

Mariet Ghaye en Rita Daneels

# Agressie

in hulp- en dienstverlening

Van **impact**

op medewerkers naar een  
gedragen beleid



# Inhoud

<b>Inleiding</b>	7
1. Impact van agressie-incidenten in het werkveld	11
1.1 Agressie is grensoverschrijdend gedrag	13
1.2 De valkuil van gewenning	17
1.3 Persoonlijke en professionele grenzen	19
1.4 Agressie heeft altijd een impact	21
1.5 Verschillende graden van impact	23
1.6 Impact is subjectief	26
1.7 Samenvatting	29
2. Herstel en nazorg van impact na agressie-incidenten	31
2.1 Zorg na ingrijpende tot traumatische incidenten	34
2.1.1 Drie reactiefases in de verwerking	34
2.1.2 Wat heeft de medewerker nodig?	35
2.1.3 Wat kunnen leidinggevendenden doen?	38
2.2 Zorg na dagelijks onaangename gebeurtenissen	41
2.2.1 Reacties op onaangename gebeurtenissen	41
2.2.2 Wat heeft de medewerker nodig?	42
2.2.3 Wat kunnen leidinggevendenden doen?	42
2.3 Afweermechanismen en -patronen	44
2.4 Hoe in de praktijk zorg bieden aan individuele medewerkers en teams?	45
2.4.1 Impact bespreken met individuele medewerkers	45
2.4.2 Impact in teams bespreekbaar maken en houden	50
2.4.3 Don'ts voor leidinggevendenden	56
2.5 Coachingvaardigheden voor het bespreken van impact	60
2.6 Samenvatting	63
3. Aanpak van agressief gedrag van cliënten	65
3.1 Invalshoeken voor het bespreken van de aanpak met medewerkers	66

3.2	Aanpak van frustratieagressie	69
3.2.1	Dynamiek van frustratieagressie: ‘ontplofte onmacht’	69
3.2.2	Stoppen van frustratieagressie	72
3.3	Aanpak van instrumentele agressie	76
3.3.1	Dynamiek van instrumentele agressie: ‘een machtsspel’	76
3.3.2	Stoppen van instrumentele agressie	80
3.4	Samenvatting	84
4.	Van incident naar een gedragen beleid	87
4.1	Drie brillen om naar agressiebeheersing te kijken	88
4.2	Ingrediënten van een beleidsplan	92
4.3	Elementen van het proces	94
4.3.1	De 5 W’s	94
4.3.2	Registreren	96
4.4	Zelf aan de slag: naar een agressiebeleidsplan	97
4.4.1	Een begripsomschrijving van agressief gedrag en een visie op aanpak	98
4.4.2	Een analyse van agressievermeerderende en -verminderende elementen	101
4.5	Ervoor zorgen dat het plan op lange termijn werkt	107
4.6	Samenvatting	109
	<b>Bijlage: checklist</b>	111
	<b>Literatuur</b>	115

# 3.

## Aanpak van agressief gedrag van cliënten

Vlak na een heftig agressie-incident hebben medewerkers veelal vragen over hun aanpak. Vooral als het geëscaleerd is, rijst vrij snel de vraag ‘hoe had ik het beter kunnen doen?’.

In het vorige hoofdstuk hebben we voldoende toegelicht dat er achter deze directe vraag vaak twijfel en onzekerheid schuilgaan en dat, wanneer de leidinggevende onmiddellijk op die vraag ingaat, het risico bestaat dat de medewerker dubbel slachtoffer wordt van het gebeuren. Eerst dus aandacht voor de impact.

Het mag duidelijk geworden zijn dat, indien deze volgorde zorgvuldig wordt gerespecteerd op het ritme van de medewerker, hij zowel de feiten als de impact voldoende kan plaatsen zodat er voor hemzelf ruimte komt om naar de eigen aanpak te kijken. En de kans is groot dat hij dan zelf wel ziet wat hij in de toekomst preventief kan doen om agressie te voorkomen of te de-escaleren. Ook hier zijn erkenning en bevestiging van de leidinggevenden belangrijke ruggensteunen voor de medewerkers.

Maar soms ziet de medewerker echt niet wat hij anders had kunnen doen of zeggen. Dan kan samen gezocht worden naar (aspecten van) een andere aanpak, naar sterktes en valkuilen, naar welke vaardigheden nog verder ontwikkeld kunnen worden, naar elementen in de context, ... Het kan zeker helpen om voldoende stil te staan bij de lichaamstaal. De coachingvaardigheden uit het vorige hoofdstuk zijn ook bruikbaar voor het coachen van medewerkers in hun aanpak.

