

De samenleving verhardt. De scheidslijn tussen assertiviteit en agressie vervaagt steeds meer. Ook medewerkers in de financiële dienstverlening krijgen vaker te maken met verbaal en soms zelfs fysiek geweld van klanten. Wat doet SNS Bank om haar medewerkers te beschermen? Hoe word je weerbaarder tegen agressie, intimidatie en geweld?

**Pierre Winkens (52) | accountmanager
Bijzonder Beheer Eindhoven/Maastricht**
"Twee jaar geleden kon ik al een boek schrijven over mijn ervaringen. Nu is dat bijna een encyclopedie. Als ik weet dat het oppassen geblazen is, neem ik een collega mee, of ik ontvang de klant op kantoor. Toch heb ik al met al een fantastische job."



Het is lastig
tijdig grenzen te stellen

Klant niet altijd koning

Training leert medewerkers om te gaan met agressie

De meest angstaanjagende ervaring die Pierre Winkens ooit meemaakte in zijn werk was toen hij oog in oog met een bewapende man stond. "Ik sprak met een debiteur over zijn hypotheekachterstand," vertelt Winkens, accountmanager Bijzonder Beheer in Eindhoven en Maastricht. "Die man opende zijn jas en toen zag ik een revolver in zijn binnenzak. Hij zei niets; liet hem alleen zien. Ik stierf van de zenuwen. Je probeert je groot te houden, maar je schrikt je natuurlijk wezenloos." Overall in de samenleving neemt de verharding toe. Ook op de werkvloer komt agressie en geweld akelig dichtbij. Dokters en hulpverleners maken dagelijks mee hoe patiënten en cliënten een behandeling 'eisen'. Ook in het 'normale' bankverkeer ervaren medewerkers intimiderend gedrag aan de balie en aan de telefoon. "Mensen zijn mondiger en doen sneller een beroep op hun vermeende rechten", stelt Koos Hazen, psycholoog bij het Instituut voor Psychotrauma (IvP). "Achter de balie krijg je dan te maken met gedrag dat je privé nooit zou accepteren. In je werk heb je echter geleerd dat je een klant niet mag kwijt-raken. Dat maakt het lastig tijdig grenzen te stellen."

Agressie keren

"De klant is koning, zolang die zich als een klant gedraagt", vindt Hazen. Het IvP verzorgt de opvang



**Marcel van de Vall (44) |
commercieel medewerker
Ondernemersdesk Nijmegen**
"Ik ben één keer bang geweest. Ik had een klant met een grote mond uit de bank gezet. De volgende dag kwam ik hem tegen en toen sloeg hij me op mijn gezicht. Toen ik aangifte deed bleek de man een veelpleger: de politie had hem al tig keer opgepakt."

van SNS medewerkers die slachtoffer werden van een bankoverval of ander geweld. Als voormalig politieagent, maatschappelijk werker en reclasseringsambtenaar, is Hazen dé specialist als het gaat om agressie op de werkvloer. "Agressie wordt beloond als het niet gekeerd wordt", weet de psycholoog. "In de jaren tachtig liep je de Sociale Dienst binnen, je trok iemand aan zijn stropdas en je kreeg zo een uitkering of een koelkast, of net waar je voor kwam." Een beetje agressie is nodig om in noodsituaties te overleven. Maar er is een fijne grens tussen assertiviteit en agressie, aldus Hazen. "In wezen verschillen wij niet veel van boze klanten. Iedereen manipuleert, wil zijn zin krijgen, of de controle over situaties behouden. Alleen hebben de meeste mensen een gezonde drempel om dingen niet uit te hand te laten lopen. Sommige klanten hebben die drempel niet. Het is belangrijk signalen te herkennen en in een vroeg stadium grenzen aan te geven."

Olie op het vuur

'Schelden doet geen pijn' luidt het gezegde. Maar ook 'verbale agressie' hakt er flink in bij iemand die enkel

probeert zijn werk te doen. Linda Brouns (medewerker rayon Eindhoven) werkte zeventien jaar achter de balie. "Toen ik de allereerste keer een boze klant had, ben ik in huilen uitgebarsten in de kantine, zo geschrokken was ik. Ervaren collega's relativeerden het voorval. Later kreeg ik een training waar ik veel aan heb gehad. Je leert je weerbaar op te stellen. Maar als je net begint met werken en je maakt zoiets mee, weet je niet wat je overkomt." Begin april vonden twee pilot trainingen 'Omgaan met agressie en geweld' plaats in rayon Nijmegen. Agressief gedrag herkennen, weerbaar worden en een situatie leren beïnvloeden zonder olie op het vuur te gooien; dat is in een notendop wat medewerkers leren in dergelijke trainingen. Een acteur laat medewerkers ervaren wat agressie met hen doet. Neigt je lichaam tot bevriezen, vechten of vluchten? Welke emoties en gedachten komen los. En vooral: welke non-verbale signalen stuur je naar de persoon voor je. "De meeste klanten zijn nooit lastig", aldus Hazen.



Cursus 'Omgaan met agressie en geweld'

Alle medewerkers van SNS Bank die regelmatig contact hebben met klanten wordt de preventieve cursus 'Omgaan met agressie en geweld' aangeboden. De training wordt uitgevoerd door professionele psychologen en acteurs van het Instituut voor Psychotrauma. Medewerkers ontvangen thuis een reader met theorie, praktijkvoorbeelden, huiswerkopdracht en programma ter voorbereiding op de avondtrainingen tussen mei en oktober 2007. Deze vinden plaats op het eigen (rayon)kantoor en in Utrecht. De inplanning van medewerkers loopt via de rayon-directeur/contactpersoon in het betreffende rayon en Monique Ponsen bij SNS Direct. Kijk voor meer informatie en de trainingsdata op Delphi: SNS REAAL > P&O > Arbo & Gezondheid > Ongewenste omgangsvormen.



