

# LASTIG?



**→ PRAAT  
EROVER ←**

**VOOR HET PIJN DOET**

# INHOUD

<b>Inleiding</b> .....	3
<b>1. Lastig gedrag en agressie? Praten we over hetzelfde?</b> .....	4
Waar ligt je grens? .....	4
Aan de slag .....	4
Samen sterk .....	9
<b>2. Lastig en agressief gedrag op de agenda</b> .....	10
Praten in alle openheid .....	10
Handigheidjes .....	11
<b>3. Voorkomen is wijs</b> .....	13
Schat de kans op lastig gedrag en agressie in .....	13
Slecht nieuws goed brengen .....	14
Kom op voor jezelf – over geweldloze communicatie .....	15
<b>4. Praat over hoe je omgaat met lastig gedrag en agressie</b> .....	16
Omgaan met conflicten .....	17
Doe de test .....	18
<b>5. Praat over de nadelige gevolgen van lastig en agressief gedrag</b> .....	20
Opvang .....	20
Nazorg .....	20
Zo kan het .....	21
De kracht van een koffieklets .....	22
Krijg je de last van je schouders? .....	22
Doen! .....	23
<b>Geraadpleegde werken</b> .....	26
<b>Bestel of download</b> .....	27

# INLEIDING

Ben je leidinggevende binnen de kinderopvang? Heeft je team wel eens te maken met lastig of agressief gedrag? Van kinderen, ouders of collega's?

Hoe gaat je team ermee om? Wat doe je om dit gedrag te voorkomen of de gevolgen ervan te beperken?

Hier bij stilstaan is belangrijk: voor jou, je collega's, je organisatie en zeker de kinderen die je opvangt en hun ouders. Want lastig en agressief gedrag maakt het moeilijk werken. Het verpest de sfeer.

Niet alle medewerkers tillen even zwaar aan hetzelfde voorval. Grenzen en normen verschillen van mens tot mens. Maar hoe krijg je jouw team op één lijn?

Erover praten is belangrijk.

En dat is niet vanzelfsprekend. Wel heel belangrijk.

Praten lucht op. Weten dat iemand luistert doet deugd. En het is de eerste stap om de neuzen in dezelfde richting te zetten en er samen iets mee te doen.

Deze brochure maakt het je als leidinggevende makkelijker om over dit thema van gedachten te wisselen en afspraken te maken. Tips en oefeningen wisselen elkaar af. Kies wat het best bij je situatie past.

# 1. LASTIG GEDRAG OF AGRESSIE? PRATEN WE OVER HETZELFDE?

## Waar ligt je grens?

Ze zeggen dat de keuze om te werken met kinderen een roeping is. Toch schiet er al eens een kramp in je maag en plof je afgepeigerd en futloos in je zetel. Je grens is bereikt... Moeilijk gedrag kruipt in je kleren. Of het nu van de kinderen komt, hun ouders of je collega's. Daarom is het belangrijk om samen met je team afspraken te maken over welk gedrag je toelaat en welk niet.

Een team bestaat uit verschillende 'ikjes' met elk een andere gevoelsgrens. Sommigen kunnen heel veel hebben voor ze uit evenwicht raken. Anderen kunnen minder hebben. Dit verschil is normaal. Het ene is niet beter dan het andere.

De professionele grens is de doegrens: 'Op welk lastig gedrag reageer ik tijdens het werk?'. Het gaat hier niet meteen om een sanctie, maar je zegt er ten minste iets over. Een teamgrens is de verzameling van alle professionele grenzen. Spreek als team af op welk gedrag jullie reageren.

## Aan de slag

Volgende oefeningen kunnen een eerste stap zijn in je zoektocht naar hetgeen je teamleden verstaan onder lastig gedrag en agressie. Ze kunnen je ook helpen bij het maken van afspraken. Neem deze afspraken op in een reglement. Het ondersteunt je team voor, tijdens en na moeilijke situaties.

### ■ Groen licht

Iedereen lijst individueel op wat hij beschouwt als lastig of agressief gedrag en welke situaties hem uit evenwicht brengen. Vertel ze aan elkaar. Breng alle gedragingen en situaties samen en orden ze. Geef samen een kleur aan elke situatie: rode zijn de ergste, oranje zitten ergens tussenin, groene zijn oké. Probeer een consensus te vinden over welke gedragingen en situaties je als team wil aanpakken en hoe.

### ■ De prikkeldraad is de XL versie van vorige oefening.

Met deze oefening verken en bepaal je de grenzen van lastig gedrag en agressie. Je gaat op zoek naar je persoonlijke, professionele en teamgrenzen. Voorzie een stapel post-its, viltstiften, flappen en een flipchart.

## Enkele nuttige tips

- Zorg voor een ijsbreker om een aangename sfeer te zetten.
- Creëer veiligheid en comfort bij de deelnemers en stel communicatieregels op.
- Wie heeft wat nodig om veilig te kunnen praten?
- Geef concrete voorbeelden tijdens je uitleg.

## DEEL 1: De persoonlijke grens

Elke deelnemer zoekt concrete gedragingen die hij lastig of agressief vindt. Het kan gaan om verbale, non-verbale, fysieke, psychische of seksuele agressie. Hij schrijft elke handeling op een afzonderlijke post-it. Zoveel als maar kan.

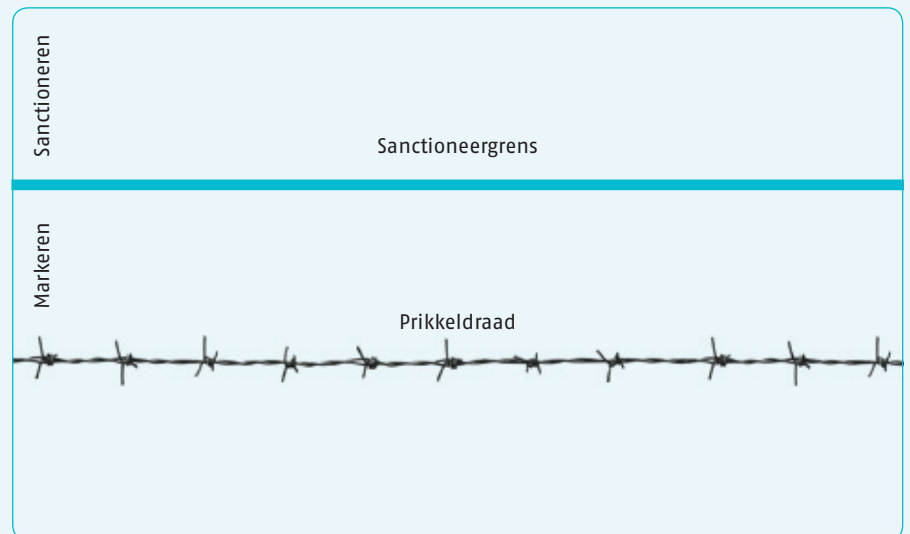
*Wat pik je niet? Wat doet je wat?*

*Het zijn situaties die zich overal kunnen voordoen. Een middelvinger van een chauffeur die jou de pas afsnijdt, een vrouw die jou opzij duwt aan de rekken in de klerenwinkel, een wildvreemde man die knipoogt naar jou op de bus ...*

