

## Agressie en Winkelcriminaliteit in de Wonenbranche

WoonWerk  
Gerlant Lettinga

Woerden, augustus 2005

*In geval van overname van het datamateriaal is bronvermelding verplicht. Hoewel de grootst mogelijke zorg is besteed aan de inhoud van dit rapport, kan zowel de auteur als WoonWerk in geen enkel opzicht verantwoordelijkheid op zich nemen voor eventuele onvolledigheden of onjuistheden.*

## Inhoudsopgave

---

<b>Samenvatting .....</b>	<b>3</b>
<b>Inleiding .....</b>	<b>4</b>
<b>1. Mate van agressie van klanten of bezoekers .....</b>	<b>5</b>
1.2 Risicosituaties binnen het werk	
1.2.1 Klanten die (hogere) eisen met, vooral verbale, agressie kracht bijzetten	
1.2.2 Niet waargemaakte verwachtingen over het product, prijs of de dienstverlening	
1.3 Ontwikkeling in de mate van agressie van klanten	
1.4 Vandalisme en winkelcriminaliteit	
<b>2. Agressie en pesterijen onder collega's.....</b>	<b>9</b>
2.1 Situaties waarbij het risico op agressie gedrag door collega's toeneemt	
<b>3. Tips om agressie en winkelcriminaliteit te voorkomen of te verminderen .....</b>	<b>10</b>
3.1 Tips ter voorkoming van winkelcriminaliteit	
3.2 Tips ter voorkoming van agressie van klanten/bezoekers	
3.3 Verbeteren houding en communicatie van medewerkers naar klanten	
3.4 Inspelen op de toenemende mondigheid en eisen van klanten	
<b>4. Aandacht binnen het bedrijf voor agressie en winkelcriminaliteit.....</b>	<b>13</b>

## Samenvatting

---

### *Mate van agressie van klanten en bezoekers*

Circa vier op de tien medewerkers is afgelopen jaar wel eens uitgescholden door een klant of bezoeker. Leidinggevendenden hebben hier relatief vaker mee te maken dan werknemers in verkoop- of ambachtelijke/technische functies; zeven op de tien leidinggevendenden gaf aan afgelopen jaar te maken te hebben gehad met verbale agressie van klanten. Onder verbale agressie valt ook het uiten van dreigementen. Circa een vijfde van de medewerkers in de wonenbranche heeft te maken gehad met opzettelijke vernieling. Lichamelijk geweld door bezoekers komt zeer incidenteel voor.

De verschillende redenen en situaties die leiden tot agressief gedrag van klanten en bezoekers zijn enerzijds terug te voeren op niet waargemaakte verwachtingen over het product, prijs of de dienstverlening en anderzijds op de klant zelf die met steeds hogere eisen komt en de eisen of teleurstelling, zo lijkt het, sneller gepaard laat gaan met agressief gedrag. Gevraagde kortingen, bedrijfsregels waar de klant zich niet aan wil houden en wachten bij drukte zijn factoren die agressief gedrag oproepen.

### *Vandalisme en winkelcriminaliteit*

Vandalisme aan de buitenkant van de winkel is de meest voorkomende vorm van winkelcriminaliteit, ruim de helft van de werkgevers die mee hebben gedaan aan het onderzoek heeft hier afgelopen jaar last van gehad. Op de tweede plaats staat winkeldiefstal door externen, dit is afgelopen jaar bij circa een derde van de betrokken bedrijven geconstateerd. Ook een behoorlijk deel van de werkgevers heeft te maken gehad met inbraak, bij zeker één op de vijf werkgevers is afgelopen jaar sprake geweest van inbraak. Bij geen van de betrokken respondenten heeft er afgelopen jaar een overval plaatsgevonden.

### *Mate van agressie en pesterijen van collega's of leidinggevende*

Hoewel ongewenst, agressief, gedrag van collega's of leidinggevende veel minder vaak voor komt dan agressie van klanten of bezoekers, is toch circa één op de vijf werknemers afgelopen jaar uitgescholden en had ruim één op de tien werknemers te maken met pesterijen. Hoge werk- en prestatiedruk zijn situaties die het risico op stress en verbale agressie onder collega's en leidinggevende vergroten.

### *Voorkomen van agressie en winkelcriminaliteit*

Om winkelcriminaliteit te voorkomen wordt gepleit voor alertheid, overzicht, laten zien dat je aanwezig bent en contact zoeken met de bezoekers. Het kenbaar maken van represailles, het (preventief) plaatsen van bordjes met videobewaking, beveiligen van producten en afspraken maken intern, met politie/stadswachten en andere winkeliers zijn andere genoemde maatregelen.

De meeste tips ter voorkoming van agressie van klanten, hadden betrekking op het omgaan met (boze) klanten die hun beklag komen doen. Het begint met het zorgen voor een positieve uitstraling van het personeel en de winkel zelf. Altijd vriendelijk en rustig blijven en de klant laten uitleggen (uitspreken) wat er aan de hand is, is de meest toegepaste methode om agressie te voorkomen. Maar ook werd er herhaaldelijk benadrukt dat het belangrijk is om afspraken en beloftes na te komen, duidelijk en eerlijk te zijn in wat er verwacht mag worden en de klant tijdig en regelmatig te informeren over de voortgang. Inspelen op de toenemende mondigheid en eisen van klanten vraagt om klantgericht optreden. Veel klachten en hiermee gepaard gaande agressie, kan worden voorkomen door zorg te dragen voor gemotiveerd, deskundig en betrokken personeel dat weet hoe te handelen en klanten te benaderen.

