verder dan: 'Jullie hebben thuis een kaart ontvangen. Zijn er vragen? Nee? Mooi!'*

Verder moet iedereen de boodschap kunnen begrijpen. In de gedragscodes van de verschillende bedrijven staat dan ook alleen simpele taal. 'Een broodtrommel verstoppen, kan een grapje zijn', lezen we in het boekje van Ergon uit Eindhoven. 'Gebeurt het vaker, dan hebben we het over pesten.'

'Iedereen wordt wel eens boos', stelt de code van Licom uit Heerlen. 'Maar schelden, slaan, stompen, schoppen of met spullen gooien, doen we niet.'

*Pieter Springer, WSD-Groep in Boxtel: We hebben hier veel instructiemateriaal met plaatjes, net als op de basisschool.*

Natuurlijk, ook daarmee is het voor de verstandelijk zwakke medewerker lastig om alles te volgen.

*Wilianne Verbakel, Diamant-groep in Tilburg: Zo'n dvd is niet geschikt voor iedereen. Sommige medewerkers hebben zo'n laag niveau, die ontgaat bijna alles.*

*Jantine Valk, Ergon in Eindhoven: Vooral de beeldspraak vormt een probleem. Op een van die filmpjes komen witte schapen voor, die demonstratief wegstijgen van een zwart eendje. De symboliek is heel treffend, maar sommige werknemers zien alleen schapen en eenden.*



De gedragscode bij de Haeghe Groep

Het gaat er dus om zo dicht mogelijk bij de praktijk te blijven.

*Jean-Louis Visser, Haeghe Groep Den Haag: Wij hebben een cursus omgaan met agressie laten samenstellen speciaal voor onze medewerkers. Met heel weinig theorie en heel veel praktijk-situaties, gespeeld met acteurs. Stel, jij zit achter de kassa van de kantine, en een medewerker ontdekt bij het afrekenen dat zijn pasje leeg is. Dan heb je een probleem. Want achter die man staat een lange, boze rij van mensen die maar een*

*half uur pauze hebben en zo snel mogelijk willen gaan eten. Hoe los je dat op?*

Let wel, de winst die valt te behalen, is groot. Na een goede voorlichtingscampagne weten de echte lastposten dat het geen zin meer heeft om steeds die ene werkleider lastig te gaan vallen met hun eisen. Alle leidinggevendenden handelen volgens uniforme richtlijnen. Bovendien gaan mensen zich plotseling realiseren dat je veel agressie zelf kunt voorkomen.

*Jean-Louis Visser, Haeghe Groep Den Haag: Neem dat geval van die man in de kantine met dat lege pasje. Die vindt het niet leuk als de hele kantine hoort dat hij zonder geld zit. Je moet weten: de meeste medewerkers hebben niet zoveel te besteden. Er werken hier bijvoorbeeld mensen met een beslaglegging, en sommigen staan zelfs onder financiële curatele. Het gaat tegenwoordig ook heel hard: als jij moeilijk kunt plannen, is lenen.nl funest. En betaal je een tijd je huur niet, dan sta je al op straat. Als kassamedewerker moet je dus tactvol met zo'n situatie omgaan.*

### **Tot slot: denk aan de nazorg**

Een aspect van werknemersvoorlichting dat hier niet mag ontbreken is een goede nazorg. De meeste geïnterviewden verklaarden dat ze na ieder incident contact opnamen met het slachtoffer en de teamleider. Anderen benadrukten dat ook de collega's niet moeten worden vergeten.

*Clemens van Breukelen (WAA groep in Venlo): Agressie heeft niet alleen gevolgen voor het slachtoffer, maar ook voor de dader en de teamleider. En bovendien voor de omgeving. Dus nodigen we die omgeving na zo'n incident altijd uit om het hart te luchten. 'Wat doet dit met je?' Eventueel schakelen we hier een psycholoog bij in.*



Normen en waarden begrijpelijk maken voor de medewerkers

### ★ Tips

- Maak een vereenvoudigde versie met gedragsregels voor het personeel – in duidelijke taal.
- Kijk hierbij uit voor beeldspraak. Sommige medewerkers vatten die letterlijk op.
- Kijk eerst wat collega-bedrijven aan materiaal hebben liggen voor u zelf iets in elkaar gaat zetten.
- Stimuleer discussies over omgangsvormen tijdens het werkoverleg.
- Zorg dat er na ieder incident wordt gepraat met het slachtoffer en de teamleider. Bij ernstige gevallen ook met de andere medewerkers.

