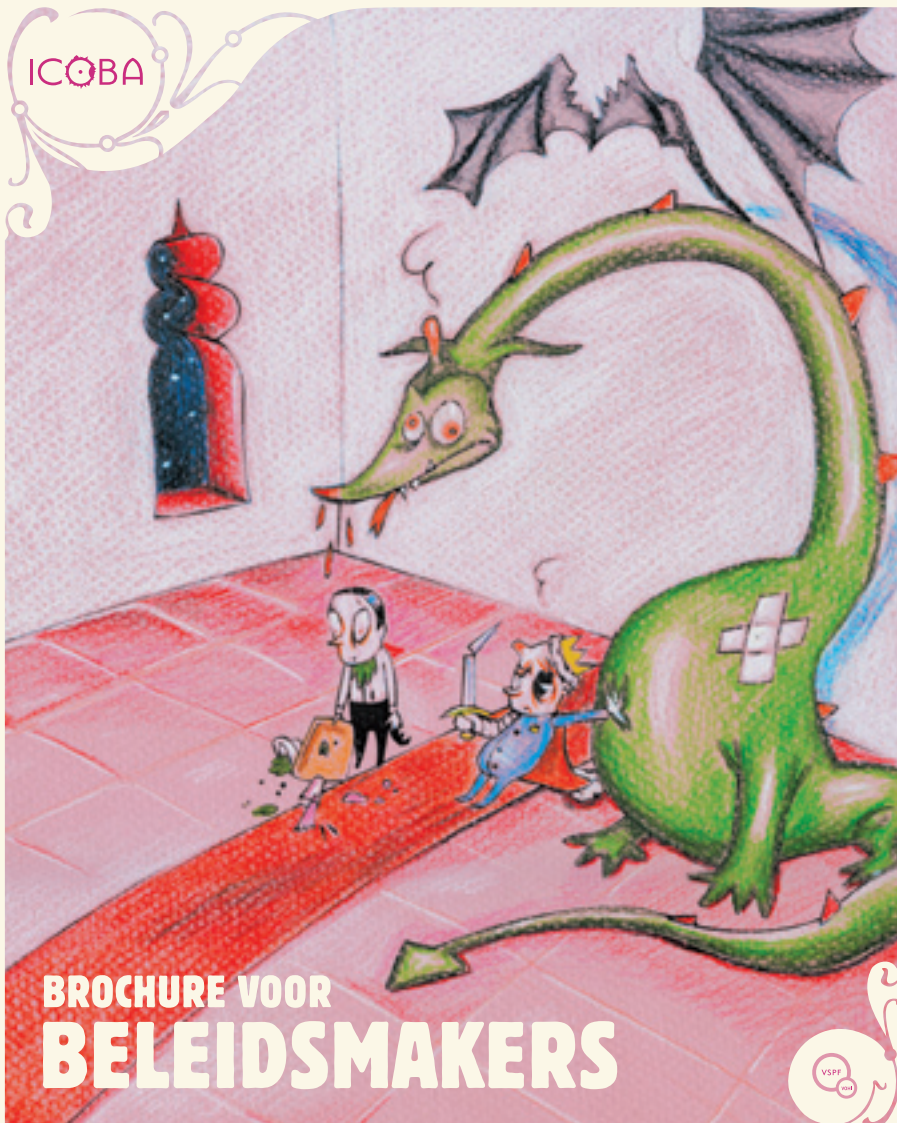


Zorg voor nazorg

Naar een opvangbeleid na agressie

ICOBBA



**BROCHURE VOOR
BELEIDSMAKERS**



Inhoud

1. Nazorg maakt de cirkel rond	3
2. Waarom agressie beheersen?	4
2.1. Sociaal-ethische verantwoordelijkheid	4
2.2. Wettelijke verantwoordelijkheid	4
2.3. Economische motieven	5
3. Maatregelen om negatieve gevolgen te beperken	6
3.1. Sensibiliseer en informeer	6
3.2. Stimuleer teamverantwoordelijken om agressie-incidenten regelmatig te bespreken	7
3.3. Werk tijdig richtlijnen en procedures uit	7
3.4. Organiseer opvang, nazorg en herstel	9
3.4.1. De eerste opvang	9
3.4.2. De latere nazorg	11
Nazorg in de organisatie	11
Nazorg buiten de organisatie	12
3.4.3. Herstel	13
3.5. Organiseer vorming en training	14
3.6. Zet samenwerkingsverbanden op	15
3.7. Registreer en formuleer preventieve maatregelen	15
4. Enkele juridische aspecten	16
4.1. Strafrechtelijke procedure	16
4.2. Burgerrechtelijke procedure	17
4.3. Juridische wetenswaardigheden	18
5. Niet alleen beleid. Ook mentaliteit	19
5.1. Wat is organisatiecultuur?	19
5.2. Hoe verander je cultuur?	19
5.3. De meest simpele, goedkope en effectieve manier om cultuur te veranderen?	20
6. Bijlagen	21
Bijlage 1 - Wettelijke verantwoordelijkheid van de werkgever om agressie te beheersen	21
Bijlage 2 - Schade vergoeden of preventief werken? Waaraan besteedt jouw organisatie geld?	22
Bijlage 3 - Een werkvorm rond cultuurverandering	23
Bijlage 4 - Verschillende nazorgtrajecten in de organisatie. Pro's en contra's	24
Meer informatie?	26

© Sociaal Fonds VOHI - Icoba, Brussel 2008. Deze publicatie is een uitgave van het Sociaal Fonds VOHI - Icoba. Het staat ten dienste van de Vlaamse opvoedings- en huisvestingsinrichtingen en mag niet gebruikt worden voor commerciële doeleinden. Icoba is niet verantwoordelijk voor enige vorm van misinterpretatie van de opgenomen informatie. De brochure is alleen bedoeld als een eerste hulp in het opvangbeleid rond agressie. Vraag steeds formeel juridisch advies als je over iets twijfelt. - V.U.: Luc Jaminé, ICOBA, Handelskaai 48 1000 Brussel

Zorg voor nazorg

Naar een opvangbeleid na agressie

1. Nazorg maakt de cirkel rond

Agressie in de hulpverlening. Een realiteit waar elke organisatie meer of minder mee te maken heeft. Denk aan agressie van cliënten, hun familie of bezoek. Maar ook medewerkers, leidinggevenden, directie of derden kunnen agressief reageren.

Ondanks preventieve maatregelen is agressie nooit volledig te vermijden. De gevolgen zijn soms ernstig. Niet alleen voor wie persoonlijk betrokken is. Ook voor de organisatie en haar kernopdracht. Opvang, nazorg en herstel na agressie zijn daarom een must.

Nazorg en herstel zijn eindpunt én beginpunt. Goede opvang helpt betrokkenen de draad weer op te nemen. Tegelijk is het een kans om te leren en preventieve maatregelen te formuleren. Kortom: opvang, nazorg en herstel maken de cirkel rond. Daarom zijn het essentiële stappen in een integraal agressiebeleid.

Deze brochure geeft je een overzicht van mogelijke maatregelen rond opvang, nazorg en herstel. Ze legt de link met preventie, overloopt juridische aspecten en gaat in op hoe je werkt aan een algemene cultuur van zorg en veiligheid.

2. Waarom agressie beheersen?

2.1. Sociaal- ethische verantwoordelijkheid

Welzijn, veiligheid en verbondenheid zijn voor iedereen belangrijk.

Ook het maatschappelijk verantwoord ondernemen heeft hier aandacht voor.

Agressie zet deze waarden onder druk. Dat alleen al verantwoordt de nood om agressie te beheersen, zeker in de hulpverlening. Hier is *zorg voor cliënten* de kernopdracht. De kwaliteit daarvan staat of valt met de *zorg voor medewerkers*.

Beide polen zijn essentieel in een agressiebeleid.

> Zorg voor cliënten

Agressie schaadt de belangen van cliënten: als slachtoffer, dader of getuige.

Angst, schaamte, verwonding of vrijheidsbeperking zijn vaak het gevolg.

Een cliënt met agressief gedrag loopt bovendien het risico op minder positieve aandacht, stereotypering en slechtere hulp. Agressie is soms de reden om de begeleiding te stoppen.

'Zorg voor cliënten' betekent hier: agressie voorkomen en de negatieve gevolgen ervan beperken.

> Zorg voor medewerkers

Zonder medewerkers is er geen zorg of hulp. Het is hun opdracht cliënten te helpen en te ondersteunen.

Beledigingen, bedreigingen en fysieke agressie van cliënten, collega's of derden stellen hen zwaar op de proef. Medewerkers ervaren pijn, angst of boosheid. In ernstige gevallen verliezen ze hun arbeidsmotivatie. Soms lopen ze een trauma of burn-out op.

