



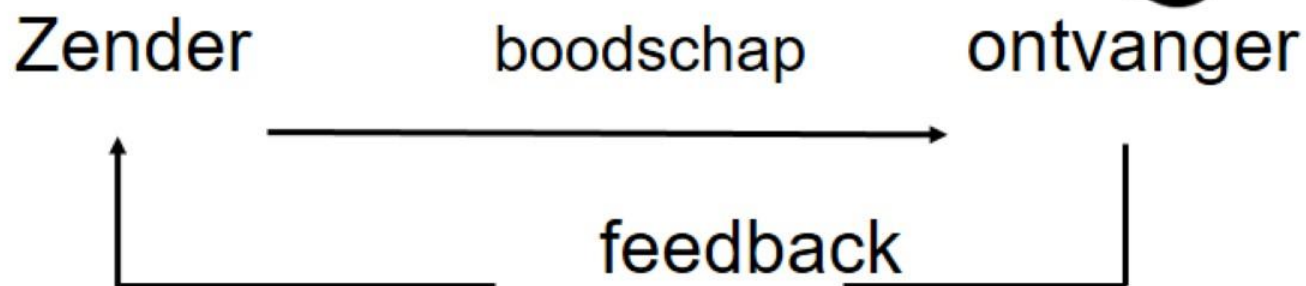
# Conflicthantering en agressiebeheersing



# Zoeken naar de juiste golflengte

- ▶ Omgaan met :
  - ontevreden klanten
  - spanningen en conflicten
  - agressie
  - weerstanden
  - veranderingen
  - het slechtnieuwsgesprek
  - omgaan met schriftelijke communicatie (kritiek) (beperkt)
  - omgaan met massacommunicatie (beperkt)
  - wat met klagers en zagers
  - stalken, ongepast gedrag
- ...

# Algemene communicatieregel



PIVO  
VLAAMS-BRABANT

# verbale en non-verbale communicatie

## Verbaal:

gesproken, geschreven codes



coherentie

## Non-verbaal:

mimiek, gebaren,  
gelaatsuitdrukking

Jan Devyver



PIVO  
VLAAMS-BRABANT

# FEEDBACK = TERUGKOPPELING

*Feedback is het eerlijk meedelen aan de andere hoe de boodschap bij jezelf overkomt, en welk effect dat heeft.*



# Voordelen van Feedback

## **Feedback laat toe:**

- ▶ raad te geven
- ▶ te verbeteren
- ▶ foutieve communicatie te voorkomen
- ▶ bewust te worden
- ▶ te voorkomen
- ▶ te motiveren
- ▶ ...

# Feedback: regels

- ▶ Baseer u op concreet waargenomen gedrag (feiten).
- ▶ Geef zo snel mogelijk feedback.
- ▶ Spreek in ik-boodschappen.
- ▶ Let op het non-verbale gedrag van de andere.
- ▶ Neem een uitnodigende, positieve houding aan.
- ▶ Geef geen oordeel.
- ▶ Wees toekomstgericht.
- ▶ Beperk u tot het essentiële, kort en bondig.
- ▶ Maak onderscheid tussen taak, gedrag en persoon.

# Vragen: Open vragen versus gesloten vragen

## OPEN vragen

*"Wat kan je vertellen over...?"*

*"Hoe...?"*

*"Waarom...?"*

De gesprekspartner moet iets uitdrukken

Een probleem uitdiepen, een beeld krijgen van de situatie



**! Op de wijze !  
(vb. intonatie)**

## GESLOTEN vragen

*"Werkwoord + Onderwerp...?"*

De gesprekspartner kan iets bevestigen/benadrukken

Detail over verschillende punten, meer preciese info





## Casus 1: geluidshinder bij de bakker

Burgemeester nodigt u uit voor een gesprek. Hij zou telefoon hebben gehad van de bakker (= zijn neef). Je hebt er een onderzoek lopende betreffende geluidsoverlast. Hij vraagt of je de lopende controles zou kunnen opschorten en met meer dringende zaken aan de slag te gaan. Vb. Actieplan opstellen om bouwovertradingen op te sporen.

## Casus 2: boom snoeien

Schepen van sport vraagt of de boom achter zijn huis kan gesnoeid worden. Hij vraagt om de stam af te zagen zodat de boom niet meer kan groeien. “Als nieuwe werknemer is het toch je taak.” Hij heeft trouwens de opdracht reeds besproken met je baas die een maand ouderschapsverlof heeft.