In dit hoofdstuk willen we achtergrond en handvatten aanreiken voor leidinggevenden om de aanpak van medewerkers te kunnen bespreken. Zij kunnen er doelstellingen, kapstokken en concrete vragen uit afleiden die richtinggevend kunnen zijn om zo veel mogelijk te halen uit de nabespreking van incidenten. Vragen die aan bod komen, zijn bijvoorbeeld: hoe kunnen medewerkers vroegtijdig op smeulend agressief

gedrag reageren? Wat zijn de fases en de gronddynamieken van frustratieagressie en instrumentele agressie? Welke methodieken voor het stoppen van agressie kan men hier telkens uit afleiden? Hoe cruciaal is lichaamstaal?

### 3.1 Invalshoeken voor het bespreken van de aanpak met medewerkers

Leidinggevend kunnen de volgende handvatten gebruiken om, nadat impact en reconstructie een plaats hebben, de aanpak van medewerkers samen te bespreken.

#### Medewerkers helpen om signalen zo vroeg mogelijk op te merken

Het is aangewezen dat medewerkers zo vroeg mogelijk reageren op wat de cliënt met zijn gedrag tracht te communiceren, zelfs voordat het de dreiging van agressie inhoudt en de grens van de medewerker overschreden dreigt te worden. Vroegtijdig reageren werkt de-escalierend en vermijdt in veel gevallen dat het tot meer en erger grensoverschrijdend gedrag komt.

#### *zorgvuldig observeren en luisteren*

Door aandachtig te luisteren en te observeren kunnen medewerkers alert zijn voor wat er tussen de lijnen inhoudelijk, relationeel of gevoelsmatig gecommuniceerd wordt, en ze kunnen daar authentiek en transparant meteen op inspikken. Hiertoe kan een hele reeks communicatieve basisvaardigheden ingezet worden, bijvoorbeeld: zich kunnen inleven in de ander, erkenning uiten, emoties hanteren, assertiviteit, ...

Vanaf het moment dat een medewerker merkt en voelt dat de toon anders wordt, de sfeer verandert, de spanning stijgt, ..., kan hij het best met woorden en/of lichaamstaal (h)erkenning geven aan gevoelens die aan de basis liggen, zoals onzekerheid, ergernis, wantrouwen, boosheid, ...

*Een patiënt in de wachtzaal op de spoedgevallendienst wordt heel ongeduldig. Hij is al een paar keer de gang opgelopen om aan Moniek, een verpleegkundige, te vragen of het nog lang gaat duren. Moniek ziet dat de patiënt erg gespannen is en praat even met hem. Zij zegt dat ze begrip heeft voor zijn ongeduld en peilt naar zijn gevoelens. Pas daarna vraagt ze hem om terug naar de wachtzaal te gaan. Wat ze niet doet, is argumenteren waarom het zo lang duurt en zeggen dat hij toch begrip moet kunnen opbrengen.*

*Al bij het binnenkomen in de leefgroep merkt Marijke, opvoedster, dat er spanning in de lucht hangt. Mike en Ronny, twee jongeren, zijn duidelijk niet in hun gewone doen. Marijke houdt hen extra in het oog en laat haar plan vallen om met Kelly een*

*gezelschapsspel te spelen om even te gaan wandelen en te praten met Mike, die duidelijk het meest uitdagend is van de twee.*

In de nabespreking van een incident dat toch geëscaleerd is, kan de leidinggevende de medewerker uitnodigen om de tijdslijn te reconstrueren en daarop terug te blikken. Vragen die hierbij kunnen helpen, zijn bijvoorbeeld: wat was het eerste moment dat je dacht 'dit zit niet goed'? Waaraan kon je dat merken, welke lichtjes flikkerden op je dashboard? Wat heb je daar toen mee gedaan? Wat zou je een volgende keer willen doen als er zo'n alarmbelletje afgaat?...

### **Medewerkers helpen om duidelijk grenzen aan te geven**

*maken dat het stopt*

Als het gedrag grensoverschrijdend wordt en dreigt te escaleren, is er dus naast begrip ook nood aan begrenzing. Essentieel in de aanpak van agressief gedrag is ervoor te zorgen dat het stopt. Hoe vroeger men op agressief gedrag reageert, en het dus niet negeert, hoe groter de kans dat het snel stopt. En de eerste stap in het begrenzen van agressie is elke vorm van agressief gedrag, hoe klein ook, te benoemen als agressie. Vragen die hier kunnen helpen, zijn bijvoorbeeld: hoe heb je een grens aangegeven? Wat zei je? Waaraan kon je merken dat je boodschap wel/niet binnenkwam?...