Reden genoeg om er iets aan te doen.

De balans tussen zorg voor cliënten en zorg voor medewerkers is een uitdaging en een continue opdracht. Als organisatie ben je voor beide even verantwoordelijk.

2.2. Wettelijke verantwoordelijkheid

De verantwoordelijkheid van de organisatie om agressie te voorkomen en de nadelige gevolgen te beperken is wettelijk vastgelegd. In een aantal sectoren vind je deze verantwoordelijkheid naar cliënten expliciet terug in kwaliteitsdecreten.

Naar de werknemers is deze verantwoordelijkheid o.a. geregeld via:

- > De welzijnswet van 16 juni 2007.
- > De wet op de arbeidsongevallen.
- > De arbeidsovereenkomstenwet.

Daarnaast is er natuurlijk ook de universele verklaring van de rechten van de mens.

In bijlage 1 vind je hierover meer informatie en wegwijzers.

2.3. Economische motieven

Agressie schaadt. Fysiek, psychisch of materieel. Dat kost geld.

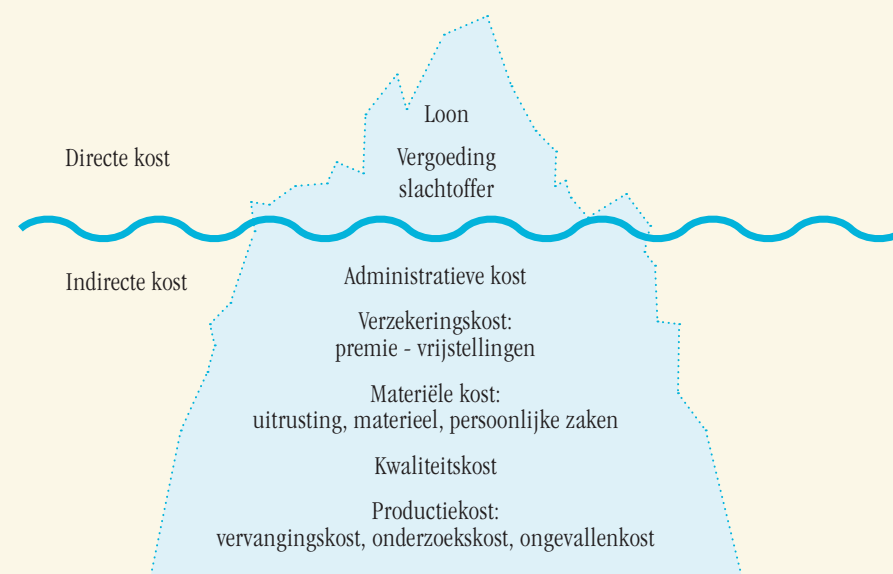
Ook het financiële plaatje is een motief om een agressiebeleid uit te werken en levend te houden.

Want de verplichte arbeidsongevallenverzekering dekt maar een deel van de kosten: de medische kosten voor 100% en het loonverlies voor ca. 90%.

Deze verzekerde kost is slechts het topje van de ijsberg (zie figuur hieronder). Ook de kosten van herstellingen, de vergoeding van schade aan eigendommen en de heraanloop van materiaal tellen door. Daarnaast leidt agressie vaak tot ziekteverzuim en vertrek van medewerkers. Reken dus ook de kost van aanwerving en opleiding mee.

Bovendien verzwakken herhaalde agressie-incidenten de goede naam en geloofwaardigheid van je organisatie. Daardoor word je een minder aantrekkelijke werkgever en kan je cliënten en verwijzers verliezen.

In bijlage 2 vind je een grafiek waarop je de eigen kosten als organisatie kan situeren.



Een breed gedragen agressiebeleid verdient zichzelf terug en is een investering in de kwaliteit van de hulp- en dienstverlening.

3. Maatregelen om negatieve gevolgen te beperken

Agressie voorkomen? Ja! Maar wat als het toch gebeurt?

Schade en negatieve gevolgen zo goed mogelijk beperken is dan de hoofdprijs.

In dit deel vind je een overzicht van maatregelen.

Deze maatregelen zijn effectiever als:

- › ze in het verlengde liggen van het algemene beleid en de visie op hulpverlening en personeelszorg
- › een cultuur van zorg en veiligheid ze ondersteunt
- › ze deel zijn van een beleid om agressie en haar gevolgen te beheersen
- › je ze neemt op basis van een risicoanalyse en opneemt in het globaal preventieplan en het jaaractieplan.

3.1. Sensibiliseer en informeer

Sensibiliseer en informeer medewerkers over:

- › de visie op zorg en veiligheid
- › de gevolgen van een incident voor slachtoffer, dader en getuigen
- › het belang van opvang, nazorg en herstel
- › hun rol en mogelijkheden als slachtoffer, dader, getuige of collega.

Sensibiliseer in de eerste plaats kaderleden en teamverantwoordelijken. Zij zijn de sleutelfiguren om de veiligheids- en zorgcultuur uit te dragen én om opvang, nazorg en herstel doelbewust te installeren.

Hoe laat je informatie doordringen en creëer je draagvlak?

Verspreid informatie niet alleen via 'droge' werkvormen zoals memo's, presentaties en vergaderingen. Breng ze ook op een levendige en inspirerende manier.

Als je verschillende werkvormen tegelijk gebruikt, herhaalt de boodschap zich zonder te vervelen en bereik je alle medewerkers.

Enkele ideeën:

1. Breng informatie in de vorm van een verhaal. Op www.kleineverhalen.hu.nl vind je een handleiding en software om beklijvende verhalen te vertellen.
2. Huur info- of bedrijftheater in. Handig als je een grote groep wil sensibiliseren en informeren.
3. Maak affiches en slogans rond het thema en hang ze zichtbaar op. Maak er een wedstrijd van en loof voor de beste een prijs uit.
4. Leg de belangrijkste boodschap of informatie vast op dagdagelijkse voorwerpen, bv. een bladwijzer, deurhanger, badge, kalender, agenda, ...

3.2. Stimuleer teamverantwoordelijken om agressie-incidenten regelmatig te bespreken

Zo blijft het thema actueel en blijven afspraken en procedures beter hangen. Ook aanpassingen in de werkomgeving, werkwijze en de omgang van cliënten volgen makkelijker. Zo verklein je de kans op terugkerende agressie.

Geef hiervoor de nodige steun en voorzie ruimte en middelen.

Concrete methoden om agressie-incidenten met medewerkers te bespreken vind je in de **de Icoba-brochure voor teamverantwoordelijken** 'Oewist? Opvang en nazorg na agressie in de praktijk', te bestellen of te downloaden via www.icoba.be

3.3. Werk tijdig richtlijnen en procedures uit

Schade zo snel en zo volledig mogelijk te beperken en herstellen veronderstelt een plan met duidelijke afspraken.

Wacht hier niet mee tot een crisis zich voordoet. Want dan moet je op korte tijd heel wat zaken regelen die juist doordacht moeten gebeuren. Hoe slachtoffer, dader en getuigen opvangen?

Moet je de familie van de betrokkenen informeren? Hoe de werkrelatie voortzetten?

Als je hierover op voorhand nadenkt en afspraken maakt:

- › is je organisatie beter in staat om cliënten en medewerkers adequaat op te vangen na een agressie-incident
- › kan een verstoorde verwerking tijdig gesignaleerd en aangepakt worden
- › vergroot je het gevoel van veiligheid voor medewerkers, cliënten, vrijwilligers en stagiair(e)s.

Helpende vragen als je richtlijnen en procedures opstelt

- › Hoe slachtoffers aanmoedigen om het incident te melden en te registreren?
 - Wat helpt om incidenten gemakkelijk en snel te melden?
 - Is er een methode voorzien om klachten van cliënten en medewerkers te onderzoeken?
- › Welke hulp en informatie voor welke slachtoffers?
 - Waarom? Hoelang? Door wie? Met welk doel? Verplicht/vrijwillig?
 - Wat naar andere getuigen en de naasten van het slachtoffer?
- › Hoe op korte en lange termijn omgaan met een cliënt die agressief gedrag stelt?
- › Wat met een medewerker die agressief reageert?
 - Hoe en in welke mate wordt dit vastgesteld en bijgehouden?
 - Wat gebeurt hiermee?
- › Zijn er sancties als iemand agressief gedrag stelt? Verschillende gradaties?
 - Wie spreekt ze uit? Wie volgt ze op?
 - Zijn ze vooraf bekend bij cliënten en medewerkers?