## Hoofdstuk 7

# Sancties

De geïnterviewden tonen grote vastberadenheid: emotie mag, maar met agressie ga je over de grens. Echter, wat doe je als medewerkers die grenzen blijven opzoeken? Wanneer grijpen bedrijven naar een sanctie? Het is vaak een kwestie van wikken en wegen. Wikken over de gevolgen van een straf...

*Jean-Louis Visser, Haeghe Groep Den Haag: Als iemand echt over de schreef gaat, kan de leidinggevende naar de manager stappen voor een tijdelijke of permanente uitzetting. Dat doen we liever niet, want buiten gaat het zeker mis met zo iemand. Maar je moet ook denken aan de andere medewerkers.*

... en wegen van de ernst van de agressie.

*Wilianne Verbakel, Diamant-groep in Tilburg: Bij minder ernstige situaties volstaan we met een mondelinge waarschuwing. Gaat een medewerker verder en staat hij bijvoorbeeld bij herhaling iemand uit te schelden, dan voeren we een gesprek met hem en maken we daar een verslag van. In het uiterste geval – bij herhaling, ernstige bedreigingen of fysiek geweld – organiseren we zo snel mogelijk een hoorzitting. In dat geval kan de medewerker zelfs worden ontslagen. Maar niet voordat hij of zij zelf heeft kunnen uitleggen hoe het precies is gegaan.*

Soms zijn er eenvoudig praktische obstakels. Zo hanteert Pantar Amsterdam de volgende sancties:

- schriftelijke berisping;
- vermindering van verlof voor ten hoogste twee vijfde deel van de voor de werknemer geldende formele arbeidsduur per week;
- geldboete tot ten hoogste 1% van het bedrag van het jaarloon, het bepaalde in artikel 7:650 lid 6 van het Burgerlijk Wetboek geldt in deze onverkort;
- het onthouden van de jaarlijkse verhoging van de voor de werknemer vastgestelde loon, tot het naast hogere bedrag in de betreffende loonschaal;

- vermindering van het loon met ten hoogste het bedrag van de laatste twee periodieke verhogingen, een en ander voor de tijd van niet langer dan twee jaren;
- plaatsing in een andere functie voor bepaalde of onbepaalde tijd en met of zonder vermindering van loon;
- schorsing voor een bepaalde tijd zonder of met gedeeltelijk genot van loon, voor ten hoogste twee vijfde deel van de voor de werknemer geldende gemiddelde werktijd per week;
- al dan niet onverwijld opzegging van de arbeidsverhouding.

Maar daarbij stuitte men op juridische haken en ogen.

*Kees Persoon, Pantar Amsterdam: Het bepalen van de sancties was lastig. Mag je bijvoorbeeld een deel van het loon inhouden als mensen herhaaldelijk iemand uitschelden? We werken hier met verschillende CAO's en die kennen allemaal weer andere regelingen voor sancties. Dus hebben we al die regels bij elkaar gescharreld en ervoor gezorgd dat onze bepalingen er niet strijdig mee zijn.*

### **Achtergronden agressie**

Wikken en wegen. De woorden blijven door dit hoofdstuk echoën. De geïnterviewden benadrukken dat een leidinggevende, voordat hij straf uitdeelt, moet kijken naar de oorzaken van de agressie. In hoofdstuk 1 werd een onderscheid gemaakt tussen drie soorten: agressie door een psychische stoornis of psychopathologie, frustratie-agressie en instrumentele agressie. Dat onderscheid is belangrijk, want die laatste vorm moet je – volgens veel geïnterviewden – het hardst aanpakken.

*Wilianne Verbakel, Diamant-groep in Tilburg: Instrumentele agressie mag je nooit belonen. Neem die man uit de dvd. In de eerste scène roept hij iets naar zijn leidinggevende: 'Heb je mijn reiskosten al geregeld?' De baas steekt zijn duim op, maar blijkbaar ten onrechte, want de volgende scène staat de medewerker in het kantoor van de P&O'er. 'Ik heb hier mijn loonstrook en er is wéér niets veranderd. Ik pik dit niet! En ik weet waar je woont!' Die P&O'er reageert heel goed: 'Ik wil er met alle plezier over praten, maar niet zó.'*

Is iemand het slachtoffer van zijn stoornis, dan heeft straffen vaak weinig zin. Neem autistische medewerker die door het lint gaat als de bus te laat komt. Is het agressie als zo'n man

gaat schreeuwen? En wat als twee verstandelijk gehandicapten elkaar in de haren vliegen omdat de een voor Roda is en de ander voor MVV? Geen werkleider die voor zulke mensen een ontslagvoorstel zal maken. En dat kunnen de ondervraagden zich goed voorstellen.