## DEEL 2: De persoonlijke versus de professionele grens

Teken op de flipchart een prikkeldraad in het midden. De prikkeldraad symboliseert de professionele grens. De deelnemers schrijven in de hoek van hun post-its of ze het gedrag boven of onder de prikkeldraad zouden klevens.

*Gedrag onder de prikkeldraad gaat aan je voorbij, gedrag boven de prikkeldraad pik je op. Als het gedrag dat op je post-it staat zich voordoet op het werk, wat doe je? Je laat het passeren? Of ga je het bewust negeren? Benoemen? Markeren? Of sanctioneren?*



### Deel 3: De teamgrens

Verdeel grote groepen in groepjes van max 7. en geef elk een grote flap met volgende tekening. De prikkeldraad is nu de teamgrens. Boven de prikkeldraad is de sanctioneergrens toegevoegd.

*Jullie opdracht is om samen alle post-its in de verschillende vlakken te kleven. Kom overeen welke gedragingen jullie als groep erover en welke als eronder benoemen. Gedragingen die jullie markeren zetten jullie boven de prikkeldraad. Handelingen die jullie sanctioneren, komen boven de sanctioneergrens.*

*De afstand tot de grenzen is belangrijk. Hoe verder boven de grens, hoe ernstiger jullie het gedrag vinden. En omgekeerd, hoe minder het gedrag raakt, hoe lager het onder de prikkeldraad komt.*

*Soortgelijk gedrag kleven jullie over elkaar.*

*Gedragingen waar jullie over twijfelen komen op de grens.*

*Schrijf opmerkingen, nuanceringen bij de post-it.*

Laat elke groep zijn resultaat voorleggen aan de ganse groep en bundel alle post-its op één tekening.

### Deel 4: Een definitie van lastig gedrag en agressie

Je kan op basis van de informatie die je verzamelde een definitie van lastig gedrag en agressie opstellen.

Waarom een definitie? Het bepaalt mee de richting van je beleid rond het omgaan met lastig en agressief gedrag. Het geeft een aanzet tot visieontwikkeling en beleidsmaatregelen. En zo weten je medewerkers vanaf wanneer ze reageren, hoe ze dit kunnen doen, wat ze op de agenda brengen, hoe een collega wordt opgevangen...

Start een groepsgesprek en probeer antwoorden te vinden op volgende vragen:

*Over welk gedrag spreken we?*

*Fysiek, verbaal, schriftelijk en mondeling, non-verbaal, emotioneel zoals chantage, psychisch zoals machtsmisbruik en vernedering, onredelijk of eisend gedrag, grensoverschrijdend gedrag...*

*Van wie gaat het lastig gedrag uit?*

*Ouders en familieleden, collega's, kinderen, onbekenden, leveranciers...*

*Naar wie is het lastig gedrag gericht?*

*Naar medewerkers, kinderen onderling, materiaal, zichzelf, omgeving...*

*Wat is het effect van dit gedrag op anderen?*

*Werklust vermindert, angst om te komen werken...*

Schrijf op basis van deze bevindingen een groepsdefinitie uit.

### Top 10

Stel met je ploeg een TOP 10 samen van lastige situaties. Geef elke situatie een cijfer van 1 tot 10. 1 betekent dat de situatie geen risico inhoudt, met 10 geef je aan dat het risico op akelige gevolgen zeer groot is.

Per situatie bepaal je wat de spanning kan doen oplopen.

Laat mensen vertellen wat zeker moet gebeuren in die situatie en wat uit den boze is.

Zoek wat helpt om de spanning te laten zakken en wat olie op het vuur werpt.

Tijdens het gesprek schrijf je alle ideeën, tips en suggesties op een grote flap.

Aan het eind zet je ze om in werkafspraken.

### Lastige lijst

Laat je teamleden volgende vragen eerst individueel beantwoorden.

Bespreek het nadien samen in groep.

- Wat vind jij lastig in je werk?
- Wat is agressie volgens jou?

Welk soort gedrag bestempel jij als	lastig	agressief
Van kinderen		
Van ouders		
Van collega's		
Van anderen		

### Vergelijk jouw lijstje met dat van je collega's.

1. Wat zijn de verschillen en overeenkomsten?
2. Welke soorten gedrag bestempelen je collega's wel als lastig of agressief gedrag, maar jij niet?
3. En andersom?

- Van waar komt lastig of agressief gedrag? Wat zijn de oorzaken?
- Kan je het vooraf inschatten? Aan welke signalen kan je zien dat er een bui op komst is?
- Hoe ga je om met die signalen?
- Wat kunnen wij zoal doen om te voorkomen dat de bom barst?

Wil je als team meer inzicht krijgen in lastig en agressief gedrag en de mate waarin jullie er mee geconfronteerd worden? Laat medewerkers een dagboek bijhouden over lastige incidenten. Dit helpt om het thema bespreekbaar te maken in het team en een veilige werksfeer te creëren.

#### ■ Dagboek

Vraag elk teamlid een week lang elke dag op te schrijven wat hij of zij als lastig ervaarde. Dit kan bijvoorbeeld in een schriftje of dagboekje.

#### Noteer:

- Wat gebeurde er?
- Van wie komt het lastige gedrag: kinderen, ouders, collega's, anderen?
- Waarom vind je dit lastig? Over welke grens wordt er volgens jou gegaan?
- Hoe reageerde je?

Plan na deze week een evaluatiemoment met alle teamleden.

#### Bespreek:

- Hoe vaak hebben ze iets als lastig of agressief ervaren?
- Van wie gaat het meeste lastige gedrag uit?
- Wat doet lastig gedrag met de teamleden?
- Hoe kunnen we samen de situatie verbeteren?

