



Handreiking voor leidinggevenden: hoe te handelen bij agressie?

Definitie

Van agressie is sprake als een werknemer psychisch of fysiek wordt lastig gevallen, bedreigd of aangevallen door collega's of klanten.

Diverse uitingsvormen

Agressie kent diverse uitingsvormen:

- verbaal (schelden, beledigen, vijandige boodschappen uitzenden, bedreigen);
- psychisch (lastig vallen, onder druk zetten, intimideren, bedreigen, irriteren);
- fysiek (dreigende houding aannemen, schoppen, slaan, bijten, vastgrijpen).

Instrumenteel of uit frustratie

Daarnaast is het praktisch om onderscheid te maken tussen:

- frustratie (of reactieve) agressie;
- instrumentele (of proactieve) agressie.

Bij agressie als gevolg van frustratie is er sprake van verbaal of fysiek explosief gedrag. Er ligt vaak een realistisch en invoelbaar probleem aan ten grondslag. Bij instrumentele agressie gaat het om strategisch gedrag om anderen te manipuleren, om macht uit te oefenen en zo situaties naar de eigen hand te zetten of om een sfeer van onzekerheid te creëren waardoor de normale gang van zaken wordt beïnvloed. De agressie is dan een instrument om zaken voor elkaar te krijgen.

Taak leidinggevende

De Arbowet bevat voorschriften ter verzekering van de veiligheid, ter bescherming van de gezondheid en ter bevordering van het welzijn van werknemers. Samengevat moet je als leidinggevende zorgen voor een veilig en prettig werkklimaat.

Omdat de wetgever agressie beschouwt als een op menselijk gedrag gebaseerd risico voor de arbeidsomstandigheden, gaat je taak als leidinggevende verder dan alleen bescherming van een individuele werknemer in voorkomende gevallen. Je moet actief en preventief maatregelen treffen om werknemers tegen agressie te beschermen en grensoverschrijdend gedrag aan te pakken.

1. Als je als leidinggevende zelf agressie constateert

Maak werk van de volgende aandachtspunten als je zelf agressie constateert:

- spreek de dader aan op zijn gedrag;
- maak concrete afspraken over verbetering van het gedrag, leg die vast en laat ze tekenen voor akkoord;
- let op de privacy bij het vastleggen van dit soort gegevens;
- spreek een tijdpad af en evalueer de afspraken;
- wijs de pleger op de consequenties die de werkgever aan herhaling van zijn gedrag verbindt en leg vast dat deze waarschuwing heeft plaatsgevonden;
- gebruik het functioneringsgesprek om opnieuw te evalueren;
- schakel de vertrouwenspersoon in voor advies over de aanpak;
- neem zo nodig contact op met de bedrijfsarts, het bedrijfsmaatschappelijk werk of HRM;



- leg zaken vast in het personeelsdossier;
- tref indien nodig in overleg met HRM en/of de juridische afdeling disciplinaire maatregelen.

2. Als een werknemer met een klacht naar je toekomt

Komt een werknemer zelf met een klacht naar je toe, let dan op het volgende:

- realiseer je dat de klager een grote drempel heeft genomen en neem hem serieus;
- vraag wat hij wil met de klacht;
- wijs de werknemer die een klacht indient ook op de zaken die hij zelf kan doen. Dit staat beschreven in de handreiking voor werknemers: hoe te handelen bij agressie;
- onderzoek feiten en ga te werk zoals hierna omschreven onder 'als een werknemer bij jou agressie meldt'.

3. Als een werknemer bij jou agressie meldt waar collega's bij betrokken zijn

Meldt een werknemer agressie waar één of meer collega's bij betrokken zijn, let dan op het volgende:

- kies geen partij;
- concentreer je op het gedrag;
- verzamel snel informatie;
- let op verschillen in het relaas en/of de beleving van partijen;
- ga af op de feiten en niet op de emoties;
- pas hoor en wederhoor toe;
- keur het gedrag af zonder een nader oordeel en geef aan welke omgangsvormen je wél op de werkvloer verwacht;
- handel verder zoals omschreven onder 'zelf agressie constateren'.

4. Wat doe je preventief?

Je kunt (en moet) het nodige doen om agressie te voorkomen:

- realiseer je dat je een voorbeeldfunctie hebt en handel daarnaar;
- maak het beleid ten aanzien van ongewenst gedrag bekend op de afdeling;
- vraag tijdens functioneringsgesprekken als vast onderdeel naar de beleving van de werksfeer;
- wees alert op de werksfeer en peil regelmatig hoe werknemers die ervaren;
- onderzoek of (langdurig) verzuim met agressie te maken heeft;
- vraag naar het voorkomen van agressie in de RI&E;
- los problemen op de afdeling die tot frustratie leiden op;
- zorg voor een hanteerbare werkdruk voor werknemers. Te hoge werkdruk hangt volgens onderzoek sterk samen met conflicten en ongewenst gedrag;
- wees alert op (sluimerende) belangentegenstellingen en conflicten op je afdeling. Breng partijen in een vroeg stadium bij elkaar en laat ze zo veel mogelijk onderling hun problemen oplossen.