- › Hoe de schade herstellen? Hoe de werkrelatie voortzetten?
 - Wie informeert het slachtoffer over mogelijkheden tot schadevergoeding, ziekteverlof, vervolging van de agressor, externe ondersteuning, wettelijke bijstand?
 - Wat moet er tussen slachtoffer en dader gebeuren om de schade te herstellen? Wie begeleidt dit? Wat als dit niet lukt?
 - Hoe het slachtoffer in staat stellen het werk te hervatten?
- › Wie communiceert wat aan wie, hoe en wanneer?
 - Welke informatie is voor, tijdens en na een incident cruciaal om snel en adequaat te kunnen reageren?
 - Wat met vragen van omstanders? Wat met eventuele media-aandacht?

Richtlijnen en procedures opstellen is een deel van het werk. Zorg dat iedereen ze kent en er zich aan houdt is het andere deel.

Leg dus vast hoe je:

- › nieuwe medewerkers op de hoogte brengt van deze richtlijnen
- › ervoor zorgt dat dit bij iedereen parate en doorleefde kennis blijft
- › nagaat of de huidige taakverdeling en afspraken nog zinvol en haalbaar zijn.

Verschillende slachtoffers

Een agressie-incident treft vaak meerdere personen. Direct en minder direct.

Voor effectieve opvang maak je best een onderscheid.

- **Primair getroffen** zijn zij die rechtstreeks in contact stonden met de agressie. De slachtoffers dus.
- **Secundair betrokkenen** zijn de betekenisvolle anderen voor het slachtoffer: familie, vrienden, collega's, groepsgenoten.
- **Tertiair getroffen** zijn alle mensen die rechtstreeks contact hebben gehad met de primair en secundair getroffen. Toevallige omstanders, zij die ter hulp snelden en zij die nadien de opvang en nazorg aanboden.

Tips

1) Maak een duidelijk onderscheid tussen protocollen/procedures en richtlijnen.

- Een protocol of procedure is zeer strikt geformuleerd. Het beschrijft stap voor stap hoe je moet handelen zodat er geen ruimte is voor eigen interpretatie. Dat is belangrijk bij maatregelen die aan medische of wettelijke eisen moeten voldoen. Denk bv. aan het toedienen van medicatie of het isoleren van een cliënt.
- Richtlijnen bieden handvaten voor het handelen. Ze bevatten tips en advies. Ze geven enige handlingsruimte en ruimte voor overleg.

2) Wees zuinig met protocollen. Hoeveel heeft jouw organisatie er? Welke zijn absoluut noodzakelijk?

Voor wie? In welke mate is het realistisch om van je medewerkers te verwachten dat ze alle protocollen tot in de puntjes kennen?

3) Zorg bij richtlijnen dat iedereen minstens de visie en de leidende principes kent.

4) Stel protocollen en richtlijnen zo kort en zo eenvoudig mogelijk op. Gebruik korte zinnen, eenvoudige taal en waar mogelijk beeldmateriaal.

3.4. Organiseer opvang, nazorg en herstel

Waarom?

- › Als teken dat de organisatie haar verantwoordelijkheid opneemt naar medewerkers en cliënten die slachtoffer zijn van agressie. Je geeft hiermee de boodschap dat je met hen meeleeft, hen steunt en dat je de opgelopen schade mee wilt herstellen.
- › Zodat de dader een duidelijk signaal krijgt dat agressie niet getolereerd wordt en dat toegebrachte schade hersteld moet worden.

Hoe geef je opvang, nazorg en herstel vorm?

Hieronder een overzicht van basisprincipes en mogelijkheden in een opvangbeleid.

3.4.1. De eerste opvang

De veiligheid herstellen, beschikbaar zijn, praktische zaken regelen en het slachtoffer de tijd geven om bij te komen zijn belangrijke elementen van de eerste 'psychische EHBO'. Regel dit binnen de 48 tot 72 uur.

Dit start bij de leidinggevenden. Zij zijn verantwoordelijk voor de eerste opvang.

Benoem dit ook en zorg dat ze alle do's en dont's kennen.

Omdat leidinggevenden niet altijd direct aanwezig zijn, is ook steun en opvang door collega-medewerkers van belang.

Opvang na agressie is maatwerk. Laat de noden en behoeften van het slachtoffer het startpunt en leidend principe voor het handelen zijn.

Spreek over het incident helpt slachtoffers vaak om vat te krijgen op de gebeurtenis.

Dat is belangrijk om verwarring en angst tegen te gaan.

Geef voorkeur aan methoden met een humaan, praktisch en oplossingsgericht perspectief. Volgens sommige onderzoeken leiden probleemgerichte methoden die focussen op feiten, gedachten en gevoelens soms tot meer psychisch leed in plaats van minder, zeker als er maar één gesprek plaatsvindt. Daardoor kunnen slachtoffers zich machtelozer en nog meer slachtoffer voelen.

Belangrijke ingrediënten van effectieve opvang zijn:

- › Aandacht voor en geloof in de weerbaarheid én het zelfherstellend vermogen. Een mens kan meer dan hij denkt. Dit mag natuurlijk geen vrijgeleide zijn om geen opvang te bieden! Begrip, interesse en praktische hulp zijn steeds aangewezen.
- › Leer uit voorvallen. Focus op oplossingen en formuleer preventieve maatregelen.
- › Zorg dat de aangevallen persoon onvoorwaardelijk steun ervaart van de organisatie en collega's. De regel dat het slachtoffer geen schuld treft is daarom een kernprincipe van een goede veiligheidscultuur. Als deze regel niet voelbaar is zullen mensen niet eerlijk antwoorden en elke kans op leerzame en nuttige lessen uit de gebeurtenis ondermijnen.

De meeste slachtoffers hebben nood aan begrip en echte betrokkenheid. Daarom is het goed als je van in het begin hun natuurlijk netwerk van familie en (bevriende) collega's/cliënten informeert en inschakelt. Zo verloopt het verwerkingsproces vlotter. Hun zorg, steun en aandacht verminderen de hulploosheid en zijn vaak van grotere betekenis dan formele steun. Vraag hiervoor wel steeds toestemming aan het slachtoffer.

Volgende uitspraak is de moeite waard om grondig te bediscussieren.

**Opvang aanbieden is een plicht van de organisatie.
Er al of niet op ingaan is een recht van het slachtoffer.**

Wat zijn de pro's? Wat zijn de contra's? Hoe werk je de contra's weg?

Ook jouw aandacht helpt

Bij grote rampen laten burgemeesters, ministers of zelfs de koning hun gezicht zien. Zo betuigen ze hun steun en deelneming. Slachtoffers stellen zo'n blijk van medeleven erg op prijs. In een organisatie geldt hetzelfde. Een oprecht gebaar of een oprechte 'oewist?' van de directie steekt een enorm hart onder de riem.

3.4.2. De latere nazorg

De impact van agressie op het slachtoffer hangt van veel factoren af. O.a. de ernst van het incident, het onverwachte karakter van de situatie en de draagkracht van de betrokkenen.

Meestal is het niet nodig om direct therapeutische begeleiding in te schakelen. Mensen hebben een groot zelfherstellend vermogen en zijn vaak goed in staat om zelf de schok te verwerken. Belangrijk is om de betrokkenen te ondersteunen bij deze natuurlijke verwerking. Meestal gaat het om een drietal gesprekken in een periode van vier tot zes weken.

Het bewaken van dit traject is ook een verantwoordelijkheid van de leidinggevende.

Nazorg in de organisatie

Voor slachtoffers

- Nazorgtraject in de organisatie

Naast de leidinggevende kan je directe collega's, deskundige medewerkers (bv. vertrouwenspersoon, arbeidsgeneesheer, preventieadviseur) of een opvangteam inschakelen om nazorg te verlenen.

Hét volmaakte traject bestaat niet. Als organisatie weeg je best de verschillende pro's en contra's tegen elkaar af. In bijlage 4 vind je hiervan een lijst.

Vraag zeker ook wat de betrokken medewerker zelf wil. Laat hem zelf kiezen hoe het verder moet.

- Tijdelijke werkstop via buitengewoon verlof of ziekmelding

Medewerkers ondersteunen die slachtoffer zijn, betekent soms dat je ze naar huis laat gaan. Zorg dan dat ze veilig thuis geraken.

Anderzijds kan thuis blijven er voor zorgen dat iemand in een slachtofferrol terecht komt. Doe het daarom niet zomaar. Ga eerst na wat iemand zelf wenst en nodig heeft.

Is dat een tijdelijke werkonderbreking? Vraag dan hoe het met de opvang thuis zit. Informeer en ondersteun ook de natuurlijke omgeving. Bv. via een brochure en liefst door een gespecialiseerd iemand: een vertrouwenspersoon, iemand van het opvangteam of een externe. Zo begrijpen de gezinsleden beter hoe ze het slachtoffer kunnen steunen en hoe ze kunnen omgaan met hun eigen (plaatsvervangende) angst, onmacht en frustratie.

