

Zorg op maat

# Gevolgen agressie vaak sluimerend, maar ernstig

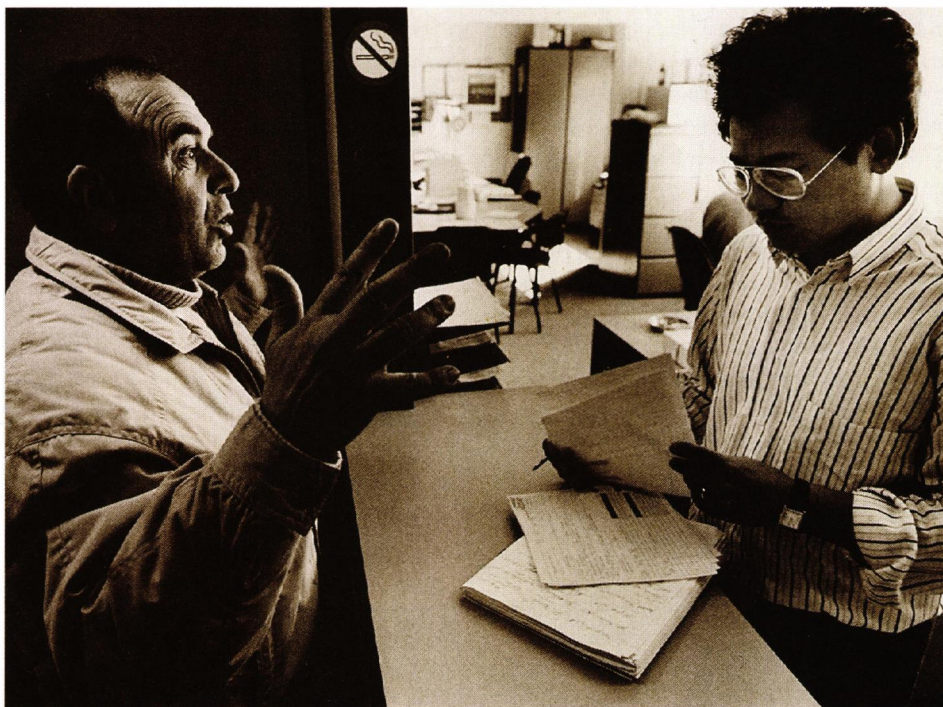
ISN 32450

J.D. Nielsen et al

Een regelmatige confrontatie met scheldpartijen, bedreigingen en fysiek geweld hoeft niet direct tot ziekteverzuim te leiden. Minder zichtbare effecten van de confrontatie met agressie, zoals concentratieverlies of angst, zijn echter verontrustende signalen. Slechts één systematische inventarisatie van de gevolgen van agressie maakt het mogelijk om een pro-actief beleid te voeren en sluimerende gevolgen van agressie aan het licht te brengen.

Steeds meer organisaties die met klanten te maken hebben, besteden aandacht aan het onderwerp agressie en geweld op de werkplek. Aan de ene kant omdat de Arboret de organisaties verplicht hun medewerkers tegen dit fenomeen te beschermen en er beleidsmatige aandacht aan te besteden. Aan de andere kant omdat deze organisaties steeds vaker worden geconfronteerd met situaties waarbij de medewerkers met agressie te maken hebben.

Ongeveer anderhalf jaar geleden heeft bij een kleine gemeente in de Randstad (ongeveer 150 werknemers) een ernstig incident plaatsgevonden, waarbij sprake was van fysieke agressie en bedreiging. Zoals bij veel organisaties, gold bij deze gemeente: Incidenten + Arboret = aandacht voor agressie. Niet alleen het incident, maar ook de vraag naar beleidsmatige aandacht vanuit de afdeling Sociale Zaken, was voor de gemeente aanleiding om een nota 'Agressie' op te stellen en in kaart te brengen hoe vaak verschillende vormen van agressie voorkomen.



Bijna dagelijks worden medewerkers geconfronteerd met directe agressie.

