



Voorkom  agressie.

Mijn
rol
in



agressie-
preventie

Brochure voor medewerkers

IC^oBA

Inhoud

<i>Intro</i>	3
<i>Ik en mezelf</i>	4
Luister naar je lijf.	4
Ga bewust om met je lichaamstaal	6
Ik en conflicten	6
Mijn kernkwadrant	9
Mijn basishouding	10
Cognitieve programmering	11
Zelfreflectie	12
Ik doe wat me te doen staat	13
<i>Ik en interactie</i>	14
De situatie ontmijnen? Schat de kans op agressie in.	14
Zet sensitiviteit in: speel in op behoeften	15
<i>Ik en mijn team</i>	16
Open communicatie	16
Gedeelde verantwoordelijkheid	18
Agressie op de agenda	20
<i>Bijlagen</i>	22
<i>Geraadpleegde bronnen</i>	30
<i>'Voorkomen is wijs' campagnemateriaal</i>	31

Mijn rol in agressiepreventie



Voorkomen is beter dan genezen. Zeker als het gaat over agressie en ander grensoverschrijdend gedrag. Preventie is niet alleen een zaak van de overheid of van de beleidsmakers in je organisatie. Ook jij vervult een belangrijke rol in het voorkomen van agressie op je werk. Deze brochure beschrijft zo concreet mogelijk wat je precies kan doen. Zowel in je individueel handelen als in je gedrag tegenover collega's, cliënten en derden. Verder staat ze stil bij wat je kan doen tegenover het team en de organisatie waar je werkt.

Van jou verwachten collega's, leidinggevend en zelfs de maatschappij dat je professioneel bent. Ook in die situaties waar agressie dreigt of aanwezig is. Men verwacht dat je er mee helpt voor te zorgen dat agressie geen kans krijgt.

Ook jij mag op jouw beurt verwachten dat je werkgever inspanningen doet om jouw veiligheid en welzijn te waarborgen.

Je ziet het: ieder heeft zijn verantwoordelijkheid.

Ik en mezelf

In interactie met anderen beïnvloed je elkaar constant. Door wat je zegt, hoe je het zegt en door je houding. Hoe bewuster je daar mee omgaat hoe meer controle je hebt over de invloed die je op een ander uitoefent. Dat betekent dat je die invloed kan inzetten om agressie te voorkomen.

Over jou en jezelf is uiteraard veel meer te zeggen dan er in een brochure kan. We lichten hier acht aspecten toe die in preventie van agressie een rol spelen. Het eerste aspect heeft te maken met de signalen die je lichaam je geeft over de wereld rond je. Daarna staan we stil bij het belang van lichaamstaal. Het derde aspect is je conflicthanteringsstijl. Daarna lichten we het aspect kernkwadrant en kernkwaliteit toe. Het vijfde aspect gaat over je basishouding. Daarna is de cognitieve programmering aan de beurt. Het voorlaatste aspect gaat over zelfreflectie. Afsluiten doen we met een overzichtje van zaken die je te doen staan.

Luister naar je lijf

Er zijn twee belangrijke emoties die je best tijdig herkent. Angst en boosheid. Beide hebben ze naast gevoelsmatige ook lichamelijke kenmerken. Soms merk je de lichamelijke eerder op dan de gevoelsmatige. Leer ze in elk geval tijdig te herkennen want het zijn belangrijke signalen om te handelen. Denk aan: jezelf of anderen in veiligheid brengen, ontmijnend tussenkomen of een collega vragen om even mee in te springen.

Op welke signalen let je in geval van angst?

Angst heeft een duidelijk afgebakende reeks lichamelijke signalen die bij veel mensen op ongeveer dezelfde manier voorkomen. Een opstoot van adrenaline zorgt ervoor dat je lichaam zich in angstige toestand klaarmaakt om of te vechten of te vluchten. Het is dan eigenlijk bezig met meer bloed te pompen naar spieren, hart en longen. Er komt ook meer suiker in je bloed. Dat is extra energie voor je spieren. Ook je pupillen en je oogleden gaan wijder open staan: je hebt meer focus nodig in een gevaarsituatie. Heel je systeem wijst je op nakend gevaar en richt zich op het herstellen van je behoefte aan veiligheid. Dit laatste kan door te vechten of vluchten.

Oefeningtip

Probeer eens het volgende: ga per twee op een afstand van ongeveer 5 meter van elkaar staan. Laat de andere op een agressieve manier op je af stappen. Wat doe je wanneer hij op een armlengte van jou komt? Ga je achteruit of opzij? Zet je je schrap? Vlucht of vecht je? Was je eerste reactie effectief? Probeer eens om je lichaam bewust in te zetten door je blik, stem of houding te variëren.

En bij boosheid?

Boosheid is een veel minder duidelijk afgelijnde emotie. Zeker qua lichamelijke gewaarwording. Sommige mensen noemen spanning in de nekspieren als signaal van opkomende boosheid. Anderen dan weer fysieke onrust of een 'knoop'-gevoel in de buik. Het zijn allemaal signalen die op onbehagen wijzen: je voelt dat er over jouw grens is gegaan. Dat kan een fysieke, emotionele of morele grens zijn. Welk belang je aan die grens hecht, bepaalt je uiteindelijke reactie.

Als je boosheid ervaart is het goed om te proberen de stappen van geweldloze communicatie toe te passen:

- * Observeer, neem waar wat je letterlijk hoort of ziet. Voeg geen interpretaties toe. Oordeel niet. Zeg neutraal en concreet welk gedrag jouw grens overschrijdt.
- * Ga na wat je gevoel is bij die observatie. Maak er zelf geen verhaal van en vorm geen gedachten over wat anderen doen. Zeg gewoon wat je voelt.
- * Neem verantwoordelijkheid voor jouw deel. Zeg welke behoeften aan de basis van dat gevoel liggen.
- * Formuleer een verzoek aan de ander in neutrale en positieve termen. Zeg wat je wil, niet wat je niet wil. Geef de andere de ruimte om er al dan niet op in te gaan. Een verzoek is geen eis of een opdracht. Je staat per definitie open voor een 'Nee'.

Blaas op tijd stoom af!

Maak een wandeling, luister naar muziek, praat met vrienden, doe een terrasje, doe een work-out in de sportzaal of boek een massage... Dat verfrist. Daarna kun je de wereld aan.

Ga bewust om met je lichaamstaal

Wist je dat mensen de neiging hebben om elkaars gedrag te spiegelen? Een glimlach lokt meestal een glimlach uit. Kruis tijdens een gesprek je benen en je merkt dat je gesprekspartner dat in de meeste gevallen ook doet. Een vijandige of dreigende houding zal in de meeste gevallen een gelijkaardige houding uitlokken bij de andere. Je lichaamstaal speelt dus in contact met anderen een heel belangrijke rol. Daarom deze tips:

- * Samengeknepen handen of het bedekken van je kruis geven een angstige of gesloten indruk.
- * Straal betrouwbaarheid en standvastigheid uit door letterlijk stevig op je benen te staan. Wees bewust van je lichaam: probeer zoveel mogelijk met je buik te ademen en je aandacht op de situatie rond je te richten.
- * Knik vaak met je hoofd. Knikken stimuleert medewerking en eensgezindheid.
- * Bedek je gezicht niet: je gesprekspartner kan je mimiek niet lezen.
- * Neem een open houding aan: geen gekruiste armen of benen. Als het lichaam zich sluit, doet de geest dat ook.
- * Een prettig gesprek voeren? Zit of sta in een hoek van 90°. Je kan makkelijk oogcontact maken en mekaars lichaamstaal waarnemen.