Af en toe de hand over het hart dus. Maar dan zien we meteen het volgende dilemma opdoemen. Want hoe reageren de andere medewerkers als je met twee maten meet? Als een leidinggevende de een niet naar huis stuurt en de ander wél, snappen de collega's er niets meer van.



Poster over normen en waarden in een SW-bedrijf

De meeste ondervraagden lossen dit op door dit soort uitbarstingen altijd te bestraffen. De twee vechtende voetbalsupporters worden niet ontslagen, maar er hangt hen wel een disciplinaire maatregel boven het hoofd.

Een ander potentieel probleem ontstaat als de medewerker zich moet melden voor een hoorzitting. Dat kan leiden tot een scala aan nieuwe emoties.

*Clemens van Breukelen, WAA groep in Venlo: Soms heeft een medewerker het heel bont gemaakt en gaan we hem mededelen dat hij wordt ontslagen – voorlopig of definitief. Pas als zo iemand wordt uitgenodigd voor een hoorzitting, realiseert hij zich dat het menens is. En tijdens zo'n gesprek wordt het vaak emotioneel. Dan blijven enkele portiers in de buurt. Een van hen is ook gevangenisbewaker, dus die heeft ervaring met geweld.*

*Pieter Springer, WSD-Groep in Boxtel: Laatst heb ik hier iemand op het matje geroepen. Die man kon niet begrijpen dat hij ander werk moest gaan doen. 'Waarom dan! Dit gaat toch prima?' En toen het niet werd teruggedraaid, begon hij te schelden. De werkleider stapte naar de personeelsfunctionaris, de personeelsfunctionaris stapte naar mij, en ik moest uiteindelijk een Salomonsoordeel vellen. Je moet weten: directieleden kunnen als enigen beslissen over een sanctie. Als zo'n medewerker mijn kamer binnenkomt, zie ik vaak al dat hij er spijt van heeft. Vaak zegt hij dat ook: 'Ik schaam me. Het zal niet meer gebeuren.'*



Bij zo'n hoorzitting is de strafmaat vaak van tevoren besproken.

Pieter Springer, WSD-Groep in Boxtel: *Officieel wordt die sanctie pas gegeven nadat de medewerker zijn verhaal heeft kunnen doen, na een gesprek waar de werkleider en personeelsfunctionaris bij zitten. Maar natuurlijk hebben we zo'n sanctie van tevoren wel voorbereid.*

En dat kan leiden tot een ander dilemma.

Pieter Springer, WSD-Groep in Boxtel: *Het is ook wel eens gebeurd dat ik de medewerker tijdens zo'n gesprek beter ga begrijpen. Ik heb zo'n werkleider na afloop wel eens apart genomen: 'Joh, je bent nu wel heel gevoelig geweest.'*  
*Maar of ik dat ook aan de medewerker zal laten blijken... Als een werkleider een straf heeft aangevraagd en de medewerker weet dat vervolgens af te weren, gaat dat onmiddellijk de hele afdeling rond.*  
*Dan kweek je ook ontevredenheid onder je leidinggevende. Die roepen dan: 'Ik moet voor rust zorgen, mensen laten doorstromen en ook nog eens mijn target halen, en ondertussen gaat die Springer een beetje popie jopie zitten spelen.'*

Om in majeure te besluiten: vaak zijn sancties in te bedden in een positief beleid. Als u sancties treft, kijk dan tegelijkertijd hoe u een herhaling in de toekomst kunt voorkomen. Dat kan bijvoorbeeld door iemand naar een cursus sociale vaardigheden te sturen. Want die vaardigheden zijn vaak het probleem.

Verder is het van belang om het goede gedrag te belonen. De medewerkers moeten inzien dat ze nooit hun zin krijgen als ze gaan schelden en dreigen, en dat ze een grotere kans maken als ze zich normaal gedragen.

## Tips

- Wees voorzichtig met sancties als agressie het gevolg is van een persoonlijkheidsstoornis.
- Maar probeer ook één lijn te trekken. Als u de ene medewerker niet straft en de ander –



Een veilig werkklimaat is een belangrijke voorwaarde voor tevreden medewerkers

voor hetzelfde vergrijp – wel, kan dat tot scheve gezichten leiden. Leg dat dan uit aan de andere medewerkers.

