

Een beleidsmatige  
aanpak van agressie  
bij publiekscontacten

# Lastige cliënten, wat doe je ermee?

Judith Huber, Nathalie Poll  
m.m.v. Paul van Soomeren  
en Carl Steinmetz

**Lastige cliënten,  
wat doe je ermee?**

een beleidsmatige aanpak van agressie  
bij publiekscontacten

Vormgeving: A/Z grafisch serviceburo b.v. Den Haag

© Sdu Uitgevers, 1996  
Den Haag

No part of this book may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means without written permission from the publisher.

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

ISBN 90 12 08 3990

# Lastige cliënten, wat doe je ermee?

een beleidsmatige aanpak van agressie  
bij publiekscontacten

Judith Huber  
Nathalie S. Poll

met medewerking van  
Paul van Soomeren en Carl H.D. Steinmetz

# Inhoudsopgave

|                                                                            |           |
|----------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Voorwoord</b>                                                           | <b>7</b>  |
| <b>1 Inleiding</b>                                                         | <b>9</b>  |
| 1.1 Agressie bij dienstverlenende instellingen                             | 9         |
| 1.2 Arbeidsomstandighedenwet                                               | 10        |
| 1.3 Agressie en andere schokkende gebeurtenissen:<br>een definiëring       | 11        |
| 1.4 Kenmerken van non-profitinstellingen met<br>publiekscontact            | 13        |
| 1.5 Oorzaken van agressie in non-profitinstellingen met<br>publiekscontact | 15        |
| 1.6 Doel van dit boek                                                      | 17        |
| 1.7 Doelgroep                                                              | 18        |
| 1.8 Leeswijzer                                                             | 19        |
| <b>2 Gevolgen van agressie op het werk</b>                                 | <b>21</b> |
| 2.1 Inleiding                                                              | 21        |
| 2.2 Gevolgen van agressie voor het individu                                | 21        |
| 2.2.1 Verwerking van schokkende gebeurtenissen                             | 22        |
| 2.2.2 'Het is je eigen schuld'                                             | 24        |
| 2.2.3 Langdurige gevolgen                                                  | 25        |
| 2.3 Gevolgen van agressie voor de organisatie                              | 28        |
| <b>3 Visie op aanpak van agressie</b>                                      | <b>31</b> |
| 3.1 Inleiding                                                              | 31        |
| 3.2 Anti-agressiebeleid: veiligheid en opvang                              | 32        |
| 3.2.1 Primaire preventie: veiligheid                                       | 33        |
| 3.2.2 Secundaire preventie: opvang                                         | 35        |
| 3.3 Arbobeleidscyclus                                                      | 40        |
| 3.3.1 Aanpak langs het 5W-stappenplan                                      | 40        |
| 3.3.2 De vijf stappen                                                      | 41        |
| 3.4 Veel voorkomende obstakels                                             | 43        |
| <b>4 Aanpak agressie bij de Sociale Dienst Amsterdam</b>                   | <b>47</b> |
| 4.1 Inleiding                                                              | 47        |
| 4.2 De Sociale Dienst Amsterdam                                            | 47        |
| 4.2.1 De organisatie van de Sociale Dienst Amsterdam                       | 47        |
| 4.2.2 Inhoud van de werkzaamheden                                          | 49        |
| 4.3 Het agressieproject en de arbobeleidscyclus                            | 50        |

|       |                                                                                       |     |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.4   | Willen, Weten, Wegen                                                                  | 53  |
| 4.4.1 | Bedrijfsslachtofferenquête                                                            | 53  |
| 4.4.2 | DP-RIS: Risico-inventarisatie en evaluatie van agressie                               | 57  |
| 4.4.3 | Checklist Gebouw en Omgeving                                                          | 60  |
| 4.4.4 | Themadag 'Aanpak agressie en cultuurverandering'                                      | 64  |
| 4.4.5 | Nevenonderzoeken                                                                      | 68  |
| 4.5   | Werken                                                                                | 70  |
| 4.5.1 | Draaiboek opvang en veiligheid                                                        | 70  |
| 4.5.2 | Scholing in opvang na incidenten                                                      | 72  |
| 4.5.3 | Scholing in omgaan met agressie                                                       | 75  |
| 4.5.4 | Scholing in Teamgericht Werkoverleg over Agressie en Schokkende gebeurtenissen (TWAS) | 77  |
| 4.6   | Waken                                                                                 | 80  |
| 4.6.1 | Evaluatie onderzoek                                                                   | 80  |
| 4.6.2 | Registratie van incidenten en slachtofferervaringen                                   | 82  |
| 4.7   | Aanpak agressie: een terugblik                                                        | 84  |
| 5     | <b>Lessen voor organisaties met baliecontacten</b>                                    | 87  |
| 5.1   | Inleiding                                                                             | 87  |
| 5.2   | Checklist 5W-stappen: opzetten en invoeren van een anti-agressiebeleid                | 87  |
| 5.3   | Algemene lessen                                                                       | 89  |
| 5.3.1 | Veranderingsbereidheid creëren                                                        | 89  |
| 5.3.2 | Planmatig te werk gaan                                                                | 89  |
| 5.4   | Willen: erkennen en herkennen van het probleem                                        | 90  |
| 5.4.1 | Missie                                                                                | 91  |
| 5.4.2 | Werkgroep                                                                             | 92  |
| 5.4.3 | Voorlopig projectplan; een eerste oriëntatie                                          | 93  |
| 5.5   | Weten: risico-inventarisatie                                                          | 95  |
| 5.6   | Wegen: risico-evaluatie en plan van aanpak                                            | 97  |
| 5.7   | Werken: uitvoering van de maatregelen en activiteiten                                 | 98  |
| 5.7.1 | Cultuuromslag en draagvlak creëren                                                    | 99  |
| 5.7.2 | Werken aan opvang                                                                     | 100 |
| 5.7.3 | Werken aan veiligheid                                                                 | 101 |
| 5.8   | Waken                                                                                 | 102 |
| 5.9   | Tot slot: proactief werken                                                            | 104 |
|       | <b>Literatuur</b>                                                                     | 109 |
|       | <b>De auteurs</b>                                                                     | 113 |
|       | <b>Trefwoordenregister</b>                                                            | 115 |