### **Medewerkers handvatten bieden om eigen gevoelens onder controle te houden**

*de intuïtieve reflex bij escalatie*

Zoals in het eerste hoofdstuk aangegeven, zijn alle varianten van angst of boosheid normale reacties op een confrontatie met agressief gedrag, met als gevolg de intuïtieve reflexen van vechten of vluchten. Onbewust uit deze automatische reflex zich vooral in de lichaamstaal, soms uiterst subtiel, zoals (licht) terugdeinzen of (licht) op zijn strepen gaan staan.

*gevoelens 'parkeren'*

Professioneel omgaan met agressie vergt van medewerkers dat ze zich bewust zijn van die eerste reflexen, en dat ze die zo goed mogelijk kunnen beheersen. In de mate dat zij op het moment van de escalatie hun gevoelens kunnen parkeren of naast zich neerzetten, spelen ze minder mee in het de-escaleren van het incident. Zo kunnen ze beter kiezen voor een gepaste aanpak om het agressieve gedrag te beheersen.



*'sleutels' voor controle van gevoelens*

Er zijn 'sleutels' die mensen kunnen gebruiken bij opkomende spanning, om gevoelens onder controle te houden en enige afstand tussen gevoel en gebeuren te schuiven, zoals:

- ▶ bewust gaan ademen, de ademhaling verdiepen;
- ▶ een zelfzekere en neutrale houding aannemen;
- ▶ zichzelf toespreken, bijvoorbeeld: 'dit is lastig, maar ik kan het stoppen';
- ▶ bij eigen boosheid tot 5 tellen alvorens op de ander te reageren;
- ▶ even naar buiten gaan, of naar een andere plek binnen;
- ▶ letterlijk een stap opzij zetten, of een andere (zit)houding aannemen;
- ▶ mentaal afstand nemen van de situatie door gedachten positief te sturen;
- ▶ ...

Indien mogelijk, is het soms ook aangewezen dat een collega het even overneemt.

Wanneer medewerkers van op een zekere afstand kunnen kijken naar het agressieve gedrag, wordt het hun ook helderder welke wijze van aanpak ze kunnen inzetten.

**De rugzak (het arsenaal) van mogelijke interventies van medewerkers vergroten**

*professionele aanpak in plaats van intuïtieve reactie*

Ondanks dus het normale van hun intuïtieve reacties kunnen medewerkers het agressieve gedrag niet zomaar stoppen of de-escaleren door in de tegenaanval te gaan of door ervan weg te lopen. Met andere woorden: hun professionele aanpak zal van een andere orde moeten zijn dan hun intuïtieve vecht- of vluchtimpuls.

*basingrediënten om agressie te stoppen*

Er bestaat geen wondermanier of wondertechniek om agressie te stoppen. En het is ook niet de bedoeling om hier volledig te willen zijn met betrekking tot de tips en tricks voor de aanpak van agressie. Er is hierover heel wat literatuur te vinden (cf. literatuurlijst achteraan). Toch behandelen we verder in dit hoofdstuk een aantal basisingrediënten die de-escalerend werken. Leidinggevend vinden er zeker aangrijpingspunten in om het gesprek over aanpak met hun medewerkers te voeren.

*onmacht aan de basis*

Aan de basis van elke vorm van agressief gedrag liggen angst, onzekerheid, onmacht. Anders gezegd: het onvermogen om op een andere dan een agressieve manier te communiceren wat men wil uitdrukken. In deze agressieve uitdrukkingvormen zijn twee

gronddynamieken te herkennen en te onderscheiden. In de literatuur staan deze twee dynamieken beschreven als respectievelijk ‘frustratieagressie’ en ‘instrumentele agressie’. Beide kunnen zowel verbaal als fysiek geuit worden (Klaassen, 1997).

## 3.2 Aanpak van frustratieagressie

### 3.2.1 Dynamiek van frustratieagressie: ‘ontplofte onmacht’

*Miranda, een vrouw van 39 met een verstandelijke beperking, komt elke dag naar het dagcentrum. Het is haar taak om 's morgens als eerste de kippen te voeren, maar omdat ze die dag wat later is, heeft een andere deelnemer van het dagcentrum dat al gedaan. Miranda is heel boos, ze loopt naar de kippenren en weer terug, helemaal gespannen, mopperend en later ook meer en meer tierend. Tijdens de koffiepauze gooit ze enkele koppen en stoelen om...*

*Kenmerken:*

- *onvoorspelbaar*
- *veel emoties*
- *bewustzijnsvernaauwing*
- *niet persoonlijk gericht*

*veel emoties*

Bij frustratieagressie is het alsof het vat van de frustratie vol loopt en dan als het ware ontploft. Onmacht wordt meteen omgezet in agressie. De crisis bouwt zich op. Soms plots, als vanuit het niets, soms na een opbouw van spanning. Welke en hoeveel frustratie mensen vooraf al opgebouwd hebben, is niet altijd zichtbaar. Dat maakt het vaak onvoorspelbaar wanneer de bom zal barsten. Er zijn wel altijd veel emoties.