- Zorg dat instrumentele agressie nooit wordt beloond.
- Beloon wel het goede gedrag.

## Hoofdstuk 8

# Aanpassingen aan de werkomgeving

Begin 2007 liet SBCM bij enkele SW-bedrijven een zogenoemde quickscan uitvoeren. Twee veiligheidskundigen wandelden over de bedrijfsterreinen en maakten een rondje door de gebouwen. Alles wat ze daarbij tegenkwamen, bezagen ze door de ogen van potentiële onruststokers. Soms waren ze tevreden, soms ook niet. Neem die deur van de rookkamer daar. Externen kunnen er zo door naar binnen komen. En waarom staat er geen portier voor de entree en krijgen we geen pasje als we binnenkomen?

Hun bevindingen stemmen tot nadenken. Moeten SW-bedrijven hun panden aanpassen aan agressie? Loont het bijvoorbeeld de moeite om de ingang beter te bewaken? Toegegeven, dit biedt voordelen.



Beveiligingscamera's

*Kees Persoon, Pantar Amsterdam: We hebben eens meegemaakt dat een wildvreemde man plotseling binnen kwam stormen. 'Ik kom hier werken!' Toen de portier de toegang blokkeerde, zag hij onder het jasje van die ander een bijl uitsteken.*

*Wat was er gebeurd? Die mijnheer was even tevoren langsgegaan bij de Sociale Dienst voor een ingewikkeld gesprek, en die bijl had hij blijkbaar meegenomen om zijn argumenten kracht bij te zetten. Die lui daar hadden hem de tent uitgeluld: 'Ga maar naar het CWI en vraag daar naar werk bij Pantar.'*

*Maar nu wil het toeval dat ons gebouw midden op de route ligt tussen de Sociale Dienst en het CWI. Dus die man ziet halverwege zijn wandeling onze vlaggen wapperen en denkt: 'Waarom nog een omweg maken? Ik begin hier direct.'*

*Clemens van Breukelen, WAA groep in Venlo: Nu kunnen bezoekers hier zo doorlopen, maar binnenkort komen hier poortjes. We willen weten wie hier binnen is en waarom.*

*Allereerst om de bezittingen van mensen te beschermen. Maar ook om externen tegen te houden die hier zaken komen settelen.*

Ook op externe locaties zoals de groenvoorziening kan een bewaker geen kwaad.



Beveiliging in een SW-bedrijf

*Kees Persoon, Pantar Amsterdam: Bij de Tuinderij moet iedereen tegenwoordig een pasje laten zien als hij binnenkomt, en we hebben een bewaker staan, een echte grote, zo een die je oppakt en dubbel vouwt als het nodig is. Die laat regelmatig zijn gezicht zien als de medewerkers hun werk doen. Dan zegt hij alleen maar 'goedemorgen' en dan weet iedereen dat hij er is.*

Maar toch, dit is een van de kortste hoofdstukken van het boek, en niet zonder reden. Veel geïnterviewden zien aanpassingen niet zitten. Poortjes met metaaldetectoren, camera's die het gedrag vastleggen, portieren die je fouilleren. Het is allemaal te duur, en te weinig effectief. Agressie komt vaak van binnenuit, van de medewerkers zelf; daar helpt geen poortje tegen. En als medewerkers buiten worden opgewacht door agressieve kennissen, doet een bedrijf daar weinig aan. Bovendien: met poortjes en portieren krijgt een bedrijf een vestingachtig imago. En daar is niet iedereen enthousiast over.

Jean-Louis Visser, Haagse Groep Den Haag: *Mensen denken al snel: het is toch geen gevangenis hier?*

### **Spreekkamer**

Natuurlijk, aanpassingen aan het gebouw zijn duur en ingrijpend. En natuurlijk, agressie bij SW-bedrijven komt meestal niet van buiten. Maar dit zijn alleen argumenten tegen poortjes en portieren, niet tegen bijvoorbeeld spreekkamers met alarmknoppen en glazen wanden. En ook niet tegen allerlei waarschuwingssystemen – van een stil alarm tot een portofoon. Verder lijken er weinig bezwaren te verzinnen tegen videobewaking. Het simpele feit dat er voortdurend ogen op de werkplek gericht zijn, kan agressie ontmoedigen. Let wel, al deze maatregelen zijn te realiseren zonder het hele pand te verbouwen, en ze richten zich tegen het soort agressie waar de SW-bedrijven mee te maken krijgen.

