



Voorkom  agressie.

# Kijk en luister

naar  
wat  
leeft op  
de werkvloer



# Inhoud

<b>Kijk &amp; luister naar wat leeft op de werkvloer</b> .....	<b>3</b>
1. Naar wie luister je? .....	4
2. Hoe luister je? .....	4
3. Naar wat luister je? .....	6
3.1. Luister naar de risico's .....	6
3.1.1. Wat en waarom? .....	6
3.1.2. Hoe? .....	7
De aard en omvang van agressie .....	7
Wat registreren? .....	8
Hoe registreren? .....	9
Wat doe je met de geregistreerde gegevens? .....	9
Het onveiligheidsgevoel .....	11
Oorzaken en risicofactoren .....	11
Risicofactoren bij de medewerker .....	11
Risicofactoren bij de cliënt .....	12
Risicofactoren bij de organisatie .....	12
3.1.3. Wat na een risicoanalyse? .....	15
3.1.4. Valkuilen bij het uitvoeren van een risicoanalyse .....	16
3.2. I Have A Dream: het waarderend onderzoek .....	16
3.2.1. De kunst van vragen stellen .....	17
3.2.2. De 4D-cyclus of het DNA-model (Watkins & Mohr) .....	17
De voorbereiding .....	18
Het thema bepalen .....	18
Stap 1: Discovery .....	19
Stap 2: Dream .....	20
Stap 3: Design .....	21
Stap 4: Destiny .....	22
3.2.3. Valkuilen van het waarderend onderzoek .....	23
<b>4. De preventiepiramide</b> .....	<b>23</b>
4.1. Niveau 5: Curatieve maatregelen .....	25
4.2. Niveau 4: Corrigerende maatregelen .....	25
4.3. Niveau 3: Specifieke preventie .....	25
4.4. Niveau 2: Algemene preventie .....	26
4.5. Niveau 1: Fundamentele preventie .....	26
4.6. Niveau 0: De samenleving in haar sociale, politieke en ecologische dimensie .....	27
<b>Bijlagen</b> .....	<b>28</b>
Bijlage 1: Vragenlijst agressie .....	28
Bijlage 2: Risicofactoren .....	36
Bijlage 3: Registratieformulier .....	38
Bijlage 4: Weten: agressierisico bepalen .....	40
<b>Bronnen &amp; websites</b> .....	<b>42</b>
<b>'Voorkomen is wijs' campagnemateriaal</b> .....	<b>43</b>

# Kijk en naar wat luister leeft op de werkvloer



Preventieve acties vergen voorbereiding. Zeker als je het grondig wil aanpakken. Maar welke maatregelen neem je dan? Hoe ga je na waar nog leemtes liggen in je agressiebeleid? Hoe biedt je best een antwoord op agressie in jouw organisatie? Op deze vragen trachten we een antwoord te bieden.

Om agressie te voorkomen, pluis je best eerst uit wat er werkelijk leeft in je organisatie. Je medewerkers hebben een klare kijk op het werk. Ze weten waar het schoentje knelt of wat erg goed loopt. Luister dus naar de mensen op de werkvloer.

In deze brochure lees je wie je kan beluisteren, hoe je dat kan doen en wat je precies beluistert. Ze gaat in op de risicoanalyse en het waarderend onderzoek. Dit zijn twee manieren om je organisatie onder de loep te nemen om later preventief op te treden.

Om het tastbaar te maken vind je in bijlage enkele concrete instrumenten:

- \* een uitgebreide vragenlijst: risicoanalyse
- \* een schematisch overzicht van risicofactoren
- \* een voorbeeld van een formulier voor incidentenregistratie
- \* een instrument om het risico op agressie te bepalen aan de hand van registratie van incidenten of interviews. Je lijst op wat oorzaken en gevolgen zijn en schat het risico in.

Deze brochure eindigt met het preventiemodel van Johan Deklerck. De preventiepiramide is een model om onveiligheid integraal aan te pakken. Toets je maatregelen aan deze preventiepiramide en ga na hoe volledig je beleid wel is.

# 1. Naar wie luister je?

Het reduceren van de ernst en frequentie van agressie-incidenten is een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Betrek daarom alle medewerkers. Een busbegeleider of administratieve kracht kan ook agressie ondervinden. Vaak bekijken ze de dingen vanuit een andere invalshoek.

Bevraag zeker de sleutelfiguren in je organisatie. Denk aan leidinggevenden, bedrijfsartsen en vertrouwenspersonen. Ook vakbondsafgevaardigden en de interne preventieadviseur hebben hun kijk op de problematiek.

Zorg je voor nazorg? Bevraag dan de mensen die opvang en nazorg bieden over hun ervaringen. Ze kunnen heel wat informatie geven over het soort incidenten, de korte- en langetermijnevolgen en de reacties van collega's en leidinggevenden. Ze weten wat werkt.

Werk je in een grote organisatie met verschillende werkvormen of afdelingen? Bevraag ze dan allemaal, waarschijnlijk hebben ze andere noden.

Het loont de moeite om je cliënteel en hun achterban te bevragen: hoe kijken zij naar agressie? Wat is hun beleving en wat duiden zij aan als oorzaken? Het vraagt meer werk, maar levert wel waardevolle informatie op om de veiligheid op de werkvloer te verhogen.

Ook externe actoren hebben vaak een interessante kijk. Denk bijvoorbeeld aan doorverwijzers, leveranciers of de huisarts.

# 2. Hoe luister je?

Je kent als geen ander jouw organisatie. Ga op zoek naar de beste manier om te luisteren.

## Registratie van agressie-incidenten

Dit is een onschatbare bron van objectieve informatie als je het goed aanpakt. We gaan hier later uitgebreid op in.

## Vragenlijst

Een vragenlijst kan schriftelijk of digitaal. In bijlage 1 vind je een voorbeeld.

Wil je je collega's extra warm maken? Met mails en geheugensteuntjes kan je de respons verhogen.

## Interview

Het grootste voordeel van een interview is dat mensen meer prijsgeven dan in een vragenlijst. Je kan dieper graven en tot de kern van de zaak komen. Je krijgt inzicht in de cultuur binnen verschillende teams, ideeën die er leven over de oorzaken van agressie en welke maatregelen het meest efficiënt zijn. Het nadeel is dat het afnemen van een interview meer tijd kost. Interviews kan je 1 op 1 afnemen of in groep. De voordelen van een groepsinterview zijn tijdsbesparing en het feit dat medewerkers meningen, ideeën en ervaringen kunnen uitwisselen. De keerzijde is dat de voorbereiding ervan creativiteit en tijd vergt.

## Functioneringsgesprekken

Neem agressie en onveiligheid op als onderwerpen in functioneringsgesprekken. In een sfeer van vertrouwen komen de tongen sneller los.

## Individuele gesprekken over ziekteverzuim

Agressie zorgt voor een hogere psychosociale belasting. Mensen melden zich ziek. Deze cijfers bekijken heeft maar zin als er een open cultuur in je organisatie leeft. Taboes, een machocultuur, schaamte- of schuldgevoelens belemmeren werknemers om open kaart te spelen.

## Exit-gesprekken

Vaak praten mensen pas echt rechtuit als ze de organisatie verlaten. In welke mate, waarom en bij wie was agressie een belangrijke factor bij het vertrek?

## Interne documenten

Agressieprotocollen, gedragscodes en andere beleidsdocumenten. Ga na of iedereen ze kent, ze gebruikt en hoe efficiënt ze zijn.

### Tip: benut de onbevangen blik van stagiairs

Stagiairs hebben vaak een frisse kijk op de zaak en kunnen van ongelofelijke waarde zijn bij het afnemen van interviews. Medewerkers hebben minder schroom bij hen. Ze kunnen makkelijker hun mening kwijt aan een neutraal persoon.

Laat de stagiair niet aan zijn lot over. Je kan hem helpen door de eerste gesprekken samen te voeren.

## 3. Naar wat luister je?

Luister je vooral naar wat moeilijk loopt en risico's inhoudt of naar wat werkt? Best beide, dat levert bruikbare en motiverende informatie op.

We bespreken hier de **risicoanalyse** en het **waarderend onderzoek**. De insteek verschilt: bij een risicoanalyse som je nauwgezet risico's op. Het waarderend onderzoek gooit het over een andere boeg. Hieruit vertrek je vanuit de kracht van de organisatie: wat werkt en hoe kunnen we deze mogelijkheden extra benutten?

### 3.1. Luister naar de risico's

#### 3.1.1. Wat en waarom?

Wat werkt agressie in de hand? Dit is de hamvraag voor je aan oplossingen denkt. Met een **risicoanalyse** breng je de uitgangssituatie in kaart. Je verzamelt gegevens over de mate waarin agressie voorkomt, over huidige maatregelen en hun doeltreffendheid. Met deze gegevens bepaal je de kans dat een dreiging (agressie) zich voordoet en wat de gevolgen zijn.

Het doel van de analyse is dat je vastlegt hoe je de risico's op agressie kan voorkomen of kan terugbrengen tot een aanvaardbaar niveau. Je stelt prioriteiten en bepaalt actiepunten.

#### Wist je dat ...

*... het afnemen van een risicoanalyse verplicht is door de wet 'welzijn op het werk'?  
Doe dus geen dubbel werk: wijs je externe dienst voor preventie en bescherming op het werk en je interne preventieadviseur dus zeker op het thema agressie.  
Neem dit thema ook mee in het globaal preventieplan en de daaruit voortvloeiende jaaractieplannen.*

*... het kwaliteitsdecreet in de gehandicaptenzorg de organisaties verplicht om maatregelen te nemen tegen agressie en geweld ten aanzien van cliënten. Deze sectorspecifieke minimale kwaliteitseis kan voor iedereen een voorbeeld zijn om agressie te bestrijden voor cliënten én medewerkers.*

Werk je al aan agressiebeheersing? Dan kan je dankzij een risicoanalyse zicht krijgen op het effect van je agressiebeleid. Is er meer of minder agressie? Zijn er verschuivingen in de aard en omvang van agressie-incidenten?

#### 3.1.2. Hoe?

Een risicoanalyse kan je op verschillende manieren aanpakken. Wil je zicht krijgen op feiten en cijfers? Dan ben je aan het **kwantificeren**. Wil je weten in welke mate mensen zich veilig voelen in je organisatie en wat zij ervaren als oorzaken van agressie? Dan ben je aan het **kwalificeren**.