*adrenaline, noradrenaline en bewustzijnsvernaauwing*

Fysiologisch komt er bij deze ophoping van frustratie in het lichaam adrenaline vrij. In het eerste hoofdstuk werd al beschreven wat adrenaline doet met een medewerker in de confrontatie met agressie van een cliënt. Omdat er ook bij de agressor hevige emoties in het spel zijn, komt er ook bij hem adrenaline vrij. Dat hormoon stuurt zuurstofrijk bloed naar de spieren en naar de hersenen. Het lichaam wordt sterk en uiterst alert. Kenmerkend voor de zich ophopende adrenaline is dus dat er vanaf een bepaald moment steevast een bewustzijnsvernaauwing optreedt: de waarneming verengt tot een



focus. Zoals voordien ook beschreven bij de medewerker, ziet, hoort of voelt ook de agressieve cliënt de werkelijkheid niet meer helemaal zoals die is. Sommige details worden niet meer waargenomen en andere worden bijzonder scherp. Na de escalatie komt noradrenaline vrij die de adrenaline neutraliseert en de emotie doet wegebben. En dan volgt er altijd een soort van ‘desoriëntatie’, een moment van uitputting en leegte.

*Jochem heeft de hele voormiddag op school stampij gemaakt. Geroepen, met dingen gegoid, gevochten met klasgenoten. Elsie, de leerlingenbegeleidster, heeft hem kalm gekregen en meegenomen naar de spreekkamer naast haar kantoor. Daar is Jochem na een kwartier in een diepe slaap gevallen...*

*Nadat Vivianne hevig uitgevaren is tegen haar maatschappelijk werkster op het OCMW, zit ze op een stoel in de gang en barst in huilen uit.*

### *niet gericht op de persoon*

Een belangrijk kenmerk van frustratieagressie is dat het agressieve gedrag niet persoonlijk bedoeld is. De persoon die de lading over zich krijgt, is bij wijze van spreken toevallig. Het zou net zo goed een collega kunnen zijn. Soms lijkt het wel dat er een slachtoffer gevisieerd wordt, maar bij nader toezien is het dan vaak bijvoorbeeld ‘een instantie’ op wie de aanval gericht is, bijvoorbeeld: ‘de maatschappij’ of ‘de hulpverleners’ in het algemeen.

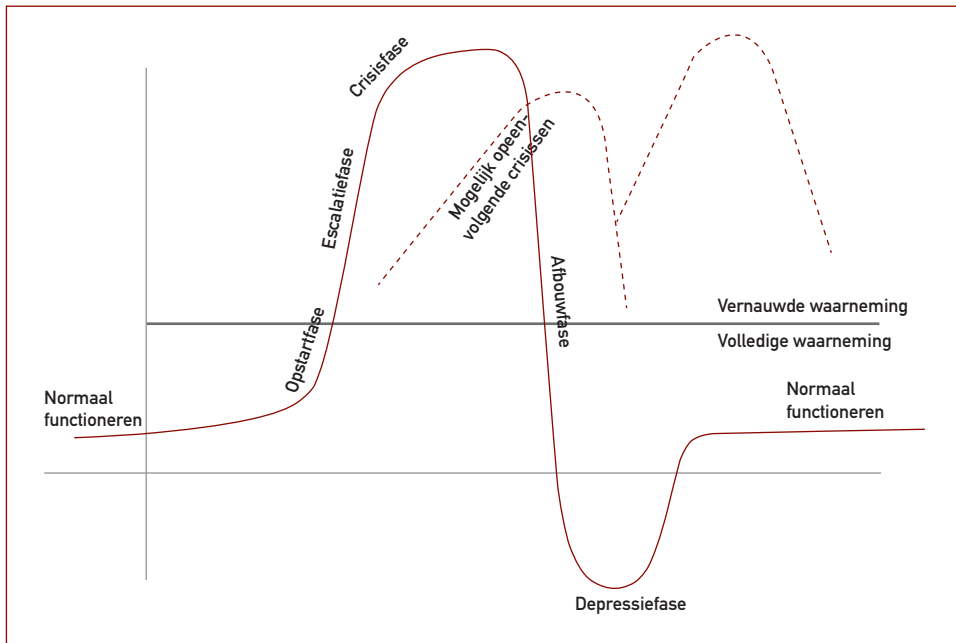
Toch kan het er soms op lijken dat het wél persoonlijk gericht is.