Toch loopt de meerderheid van de geïnterviewden niet warm voor dit soort ingrepen. De een zou een glazen spreekkamer beschouwen als een persoonlijke nederlaag, de ander heeft net met de ondernemingsraad afgesproken dat er geen camera's komen te hangen.

Uiteindelijk kiezen de geïnterviewden voor de meest noodzakelijke maatregelen.

Kees Persoon, Pantar Amsterdam: *Zie je die knop achter me? Als ik daarop druk, komt ons interventieteam eraan, en voordat jij om de tafel heen kan lopen, ben ik al die deur door.*



Met een druk op de knop is het interventieteam er

Bij risico-gesprekken houden collega's vaak de vinger aan de pols.

Clemens van Breukelen, WAA groep in Venlo: *Een keer hoorde ik in een spreekkamer opeens het volume omhoog gaan. Niemand durfde in te grijpen, dus ben ik maar naar binnen gegaan en heb ik gevraagd wat er aan de hand was. Gelukkig gaf dat meteen al wat rust; de man schoot weer in zijn ratio. Als dat niet was gelukt, had ik waarschijnlijk klappen gekregen. Het was een grote vent. Ik stond te trillen.*

Maar helemaal waterdicht is die oplossing niet.

*Jantine Valk, Ergon in Eindhoven: Soms herken je agressief gedrag ook aan het geluidsvolume. Onze bedrijfsarts had eens een lastig gesprek en collega's in de andere kamer*



*hoorden dat het emotioneel werd. Toch greep niemand in. Iedereen wachtte af en dat is natuurlijk fout. Overigens was dat voor ons de reden om ons agressieprotocol op te stellen.*

Tot slot: ook al heeft niet iedere organisatie het gebouw voorzien van portiers, pasjes en knoppen, de ondervraagden kwamen wel degelijk met creatieve ideeën voor de inrichting.

Geen gebruik van felle kleuren in de werkomgeving

*Pieter Springer, WSD-Groep in Boxtel: Je zult hier in het gebouw geen felle kleuren tegenkomen en al helemaal geen rood. Dat wekt agressie op. Maar in één ruimte werken we met zwaailichten, op een afdeling met veel doven. Die horen het niet als ze worden opgeroepen, en werken gewoon door als de sirene gaat. Collega's kunnen natuurlijk onrustig worden van al die lichteffecten, maar we hebben het ze uitgelegd en ze lijken het te accepteren.*

### ★ Tips

- Richt de spreekkamer zo in dat de consultant of leidinggevende de ruimte snel kan verlaten.
- Zorg voor onzichtbare alarmknoppen.
- Laat hem of haar moeilijke gesprekken niet alléén voeren.
- Installeert u een alarm? Zorg dan ook dat hulp snel ter plaatse komt.
- Laat medewerkers hier regelmatig mee oefenen.
- Maatregelen als cameratoezicht zijn instemmingsplichtig. Betrek de ondernemingsraad dus in de besluitvorming.

## Hoofdstuk 9

# Werkt het beleid?

Vraag de geïnterviewden wat hun anti-agressie-inspanningen hebben opgeleverd en de antwoorden zijn samen te vatten in één woord: eenheid.

*Kees Persoon, Pantar Amsterdam: Het probleem was dat de werkleiders niet allemaal op dezelfde manier op agressie reageerden. Nu hanteren ze allemaal één norm. Voor agressoren heeft het geen zin om uit te proberen of te shoppen. Wat op deze werkplek niet kan, kan ergens anders ook niet.*

*Wilianne Verbakel, Diamant-groep in Tilburg: Nu stelt iedereen dezelfde grenzen en voelen leidinggevenden zich gesteund. Agressie op de afdeling is immers geen brevet van onvermogen. Ja, zo werd het in het verleden soms wel gevoeld.*

Die eenheid biedt meerdere voordelen. Zo voelen de medewerkers dat de leidinggevenden een gesloten front vormen.

*Kees Persoon, Pantar Amsterdam: Voor agressoren heeft het geen zin om uit te proberen of te shoppen. Wat op deze werkplek niet kan, kan ergens anders ook niet.*

En leidinggevenden durven nu over agressie te praten.