Meer weten over lichaamstaal?

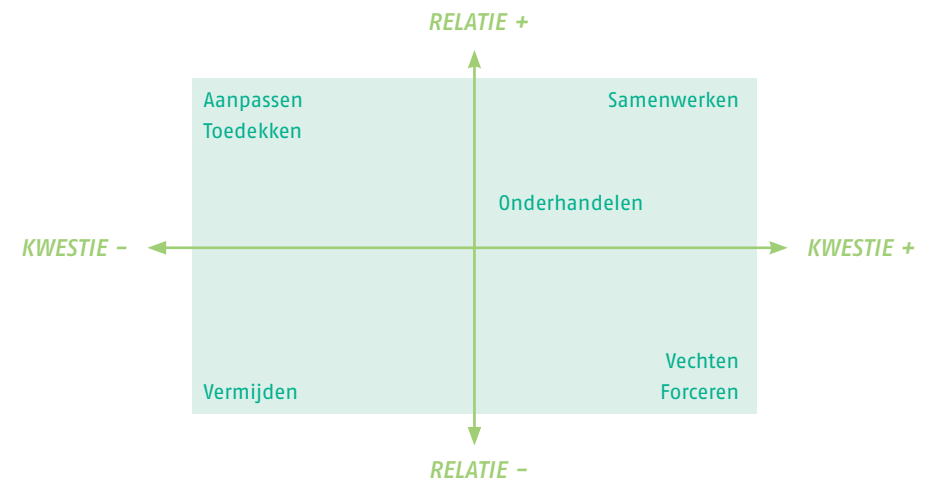
Surf naar www.lichaamstaal.nl/ of naar <http://lichaamstaal.startpagina.nl/>

Ik en conflicten

Denk eens aan het laatste conflict dat je meemaakte. Hoe stelde je je toen op? Reageer je meestal zo? Je hebt waarschijnlijk een favoriete manier om met conflicten om te gaan. Die ontwikkelde je op basis van je ervaringen en aanleg. Er bestaan verschillende manieren om met conflicten om te gaan. Het is goed je daar bewust van te zijn. Want bepaalde conflicten vragen een bepaalde manier van reageren.

Er zijn vijf manieren om een conflict te hanteren. Elke hanteringsstijl is afhankelijk van twee dimensies. De eerste is het belang van de conflictkwestie. Een conflict over de samenstelling van het menu in de leefgroep zal iets anders betekenen dan een conflict met een ouder over jouw kwaliteiten als medewerker.

De tweede gaat over het belang dat je hecht aan de relatie met de andere partij. Op je werk zijn niet alle mensen even belangrijk voor je.



Vechten doe je wanneer de kwestie voor jou belangrijker is dan de relatie met de andere. Hier valt opkomen voor je rechten onder.

Toedekken of aanpassen doe je wanneer het belangrijk is om de relatie goed te houden en je weinig belang hecht aan de kwestie. Het is een vorm van toegeeflijkheid.

Vermijden doe je wanneer noch de relatie noch de kwestie voor jou erg belangrijk zijn.

Samenwerken doe je wanneer zowel kwestie als relatie erg belangrijk zijn. Het is dan zeer de moeite om naar een oplossing te zoeken en je daar samen voor in te zetten.

Onderhandelen doe je wanneer kwestie en relatie enig belang hebben voor jou. De oplossing gaat minder diep dan bij samenwerken. Maar de kwestie wordt wel meer aangepakt dan bij vermijden. Je laat wel meer schieten dan wanneer je ergens voor vecht maar minder dan wanneer je je aanpast.

In zijn boek 'Teamcoaching in de jeugdhulpverlening' situeert Geert Stroobant opvoedings- en conflicthanteringsstijlen langs twee andere dimensies. Namelijk die van zorg voor structuur en regels en die van zorg voor ruimte en aanvaarding. In de eerste leer je de andere met regels en normen om te gaan. In de tweede zorg je ervoor dat de andere zich autonoom en ontdekkend kan ontwikkelen.

Schematisch:



Ook hier is het zo dat je een favoriete of dominante stijl hebt. Weerom een kwestie van je aanleg en eerdere ervaringen met opvoeden en conflicten hanteren. Dat neemt niet weg dat bepaalde situaties een specifieke tussenkomst vragen. Ook al ligt die jou niet zo van nature. Hier volgt een kort overzicht van welke stijl je best in welke situatie inzet.

- * Een **autoritaire stijl** hanteer je in situaties waar je snel moet ingrijpen, zoals in crisissen. Op dat moment structureer je maximaal en geef je weinig ruimte. Met andere woorden je moet forceren. Denk aan een uit de hand gelopen ruzie tussen jongeren of kinderen. Wat dan belangrijk is: het gevecht stoppen, veiligheid herstellen en ergere schade voorkomen. Je relatie met de betrokkenen zet je even op de achtergrond.
- * Er zijn situaties waarin je best het conflict vermijdt. Dat je met andere woorden ruimte geeft aan de andere. Het zijn die situaties waarin je te weinig informatie hebt om te weten welke tussenkomst de beste zou zijn. Het is geoorloofd om de regels naar de achtergrond te laten verschuiven. Je gaat nog niet in op de kwestie. Denk hier bijvoorbeeld aan een bezoeker van het inloopcentrum die zeer opgewonden binnenstuift en iedereen afblaft. Tegelijk voel je dat de veiligheid van anderen niet bedreigd is. Dan is het beter om die persoon even te laten afkoelen. Pas later probeer je meer contextinformatie te achterhalen. Je hanteert hier best de **stijl met ruimte**.
- * Denk even aan een kind in de naschoolse opvang dat vaak wordt gepest, ondanks jouw eerdere tussenkomsten. Op een dag barst het uit en gooit het een tafel en enkele stoelen om. In zulke situatie kan je best je relatie met het kind voorop stellen en niet de regels. Het kind heeft op dat moment je steun nodig en ruimte om zijn frustratie naar buiten te brengen. Hier is een **zorgende stijl** meer op z'n plaats.

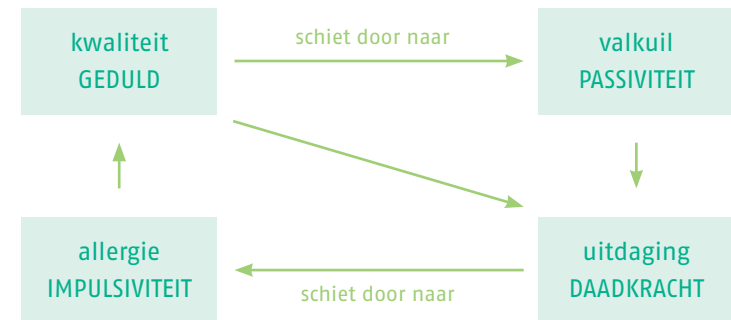
- * De **gezaghebbende stijl** zet je in wanneer de situatie en ook de betrokkenen bij het conflict het aankunnen om via communicatie tot een oplossing te komen. De partijen hebben oor voor elkaars argumenten en zijn in staat om daar rekening mee te houden. Het geschil kan afgerond worden met een win-win gevoel bij de betrokkenen.