*Zoals Jean – uit een voorbeeld in het eerste hoofdstuk – de vader die in het OCMW schijnbaar gericht uitvalt naar Ann, maatschappelijk werkster: “Jij zult hier wel genoeg verdienen zeker?” Terwijl deze uitspraak toch het gevolg is van een niet meer te controleren frustratie.*

In de dynamiek van frustratieagressie wordt het agressieve gedrag niet bewust en intentioneel ingezet en is het dus ook niet persoonlijk bedoeld. Uiteraard kan er wel heel wat persoonlijke schade aangericht worden die achteraf niet zelden ook door de agressor wordt betreurd. Het is iets wat hem overkomt, door de adrenaline, en waarin hij zelf wordt meegesleurd. Wat natuurlijk niet betekent dat hij er niet zelf verantwoordelijk voor zou zijn.

### *het verloop van frustratieagressie*

Het proces van frustratieagressie kent een karakteristiek verloop, dat weergegeven wordt in figuur 3.1. Deze figuur geeft de fasen weer waarin het agressieve gedrag zich ontwikkelt (Breakwell, 1997).



**Figuur 3.1.** Het verloop van frustratieagressie.

De kenmerken per fase zijn grosso modo de volgende:

1. *Opstartfase*: gekenmerkt door veranderingen in de verbale en non-verbale lichaamstaal, verbale agressie, verandering van sfeer, onbegane en latente onrust, ...
2. *Escalatiefase*: meer uitgesproken gespannen lichaamstaal, gespannen mimiek, sneller spreken, versnelde ademhaling, verwijde pupillen, ...
3. *Crisisfase*: uitgesproken verbale agressie, zichtbare woede en spanning, dreigen met of gebruiken van fysieke agressie naar mensen of materiaal, ...
4. *Afbouwfase*: langzame terugkeer naar gewoon gedrag en schijnbaar normaliseren van de situatie, verhoogde staat van paraatheid, gevoeligheid, prikkelbaarheid, ...
5. *Depressiefase*: anticlimax, leegheid en desoriëntatie, in de war zijn, vermoeid tot uitgeput, huilen, spijt, schaamte, ...

### 3.2.2 Stoppen van frustratieagressie

#### *kwetsbaarheid achter de agressie*

Agressie is steeds een uiting van onmacht: een onvermogen om zich anders uit te drukken dan bijvoorbeeld door te schelden of iemand naar de keel te grijpen. Vaak is dat gedrag het gevolg van opgehoopte onmacht en frustratie, de spreekwoordelijke druppel die de emmer doet overlopen. Er zijn ook mensen die vanuit een grote kwetsbaarheid in hun manier van communiceren sowieso in het offensief gaan vanuit het motto 'de aanval is de beste verdediging'.

#### *goed observeren van de oplopende spanning*

Omgaan met frustratieagressie vraagt observatievermogen, alertheid en ervaring om de kenmerken van deze dynamiek op te merken en er adequaat op te reageren. Meestal is een opeenhoping van spanning goed te merken aan de fysionomie. Het begint bij goed observeren.

*Kevin, een jongen van 11 en opgenomen in een residentiële voorziening voor bijzondere jeugdzorg, komt terug van school naar de leefgroep. In de bus heeft hij het al aan de stok gehad met de jongen die naast hem zat. In de gang weigert hij zijn jas en schoenen op hun plek te zetten. Hilde, opvoedster, zegt dat hij alleen maar meekan naar het vieruurtje als zijn spullen op hun plek staan. Kevin mokt, wil doorgaan naar de leefruimte, trapt tegen een paar schoenen en boekentassen. Hilde herhaalt haar boodschap maar Kevin hoort het niet meer. Briesend loopt hij naar de keuken en gooit daar een stoel om...*

Kenmerken van ophopende spanning zijn bijvoorbeeld een geladen sfeer, latente onrust, starten met redetwisten, niet meer horen wat er gezegd wordt, spanning in de lichaamshouding, rood aanlopen in het gezicht, ...

#### *vroegtijdig erkenning bieden*

Als er nog geen bewustzijnsvernauwing is en er nog gewoon contact mogelijk is, dan kan het de-escalerend werken om al in een vroegtijdig stadium tekenen van de frustrerende emoties te herkennen en te erkennen. Dat kan op verschillende manieren, waarbij het vooral belangrijk is om de gecommuniceerde boodschap achter de emotie op te vangen.