## Casus 3: zes meter overkapping van de beek

Je leidinggevende vraagt of je een goedkeuring wil geven om de beek achter in de tuin van de gouverneur te overkappen. Reden: Op deze manier heeft hij een achteruitgang zodat hij met een auto in de tuin kan. Het betreft een grote buis in de beek en zand erover. “Het zou spijtig zijn moest hij u tegenwerken bij een aantal lopende dossiers.”

# Hoe omgaan met feedback ?

## ▶ De LSD-formule:

### ↖ **L**uisteren

▶ *(houding, oogcontact, knikken, hummen ...)*

### ↖ **S**amenvatten

▶ *(in eigen woorden (= parafraseren) of letterlijk)*

### ↖ **D**oorvragen



# Omgaan met massacommunicatie

- ↯ Neem niets persoonlijk.
- ↯ Maak afspraken.
- ↯ Nooit dreigen.
- ↯ Grenzen duidelijk aangeven.
- ↯ Laat mensen uitpraten.
- ↯ Hou u aan feiten.
- ↯ Start nooit een discussie.
- ↯ Noteer (soms ook de persoon).
- ↯ Toon interesse.
- ↯ Herhaal steeds hetgeen de ander zegt.
- ↯ Beperk details. Veralgemeen.
- ↯ Wees empathisch.
- ↯ Ken je doel. Vraag het doel van de anderen.
- ↯ Zoek gelijkenissen.

# Feedback: de BEEDO-methode

**Beschrijf het gedrag** dat een probleem vormt objectief. (enkel feiten!!!)

**Emoties:** Zeg wat je er bij voelt.

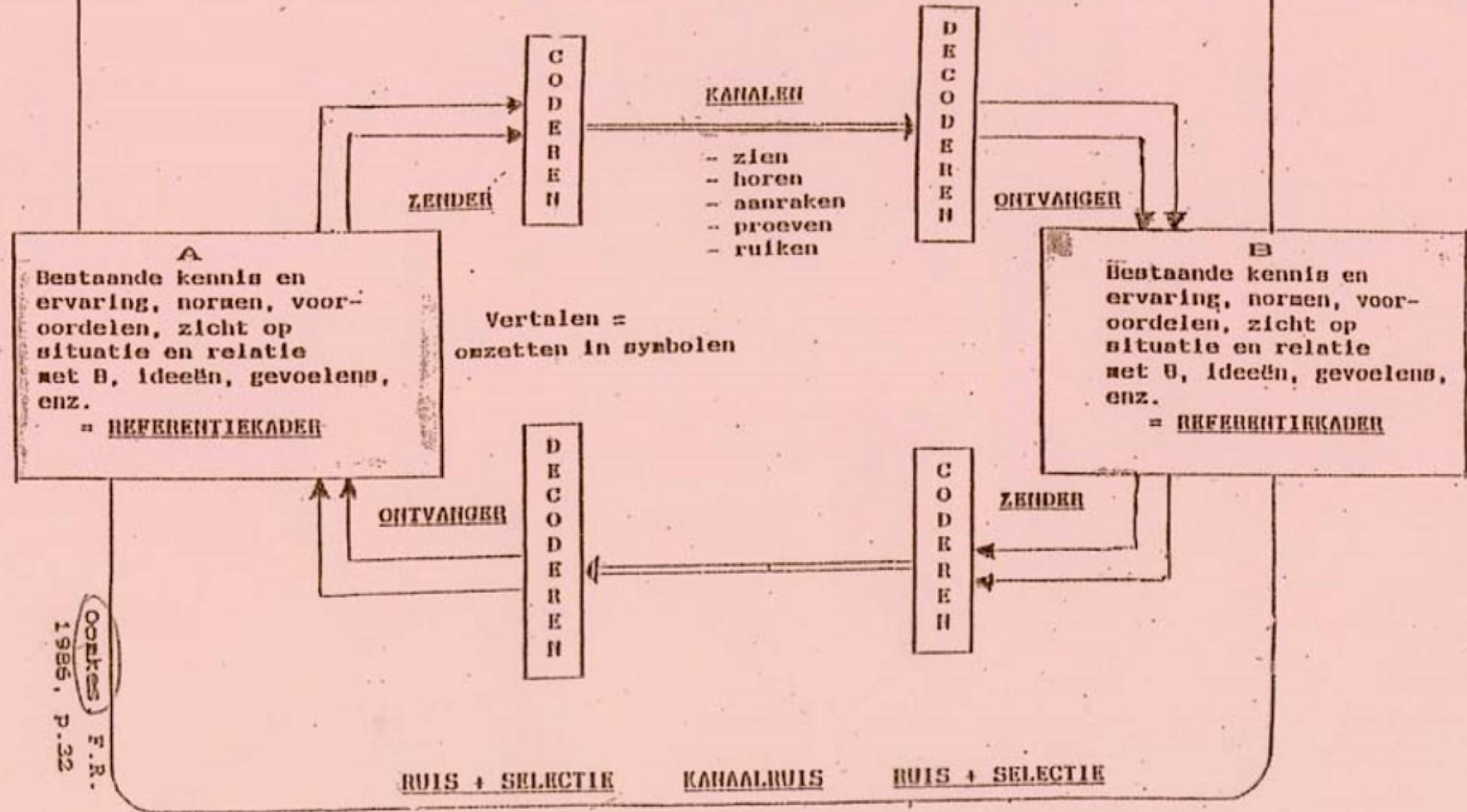
**Effecten:** Wat zijn de negatieve effecten van het gedrag?