### *Aandacht binnen het bedrijf voor agressie en winkelcriminaliteit*

Bijna driekwart van de werknemers geeft aan in voldoende mate te weten hoe te handelen bij een confrontatie met agressie. Circa een kwart van de werknemers heeft het gevoel onvoldoende voorbereid te zijn op agressief gedrag. Bij het merendeel van de bedrijven wordt er volgens de werknemers geen aandacht besteed aan hoe om te gaan met agressie en winkelcriminaliteit. Circa een kwart van deze werknemers zou dit wel wenselijk vinden, de overige vinden het ook niet nodig. Indien er wel aandacht is besteedt aan hoe te handelen bij agressie, betreft dit vaak interne mondelinge afspraken. Bij een klein deel van de bedrijven is er schriftelijke informatie verspreid. Trainingen over omgaan met agressie en winkelcriminaliteit worden vrijwel alleen bij de grote bedrijven gegeven met meer dan honderd werknemers.

## Inleiding

---

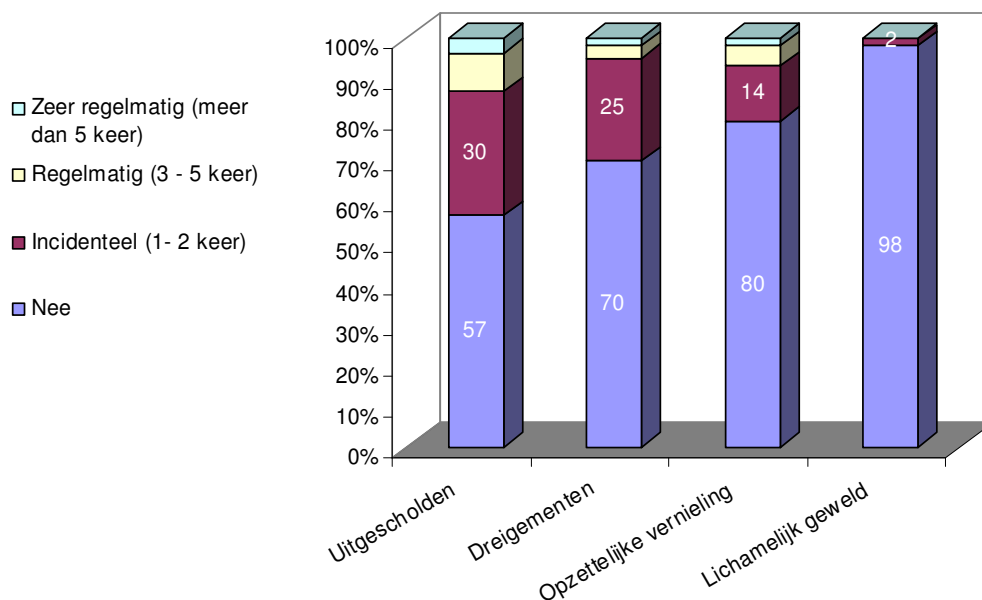
Aanleiding	<p>WoonWerk, opgericht door de werkgeversorganisatie CBW en de werknemersorganisaties FNV Bondgenoten en CNV Dienstenbond, stimuleert een professionele en gezonde arbeidsmarkt voor de wonenbranche. Om optimaal invulling te kunnen geven aan deze doelstelling, is inzicht in de behoeften en wensen van werkgevers en werknemers binnen de wonenbranche noodzakelijk. Digitaal panelonderzoek biedt de mogelijkheid om op snelle en eenvoudige wijze bedrijven en medewerkers uit verschillende sectoren van de wonenbranche aan het woord te laten.</p>
Methode en thema	<p>Periodiek worden aan de panelleden per e-mail enkele concrete vragen voorgelegd rondom een bepaald thema. In juli '05 zijn er vragen uitgezet over het thema 'agressie en winkelcriminaliteit binnen de wonenbranche'.</p>
Respons	<p>Aan het digitale panelonderzoek hebben 516 respondenten meegedaan (460 respondenten uit het werknemerspanel en 56 respondenten uit het werkgeverspanel).</p>
Steekproef	<p>De spreiding van respondenten over de verschillende deelbranches en functiegroepen binnen de steekproef is redelijk in overeenstemming met de verdeling in de totale wonenbranche. Alleen de deelbranche keuken &amp; sanitairspeciaalzaken en de functiegroep ambacht/techniek is enigszins ondervertegenwoordigd.</p>
Inhoud	<p>Aan de orde komen de mate van agressie van klanten of bezoekers en de mate van agressie en pesterijen onder collega's binnen de wonenbranche. Hierbij wordt ook gekeken naar de situaties waarin het risico op ongewenst agressief gedrag toeneemt. Het rapport vervolgt met een inventarisatie van de vele tips die genoemd zijn door respondenten om agressie en winkelcriminaliteit te voorkomen of te verminderen. Afsluitend wordt gekeken naar de maatregelen die binnen de bedrijven worden genomen om werknemers voor te bereiden op vormen van agressie en winkelcriminaliteit en de behoefte hieraan.</p>

## Resultaten

In de detailhandel is ongewenst gedrag van klanten een toenemend probleem en een belangrijke oorzaak van ziekteverzuim. De helft van de werknemers krijgt te maken met mondelinge bedreigingen. Eén op de tien wordt slachtoffer van lichamelijk geweld. Bron: Persbericht Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Den Haag, april 2005.