In een risicoanalyse kan je meerdere elementen combineren of juist één element belichten. Wil je bijvoorbeeld werken aan je infrastructuur om agressie te beperken? Maak of gebruik dan een instrument dat risicofactoren belicht op bouwkundig of materieel vlak.

In bijlage 1 vind je een voorbeeld van een vragenlijst. In de agressiebibliotheek op [www.icoba.be](http://www.icoba.be) vind je nog andere voorbeelden. Leg ze eens naast elkaar en maak een instrument op maat. Doe dat liefst samen met je collega's, zo verhoog je de betrokkenheid.

## De aard en omvang van agressie

Wil je weten volgens welke patronen agressie in je organisatie verloopt? Registreer dan systematisch agressie-incidenten.

#### Zo weet je:

- \* hoeveel incidenten er zijn
- \* of het vooral om verbale of fysieke agressie gaat
- \* waar de incidenten plaatsvinden
- \* wanneer ze zich voordoen
- \* wie het slachtoffer is
- \* wie de dader is
- \* wat de aanleiding is
- \* wat de gevolgen voor slachtoffer en dader zijn
- \* in welke afdeling ze vaak gebeuren
- \* wat het effect van de aanpak is

Door deze gegevens te analyseren kan je gericht maatregelen nemen. En als je blijft registreren kan je later ook het gevoerde agressiebeleid evalueren.

#### Tip: de nulmeting

*De eerste meting die je uitvoert is de nulmeting. Op basis daarvan neem je maatregelen om agressie te voorkomen. Wil je deze maatregelen evalueren op hun effect? Meet dan na een bepaalde periode opnieuw. Vergelijk de resultaten met de resultaten van de nulmeting.  
Hou bij de vergelijking wel rekening met bv. veranderingen in de doelgroep en het personeelsbestand.*

## Wat registreren?

Begin niet zomaar te registreren. Bepaal eerst wat je met registratie wil bereiken. Want dit bepaalt wat je precies zal registreren. Ga na wat je als een agressie-incident beschouwt en kom tot een consensus. Dit vormt het fundament van elk registratiesysteem. Een opmerking die we vaak horen: "Er doen zich zoveel incidenten voor. Scheldwoorden zijn schering en inslag! Moeten we dan elk incident registreren?" Als het mogelijk is: ja. Als de werkdruk het niet toelaat, beperk je dan tot **schokkende** en **traumatische** gebeurtenissen. Je kan hierbij afspreken om ook een opeenstapeling van **nare gebeurtenissen** te melden.

- \* **nare gebeurtenissen:** roepen negatieve emoties op, horen bij de job en komen regelmatig voor. Ze staan het beroepsleven niet noemenswaardig in de weg. Voorbeeld: schelden, eisend gedrag, ...
- \* **schokkende gebeurtenissen:** roepen heftige emoties op maar je eigen veiligheid is niet bedreigd. Je kan nog normaal functioneren op de werkvloer. Voorbeeld: zware verbale agressie, fysieke agressie tussen cliënten, ...
- \* **traumatische gebeurtenissen:** roepen extreme emoties op, zijn onverwacht en vormen een bedreiging voor de eigen veiligheid. Professioneel handelen is niet meer mogelijk. Voorbeeld: fysieke agressie, seksueel grensoverschrijdend gedrag, ...

### Tip: de prikkeldraadoefening

Voor je agressie registreert moet iedereen het eens zijn over de betekenis ervan. Deze oefening helpt om op een leuke en eenvoudige manier tot een definitie van agressie voor jouw organisatie te komen. Je bepaalt niet alleen je persoonlijke en je professionele grens, maar ook de teamgrens ten aanzien van agressie.

**Benodigdheden:** viltstiften  
grote papieren vellen  
tafels + stoelen  
een groot aantal post-its

**Duur:** ongeveer anderhalf uur

**Werkwijze:** Je maakt verschillende en liefst zo heterogeen mogelijke groepjes. Spreek per groep af wie woordvoerder is bij de groepsbespreking

De opdracht bestaat uit 5 delen.

- Bedenk heel **concrete gedragingen waarvan je vindt dat ze agressief zijn**. Het kan gaan om verbale, non-verbale, fysieke, psychische of seksuele agressie. Noteer ze per item op een post-it. Noteer er zoveel je er kunt bedenken. Je krijgt hiervoor 10' de tijd.

- Orden per groepje alle post-its op een grote flap die in 3 is verdeeld. De prikkeldraad is de groepsgrens en de onderste lijn op het blad. Boven de prikkeldraad is er nog de markeergrens (wanneer benoem je het gedrag?) en de sanctioneergrens. **Kleef alle post-its in de verschillende vlakken**. Stel jezelf dus de vraag welke gedragingen je boven en welke je onder de groepsgrens zou plaatsen. Welke gedragingen zullen al dan niet gemarkeerd of gesanctioneerd worden? Je kunt ook spelen met **de afstand tot de grens**. De afstand tot de grens zegt iets over hoe ernstig je het gedrag als groep beschouwt. Geef alle post-its een plaats, je kan er ook over elkaar kleven. Je krijgt hiervoor 30' de tijd.
- Als je klaar bent met alle post-its, schrijf dan je groepsdefinitie van agressie op een nieuwe flap. Je krijgt hiervoor 30' de tijd.
- Bespreek je ervaringen nu in grote groep: Was dit makkelijk? Over welke incidenten was er het meeste discussie? Ga ook eens kijken bij de burens en vraag wat uitleg. Welke overeenkomsten of verschillen springen het meest in het oog?
- Als laatste opdracht: kom aan de hand van de verschillende definities tot één gezamenlijke voor jouw organisatie.

Veel succes!

## Hoe registreren?

Er zijn tal van registratieformulieren. Een goed registratiesysteem is **eenvoudig in gebruik**. Zorg zeker voor een registratieprocedure: beschrijf hoe je een incident zal registreren.

In bijlage 3 vind je een voorbeeld van een registratieformulier. Natuurlijk kan je er zelf een uitwerken. Er bestaan ook digitale versies, zoals de SOAS-r. SOAS-r staat voor Staff Observation Aggression Scale Revised. Enkele vakjes aanvinken kost relatief weinig tijd. Met een simpele muisklik laat je een standaardanalyse uit de printer rollen. Op [www.soas-r.com](http://www.soas-r.com) vind je meer uitleg.

Het is best mogelijk dat jouw organisatie onvoldoende registreert. Werkdruk is vaak de boosdoener. Medewerkers vinden de procedure te ingewikkeld of stellen zich vragen over de zin ervan. Ook door gewenning worden incidenten vaak niet (meer) geregistreerd. Hierdoor krijg je een onvolledig beeld. Geen nood: aanvullende vragenlijsten of interviews geven je extra informatie.

## Wat doe je met de geregistreerde gegevens?

Systematisch registreren geeft een beeld van de aard, omvang en frequentie van agressie-incidenten. Als je deze gegevens analyseert, ben je in staat om gerichte beleidsmaatregelen te treffen. Zowel op het vlak van preventie, interventie als van opvang en nazorg. In bijlage 4 vind je een instrument: 'Weten: agressierisico bepalen', waarmee je registratiegegevens kan analyseren en agressierisico's kan bepalen.

### Tip: spreek normen af

*Om vast te stellen of een bepaald type agressie een risico vormt, spreek je best onderling een aantal normen af (bv. rond omvang: verbale agressie wordt een risico vanaf meer dan 2 incidenten per week)*

Gebruik je registraties om incidenten te bespreken op teamvergaderingen. Dit draagt bij tot een open praatcultuur en schept het gevoel als team kort op de bal te spelen. Je kan in het registratieformulier ook een luikje nazorg voorzien. Dan heb je een instrument waarmee je agressie registreert, teambespreking vergemakkelijkt én nazorggesprekken opvolgt. Wil je nog een stap verder gaan? Vul dan het registratieformulier in samen met de agressor. Zo maak je het incident automatisch bespreekbaar en geef je tegelijk aan dat het menens is.

Je kan een jaarlijkse analyse maken voor de gehele organisatie. Verzamel dan alle registraties op een centraal punt. Zorg ervoor dat iedereen weet wie ze verzamelt, wanneer en waarom. Beschrijf dit in de procedure.

Ga voor de gehele organisatie na wat je opvalt bij de registraties. Zijn er zaken anders dan voordien? Stel je trends vast? Hebben vroegere acties een effect gehad op agressie? Deel je resultaten mee aan je medewerkers en gebruik deze analyse om opnieuw gerichte acties te ondernemen.

Je jaarlijkse analyses kunnen een deel zijn van een bundeling over verschillende organisaties (bv. per regio, per werkvorm, per subsector...). Voorwaarde is dat ze enkel basisgegevens bevatten. Dan zijn ze onderling vergelijkbaar. Deze gebundelde registraties zijn belangrijke indicatoren. Koepels en vakbewegingen, ondersteuningsstructuren en steunpunten hebben op die manier materiaal waarmee ze maatregelen kunnen nemen. Jouw inbreng kan ook dienen om overheden in te lichten en aan te sporen om actie te ondernemen.

### Wist je dat ...

*... de praktijk laat zien dat registratie na verloop van tijd tot een vermindering van agressie leidt. Dankzij registratie krijg je inzicht in agressie-incidenten en het biedt een goede basis voor de analyse van deze incidenten. Zo'n analyse kan je vervolgens weer gebruiken om preventieve maatregelen te formuleren.*

## Het onveiligheidsgevoel

Agressie is onlosmakelijk verbonden met gevoelens van onveiligheid. Bij de medewerkers én bij de mensen met wie je werkt. Feiten en cijfers uit registratie of vragenlijsten kunnen een vertekend beeld geven van **de sfeer die er heerst in je organisatie**. Daarom is het belangrijk te peilen naar de gevoelens van onveiligheid.

Vraag bijvoorbeeld hoe veilig iemand zich voelt op een schaal van 1 tot 10. Je kan informeren naar het aantal incidenten dat hij heeft meegemaakt en wat de gevolgen ervan waren. Had hij het gevoel onbekwaam te zijn of is hij een tijdje niet meer komen werken?

Achteraan in bijlage 1 vind je een voorbeeld van het bevragen van onveiligheidsgevoelens als onderdeel van de risicoanalyse. Delen 1 tot en met 6 bevragen het onveiligheidsgevoel.

Weet dat praten over agressie en onveiligheidsgevoelens voor sommigen moeilijk of zelfs beschamend is. De drempel om agressie bekend te maken ligt soms hoog. Hou daarom rekening met een mogelijke onderschatting van onveiligheidsgevoelens.