### Samen sterk

Werken in de kinderopvang betekent vaak werken in team. Samen sterk. Dat is de bedoeling. Want als een team niet goed functioneert en samenwerkt, neemt de kans op lastig gedrag en agressie toe. Hoe zit het in jouw team?

Leg volgende vragen eens voor tijdens een teamoverleg.

#### Over samenwerken:

- Steunen jullie elkaar?
- Is er regelmatig overleg?
- Doen jullie af en toe leuke dingen samen?

#### Over openheid:

- Spreken jullie elkaar aan op gedrag?
- Spreken jullie open over incidenten en problemen in en met de groep?
- Krijgt iedereen de ruimte om gevoelens te uiten?

#### Over grenzen en regels:

- Hebben jullie als team duidelijke grenzen en regels?
- Weten jullie hoe te reageren op onaanvaardbaar gedrag? Van kinderen, collega's, ouders, derden?

#### Over preventie:

- Informeren jullie ouders tijdig en goed?
- Hebben jullie afspraken over hoe omgaan met ouders en met elkaar?
- Hoe zit het met bouwtechnische maatregelen? Bv. de toegangscontrole, overzichtelijke ruimtes, inbraakalarm?
- Sporen jullie knelpunten en klachten van ouders en personeel op met bv. een tevredenheidsonderzoek?
- Hebben jullie een klachtenprocedure? Weten ouders bij wie ze terecht kunnen?
- Kent iedereen de risicovolle momenten en situaties in het werk en weten jullie hoe te handelen?
- Is elke medewerker voldoende getraind in het voorkomen en beheersen van lastig gedrag en agressie?
- Leren jullie samen uit incidenten?

## 2. LASTIG EN AGRESSIEF GEDRAG OP DE AGENDA

### Praten in alle openheid

Hangt er een fijne sfeer in de ploeg? Kunnen medewerkers hun ei kwijt? Staan mensen open om naar elkaar te luisteren? Openheid zorgt er voor dat mensen zich op hun gemak voelen. Maar het betekent natuurlijk niet dat je zomaar alles kan zeggen wat in je opkomt.

Een goed gesprek betekent dat je in een team ingaat op ieders inbreng én durft van mening te verschillen. Teamleden die elkaar confronteren met hun mening zorgt voor dynamiek in een overleg. Meningsverschillen vermijden houdt het gevaar in dat de communicatie verarmt en op de duur uitdooft. Draait een overleg enkel rond meningsverschillen dan bestaat de kans dat ze omslaan in conflicten. Zoek daarom met je team naar een gezond evenwicht tussen wat elke medewerker nastreeft en waar de groep voor gaat.

### Wat kan je doen voor je team?

Zorg voor een open sfeer, waarin lastige situaties bespreekbaar zijn.

Laat medewerkers ervaringen uitwisselen om van elkaar te leren.

Laat weten dat lastig gedrag en agressie er niet bij horen.

Laat voelen dat je de grenzen van elk van je medewerkers respecteert.

Ga er bij een incident van uit dat je medewerker geen schuld treft. Maar dat hij er op dat moment alles aan deed om het voorval zo goed mogelijk af te handelen. Er uit leren voor een volgende keer blijft natuurlijk nodig.

Laat verschillen toe. Zo zorg je voor een open communicatie cultuur en motiveer je jouw team om over moeilijke situaties te praten en er aan te werken.

Bespreek incidenten tijdens teamvergaderingen. Maak er een vast agendapunt van.

Registreer en analyseer voorvallen met je team. Schenk samen aandacht aan wat, wanneer en in welke situatie. Zo ontdekken jullie samen welke factoren lastig of agressief gedrag uitlokken en kan je samen afspreken hoe je die factoren kan verminderen.

Lijst de vormingsnoden van je team op. Zo krijg je een beeld van wat er in je team leeft.

### Wat kan je doen naar je directie?

Registreer alle voorvallen en breng daar geregeld verslag over uit bij je directie. Licht hen in over wat in jouw team(s) leeft. Zo hou je het onderwerp levend bij je directie. En draag je bij tot een brede analyse van de risico's in de organisatie. Dit is de basis waarop de directie haar beleid kan bouwen.

Bespreek agressie op overlegmomenten met je directie.

### Handigheidjes

- **Het rondje spinsels, wrevels en knuffels.** Maak aan het begin van je teamvergadering tijd voor elkaar en luister naar wat je collega's bezighoudt.

#### Een (hersens)spinsel is een indruk die je hebt over iemand

- "Ik heb een spinsel naar ....." → zeg tot wie jij je richt
- "Ik merk dat ....." → verwoord de waarnemingen, observaties waarop jij je baseert om je spinsel te uiten
- "Ik denk dat jij ....." → verwoord jouw eigen veronderstelling ten opzichte van die persoon
- "Klopt dit?" → Check of je veronderstelling klopt

*Diegene waarover het spinsel gaat, antwoordt met "ja, klopt" of "neen, klopt niet".*

#### Een wrevels is een ergernis die je voelt ten aanzien van iets of iemand

- "Ik ben wrevelig op ....." → zeg tot wie jij je richt
- "Omdat ....." → beschrijf de concrete situatie of het concreet gedrag en het effect ervan op jezelf
- "Ik zou willen dat ....." → beschrijf het gewenste gedrag
- "Ik heb dit nodig omdat..." → zeg waarom je dit gewenste gedrag verkiest

*Als één van beide partijen hierop verder wil ingaan, kan dit nadat iedereen zijn spinsels en wrevels uitte. Spreek een volgorde en timing af.*

#### Een knuffel is een waardering die je uit over iemand

- "Ik heb een knuffel voor ....." → zeg tot wie jij je richt
- "Omdat ....." → beschrijf wat die persoon deed of zei wat jij waardeert

#### De spelregels:

- Je formuleert een spinsel, wrevel of knuffel naar iemand die aanwezig is op het moment dat je het uit.
- Wil één van beide partijen verder ingaan op een wrevel of knuffel, kan dit nadat iedereen zijn spinsels en wrevels uitte. Spreek een volgorde en timing af.
- Spinsels, wrevels en knuffels verwoord je vanuit jezelf. Je zegt wat ze voor jou betekenen. Je geeft concrete en recente voorbeelden. Het verre verleden is voorbij en dat kan je niet 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.