In bijlage 1 vind je een kleine vragenlijst die je helpt te ontdekken wat jouw favoriete conflicthanteringsstijl is. Wil je nog meer weten over conflicthantering en wanneer welke stijl inzetten? Surf eens naar <http://www.testjegedrag.nl/tjg/conflict/index.htm>

Mijn kernkwadrant

Wat zijn jouw kernkwaliteiten? Dat zijn die kwaliteiten die samen met de zinsnede "Dat is nu typisch aan jou" worden genoemd. Denk aan zaken als geduldig, besluitvaardig of competitief. Elke kwaliteit heeft ook een keerzijde, een valkuil. Je trapt in je valkuil als je je kwaliteit overdrijft. Geduld kan vervallen in passiviteit. Wanneer je in je valkuil trapt, leidt dat bij sommigen tot irritatie. Dan vormt jou valkuil voor de andere een allergie. Ook jij hebt bepaalde allergieën. Een geduldig persoon kan moeilijk tegen mensen die impulsief of gejaagd zijn.

Door zicht te hebben op wat je kwaliteiten, valkuilen en allergieën zijn, kom je er achter wat je uitdagingen zijn. Dat zijn de positieve evoluties van je kernkwaliteiten. Daarvoor heeft Daniel Ofman het kernkwadrant ontwikkeld. Je ziet hieronder een voorbeeld voor de kwaliteit 'geduld'.



Wil je agressie voorkomen? Probeer dan een goed zicht te hebben op je kernkwadranten. Het helpt je om je reacties op gedrag van anderen te begrijpen. En andersom kan je beter inschatten hoe te reageren om te vermijden dat de ander allergisch of agressief reageert.

Tip

Bekijk je conflicthanteringsstijl eens in zo'n kwadrant. Wat is dan je valkuil? Je allergie? Voor welke uitdaging kom je te staan?

Als je wil weten welke kwaliteiten je allemaal hebt, kan je de vragenlijst in bijlage 2 eens invullen. Je kan natuurlijk ook het kwaliteitenspel spelen met je collega's. Je vindt de referenties van het spel achteraan in deze brochure.

Wil je meer weten over kernkwaliteiten en kwadranten? Surf eens naar:

<http://home.wanadoo.nl/a.heer/Kernkwaliteiten.htm>

<http://www.carrieretijger.nl/functioneren/ontwikkelen/persoonlijkheidsmodellen/kernkwaliteiten>

Mijn basishouding

Maak werk van een professionele basishouding. Als je dat doet sla je twee vliegen in één klap. Doordat je houding respect voor de ander uitstraalt, zal je niet makkelijk mikpunt van grensoverschrijdend gedrag worden. Verder helpt het je consequent om te gaan met situaties op je werk. Ook die waarin conflict of agressie dreigen de kop op te steken.

Enkele aspecten van een professionele basishouding.

Aanvaarding is gebaseerd op respect voor de eigenheid van de andere in zijn overtuigingen, normen en waarden. Daardoor erken je hem in zijn bestaan en hoeft hij niet te vechten om erkend te worden. Aanvaarding betekent niet dat je zomaar alles van de andere moet nemen. Maatschappelijke grenzen gelden ook voor diegenen waarmee je werkt, collega's of cliënten.

Beschikbaarheid betekent dat je 'aanwezig bent'. Je pikt tijdens je werk actief signalen op van kinderen, bewoners of groepsleden. Je ondersteunt hen zo nodig bij het maken van keuzes of het omgaan met gemaakte fouten. Dit geeft de andere het gevoel mee te tellen.

Betrouwbaarheid toon je door te doen wat je zegt en door te zeggen wat je doet en waarom. Betrouwbaar zijn betekent dat je de privacy respecteert van de mensen voor en met wie je werkt. Het betekent ook dat je de situatie meester bent: je straalt rust en zelfzekerheid uit.

Flexibiliteit betekent dat je vlot mee kan met het soms onvoorspelbare verloop van je traject met cliënten. In de hulpverlening nog sterker dan in de kinderopvang. Flexibiliteit geeft uiting van je engagement tegenover je cliënten. Maar dit betekent niet dat je volledig mee moet gaan met die onvoorspelbaarheid. Wees ook hier duidelijk in wat je grenzen zijn.

Geweldloze weerbaarheid is gebaseerd op geweldloosheid: een levensinstelling die geweld afzweert. De energie die je anders in het conflict steekt, steek je nu in het stevig in je schoenen staan. Daardoor doorbreek je de vicieuze cirkel van agressie die tegenagressie uitlokt. De aanvaller raakt hierdoor gedestabiliseerd. Want vanuit zelfdiscipline laat jij jouw gedrag niet bepalen door het gedrag van de agressieve ander.

Loyaliteit is vooral van belang in je relatie met je collega's en je organisatie. Nog het beste wordt ze verwoord als: "Wat er ook gebeurt, ik sta achter je." Zowel op het niveau tussen medewerkers als op het niveau organisatie-medewerker. Het gaat er onder andere om dat je elkaar niet onderuit haalt in het bijzijn van cliënten. Loyaliteit geeft uiting aan een positief organisatiebeeld.

Onvoorwaardelijk achter de ander staan, ook op moeilijke momenten. Sta borg voor zorg: ik ben jouw begeleider, verzorger of opvoeder wat er ook zij. Natuurlijk gelden ook hier je persoonlijke en maatschappelijke grenzen over wat wel of niet toelaatbaar is.

Cognitieve programmering

"Wij kunnen ons bewustzijn plannen en programmeren en onze mentale wereld waarin we willen leven, kiezen. Als noodsituaties zich voordoen zullen we antwoorden uit die mentale en emotionele wereld." – Dorothy Samuel

Je zelfbeeld wordt opgebouwd uit verschillende zaken. Onder andere je mogelijkheden, je zekerheden en onzekerheden. Opgedane ervaringen brengen hierin nuancering aan. Deze nuanceringen kun je ook bewust inzetten. Dat heet cognitieve programmering. In het geval van omgaan met agressie (of voorkomen dat die zich zou voordoen) kies je op voorhand van uit welke instelling je zal reageren. De keuze hangt onder andere af van je vaardigheden en eerdere ervaringen.

- * Wees voorbereid op agressie en op je houding daarin: "het kan elk moment de kop opsteken".
- * Kies het aanknopingspunt voor dialoog met de cliënt. De oorzaak van frustratieagressie is altijd te vinden in: verlies, ontbering, aantasting, bedreiging, angst, machteloosheid, stress... Focus op wat de andere nodig zou kunnen hebben, vraag er naar.
- * Richt je op wat je minimaal wilt bereiken met je cliënt.
- * Geef eigen grenzen aan.