*Achter het gedrag van Jean, de vader die naar het OCMW komt voor financiële ondersteuning – opnieuw uit het voorbeeld van hierboven – zitten angst, onmacht, boosheid, ... Door vroeg in het gesprek een begrijpende boodschap over het gevoel te geven, bijvoorbeeld 'ik merk dat u boos bent, ik kan dat ook wel begrijpen...', wordt het risico dat het gedrag escaleert, sterk gereduceerd.*

*bij bewustzijnsvernaauwing rechtstreeks contact maken*

Maar als de frustratie te zeer is opgelopen, is de agressor zich niet meer volledig bewust van wat er rondom hem bijvoorbeeld wordt gezegd of gedaan. De waarneming is te zeer gefocust geraakt door de verhoogde adrenaline. Het heeft dus geen zin meer om op dat moment nog te trachten de agressor op andere gedachten te brengen of om de frustrerende situatie te bespreken of op te lossen. Integendeel, dat kan zelfs olie op het vuur zijn. In dit stadium van frustratieagressie, wanneer er bijvoorbeeld meer en scherpere agressieve taal komt, de spanning vergroot, iemand wit wegtrekt in het aangezicht, ..., is het enkel aangewezen om de inhoud van de boodschap te verlaten en rechtstreeks contact te maken, met weinig woorden en met een kordate, rustige en emotioneel neutrale lichaamstaal.

WAT	HOE (in houding, mimiek, stemgebruik)
1. contact maken	rustig
2. empathie tonen voor gevoelens	kordaat
3. instructie geven	emotioneel neutraal

*contact maken*

Contact maken kan bijvoorbeeld door iemand met de naam aan te spreken en oogcontact te maken. Iemand aanspreken met de naam werkt als een magneet. Stel je maar eens voor hoe je aandacht plots getrokken wordt als bijvoorbeeld in een restaurant twee tafels verder dezelfde naam valt als de jouwe.

De manier van contact maken is doelgroepgebonden en cultureel bepaald. Oogcontact maken met een autistische persoon is bijvoorbeeld minder evident. Ook mensen met een andere culturele achtergrond geven soms een heel andere waardering aan rechtstreeks oogcontact. Het komt er dan op aan te zoeken naar andere (aangepaste) manieren om contact te maken.

*de naam noemen en een korte instructie*

Contact maken met de agressor is dé toegangspoort voor korte instructies naar ander gedrag. Op het moment dat er effectief contact is, is het voortzetten van het agressieve gedrag veel moeilijker. Vandaar het belang om de naam – bij voorkeur de voornaam – van de agressor te zeggen met eventueel de bijkomende boodschap ‘kijk naar mij’, en dat te herhalen tot het contact ontstaat.

*In een leefgroep van jongeren is Jan buiten zichzelf van woede als hij merkt dat Michiel zijn mp4 heeft genomen zonder iets te vragen. Jan roept en tiert dat hij hem wel zal*

*krijgen, dat hij hem op zijn gezicht zal slaan!... Hij loopt geagiteerd heen en weer terwijl hij blijft dreigen. Marleen, een opvoedster, gaat rustig naast Jan staan en zegt: "Jan, kijk me eens even aan. Ik zie dat je boos bent. Ga hier even zitten..." Na die boodschap vier keer heel rustig, neutraal en kortdaat herhaald te hebben, gaat Jan in de zetel zitten.*

### *empathie tonen voor het gevoel*

Empathie tonen voor de gevoelens van de agressor is mentaal nabij en aanwezig blijven. Om dat te kunnen is het belangrijk om zelf rustig en neutraal te blijven. Het is met mededogen naast de agressor kunnen blijven, zijn gevoelens erkennen én het gedrag begrenzen.

*Linda en Dirk komen aan op de spoedafdeling met hun vijfjarige zoontje, dat gevallen is. Ze worden naar de wachtzaal gestuurd met de boodschap dat ze dadelijk iemand zullen sturen. Na tien minuten zonder enig bericht loopt Linda de gang in en klampt de eerste de beste verpleegkundige aan met schampere vragen als "of ze hier wel werken?" en "iets inzitten met een kind dat pijn heeft?" en "dat ze het zelf maar eens moesten voelen". Na wat kalmerende woorden én begrip van de verpleegkundige voor haar gevoelens gaat Linda wat verweesd terug in de wachtkamer zitten.*

### *een uitvoerbare instructie*

De instructie die men geeft, moet beknopt zijn en door de agressor reëel uitgevoerd kunnen worden, bijvoorbeeld 'ga even zitten' of 'leg dat neer'. Een instructie als 'word eens rustig' is als een paradoxale boodschap die op dat moment niet opgevolgd kan worden.