**Dialogoog:** Laat de andere zijn oplossingen en zijn visie brengen.

**Opvolging:** Bekom afspraken voor de toekomst.

**SITUATIE** : waar, welke cultuur, met wie, welke omstanders

**HOODSCHAPPEN** : bewust, onbewust, met en zonder woorden



## Hoe omgaan met giftige mails?

Haal de emo er uit

BIFF methode:

- kort
- informatief
- vriendelijk
- Vastbesloten

BIFF methode:

- Brief
- Informative
- Friendly
- Firm

(Deze methode werd bedacht door de Amerikaanse advocaat Bill Eddy om communicatie met High Conflict People te hanteren.)



# GIFTIGE MAILS:

DE KRACHT VAN DEZE  
WOORDEN TERUGBRENGEN  
NAAR DE RATIO, HAAL DE  
EMOTIE ERUIT

- Eerst en vooral, de mail zelf heeft geen kracht, tenzij jij het die kracht geeft.

# Tips: giftige mails

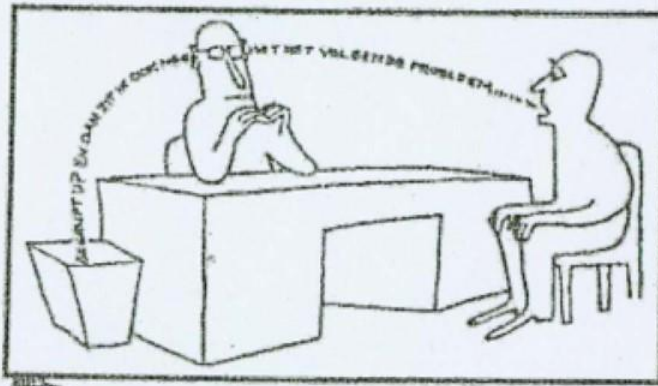
- hou je reactie kort. Het kort houden geeft aan dat je niet in dialoog wilt gaan.
- Vermijd focus op persoonlijke opmerkingen over het karakter van de persoon, zoals zeggen dat hij/zij grof is, ongevoelig of gemeen is. Het zal het conflict alleen maar verder laten escaleren.
- De belangrijkste reden om op vijandige mail te reageren, is om onjuiste verklaringen te corrigeren die door anderen kunnen worden gelezen. Focus dus op de juiste uitspraken van jouw kant, niet op de onjuiste uitspraken van de ander.
- Vermijd negatieve opmerkingen. Vermijd sarcasme en bedreigingen.

# Tips: giftige mails

Stel je antwoorden uit. 'Ik bekijk je mailtje en zal je  
tijdig iets laten weten.'

# LUISTEREN: Passief vs. Actief

Passief



Actief



# Korte samenvatting

- ▶ open van geest zijn, spanningen vermijden
- ▶ bewust van verbale en non-verbale communicatie
- ▶ interpretaties vermijden, enkel feiten tellen
- ▶ bewust van het wereldbeeld van de andere
- ▶ Herformuleer om na te gaan of er geen misverstand is over hetgeen wordt gezegd.
- ▶ Luister actief.
- ▶ Stel de juiste open vragen i.p.v. gesloten.
- ▶ Vermijd de 'waarom'-vraag.
- ▶ Beschrijving – Emoties – Uitwerking - Dialoog – Gevolg

## 2 belangrijke kenmerken van een goede argumentatie:

# **DUIDELIJK EN PRECIES**

### *Enkele principes:*

- Leid je argument in.
- Wees geloofwaardig.
- Breng uw argument op het juiste moment.
- Ontwikkel slechts één idee per keer.
- Geef voorrang aan de kwaliteit van argumenten i.p.v. kwantiteit.
- Vermijd jargon.