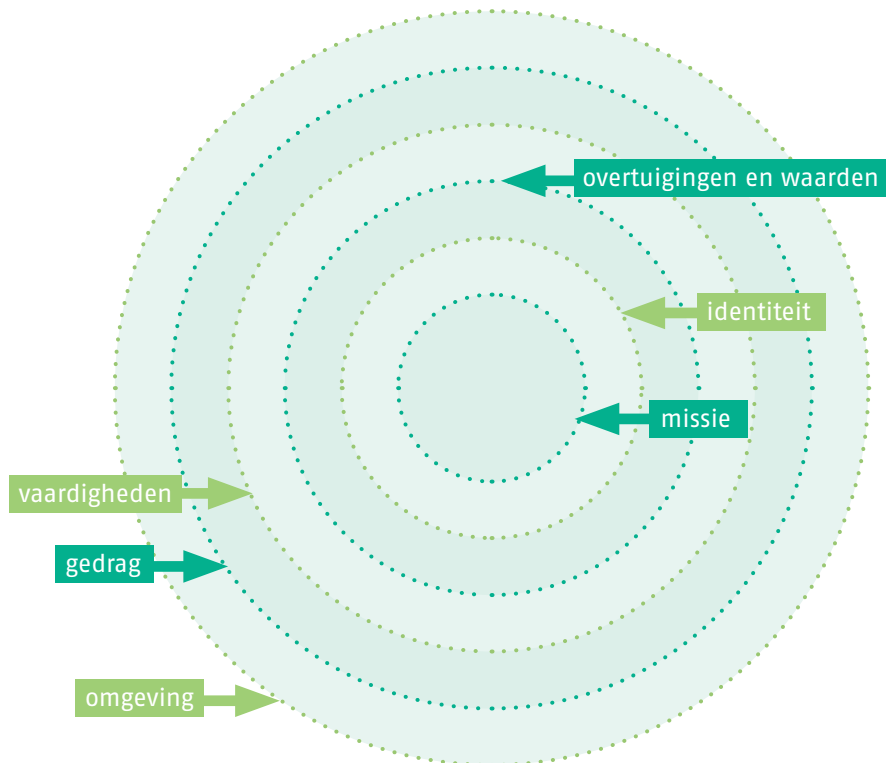
Zelfreflectie

Reflectie is bewust stilstaan en nadenken over voorbije ervaringen om daaruit te leren. Hier gaat het om reflecteren over je professioneel handelen. Over hoe je op situaties reageert en welk gevoel je daarbij hebt.

Het resultaat is inzicht in jezelf. Maar ook in het effect van methoden en technieken die je inzet in de omgang met anderen. Tegelijk krijg je een meer duidelijke kijk op de emoties die situaties bij je oproepen.

Zelfreflectie is een bijzondere vorm van reflecteren. Je doet het zelfstandig; op eigen initiatief en alleen. Dat is niet gemakkelijk en vergt behoorlijk wat discipline. Er bestaan heel wat modellen die je kunnen helpen om te reflecteren. Meestal zijn ze terug te brengen tot zes opeenvolgende stappen die steeds dieper inzoomen op wat jouw gedrag stuurt in een bepaalde situatie.

Die zes stappen of niveaus zijn:



Helpende vragen per niveau:

Omgeving

Waarop reageer ik?
Waar en wanneer doe ik dat?
Wat zie en wat hoor ik?
Wie is er bij?

Gedrag

Wat deed ik precies?
Hoe stond ik erbij?
Hoe bewoog ik?
Wat zei ik juist?

Vaardigheden

Wat moet ik kunnen om dit te doen?
Welke vaardigheden heb ik als...?
Hoe slaagde ik erin om dat te doen?
Welke methode kon ik daar nog voor inzetten?

Overtuigingen en waarden

Vanuit welke norm handelde ik?
Wat vond ik belangrijk in deze situatie?
Wat betekende het voor mij om...?
Wat was mijn uitgangspunt toen ik dat deed?

Identiteit

Wie was ik in deze situatie?
Welke rol schuilt achter die waarden?
Wie ben ik dat ik dat belangrijk vind?
Wat is er typisch voor mij?

Dieperliggende behoeften, mijn missie

Wat geeft richting aan mijn leven?
Van waaruit handel ik?
Waartoe sta ik in de wereld?

Ik doe wat me te doen staat

Voer bestaande afspraken in verband met veiligheid en bescherming tegen agressie consequent uit. Ook al heb je soms het gevoel dat ze het werk vertragen of wat belemmeren. Dat betekent ook dat je collega's aanspreekt op onveilig gedrag of wanneer zij bestaande afspraken niet consequent naleven.

Meld en registreer incidenten met grensoverschrijdend gedrag. Hiermee voorkom je dat incidenten incidenten blijven. Zorg er mee voor dat je leidinggevende verschillende gevallen van agressie naast elkaar kan leggen. Zo kan hij ze met elkaar vergelijken. Hoe vaak komt agressie voor? In welke situaties? Hoe ernstig is het? Antwoorden op deze vragen kunnen aantonen dat het nodig is om structureel iets aan agressie te doen. Ze kunnen ook richting geven aan de te nemen maatregelen.

Meer informatie over registratie vind je in de Icobra-brochure 'Voorkom agressie. Kijk en luister. Brochure voor beleidsmakers.'

Doe het maximale om agressie te voorkomen door je gedrag en houding bewust in te zetten. Wees een voorbeeld in je omgang met collega's en cliënten. Toon respect, wees beleefd en correct.

Ik en interactie

De situatie ontmijnen? Schat de kans op agressie in

Ga er niet van uit dat er zich op jouw werkvloer geen agressie zal voordoen. Het is natuurlijk niet de bedoeling dat je constant op je hoede moet zijn. Letten op bepaalde signalen kan helpen om een inschatting te maken van de kans op agressie.

Meestal is er een opbouw naar agressief gedrag. Dat is zo omdat de meest voorkomende vorm van agressief gedrag het gevolg is van een of andere frustratie. Hoe sneller je de signalen oppikt die wijzen op nakende agressie, hoe sneller je kan ingrijpen. Let dus op signalen van spanning:

- * stemverheffing en soms ook stemwijziging
- * motorische onrust: ijsberen, frutselen aan kleding, gesticuleren...
- * rood worden
- * passief verzet, niet mee willen
- * situatie dwarsbomen
- * trekkende spieren, beven
- * vochtige of tranende ogen

Merk je deze signalen op? Dreigt escalatie? Doe dan een ontmijnende interventie.

Ontmijnen betekent dat je voorkomt dat een situatie uitmondt in agressie. Het gaat om twee belangrijke zaken. Het herkennen van signalen die wijzen op dreigende escalatie (zie hierboven). En het bewust inzetten van verbale en non-verbale technieken of trucs.

De essentie van ontmijnen is dat je de controle over de communicatie met de potentiële agressor overneemt.

In de meeste gevallen doe je om te ontmijnen een beroep op een verrassingseffect. Daardoor wordt je gesprekspartner even uit zijn lood geslagen en krijg jij de kans het heft weer in handen te nemen. Enkele voorbeelden van tussenkomst:

- * **Herinterpreteren:** Besef dat de ander een probleem heeft, niet jij. Geef daarom een totaal andere interpretatie aan de situatie. Stap uit de rol die de agressieve persoon van je verwacht en zorg voor verwarring. Roept iemand bv. "rotzak", reageer dan met "Wat? Waar?" en kijk achterom. Ook naast hem of haar gaan staan en beginnen mee roepen, werkt verrassend.
- * **Humor** is een goede spanningsbreker op voorwaarde dat je niet uitlacht.

* **Iets onverwacht gek doen.** Hoe zelfzekerder je dit doet, hoe beter het effect. Begin bijvoorbeeld plots te huppelen of ga op je stoel staan. Schreeuw, gil of zing met een gek stemmetje. Of begin plots ergens heel intens en verbaasd naar te wijzen. Door zo onverwacht te reageren zorg je voor verbijstering. Zo krijg je tijd om jezelf in veiligheid te brengen of een andere techniek toe te passen. Een neveneffect is dat je ook je eigen spanning kanaliseert.