#### ▪ Hoe zit ik in mijn vel? Een kaartensysteem.

Aan de start van een vergadering mag elk teamlid een kaart leggen om aan te geven hoe hij in zijn vel zit. Wat hij aangeeft hoeft niet perse werk-gerelateerd te zijn. Hij bepaalt zelf hoeveel hij kwijt wil.

Er zijn verschillende kleuren: Groen betekent dat alles goed gaat. Met geel geeft hij aan dat er iets op z'n lever ligt. Oranje wil zeggen dat er iets serieus knaagt en het invloed heeft op zijn werk. Rood is een alarmsignaal.

Het kaartensysteem vergemakkelijkt het praten over gevoelens: hoe zit ik er op dat moment bij? Je creëert een taal. Collega's die zich niet goed in hun vel voelen, dat laat zich voelen. De kans op een conflict vergroot. Praten helpt. Met het kaartensysteem draag je zorg voor elkaar. En het heeft een preventief effect.

Het rondje heeft geen therapeutische bedoeling. Je stimuleert medewerkers om te signaleren. Trekt een medewerker rood of oranje, dan maak je na de vergadering tijd om er over te praten, als hij dat wenst. Collega's kunnen hetzelfde doen.

#### ▪ Jij verdient een pluim

Heb regelmatig bewust aandacht voor het positieve. De krachten van je collega's maken dat het werk vooruit gaat, de sfeer goed is, het carnavalsfeest mooie herinneringen nalaat... Met één complimentje per dag maak je mensen een stuk gelukkiger.

Hoe zorg je dat je compliment goed aankomt?

- Feliciteer om iets wat een collega doet, niet om wie hij is.
- Doe dit zo oprecht en concreet mogelijk.
- Een compliment over iets waarvan je weet dat die collega het belangrijk vindt, komt dubbel zo goed aan.
- Daag positief uit door een vraag te stellen: 'Hoe heb je dat zó snel voor elkaar gekregen!?'.
- Soms zijn woorden overbodig. Een schouderklopje, een knipoog, een opgestoken duim maken al veel duidelijk.
- Of maak een kaartjes zoals hiernaast.

EEN  
PLUIM  
VAN

Lieve

VOOR

Aiko

OMDAT

je spontaan mijn groep  
kindjes opving toen ik  
die moeilijke telefoon  
kreeg op het werk

## 3. VOORKOMEN IS WIJS

### Schat de kans op lastig gedrag en agressie in

Ga er niet van uit dat er op jouw werk nooit agressie zal voorkomen. Het is natuurlijk niet de bedoeling dat je constant op je hoede moet zijn. Letten op bepaalde signalen bij mensen kan helpen om een inschatting te maken van de kans op agressie.

Meestal is er een opbouw. 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, hoe sneller je kan ingrijpen. Let dus op signalen van spanning:

- stemverheffing en soms ook stemwijziging
- fysieke 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? Probeer de situatie te milderden of deëscaleren.

Deëscaleren betekent dat je voorkomt dat een situatie uitmond in agressie. Je doet twee belangrijke dingen. Je herkent signalen die wijzen op dreigende escalatie. En je zet bewust verbale en non-verbale technieken of trucs in.

Het belangrijkste bij deëscaleren is dat jij de controle over de communicatie overneemt.

In de meeste gevallen doe je een beroep op een verrassingseffect. Daardoor wordt je gesprekspartner even uit zijn lood geslagen en krijg je 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 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 toegang? 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 ..."

## Slecht nieuws goed brengen

*"Sorry, we hebben geen plaats meer voor je kindje in onze kinderopvang."*

*"Mevrouw, er was een ruzie tussen je dochter en een ander kind. Je dochter heeft zich hierdoor pijn gedaan."...*

Slecht-nieuws gesprekken horen bij de job of je nu leidinggevende bent of medewerker. Tijdens zo'n gesprek kunnen de emoties oplopen en ontaarden in sterke boosheid of agressie. Je beseft dit maar al te goed en het maakt je bang, waardoor je aarzelt of uitstelt. Bereid jezelf, je team, je medewerker erop voor. Ga na wie het best geplaatst is om het gesprek te voeren. Enkele tips:

### Bereid een gesprek goed voor

- Maak tijd om het gesprek voor te bereiden: denk rustig na en noteer wat dingen. Dit geeft rust en zekerheid. Denk na over de inhoud van de boodschap en noteer enkele argumenten waarop je kan terugvallen tijdens het gesprek. Zijn er alternatieven? Ga na of er ruimte is voor onderhandelen.
- Schat vooraf de reactie van je gesprekspartner in. Heeft hij een korte lont? Zo ja, verwittig dan je collega's.
- Heb je een sterke vertrouwensband met de ontvanger? Ga na of het wenselijk is zelf het gesprek te voeren. Soms kan een derde, neutrale persoon er voor zorgen dat jullie relatie niet onnodig geschaad wordt.
- Denk goed na waar en wanneer je het gesprek voert. Kies een rustige ruimte waar niemand jullie stoort. Zorg dat er een vluchtweg is en dat je anderen kan verwittigen als het uit de hand loopt.

### Tips voor tijdens het gesprek

- Ga op gelijke hoogte zitten. Als je recht staat, kom je dominant over. Een gelijke positie geeft een gevoel van gelijkwaardigheid.
- Geef een duidelijke boodschap. Draai niet rond de pot: geef meteen de kern van de boodschap en argumenteer. Minimaliseer niet.
- Vang emoties op. Ook al geef je deze boodschap, je kan begrijpen dat het niet makkelijk is om ze te ontvangen. Het belangrijkste is: luisteren. Leef je in en geef de gelegenheid om stoom af te blazen. Zo help je de ander om dit gesprek te verwerken.
- Als het even kan: biedt perspectieven die je bedacht bij de voorbereiding. Pas op voor onhaalbare voorstellen. Je moet zeker zijn dat je je beloftes kan waarmaken.
- Goede gespreksvaardigheden zijn onontbeerlijk. Actief luisteren, open vragen stellen en doorvragen. Op tijd en stond de beleving van de ander samenvatten en duidelijk je stellingen formuleren.
- Als het nodig is, plan een vervolgesprek.

### Als het gesprek toch dreigt uit de hand te lopen

- Argumenteer niet meer als de persoon boos is. Vanaf nu gooi je alleen maar olie op het vuur.
- Blijf luisteren en erkennen.