Het kan ook zijn dat het onveiligheidsgevoel niet overeenstemt met de werkelijke kans dat agressie zich voordoet. Een crisis na een agressieluwe periode kan er voor zorgen dat het risico op agressie overschat wordt. De crisis ligt vers in het geheugen. Gevoelens van onveiligheid steken de kop op en men vergeet dat het daarvoor een hele tijd goed ging.

## Oorzaken en risicofactoren

Soms is het zinvol om de oorzaken van agressie te bevragen bij je medewerkers. Zo maak je een grondige analyse. Talrijke factoren kunnen agressie uitlokken. Grosso modo kan je ze indelen in 3 grote categorieën: de medewerker, de cliënt en de organisatie.

Hieronder vind je een lijst met heel wat risicofactoren. Sommige zijn niet van toepassing op jouw organisatie. Pik er de relevante uit en maak een instrument op maat.

### Risicofactoren bij de medewerker

Kenmerken die het risico op agressie verhogen:

- \* negatief zelfbeeld
- \* afwijkende persoonlijke waarden en normen
- \* geen of gebrekkige (zelf)kennis, ervaring en/of deskundigheid
- \* gebrekkige conflicthantering
- \* moeilijk kunnen omgaan met stress
- \* ...



## Risicofactoren bij de cliënt

Er bestaat een groter risico voor agressie als:

- \* hij al eerder gewelddadig was
- \* hij tot een subcultuur behoort waar agressie gewaardeerd wordt
- \* hij verwacht dat geweld materieel of sociaal wordt beloond
- \* er sprake is van aversieve stimuli, zoals de ervaring van uitzichtloosheid of extreem lang wachten op een doorverwijzing
- \* verveling aan de orde is
- \* hij te kampen heeft met een negatief zelfbeeld
- \* hij een lage frustratietolerantie heeft
- \* hij een psychopathologische stoornis heeft of middelen gebruikt
- \* er sprake is van hersenbeschadiging
- \* iemand grote veranderingen meemaakt, of er onverwachte of stressveroorzakende factoren opdagen
- \* de context frustratie opwekt of in de hand werkt
- \* ...

Risicofactoren bij de groep

- \* onevenwichtige groepssamenstelling
- \* onduidelijke regels en afspraken
- \* etiket 'moeilijke/hopeloze' groep
- \* beperkt activiteiten aanbod
- \* groepsdynamiek en -sfeer waar agressie, pesten, roddelen en zelfverminking voorkomen
- \* onoverzichtelijke ruimtes
- \* ...

## Risicofactoren bij de organisatie

Deze kan je indelen in organisatorische, bouwkundige en materiële factoren.

### Organisatorische factoren

#### Kwaliteit van dienstverlening

- \* zorgvisie
- \* privacybeleid
- \* teamcultuur
- \* communicatie
- \* inspraak
- \* stijl van leidinggeven
- \* teamsamenstelling
- \* opnamebeleid
- \* wachtlijstproblematiek
- \* ...

### Personeelsbeleid

- \* werkdruk
- \* personeelsbezetting
- \* bijscholing
- \* evaluatie en feedback
- \* aanwerving en introductie
- \* ...

### Handhavingsprotocollen

Zijn ze gekend en worden ze door iedereen gedragen en toegepast?

Check of volgende instrumenten hun weg hebben gevonden:

- \* visietekst ten aanzien van agressie
- \* een gedragscode
- \* een interventie- en een nazorgprotocol
- \* permanentieregeling
- \* registratieformulier
- \* ...

### Tip: samenwerkingsverbanden

Vaak is er een organisatie in de buurt waar je wat van kan leren. Je kan samenwerken met een huispsychiater, dienst voor crisisopvang en herstelbemiddeling. Ook met time out projecten, politie en gerecht kan je afspreken om samen te werken.

Al gedacht aan een procesbegeleiding of supervisie? Doe beroep op Icoba als je een klankbord, informatie, advies of ondersteuning wil bij het ontwikkelen of verbeteren van je agressiebeleid. Een procesbegeleiding of supervisie kan en is kosteloos als jouw organisatie tot het Paritair Comité (P. C. ) 319. 01 of 331 hoort. Surf naar [www.icoba.be](http://www.icoba.be), daar kan je nagaan tot welk P.C. jouw organisatie behoort.

### Bouwkundige factoren

- \* slechte staat van het gebouw
- \* gebreken die niet snel hersteld worden
- \* geen vluchtwegen
- \* onvoldoende verlichting
- \* slechte akoestiek
- \* ...

### Materiële factoren

Zijn er technopreventieve maatregelen? Bijvoorbeeld:

- \* camerabeveiliging
- \* personenalarm

- \* hotelsloten (sloten die je van buiten enkel met een sleutel kan openen)
- \* spionnetjes (een lens in de deur waardoor je van binnen naar buiten kan zien wie er voor de deur staat)
- \* toegangscontrole (camera voor de deur, badges, sleutelcontrole)
- \* raam- en deurvergrendeling
- \* ...

In bijlage 2 vind je een schematisch overzicht van risicofactoren.

### Tip: de kleurenmethode

Wil je een beter zicht krijgen op gevaarlijke plaatsen in het gebouw en de omgeving? Gebruik dan de kleurenmethode.

Je duidt zones aan op een grondplan die je een onveilig gevoel bezorgen.

Rood: groot risico op agressie en/of de ruimte bevat kostbare goederen

Geel: geen aanzienlijke kans op agressie en/of de ruimte bevat goederen die niet echt kostbaar zijn.

Groen: ruimte bevat geen waardevolle spullen, kans op agressie is klein.

Bespreek nadien in groep het resultaat. Beargumenteer waarom je de plek onveilig vindt. Denk daarna samen na hoe je de plek veiliger kan maken.

### 3.1.3. Wat na een risicoanalyse?

Wacht na een risicoanalyse niet te lang om de resultaten te verwerken. Talmen werkt de-motiverend: de deelnemers willen resultaten zien. Afhankelijk van de uitkomst kan je nog bijkomende interviews of vragenlijsten plannen.

**Presenteer je analyse.** Bijvoorbeeld in een rapport of tijdens een personeelsvergadering met powerpoint presentatie. De presentatie alleen al verhoogt de betrokkenheid en de motivatie van de medewerkers om agressie aan te pakken.

De resultaten kenbaar maken is natuurlijk niet voldoende. Bepaal wat je ermee gaat doen. Welke doelstellingen wil je bereiken? Welke maatregelen en acties wil je ondernemen?

Volgend model is een handig hulpmiddel om **prioriteiten te bepalen** of om de noodzaak/opportuniteit van een maatregel af te wegen:

#### BELANGRIJK



Bron: Albrechts J, Geurs C, Caals A. en Dewaele A. ,Van missie tot strategie. Een handleiding voor beleidsontwikkeling in het sociaal - cultureel werk. Brussel, Politeia, 2007

Bekijk je acties in functie van belangrijkheid en kans tot slagen:

- \* Is de maatregel belangrijk, maar moeilijk te realiseren? Denk dan eerst nog eens goed na: plannen dus.
- \* Is de maatregel belangrijk en de kans groot dat het ook kan gerealiseerd worden? Moet je zeker doen.
- \* Is een maatregel onbelangrijk en de kans gering dat het ook kan gerealiseerd worden? Steek je tijd er dan niet in.
- \* Is een maatregel onbelangrijk, maar de kans tot realiseren groot? Probeer, maar steek er niet te veel tijd in.



### 3.1.4. Valkuilen bij het uitvoeren van een risicoanalyse

- \* Met een risicoanalyse focus je op problemen. Je gaat op zoek naar wat minder goed loopt. Het gevaar bestaat dat je kansen en zaken die goed lopen uit het oog verliest.
- \* Risico's zijn niet stabiel. Een risicoanalyse is een momentopname. Bijgevolg: éénmaal een risicoanalyse uitvoeren volstaat niet.
- \* Maak van een risicoanalyse geen dode letter. Daarom: neem je risicoanalyse ten aanzien van agressie op in het globaal preventieplan en het jaaractieplan (K. B. 17 mei 2007). Combineer het nuttige met het nodige.

### 3.2. I Have A Dream: het waarderend onderzoek

*Wie het 'eigen' niet eert is het grote niet waard.*

In plaats van je te richten op problemen en op wat niet goed loopt, kan het juist erg stimulerend zijn om te vertrekken van wat wel werkt.

Zo kom je al heel snel aan stimulerende acties om agressie te bestrijden. Ga eens na waar je meer van wil en wat je droom voor je voorziening is.

- \* Wil je er als team meer zijn voor elkaar?  
Droom dat iedereen vrolijk en gezwind komt werken.
- \* Wil je beter omgaan met fysieke agressie, op het moment zelf?  
Fantaseer dan dat je het hoofd biedt aan alle incidenten.
- \* Wil je meer preventieve maatregelen om agressie te voorkomen?  
Beeld je dan in dat complimentjes de voertaal zijn.

Het kan allemaal, vertrek vooral van je sterkte. De verbeeldingskracht van de mens en de capaciteiten om toekomstbeelden te scheppen, maken het mogelijk om de realiteit te veranderen en te maken.

Het waarderend onderzoek of appreciative inquiry werd ontwikkeld door David L. Cooperrider en Suresh Srivastva in de jaren 80. In 2003 pasten Ludema, Whitney en Mohr deze theorie toe in appreciative inquiry summits. Bij deze summits of werkconferenties worden de principes van het waarderend onderzoek in grote groepen toegepast. Vanaf dan is het waarderend onderzoek in volle opmars.

### 3.2.1. De kunst van vragen stellen

Een vraag stellen is niet alleen een onderzoeksdaad. Het is tegelijkertijd een interventie. Verandering start vanaf de eerste vraag. Bij het waarderend onderzoek ligt de focus bij het stellen van vragen op het positieve en op wat werkt.

Hoopvolle taal, bevestiging en positieve voorstellingen trekken mensen aan. Vandaar de kracht van waarderende vragen. Ze geven uitzicht op mogelijkheden en capaciteiten. Dat is de kern van duurzame verandering.