* Wil je je niet laten verleiden tot discussie of toegift? Zet **de kapotte grammofoonplaat** in. Blijf je instructie op een zelfde rustige wijze herhalen. Bv. "Stop, ik wil dat je nu stopt. Ik zei stop. Ik wil dat je nu stopt, ...".

Zet sensitiviteit in: Speel in op behoeften

We bespraken eerder je basishouding als medewerker in de dienst- of hulpverlening. Je geeft er mee aan er te zijn voor de ander, hem te erkennen in zijn eigenheid. Dat geeft hem een veilig en geborgen gevoel. Door je sensitief op te stellen laat je zien dat je rekening houdt met andermans behoeften en gevoelens. Op welke behoeften je precies inspeelt, hangt af van verschillende factoren. Denk bijvoorbeeld aan leeftijd, ontwikkelingsniveau of omgeving. Een kleuter die voor het eerst naar de naschoolse opvang gaat, heeft vooral behoefte aan veiligheid en geborgenheid. Een veertiger met levensvragen heeft waarschijnlijk meer behoefte aan begrip, perspectief en houvast.

Het belangrijkste is dat de ander merkt dat je je sensitief opstelt. Je kan dat onder andere laten blijken door:

- * je vertrouwen in iemand uit te spreken
- * waardering en complimenten te geven
- * je gedrag aan dat van de ander aan te passen
- * te checken of je de gevoelens van de ander goed hebt opgepikt
- * andermans principes en morele overtuigingen te respecteren
- * gevoelens en behoeften die een ander voelt te helpen verwoorden in een gesprek
- * begrip te tonen wanneer iets pijnlijk is voor de ander en daar passend op te reageren
- * actief te luisteren en vragen te stellen

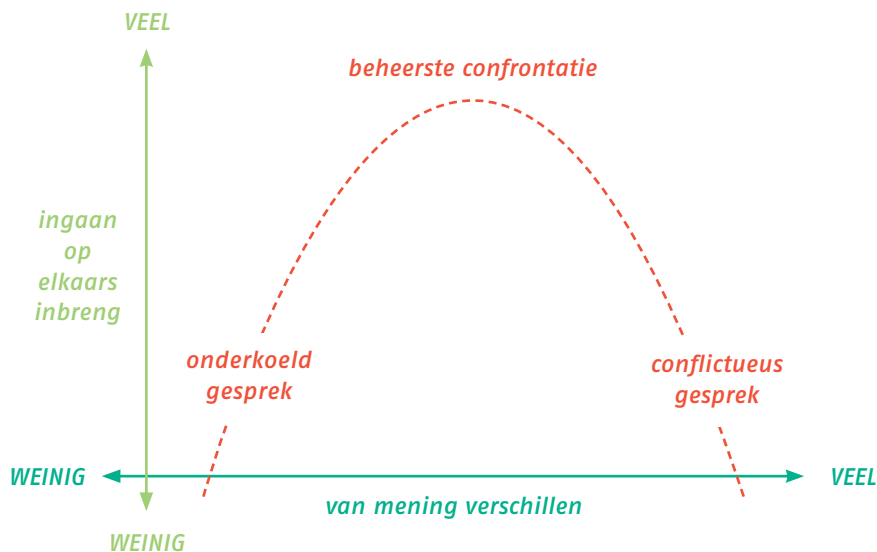
Ik en mijn team

Open communicatie

Het is bijna een open deur intrappen: open communicatie bevordert het welbevinden van teamleden. Maar open communicatie is niet hetzelfde als zomaar zeggen wat in je opkomt. Daarvoor moet aan enkele basisvoorwaarden voldaan zijn. Een overzicht in de vorm van enkele én-én stellingen.

De communicatie in een team is én **taakgericht** én **groepsgericht**. Het gaat én om het resultaat waar je voor gaat (taak) én over de mensen en hun welbevinden die voor dat resultaat gaan (groep). Tussen de aandacht voor de taak en de aandacht voor de mensen moet een evenwicht bestaan. Dat zal uiteraard nooit perfect fifty-fifty verdeeld zijn. Soms eist de taak het grootste deel van de aandacht op. Denk bijvoorbeeld aan de laatste vergadering voor de jaarlijkse ouderbarbecue. Het accent zal daar vooral op het organisatorische liggen. Tijdens de vergadering erna zal het accent misschien vooral liggen op het menselijke: "We zijn fier dat het weer eens een schot in de roos was! Dankzij ieders inzet!".

De communicatie zal des te opener zijn als je in een team ingaat op ieders inbreng én durft van mening te verschillen. Het is de confrontatie tussen de inbreng van elk teamlid die dynamiek in overleg brengt. Schematisch uit een boek van Jef Stevens:



Meningsverschillen vermijden houdt het risico in dat de communicatie verarmt en daardoor op de duur uitdooft. Als enkel meningsverschillen aan de orde zijn, dreigt de escalatie en slaan meningsverschillen om in conflicten. Wees in professionele communicatie zakelijk maar niet afstandelijk en leg voldoende zin voor relativiteit aan de dag.

Dat brengt ons bij de volgende voorwaarde: een goede balans tussen **onderlinge afhankelijkheid** en **eigenbelang**. Te veel het eigenbelang op de voorgrond stellen is niet bevorderlijk voor de taakprestaties van een team. Te veel de nadruk leggen op het groepsbelang zet dan weer het individueel welbevinden onder druk. Het beste is via onderhandelen tot een compromis komen waarbij er een win-win situatie is tussen groeps- en eigenbelang. Een makkelijke check hiervoor is om na een beslissing de tafel rond te gaan met de vraag of iedereen achter de beslissing staat of kan staan.

Er bestaat ook een eenvoudige methode om open communicatie in teams te bevorderen. Het rondje spinsels, wrevels en knuffels.

Je verwoordt spinsels, wrevels en knuffels altijd vanuit jezelf, dat is essentieel. Zeg wat ze voor jou betekenen. Geef concrete en recente voorbeelden. Het verre verleden is voorbij en dat kan je niet meer veranderen. Soms kan je het verleden wel bespreken. Op voorwaarde dat dit helpt om de huidige situatie te begrijpen en om verandering mogelijk te maken. Spinsels en wrevels uiten werkt alleen als je open en eerlijk kan en durft zijn. Knuffels mag je ook naar een groep in zijn geheel uiten. Spinsels en wrevels uit je alleen naar individuen.

Spinsels (hersenspinsels, dingen die je denkt over iemand)

- * "Ik heb een spinsel naar (naam zeggen).....".
- * Verwoord de waarnemingen, observaties waarop je je baseert om je spinsel te uiten.
- * "Ik denk dat jij (jouw eigen veronderstelling tov van die persoon verwoorden).....".
- * Check of dit klopt. Diegene waarover het spinsel gaat, antwoordt hierop met "ja, klopt" of "neen, klopt niet".

Als één van beide partijen hierop verder wil ingaan kan dit nadat iedereen zijn spinsels en wrevels uitte.