*Wilianne Verbakel, Diamant-groep in Tilburg: Eerst was het vaak: agressie, daar moet je maar tegen kunnen als je als leidinggevende binnen een SW-bedrijf werkt.*

*Clemens van Breukelen, WAA groep in Venlo: We proberen te voorkomen dat de leidinggevenden agressie aan zich zichzelf gaan wijten.*

Daardoor zullen ze er ook kritischer kijken naar hun werksituatie.

*Kees Persoon, Pantar Amsterdam: Je ziet dat mensen voortdurend praten over veiligheid in het werk. Iedereen is zich bewust geworden van de norm, de manier waarop we in een spreekkamer zitten en vooral ook hoe je escalatie in een gesprek kunt voorkomen. Daar kun je zelf veel aan doen.*

*Bijvoorbeeld door een goede dossierkennis van de mensen op je afdeling. Weten wat voor vlees je in de kuip hebt.*

En hoeveel agressie is daarmee daadwerkelijk teruggedrongen? Concrete cijfers moeten we u schuldig blijven. Zoals in hoofdstuk 2 al bleek, worden niet alle incidenten gemeld, en dus is het lastig om aantallen van nu te vergelijken met vroeger. Het goede nieuws is dat die meldingsfrequentie – door het anti-agressiebeleid – lijkt toe te nemen.

*Kees Persoon, Pantar Amsterdam: Ik denk dat het protocol veel heeft veranderd. Alle medewerkers weten nu hoe wij over agressie denken. En bovendien: als er echt zware incidenten plaatsvinden – de C- en D-gevallen –, krijgen we dat nu wél te horen.*

En dus...

De conclusie? Op kleine puntjes zou het beleid misschien kunnen worden aangepast.

*Jantine Valk, Ergon in Eindhoven: Die training Agressiebeheersing is niet voldoende. Een dagdeel is te weinig om de noodzakelijke vaardigheden onder de knie te krijgen, vooral als je die van nature niet in je hebt. Bovendien worden de leidinggevenden niet alleen afgerekend op agressie, maar ook op de mate waarin de medewerkers zich ontwikkelen, op het ziekteverzuim, en natuurlijk op bedrijfseconomische resultaten.*

*Wilianne Verbakel, Diamant-groep in Tilburg: Er is één ding waar ik spijt van heb. We leggen in ons protocol te veel nadruk op sancties, en te weinig op de psychopathologische problemen. Te weinig ook op de mogelijkheden van de leidinggevenden om daarop in te spelen. Als jij door rood rijdt, heeft het zin om je te straffen. Maar als je geen rood kunt zien, wordt het onzinnig. Net zo onzinnig als het straffen van een autist die met een schaar heeft uitgehaald. Die man zal daar niet door veranderen.*

Maar het heeft zeker heel veel losgemaakt. Bij het management, de leidinggevenden – en ook bij de medewerkers.

*Jean-Louis Visser, Haeghe Groep Den Haag: Vroeger was er meer agressie. Door onze gedragscode is er tegenwoordig meer sociale controle. Als er nu iemand 'over de rooie gaat', roepen de anderen: 'Doe jij eens normaal.'*



## Hoofdstuk 10

# Beleidskader

De vorige pagina's bevatten af en toe eenduidige richtlijnen. Vaker echter werd u geconfronteerd met lastige keuzes. Hieronder zetten we alles nog op een rij.



### VISIE

Ieder agressiebeleid is gebaseerd op een norm: emotie mag, maar agressie wordt niet getolereerd. Agressie brengt immers veel schade toe, niet alleen aan het slachtoffer, maar ook aan de omgeving (teamleider, toeschouwers).

Met het stellen van die norm geeft het management aan dat de leidinggevenden incidenten niet per definitie aan zichzelf hoeven te wijten. Bovendien kunnen die leidinggevenden allemaal één lijn trekken, en dus weten lastige medewerkers dat het weinig zin heeft om te gaan 'shoppen': bij de een iets voor elkaar te krijgen wat bij de ander niet lukt. Ten slotte leidt het stellen van een norm vaak tot een open cultuur: mensen durven te praten over agressie – en dus ook incidenten te melden bij de directie.

Het beleid kan op schrift worden gesteld in een protocol. Hierin staat de norm vermeld en

hoe die in de praktijk wordt toegepast. Zorg ervoor dat dit protocol – en dus de norm – veel aandacht krijgt. Organiseer dus voorlichtingsbijeenkomsten en trainingen, hang posters op, en bespreek het beleid in het werkoverleg.