## Belangrijke kenmerken van een goede argumentatie:

- ▶ - Illustreer je voorstelling.
- ▶ - Overdrijf niet.
- ▶ - Wees positief.
- ▶ - Sta open voor nieuwe ideeën.
- ▶ - Toon respect voor de mening van de andere.
- ▶ - Wees concreet.
- ▶ - Luister aandachtig.
- ▶ - Vraag de conclusies van de andere.
- ▶ - Heb kennis over het onderwerp.

# Omgaan met weerstanden

enkele tips:

kunnen voorzien worden

blijf kalm, zelfbeheersing

laat de ander uitpraten

nooit de weerstand weerleggen of betwisten

**De ander heeft altijd het recht om "neen" te zeggen. Wij mogen vragen "waarom?".**



# Assertiviteit

assertiviteit =

- respect voor zichzelf
- respect voor de andere
- respect voor de relatie

*assertief gedrag = gelijk gedrag*



# Tips om assertief gedrag te stellen

- ▶ Weet wat je wil.
- ▶ Geef steeds duidelijk aan wat je wil of denkt.
- ▶ Wacht niet tot anderen zeggen wat jij eigenlijk wilt of bedoeld.
- ▶ Gebruik Ik-boodschappen.
- ▶ Laat je niet afleiden of schuldgevoelens aanpraten.
- ▶ Volhouden is belangrijk als je overtuigd bent van hetgeen je wil.
- ▶ Zorg ervoor dat de mogelijkheid voor overleg steeds aanwezig blijft.

# Stalken

## Tips

**Zeg duidelijk 'nee'**. Hoe moeilijk dat soms ook is. En krabbel zéker niet terug wanneer je nee hebt gezegd. Dat kan voor de stalker een signaal zijn dat zijn aanpak werkt.

**Ga niet in op de communicatie** van de stalker.

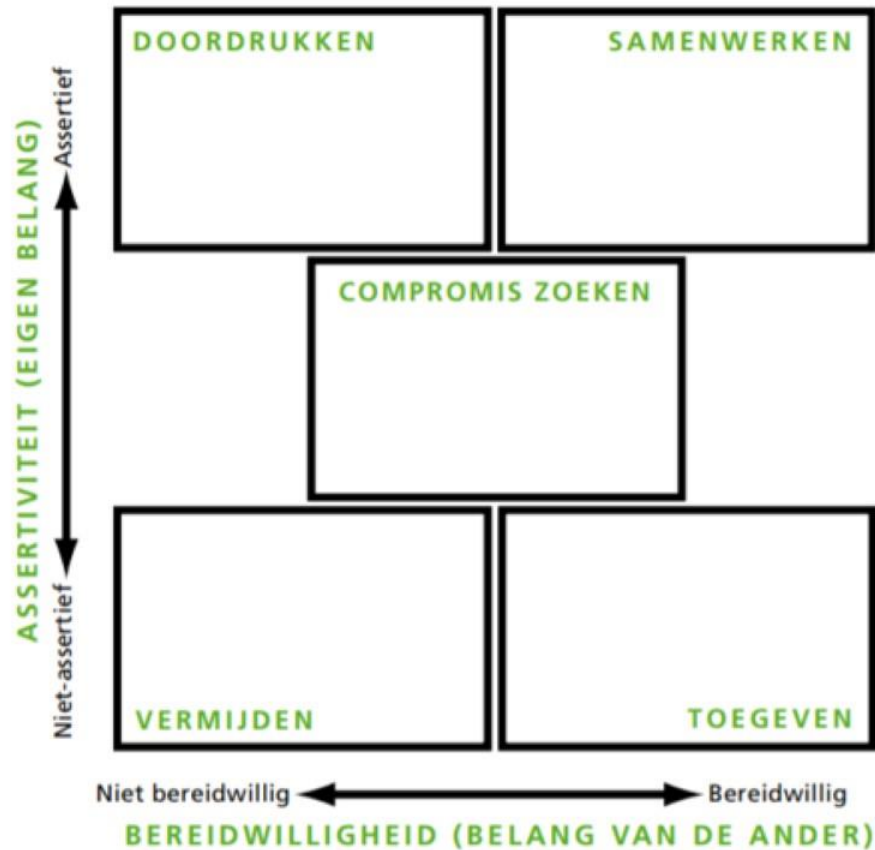
Houd een **logboek** bij. Zo heb je een duidelijk overzicht van de feiten wanneer je een klacht gaat neerleggen bij de politie.

**Verzamel voldoende bewijzen.** Elk berichtje of briefje houd je best bij. Het zijn allemaal nuttige bewijzen.

**Blijf er niet alleen mee zitten!** Zoek hulp. In je eigen omgeving, bij Slachtofferhulp of bij de politie.

Bron: CAW

# Het raster van Kilmann



PIVO  
VLAAMS-

# Klantgericht werken Type 1: de introverte klant

- ▶ Geef korte feitelijke informatie.
- ▶ Blijf zakelijk.
- ▶ Stel kort te beantwoorden vragen.
- ▶ Ken uw opdracht.