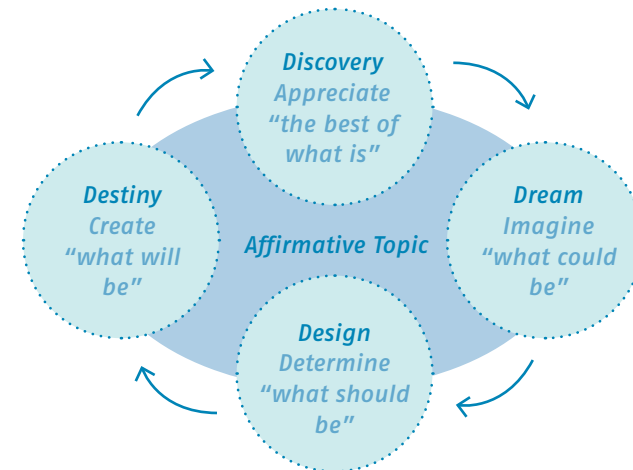
In de praktijk merk je wel dat men meestal vragen stelt over wat fout loopt. Vragen die de aandacht richten op problemen. Dat roept juist weerstand op, in plaats van enthousiasme.

Geloof je dat elke mens of organisatie een mysterie is dat gewaardeerd moet worden?

Heb je iemand in je team die de kunst van de juiste vragen stellen, beheerst?

Dan is deze methode iets voor jou.

### 3.2.2. De 4D-cyclus of het DNA-model (Watkins & Mohr)



Bron: [www.inspiring-results.com](http://www.inspiring-results.com)

Het waarderend onderzoek doorgaat 4 stappen: **discovery, dream, design** en **destiny**. Vooraleer op deze stappen in te gaan, ga je na met wie je ze wil zetten.

Wil je op enkele dagen tijd alle stappen met iedereen zetten? Dan zet je een summit of een waarderende werkconferentie op. Hierin werk je met een groep van een tiental medewerkers. Is de groep groter? Werk dan met meerdere groepen die elk terugkoppelen naar de voltallige groep.

De gouden regel is: betrek een brede groep werknemers en derden bij de interviews en conferentie. Zo draagt het hele systeem meteen de verandering. Wie zich mede-eigenaar voelt van het samen zoeken, denken en beslissen gaat makkelijker mee in de verandering.

Naast summits kan je kiezen om enkele sleutelfiguren in je organisatie te bevragen. Denk aan leidinggevenden of de leden van de werkgroep agressie.

## De voorbereiding

Geef bij de voorbereiding van een waarderend onderzoek veel aandacht aan het formuleren van het kernthema. Bereid je vragen bij de verschillende stappen goed voor. Je kan ook voorbereiden met een kerngroep waar de voornaamste belanghebbenden meedenken.

Kenmerken van **waarderende vragen**:

- \* Ze drukken nieuwsgierigheid uit, geen beoordeling
- \* Ze zijn positief of op z'n minst neutraal
- \* Het zijn open vragen
- \* Ze brengen gedachten op gang ('ik vraag me af...')
- \* Ze lokken meerdere antwoorden uit, zijn niet op zoek naar het enige juiste antwoord

## Het thema bepalen

Dit is de start. Beschrijf het thema waaraan je wil werken. Verwoord het in uitdagende termen. Een wens voor de toekomst wekt energie op. Een probleemstelling heeft die kracht niet meteen. Het onderwerp mag nog niet 'meetbaar' zijn op dit moment. Hou het algemeen. Het voorbeeld van Dieter:

Dieter werkt in een jongerenleefgroep. De laatste tijd komt hij niet graag meer werken want er is veel agressie. "Onlangs was het hek van de dam. Jos van de pubergroep had het niet begrepen op een sanctie die Saartje gaf. Hij liep boos weg, sloeg met de deur en schopte tegen alles wat op z'n pad lag. Saartje stond met haar mond vol tanden. Ze heeft al véééél geduld getoond. Ze straft Jos en dan gebeurt dit! Op de volgende teamvergadering kon iedereen ventileren. Een waterval van emoties: iedereen was het zat en voelde zich onzeker om bij een gevaarlijke situatie in te grijpen. De leefgroep is veranderd: er zijn een paar stoere jongens bijgekomen en ze lopen over ons heen. Vroeger stonden we er als één blok, en dat voelden de gasten ook. We willen als team maar één ding: weg met die onzekerheid. De teamcoach, Suzanne, wil de koe bij de horens vatten. Ze las iets over het waarderend onderzoek. Het leek haar wel wat. "

In de geest van een waarderend onderzoek kan je de oorspronkelijke vraag: "het team wil geen onzekerheid meer bij interventie van agressie" ombuigen naar "het team houdt het hoofd koel bij agressie". Dit is dan het thema van het waarderend onderzoek. Je kan uit het voorbeeld nog andere thema's distilleren. Bijvoorbeeld: "we willen als team één blok vormen", "we willen meer arbeidsvreugde" of "we willen beter begrijpen waarom jongeren het moeilijk hebben met sancties".

Om tot een thema te komen stel je **enkele gerichte vragen**:

- \* Wat hebben we in huis?
- \* Waarvan willen we meer?
- \* Waar willen we mee aan de slag?
- \* Waarin willen we groeien?

## Stap 1: Discovery

Dit is de **verkenningfase**. De essentie van deze stap is: zoek naar ervaringen waarin het kernthema zichtbaar is. Nu of in het verleden. Met behulp van het waarderend interview ga je in groepjes na wat elkeen het beste vindt en het meest waardeert in de organisatie. Vraag door op succesverhalen en zoek naar krachtbronnen. Iedere deelnemer kan zijn verhaal kwijt en trekt conclusies over wat hij ontdekt. Deze persoonlijke verhalen zorgen voor een grote betrokkenheid. Ze geven energie én motivatie om verder aan de slag te gaan.

Later kunnen de verschillende groepjes hun ontdekkingen delen en zoeken naar wat gemeenschappelijk is. Dit vat je samen in een lijstje, zin of tekst.

We komen even terug op het voorbeeld van Dieter:

"Suzanne vraagt ons: "Hoe komt het dat we ons in het verleden wel zeker voelden?" Eigenlijk, in het verleden hadden we ook zo'n paar stoere jongens in huis en toen konden we ze wel de baas. Iedereen kwam vrolijk werken, de sfeer in het team was top! Ook na het werk trokken we met de collega's op. Niet zo vaak, misschien 1 keer per maand? Maar het werkte. Iedereen wist van elkaar hoe hij op dat moment in het leven stond. Ze vroeg ons ook wat maakte dat we dan succesvol waren. Daar moest ik even over nadenken. Ja, ik zei het al: de teamsfeer. En ook: we hadden net een vorming 'omgaan met agressie' achter de rug. De kennis probeerden we om te zetten op de werkvloer. Je werd gecorrigeerd door je collega's als het niet zo vlot ging. Ze namen het ook sneller over en je kon even stoom afblazen. Haar laatste vraag was: "Wat waren jullie 2 grootste verwezenlijkingen in verband met het thema?" Daar moest ik niet lang over nadenken. In de zomer van 2009 hadden we een superkamp. Jos was toen ook mee. De laatste avond organiseerden we een barbecue en een fuif. Het was super. Ik herinner me ook dat we in oktober vorig jaar een mega crisis doorstonden. Eén van de gasten werd agressief en we moesten de politie bellen. Alles liep gesmeerd: we brachten iedereen in veiligheid en de begeleiders op dienst en de gast zelf werden nadien goed opgevangen. "

Je kan er in deze fase volgende elementen uitpikken:

- \* een topteam met topsfeer
- \* uitstekend activiteiten aanbod
- \* bijscholing doet wonderen
- \* kunnen rekenen op je collega's
- \* we organiseren superkampen
- \* we weten welke stappen we moeten ondernemen bij een crisis
- \* we zorgen voor onze collega's na een incident

Nu is het zaak om wat dieper te graven. Doorgrond de reden van succes. Stel waarderende vragen aan Dieter én de andere deelnemers. Bijvoorbeeld:

- \* Waarom is het een topsfeer in het topteam?
- \* Hoe komt dit?
- \* Waaraan kan je dit merken?
- \* Hoe kreeg je die sfeer te pakken?
- \* Was het een superkamp? Hoe komt dat?

De kracht is dat je tot heel concrete zaken komt. Zo concreet dat ze bij anderen meteen herkenbaar zijn en dat je makkelijk kan inpikken.

Interview je enkele medewerkers of het hele team? Breng alle conclusies samen en zoek naar raakpunten. Bespreek ze met het team.

Vragen die je helpen tijdens de **discoveryfase**:

- \* Welke kracht heeft de organisatie in huis?
- \* Wanneer functioneren jullie het best?
- \* Wie was er dan aanwezig?
- \* Wat maakt jullie succesvol?
- \* Beschrijf jullie drie grootste verwezenlijkingen.
- \* Waarom zijn dit jullie grootste verwezenlijkingen?
- \* Som vijf adjectieven op die jullie het best beschrijven.

## Stap 2: Dream

Dit is de **droomfase**. Wat zou er kunnen zijn? Welke droom heb je voor de toekomst? Zet deze op papier. Hang ze boven je bed, je schoorsteen of goed zichtbaar in de hal van de organisatie. Gebruik een tekening of krantenknipsel. Tijdens deze fase moedig je iedereen aan om te dromen en een beeld van mogelijkheden te scheppen. Dit geeft energie. Het verhaal van Dieter illustreert dit:

Dieter: *"De teamcoach vroeg me wat mijn dromen zijn. Een moeilijke vraag. Ik zou werkelijk willen dat het altijd peis en vree is. Dat werken niet als werken aanvoelt maar eerder als een uit de hand gelopen hobby. Iedereen is vrolijk en hulpvaardig. Dat komt omdat er voor elkaar wordt gezorgd. Meningsverschillen komen niet voor, agressie al helemaal niet. Er is ook geen tijd voor, we organiseren altijd wel wat. Een vakantie op Aruba, een festival of een lange fietstocht. Het team is een geoliede machine, we kunnen alles aan."*

Voeg alle dromen samen, zoek naar overeenkomsten en verspreid ze op de werkvloer. De dromen van Dieter op een rijtje.

- \* Het is altijd peis en vree
- \* Iedereen zorgt voor elkaar
- \* Het team is een geoliede machine
- \* Werken is een hobby: reizen en leuke dingen doen

Net zoals in de vorige stap vraag je door op wat Dieter vertelt. Hoe merk je dat het altijd peis en vree is? Wat doen mensen dan? Zijn er dingen die dit makkelijker maken? Iedereen zorgt voor elkaar. Welke handelingen garanderen dit? Voor sommigen is dit de moeilijkste stap. Het is niet voor iedereen weggelegd om zijn fantasie de vrije loop te laten.