## RESULTATEN

De nota 'Agressie' is erop gericht medewerkers duidelijkheid te verschaffen over hun taakuitvoering in situaties waar agressie van klanten in het spel is. Concreet betekent dit dat er voor diverse vormen van agressie (van schriftelijke tot fysieke agressie) werkafspraken zijn beschreven. Er staat in hoe de medewerker met agressie om kan gaan en wie waarvoor verantwoordelijk is. Bijvoorbeeld: de politie zal ingrijpen, waarbij het afdelingshoofd van de betrokken medewerker aanwezig dient te zijn. Tweederde van de respondenten heeft de nota gelezen en vond dit effectief.

In de nota zijn verschillende vormen van agressief gedrag opgenomen. Hierbij is onderscheid gemaakt in indirecte en directe vormen van agressie. Indirecte agressie is agressie, waarbij de medewerker schriftelijk of telefonisch wordt uitgescholden en/of bedreigd. Het blijkt dat één tot vier keer per maand iemand van de respondenten het risico loopt om met deze vorm van agressie te worden geconfronteerd. Bij directe agressie gaat het om gedragingen, waarbij de klant fysiek aanwezig is binnen het gemeentehuis. Het blijkt dat bijna dagelijks iemand van de respondenten geconfronteerd wordt met één of meer van deze gedragingen. Het gaat om gedrag, zoals uitschel-

den (16 keer per maand), bedreigen (10 keer per maand) en agressie gericht op voorwerpen (6 keer per maand). Bij deze wekelijkse agressie is geen sprake van fysiek geweld en bedreigingen met een wapen.

De vraag dringt zich nu op wat medewerkers zelf zien als oorzaken van deze agressie en hoe deze (regelmatig voorkomende) agressie van invloed is op de medewerkers.

## OORZAKEN

Medewerkers noemen als oorzaken van agressie: gebrek aan sociale vaardigheden, agressie met agressie beantwoorden, onbekendheid met agressie, slecht luisteren, complexe procedures, te lang wachten en onvoldoende klantvriendelijk. Daarnaast noemt 68% dat inzicht in de motieven van het publiek om zich agressief te gedragen bij kan dragen aan een effectievere begeleiding aan de kant van de medewerker. Driekwart van de medewerkers onderschrijft de stelling dat de klanten te hoge verwachtingen van de dienstverlening hebben en agressief worden als daaraan niet voldaan kan worden. Tevens denkt driekwart dat agressie van de klanten wel te beïnvloeden is door de werkgever en kan worden voorkomen door het verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening.

foto: Chris Pennarts



## GEVOLGEN

De medewerkers geven aan dat agressie bij hen niet tot ziekteverzuim heeft geleid. Wel zegt 46% dat agressie afbreuk doet aan hun arbeidsvreugde. Uit de toelichtingen hierop bleek dat arbeidsvreugde vooral te maken heeft met de mate van ervaren veiligheid en op de mate waarin men ontspannen zijn werk uit kan voeren. Respondenten rapporteren onder andere: 'Het gevoel van angst werkt demotiverend.' 'De eigen gedachten worden afgeleid.' 'Na agressie heb ik moeite met concentratie op mijn werk.' Deze uitspraken zijn een sterk signaal dat agressie de mate van aandacht en concentratie bij het werk bepaalt. Dit wordt nog eens onderstreept door uitspraken als: 'Ik ga met lood in de schoenen naar mijn werk.' 'Het bij herhaling geconfronteerd worden met agressie vreet aan je psyche. Ik wilde een tijd lang niet meer in de gemeente wonen en wilde een geheim telefoonnummer.' Dit duidt erop dat agressie ook spanning oproept in de privé-situatie. Een andere medewerker zegt: 'Ik zit niet meer ontspannen achter mijn bureau.' Het lijkt logisch te veronderstellen dat deze spanning ten koste gaat van een optimale taakuitvoering of van de persoon zelf (Meijman et al, 1992).