# Klantgericht werken Type 2: De boze klant

- ▶ Raak nooit persoonlijk betrokken.
- ▶ Blijf zakelijk.
- ▶ Kalmeer, pak het probleem aan.
- ▶ Verontschuldig u slechts éénmaal voor een ongemak.



## Klantgericht werken Type 3:

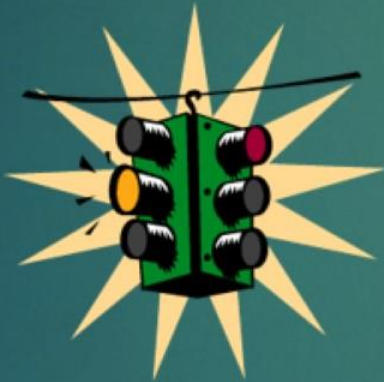
### De paranoïde klant



- ▶ Ken uw opdracht, uw handelen.
- ▶ Indien u iets niet weet, doe dan niet alsof.
- ▶ Forceer geen beslissing.
- ▶ Heb geduld: geef hem/haar de tijd.
- ▶ Werk wantrouwen weg.

## Klantgericht werken Type 4:

### De waterval-klant



- ▶ Toon geen ergernis of verveling.
- ▶ Wordt niet agressief.
- ▶ Wees vastberaden.
- ▶ Blijf beleefd.
- ▶ Leid het gesprek zachtjes door vragen.
- ▶ Pik in op de belangrijkste woorden.
- ▶ Ga over tot actie.



## Klantgericht werken Type 5: De negatief-denkende klant

- ▶ Blijf kalm, negeer de grofheid.
- ▶ Ga door met actie.
- ▶ Zie de burger niet als een persoonlijke vijand.
- ▶ Probeer hem niet te veranderen.



# Omgaan met klagers

- STUUR HET GESPREK WEG VAN NEGATIEVE ONDERWERPEN.
- STEL VERFRISSENDE VRAGEN.
- VERTAAL DE NEGATIEVE BOODSCHAP IN JE HOOFD.
- WEET DAT JIJ NIET MET DE OPLOSSING MOET KOMEN.
- GEDRAAG JE POSITIEF.

• Bron:<https://sochicken.nl/omgaan-met-negatieve-mensen>

## Klantgericht werken Type 6:

### De hautaine klant



- ▶ Laat u niet vernederen.
- ▶ Verneder hem/haar ook niet.
- ▶ Een beetje vleierij is gepast.
- ▶ Ken uw reactie, uw opdracht, uw doel.

# Klantgericht werken: enkele tips

- ▶ Behoud steeds uw zelfcontrole.
- ▶ Stel niet bedreigende "WAT"-vragen om de oorzaak van het probleem te achterhalen.
- ▶ Luister naar de reden waarom de burger moeilijk doet of moeilijkheden heeft.
- ▶ Bevestig het probleem door het te herhalen in eigen woorden (= parafraseren).
- ▶ Discussieer niet.
- ▶ Handel professioneel.
- ▶ Tolereer niet alles van de burger.

# Klantgericht werken: enkele tips

- ▶ Verontschuldig je (ook als je denkt dat de burger zich vergist) slechts 1 keer.
- ▶ Zoek actief naar oplossingen of alternatieven.
- ▶ Analyseer de oorzaak van het gedrag van de burger zodat herhaling vermeden kan worden.
- ▶ Haal indien nodig een derde als bemiddelaar bij.
- ▶ Doe al het mogelijke (maar niet het onmogelijke) om een goede relatie te bewaren.

# Voorspellingen op basis van vooroordelen

---

Vermijd

***“Kleven van etiketten”***

op mensen!!

# Het slechtnieuwsgesprek

- Bereid je goed voor.
- Bepaal plaats en tijd.
- Breng het slechte nieuws kort en duidelijk.
- Maak gedachten en gevoelens bespreekbaar.
- Vat samen, maak verdere afspraken en rond af.
- Vervolggesprek

# Agressie

Gedrag waarbij iemand de bedoeling heeft om de andere persoon schade te berokkenen

---

Gedrag waarbij een persoon schade toebrengt aan materiaal of de psychische of fysieke grenzen overschrijdt van zichzelf of de andere persoon

uitgangspunt = het effect van het gedrag op het slachtoffer

= subjectief: afh. van klasse, geslacht, leeftijd, ervaringen, moment ...