- Terugkeer op het werk

Ga tijdens de periode dat het slachtoffer afwezig is samen met de arbeidsgeneesheer en het team na hoe je de terugkeer naar de afdeling kan vergemakkelijken. Meestal is de direct leidinggevende verantwoordelijk om het slachtoffer bij de terugkeer te begeleiden. Ook de vertrouwenspersoon of het opvangteam kan je hierbij betrekken.

- Overplaatsing

Je kan het slachtoffer de keuze laten om geen contact meer te hebben met de agressor. Een overplaatsing van de agressor of het slachtoffer dringt zich dan op.

Reacties naar de dader

Voor je actie onderneemt naar de dader moet je natuurlijk weten wat er precies gebeurd is en wie daarbij betrokken was. Een grondig onderzoek is dus altijd aangeraden. Overweeg daarbij of je dit zelf doet of laat doen. In welke mate zit jij op een dubbele stoel?

Eens je de dader kent is het belangrijk om krachtig te reageren. Niets doen kan een uitnodiging zijn voor nieuw geweld. Voor de dader (cliënt, medewerker of derde) moet het duidelijk zijn dat hij een bepaalde grens overschreed en dat dit niet aanvaardbaar is. Een krachtige reactie heeft ook een signaalfunctie t.a.v. alle cliënten én medewerkers. Het maakt agressie en geweld onaantrekkelijk en verhoogt de drempel.

Hier is het belangrijk op te merken dat de welzijnswet (artikel 32septies) de werkgever verplicht om maatregelen te nemen om een einde te maken aan de feiten. Deze kunnen gericht zijn op de arbeidsomstandigheden, maar ook op de werknemer als deze dader is. De werkgever kan o.a. tuchtsancties treffen die daarvoor voorzien zijn in het arbeidsreglement. Voorbeelden zijn morele straffen (verwittiging, blaam), vermogensstraffen (boete, weigering van premie) en situatieveranderingen (verandering van functie, schorsing). Eventueel kan de medewerker ontslagen worden om dringende reden.

Na een agressie-incident heeft de dader soms ook opvang en nazorg nodig. Zeker als de dader een cliënt is die vanuit frustratie of een ziektebeeld agressief reageert.

De **icoba-brochure voor hulpverleners** 'Agressie, hoe verder? Cliënten opvangen als slachtoffer, getuige of dader' beschrijft verschillende methodieken om met cliënten agressief gedrag en de gevolgen ervan te bespreken. Je kan deze bestellen of downloaden via www.icoba.be

Nazorg buiten de organisatie

Voor slachtoffers

Als na 6 weken blijkt dat het slachtoffer het voorval moeilijk achter zich laat, is doorverwijzing naar een externe dienst of persoon van belang.

- Slachtofferhulp binnen de Centra voor Algemeen Welzijnswerk (CAW)

Per gerechtelijk arrondissement is er één CAW verantwoordelijk voor slachtofferhulp. Hun aanbod is gratis voor slachtoffers van alle vormen van geweld. De dienst slachtofferhulp geeft psychosociale hulp, juridische informatie en praktische ondersteuning. Ze gaan bv. mee naar de politie, een arts of de rechtbank. Ze bemiddelen met de advocaat, de verzekering en het parket en wijzen de weg naar andere mensen of diensten. Niet alleen het directe slachtoffer, ook het natuurlijk netwerk van het slachtoffer en getuigen kunnen er gratis terecht voor informatie, advies of hulp. Meer informatie en de adressen van de erkende diensten slachtofferhulp vind je op: www.wvc.vlaanderen.be/welzijnjustitie/slachtofferhulp/index.htm

- Slachtoffertherapie

Sommige organisaties bieden slachtoffers externe therapeutische begeleiding aan. Zo'n vrijblijvend aanbod is zeker oké. Want een kleine minderheid van de slachtoffers heeft gespecialiseerde en langdurige hulp nodig. Als organisatie kan je hiervoor afspraken maken met externe therapeuten. Denk hierbij niet alleen aan zelfstandigen, maar ook aan diensten Geestelijke Gezondheidszorg, psychiaters en gespecialiseerde therapeuten uit collega-voorzieningen. In welke mate is uitwisseling mogelijk?

Tips

- Bied externe deskundige ondersteuning vrijblijvend aan. Anders is er gevaar voor problematisering.
- Externe ondersteuning kan ook betekenen dat de omgeving van het slachtoffer assistentie krijgt. Want ook collega's of naasten kunnen iemand nodig hebben die hen begeleidt. Samen met een externe kunnen ze bespreken hoe ze best met het slachtoffer en de agressor omgaan.

Voor daders

- Time-out uit de voorziening

Dreigt de begeleiding van een cliënt na een agressie-incident vast te lopen? Dan kan je beroep doen op externe time-out mogelijkheden om de negatieve lijn te doorbreken. De cliënt wordt tijdelijk uit zijn verblijfplaats verwijderd. De verschillende partijen komen terug op adem en de gebeurtenissen en hun relatie worden op meta-niveau bekeken. Dit met als doel 'de begeleidingsrelatie herstellen en de hulpverlening voortzetten'. Via het trefwoord 'time-out' vind je op www.desocialekaart.be een overzicht van een aantal time-outprojecten. Op www.groenezorg.be vind je een overzicht van zorgboerderijen.

- Dadertherapie

Externe therapeutische begeleiding voor daders kan nuttig zijn om de kans op herval te verkleinen. Impulscontrole en het leren beheersen van de eigen agressie zijn mogelijke thema's. Voorwaarde tot succes is dat de dader de feiten erkent en open staat voor therapie.

3.4.3. Herstel

Agressie brengt vaak schade mee: materieel, lichamelijk, emotioneel. Dit vraagt om herstel. Ook komt er een moment van confrontatie met de plaats waar en de persoon met wie het incident plaatsvond. Dit kan moeilijk zijn. Het slachtoffer moet het vertrouwen in zichzelf en in de omgeving weer opbouwen.

Is de dader een cliënt en het slachtoffer een medewerker? Dan moet ook de werkrelatie hersteld worden. In het kader van de hulpverlening moeten dader en slachtoffer nog met elkaar verder.

Mogelijke maatregelen tot herstel:

- Financiële vergoeding

Stel eventuele schade zo snel mogelijk samen met het slachtoffer vast en zorg dat dit zo snel mogelijk vergoed wordt. Ga na wat de interne procedure rond klachtenbemiddeling of – behandeling hierover zegt.

Doe aangifte bij de arbeidsongevallenverzekering als een medewerker fysieke of psychische schade ondervindt door een agressie-incident. Deze verzekering komt tussen in de medische kosten van lichamelijk en psychisch letsel. Dus ook in de kosten van een therapieconsult.

Voor schade die deze verzekering niet dekt, bv. materiële schade, kan je als organisatie een aanvullende verzekering aangaan.

Voor de vergoeding van lichamelijke of materiële schade kan je natuurlijk ook overwegen om de polis burgerlijke aansprakelijkheid aan te spreken van de agressor of zijn voogd.

Een minnelijke schikking is een andere mogelijkheid.

- Herstelgesprek of herstelbemiddeling

Een herstelgesprek tussen agressor en slachtoffer kan op voorwaarde dat beiden hier vrijwillig aan deelnemen. Essentie is dat het ongewenste gedrag duidelijk benoemd wordt en dat de verantwoordelijkheid tot afronding en herstel bij de dader ligt. In welke mate heeft de dader een idee over hoe hij de schade kan herstellen?

Blijft de communicatie tussen dader en slachtoffer moeilijk? Een neutrale bemiddelaar kan de communicatie weer op gang brengen. Dat kan een collega zijn of iemand extern. Deze bemiddelaar tracht tot een overeenkomst te komen tussen slachtoffer en dader zodat de toegebrachte schade in onderling overleg hersteld wordt.

Functioneert de dader op een basaal niveau? Denk bv. aan jonge kinderen of personen met een zware verstandelijke handicap. Dan ligt het initiatief om de relatie te herstellen bij de hulpverlener. Deze daders zijn immers minder in staat om het onderscheid te maken tussen goed en kwaad. Ze hebben anderen nodig om te handelen en vorm te geven aan hun emoties.

3.5. Organiseer vorming en training

Vorm medewerkers zodat ze:

- › methoden en technieken verwerven om de eigen angst en agressie te beheersen
- › zicht krijgen op de mogelijke fysieke en psychische reacties na een incident bij zichzelf, dader, slachtoffer en eventuele getuigen
- › leren hoe ze de eerste opvang kunnen bieden en hoe ze het herstelproces bij alle partijen kunnen bevorderen.