Uit de resultaten blijkt dat 58% van de medewerkers vindt dat de organisatie de problemen rond agressie en geweld onvoldoende erkent. Erkenning is een vorm van beloning, die een organisatie aan probleemgebieden kan schenken. Onvoldoende erkenning kan uiteindelijk een demotiverende werking hebben en zodoende bijdragen aan vervreemding van het werk (Kahn, 1992).

## OPVANG EN NAZORG

Een belangrijke component in de ontwikkeling van stress is de mate waarin personeel gesteund wordt door onder andere chefs of collega's (Compernelle, 1993). Aan de respondenten is gevraagd of het mogelijk is om na een confrontatie met een agressieve klant een goed gesprek onderling met collega's te voeren en in hoeverre dit als effectief ervaren wordt, 72% noemt het mogelijk een dergelijk gesprek met collega's te voeren. Personen die aangeven dat het bij hen op de afdeling niet mogelijk is, schatten in dat dit wel effectief zou zijn. Bij vrijwel iedereen is het mogelijk om in dergelijke gevallen een gesprek met hun leidinggevende te voeren, wat als (erg)effectief wordt gezien. Uit de resultaten komt verder naar voren dat de respondenten verwachten dat een formele vorm van opvang (bijvoorbeeld een vertrouwenspersoon) na een confrontatie met agressie

effectief zal zijn. De steun van collega's lijkt te voldoen, maar er bestaat behoefte aan een meer gestructureerde formele vorm van opvang.

## CONCLUSIE

Het beeld dat agressie alleen voorkomt in de grote gemeenten wordt door dit onderzoek niet bevestigd. Bij de gemeente in kwestie wordt het personeel, dat in direct contact staat met klanten regelmatig geconfronteerd met agressie. De gevolgen van agressie uit zich

*'Het bij herhaling  
geconfronteerd  
worden met  
agressie vreet aan  
je psyche.'*

onder meer in een gevoel van onveiligheid en spanning. Aandacht voor en concentratie op het werk komen hierbij onder druk te staan.

Voor een deel zoeken medewerkers de oorzaak van agressie in de eigen omgang met agressie, zoals het gebrek aan sociale vaardigheden. Voor de organisatie kan hier een taak liggen in het verspreiden van kennis en vaardigheden onder het personeel door bijvoorbeeld de nota verder te bespreken en trainingen 'omgaan met agressie' te organiseren. Dit kan resulteren in een verhoogd gevoel van controle, invloed en (zelf)vertrouwen.

Het vergroten van sociale vaardigheden van medewerkers is een manier om de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren. Dit is een interventie op individueel niveau. Op organisatieniveau zou aandacht besteed kunnen worden aan structurele oorzaken van agressie, zoals lange wachttijden en complexe procedures.

## SFEER

Daarnaast kan het nuttig zijn om gestructureerd aandacht te besteden aan het omgaan met de spanning en de stress die agressie met zich meebrengt. Belangrijk hierbij is dat de als prettig ervaren onderlinge sfeer behouden blijft. Het blijkt dat er op een open manier met collega's gesproken kan worden in gevallen dat men het moeilijk heeft en dat men ook daadwerkelijk gesteund wordt. Een collegiale sfeer geeft de medewerkers voldoende houvast voor een eerste opvang na een incident. Signalen, zoals concentratieverlies en angst, duiden er echter

op dat dit sociale netwerk waarschijnlijk niet voldoende is om verdergaande en breder verspreide psychische klachten bij de medewerkers te voorkomen. Hierbij kan gedacht worden aan burnout (Buunk en Schaufeli, 1993), overspannenheid (Terluin, 1994) of geleerde hulpeloosheid (Seligman, 1975). Sociale steun door een leidinggevende lijkt niet voldoende om medewerkers het idee te geven dat er werkelijk erkenning voor het probleem bestaat binnen de organisatie.