**Richtvragen** die je kunnen helpen bij de droomfase:

- \* Hoe kan jullie toekomst eruitzien als de kwaliteiten die je bezit in veelvoud en altijd aanwezig zijn?
- \* Kijk eens naar de toekomst. Wat zie je binnen 10 jaar?
- \* Als je drie wensen mag doen, welke zijn dit?

## Stap 3: Design

Dit is de **vernieuwingsfase**. Wat zou er moeten zijn om de droom waar te maken? Tijdens deze fase omschrijf je concrete projecten en ideeën om verandering te realiseren. Je helpt zoeken naar manieren om de droom te vervullen. Kijk terug naar je droom: wat is dan het eerste voorbeeld van wat je wil waarmaken? En met wie wil je dat doen? Iedere deelnemer kiest een idee waarbij hij zich het meeste geroepen voelt om het te helpen verwezenlijken. Zet wie met hetzelfde idee aan de slag wil gaan samen in een groep. Als groep zet je drie opeenvolgende stappen:

1. Spreek een gedurfde ambitie uit. Omschrijf de toekomst alsof die al is gerealiseerd.
2. Brainstorm: wat kan je allemaal doen om dit beeld waar te maken?
3. Breng je idee in vorm. Maak zichtbaar hoe het uiteindelijk kan worden.

Kijk tijdens deze fase zeker naar de conclusies uit de discoveryfase: welke goede praktijken hebben jullie onder de knie?

Dieters voorbeeld:

*Hoe kan het team van Dieter zijn dromen waarmaken? Dat is de kern van deze stap. In het team vormen zich 3 groepjes. Eén groepje wil de droom van de geoliede machine waarmaken. De andere groep buigt zich over het werk als hobby. Ze besluiten meteen 'het is altijd peis en vree' erbij te nemen. De laatste groep buigt zich over de droom: iedereen zorgt voor elkaar. De eerste groep vindt dat een geoliede machine altijd weet wat er moet gebeuren. Iedereen is op elkaar ingespeeld en er heerst een sfeer van veiligheid. Daar is open communicatie en vertrouwen voor nodig. Een geoliede machine houdt in dat er heel wat kennis en vaardigheden aanwezig zijn. Dit is broodnodig om met de jongeren om te gaan. Ook in moeilijke situaties. Vorming is op zijn plaats. Ze willen werk maken van intervisie om de open communicatie en veiligheid te verbeteren. Er wordt ook nagedacht om de procedures te herbekijken. De 'zorg'-groep zet een zorgplan op poten. Zorg voor de gasten én de begeleiders. De groep die overblijft wil een buitenlands kamp organiseren. Leuke activiteiten moeten geld in het laatje brengen. Zo willen ze verveling in de kiem smoren.*

Nu worden de wilde ideeën omgezet in een plan. Een brainstorm is hier op zijn plaats. Werkgroepen worden uit de grond gestampt. **Vragen die steun bieden** bij deze fase:

- \* Wat is er nodig om de droom te realiseren?
- \* Welke projecten willen jullie effectief uitvoeren?
- \* Welke drie verwezenlijkingen zouden je dichter bij je droom brengen?
- \* Met wie zie je je samen die droom nastreven? Wie kan je helpen?
- \* Waarop moet je letten opdat je je gewaardeerd zou voelen?
- \* Aan welke kleine stukken van je droom kan je meteen werken?

## Stap 4: Destiny

Dit is de **realisatiefase**: actie! Wat zal er zijn? Stel doelen en onderneem acties. Realiseer de verandering en veranker de nieuwe cultuur. In deze fase kan je beroep doen op vertrouwde instrumenten zoals projectplanning. Het resultaat van deze stap is een globaal actieplan met concrete acties, tijdspad en wie-wat-waar-wanneer.

Om de verandering en de motivatie duurzaam te maken kan je **volgende vragen** stellen:

- \* Ben je je droom al aan het beleven?
- \* Wat maakt je trots?
- \* Blick eens terug waar je van komt en kijk waar je nu staat: wat is hetzelfde en wat is verschillend?
- \* Hoe koester je jouw vooruitgang?

### 3.2.3. Valkuilen van het waarderend onderzoek

In de literatuur bestaat er weinig kritiek op dit model. De methodiek is betrekkelijk nieuw. Aandachtspunten zijn:

- \* Interviews afnemen is niet eenvoudig, niet iedereen is geschikt.
- \* Het is lastig om de verzamelde data te analyseren.
- \* Stefaan Viaene (OSBJ): *"Eenmaal in gang gezet moet een waarderend onderzoek draaiende gehouden worden, anders valt het stil, alle opgewekte enthousiasme ten spijt. Het mag niet stoppen bij het bewust opwekken van energie en dan alle voornemens gewoon in de lade stoppen".*
- \* Deze methodiek kan resulteren in negatieve gevoelens door een impliciete vergelijking tussen een ideale en de actuele toestand. Veranderen is pas boeiend en motiverend als niet alles tegelijk hoeft te veranderen. Te veel verandering werkt chaos in de hand.

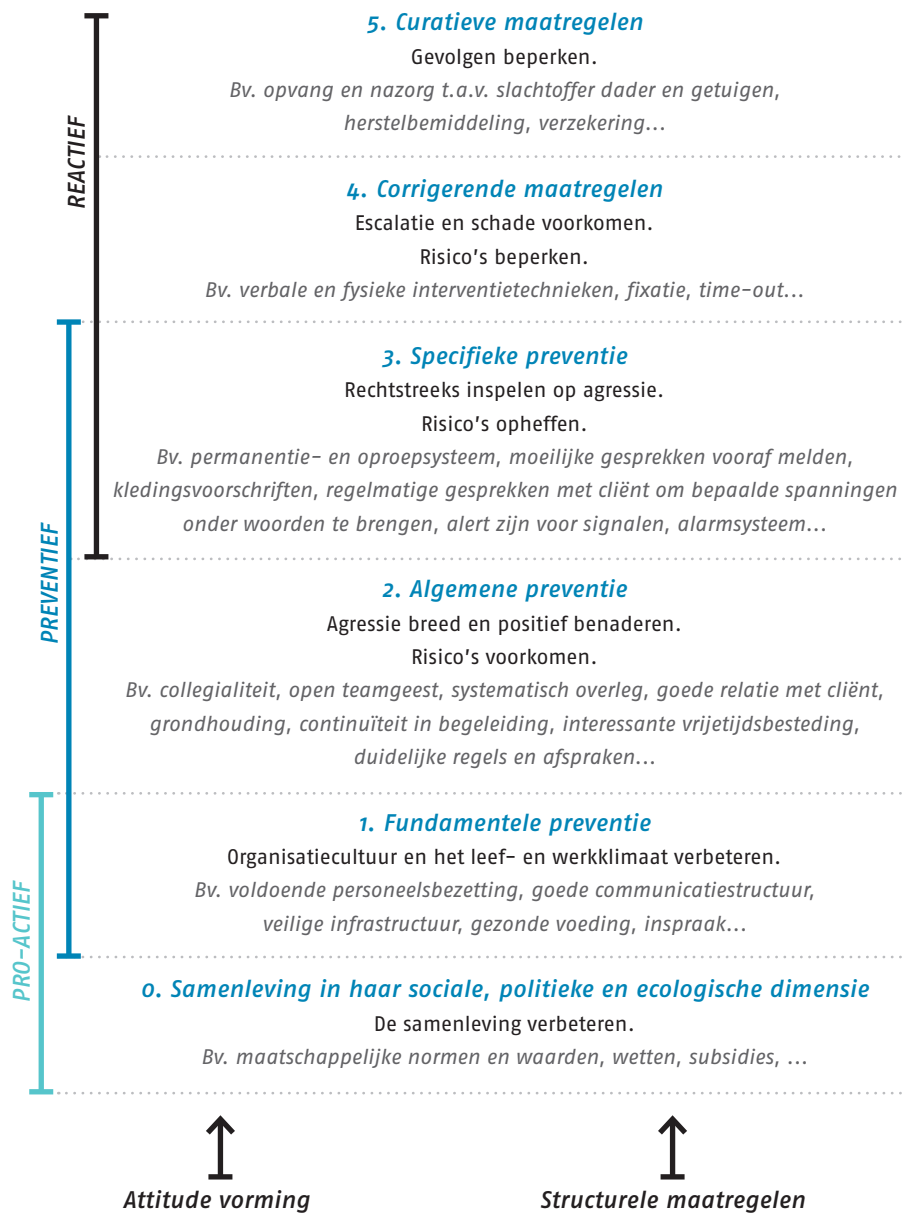
## 4. De preventiepiramide

De preventiepiramide is een **model voor de integrale aanpak van onveiligheid**. Het is een concept dat ruimer gaat dan de preventie van agressie. Je kan het goed gebruiken om je maatregelen te toetsen en om te zien hoe je aan het werk bent in je organisatie. Met de preventiepiramide kan je je maatregelen ordenen. Zo krijg je zicht op welk niveau je bezig bent. Je merkt ook op welke niveaus je nog maatregelen kan nemen.

Orde in de problemen betekent orde in het antwoord. De piramide is een **referentiekader** voor de uitbouw van een preventie- en veiligheidsbeleid met specifieke en algemene maatregelen.

### Tip: de piramide-check

*Doe zelf de oefening. Na een risicoanalyse of een waarderend onderzoek maak je een actieplan om maatregelen te nemen. Leg die specifieke acties eens naast de preventiepiramide en ga na of je maatregelen treft op alle niveau's.*



Vrij naar:  
 - *Omgaan met en aanpak van agressie. Zorgen in de praktijk.* Kluwer, 2003.  
 - Dit model werd ontwikkeld door J. Deklerck.

#### 4.1. Niveau 5: Curatieve maatregelen

Hier gaat het erom het kwaad zo goed mogelijk te herstellen, de nazorg te verzekeren. Curatief betekent letterlijk verzorgend. Preventie komt eigenlijk al te laat. Het gaat bijvoorbeeld om de opvang en vergoeding van slachtoffers van agressie. Het gaat om bestraffing en therapie van daders en het herstel van de relatie tussen dader en slachtoffer.

Het herstel van die relatie krijgt vaak nog te weinig aandacht. Diensten voor slachtofferhulp hebben hier daadwerkelijk aandacht voor. Sabine Cocquyt schreef er een boek over: Mij overkomt het niet, ontmoetingen met veroorzakers van verkeersongevallen.