Voor medewerkers met een specifieke verantwoordelijkheid in de nazorg is een meer doorgedreven training noodzakelijk. Denk o.a. aan leidinggevenden, vertrouwenspersonen en mensen die deel uit maken van het opvangteam.

3.6. Zet samenwerkingsverbanden op

Zo kan je meer economisch en doordacht met agressie en de gevolgen ervan omgaan.

Werk samen met collega-voorzieningen in je buurt om:

- › inzichten te delen;
- › samen strategieën te bedenken om met agressief gedrag van medewerkers en cliënten om te gaan;
- › de kost voor verzekeringen, opleiding op maat en psychische hulp aan slachtoffers te drukken door bv. korting te vragen.

Maak op voorhand afspraken met diensten voor slachtofferhulp, time-outprojecten, herstelbemiddelingsdiensten, mediation en politie.

3.7. Registreer en formuleer preventieve maatregelen

Consequent agressie-incidenten registreren en analyseren past in een goed opvang- en nazorgbeleid. De welzijnswet verplicht de werkgever hier zelfs toe.

Consequente registratie levert inzicht in de oorzaken van agressief gedrag en de omstandigheden waarin het optreedt. Op basis daarvan kan je onvolkomenheden opsporen in procedures, werkzaamheden en de bejegening van cliënten. Dit stelt je weer in staat om preventieve maatregelen te formuleren en de cirkel rond te maken.

Een goed registratiesysteem bevat minstens volgende zaken:

- › Wat is er precies gebeurd?
- › Waar en wanneer?
- › Wat was de aanleiding daartoe?
- › Welke middelen gebruikte de agressor?
- › Wie of wat was het doelwit van het gedrag?
- › Wat zijn de gevolgen voor de verschillende betrokkenen?
- › Welke acties werden ondernomen om het gedrag te stoppen? Waren deze effectief?

Goede praktijken

- › Zorg voor een eenvoudig, snel en makkelijk in te vullen registratiesysteem.
- › Zorg dat één en dezelfde persoon alle registraties minstens één maal per jaar verzamelt en de belangrijkste gegevens en conclusies opneemt in een verslag.
- › Evalueer op basis daarvan de reeds genomen maatregelen, stel ze bij of formuleer nieuwe.
- › Maak het verslag en de genomen preventieve maatregelen kenbaar aan alle medewerkers.

4. Enkele juridische aspecten

Afhankelijk van de aard en de ernst van de gebeurtenis kan het slachtoffer of een getuige overwegen om gerechtelijke stappen te zetten. Hij kan kiezen tussen een strafrechtelijke en burgerrechtelijke procedure.

4.1. Strafrechtelijke procedure

Hier is de inbreuk op de strafwet de basis. De vraag stelt zich naar een mogelijke sanctie voor de dader om zo de maatschappij te beschermen en de dader te heropvoeden. Dit kan een boete en/of een gevangenisstraf of een alternatieve straf zijn.

Een cliënt die zich slachtoffer voelt van een ongeoorloofde daad of interventie van een andere cliënt of medewerker kan klacht indienen bij de politie of het parket. Ook de ouders of andere personen uit zijn sociale context kunnen de feiten aangeven.

Als de procureur des Konings beslist om de beklagde niet te vervolgen, wordt de zaak geseponeerd. Als hij beslist om de beklagde te vervolgen dan volgt een gerechtelijk onderzoek. De strafrechter hoort dan alle partijen en beslist over de schuldvraag. Als hij oordeelt dat de beklagde schuldig is, volgt een veroordeling. Naast de schuldvraag kan de rechter zich uitspreken over de vraag tot schadevergoeding. Dit op voorwaarde dat het slachtoffer of zijn wettelijke vertegenwoordigers zich tijdens deze procedure burgerlijke partij stelden. De burgerlijke partijstelling kan gericht zijn tegen de beklagde, de verzekeringsmaatschappij en/of de werkgever. Deze laatsten kunnen samen met de beklagde veroordeeld worden. Beiden kunnen dan voor het geheel aangesproken worden. Dit is bv. belangrijk als de dader onbemiddeld is.

Een medewerker die schuldig wordt bevonden aan een strafbaar feit is hiervoor in principe persoonlijk strafrechtelijk aansprakelijk. Het feit dat de gebeurtenissen plaats vonden in het kader van een arbeidsovereenkomst sluit de strafrechtelijke vervolging dus niet uit. Dit kan wel als strafverminderende factor gelden.

Is een medewerker slachtoffer van agressie van een cliënt of collega? Dan gelden de interne en externe procedures vastgelegd door de welzijnswet. Bevrage de preventieadviseur hierover. Voor de strafrechtelijke procedure liggen de zaken veel moeilijker. In principe mag een medewerker geen misdrijven aangeven die gepleegd zijn door een cliënt. Hij schendt hiermee het beroepsgeheim (artikel 458 Strafwetboek). Daardoor is de aangifte nietig en de medewerker strafbaar. Op dit basisprincipe zijn uitzonderingen:

- > Je moet getuigen bij een burgerlijke rechter, een strafrechter of een onderzoeksrechter.
- > Over bepaalde feiten ben je verplicht om aangifte te doen. Bv. kindermishandeling en overlijden.
- > Er is sprake van een noodtoestand. Dit betekent dat een hulpverlener zijn beroepsgeheim mag schenden als dit de enige manier is om een ernstig en dreigend gevaar af te wenden. In rechtstermen gaat het om een situatie waarbij het schenden van strafrechtelijke bepalingen (hier het beroepsgeheim) het enige middel is om andere belangrijker rechts-

goederen of belangen te vrijwaren (hier de bescherming van de privacy, eigendommen, de fysische en psychische integriteit en de rechten van medewerkers en andere cliënten).

Medewerkers staan hier voor het dilemma 'spreken of zwijgen'? Het beroepsgeheim doorbreken om je eigen of andermans persoonlijk recht te vrijwaren? Of het beroepsgeheim respecteren en dulden dat persoonlijke rechten geschonden worden?

Voor het antwoord op deze vraag bestaat er geen juridische formule die aangeeft hoe je best handelt. Het begrip 'noodtoestand' maakt al duidelijk dat elk geval afzonderlijk beoordeeld wordt en dat de belangen van de verschillende partijen tegen elkaar afgewogen worden. Daardoor kan de vraag naar het toelaatbaar karakter van een aangifte pas beantwoord worden nadat de feiten zich hebben voorgedaan. Hoe jammer ook, het is onmogelijk de rechtsonzekerheid die hiermee gepaard gaat volledig weg te nemen.

Een medewerker kan zelf beslissen om al dan niet ten persoonlijke titel aangifte te doen. Hiervoor heeft hij geen goedkeuring nodig van de directie. Omwille van de complexiteit is het toch beter dat hij niet op eigen houtje handelt. Best overlegt hij op voorhand met collega's, directie en werknemersvertegenwoordiging. Zo kan hij de opportuniteit van de klacht bevragen en het delicate spanningsveld met het beroepsgeheim toetsen. Ook de medewerker kan zich tegelijk burgerlijke partij stellen zodat de strafrechter een schadevergoeding toekent als de beschuldigde veroordeeld wordt.

Zijn dader en slachtoffer allebei cliënt? Dan is het aangeraden om het slachtoffer maximaal te beveiligen. Tracht het slachtoffer of zijn wettelijke vertegenwoordigers te overtuigen om zelf te spreken en klacht neer te leggen. Als je het slachtoffer geen veiligheid meer kan bieden of als de mogelijkheden van de hulpverlening uitgeput zijn, blijft er enkel nog de noodtoestand over als rechtsgrond om de feiten aan te geven bij de politie.

Wat vermeldt het arbeidsreglement rond de rechten en plichten van werknemers rond informatie, melding en aangifte?

4.2. Burgerrechtelijke procedure

Via deze procedure kan het slachtoffer (cliënt, medewerker of organisatie) een schadevergoeding proberen te krijgen zonder dat dit aanleiding geeft tot een 'straf' voor de agressor (cliënt, medewerker of organisatie).

Vaak zal hij eerst proberen een minnelijke schikking te treffen met de agressor, zijn vertegenwoordigers of de organisatie. Eventueel via hun verzekeraar burgerlijke aansprakelijkheid. Het slachtoffer kan ook overgaan tot dagvaarding voor de burgerlijke rechter. Hier gelden de regels van het burgerlijk aansprakelijkheidsrecht (art. 1382 e.v. Burgerlijk Wetboek).

Het slachtoffer moet voor de rechter drie dingen bewijzen:

1. er is schade
2. er is sprake van een fout
3. er is een oorzakelijk verband tussen de fout en de schade.

Punt één is meestal niet al te moeilijk aan te tonen. Punten twee en drie zijn al heel wat moeilijker. Zeker als de agressor een cliënt is die minderjarig is of die een verstandelijke handicap of psychische stoornis heeft. De schuldbehaaft van de agressor kan hier in vraag gesteld worden.