- Stel grenzen als luisteren en begrijpen niet meer helpt. Stel dan wat kan en wat niet.
- Stop het gesprek als de grenzen niet meer gerespecteerd worden.

## Kom op voor jezelf

Emoties lopen op als mensen kost wat kost hun gelijk willen halen. Maar dé waarheid bestaat niet. Ieder heeft zijn kijk op de werkelijkheid.

Dit betekent niet dat je niet meer moet opkomen voor je eigen gevoelens, behoeften en visies. Doe dat juist wel. En doe dit met respect en openheid voor jezelf én de ander.

Marshal Rosenbergs model van geweldloze communicatie helpt je om respectvol om te gaan met verschillen en samen tot een oplossing te komen. Belangrijk is dat je bewust bent van je eigen waarnemingen, gevoelens en behoeften en dat je duidelijk bent over wat je verwacht. Je beschuldigt niet. Je neemt juist verantwoordelijkheid voor wat je zegt. Daarbij sta je open voor hoe de ander het ziet en ervaart. Zo ontwapen je de communicatie en sta je dichter bij jezelf en de anderen.

### In 4 stappen:

#### Stap 1. Kijk en luister

Stel vast wat je letterlijk hoort of ziet. Voeg geen interpretaties toe. Oordeel niet. Zeg neutraal en concreet welk gedrag jouw welzijn beïnvloedt.

*Geweldloos is "Als ik je onderuitgezakt zie zitten op de bank en geen reactie van jou krijg op mijn vraag..."  
in plaats van "Je begrijpt me niet en luistert niet"*

#### Stap 2. Wat voel je zelf?

Ga na wat jouw gevoel is bij die observatie. Maak er zelf geen verhaal van. Vorm geen gedacht over wat anderen doen. Zeg wat jij voelt.

*Geweldloos is "... dan voel ik me alleen..."  
in plaats van "Ik voel dat jij geen interesse hebt"*

#### Stap 3. Wat heb jij nodig?

Neem verantwoordelijkheid voor jouw deel. Zeg welke behoeften aan de basis van dat gevoel liggen.

*Geweldloos is "... want ik heb nood aan jouw ondersteuning en kijk op de zaak."*

#### Stap 4. Zeg wat je wil

Formuleer je verzoek aan de ander in neutrale en positieve termen. Zeg wat je wil, niet wat je niet wilt. Geef de andere 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'.

*Geweldloos is "Wil je tijd maken voor mij en jouw idee geven?"  
in plaats van "Zorg dat je wat meer interesse toont"*



## 4. PRAAT OVER HOE JE OMGAAT MET LASTIG EN AGRESSIEF GEDRAG

Lastig of agressief gedrag kunnen we niet uit de wereld helpen. In bepaalde situaties zal je moeten tussenkomen. Een interventie doe je op twee manieren: je buigt het gedrag om of je grijpt in als agressie daadwerkelijk plaatsvindt.

### Wat kan je doen op teamniveau?

- Steun en zorg voor je team: permanentiesystemen voorkomen dat iemand er in crisissituaties alleen voor staat.
- Belangrijk element tijdens een interventie is de bekwaamheid van de persoon die er staat. Hij heeft vaak alleen zichzelf. Zorg er dan ook voor dat je teamleden goede vorming krijgen.
- Ga na aan welke vorming je teamleden nood hebben: vaak zijn dat concrete handvatten en handwelingen. Houd voor ogen dat vorming veel inhoudt: intervisie, rollenspel, een lezing...
- Besteed extra aandacht aan nieuwe teamleden. Breng hen op de hoogte van de visie en maatregelen rond lastig gedrag en agressie.

### Wat kan je doen op beleidsniveau?

- Dring aan op een sluitend permanentiesysteem: dit verhoogt het veiligheidsgevoel bij medewerkers en geeft hen de boodschap dat ze er niet alleen voor staan. Zoek uit wat iedereen verwacht van het permanentiesysteem. Vraag om een regelmatige evaluatie.
- Verdedig het idee dat bij het onthaal van nieuwe medewerkers aandacht besteed wordt aan vorming rond lastig gedrag en agressie.
- Vooral tijdens aanslepende gevallen en serieuze crisissen is het handig om op vaststaande afspraken op andere instanties terug te vallen. Stel het beleid voor om samen te werken. Je organisatie heeft minder stress omdat ze kan rekenen op hulp. Je werkt efficiënter en productiever omdat je profiteert van andermans kennis.
- Het gevoel gesteund te worden is erg belangrijk. Het is jouw taak om tegenover je directie aan te tonen wat je team nodig heeft. Pleit voor een gezamenlijke visie rond lastig en agressief gedrag en hoe daar mee om te gaan.

Samenwerking met derden is nuttig in het omgaan met agressie. Ga na met wie jullie samenwerken en wie nog aan dat lijstje kan toegevoegd worden. Enkele mogelijkheden: het netwerk van je kinderen, de school, regionaal overleg met soortgelijke organisaties, politie, extern supervisor, algemeen maatschappelijk werk, steunpunten...

### Omgaan met conflicten

Ervaar je conflicten in je team als vervelend? Ze zijn eigenlijk niets anders dan een verschil van mening, een andere manier van kijken naar een situatie, een ongelijkheid in verwachtingen over en van elkaar. Bij conflicten lopen de emoties op. En dat dat maakt de situatie beladen.

Wat was het laatste conflict dat je meemaakte? Hoe stelde je je toen op? Reageer je meestal zo? Je hebt waarschijnlijk een typische 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.

Je kan een conflict op vijf manieren aanpakken. Elke manier is afhankelijk van twee dimensies. De eerste gaat over hoe belangrijk jij de kwestie vindt. Een conflict over het cadeautje voor Vaderdag is iets anders dan een conflict met een ouder over jouw kwaliteiten als medewerker. De tweede gaat over hoeveel belang 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.

### Doe de test

- Hieronder vind je een test om elkaars conflicthanteringsstijl te ontdekken. Laat hem door iedereen in je team, inclusief jezelf, invullen. 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 heb jij van welke stijl?

Voor 'vermijden' maak je de som van items 5, 6, 12 en 15.

Voor de stijl 'vechten' neem je de som van items 7, 8, 14 en 16.