Het bovenstaande is een ernstig signaal aan de organisatie. Hier is dan ook een taak voor haar weggelegd. Vervolgstappen kunnen erop gericht zijn vast te stellen wat de gewenste situatie is en acties te formuleren hoe men deze wil bereiken. Mogelijke acties kunnen zijn: gezamenlijke normen vast te stellen over het accepteren van agressie, het trainen van het handhaven van de normen, een opvangplan maken waarin formeel aandacht is voor opvang en nazorg. Gezien de klachten die mensen uiten als gevolg van agressie is het aan te bevelen een longitudinaal onderzoek te doen. Hierdoor wordt het mogelijk om klachten gedurende een langere periode te volgen. De Arbodienst kan hiertoe het Periodiek Arbeidsgezondheidskundig Onderzoek uitbreiden met het onderwerp agressie.

De nota 'Agressie' en dit onderzoek maken het mogelijk een systematische aanpak in te voeren, waarin het mogelijk wordt resultaten van acties te evalueren. Een belangrijk principe hierbij is 'zorg op maat'. Dit wil zeggen dat het beleid aangaande agressie op het werk, afgestemd moet zijn op de aard en omvang van de probleemsituaties. Het is moeilijk vast te stellen wanneer 'zorg op maat' nu voldoende is. Een mooi streven hierbij is dat 'iedereen' die in aanraking komt met agressie binnen de organisatie vindt dat het risico van agressie voor het personeel voldoende erkend en aangepakt wordt door de organisatie. Daarnaast is het natuurlijk van belang dat het aantal klachten of incidenten met betrekking tot agressie afneemt.

**Drs. J.D. Nielsen** - Kangoeroe v.o.f., opleiding en advies, Leiden.

**Drs. E.V. Boom** - Kangoeroe v.o.f. opleiding en advies, Leiden.

**Drs. G.E. Evers** - NIA TNO, Amsterdam.

Drs. E.V. Boom en Drs. G.E. Evers zijn lid van de werkgroep 'Agressie op het werk'. Correspondentieadres: Rijksuniversiteit Leiden, vakgroep Sociale en Organisationspsychologie, Postbus 9555, 2300 RB Leiden.



## Literatuur

- Boom, E.V., Plug, C., Evers, G.E. & Steensma, H. (1995). Agressie en geweld niet alleen probleem van individuele werknemer, Arbeidsomstandigheden 71, nr. 2 (blz. 99-100).
- Boom, E.V., Plug, C., Evers, G.E. & Steensma, H. (1995). Agressieve patiënt zorgkind voor organisatie. Arbeidsomstandigheden 71, nr. 6 (blz. 321-323).
- Buunk, A.P. & Schaufeli, W.B. (1993). Burnout a perspective from social comparison theory. In: W.B. Schaufeli, C. Maslach & T. Marck (Eds), Professional burnout: recent developments in theory en research (blz. 53-73). London: Taylor & Francis.
- Compennolle, T. (1993). Stress management is a responsibility not only of management and government, but also of each employee. In: European conference at work-a call for action proceedings (blz. 81-83). Dublin: Loughlinstown House.
- Kahn, W.A. (1992). To be fully there: Psychological presence at work. In: Human relations. Vol. 45. London: Tavistock Institute of Human Relations.
- Meijman, T., Mulder, G., Dormolen, M. & Cremer, R. van (1992). Workload of driving examiners, a psychophysiological field study. In: H. Kragt (Ed), Enhancing industrial performance (blz. 245-258). London: Taylor & Francis.
- Seligman, M.E.P., Abramson, L.Y., Semmel, A. & Bayer, C. von (1979). Depressive attributional style. Journal of Abnormal Psychology 88 (blz. 242-247).
- Terluin, B. (1994). Overspanning onderbouwd. Academisch proefschrift Universiteit Utrecht.