### 1. Mate van agressie van klanten of bezoekers

De onderzochte vormen van agressie van klanten of bezoekers kunnen variëren van verbale uitingen als schelden en het uiten van dreigementen tot opzettelijke vernieling en lichamelijk geweld. In figuur 1 is weergegeven in welke mate de medewerkers in de wonenbranche geconfronteerd worden met één of meer van deze ongewenste gedragingen.



Figuur 1. De mate van agressie van klanten of bezoekers

Ruim 40% van de medewerkers is afgelopen jaar wel eens uitgescholden door een klant of bezoeker, circa 10% van deze medewerkers is zelfs regelmatig tot zeer regelmatig uitgescholden. De respondenten met een leidinggevende functie hebben hier relatief vaker mee te maken dan respondenten in verkoop/adviesfuncties en ambachtelijk/technische functies (zie tabel 1). Schelden gaat vaak samen met het uiten van dreigementen; 3 op de 10 medewerkers is afgelopen jaar bedreigd. Opzettelijke vernieling komt volgens een vijfde van de respondenten incidenteel (14%) tot (zeer) regelmatig (6%) voor. Lichamelijk geweld komt weinig voor (2%).

Werkzaam in:	Bent u afgelopen jaar uitgescholden door klant(en) of bezoeker(s)?			
	Nee	Incidenteel (1-2 keer)	Regelmatig (3-5 keer)	Zeer regelmatig (meer dan 5 keer)
Verkoop/ adviesfunctie	59%	32%	7%	2%
Leidinggevende functie	30%	36%	21%	13%
Ambachtelijk/ technische functie	70%	27%	3%	0%

Tabel 1. Mate waarin medewerkers naar functiegroep worden geconfronteerd met schelden

## **1.2 Situaties binnen het werk waarbij het risico op agressie van bezoekers toeneemt**

De verschillende redenen en situaties die leiden tot agressief gedrag van klanten en bezoekers zijn enerzijds terug te voeren op niet waargemaakte verwachtingen over het product, prijs of de dienstverlening en anderzijds op de klant zelf die met steeds hogere eisen komt en de eisen of teleurstelling, zo lijkt het, sneller gepaard laat gaan met agressief gedrag.

### **1.2.1 Klanten die (hogere) eisen met, vooral verbale, agressie kracht bijzetten**

Ongewenst gedrag ontstaat als een klant iets wil wat niet kan. Klanten worden daar tegenwoordig eerder boos om dan vroeger, zo merkt een respondent op. Het hanteren van de slogan 'de klant heeft altijd gelijk' ook als dit niet zo is, maakt het er niet gemakkelijker op aldus een andere respondent. Op agressieve manier, voornamelijk verbaal, de zin doordrijven is niet vreemd aldus ook een buitendienst medewerker. 'Klanten worden verbaal steeds sterker en verwijten de medewerker het vaak persoonlijk dat er iets niet kan zoals zij dat willen, terwijl de medewerker zich aan de regels van het bedrijf houdt'. 'Wanneer klanten ontevreden zijn, kunnen ze niet meer redelijk en fatsoenlijk overleggen over een eventuele oplossing, maar hebben meteen een grote mond'.

Het zijn toelichtingen van respondenten die verband houden met toenemende eisen van de klanten die gepaard lijken te gaan met agressiever gedrag. 'De klant wordt steeds brutaler aan de telefoon. Zij denken dat zij alleen maar rechten hebben en wij de plichten. Vooral bij slijtage van stof willen mensen steeds vaker niet bijbetalen en dat gaat met pittige brieven gepaard. Ook het annuleren van een order doen mensen steeds makkelijker. Als je een mondelinge order hebt, telt het nog niet echt volgens de klant'.

Een respondent vindt dat de cliënten, in de 'slechte tijd', misbruik maken van de situatie, wat voelt als chantage. Een andere respondent legt de oorzaak bij de consumentenprogramma's; 'mensen die, vaak opgestoot door burens of familie, een klacht menen te hebben en er bij voorbaat van uit gaan dat dit niet netjes zal worden opgelost, dit dankzij alle consumentenprogramma's die de algemene sfeer aardig kunnen bederven'.

### **Kortingen**

Situaties waarin het risico op ongewenst gedrag toeneemt, zijn situaties waarbij klanten uit zijn op korting. 'De klanten zijn niet voor rede vatbaar, zij hebben nu eenmaal in het hoofd dat zij korting gaan bedingen'. Ook hier wordt door een respondent gewezen op de rol van tv programma's; 'De consument wordt steeds agressiever doordat ze wijzer gemaakt worden door de tv. Vroeger ging het om het product, nu om het product en de prijs. Klanten komen binnen en beginnen al over korting te praten, het product hebben ze nog niet gezien'.