# Oorzaken

**Poging om een gevoel van onbehagen te verminderen:**

- frustratie
- voeding
- pijn
- lawaai
- wachten
- drukte
- hitte

**Eigenwaarde + zelfcontrole**

**(= het verwende kinderen syndroom):**

- bedreiging eigenwaarde
- weinig zelfcontrole
- “afgaan” voorkomen



# 3 instinctieve reacties

## Fysieke reactie vs. (non-)verbale reactie

- **Vechten:** verbale verdediging
- **Vluchten:** weglopen
- **Verstarren:** mond vol tanden

Heel menselijk, heel begrijpelijk. Niet handig, meestal olie op het vuur.

## Emoties

- **Boos:** zorgt voor vechten
- **Bang:** zorgt voor vluchten
- **Bedroefd:** zorgt dat je steun krijgt, dat je je hart kunt luchten
- **Blijheid:** geeft je goed gevoel, energie

Basisemoties vergroten onze veerkracht.



# Test: hoe ga ik met conflicten om?

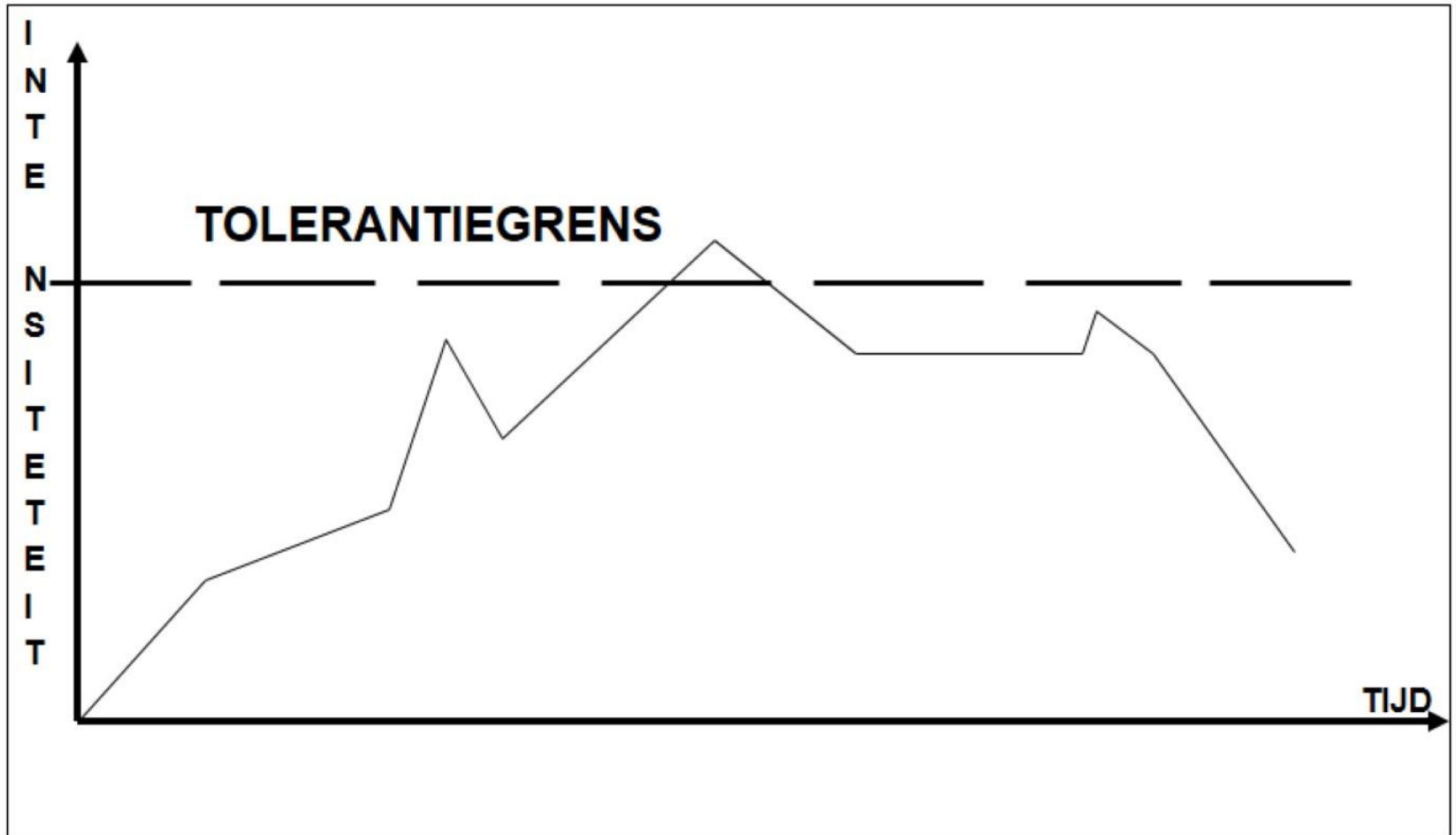
- ☒ Ik ben geen prater.
- ☒ Ik slik mijn emoties door.
- ☒ Ik val er niemand mee lastig.
- ☒ Ik stop ze weg.
- ☒ Ik ga veel roken (drinken, snoepen ...).
- ☒ Ik ben van streek na afloop.
- ☒ Ik word er schrikachtig van.
- ☒ Ik kan er steeds minder goed tegen.
- ☒ Ik ben banger dan voorheen.
- ☒ Mijn plezier in mijn werk heeft eronder te lijden.