*Sabine Cocquyt verloor jaren geleden haar beide ouders in een verkeersongeval. Haar zoon die toen als negenjarige op de achterbank zat, raakte zwaargewond en draagt daar nog altijd de gevolgen van. "Ik was in die tijd en nog vele jaren daarna enorm boos op de veroorzaker van het ongeval. Ik sprak toen over moord met voorbedachte rade. Nu noem ik ze zelfs geen daders meer, maar veroorzakers. Ik heb ingezien dat ook hun leven overhoop gehaald wordt. We denken allemaal: mij overkomt het niet. Maar na gesprekken met de vijf veroorzakers in mijn boek weet ik, en vrees ik, dat het ieder van ons kan overkomen."*

#### 4.2. Niveau 4: Corrigerende maatregelen

Je grijpt in om escalatie van incidenten te voorkomen, je last een time-out in en stopt het agressief gedrag. Zet je interventietechnieken in?

Je meldt en registreert agressie-incidenten. Wat registreer je? Hoe doe je dit?

Hoe helpt het je in de toekomst beter te handelen?

Je spreekt je collega's aan die onveilig gedrag stellen en moedigt hen aan in dialoog een betere manier van reageren te vinden. Veiligheidsprocedures worden strikt uitgevoerd.

#### 4.3. Niveau 3: Specifieke preventie

Vanaf niveau 3 werk je preventief in de echte zin van het woord. Je heft risico's op of vermindert ze. Je aanpak is probleem- en doelgericht en situeert zich op verschillende vlakken. Het gaat hier om een directe aanpak. Je wil bijvoorbeeld voorkomen dat welbepaalde problemen zich herhalen.

Je kan de dienstverlening verbeteren. Zo vermijd je al veel agressieve uitlatingen.

Bijvoorbeeld: beperk wachttijden en communiceer transparant.

Omgekeerd kan je er over denken om juist langere wachttijden in te stellen voor klanten

of cliënten die zich agressief gedragen. Mensen die zich gewelddadig gedragen tegenover

medewerkers moeten bijvoorbeeld een andere afspraak maken vooraleer ze geholpen worden.

Anderen met goed gedrag gaan voor.

Zijn er alarmsystemen, kledingvoorschriften? Worden moeilijke gesprekken met twee gevoerd? Worden huisbezoeken vooraf gemeld? Hoe bereid je gesprekken voor? Waar leg je de klemtonen?

#### 4.4. Niveau 2: Algemene preventie

Als je organisatorische maatregelen neemt en risico's bij de werknemer voorkomt, werk je op niveau 2 van de preventiepiramide.

Hier werk je aan een positieve sfeer en richt je je aandacht naar het versterken van de mogelijkheden en de draagkracht van mensen en structuren. Zoek naar een breed en positief antwoord op problemen. Zo verdwijnen deze sneller naar de achtergrond. Constructief ingrijpen schept een klimaat waarin agressief gedrag minder of niet gedijt. Dit lijkt minder effectief dan werken op niveau 3, maar toch is er een rechtstreeks preventie-effect.

Denk bijvoorbeeld aan collegialiteit, open teamgeest, systematisch overleg, een goede relatie met de personen die je begeleidt, een goede sfeer in de groep, continuïteit in de begeleiding en duidelijke regels en afspraken.

Een voorbeeld van duidelijke regels en afspraken binnen de naschoolse kinderopvang

- \* Luister naar elkaar, luisteren betekent ook STOP is STOP
- \* Verstop of steel geen spullen van anderen.
- \* Doe anderen geen pijn en stoer anderen niet met wat je zegt, doet of laat zien. Doe niet mee aan: pesten, uitsluiten, schoppen, slaan, duwen, uitdagen, vervelende grappen maken, vervelende liedjes zingen, iemand tot iets dwingen, vervelend friemelen, vervelende gebaren maken.
- \* Je mag je eigen geheimen en eigen mening hebben.
- \* Hou rekening met anderen. Zorg ervoor dat anderen kunnen doen/zeggen/zien/horen/voelen wat ze willen/kunnen, mogen en/of moeten.
- \* Bij ruzies: eerst zelf praten, vraag hulp als het nodig is.
- \* Opkomen voor jezelf en anderen mag... laat jezelf en anderen geen pijn doen. NEE zeggen mag!

Bron: PPSI, project preventie seksuele intimidatie.

#### 4.5. Niveau 1: Fundamentele preventie

De naam zegt het al: deze maatregelen zijn het fundament van je gehele preventiebeleid. Ze zijn fundamenteel voor een goed resultaat van maatregelen op de hogere niveaus.

Het gaat hierbij om zaken zoals een sociaal beleid, een emancipatiebeleid, een veilige infrastructuur, ontspanningsmogelijkheden, minimumlonen, goede arbeidsomstandigheden, gezonde voeding, goede communicatiestructuur...

De maatregelen op niveau 1 zijn positief georiënteerd. Hun doel is de leefkwaliteit te verbeteren. Het verband tussen agressie en de maatregelen is vrijwel indirect. Bij de keuze van maatregelen wordt niet onmiddellijk gedacht aan hun preventieve betekenis. Als er problemen opduiken, draagt een positieve context ertoe bij dat ze makkelijker en sneller worden opgelost.

Een organisatie met een stabiele personeelsbezetting in een ruimtelijke omgeving, met groen en ontspanningsmogelijkheden zal minder met agressie te maken krijgen dan een organisatie die is gehuisvest in te krappe ruimtes met een heel groot personeelsverloop.

#### 4.6. Niveau 0: De samenleving in haar sociale, politieke en ecologische dimensie

Een preventiebeleid krijgt vorm door de heersende visie op de maatschappij, de algemene houding tegenover de ander, staatsstructuren en regeringen, of het gebrek eraan. Het voorkomen en inperken van agressie houdt verband met de visieontwikkeling op agressie.

##### **De theorie van de kapotte ramen**

Criminologen James Wilson en George Kelling stellen dat misdaad onvermijdelijk het gevolg is van wanorde.

Als een kapot raam niet wordt gerepareerd, concluderen voorbijgangers dat niemand het iets kan schelen en dat niemand er verantwoordelijk voor is. Al gauw gaan er meer ramen kapot en de sfeer van anarchie zal zich vanuit het gebouw uitbreiden naar de straat waarin het staat. Er gaat een signaal vanuit dat alles mag. In een stad, zo schrijven ze, hebben betrekkelijk kleine problemen als graffiti, openbare wanorde en agressieve bedelarij dezelfde betekenis als kapotte ramen en lokken ze ergere misdaden uit.

Trek dit door naar je straat, je buurt, je werkomgeving. Hoe gaat jouw gemeente om met afval en materiaal dat kapot is? Welke normen zijn er? Laten verloederen of in actie komen en herstellen wat stuk is? Is dit dan ook preventie? Jawel, een opgeruimde, nette straat zet meer aan tot respect en netheid, dan een vuile, onverzorgde straat.

# Bijlage 1

## vragenlijst agressie

Je kan ervoor kiezen om de vragenlijst anoniem in te vullen. Voor de verwerking van de vragenlijsten is het noodzakelijk dat je aangeeft in welke functie je werkt.

Kruis aan wat voor jou van toepassing is:

- Logistiek
- Administratie
- Begeleiders
- Ondersteunende diensten (pedagoog, gezinsbegeleider, medisch of paramedisch)
- Directie
- Busbegeleiding
- Andere

### 1. Lichamelijke agressie tijdens het werk

#### 1.1. Welke vorm(en) van lichamelijke agressie werd(en) de afgelopen 12 maanden tegen jou gebruikt?

- Fysiek hinderen om je werk uit te voeren
- Spugen
- Duwen – stompen – vastgrijpen
- Gooien met voorwerpen
- Bijten – krabben – haar trekken
- Slaan – schoppen
- Kwetsen met voorwerp
- Andere .....
- Geen -> Ga door naar punt 2.

#### 1.2. Van wie ging die agressie uit?

- Cliënt
- Cliëntsysteem (vrienden, familie, ...)
- Collega's
- Leidinggevenden
- Andere .....

#### 1.3. Hoe vaak heb je de afgelopen 12 maanden tijdens je werk een situatie meegemaakt waarin lichamelijke agressie tegen jou werd gebruikt?

- Afgelopen jaar niet
- Afgelopen jaar één of meerdere keren
- Iedere 6 maanden één of meerdere keren
- Iedere 3 maanden één of meerdere keren
- Iedere week één of meerdere keren

### 2. (Non-)verbale agressie en ernstige bedreiging tijdens het werk

#### 2.1. Welke vorm(en) van (non-)verbale agressie werd(en) de afgelopen 12 maanden tegen jou gebruikt?

- Schelden
- Uitdagen/Provoceren
- Bang maken
- Dreigen om fysieke agressie te gebruiken
- Dreigen met voorwerp of wapen
- Spullen kapot maken
- Andere .....
- Geen -> Ga door naar punt 3.

#### 2.2. Van wie ging die agressie uit?

- Cliënt
- Cliënten systeem (vrienden, familie, ...)
- Collega's
- Leidinggevenden
- Andere .....

#### 2.3. Hoe vaak ben je de afgelopen 12 maanden tijdens je werk in aanraking gekomen met (non-) verbale agressie en bedreigingen?

- Afgelopen jaar niet
- Afgelopen jaar één of meerdere keren
- Iedere 6 maanden één of meerdere keren
- Iedere 3 maanden één of meerdere keren
- Iedere week één of meerdere keren



### 3. Lastig gedrag tijdens het werk

#### 3.1. Welke vorm(en) van lastig gedrag heb je de afgelopen 12 maanden ondervonden?

- Afspraken niet nakomen, negeren, bij herhaling niet aan de regels houden
- Negeren of sociaal isoleren
- Beledigen/Belachelijk maken
- Treiteren/Pesten
- Gestolen spullen
- Iemand die zichzelf pijn dreigt te doen in jouw bijzijn
- Andere .....
- Geen -> Ga door naar punt 4.

#### 3.2. Van wie ging dit lastig gedrag uit?

- Cliënt
- Cliënten systeem (vrienden, familie, ...)
- Collega's
- Leidinggevenden
- Andere .....