Wrevels (een ergernis die je voelt ten aanzien van iemand of iets)

- * "Ik ben wrevelig op (naam zeggen)"
- * "Omdat (concrete situatie/concreet gedrag beschrijven en het effect van het gedrag op jezelf)....."
- * "Ik zou willen dat (concreet gewenst gedrag beschrijven)....."
- * "Ik heb dit nodig omdat....."

Als één van beide partijen hierop verder wil ingaan, kan dit nadat iedereen zijn spinsels en wrevels uitte.

Nu kunnen wrevels en spinsels verder besproken worden.

Volgorde en timing worden afgesproken.

Knuffels

- * "Ik heb een knuffel voor (naam zeggen)....."
- * "Omdat"

Gedeelde verantwoordelijkheid

Bij milde agressie-incidenten gebeurt het soms dat een collega die er getuige van is, niet tussenbeide komt. Hij wacht als het ware tot zijn collega aangeeft dat hij hulp wil. De motivatie achter dit gedrag is begrijpelijk: "Als ik ongevraagd tussenkom, haal ik zijn gezag onderuit."

Maar hoe begrijpelijk ze ook lijkt, dit is een foute redenering. Dat komt omdat je op zulke momenten geneigd bent te kijken naar de persoonlijke kant van het voorval. Als je deze situatie bekijkt vanuit je medeverantwoordelijkheid voor een aangename en veilige werkplek, dan ben je juist verplicht om tussen te komen. Het is niet de bedoeling dat je je in de inhoud van het conflict gaat moeien. Je grijpt in op de ordeverstoring. Geef de cliënt de boodschap dat hij de orde verstoort en dat jij en je collega niet met hem verder kunnen werken als hij zich zo gedraagt. Je maakt op die manier een omgangsnorm duidelijk. En neemt op deze manier verantwoordelijkheid op voor het algemeen welbevinden van mensen op de werkvloer.

Gedeelde verantwoordelijkheid betekent ook: elkaar aanspreken als iemand niet volgens de afspraken handelt. Een gedragscode (zie bijlage 3) voor medewerkers kan hier helpen. Want een gedragscode beschrijft het gewenste gedrag van collega's. Voorwaarde is wel dat je een gedragscode opstelt waar overeenstemming over bestaat op de werkvloer. Dan pas is het een veilige basis zijn om elkaar aan te spreken op het niet naleven ervan.

Elkaar aanspreken op gedrag is niet evident. Je doet dat best met zorg.

Zo voelt diegene tot wie je je richt zich niet persoonlijk aangevallen. Meer nog: goed gegeven feedback geeft de ander de mogelijkheid om zijn gedrag heel concreet bij te sturen.

En hoe doe je dat, goede feedback geven?

Joseph Luft en Harry Ingham hebben een systeem ontwikkeld waarin ze duidelijk maken waar feedback geven om draait en aan welke voorwaarden hij moet voldoen om effectief te zijn.

	Bekend aan jezelf	Onbekend aan jezelf
Bekend aan de ander	Vrije ruimte	Blinde vlek
Onbekend aan de ander	Verborgen gebied	Onbekend gebied

Uitgangspunt is dat elke mens zaken van zichzelf toont in relatie tot anderen. Van sommige zaken weet hij dat, van andere niet. Dat kan gaan over lichaamshoudingen of attitudes. Dat betekent dat er in interacties altijd sprake kan zijn van vier 'ruimten' in functie van bekend of niet bekend voor jezelf of de ander.

Feedback heeft het meeste kans op effect wanneer hij gegeven is in de vrije ruimte. De twee betrokken partijen weten waar ze het over hebben. Het komt er in je professionele relaties op neer om er voor te zorgen dat de vrije ruimte zo groot mogelijk wordt. Voor zover dat voor je professionele interacties belangrijk is natuurlijk.

Enkele basisregels voor het geven en ontvangen van feedback.

Feedback geven:

- * Beschrijf het gedrag van de ander subjectief, vanuit jezelf. Een ik-boodschap dus.
- * Beschrijf het in het hier en nu. "Ik zie dat je ...".
- * Beschrijf je gevoel bij dat gedrag en het effect dat het op jou heeft.
- * Wees eerlijk.
- * Zorg dat wat je zegt werkelijk helpt en uitnodigt tot actie.

Feedback ontvangen:

- * Stel je open op.
- * Vraag door totdat je een duidelijk beeld krijgt van waar de andere last van heeft.
- * Vat de feiten en de beleving van de andere samen.
- * En laat in je reactie blijken wat je gaat doen om met de feedback rekening te houden.

Agressie op de agenda

Je hoort het nog te vaak zeggen: "Agressie? Dat hoort bij de job". Dat klinkt nogal fatalistisch. Alsof je er niets aan kan doen. Waarom er dan ook over zagen en klagen? Wel, omdat over agressie praten ook een manier is om er preventief mee om te gaan.

Durf in je team te vragen dat agressie een vast thema wordt op overlegmomenten. Dat hoeft niet elke week te gebeuren. Als agressie maar met een zekere regelmaat op de agenda komt. Je kan dat aan je leidinggevende vragen. Individueel of tijdens een teamoverleg. Suggereer om het thema op een gestructureerde manier te bespreken. Dat helpt om richting te geven aan het overleg. Anders dreigt de bespreking te vervallen in gebabbel waar je niet goed van weet wat je er aan hebt. En dan verdwijnt het snel weer van de agenda.

Een voorbeeld van zo'n structuur is de Intervisie Methode Incidenten (IMI) van Huub Buijssen. Het is een methode die je inzet naar aanleiding van een incident. Dus misschien niet altijd inzetbaar. Als er geen incidenten te bespreken zijn kan je een andere activiteit over agressie op de agenda plaatsen. In bijlage 4 vind je een voorbeeld van zo'n activiteit.

De IMI heeft drie doelstellingen:

- * **Preventie:** praktische maatregelen nemen om incidenten in de toekomst te voorkomen.
- * **Herkenning en erkenning** geven door structureel aandacht te schenken aan emotioneel belastende gebeurtenissen op het werk.
- * **Psychohygiëne:** emotionele opstapeling van belastende gebeurtenissen voorkomen én beleid formuleren.

De IMI-methode bestaat uit acht stappen.

- 1) Inventariseer de incidenten die iedereen de afgelopen periode heeft meegemaakt.
- 2) Bepaal welk voorval uitgebreid besproken zal worden.
- 3) Laat de betrokkene het incident vertellen.
- 4) Omschrijf het incident in een samenvattende zin van maximum 15 woorden. Dit helpt om in een latere fase aan bruikbare oplossingen te werken.
- 5) Sta stil bij de gevoelens van de betrokkene. Dit creëert opluchting en geeft hem het gevoel serieus genomen te worden. Daarenboven bepalen gevoelens de richting van de oplossing.
- 6) Inventariseer wensen en oplossingen. De betrokkene is degene die hier actief naar op zoek gaat. De anderen stellen helpende vragen zoals: wat is ieders aandeel (slachtoffer, team, organisatie) bij de oplossing? Is de oplossing mogelijk? Zo nee, zoek een andere.

- 7) Plan de uitvoering concreet. Bespreek pro's en contra's en hun haalbaarheid. Iedereen mag zijn mening geven.
- 8) Spreek af wanneer en hoe evaluatie zal plaatsvinden.