## Ridder van de T

De praktijk verlangt dat de arbodeskundige over arbobrede kennis beschikt. Dit is onder andere het gevolg van de sinds 1994 verplichte risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E). Nog niet zo lang geleden trad de arbodeskundige op als specialist. Tegenwoordig echter moet hij/zij meer als generalist functioneren. Naar aanleiding van deze ontwikkeling is bij NIA TNO het boek 'Arbodeskundige (m/v) zoekt risico: risico-inventarisatie en -evaluatie belicht vanuit verschillende disciplines verschenen'.

De wetgever schrijft voor dat de RI&E 'arbobreed' is. Daar waar nodig gaan de inventarisatie en evaluatie de diepte in op specialistische terreinen. Overeenkomstig heeft de arbo-adviseur een brede basis en een specialisatie; het T-model. 'Arbodeskundige zoekt risico's ...' helpt de deskundige die basis te verbreden.

Het boek voert de lezer in in de belangrijkste arbodisciplines. Verschillende auteurs beschrijven hun eigen vakgebied met de RI&E als invalshoek. In het boek komen de volgende disciplines aan de orde: veiligheidskunde, bedrijfsgezondheidszorg, arbeidshygiëne, arbeids- en organisatiekunde, ergonomie, toxicologie, gedragswetenschappen en rechtsgeleerdheid.

'Arbodeskundige zoekt risico's...' (102 blz.) kost f 59,- (excl. BTW en verzendkosten) en is te bestellen bij NIA TNO-klantenservice, postbus 75665, 1070 AR Amsterdam. Telefoon: 020-5498404. Fax: 020-6443102.

De Gids Persoonlijke Beschermingsmiddelen kost f100,70 (incl. BTW en verzendkosten) en is te bestellen bij de afdeling Verkoop van het NNI. Telefoon: 015-2690256. Fax: 015-2690271. E-mail: frits.jansen@nni.nl.

## Veilig ontwerpen

Het Bouwprocesbesluit Arboret legt de opdrachtgever de verplichting op om bij het ontwerpen van een project veiligheids- en gezondheidsrisico's te analyseren. Dit zowel voor de realisatie- als de beheersfase. Wanneer de opdrachtgever deze materie niet voldoende beheerst, zal hij een architect of andere deskundige moeten inschakelen. Om te helpen bij het onderzoeken van veiligheids- en gezondheidsrisico's heeft Aboma+Keboma de 'Checklist veilig en gezond ontwerpen' samengesteld. De lijst is ontwikkeld in opdracht van VGBouw in samenwerking met een aantal deskundigen uit de bouwpraktijk. De publicatie bestaat uit een (beknopte) serie checklisten die gezamenlijk de veiligheidsaspecten van een project beschrijven. Dit vanaf de eerste schets tot en met de oplevering. Voor elk aspect van de bouw wordt aangegeven hoe kan worden voorkomen dat onveilige of ongezonde situaties ontstaan.

De checklist kost f 90,- (incl. diskette WP 6.1 en verzendkosten - leden van Aboma+Keboma betalen f 45,-) is te bestellen bij Aboma+Keboma, postbus 141, 6710 BC Ede. Telefoon: 0318-631481. Fax: 0318-632013.

## PBM-gids

Het kiezen van de juiste persoonlijke beschermingsmiddelen (PBM's) is niet altijd even eenvoudig. Naast de wettelijke eisen zijn er diverse factoren waarmee rekening moet worden gehouden. Denk daarbij aan arbeidsrisico's en de gewenste bescherming, aan draagcomfort en bewegingsvrijheid en aan gebruiksduur en onderhoud. Om te helpen bij het inkopen van PBM's heeft het Nederlands Normalisatie-instituut (NNI) de 'Gids Persoonlijke Beschermingsmiddelen' uitgebracht. De gids geeft een stappenplan aan de hand waarvan inkopers en gebruikers de juiste PBM's kunnen aanschaffen. Daarnaast biedt de gids een overzicht van de wettelijke eisen die aan PBM's worden gesteld en van de normen die voor verschillende middelen gelden.