Houdt er rekening mee dat een nieuw beleid instemmingsplichtig is en dat u het dus voor moet leggen aan de OR. Als agressie veel voorkomt, vormt het een vast agendapunt op de overlegvergadering.



#### **Punten ter overweging:**

- Waar legt u de grens tussen emotie en agressie? Gaan medewerkers over die grens als ze schreeuwen? In hoeverre mogen leidinggevenden toch hun eigen normen opleggen?
- Houdt u bij het stellen van die grens rekening met de achtergrond van de agressiepleger? Hanteert u bij een autist andere criteria dan bij een cliënt van de sociale dienst?
- Hoe ga je als management je visie uitdragen naar de rest van het bedrijf?

### **BELEID EN AGRESSIE**

Zoals gezegd: het beleid wordt op schrift gesteld in een protocol. Hierin staat de norm vermeld en hoe die in de praktijk wordt toegepast. Het behandelt onder andere: de rolverdeling tussen de verschillende functionarissen, hun verantwoordelijkheden, de vertrouwenscommissie, de klachtencommissie, de vertrouwenspersonen, het gebouwenontwerp, de vormen van agressie, de preventie ervan, hoe erbij te handelen, de maatregelen na het incident, de nazorg voor het slachtoffer, de sancties voor de daders, de melding van incidenten, en de aangifte bij de politie.

Ook gedragsregels voor de medewerkers kunt u het beste vastleggen. Dit gebeurt bijvoorbeeld in een overzichtelijk boekje, met korte hoofdstukken in eenvoudige taal, dat voor iedere medewerker is te volgen. Een andere mogelijkheid is om een dvd te laten maken, met korte scènes waarin agressie wordt getoond. Welk medium een bedrijf ook kiest, doel is om een discussie op gang te brengen. Tijdens het werkoverleg kunnen medewerkers hun mening geven over wat agressie precies is, en hoe je erop moet reageren. Sterker nog: ze kunnen van gedachten wisselen over omgangsvormen in het algemeen.

Een agressiebeleid begint met een goede agressieregistratie. Die is vaak lastig te verwezenlijken, want meldingen hebben niet altijd de hoogste prioriteit voor leidinggevenden. Zij moeten immers targets halen – zowel wat betreft mensontwikkeling als productie. Daarom verdient het aanbeveling om de registratie laagdrempelig te houden.

Registratie is ook van belang om de slachtoffers van agressie goed op te vangen; zorg ervoor dat er met hen wordt nagepraat. Zwaardere incidenten kunnen ook impact hebben op teamleiders en zelfs op de andere medewerkers. Dus moeten ook die worden opgevangen. Zorg dat het management hen kan verwijzen naar Slachtofferhulp, en eventueel ondersteunt bij de aangifte bij de politie.

Na een incident moet ook de sanctie worden bepaald voor de dader. Zoals hierboven al werd vastgesteld, is de strafmaat vaak vastgelegd in het protocol. Maar toch is het bij ieder individueel geval de directie die beslist.

Bij het bepalen van de straf kan een organisatie onderscheid maken tussen instrumentele agressie, frustratie-agressie en agressie als gevolg van ziekte of handicap. Instrumentele agressie moet het zwaarst worden bestraft.

### ★ **Punten ter overweging:**

- Wilt u dat ieder agressie-incident wordt gemeld? Of alleen de ernstige? En waar ligt de grens tussen ernstig en minder ernstig?
- Gaat u een medewerker ontslaan als die zich zeer ernstig heeft misdragen. Ook als u weet dat het dan alleen maar slechter met hem zal gaan?
- Straft u ook iemand als de agressie het gevolg is van handicap of ziekte?
- Zo nee, hoe legt u dan aan de andere medewerkers uit dat u met twee maten meet?
- Ligt de strafmaat al vast vóór een hoorzitting met de medewerker, of kan die eventueel nog worden 'vrijgesproken'?

### **TAKEN EN BEVOEGDHEDEN WERKLEIDING**

Een organisatie die agressie voor wil zijn, moet ervoor zorgen dat medewerkers op de goede plek zitten – dat ze werk doen dat ze leuk vinden en waar ze geschikt voor zijn. Dat

betekent dat leidinggevend en zich goed in hen moeten verdiepen. Wat is hun achtergrond? Wat zijn hun kwaliteiten? Welk werk kunnen ze beter niet doen?