**Linda Davids (41) | medewerker
cliëntenservice Winschoten**
"Van één klant krijg ik nog steeds hartkloppingen als ik hem zie. Die was altijd boos en het was altijd onze schuld. Uiteindelijk hebben we hem de toegang ontzegd. Van andere boze klanten schrik ik niet meer. Het helpt als je ze aanspreekt op hun gedrag."



Guido Romijn (21) / adviseur Helpdesk Internet Diensten SNS Direct

“Ik heb een keer een klant gesproken die meteen van alles begon te eisen van mij. Toen de klant erachter kwam dat ik niets voor hem kon regelen, zei hij dat hij wel even langs zou komen. Gelukkig gebeurde dat niet en bleef het bij een dreigement.”

Of u blijft beleefd, of u kunt beter weggaan

“Slechts een klein percentage vertoont agressief gedrag. Voor je hierop reageert moet je inschatten of je te maken hebt met ‘frustratieagressie’ wat meestal voorkomt, of ‘instrumentele’ agressie.”

Van het kastje naar de muur

Frustratieagressie ontstaat bijvoorbeeld als de pinauto-maat de pas van een gehaaste klant inslikt. Die klant stormt binnen en kiepert met veel aplomb zijn woede en frustratie neer op de eerste de beste baliemedewerker. “Zulke klanten moet je even laten uitrazen”, zegt Hazen. “Je herkent frustratieagressie aan de directe ontlading. Zelf vind je het ook vervelend als zoiets je overkomt, dus geef even de ruimte. Als je begrip voor hun situatie toont, worden ze meestal weer voor rede vatbaar.”

Iemand die in zijn werk wel eens frustratieagressie tegenkomt, is Marcel van de Vall (Ondernemersdesk Nijmegen). “De laatste jaren wordt het grimmiger”, merkt hij. “Dat komt vooral door de vele veranderingen en het aanscherpen van de regels.” Toch begrijpt Van de Vall de frustratie van sommige klanten wel. “Een ondernemer wil snel handelen en heeft een vast aanspreekpunt nodig. Neem nou de autohandelaar die op weg is naar een grote levering. Onderweg zit hij op zijn Digipas, dus die raakt stuk. Hij belt de bank voor een overschrijving. Zegt de telefoniste: ‘Meneer, u moet uw Digipas gebruiken.’ En op de opmerking dat die stuk is: ‘Dan moet u een nieuwe aanvragen.’ Zo’n man zit daar helemaal niet op te wachten. Die wil niet van het kastje naar de muur worden gestuurd.”

Slechts een enkele keer krijgt een medewerker te maken met instrumentele agressie en dan is het oppassen geblazen. Hazen legt uit hoe deze vorm van agressie verloopt. “De klant start met een vriendelijke opmerking, in de categorie ouwe-jongens-krentenbrood. Daarna probeert hij je op alle mogelijke manieren te manipuleren en intimideren. Als dat niet lukt, ‘ontploft’ hij plotseling.”

De instrumentele agressor moet je zo snel mogelijk begrenzen, ver voordat de situatie escaleert, adviseert Hazen. “Confronteer de klant met zijn gedrag en laat zien wat het met je doet. Biedt hem altijd een keuzemogelijkheid, een uitweg die gezichtsverlies voorkomt. Zeg je ‘u moet weggaan’, dan heb je kans dat hij buiten een bloembak door het raam gooit. Beter zeg je: ‘Of u blijft beleefd en we praten verder. Of u kunt beter weggaan’.”

Flinke buil

De klant die Pierre Winkens intimideerde met een revolver, kreeg zes jaar cel. Bedreigingen, manipulatie en fysiek geweld; Winkens, die klanten met een hypotheek-achterstand opzoekt, maakt het allemaal mee. “Als ik om de hoek kom kijken, is het één voor twaalf”, verklaart hij. “Het werk dat ik doe, is heel ingrijpend. Je ontnemt iemand zijn huis. De meesten reageren gelaten als ik kom. Of ze zijn opgelucht, omdat iemand anders er de stekker uit trekt.”

Winkens wil mensen een oplossing bieden, maar die zien hem toch als ‘de deurwaarder van de bank’. Nogal eens wordt de deur in zijn gezicht gesmeten, met een flinke buil als gevolg. Maar niets is zo erg als de psychische druk die sommige mensen uitoefenen. ‘Emotionele agressie’, noemt Winkens dat. “Kinderen die vragen: ‘Mamma, moeten we nu buiten slapen?’ Of neem de vrouw die het niets meer kon schelen, omdat ze kanker had en nog twee maanden te leven. Ik heb ooit mijn auto aan de kant gezet om over te geven, omdat een man me doodleuk begon te vertellen dat hij zijn dochtertje had misbruikt. Kijk: een buil op mijn hoofd vergeet ik snel. Maar zoiets, dat raak je nooit meer kwijt.” 🌀

Ellen Brouns (40) / medewerker binnendienst rayon Eindhoven

“Ik heb eens een gesprek met een klant gewoon beëindigd toen het de verkeerde kant opging. Ik zei dat het beter was als we de volgende dag verder zouden praten. Even een time-out nemen dus. Zoiets werkt heel goed, maar je moet het wel durven.”