### **Bedrijfsregels**

Agressief gedrag kan ontstaan bij klanten die denken het wel om de regels heen te kunnen regelen. Als een klant denkt wel even iets te regelen en dat gaat niet zo gemakkelijk als verwacht of als klanten gewezen worden op de regels waar zij zich niet aan houden (verboden eten/ drinken te nuttigen, verboden huisdieren mee te nemen, verboden om verpakkingen te openen) kunnen agressieve reacties het gevolg zijn.

### **Wachten en drukte**

Ongeduld wordt een aantal keer genoemd als agressorverwekker. Als klanten vinden dat ze niet snel worden geholpen of als het zeer druk is kunnen mensen prikkelbaar zijn. Het ongeduld uit zich ook in het geen begrip hebben voor eventuele levertijden of het niet meteen beschikbaar zijn van een monteur om zaken te beoordelen en/of te repareren.

### **1.2.2 Niet waargemaakte verwachtingen over het product, prijs of de dienstverlening**

Niet waargemaakte beloften over het product, prijs of de dienstverlening zijn factoren die leiden tot situaties waarin klanten zich agressief gedragen. Agressief gedrag van klanten of bezoekers kan ontstaan bij;

- het niet nakomen van gemaakte afspraken;
- annulering van een lopende order/ bestelling;
- artikelen die niet op tijd geleverd worden;
- beschadiging van een uitgeleverd product of slechte kwaliteit;
- het niet tijdig of niet goed geholpen worden;
- het oneens zijn met de wijze van klachtafhandeling;
- artikelen die niet voorradig zijn, vooral als deze in reclame-uitingen staan genoemd;
- artikelen die uit het assortiment zijn genomen tegen de zin van de klant;
- teleurgestelde klanten die een aanbieding zijn misgelopen;
- klanten die geen aanbetaling willen doen;
- verbouwing in de winkel van een afdeling waar klanten speciaal voor komen, mogelijk zelfs een vrije dag voor hebben opgenomen.

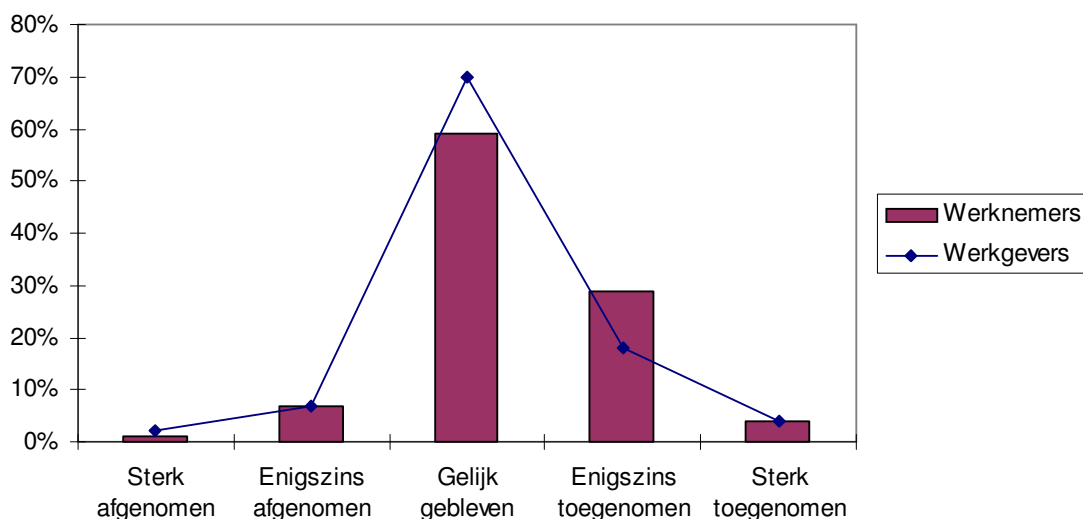
De niet waargemaakte verwachtingen kunnen samenhangen met interne problemen als;

- Communicatiestoornissen tussen zowel verkooppersoneel, kantoorpersoneel, chauffeurs en/of bestuurders betreffende de wensen of bijzonderheden en/of klachten van een klant;
- Lang bureaucratische traject om een klacht op te lossen;
- Gebrek aan medewerking en kennis van zowel management en ondersteunende diensten;
- Verkopers die soms te veel beloven, wat niet nagekomen kan worden door het uitvoerende personeel;
- Te laat of slecht afgeleverd werk door eerdere schakels in het werkproces of te weinig inzicht van de consument waardoor uitvoerders, zoals parketleggers later (dan verwacht) aan de slag kunnen. 'In alle gevallen leidt het steeds vaker tot verbaal geweld en dreigementen die steeds grover worden, zoals "we weten je te wonen" zo licht een respondent toe.