Het is belangrijk om daarbij ondertussen de hele tijd betrokken te blijven, gevoelens te erkennen, de naam en de instructie te blijven herhalen op een kalme, neutrale en kordate toon.

### *een rustige, kordate en neutrale lichaamstaal*

En dat zijn inderdaad de drie sleutelbegrippen voor de niet-verbale uitstraling van stem en lichaam: *rustig, kortdaat* en *emotioneel neutraal*. Lichaamstaal heeft véél meer invloed dan de inhoud van woorden. En er is niet veel nodig om, met bibberende knieën, nét niet rustig genoeg over te komen. Of om vanuit de eigen angst of boosheid een beetje meer overdreven kortdaat of minder neutraal te handelen.

Enkele voorbeelden en tips:

- ▶ Door zelf rustig te blijven, zowel in houding als stemgebruik, voegt de medewerker geen extra stress meer toe in een escalerende situatie. Rustig zijn brengt rust in het geheel.

- ▶ Als iemand ijsberend heen en weer begint te lopen, kan de medewerker bijvoorbeeld zelf op een stoel gaan zitten en de andere uitnodigen om dat ook te doen.
- ▶ Om aan te geven dat het gevoel van de agressor oké is maar het gedrag dat niet is, heeft de medewerker baat bij een kordate houding: stevig, zelfverzekerd, krachtig.
- ▶ In een situatie waar hard geroepen wordt, kan de medewerker het best zorgen dat hij gehoord en gezien wordt, zonder zelf te gaan roepen.
- ▶ Neutraal staat voor: geen persoonlijke opinie en gevoelens inbrengen als de situatie escaleert. Bijvoorbeeld: in een conflict tussen twee jongeren als opvoeder tijdens de tussenkomst noch verbaal noch in lichaamstaal uitdrukking geven aan wat je eigen idee is over hoe of door wie het conflict er gekomen is. Met andere woorden: algehele onpartijdigheid uitstralen.

### *perceptievervorming bij de agressor*

Op het moment van de spanning heel bewust omspringen met de eigen lichaamstaal en dus rustig, kordaat en neutraal zijn, is des te belangrijker als men voor ogen houdt dat de agressor in de fase van een bewustzijnsvernauwing de realiteit anders waarneemt. Zo kan bijvoorbeeld iemand die boos is, de spanning op iemands gezicht interpreteren als uitgelachen worden. ‘Wat sta je daar te grijnzen? Vind je het misschien nog leuk ook?’

### *eerst stoppen en dan pas oplossen*

Soms verloopt de escalatie in vlagen. Een heropflakking kan ongewild uitgelokt worden doordat de medewerker soms geneigd is om op het spannendste moment te véél te willen doen of zeggen om de situatie toch maar onder controle te trachten te krijgen. Dat voegt echter enkel stress toe, verhoogt de spanning en maakt het alleen maar erger. Ondertussen stijgt ook de adrenaline bij de medewerker en wordt het veel moeilijker om in lichaamstaal nog voldoende rustig en emotioneel neutraal te blijven.

In de fase van de afbouw is de grootste valkuil dat men te snel naar oplossingen wil gaan. Opgelucht dat het ergste voorbij is, komt de medewerker soms te snel terug op het onderwerp van de frustratie, teneinde het probleem alsnog afgerond te krijgen. Dat veroorzaakt dan vaak een nieuwe escalatie, niet zelden nog heviger dan de vorige. (De hoeveelheid adrenaline in het lichaam is immers nog hoog.) Het is dus belangrijk om te wachten tot de afbouw- en depressiefase helemaal voorbij zijn en om ondertussen geen nieuwe stress toe te voegen. De medewerker kan wel trachten te kalmeren, maar mag dan nog niet naar oplossingen gaan, omdat die de bron van de frustratie weer oprakelen.

Medewerkers dienen dus goed in te schatten wanneer het hele proces doorlopen is, en zelfs ook te wachten tot ook de depressiefase voorbij is alvorens tot een gesprek over te gaan. Pas nadat de kortsluiting in de relatie en alle commotie is weggeëbd, kan er in de communicatie weer naar de inhoud gegaan worden.