#### 3.3. Hoe vaak had je de afgelopen 12 maanden te maken met lastig gedrag op het werk?

- Afgelopen jaar niet
- Afgelopen jaar één of meerdere keren
- Iedere 6 maanden één of meerdere keren
- Iedere 3 maanden één of meerdere keren
- Iedere week één of meerdere keren

### 4. Letsel en/of klachten ten gevolge van agressie tijdens het werk.

#### 4.1. Heb je de afgelopen 12 maanden ten gevolge van agressie geweld op het werk:

- Een licht letsel opgelopen (schaafwonden, blauwe plekken, bloedneus, blauw oog,...)
- Een ernstig letsel opgelopen (steekwonden, botbreuk, bewusteloosheid, kneuzingen,...)
- Andere .....
- Neen

#### 4.2. Ben/heb je de afgelopen 12 maanden ten gevolge van lastig gedrag en agressie op het werk:

- Wel eens thuisgebleven van het werk
- Langer dan 4 weken thuisgebleven van het werk
- Wel eens minder goed gefunctioneerd op het werk
- Langer dan 4 weken minder goed gefunctioneerd op het werk
- Je plezier in het werk verloren
- Ernstig overwogen om van job te veranderen.
- Andere .....
- Neen

#### 4.3. Ben je de afgelopen 12 maanden dikwijls op je hoede voor lastig gedrag en agressie tijdens je werk?

- Ja
- Neen

#### 4.4. Heb je ten gevolge van het lastige gedrag of de agressie dat je de voorbije 12 maanden meemaakte, op dit moment nog één van de volgende klachten?

- Last van beelden en herinneringen die je niet van je af kan zetten
- Bepaalde plaatsen, taken of personen moet je vermijden omdat je er angstig van wordt
- Er niet aan willen denken en/of er niet over willen praten
- Schrikreacties bij gebeurtenissen, die lijken op het lastige gedrag of de agressie dat je meemaakte.
- Neerslachtigheid als je eraan denkt of eraan herinnerd wordt
- De indruk dat alles wat je doet meer inspanning vraagt dan voordien.
- Andere .....
- Geen

### 5. De rol van de omgeving

#### 5.1. Zijn er elementen in de omgeving die maken dat je je bedreigd voelt?

- Alleen op dienst - huisbezoek - avondwerk - nachtwerk (omcirkel wat van toepassing is)
- Werk-/Leefruimte is niet aangepast
- Groepssamenstelling
- Teamsamenstelling
- Gebrek aan informatie
- Gebrek aan communicatie
- Gebrek aan collegiale steun

- Gebrek aan afspraken
- Gebrek aan voorlichting – vorming/training
- Andere .....
- Geen

**5.2. Bij wie kan jij terecht als er zich lastig of agressief gedrag heeft voorgedaan?**

- Collega eigen team/afdeling
- Collega ander team/afdeling
- Directe leidinggevende
- Vertrouwenspersoon
- Andere .....
- Niemand

**6. Bedrijfscultuur**

**6.1. De betrokkenheid van collega's na agressie-incidenten is groot**

- Helemaal oneens
- Oneens
- Eens
- Helemaal eens

**6.2. De betrokkenheid van de leidinggevende na agressie-incidenten is groot**

- Helemaal oneens
- Oneens
- Eens
- Helemaal eens

**6.3. Vriendjespolitiek komt in onze organisatie niet voor**

- Helemaal oneens
- Oneens
- Eens
- Helemaal eens

**6.4. Zijn er in de organisatie mensen die bepaalde (groepen) medewerkers minderwaardig noemen?**

- Ja
- Neen -> Ga door naar 6. 6

**6.5. Wie durft echt in te gaan tegen degenen die medewerkers proberen te kleineren**

- Leidinggevendden
- Collega's
- Ik zelf
- Cliënten
- Andere .....
- Niemand

**6.6. Zijn er in de organisatie mensen die bepaalde (groepen) cliënten minderwaardig noemen?**

- Ja
- Neen -> Ga door naar punt 7.

**6.7. Wie durft echt in te gaan tegen degenen die cliënten proberen te kleineren**

- Leidinggevendden
- Collega's
- Ikzelf
- Cliënten
- Andere .....
- Niemand

**7. Beoordeling van preventieve maatregelen**

Hieronder staan mogelijke preventieve maatregelen tegen agressie en lastig gedrag. Geef per maatregel aan in hoeverre deze op jouw afdeling genomen wordt. Geef vervolgens per maatregel aan hoe zinvol je deze maatregel vindt als hij goed wordt uitgevoerd: 1 staat voor 'helemaal niet zinvol' en 5 voor 'zeer zinvol'.

<i>Maatregel</i>	<i>Wordt de maatregel uitgevoerd?</i>	<i>Hoe zinvol vind je de maatregel?</i>
Agressie-incidenten worden gemeld en geregistreerd	<input type="radio"/> nooit <input type="radio"/> soms <input type="radio"/> regelmatig <input type="radio"/> altijd	1 2 3 4 5
Agressie wordt besproken in het werkoverleg	<input type="radio"/> nooit <input type="radio"/> soms <input type="radio"/> regelmatig <input type="radio"/> altijd	1 2 3 4 5

Agressie wordt besproken in functioneringsgesprekken	<input type="radio"/> nooit <input type="radio"/> soms <input type="radio"/> regelmatig <input type="radio"/> altijd	1 2 3 4 5
Agressie wordt opgenomen in het handelingsplan van cliënten	<input type="radio"/> nooit <input type="radio"/> soms <input type="radio"/> regelmatig <input type="radio"/> altijd	1 2 3 4 5
Op de afdeling zijn afspraken gemaakt over normen/gedragsregels met betrekking tot agressie en geweld	<input type="radio"/> nee <input type="radio"/> beperkt <input type="radio"/> ja	1 2 3 4 5
De afspraken over normen en gedragsregels zijn vastgelegd in een gedragscode, zodat iedereen (cliënt/bezoek/personeel) weet waaraan hij/zij zich moet houden	<input type="radio"/> nee <input type="radio"/> beperkt <input type="radio"/> ja	1 2 3 4 5
Op de afdeling zijn afspraken gemaakt over procedures die gevolgd moeten worden tijdens een agressie-incident (agressieprotocol)	<input type="radio"/> nee <input type="radio"/> beperkt <input type="radio"/> ja	1 2 3 4 5
De medewerkers van de afdeling zijn getraind in het omgaan met agressie en geweld	<input type="radio"/> niet <input type="radio"/> onvoldoende <input type="radio"/> voldoende <input type="radio"/> goed	1 2 3 4 5
Op de afdeling zijn voldoende gekwalificeerde krachten aanwezig gezien de problematiek van cliënten	<input type="radio"/> zeer onvoldoende <input type="radio"/> onvoldoende <input type="radio"/> net onvoldoende <input type="radio"/> ruim voldoende	1 2 3 4 5
Op de afdeling zijn voldoende technopreventieve maatregelen, zoals alarm, vluchtwegen en camera's, getroffen	<input type="radio"/> zeer onvoldoende <input type="radio"/> onvoldoende <input type="radio"/> net onvoldoende <input type="radio"/> ruim voldoende	1 2 3 4 5
Er zijn duidelijke afspraken over opvang na een agressie-incident (opvangprotocol)	<input type="radio"/> nee <input type="radio"/> beperkt <input type="radio"/> ja	1 2 3 4 5

Medewerkers kunnen na agressie-incidenten een beroep doen op externe hulp	<input type="radio"/> nee <input type="radio"/> beperkt <input type="radio"/> ja
De instelling verzorgt hulp bij aangifte	<input type="radio"/> nee <input type="radio"/> beperkt <input type="radio"/> ja

## 8. Belemmeringen

Hieronder vind je mogelijke belemmeringen bij het nemen van maatregelen tegen agressie. Geef per item aan in hoeverre jij dit op jouw afdeling ervaart als een belemmering bij de aanpak van agressie: 1 betekent 'dit is absoluut geen belemmering' en 5 staat voor 'dit belemmert in hoge mate'.

<i>Maatregel</i>		<i>Hoe belemmerend je dit?</i>
Het probleem wordt niet serieus genomen door het management	<input type="radio"/> helemaal oneens <input type="radio"/> oneens <input type="radio"/> eens <input type="radio"/> helemaal eens	1 2 3 4 5
Het probleem wordt niet serieus genomen door medewerkers	<input type="radio"/> helemaal oneens <input type="radio"/> oneens <input type="radio"/> eens <input type="radio"/> helemaal eens	1 2 3 4 5
De idee leeft dat maatregelen tegen agressie te veel geld kosten	<input type="radio"/> helemaal oneens <input type="radio"/> oneens <input type="radio"/> eens <input type="radio"/> helemaal eens	1 2 3 4 5
De idee leeft dat maatregelen tegen agressie te veel tijd kosten	<input type="radio"/> helemaal oneens <input type="radio"/> oneens <input type="radio"/> eens <input type="radio"/> helemaal eens	1 2 3 4 5
Het management heeft andere prioriteiten	<input type="radio"/> helemaal oneens <input type="radio"/> oneens <input type="radio"/> eens <input type="radio"/> helemaal eens	1 2 3 4 5

Er is een dalende motivatie omdat maatregelen geen effect hebben

- |                                       |           |
|---------------------------------------|-----------|
| <input type="radio"/> helemaal oneens | 1 2 3 4 5 |
| <input type="radio"/> oneens          |           |
| <input type="radio"/> eens            |           |
| <input type="radio"/> helemaal eens   |           |
- 
- |                                       |           |
|---------------------------------------|-----------|
| <input type="radio"/> helemaal oneens | 1 2 3 4 5 |
| <input type="radio"/> oneens          |           |
| <input type="radio"/> eens            |           |
| <input type="radio"/> helemaal eens   |           |

Er is een dalende motivatie omdat er geen sancties bestaan tegen 'daders'

### 9. Opmerkingen

Als je vragen hebt of als je meer informatie wil geven, dan kan je dat hieronder.

.....