Duidelijke afspraken tussen hoofdkantoor, ondersteuning, winkelpersoneel en buitendienst, een reële planning en goede communicatie kunnen veel klachten en ergernis voorkomen. Net als het zorgen voor voldoende voorraad; het aan klanten duidelijk maken dat ze de bon moeten bewaren en tijdig op de website of bij de ingang van de winkel aankondigen dat bepaalde afdelingen niet optimaal zijn door eventuele verbouwingen.

### 1.3 Ontwikkeling in de mate van agressie van klanten

Circa 60% van de werknemers met een mening<sup>1</sup> (bron: werknemerspanel) en 70% van de werkgevers (bron: werkgeverspanel) vindt dat de mate van agressie van klanten en bezoekers afgelopen jaar gelijk is gebleven. Hiernaast is er een groter deel van de respondenten (circa 20%) dat vindt dat de mate van agressie afgelopen jaar is toegenomen dan het percentage dat vindt dat het agressieve gedrag is afgenomen (7%). Per saldo is er sprake van enige toename in het agressieve gedrag van klanten of bezoekers.



Figuur 2. De ontwikkeling in de mate van agressie van klanten en bezoekers

### 1.4 Vandalisme en winkelcriminaliteit

*De jaarlijkse schade die de Nederlandse detailhandel lijdt door winkelcriminaliteit is aanzienlijk. In 2003 is er voor circa 310 miljoen euro gestolen uit winkels en liep de schade door interne fraude op tot € 210 miljoen. Steeds vaker gaat winkeldiefstal ook gepaard met geweld en agressie. Indien ook de schade door overvallen, inbraak, ramkraak, vernieling en geweld wordt meegenomen bedraagt de totale schadepost maar liefst € 720 miljoen. De Nederlandse detailhandel jaarlijks besteedt ongeveer 300 miljoen euro aan preventieve maatregelen die de goederen moeten beveiligen én het personeel moeten beschermen. Bron: Platform Detailhandel, 2003.*

Aan het werkgeverspanel is gevraagd welke vormen van winkelcriminaliteit afgelopen jaar plaatsgevonden hebben binnen het bedrijf (zie tabel 2).

Vorm van winkelcriminaliteit	%
Winkeldiefstal (door externen)	34
Interne fraude/ diefstal	7
Vandalisme aan buitenkant winkel	54
Inbraak	21
Overval	0

Tabel 2. Vormen van winkelcriminaliteit

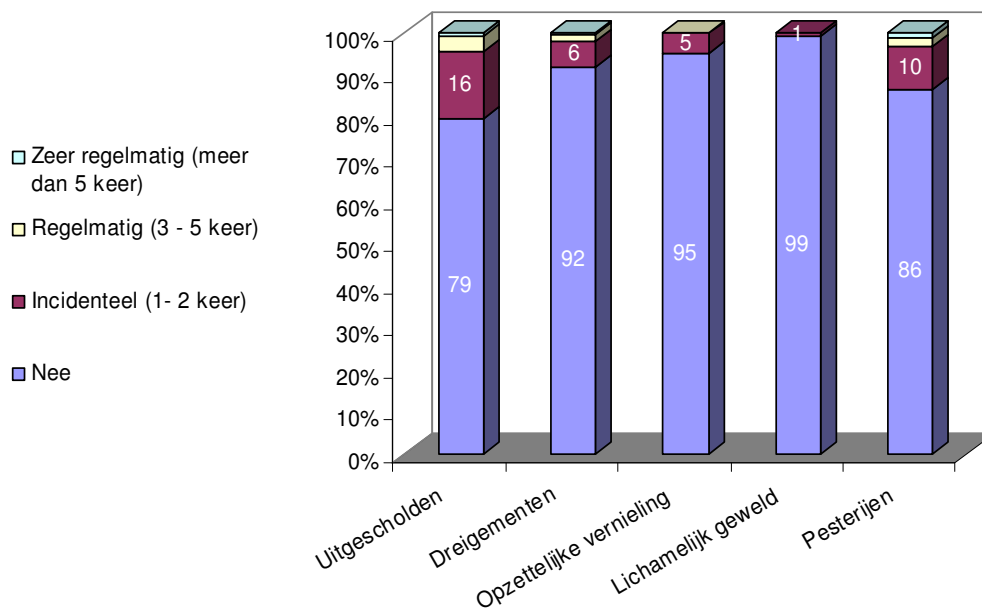
<sup>1</sup> Circa een derde van de werknemers weet niet, of heeft geen mening op de vraag, of de mate van agressie is toe/ of afgenomen.

Bij circa een derde van de ondernemingen (de werkgevers kunnen voor meerdere vestigingen spreken) heeft winkeldiefstal door externen plaatsgevonden. Interne fraude komt minder voor, maar is bij 7% van de werkgevers wel geconstateerd.

Ruim de helft (54%) van de werkgevers had last van vandalisme aan de buitenkant van de winkel. Bij het merendeel (38%) is dit afgelopen jaar incidenteel een keer voorgekomen, de overige bedrijven spreken van regelmatig tot zeer regelmatig vandalisme. Ook een behoorlijk deel van de werkgevers heeft te maken gehad met inbraak, bij zeker 1 op de vijf werkgevers is afgelopen jaar sprake geweest van inbraak.