# AGRESSIEBEHEERSING

- Indien de tolerantiegrens is overschreden:
- Haal er een derde persoon bij.
- Stop de communicatie.
  - Verwijder u fysisch.
  - Verwijder de burger fysisch.



# De frustratie-agressiecurve



# Wat gebeurt er als de emmer vol is?

## Optie A: Shut down

Je lichaam geeft een signaal en vraagt je om te stoppen met je emmer te vullen.

Vb. burn-out, migraine, rugpijn

## Optie B: uitbarsting

- in woede vb. voor iets kleins
- in verdriet

# Fasen tijdens frustratieagressie

✓ OPSTARTFASE

KAN FRACTIE VAN SECONDE ZIJN; AFBOUWEN DUURT LANGER

✓ ESCALATIEFASE

✓ CRISISFASE

✓ AFBOUWFASE

✓ TERUGSLAGFASE ('DIP')



# 1. de opstartfase

kan fractie van seconde zijn; afbouwen duurt langer

## Interventie:

1. Observeer, voel aan, buig het gedrag om.
2. Neem zelf initiatief om erover te praten.
3. Verwijder oorzaken.

Leid eventueel de burger af.



## 2. escalatiefase

- Spanning moet sowieso ontladen worden.
- De burger fixeert zich vaak op detail uit de situatie.
- vuist ballen, luider spreken, ijsberen, sterkere lichaamsgeur ...

### interventie:

- a. Reageer zo snel mogelijk: zeg wat je ziet.
- b. Let op je eigen lichaamstaal.

### 3. crisisfase

- = afreageerfase
- tegen voorwerpen schoppen, slaan, brullen ...
- niet meer voor rede vatbaar

#### interventie:

- a. Zorg voor je eigen veiligheid.
- b. Verbale confrontaties hebben geen zin.
- c. Creëer afstand.
- d. Raak de agressor niet aan.

## 4. afbouwfase

- kan enkele dagen duren
- Persoon blijft echter op scherp staan.

### interventie:

- a. Maak afspraken.
- b. Luister.
- c. Kijk naar je eigen emotionele toestand.

## 5. Terugslagfase ("dip")

Geef jezelf de tijd om te bekomen / praat erover.

# **SOORTEN AGRESSIE**

**I. FRUSTRATIEAGRESSIE**

**I. INSTRUMENTELE AGRESSIE**

**I. AGRESSIE VANUIT ONGELIJKE  
MACHTSVERHOUDING**

**I. AGRESSIE VANUIT INNERLIJKE PROCESSEN  
VANUIT DE AGRESSOR**

# 1. FRUSTRATIEAGRESSIE

- vb. moeten wachten, geen tijd hebben ...
- onmacht kan vaak oorzaak zijn van de frustratie; (het gevoel hebben de situatie niet in de hand te hebben)
- zich niet begrepen of tekort gedaan voelen ...
- agressie die voortvloeit uit frustratie is in de eerste plaats emotioneel, expressief gedrag
- Het gaat over het uiten van gevoelens van onmacht, ontgoocheling, ergernis.
- = agressie gericht naar systeem, niet persoon
- vaak emmer die volloopt

# HOE KAN JE FRUSTRATIEAGRESSIE HERKENNEN?

- - ophoping frustraties, de emmer loopt over, kwaadheid is niet in verhouding
- - niet gespeelde, echte emotionele reactie
- - (gedeeltelijk) verlies zelfbeheersing
- - verwijten

## Stappenplan om te reageren op frustratie-agressie

- Laat de burger stoom afblazen.
- Erken actief de emoties van de agressor. / Herhaal de emotie. / Verwoord hetgeen je ziet.
- Voer het inhoudelijk gesprek pas nadat de emoties zijn geluwd:
  1. corrigeer
  2. verontschuldig u (slechts 1 maal)

# AF TE RADEN REACTIES BIJ FRUSTRATIEAGRESSIE

- beschuldigen
- dreigementen uiten
- in de verdediging gaan
- jezelf boven de andere plaatsen
- denigrerende opmerkingen
- minimaliseren





## 2. INSTRUMENTELE AGRESSIE

- is steeds doelgericht (gespeeld) gedrag.
- is agressie, gebruikt als instrument, om het doel te bereiken.