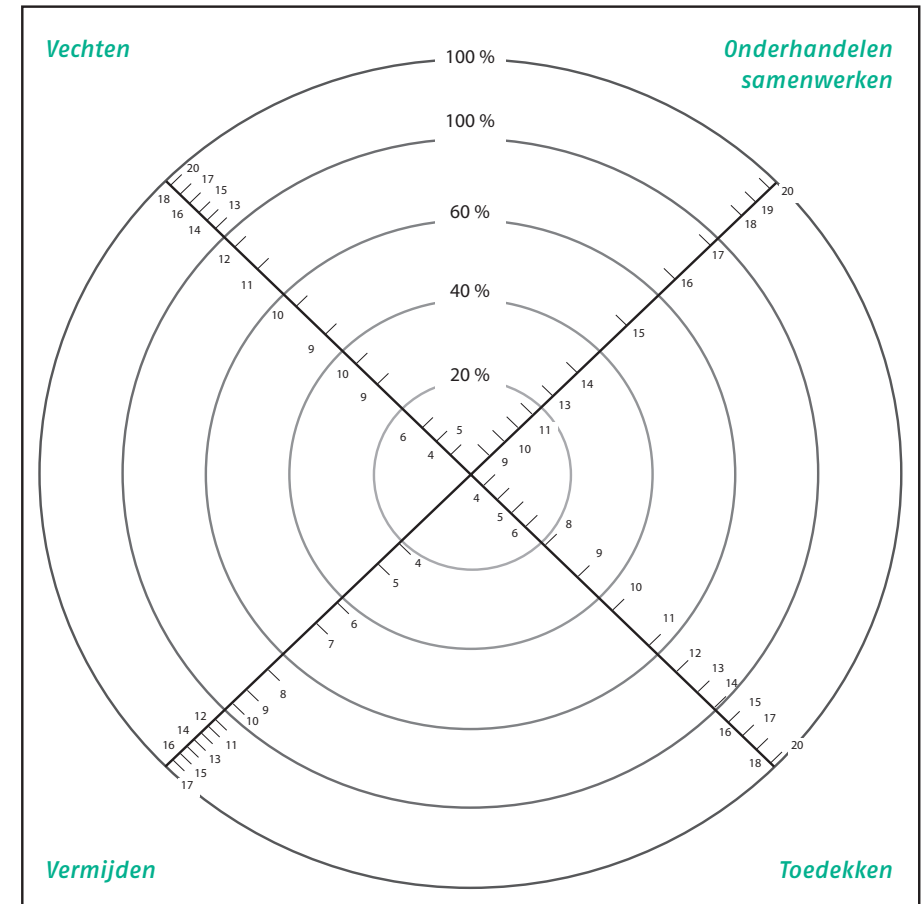
Bijlage 1

Conflicthanteringsstijl

Wil je weten welke jouw favoriete conflicthanteringsstijl is? Duid aan hoe sterk elke uitspraak bij jou past. (1= nooit, 2=zelden, 3= soms, 4=meestal en 5 = sterk)

1. De zaak niet op de spits drijven 1 2 3 4 5
2. De gulden middenweg bewandelen. 1 2 3 4 5
3. De (lieve) vrede handhaven. 1 2 3 4 5
4. Met open vizier strijden. 1 2 3 4 5
5. Iets in de doofpot stoppen. 1 2 3 4 5
6. Doen alsof je neus bloedt. 1 2 3 4 5
7. Het is beter te slaan dan geslagen te worden. 1 2 3 4 5
8. Je poot stijf houden. 1 2 3 4 5
9. Er geen doekjes om winden. 1 2 3 4 5
10. De gemoederen kalmeren. 1 2 3 4 5
11. De koe bij de horens vatten. 1 2 3 4 5
12. Jezelf buiten schot houden. 1 2 3 4 5
13. Open kaart spelen. 1 2 3 4 5
14. Geweld met geweld bestrijden. 1 2 3 4 5
15. Beter gezwegen dan de mond verbrand. 1 2 3 4 5
16. Oog om oog, tand om tand. 1 2 3 4 5

Hoeveel van de stijl 'vermijden' heb jij? Maak de som van items 5, 6, 12 en 15. Voor de stijl 'vechten' neem je de som van items 7, 8, 14 en 16. Voor 'toedekken' zijn dat items 1, 2, 3 en 10. En voor 'onderhandelen en samenwerken' de som van items 4, 9, 11 en 13. Zet vervolgens deze totalen uit op de assen in de figuur op de volgende bladzijde. Wanneer je deze punten onderling verbindt, krijg je een mooi spinnenwebbeeld van jouw conflicthanteringsstijlen.



Model voor het maken van een visuele afbeelding van het profiel van je conflicthanteringsstijl.

Bijlage 2

Kwaliteiten

Toelichting

Met het invullen van deze lijst krijg je een idee van je kwaliteiten, ook wel persoonlijke kenmerken genoemd. Welke zijn goed ontwikkeld, voor welke heb je minder aanleg? Je kunt het voor jezelf invullen. Het levert echter nog meer informatie op als je het ook aan anderen voorlegt. Vraag mensen die je goed kennen (ouders, broer/zus, vriend(in), collega, studiegenoot) om de lijst voor jou in te vullen (dus: vinden zij dat jij die competenties wel/niet hebt). Bespreek het vervolgens. Op die manier krijg je feedback uit je omgeving en check je of je zelfbeeld klopt.

Instructie

1. Als je de lijst ook door anderen laat invullen: kopieer de blanco lijst

2. Vul zelf de lijst met kwaliteiten in. Let op: vul dit in zoals je bent en niet zoals je gezien wil worden.

- ++: veel meer dan gemiddeld
- +: meer dan gemiddeld
- +/-: gemiddeld
- : minder dan gemiddeld
- : veel minder dan gemiddeld

3. Laat anderen de lijst invullen en bespreek het met elkaar:

- * Wat is hun beeld van jou in vergelijking met je zelfbeeld?
- * Vinden ze de voorbeelden overtuigend en illustratief?
- * Wat vinden ze van je zwaktes?
- * Schrijven ze aan jou nog andere sterktes en zwaktes toe?

4. Kies drie tot vijf sterke kwaliteiten uit en geef voorbeelden waaruit blijkt dat je die hebt. Schrijf dit op.

5. Kies drie tot vijf minder sterke kwaliteiten uit. Illustreer deze ook met voorbeelden en geef aan hoe je er in de praktijk mee omgaat. Hoe zou je kunnen ontwikkelen? Schrijf dit op.