## 2. Agressie en pesterijen onder collega's

Ongewenst gedrag onder het personeel en/ of door de leidinggevende komt in veel mindere mate voor dan agressie door klanten en bezoekers, toch is circa 21% van de respondenten afgelopen jaar 1 of meer keer uitgescholden door een collega en/of leidinggevende. In de meeste gevallen (16%) betreft het een incident, 5% spreekt van regelmatig tot zeer regelmatig. Ruim 1 op de 10 medewerkers heeft hiernaast wel eens te maken met pesterijen welke niet meer als grap worden beschouwd.



Figuur 3. De mate van agressie en pesterijen onder collega's

Hoewel het uitzonderingen zijn komen machtspelletjes, seksuele intimidatie en (seks) discriminatie helaas voor. Enkele voorbeelden genoemd zijn;

- pesterijen en opmerkingen over eventuele ziektes, leeftijd en taal waar leiding niets tegen doet;
- medewerkers die de baas willen spelen, geen klanten aan collega's toevertrouwen;
- verschillende behandeling van werknemers van hoger en lager niveau (los van salaris);
- seksuele opmerkingen of aanstootgevend gedrag van collega's.

## **2.1 Situaties waarbij het risico op agressief gedrag door collega's toeneemt**

Hoge werk- en prestatiedruk zijn situaties die het risico op stress, niet-collegiaal gedrag of verbale agressie onder collega's of leidinggevende kunnen verhogen. Enkele toelichtingen van respondenten;

- in deze spannende tijden, in verband met de rustige tijd, ontardt de minste weerstand in een scheldpartij;
- door teruglopende omzet worden de bedrijfsleiders onaardiger en kan/mag er minder service verleend worden of moet de klus sneller;
- gestresste leidinggevenden en leidinggevenden die regelmatig vervelende en kleinerende opmerkingen maken, dreigen met ontslag of constant schreeuwen;
- een verkoper die wordt afgerekend op omzet, dit geeft spanningen in de groep;
- nare opmerkingen over verkoopkwaliteit, naar aanleiding van (te lage) verkoopcijfers;
- boze collega's omdat een bestelling is geplaatst van een klant die eerder door een andere collega is geholpen;
- verschil van mening over de snelheid of manier van werken leidt soms tot irritatie tussen collega's of het negeren van collega's.

## **3. Tips om agressie en winkelcriminaliteit te voorkomen of te verminderen**

Zeer veel respondenten hebben tips gegeven om agressie en winkelcriminaliteit te voorkomen. De tips hebben betrekking op preventie van winkelcriminaliteit en de wijze van omgaan met (agressieve) klanten.

### **3.1 Tips ter voorkoming van winkelcriminaliteit**

- Klant altijd laten weten dat je hem/haar hebt opgemerkt, klant begroeten of aanspreken en in de buurt blijven, oogcontact houden en laten zien dat je aanwezig bent;
- Zorgen voor nette en overzichtelijke showrooms/ winkels, scherp toezicht houden en alert blijven;
- Zorgen voor een goede bezetting zodat er voldoende personeel is die het overzicht heeft op de winkel ook bij het verkopen van een product en er een 'back up' is als een situatie uit de hand lijken te lopen;
- Het kenbaar maken van represailles bij stelen, duidelijk aangeven wat de gevolgen zijn van ongewenst gedrag;
- Op diverse plaatsen een camera ophangen en/of bij de ingang (preventief) een bordje met videobewaking plaatsen;
- Voldoende bewaking instellen, code om laten roepen bij agressieve klanten, eventueel toegangspoortjes instellen;
- Beveiliging van producten, bijvoorbeeld chips in het artikel en niet op de verpakking. Losse spullen zoveel mogelijk vastmaken;
- 'Groepen' aanspreken en bij (het risico op) ongewenst gedrag vriendelijk doch dringend vragen zich te verwijderen en zoveel mogelijk meelopen;
- Een grote hond aan de ketting leggen op plaatsen waar geen mensen mogen komen (magazijn);
- Meer controle door stadswacht/ politie en/ of met andere winkeliers overleggen, elkaar informeren en bijstaan en met de politie afspraken maken over hoe te handelen;
- Zorgen voor een goede buitenverlichting.

Verschillende van bovengenoemde tips zullen om investeringen vragen. Dit zal niet altijd gemakkelijk gaan, zo geeft een werkgever aan; 'Door de moeilijke economie is er gesneden in de personeelskosten, dus ook in de bezetting. Hierdoor zijn er situaties dat er weinig personeel in de winkel is, dit is bij calamiteiten een extra handicap'.