Een medewerker die in dienstverband schade berokkent aan een cliënt, een collega, de werkgever of derden, kan rekenen op een zekere immuniteit. Volgens artikel 18 van de arbeidsovereenkomstenwet is hij enkel persoonlijk burgerrechtelijk aansprakelijk voor de door hem aangerichte schade als hij bedrog pleegt, zware schuld heeft aan het feit of als hij een lichte fout maakt die hij al meermaals heeft gemaakt. In al de andere gevallen is de organisatie aansprakelijk voor het optreden van haar werknemers.

4.3. Juridische wetenswaardigheden:

- › Dien zo snel mogelijk na de feiten klacht in. Dan zijn de bewijzen nog eenvoudig op te sporen. Afhankelijk van de aard van de feiten duurt de verjaringstermijn tussen de zes maanden en de vijftien jaar.
- › In tegenstelling tot de burgerrechtelijke is de strafrechtelijke aansprakelijkheid persoonsgebonden. Je kan dus niet gestraft worden voor de fout van je kind, partner of ander familielid.
- › Het strafrecht is enkel van toepassing op meerderjarigen. Minderjarigen die strafbare feiten plegen – men spreekt dan van ‘als misdrijf omschreven feiten’ (MOF) – vallen onder het jeugdbeschermingsrecht.
- › Enkel binnen het burgerlijk recht worden personen met een verlengde minderjarigheid gelijkgesteld met een minderjarige beneden de 15 jaar. Op strafrechtelijk vlak komt de werkelijke leeftijd van de verlengde minderjarige in aanmerking. Op 18 jaar is hij dus strafrechtelijk meerderjarig en valt hij, als hij dader is, onder het strafrecht.
- › De jonge leeftijd van het slachtoffer of zijn verlengde minderjarigheid kan voor de dader een verzwarende omstandigheid zijn.
- › Personen met een verstandelijke handicap of psychische stoornis kunnen schuld- onbekwaam of ontoerekeningsvatbaar verklaard worden. In dat geval worden zij aan het gewone strafrecht onttrokken. De toegepaste maatregelen hebben geen repressief karakter maar beogen de betrokkene of de maatschappij te beschermen. Deze regels zijn vastgelegd in de Wet Bescherming Maatschappij.
- › Sinds 1 augustus 1985 kunnen slachtoffers van opzettelijke gewelddaden of hun verwanten onder bepaalde voorwaarden financiële hulp van de overheid vragen. Als de dader onbekend is of onvermogen blijkt, is het billijk dat de federale staat bijdraagt tot het vergoeden van de slachtoffers. Daarom richtte de overheid de Commissie voor financiële hulp aan slachtoffers van opzettelijke gewelddaden op. Deze Commissie gaat na of de staat tussenkomt in de kosten en voor welk bedrag. Meer informatie over wie, wat, hoe en wanneer vind je op http://www.belgium.be/nl/justitie/slachtoffer/financiele_hulp

Laat je altijd degelijk informeren, adviseren en bijstaan door mensen die juridisch onderlegd zijn voor je actie onderneemt.

5. Niet alleen beleid. Ook mentaliteit.

Opvang, nazorg en herstel pak je niet alleen strategisch aan met een duidelijk beleid. Het is ook een kwestie van mentaliteit. Zonder bezieling vanuit dieperliggende waarden hebben zelfs ingenieuze maatregelen weinig effect.

Neem daarom de organisatiecultuur kritisch onder de loep.

5.1. Wat is organisatiecultuur?

De organisatiecultuur, en meer specifiek de veiligheids- en zorgcultuur, omvat de kenmerkende waarden, overtuigingen, competenties en gedragspatronen van medewerkers op het vlak van veiligheid en zorg. Je merkt ze in de manier van handelen, leidinggeven en omgaan met collega's en cliënten. De aanwezige cultuur is een dynamisch en interactief gegeven. Ze ontwikkelt en verandert continu doorheen de onderlinge interacties.

Formele veiligheidsvoorschriften en richtlijnen geven vorm aan deze cultuur. Toch bepalen vooral de informele en verborgen codes of medewerkers ze effectief volgen. Zo vraagt een medewerker bv. minder snel steun na agressie als de idee leeft dat dit juist wijst op lafheid en incompetentie.

5.2. Hoe verander je cultuur?

In geen geval door de gewenste cultuur even op papier te zetten en te vragen ze na te leven.

De gewenste cultuur levend maken is een continu proces, waarin iedereen een schakel is.

Hoe medewerkers er met heel hun lijf van doordringen?

- › Hoe krijg je het in de hoofden?
 - Ontwikkel een duidelijke visie op welzijn, veiligheid, zorg en nazorg. Draag de visie uit: verwijs er zo vaak mogelijk naar in gesprekken en bij beslissingen.
 - Benoem regelmatig het waarom en waartoe van structuren, processen en maatregelen. Benoem de daarbij horende waarden, principes en betekenissen. Deze sturen het gedrag naar de gewenste cultuur.
 - Laat nieuwe medewerkers via een introductie cursus kennis maken met de belangrijkste waarden, normen, principes, overtuigingen en gedragscodes rond welzijn, veiligheid, zorg en nazorg op het werk.
- › Hoe krijg je het in de harten?
 - Betrek zoveel mogelijk mensen bij het ontwikkelen en levend maken van de gewenste cultuur. Zorg voor inspraak en interactie. Zo ontwikkel je draagvlak en acceptatie. In bijlage 3 vind je hiervoor een werkvorm.

› Hoe krijg je het in de handen?

- Organiseer opleiding, coaching en intervisie. Zo raken de belangrijkste waarden, principes en overtuigingen geïntegreerd in de dagelijkse routine en handelingen.
- Zet agressiebeheersing als vast agendapunt op verschillende soorten werkoverleg.
- Bevraag tijdens functioneringsgesprekken hoe medewerkers vorm geven aan de belangrijkste waarden en overtuigingen in hun dagelijks handelen.

5.3. De meest simpele, goedkope en effectieve manier om cultuur te veranderen?

Beleidsmakers en leidinggevendenden die zich gedragen in lijn met de gewenste cultuur en die zelf consequent het goede voorbeeld geven.

Concentreer je daarom op je eigen voorbeeldgedrag en dat van het volledige leidinggevende niveau. Opleiding, coaching en intervisie kunnen hierbij ondersteunend werken.

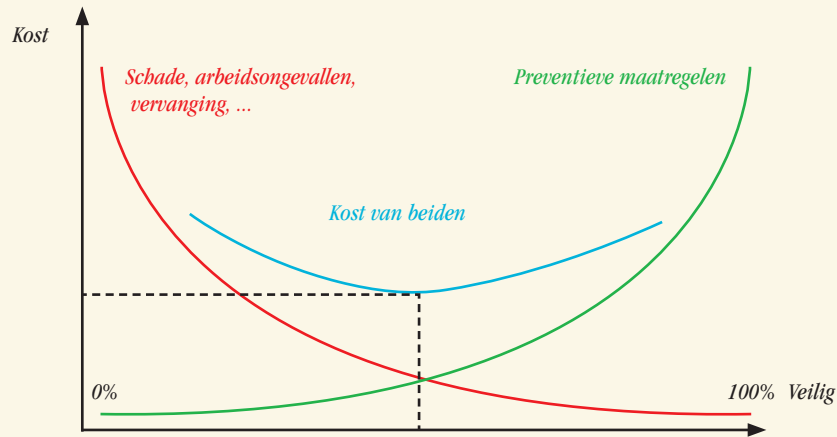
Walk your talk

6. Bijlagen

Bijlage 1: Wettelijke verantwoordelijkheid van de werkgever om agressie te beheersen Beknopte info en wegwijzers