Een loopbaanbeleid is om meerdere redenen van belang. Allereerst varen de medewerkers zelf hier wel bij. Zo'n beleid biedt hun immers een toekomstperspectief. Vooral de cliënten van de Sociale Dienst raken vaak meer gemotiveerd als ze hun werk zien als een werker-  
varingstraject. Bovendien voldoet een SW-bedrijf met zo'n beleid aan de wensen van de overheid. Die heeft immers bepaald dat medewerkers moeten doorstromen – het liefst naar een reguliere baan.

Het personeelsbeleid van de organisatie richt zich natuurlijk ook op de leidinggevend en. Dat begint al bij de werving: sollicitanten krijgen te horen dat zij tijdens het uitvoeren van hun werkzaamheden in aanraking kunnen komen met agressie. Zij worden ook – mede – geselecteerd op hun vaardigheden op het gebied van agressiebeheersing. Verder worden ze tijdens hun eerste maanden in dienst tegen agressie beschermd. Zo laat de organisatie hen niet in hun eentje hoog-risicogesprekken voeren.

De vaardigheden van de leidinggevend en moeten verplicht worden ontwikkeld tijdens trainingen. In de meeste gevallen zijn die heel praktisch: acteurs spelen agressieve medewerkers na, en leren leidinggevend en daarmee om te gaan.

Omgaan met agressie betekent ook: een opgewonden medewerker met respect blijven behandelen. Dat is vaak de beste manier om hem of haar weer rustig te krijgen.

Bovendien is kennis van ziektebeelden belangrijk. Het is aan te bevelen om die vast te leggen in bijvoorbeeld een boekje. Hoe reageert een werknemer met een bepaalde aandoening? Hoe kun je daar het beste op reageren?



#### **Punten ter overweging:**

- Neemt u alle opdrachten aan? Ook als u merkt dat werknemers zich ergeren aan de werkzaamheden – en dus onrustig worden?
- Hoeveel nieuwe medewerkers laat u binnenstromen? En hoeveel leidinggevend en neemt u vervolgens in dienst? Als de balans zoek raakt (te weinig leidinggevend en op te veel medewerkers) kunnen die leidinggevend en hun mensen niet meer goed leren kennen. Dat werkt agressie in de hand.

## **AANPASSINGEN AAN DE WERKOMGEVING**

Omdat agressie bij SW-bedrijven vooral van binnenuit komt, zijn grootschalige aanpassingen aan het gebouw niet vanzelfsprekend. Hetzelfde geldt voor portiers en poortjes. De meeste organisaties beperken zich tot een balie, waar bezoekers zich moeten melden en registreren. Een enkele hanteert een pasjessysteem.

Wel is het aan te raden om veilige spreekkamers in te richten. De consulent en leidinggevende moeten de ruimte in ieder geval snel kunnen verlaten. Ook moeten ze gebruik kunnen maken van een onzichtbare alarmknop onder de tafel (een relatief goedkope maatregel). Uiteraard moet er dan ook snel hulp komen.

### **Punten ter overweging:**

- Het grootste dilemma is: hoe ver gaat een organisatie om dat ene ernstige incident te voorkomen, dat zich wellicht ooit zal voordoen – maar waarschijnlijk niet? Dat zou kunnen door poortjes te plaatsen, en een portier neer te zetten.
- Moet de balie veiliger worden gemaakt – bijvoorbeeld door hem helemaal door te laten lopen naar de muur – zodat er niemand omheen kan lopen?
- Moeten de spreekkamer worden voorzien van glazen wanden?
- Moet er een portier of een bewaker rondlopen, duidelijk zichtbaar voor alle medewerkers?

## **SAMENWERKING**

SW-bedrijven hebben al veel gedaan aan agressie-management. Vele hebben een protocol liggen, een boekje met gedragscodes of een dvd. Werkgevers die deze zaken nog niet hebben geproduceerd, doen er verstandig aan samenwerking te zoeken met collega-bedrijven. Met enige aanpassingen kunnen zij hun materiaal wellicht overnemen.

Ook de samenwerking met de politie is essentieel. Die moet snel aanwezig kunnen zijn om eventuele onhandelbare medewerkers het pand uit te zetten. Daarom doet een organisatie er goed aan om zich aan te melden bij 112.

 **Punten ter overweging:**

- Moet de wijkagent af en toe langskomen en duidelijk zichtbaar door het gebouw lopen?
- Tot welk punt handelt een organisatie agressie zelf af en wanneer haalt zij de politie erbij?