# Hoe kan je instrumentele agressie herkennen

- doelgericht, weloverwogen, gecontroleerd, geen 'echte' emotie
- herkenbaar, voorspelbaar patroon/opbouw, het werkt telkens opnieuw
- veel dreigementen en manipulaties, vaak erg subtiel
- niet alle dreigementen worden uitgevoerd
- de burger/klant heeft een reputatie omslaan van instrumentele naar frustratieagressie

# 3. AGRESSIE VANUIT ONGELIJKE MACHTSVERHOUDINGEN

- gericht tegen leden van een bepaalde groep uit de samenleving die tot een minderheid of minder machtige geleding van de maatschappij behoren
- "de kick" van de macht



## Hoe kan je agressie vanuit ongelijke machtsverhoudingen herkennen?

- geen/nauwelijks schuldbesef bij de pleger.  
verantwoordelijkheid/schuld worden bij  
slachtoffer gelegd
- onderliggende vooroordelen naar de groep
- er is machtsverschil tussen pleger en slachtoffer
- dader probeert controle te krijgen over slachtoffer
- het geweld kent vaak een opbouw
- probleem wordt vaak niet ernstig genomen; er rust  
een taboe op



## Richtlijnen bij instrumentele agressie en bij agressie vanuit machtsverschillen

De burger moet voelen 'het pakt niet' zonder hierbij gezichtsverlies te leiden.

1. Erken eigen gevoelens en hou ze onder controle.
2. Neem zelf controle over de situatie.
3. Stel gedragsgrenzen. Eis respect.

## 4. Agressie vanuit innerlijke processen bij de agressor

- ▶ vb. psychiatrische stoornissen die een invloed hebben op het gedrag
- ▶ vb. functionele stoornissen, stofwisselingsstoornissen, alcohol, medicijnen, drugs, ziekten



# HOE KAN JE AGRESSIE VANUIT INNERLIJKE PROCESSEN BIJ DE AGRESSOR HERKENNEN?



- voorgeschiedenis
- burger wordt gestuurd door innerlijke processen of drang, er is voor de ambtenaar geen logische reden voor de agressie
- er treedt (plotse) gedragsverandering op

# OPMERKING:

**TIJDENS EEN GESPREK KAN DE PLEGER VAN AGRESSIESTRATEGIE  
VERANDEREN.  
HET IS BELANGRIJK DAT JE DAN OOK VAN STRATEGIE VERANDERT.**





## Agressiebeheersing: tips

- Kalmeer de partijen/de burger.
- Luister actief.
- Blijf neutraal, kies geen partij.
- Zoek concrete oplossingen.
- Zoek naar de onderliggende oorzaak van het conflict.
- Pols naar verwachtingen.
- Verhelder, stel vragen, parafraseer, schep duidelijkheid in de boodschap.

## Agressiebeheersing: tips

- Dring je eigen mening of visie niet op.
- Neem verantwoordelijkheid.
- Blijf kalm.
- Breng je kalmte over op de partijen.
- Wees objectief, bewaar voldoende afstand van het probleem.
- Zeg WIJ i.p.v. IK.
- Zoek iets waarmee de persoon het eens is.
- Toon begrip (voor eventuele emoties).

## Agressiebeheersing: tips

- Neem niets persoonlijk.
- Indien je zelf in de fout was: verontschuldigd u slechts één keer.
- Praat niet na met een partij.
- Zorg dat iedereen mag uitpraten.



# Het slechtnieuwsgesprek

- Bereid je goed voor.
- Bepaal plaats en tijd.
- Breng het slechte nieuws kort en duidelijk.
- Maak gedachten en gevoelens bespreekbaar.
- Vat samen, maak verdere afspraken en rond af.
- Vervolggesprek

# Omgaan met fysieke agressie

- GA WEG, VLUCHT, SLA ALARM, ZOEK HULP
  - vluchten mag!
- PROBEER TE DE-ESCALEREN
  - lok de persoon naar een veilige omgeving
- WANNEER DIT NIET LUKT:
  - Stel je niet bedreigend op
  - Blijf kalm
  - Stel je meegaand op
  - Bescherm jezelf

Dank voor

uw

aandacht !