- › De kwaliteitsdecreten vind je op <http://www.wvg.vlaanderen.be/juriwel/kwaliteitszorg>
- › De welzijnswet van 16 juni 2007 verplicht de werkgever om de werknemers te beschermen tegen geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk.
 - Surf voor het volledige wettelijk kader en de definities naar de website van de Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg: www.meta.fgov.be - klik op Nederlands en kies Thema's > Welzijn op het werk > Psychosociale belasting > Bescherming tegen geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk.
 - Ga te rade bij:
 - › je interne of externe preventieadviseur.
 - › de regionale directie van het Toezicht op het Welzijn op het Werk die bevoegd is voor jou als werkgever.
 - › de Algemene Directie Humanisering van de Arbeid als het gaat over de interpretatie van de regelgeving.
- › De wet op de arbeidsongevallen verplicht elke organisatie om voor zijn werknemers een arbeidsongevallenverzekering af te sluiten en om elk arbeidsongeval aan te geven. Elke situatie waarin een werknemer tijdens zijn slachtoffer wordt van agressie door een cliënt, een collega of een derde aangegeven worden als een arbeidsongeval. De wettelijke tekst vind je terug in het Belgisch Staatsblad: www.just.fgov.be
- › De arbeidsovereenkomstenwet
 - Artikel 20 verplicht de werkgever als een goede huisvader te zorgen dat de arbeid wordt verricht in behoorlijke omstandigheden met betrekking tot de veiligheid en de gezondheid van de werknemer. Bij een ongeval van een werknemer moet de eerste hulp verstrekt kunnen worden.
 - Ook werknemers hebben verplichtingen. Zo staat er in artikel 17 dat de werknemer verplicht is zich te onthouden van al wat schade kan berokkenen aan zijn eigen veiligheid en aan die van zijn collega's, zijn werkgever of derden (bv. cliënten). Tegelijk zegt artikel 18 dat een medewerker die in dienstverband schade berokkent aan een cliënt, een collega, de werkgever of derden, kan rekenen op een zekere immuniteit. De werknemer is enkel persoonlijk burgerrechtelijk aansprakelijk voor de door hem aangerichte schade als hij bedrog pleegt, zware schuld heeft aan het feit of als hij een lichte fout maakt die hij al meermaals heeft gemaakt. In al de andere gevallen is de organisatie aansprakelijk voor het optreden van haar werknemers.
 - De volledige wettekst vind je via www.just.fgov.be - klik op Nederlands > Belgisch Staatsblad > Nederlands > klik rechtsboven op 'geavanceerd zoeken' > klik 'Wet' aan bij 'Type document en schrijf bij Woord(en) van titel 'Wet 3 juli 1978 arbeidsovereenkomsten' > klik boven in het midden op 'lijst'.
- › De universele verklaring van de rechten van de mens
 - Artikel 3 zegt dat ieder mens recht heeft op leven in vrijheid en veiligheid.
 - Artikel 29 zegt dat iedereen ook plichten heeft tegenover de mensen om zich heen, zodat ook hun mensenrechten kunnen worden beschermd.
 - Ook is er een specifieke erkenning van deze mensenrechten voor personen met een handicap en voor kinderen.

Bijlage 2: Schade vergoeden of preventief werken? Waaraan besteedt jouw organisatie geld?



De verticale as geeft de kosten weer en de horizontale as de procentuele veiligheid.
Bij 100% veiligheid is geen enkele schade of ongeval mogelijk. Bij 0% veiligheid zijn schade en ongevallen schering en inslag.

- De groene curve toont de kosten van veiligheid, dus van preventieve maatregelen. Deze kosten zijn logischerwijs 0 als je geen aandacht schenkt aan veiligheid en oneindig als je 100% veiligheid nastreeft.
- De rode curve toont de kosten voor onveiligheid. 0% veiligheid zorgt voor een oneindige kost wat betreft schade, arbeidsongevallen, vervanging enz. 100% veiligheid gaat gepaard met geen enkele kost door schade.
- De blauwe curve telt beide soorten kosten bij elkaar op. Deze totale kost is immers het prijskaartje dat een organisatie voorgeschoteld krijgt. De dip in deze curve (waar de stippelijntjes elkaar kruisen) geeft de goedkoopste veiligheidssituatie weer. Links en rechts van de dip zie je 2 verschillende situaties met eenzelfde kost. De kosten links van de dip zijn weggesmeten geld. Ze leveren niets op, integendeel. De kosten rechts wel, nl. veiligheid.

Bijlage 3: Een werkvorm rond cultuurverandering

Verdeel de medewerkers in groepen van max. 8 à 12.

Laat elke groep overleggen over wat typerend is voor:

- de huidige veiligheids- en zorgcultuur: o.a. de gevolgen en de min- en pluspunten
- de gewenste cultuur: o.a. de droom, de criteria, de antwoorden.

Reik hierbij kaarten aan met een grote variëteit aan cultuurtypering. Geef ook symbool- of verhaalkaarten zonder woorden en blanco kaarten voor eigen typeringen.

Laat iedere groep via discussie de top 5 kiezen van typerende zaken voor de huidige en gewenste cultuur. Laat hen het resultaat en de betekenis presenteren aan de andere groepen.

Confronteer en verbind de groepen en verhalen. Benoem de belangrijkste bevindingen voor de gewenste cultuur.

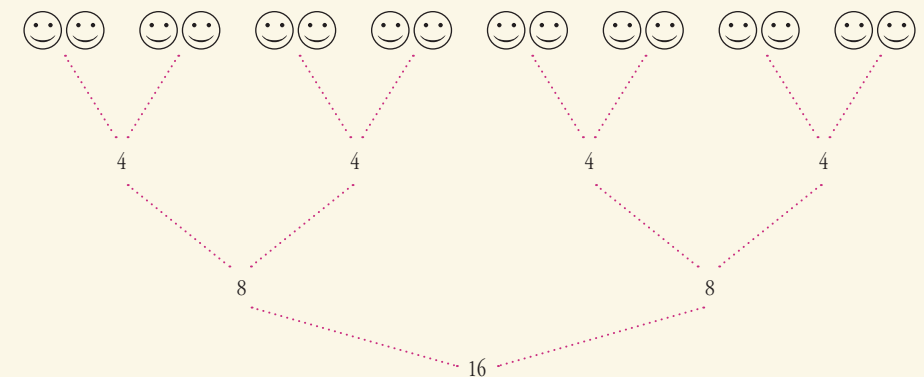
Om deze bevindingen dichterbij te brengen en meer levend te maken geef je elke groep de opdracht om hun huidige handswijzen en afspraken te toetsen aan de gewenste cultuur. Wat zijn de positieve en negatieve consequenties van de gewenste cultuur voor jouw werk? Wat zal er in jouw werk moeten veranderen om de gewenste cultuur te installeren? Kortom: wat betekent de gewenste cultuur concreet voor jou?

Bedoeling is dat deelnemers zich hier vooral op 'gedrag' richten. Dat is zichtbaar, herkenbaar en hanteerbaar. Hier kan je eisen aan stellen en afspraken over maken.

Laat elke groep de kern samenvatten. Ga in op opvallende zaken m.b.t. toepassing en spreek af waar en wanneer de deelnemers de resultaten van de toepassingen onderling terugkoppelen.

Een grote groep? Zet een piramidestructuur op.

Laat mensen eerst discussiëren in tweetallen en hun opbrengst (bv. top-5) noteren op een kaart. Daarna groeperen de tweetallen tot viertallen en bespreken ze de ingebrachte kaarten om zo samen tot een nieuwe beslissing/kaart te komen. Daarna worden ze opnieuw gegroepeerd, waarna het proces zich herhaalt, enz. Uiteindelijk duiden de 2 of 4 overblijvende groepen een afgevaardigde aan om de input van de groep te behartigen. Zij bespreken de input en formuleren t.a.v. de grote groep de belangrijkste conclusies.



Bijlage 4: Verschillende nazorgtrajecten in de organisatie - Pro's en contra's

Nazorgtraject verzorgd door leidinggevende

Pro

- › Nabijheid.
- › Eén en dezelfde persoon staat in voor de emotionele opvang, praktische begeleiding en nazorg.
- › Beter en sneller zicht op gevolgen van het incident op de eigen cliënten en medewerkers.
- › Kent de sterktes en zwaktes van cliënten en medewerkers en weet er mee om te gaan.
- › Kan binnen het eigen team snel preventieve maatregelen nemen die kans op herhaling verminderen of kan waar nodig aansturen op teamoverschrijdende maatregelen.

Contra

- › Dubbele pet t.a.v. medewerkers: hoe zorgvuldig de leidinggevende ook omgaat met de emotionele opvang, tegelijk is hij degene die het functioneren van medewerkers beoordeelt.
- › Dit kan de drempel bij het slachtoffer om vrijuit te praten verhogen. Zeker als het niet 'klikt'.
- › Directe collega's trekken zich misschien terug met het excuus: 'opvang is de taak van de leidinggevende'.
- › Wat als de leidinggevende zelf betrokken is bij of meeverantwoordelijk is voor het incident?
- › Is de leidinggevende voldoende geschikt en gemotiveerd om deze taak erbij te nemen?
- › Kosten (geld en tijd) van training om opvangvaardigheden van alle leidinggevendens op peil te houden.

Nazorgtraject verzorgd door een of twee getrainde collega-medewerkers per afdeling.

Pro

- › Nabijheid: kent cliënt of collega en zijn gevoeligheden.
- › Meer kans op echte betrokkenheid.
- › Makkelijker om het verwerkingsproces van het slachtoffer te volgen.
- › Lage drempel voor slachtoffer.
- › Kennis en kunde m.b.t. opvang en nazorg spreidt zich snel uit over hele organisatie. Zo is er ook meer draagvlak.