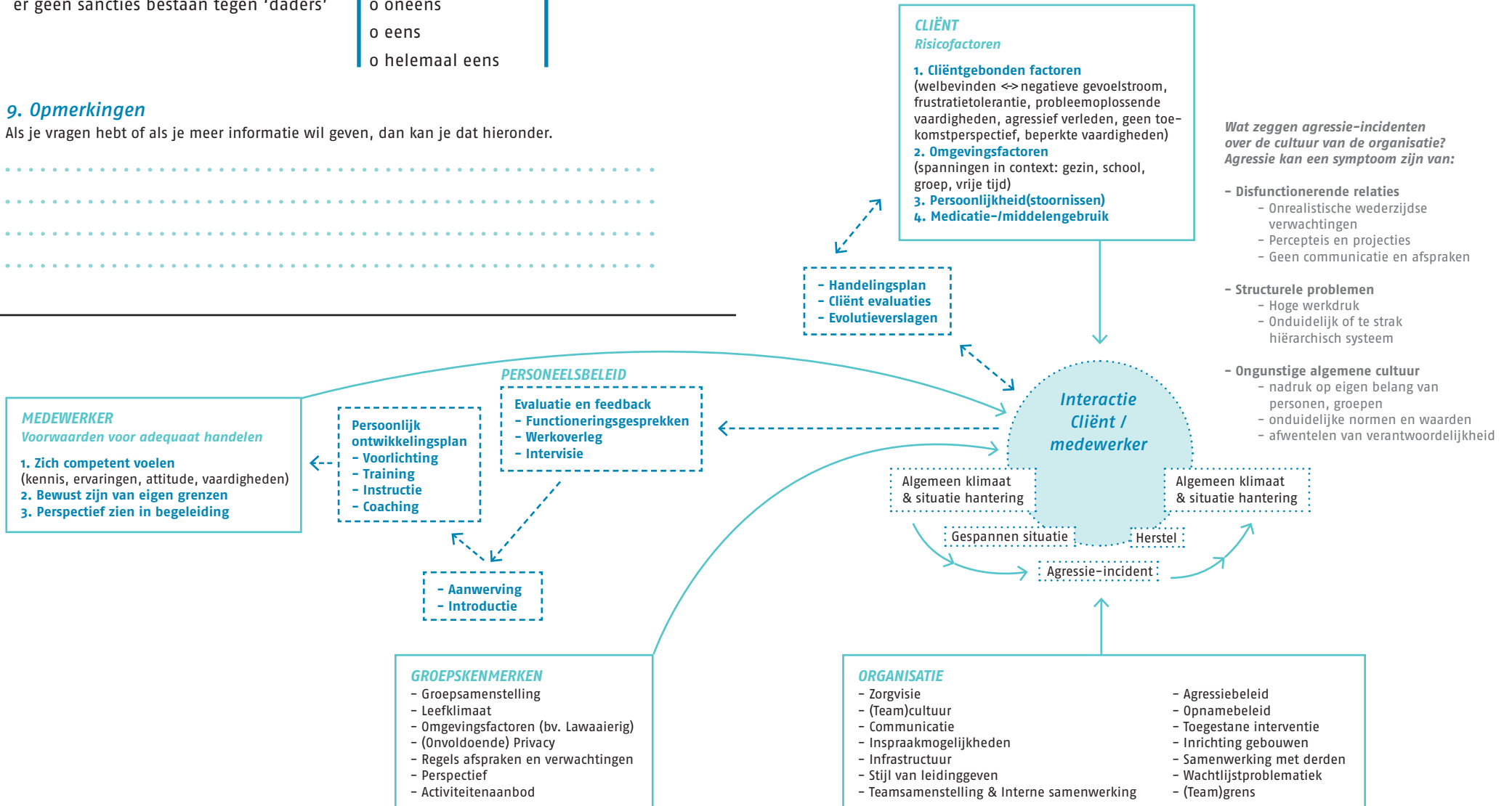
.....

.....

.....

.....

# Bijlage 2 Risicofactoren



# Bijlage 3

## registratieformulier

### Persoonsgegevens

Naam medewerker .....

Geboortedatum .....

Afdeling .....

Naam leidinggevende .....

Wie vulde formulier in? .....

### Gegevens agressie-incident (kruis aan wat past)

Naam slachtoffer(s) .....

Cliënt  Medewerker  Derde

Naam dader(s) .....

Cliënt  Medewerker  Derde

Locatie .....

Datum ..... Tijdstip ..... Duur .....

### Aard van het incident (kruis aan wat past)      Uitlokkende factoren (kruis aan wat past)

<input type="checkbox"/> Verbale agressie	<input type="checkbox"/> Andere cliënt
<input type="checkbox"/> Fysieke agressie	<input type="checkbox"/> Verzoek tot actie
<input type="checkbox"/> Seksuele agressie	<input type="checkbox"/> Weigering
<input type="checkbox"/> Agressie naar materiaal	<input type="checkbox"/> Slecht nieuws
<input type="checkbox"/> Discriminatie	<input type="checkbox"/> Omgevingsfactoren
<input type="checkbox"/> Intensiteit op een schaal van 0 tot 10	<input type="checkbox"/> Verandering
<input type="checkbox"/> Andere .....	<input type="checkbox"/> Middelengebruik
	<input type="checkbox"/> Andere .....

### Acties ondernomen om agressie te stoppen (kruis aan wat past)

Geen .....

Gesprek .....

Waarschuwing .....

Weggestuurd .....

Contact beëindigd, weggegaan .....

Met kracht tegengehouden .....

Naar kamer gestuurd .....

Afzondering ..... Duur .....

Permanentie ingeschakeld .....

Politie ingeschakeld .....

### Gevolgen (kruis aan wat past, noteer beknopt wat informatie over de gevolgen)

Geen .....

Materiële schade, nl. ....

Lichamelijke letsels, nl. ....

Psychische schade, nl. ....

Arbeidsongeschikt, nl. ....

Datum teambespreking .....

### Gevolgen voor dader (omcirkel wat past)

Sanctie ..... ja / neen

Herstel ..... ja / neen

Financiële vergoeding ..... ja / neen

Time out ..... ja / neen

Doorverwijzing ..... ja / neen

Aangifte ..... ja / neen

### Nazorg slachtoffers

Eerste opvang / Datum .....

Eerste gesprek / Datum .....

2de gesprek / Datum .....

3de gesprek / Datum .....

Doorverwijzing / Datum .....

# Weten: agressierisico bepalen

## Bijlage 4

### Hoe?

Vul onderstaande tabel in met behulp van de gegevens vanuit:

- de incidenten-registratie
- en/of een mondelinge of schriftelijke bevraging van de medewerkers.

Type	Omvang, aantal per jaar	Gelden de risico's voor speciale teams, cliënten, groepen, situaties of activiteiten? Zo ja, welke	Belangrijkste oorzaken	Belangrijkste gevolgen	Risico?*

\* Om vast te stellen of een bepaald type agressie een risico vormt, spreek je best onderling een aantal normen af (bv. rond omvang: verbale agressie wordt een risico vanaf meer dan 2 incidenten per week)

## Bronnen

Dewulf Luk, Ik kies voor mijn talent, Leuven, Lannoo Campus, 2009

Van Beirendonck Lou, Iedereen content, Leuven, Lannoo Campus, 2010

Orem Sara L., Binkert Jacqueline and Clancy Ann L., Appreciative Coaching: A Positive Process for Change, New York, Wiley, 2007

Bouwen Griet, Leiden naar talent en bezieling, Leuven, Lannoo Campus, 2010

Stag (stichting arbeidsmarkt gehandicaptenzorg), Profijt van arbobeleid, werkpakket agressie in de gehandicaptenzorg, Breda, 2003, druk: Koninklijke drukkerij Broese en Peereboom [www.profijsvanarbobeleid.nl](http://www.profijsvanarbobeleid.nl)

Van Tilburg Erik, Agressie. Praktijkboek voor hulpverleners, begeleiders en leerkrachten. Antwerpen, Garant, 2004

Werkgroep omgaan met agressie, AZ VUB, Omgaan met en aanpak van agressie. Zorgen in de praktijk, Mechelen, Kluwer, 2003

Brouwer Elisabeth, Peerdeman Peter, Handboek Veilige zorg, Baarn, HB Uitgevers, 2007

Albrechts J, Geurs C, Caals A. en Dewaele A., Van missie tot strategie. Een handleiding voor beleidsontwikkeling in het sociaal – cultureel werk. Brussel, Politeia, 2007

FCB Dienstverleners in arbeidsvraagstukken, Praktijkjds 2. Registreren van agressie. Deze uitgave is als worddocument te downloaden van [www.fcbwjk.nl](http://www.fcbwjk.nl). Ontwikkeld in opdracht van sociale partners ABVAKABO FNV, CNV Publieke Zaak en de MOgroep en het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Utrecht 2007

Tijdschrift voor veiligheid, onveiligheid integraal aanpakken: de preventiepiramide, artikel van J. Deklerck, 2006

Cocquyt S., Mij overkomt het niet. Ontmoetingen met veroorzakers van verkeersongevallen. Uitgeverij Epo, Antwerpen, 2010

## Websites

[www.profijsvanarbobeleid.nl](http://www.profijsvanarbobeleid.nl): website van stichting arbeidsmarkt gehandicaptenzorg. Hoe je arbeidsomstandigheden kunt verbeteren vind je in de arbocatalogus van de gehandicaptenzorg onder het motto: profijt van Arbobeleid.

[www.werk.belgie.be](http://www.werk.belgie.be): de website van de Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg. Je vindt er meer over de wettelijke verplichtingen ten aanzien van risicoanalyse, de rol van de preventieadviseur, het globaal preventieplan en jaaractieplan.

[www.soas-r.com](http://www.soas-r.com): Soas-r heeft in samenwerking met IGCN een digitaal registratiedocument ontwikkeld.

[www.fcbwjk.nl](http://www.fcbwjk.nl): FCB heeft kennis en hulpmiddelen voor werkgevers en werknemers in Nederlandse welzijns & maatschappelijke dienstverlening, jeugdzorg en kinderopvang. Ze doen onderzoek naar de arbeidsmarkt en helpen de branches bij het omgaan met verzuim, reïntegratie, personeelsbeleid en opleidingsbeleid.

## ‘Voorkomen is wijs’ Campagne 2010

*Materiaal 2010 te bestellen of te downloaden op [www.icoba.be](http://www.icoba.be)*

\* Sticker 'Voorkomen is wijs'

\* Posters – A2-formaat

- Laat op tijd stoom af. Hoe zorg jij voor jezelf?
- Een pluim kikkert op. Hoe geef jij erkenning?
- Steek je kop niet in 't zand. Meld geweld

\* Den Geweld-igen Courant – Knipselkrant met informatie en tips.

\* Brochures

- Hoe help ik kinderen, jongeren en volwassenen hun agressie te beheersen? Wegwijs in educatieve materialen
- Mijn rol in agressiepreventie. Brochure voor medewerkers
- Voorkom agressie. Kijk en luister. Brochure voor beleidsmakers

.....

© Sociale Fondsen VOHI & 331 – Icoba, Brussel, November 2010. Deze publicatie is een uitgave van de Sociale Fondsen VOHI & 331 – Icoba. Ze staat ten dienste van de Vlaamse opvoedings- en huisvestingsinrichtingen en de Vlaamse welzijns en gezondheidssector. Ze mag niet gebruikt worden voor commerciële doeleinden. V.U.: Luc Jaminé, ICOPA, Handelskaai 48, 1000 Brussel