### **3.2 Tips ter voorkoming van agressie van klanten/bezoekers**

De meeste tips ter voorkoming van agressie van klanten, hebben betrekking op het omgaan met (boze) klanten. De tips vormen in grote lijnen het volgende stappenplan;

- Zorgen voor een vrolijke, positieve uitstraling, zowel van personeel als de winkel zelf;
- Lachen en vriendelijk begroeten. Beleefd en voorkomend opstellen ten opzichte van klanten en collega's;
- Altijd vriendelijk en rustig blijven;
- Klant eerst laten uitleggen wat er aan de hand is ('laten uitzazen') zonder te onderbreken of tegen te spreken;
- Herhalen wat de klant zegt voor antwoord te geven;
- Rustmoment proberen in te bouwen. De klant laten zitten, koffie aanbieden en aangeven dat je alle gegevens erbij gaat zoeken. Jezelf tijd geven om alles op een rij te zetten en een oplossing te zoeken;
- Begrip tonen voor de klacht, klacht serieus nemen en dit laten blijken, gevoel geven dat klant verhaal kwijt kan;
- Goed luisteren;
- Oplossingsgericht handelen en positief blijven;
- Afspreken dat bij risicosituaties andere collega's in de buurt komen te staan zonder zich direct te mengen in het gesprek;
- (Aangeven) er werk van (te) maken/ klacht direct afwerken;
- Afspraken maken.

#### **Wat vooral niet te doen**

Niet opdringerig of arrogant overkomen en niet het gelijk proberen te halen. Zorgvuldig formuleren, geen 'aanstootgevende woorden' gebruiken of in discussie gaan. Niet de klacht afdoen met 'nee, dat gaat niet', maar toelichten waarom iets niet kan. Eigen fouten durven toegeven indien dit het geval is. Geen beloftes doen die niet ingelost kunnen worden. Niet laten intimideren of bang zijn, maar zelfverzekerd en kalm optreden. En bovenal; Geduld bewaren en nog maar eens tot 10 tellen.

#### **Afspraken nakomen, tijdig informeren en duidelijk zijn naar de klant**

Gemaakte afspraken noteren en altijd nakomen en klant op de hoogte houden over de voortgang. Indien een klant beloofd is dat er terug gebeld gaat worden, dan woord houden ook wanneer er nog geen antwoord/informatie is. Een respondent geeft aan; 'Mijn stelregel is: je kunt een klant niet te vaak bellen. Iedere keer dat je belt weet de klant dat er aandacht is voor de geplaatste (service)order'.

Duidelijk zijn over wat er verwacht kan worden, werd meerdere keren genoemd door de respondenten. Net als goede voorlichting en service geven met uitgebreide productinformatie. Zorgen voor een goede en regelmatige informatievoorziening. 'Eerlijk zijn, ook bij slecht nieuws berichten'. Een respondent geeft aan; 'Als ik denk dat ik met mensen in een risicocategorie te maken heb, ben ik in een vroeg stadium al duidelijk, op een gezellige manier, over de aankoopvoorwaarden en maak de klant bij de naderende aankoop bewust van de eigen verantwoordelijkheid. De beleving dat er onderhandelingsruimte is, heb ik al voor het sluiten van de aankoop bij de klant weggehaald'. Een andere respondent pleit voor 'harder optreden en het niet 'laten gaan', de opgestelde verkoopvoorwaarden naleven ook indien dit betekent dat de klant niet zijn/ haar zin krijgt'. Het zwart op wit vastleggen van regels of een protocol voor zowel klant als personeel werd meerdere keren genoemd. Een respondent licht toe; 'bij informatie op papier staan beide partijen sterker dan bij mondelinge afspraken'.

### **3.3 Verbeteren houding en communicatie van medewerkers naar klanten**

De (juiste) benadering van klanten door het personeel begint bij de houding en communicatie van medewerkers naar klanten. Een respondent licht toe; 'Indien je niet weet hoe je klanten met klachten moet benaderen of moet helpen kan er wrijving ontstaan. Net als het niet duidelijk kunnen maken of uitleggen waarom iets anders is dan de klant verwacht.' Verschillende tips richten zich dan ook op de medewerkers zelf;

- Zorgen voor gemotiveerd en opgeleid personeel en een sterke bedrijfsleider. Enkele respondenten pleiten voor ouder personeel; 'Beter opgeleid personeel en ouder personeel in de winkel wekt minder irritaties op en daagt ook minder uit om deze mensen te imponeren'. 'Door een ouder persoon aan te stellen als filiaalleider, daar is meer respect voor';
- Betrokkenheid van medewerkers bij de zaak stimuleren door als leidinggevende goed te luisteren naar de werknemers, feedback te geven en actie te ondernemen op de aangedragen punten;
- Zorgen voor duidelijke regels/ richtlijnen over hoe te handelen, zodat het personeel steviger in de schoenen staat en in ieder geval niet hoeft te twijfelen over hoe een probleem opgelost moet worden;
- Medewerkers goed voorbereiden/ trainen in hoe te handelen in lastige situaties. Voorbeelden die genoemd werden zijn; de cursus 'omgaan met agressie en winkelcriminaliteit', cursus 'klantgerichtheid' en de cursus 'conflicthantering'.