Bron: Kwaliteiten; een verfrissende kijk op eigen-aardigheden, Peter Gerrickens

	++	+	+/-	-	--		++	+	+/-	-	--
Aandachtig						Bezorgd					
Aardig						Charismatisch					
Actief						Communicatief					
Alert						Consequent					
Ambitius						Constructief					
Analytisch						Coöperatief					
Artistiek						Creatief					
Attent						Daadkrachtig					
Avontuurlijk						Democratisch					
Bedachtzaam						Detailistisch					
Behulpzaam						Diplomatiek					
Beschaafd						Discreet					
Bescheiden						Doelgericht					
Beschouwend						Doorzettend					
Betrokken						Duidelijk					
Betrouwbaar						Durvend					
Dynamisch						Idealistisch					
Economisch						Ijverig					
Eerlijk						Individualistisch					
Energiek						Initiatiefrijk					
Enthousiast						Empathisch					
Evenwichtig						Inspirerend					
Extravert						Intellectueel					
Fantasierijk						Intelligent					
Filosofisch						Intuitief					
Flexibel						Kalm					
Gedisciplineerd						Krachtig					
Geduldig						Levendig					
Geïnformeerd						Logisch					
Gevoelig						Loyaal					
Goedgehumeurd						Luisterend					

	++	+	+/-	-	--		++	+	+/-	-	--
Gul						Makkelijke partner					
Handig						Mensgericht					
Helder						Methodisch					
Hoffelijk						Mild					
Humoristisch						Moedig					
Nauwgezet						Relativerend					
Nieuwsgierig						Respectvol					
Nuchter						Ruimdenkend					
Objectief						Rustig					
Onafhankelijk						Samenhang zien					
Ondernemend						Scherpzinnig					
Onderscheidend						Sensitief					
Openhartig						Serieus					
Opkomend voor jezelf						Slim					
Oplettend						Sociaal					
Oprecht						Speels					
Optimistisch						Spontaan					
Ordelijk						Strijdlustig					
Organiserend						Sympathiek					
Overtuigend						Systematisch					
Overwogen						Tactvol					
Perfectionistisch						Talentvol					
Positief						Tevreden					
Praktisch						Toegevend					
Realistisch						Toegewijd					
Tolerant						Vriendelijk					
Vastberaden						Vrolijk					
Veeleisend						Waardig					
Veelzijdig						Welsprekend					
Verantwoordelijk						Zelfbewust					
Verdraagzaam						Zelfstandig					
Verzorgd						Zelfverzekerd					

Bijlage 3

Gedragscode

Een gedragscode is een belangrijk preventief middel. In dit document zet je zwart op wit hoe je wil dat mensen met elkaar omgaan. Wat mag en wat mag niet in je organisatie? Het beschrijft welke stappen worden gezet als men de code niet naleeft. Met een gedragscode toon je aan dat je agressie serieus neemt en dat je werkt aan veiligheid en welzijn op het werk. Op basis van de gedragscode kan je collega's ook aanspreken op onveilig gedrag. Meestal bouwt men een gedragscode als volgt op:

- * Definitie van agressie en de verschillende vormen van agressie.
- * Een beschrijving van doel, kader en belang van de code.
- * Status en reikwijdte van de gedragscode: respectievelijk het wettelijk kader en voor wie de code van toepassing is.
- * Een beschrijving van normen en regels waaraan iedereen zich houdt.
- * De richtlijnen om agressie te voorkomen en te bestrijden.
- * Het toezicht op de naleving van de code: hoe kunnen mensen melden dat er naar hun gevoel onvoldoende is gereageerd. Denk aan een klachtenprocedure.
- * De sancties als iemand de code niet naleeft.
- * Een verwijzing naar bestaande procedures rond registratie, interventie en nazorg
- * Zorg er voor dat de code geen dode letter blijft.

Voor concrete voorbeelden kan je altijd in onze elektronische bibliotheek terecht in de agressiekiosk op www.icoba.be.

Bijlage 4

Teamactiviteiten om agressie op de agenda te houden.

Wees je van je eigen grenzen bewust

Hieronder vind je een reeks gedragingen. Deze kunnen cliënten, collega's of derden (leveranciers, familie of vrienden van cliënten) stellen. Ga voor jezelf na welk soort gedrag je vandaag wel zou aanvaarden. Hou rekening met hoe je collega's er doorgaans mee omgaan. In de tweede kolom duid je aan wat je nu echt niet aanvaardt. Bekijk in de derde kolom hoe je er in het begin van je loopbaan over dacht. Ga ten slotte na wat anderen op je werk zouden aanvaarden. Als een bepaald gedrag niet van toepassing is, sla het dan gewoon over.

De gedragingen uit de eerste kolom overloop je drie maal. Een eerste keer als de dader een cliënt is, daarna een collega en uiteindelijk een 'derde' (familie cliënt, leverancier...)

	<i>Wat zou je nu aanvaarden?</i>	<i>Wat zou je nu niet willen aanvaarden?</i>	<i>Wat heb je vroeger aanvaard?</i>	<i>Wat zouden anderen aanvaarden?</i>
Vloeken en uitschelden				
Seksueel getinte opmerkingen				
Dreigen met geweld				
Een duw krijgen				
Krabben				
Slaan				
Naar de borsten grijpen				
Naar de billen of het kruis grijpen				
Stampen				
Aanvallen met een voorwerp of wapen				

Bronnen

Breakwell G. M. (2000) Omgaan met agressief gedrag. Handleiding voor de beroepspraktijk. Intro, Baarn. ISBN 90 5574 2236

FOD voor Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal overleg (2008). Reglementering van het welzijn op het werk: Wet en Codex over het welzijn op het werk en Algemeen Reglement voor de Arbeidsbescherming.

Galenkamp H. (2006) Bang voor boos? Invloed van emoties op veiligheid in de school. CPS, Amersfoort. ISBN 90 6508 5521

Gerrickens P. (1997) Kwaliteiten. Een verfrissende kijk op eigen-aardigheden. Gerrickens, uitgeverij. ISBN 97890 7412300

Klaassen A. (2003) Agressiebeheersing. Kluwer, Alphen aan de Rijn. ISBN 90 1300 7104

Ofman D., van der Weck-Capitein R. (2000) De kernkwaliteiten van het enneagram. Scriptum management, Schiedam. ISBN 978 9055 941902

Schuur G. (2009) Omgaan met agressie. Bohn Stafleu van Loghum, Houten. ISBN 978 90 313 69614

Stevens J. (1995) Teamwork en teamontwikkeling. Garant, Leuven Apeldoorn. ISBN 90 5350 3943

Stichting Arbeidsmarkt Gehandicaptenzorg (2003) Agressie! Werkpakket. VGN, Utrecht.

van Delft F., Rooiendijk L., Sjerps N. (1997) Agressie in het sociaal pedagogisch werk. H. Nelissen, Soest. ISBN 90 2441 3893

Van Tilburg E. (2003) Agressie. Praktijkboek voor hulpverleners, begeleiders, leerkrachten. Garant, Antwerpen Apeldoorn. ISBN 90 4411 4301

Websites

Neem een kijkje op deze webpagina's:

<http://agressie-preventie.startpagina.nl/>

www.carrieretijger.nl/functioneren

www.lichaamstaal.nl/

www.spelinfo.be/index.php?spel=588

www.testjgedrag.nl/

www.icoba.be

'Voorkomen is wijs'

Campagne 2010

Materiaal 2010 te bestellen of te downloaden op 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, Sainctelettesquare 13-15, 1000 Brussel



Nood aan een klankbord, advies of ondersteuning bij je plannen?

*Icoba, is er voor jou. Doe beroep op ons als je nood hebt
aan een klankbord, informatie, advies of begeleiding
bij het uitwerken of verbeteren van je agressiebeleid.*

Icoba P.a. VIVO vzw / Saintelettesquare
13-15 / 1000 Brussel

wouter.bollen@vivosocialprofit.org / 02 229 20 32
annick.tahon@vivosocialprofit.org / 02 229 32 59
katrijn.ossaer@vivosocialprofit.org / 02 227 60 08
ivan.konovaloff@vivosocialprofit.org / 02 227 59 86

*Op de hoogte blijven van onze activiteiten?
Schrijf je via www.icoba.be in op onze nieuwsbrief.*

ICOBA

Iedereen competent
in het beheersen van agressie