*Na hevig boos te zijn geworden tijdens de koffiepauze is Jonas, die dagelijks naar het dagcentrum komt, de eerste uren bleek en behoorlijk stil voor zijn doen.*

*In de bus van het dagcentrum naar huis doet er zich een heftig conflict voor met heel wat duwen, trekken en slaan. Nog de rest van de avond is Marijke, die hier getuige van is, er helemaal uitgeteld van. Ze komt heel afwezig over bij de spelavond in haar leefgroep.*

### *tips voor het afstemmen van de aanpak op de fasen van de dynamiek*

De volgende tips zijn bedoeld om aspecten van de aanpak te koppelen aan de eerder beschreven fasen in de dynamiek van frustratieagressie. De nadruk ligt op: aanspreken, contact maken, nabijheid, structuur, herstelgesprek.

1. *Opstartfase*: vroeg opmerken van signalen en ingaan op de gevoelens kan een crisis voorkomen. Er kan nog op de aanleiding of de inhoud van de situatie worden ingegaan.
2. *Crisisfase*: het is aangewezen om alleen nog te gaan voor contact, erkenning en instructie om te de-escaleren. Niet meer ingaan op de aanleiding of de inhoud van de feiten.
3. *Afbouwfase*: rust en afstand inbouwen voor alle partijen, vermijden om te snel (als de gevoelens nog hoog zitten) terug te komen op de aanleiding of inhoud. Het is aangewezen om minstens dezelfde tijd die het incident nodig had om te ontwikkelen, ook in te lassen als rusttijd. Als die in het incident van opstart tot crisis ongeveer 20 minuten duurde, dan is de tijd voor de afbouw ook minstens 20 minuten.
4. *Depressiefase*: structuur aanbieden, nog niet op de inhoud ingaan.
5. *Herstelfase*: aanleiding en inhoud kunnen besproken worden, evenals de nadelige impact voor alle partijen en wat er nodig is om die te herstellen (cf. hoofdstuk 2).

## **3.3 Aanpak van instrumentele agressie**

### **3.3.1 Dynamiek van instrumentele agressie: 'een machtsspel'**

*Mia werkt als gezinsbegeleidster in een voorziening voor bijzondere jeugdzorg. Op een dag gaat ze op huisbezoek bij de ouders van Pieter, een jongere die zij begeleidt. Eens binnen, merkt ze dat de drie deuren die ze doorgaat om in de woonkamer te komen, allemaal achter haar op slot gaan. Er wordt niets gezegd. In de woonkamer zit een heel grote hond. "Daar bent u toch niet bang van hé", zegt de vader. De sfeer is eigenaardig. Zonder dat er veel gezegd wordt, is Mia helemaal niet op haar gemak in deze situatie.*



[Dit boek is online te koop \(klik hier\)](#)

Agressief gedrag heeft impact op wie er mee geconfronteerd wordt. Niet alleen het fysieke slaan, vechten, schoppen, dingen stukmaken, ... maar ook verbaal en psychisch geweld zoals roepen, dreigen, provoceren, kleineren, pesten, ...

Meestal wordt in agressiebeheersing vooral gezocht naar een goede aanpak van agressief gedrag: 'wat doe ik met agressie'. Dit boek neemt de impact als invalshoek: 'wat doet agressie met mij'. Want impact is niet altijd even zichtbaar, maar is er wel.

De rode draad is dat impact van agressie wezenlijk invloed heeft op de aanpak ervan. Het boek is vooral bedoeld voor direct leidinggevenden van medewerkers die geregeld met agressie van cliënten worden geconfronteerd. Zorgvuldig aandacht geven aan het herstel van impact, schept een klimaat waarin medewerkers zelf in staat zijn om beter agressie te beheersen. Leidinggevenden krijgen niet enkel inzicht in het belang van impact, maar ook handvatten voor wat ze kunnen doen in nazorg en herstel. Ook beleidsmedewerkers in bredere zin vinden aanwijzingen om een ondersteuningsklimaat tot hoeksteen te maken van een gezamenlijk gedragen agressiebeleidsplan. In het boek vinden zij concrete hulpmiddelen die zij hiervoor als bouwstenen kunnen gebruiken.

De voorbeelden komen voornamelijk uit de sociale en de dienstensector. Toch zullen ook leidinggevenden uit heel wat andere sectoren er inspiratie in vinden om te werken aan een breed gedragen agressiebeleid in hun organisatie of bedrijf.

**Mariet Ghaye** is maatschappelijk werker, trainer en meer dan 20 jaar medewerker bij Impuls voor vormingsprogramma's, opleiding en organisatiebegeleiding rond agressiebeheersing.

**Rita Daneels** is klinisch psycholoog, trainer en meer dan tien jaar medewerker bij Impuls voor vormingsprogramma's rond agressiebeheersing. Voordien werkte zij als leidinggevende in de psychiatrie.