### **3.4 Inspelen op de toenemende mondigheid en eisen van klanten**

Aan de agressie als gevolg van niet vervulde verwachtingen of eisen, ligt de onderliggende vraag of dat wat gevraagd wordt nog redelijk is. Of zoals een respondent zich afvraagt; Moet je altijd de klant gelijk geven? En wat te doen als de bedrijfregels ten nadele zijn van de klant? 'Klanten die met een ongegronde klacht komen en dat er omwille van de vrede zo'n klacht wordt opgelost om verdere escalatie te voorkomen, is heel frustrerend', aldus een medewerker. Steun vanuit het management en collega's bij en na vervelende situaties komt de werksfeer ten goede zo licht ook een andere respondent toe; 'Als een collega meerdere malen per dag door een klant wordt uitgescholden, heb je meer kans dat deze collega zelf door het lint gaat. Wij helpen elkaar door deze persoon even mee te nemen en een luchtje te scheppen, koffie of thee te nemen, een praatje en dan gaat het weer'.

Een respondent geeft aan; 'in de huidige maatschappij zal het moeilijk zijn het iedereen naar de zin te maken. We moeten wel zorgen dat je hier op in blijft spelen, door zo veel mogelijk klantvriendelijk te handelen. Verlaag de drempel in de winkel (klant is immers je gast) en probeer in ieder geval de indruk te wekken dat er een luisterend oor is voor problemen, al kun je er misschien dan niet veel aan doen'. Dat dit niet altijd gemakkelijk zal zijn mag duidelijk zijn. 'Sommige klanten denken dat de winkel van hen is. Netjes begroeten is soms al teveel moeite. Gelukkig zijn de meeste klanten heel aardig en een handdruk bij de deur, ook zonder koop is ook heel normaal', zo merkt een respondent op.

#### 4. Aandacht binnen het bedrijf voor agressie en winkelcriminaliteit

Een groot deel van de respondenten (72%) geeft aan dat er binnen het bedrijf geen aandacht wordt besteed aan hoe om te gaan met agressie en winkelcriminaliteit. Het merendeel (46%) hiervan vindt het ook niet nodig, circa een kwart van de respondenten vindt het echter wel wenselijk dat er aandacht aan agressie en winkelcriminaliteit wordt besteed.

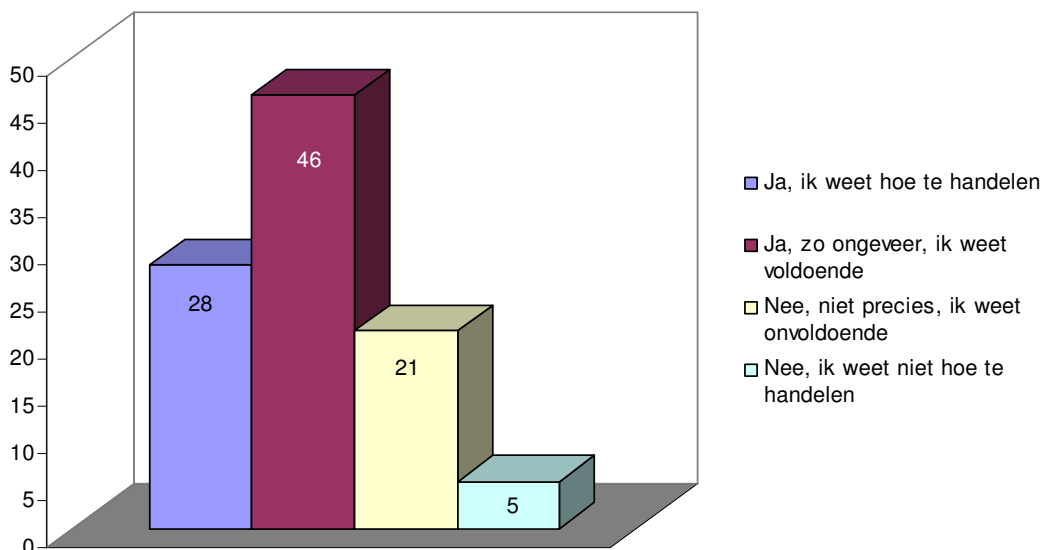
Nee, ook niet nodig	46%
Nee, maar is wel gewenst	26%
Ja, zijn intern mondelinge afspraken gemaakt over hoe te handelen	22%
Ja, is schriftelijke informatie verspreid met instructies over hoe te handelen	7%
Ja, medewerkers krijgen training over omgaan met agressie en/ of winkelcriminaliteit	6%

Tabel 3. Aandacht binnen het bedrijf voor agressie en winkelcriminaliteit

Bij 22% van de respondenten zijn er binnen het bedrijf mondelinge afspraken gemaakt over hoe te handelen, bij 7% is er schriftelijke informatie verspreid met instructies. In 6% van de gevallen is er een training gegeven over hoe om te gaan met agressie en/of winkelcriminaliteit.

Grotere bedrijven (meer dan 100 medewerkers) besteden meer aandacht aan de thema's dan kleinere bedrijven met minder medewerkers. Trainingen worden ook vrijwel alleen bij de grote bedrijven gegeven.

Bijna driekwart van de respondenten geeft aan in voldoende mate te weten hoe te handelen indien hij/zij geconfronteerd wordt met agressie (zie figuur 4). 28% geeft aan precies te weten hoe te handelen, 46% weet het zo ongeveer. Circa een kwart van de respondenten heeft het gevoel onvoldoende voorbereid te zijn op agressie.



Figuur 4. De mate van voorbereid zijn op een confrontatie met agressieve personen