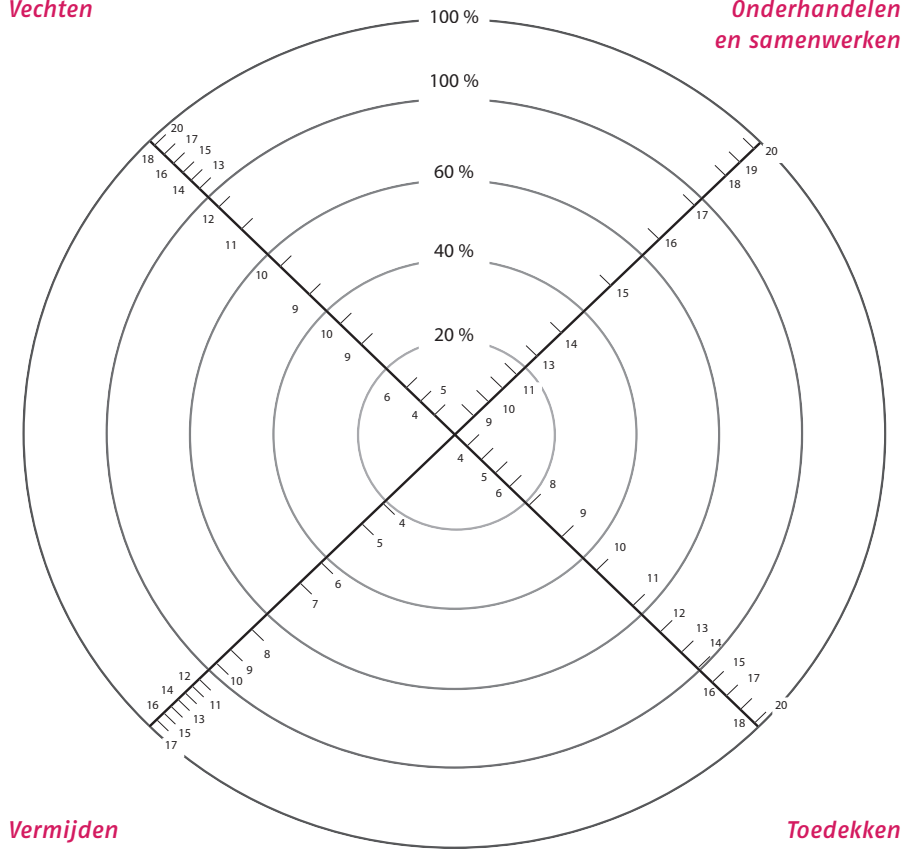
Voor 'toedekken' zijn dat items 1, 2, 3 en 10.

En voor 'onderhandelen en samenwerken' de som van items 4, 9, 11 en 13.

Zet de totalen uit op de assen in de figuur. Wanneer je deze punten onderling verbindt, krijg je een mooi spinnenwebbeeld van jouw conflicthanteringsstijlen.

Vechten

Onderhandelen  
en samenwerken



Vermijden

Toedekken

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

# 5. PRAAT OVER DE NADELIGE GEVOLGEN VAN LASTIG EN AGRESSIEF GEDRAG

Bij de opvang en nazorg van medewerkers speel je als leidinggevende een belangrijke rol. En wel op twee vlakken: tegenover je team heb je een ondersteunende rol en tegenover je directie een sensibiliserende en adviserende.

## Opvang

Opvang, dat doe je onmiddellijk na een incident. Ondersteun je team. Check hoe het met elk teamlid gaat. Zo laat je voelen dat het oké is om erover te praten. Te vaak plakt er een taboe op zeggen wat lastig gedrag en agressie met je doet.

Ondersteun het slachtoffer. Je medewerker heeft veel aan je steunende aanwezigheid, vaak meer dan aan een gestructureerd opvangsgesprek. Je doet dat het beste door:

- er te zijn voor het slachtoffer.
- niet te veel te praten of te vragen.
- te luisteren als hij iets zegt of vraagt.
- hem even alleen te laten als hij er behoefte aan heeft.
- te vragen waar hij nood aan heeft.

Je hoeft helemaal geen professional te zijn om iemand de eerste opvang te bieden. Oprecht vragen 'oewist?' is vaak al heel wat.

## Nazorg

Na de eerste opvang komt, naar aanleiding van een ernstig voorval, de nazorg voor het slachtoffer. De nasleep ervan kan 6 tot 8 weken duren. Een goeie nazorg verlaagt de kans op een verstoorde verwerking. Reconstrueer de feiten. Dat is meer helend en belangrijker dan diep ingaan op gevoelens. Start de nazorg in elk geval binnen de 72 uur.

## Zo kan het

- **Het drie gesprekken model** is een manier om een ernstig incident te bespreken. In de loop van de drie gesprekken probeer je het volgende te bereiken:
  - Het slachtoffer gerust stellen. Hij heeft normale gevoelens bij een abnormale gebeurtenis.
  - In zijn omgeving zoeken waar hij steun kan vinden.
  - 'Negatieve' reacties van anderen bijsturen.
  - Alert zijn voor signalen van een verstoorde verwerking. Merk je ze? Meld ze!

### HET EERSTE GESPREK: direct na het incident

- Ga na wat de meeste indruk heeft gemaakt
- Inventariseer stressreacties
- Mobiliseer steun
- Regel begeleiding, maak een nieuwe afspraak

### HET TWEEDE GESPREK: drie tot tien dagen na het incident

- Reconstrueer de gebeurtenis: wat is er precies gebeurd?
- Check emoties: hoe voelt iemand zich, hoe gaat hij om met de gebeurtenis?
- Bied steun en structuur
- Mobiliseer steun
- Signaleer klachten

### HET DERDE GESPREK: vier tot zes weken na het incident

- Neem de huidige stand van zaken op
- Reconstrueer de voorbije periode: wat is er allemaal gebeurd, hoe is de persoon met de situatie omgegaan?
- Reconstrueer het verwerkingsverhaal: welke conclusies heeft de persoon uit de gebeurtenis getrokken, wat heeft hij ervan geleerd?
- Bied steun en structuur
- Signaleer, verwijst door of sluit af

## Wat kan je doen voor je team?

- Bespreek incidenten met het hele team.
- Maak tijd om agressie ook individueel te bespreken.
- Volg medewerkers op.
- Wees alert voor signalen die op minder goed functioneren wijzen.
- Geef erkenning aan je teamleden wanneer ze het lastig hebben.