Contra

- › Moeilijk qua uurrooster om er voor te zorgen dat er altijd een getrainde collega aanwezig is.
- › Kan bij de andere collega's het vertrouwen in het eigen ondersteunend vermogen ondermijnen: 'ik ben daar niet voor opgeleid'.
- › Wat als het niet klikt?
- › Wat als deze collega zelf betrokken is bij of meeverantwoordelijk is voor het incident?
- › Kosten (geld en tijd) van training om opvangvaardigheden van 2 medewerkers per afdeling op peil te houden.

Nazorgtraject verzorgd door vertrouwenspersoon, preventieadviseur, arbeidsgeneesheer of een andere deskundige medewerker

Pro

- › Neutrale positie van opvang t.o.v. slachtoffer.
- › Ontlasting van team.
- › Weinig organisatorische rompslomp.
- › Eén persoon heeft overzicht op de omvang en aard van alle incidenten en op het verloop van de opvang.
- › Vrij lage kosten (geld en tijd) van training om opvangvaardigheden op peil te houden.

Contra

- › Voor het slachtoffer kan de drempel hoog zijn als deze de deskundige niet (goed) kent.
- › Medicaliseren van een normale reactie op een abnormale situatie -> kan het zelfvertrouwen van het slachtoffer ondermijnen.
- › De deskundige is vaak minder betrokken bij het slachtoffer dan de leidinggevende of collega's.
- › Omdat iemand anders het slachtoffer opvangt kan de aandacht, steun en erkenning vanuit de eigen groep verminderen: 'hij is in goede handen'.

Nazorgtraject verzorgd door opvangteam

Dit is een groep medewerkers die ruim vertrouwen geniet en samen een afspiegeling zijn van de organisatie. Ze vormen vrijwillig een team dat getraind is in opvang en nazorg.

Pro

- › Lagere drempel omdat het slachtoffer kan kiezen met wie van het opvangteam hij wilt praten. De kans dat het 'klikt' vergroot.
- › Leden van het opvangteam zijn gemotiveerd. Ze kiezen er zelf voor om deel uit te maken van het opvangteam.
- › Kunnen elkaar motiveren en steunen.
- › Kennis en kunde rond opvang en nazorg is makkelijker op peil te houden en spreidt zich snel uit over hele organisatie. Zo is er ook meer draagvlak.
- › Mogelijkheid om signalen vanuit de totale organisatie te bundelen en preventieve maatregelen voor te stellen.

Contra

- › Organiseren van opvang en nazorg is niet altijd eenvoudig. De mogelijkheid tot opvang moet je steeds inplannen in het uurrooster naast de normale werkzaamheden.
- › Gevaar dat leden van het opvangteam zich als (semi-)professionals gaan gedragen.
- › Gevaar dat het opvangteam een soort klachtenbureau wordt.

7. Meer informatie

Oewist?-materiaal 2008 te bestellen of te downloaden bij Icoba

- > Sticker 'Oewist?'
- > Bladwijzer met opvangtips
- > Posters - A2-formaat
 - > 'Oewist? Zorg dat je het antwoord niet mist'
 - > 'Vraag op tijd: gaat het meid'
 - > 'Koning, draak of knecht nazorg is ieders recht'
- > Download-posters
 - > 'Heb je al gemeld waar het schoentje knelt?'
 - > 'Denk niet te gauw wat is ze flauw'
- > Den Geweld-igen Courant - Knipselkrant met informatie en tips.
- > Brochures
 - > 'Agressie, hoe verder? Cliënten opvangen als slachtoffer, getuige of dader.' Brochure voor hulpverleners.
 - > 'Oewist? Opvang en nazorg na agressie in de praktijk' Brochure voor teamverantwoordelijken.
 - > 'Zorg voor nazorg. Naar een opvangbeleid na agressie.' Brochure voor beleidsmakers.

Websites

- > www.icoba.be Naast informatie rond agressiebeheersing en Icoba-activiteiten vind je hier een elektronische agressiebibliotheek. Voer 'opvang', 'nazorg' en 'herstel' in als trefwoord en je krijgt een overzicht van literatuur en praktische materialen.
- > <http://www.slachtofferrechten.just.fgov.be/index.php> Dit is de Belgische site van het Nationaal Forum voor slachtofferbeleid. Hier vind je wetgeving rond aanverwante thema's, informatie over je rechten als slachtoffer en een aantal nuttige adressen.
- > www.traumaopvang.com Hier vind je een werkpakket agressie in het kader van traumaopvang. Klik op traumaprotocol en dan in de tekst op werkpakket agressie.
- > www.ivp.nl Op de website van het Nederlands Instituut voor Psychotrauma (IVP) vind je o.a. wetenschappelijke kennis over psychotraumatologie en gerelateerde gebieden.
- > <http://agressie.startpagina.nl/> is een uitgebreide portaalsite over agressie uit Nederland.
- > <http://posttrauma.startkabel.nl/> bevat een groot aantal links rond trauma en traumaopvang.
- > www.acpmh.unimelb.edu.au is de website van The Australian Centre for Posttraumatic Mental Health. Hier vind je informatie en downloads over trauma en behandeling.

Nuttige adressen

- > Slachtofferhulp: <http://wvg.vlaanderen.be/welzijnjustitie/slachtofferhulp/index.htm>
- > Herstelgericht Groepsoverleg
 - > Brussel en Leuven www.vzwbas.be
 - > Hasselt www.baallimburg.be
 - > Kortrijk, www.ligand.be
 - > Tildonk/Leuven www.oikoten.be
- > Mediation
 - > www.mediation-justice.be
 - > www.suggnome.be: forum voor herstelrecht en bemiddeling
 - > Federale Bemiddelingscommissie: Leuvenseplein 4 - 1000 Brussel
T: 02 210 57 26 - F: 02 210 57 27 - bemiddeling@just.fgov.be
- > Vormingsorganisaties stellen zichzelf voor: brochure op www.icoba.be onder de hoofding 'Vorming/Training/Opleiding'

Geraadpleegde literatuur

- > Braekwell, G.M., Omgaan met agressief gedrag. Handleiding voor de beroepspraktijk. Intro, 2000.
- > Brouwer, Elisabeth & Peerdeman, Peter, Handboek Veilige zorg. Hbuitgevers, 2007.
- > De Soir Erik, Een heel klein beetje oorlog. Omgaan met traumatische ervaringen. Lannoo, 2006.
- > de Vries, Joke, Geweld. Het fenomeen, het trauma en de verwerking. de Tijdstroom, 2006.
- > FCB Dienstverleners in Arbeidsvraagstukken. Agressie en onveiligheid. Praktijkgids 5. Opvang en nazorg, 2007
- > Fod Justitie, En Nu? Uw rechten als slachtoffer van een misdrijf. Nationaal Forum voor slachtofferbeleid, 2005.
- > Koning, Hans, Meurs Rob & Roest, Herman, Agressiemanagement: hoe organisaties omgaan met agressie van klanten. A & O groep, 2002.
- > Luyens, Maureen & Thys An, Grenzen op het werk. Een praktische gids rond ongewenst gedrag. Lannoo, 2003.
- > Mackaay, Peter, Cultuur en gedrag in organisaties. Kluwer, 2005.
- > Pijnenburg, Martien & Leget Carlo (Red.), Agressie in het ziekenhuis. Ethische aspecten van ondervinden, reageren en voorkomen. Prudentiareeks. Uitgeverij Damon, 2005.
- > Regeer, Leo, Kosten en baten van agressie veiligheidsbeleid? Tijdschrift voor Agressie Preventie nr 3, januari 2008, p 18-25.
- > Regeer, Leo, Wat als je slachtoffer wordt van agressie en geweld op je werkplek? Tijdschrift voor Agressie Preventie nr 3, januari 2008, p 28-29.
- > Sector Fondsen Zorg en Welzijn. Gehandicaptenzorg. Agressie! Werkpakket agressie in de gehandicaptenzorg. Beleid, opvang en preventie. Utrecht, 2003.
- > Stroobant, Geert, Teamcoaching in de jeugdhulpverlening. Anders omgaan met regel- en normovertredend gedrag. Garant, 2002.
- > van Delft Fee, Rooijendijk Lambert en Sjerps Nico, Agressie in het sociaal pedagogisch werk. Nelissen, 2003.
- > Van Tilburg, Erik, Agressie. Praktijkboek voor hulpverleners, begeleiders en leerkrachten. Antwerpen – Apeldoorn, Garant, 2004.
- > Vlaams Fonds voor de Sociale Integratie van Personen met een Handicap. Cd-rom: Over grenzen. 2006.