## Wat kan je doen voor het beleid?

- Vraag je directie een protocol voor opvang en nazorg op te stellen via een interne werkgroep.
- Bepleit gerichte vorming voor teambegeleiders.
- Bespreek het veiligheidsgevoel van je team.

## De kracht van een koffieklets

Lastig gedrag en agressie zijn een probleem. Het is niet onze bedoeling het groter te maken dan het is. Formele maatregelen zijn nodig. Maar vergeet niet de kracht van de losse babbel, de stoomaflaat of de hilarische anekdote. Laat ze geregeld aan bod komen tijdens een koffieklets. Zo'n momenten zijn natuurlijke oppeppers. Ze vormen een zeer welkome aanvulling op de formele structuren en overlegmomenten. Lucht doet ademen.

## Krijg je de last van je schouders?

Het verwerkingsproces van een incident vervolledig je met de zoektocht naar wat de situatie met je doet. Wat voel je? Wat doet het met je lijf? Welke emoties komen naar boven?

### Doen!

#### ■ Wat doet het met jou?

Hier vind je een oefening om te leren verwoorden wat lastig gedrag en agressie met je doen.

#### Bespreek volgende vragen met het team:

- Hoe merk je wat lastig gedrag en agressie met je doet?
- Hoe ga je daar meestal mee om?
- Wat vind je van je reactie?
- Van welke drie soorten gedragingen heb je het meeste last.
- Weet je waarom je daar last van hebt?
- Wat doe je zoal om er geen last meer van te hebben?
- Heb je jouw manier van reageren al eens aangeraden aan een collega?
- Geef drie soorten van gedrag waar je soms last van hebt. Begrijp je hoe het komt dat je er de ene keer wel, de andere keer geen last van hebt?
- Wat verwacht jij van je collega's?

#### ■ Wat doet het met de groep?

Een andere manier om het aan te pakken: Organiseer binnen de twee dagen een gesprek met getuigen, slachtoffer en de rest van het team. Bespreek wat er is gebeurd.

- 1) Laat iedereen vertellen over het voorval.
  1. Wat namen ze waar: wat zagen ze, wat hoorden ze?
  2. Wat dachten ze?
  3. Wat voelden ze?
  4. Wat deden ze?
- 2) Vertel kort dat iedereen anders reageert op een incident, maar dat dit normale reacties zijn op een abnormale situatie. Hoe onlogisch ze ook kunnen overkomen bij anderen. Bevrage wie wat nodig heeft om alles weer op zijn plooi te laten komen.
- 3) Rond af. Ga na of er nog vragen zijn. Noteer vragen die je niet dadelijk kan beantwoorden. Geef afspraken rond verdere nazorggesprekken door als jullie die plannen. Verplicht niemand tot praten.

De vragen kan je uiteraard ook als leidraad gebruiken voor een één op één gesprek met een slachtoffer of een getuige.

Volgende lijst helpt je woorden geven aan je gevoelens en behoeften. Als inspiratie bij de vorige oefeningen.

### Gevoelens

Aangenaam	Bedroefd	Bruisend
Aantrekkelijk	Bedrukt	Chagrijnig
Aarzelend	Behaaglijk	Chaotisch
Achterdochtig	Belabberd	Content
Ademloos	Belangrijk	Cool
Afgemat	Belangstellend	Dankbaar
Afgunstig	Berouwvol	Depressief
Afstandelijk	Beschaamd	Desperaat
Afwezig	Besluitloos	Dolblij
Alert	Betrokken	Doodsbang
Alleen	Beverig	Down
Angstig	Bevredigd	Druk
Apathisch	Bevreesd	Duf
Avontuurlijk	Beziel	Dwaas
Bang	Bezorgd	Dwars
Bedaard	Blij	Eenzaam
Bedwelmd	Boos	Ellendig
	Breekbaar	Emotioneel

Energiek	Haatdragend	Nors	Radeloos	Stil	Verbijsterd
Enthousiast	Hartelijk	Nutteloos	Rancuneus	Stralend	Verbitterd
Erkentelijk	Heerlijk	Nuttig	Razend	Stuurs	Verbluft
Extatisch	Helder	Onaantrekkelijk	Roekeloos	Teder	Verbolgen
Fier	High	Onbeduidend	Rusteloos	Teleurgesteld	Verdoofd
Furieus	Hoopvol	Onbehaaglijk	Rustig	Tevreden	Verdrietig
Futloos	Hopeloos	Ongeduldig	Saai	Toegankelijk	Verlegen
Geagiteerd	Huiverig	Ongedurig	Sceptisch	Traag	Verheugd
Geamuseerd	Hulpeloos	Ongeïnteresseerd	Schuldig	Treurig	Verkwikt
Geanimeerd	Humeurig	Ongelukkig	Sereen	Triest	Verlamd
Geboeid	Intens	Ongemakkelijk	Slap	Triomfantelijk	Verlaten
Gebroken	Jaloers	Ongerust	Slaperig	Trots	Verloren
Gedesilluseerd	Jolig	Onhandig	Sloom	Uitbundig	Vermoeid
Geduldig	Joviaal	Onrustig	Smartelijk	Uitgelaten	Verontrust
Geërgerd	Kalm	Onstuimig	Somber	Uitgeput	Verontwaardigd
Geestdriftig	Knorrig	Ontgoocheld	Sprankelend	Uitgeslapen	Verrast
Gefascineerd	Koel	Onthutst	Stabiel	Verachtelijk	Verrukt
Gefrusteerd	Koud	Ontmoedigd	Sterk	Verbaasd	Verstrikt
Gegeneerd	Kwaad	Ontroerd			
Geïnspireerd	Kwiek	Ontroostbaar			
Geïnteresseerd	Labiël	Ontspannen			
Geïntrigeerd	Verveeld	Ontsteld			
Geïrriteerd	Leeg	Ontstemd			
Geknakt	Levendig	Ontvankelijk			
Gekweld	Lichtgeraakt	Ontzet			
Gekwetst	Liefdevol	Onverschillig			
Gelukkig	Luchthartig	Onverstoortbaar			
Gelukzalig	Lui	Onzeker			
Gemeen	Lusteloos	Open(hartig)			
Genegeerd	Machteloos	Opgelucht			
Geprikkeld	Machtig	Opgepept			
Geraakt	Manisch	Opgeruimd			
Geroerd	Melancholiek	Opgetogen			
Geschokt	Melig	Opgewekt			
Geschrokken	Mild	Opgewonden			
Gespannen	Miserabel	Optimistisch			
Gestimuleerd	Mistroostig	Opvliegend			
Gestoord	Moe	Overweldigd			
Gevoelig	Moedeloos	Paniekerig			
Gevoelloos	Neerslachtig	Perplex			
Geweldig	Nerveus	Pessimistisch			
Glorieus	Nieuwsgierig	Prettig			
Gretig	Nijdig	Prikkelbaar			

## Behoeften

### EIGENHEID

Authenticiteit  
Autonomie  
Creativiteit  
Integriteit  
Zelfexpressie

### SPEL

Humor  
Plezier  
Spelen

### EMOTIONEEL

Acceptatie  
Delen  
Erkenning  
Geruststelling  
Mededogen  
Nabijheid  
Ondersteuning

Respect  
Tederheid  
Veiligheid  
Verbinding  
Vertrouwen  
Warmte  
Zorg

### FYSIEK

Aanraking  
Bescherming  
Beschutting  
Beweging  
Licht  
Lucht  
Ruimte  
Voedsel  
Water

### SPRITUELE

#### VERBONDENHEID

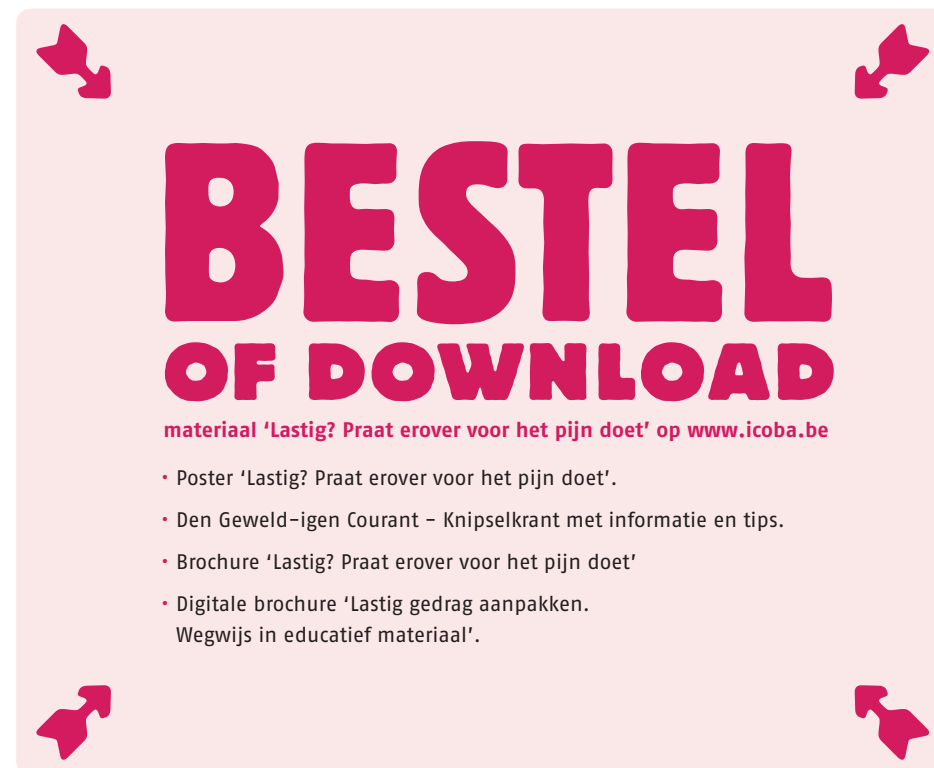
Beschouwing  
Betekenis  
Eenheid  
Harmonie  
Heelheid  
Helderheid  
Inspiratie  
Leren/Groeien  
Ordening  
Schoonheid  
Vervulling  
(Innerlijke) vrede

#### VIEREN

- Vieren van  
het leven  
- Vieren van verlies  
(rouw)

### Geraadpleegde werken:

- Agressie op de agenda. De brochure voor teamleiders uitgeven in 2006 door het Sociaal Fonds Vohi- Icoba.
- Agressie op je werk. Praat er eens over! Werkbladen uitgegeven in 2003 door Profijt van Arbobeleid. Of [http://www.profijtvanarbobeleid.nl/downloads/werkbladen\\_agressie.pdf](http://www.profijtvanarbobeleid.nl/downloads/werkbladen_agressie.pdf)
- Agressie? Praat voor je door-slaat. De praktische map uitgeven in 2006 door het Sociaal Fonds Vohi- Icoba.
- Eenvoudige werkvormen voor reflectiemomenten. Uitgegeven in 2011 door Vilans, Kenniscentrum langdurige zorg.
- Geweldloze communicatie. Ontwapenend en doeltreffend. Geschreven door Rosenberg, Marshall B en uitgegeven door Lemniscaat in 2004.
- Mijn rol in agressiepreventie. De brochure voor medewerkers uitgeven in 2010 door het Sociaal Fonds Vohi & 331 - Icoba.
- Oewist? Opvang en nazorg na agressie in de praktijk. De brochure voor teamverantwoordelijken uitgeven in 2008 door het Sociaal Fonds Vohi- Icoba.
- Steeds beter sessie. Samen werken aan verbetering. Uitgegeven door Staz. Of [http://www.staz.nl/downloads/instrumenten/Overzichtskaart/Overzichtskaart\\_handleiding.pdf](http://www.staz.nl/downloads/instrumenten/Overzichtskaart/Overzichtskaart_handleiding.pdf)



**BESTEL  
OF DOWNLOAD**

materiaal 'Lastig? Praat erover voor het pijn doet' op [www.icoba.be](http://www.icoba.be)

- Poster 'Lastig? Praat erover voor het pijn doet'.
- Den Geweld-igen Courant - Knipselkrant met informatie en tips.
- Brochure 'Lastig? Praat erover voor het pijn doet'
- Digitale brochure 'Lastig gedrag aanpakken. Wegwijs in educatief materiaal'.





## **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 / Sainctelettesquare 13-15 / 1000 Brussel

[icoba@vivosbcialprofit.org](mailto:icoba@vivosbcialprofit.org)

*Op de hoogte blijven van onze activiteiten?  
Schrijf je via [www.icoba.be](http://www.icoba.be) in op onze nieuwsbrief  
of volg ons via Facebook.*



**ICÖBA**

IEDEREEN **COMPETENT** IN HET **BEHEERSEN** VAN **AGRESSIE**.