# Voorwoord

In de laatste tien jaar heeft de sociale dienst, evenals andere dienstverlenende instellingen, in toenemende mate te maken met criminaliteit. Gelukkig gaat het zelden om excessen als het toebrengen van ernstig lichamelijk letsel of poging tot doodslag. Wel is er veelvuldig sprake van ontevreden cliënten en probleemcliënten die hun toevlucht nemen tot scheldpartijen, bedreigingen, het gooien met spullen, het aanbrengen van vernielingen of het uitdelen van klappen. Bij medewerkers roept dit gevoelens van onveiligheid op.

Behalve door veranderingen in de samenleving is dit geweld ook te wijten aan het 'agressiegevoelige' product dat de sociale dienst biedt. Mensen raken makkelijk gefrustreerd als zij geen uitkering of minder uitkering krijgen dan waar zij menen recht op te hebben. Ook de voortdurende veranderingen in de wet- en regelgeving zorgen voor verwarring. Verder is door veranderingen in de organisatie zelf en het invoeren van de vernieuwde Algemene Bijstandswet de dienstverlening van de Sociale Dienst Amsterdam aan haar cliënten de laatste jaren niet altijd optimaal geweest. De aanpak van agressie vraagt dan ook om een brede aanpak, waarbij aandacht is voor de verscheidenheid aan oorzaken en gevolgen van agressief gedrag van cliënten.

Ik heb bij Stedelijk Beheer, de Sociale Dienst Amsterdam en andere instellingen in de sociale sector ervaren dat medewerkers met publiekscontacten en ook hun leidinggevenden dikwijls de gevolgen van agressief gedrag van cliënten bagatelliseren. Er wordt dan gedacht dat het normoverschrijdend gedrag van cliënten bij het werk hoort of dat het komt doordat deze cliënten het toch al zo moeilijk hebben.

Wij vinden dat het op de eerste plaats belangrijk is er voor te zorgen dat agressie niet voorkomt. Alleen een organisatie die alert is op mogelijk agressief gedrag van cliënten en beseft welke risico's haar medewerkers daarbij kunnen lopen, is in staat agressief gedrag te voorkomen. Wanneer zich toch een incident heeft voorgedaan en de gevolgen daarvan voor de betrokken medewerker ingrijpend zijn, is het belangrijk dat de organisatie op de juiste wijze reageert.

In dit boek, dat tot stand is gekomen in opdracht van de Sociale Dienst Amsterdam en met subsidie van het ministerie van Justitie, wordt beschreven wat wij sinds 1991 bij de Sociale Dienst Amsterdam hieraan doen.

Ons agressieproject is succesvol verlopen. Van het uitvoeren van minder goed verlopen onderdelen hebben wij steeds veel geleerd. Dankzij dit project is een degelijk anti-agressiebeleid op de rails gezet. Elk kantoor werkt momenteel aan een nadere invulling van het beleid. Onze hartelijke dank gaat uit naar de mensen die hiertoe het initiatief hebben genomen en door hun enthousiasme het anti-agressiebeleid leven hebben ingeblazen. Het welslagen van het project is in grote mate te danken aan de inzet van Frans van der Kroft, Anet Roes, Rob Laagland en Truus Krenn van de Sociale Dienst Amsterdam. Daarnaast hebben ook medewerkers van diverse rayonkantoren van de Sociale Dienst Amsterdam veel betrokkenheid getoond en energie en tijd geïnvesteerd.

Het project is tot stand gekomen in samenwerking met dr. Carl H.D. Steinmetz, toentertijd directeur van het Instituut voor Psychotrauma, sinds 1992 directeur van het bedrijf Steinmetz advies & opleiding. De professionele ondersteuning van het project is verzorgd door dit bedrijf.

Gaarne wil ik van de gelegenheid gebruik maken om de volgende personen te bedanken voor hun redactionele ondersteuning en betrokkenheid bij het tot stand komen van dit boek: Klaas Blits (ministerie van Justitie), Frans van der Kroft (Sociale Dienst Amsterdam), August Dragt, Monique van de Griendt, Erica Polak en Marijke Verhulst (Steinmetz advies & opleiding). Ook willen wij de gemeente Amsterdam bedanken voor het feit dat zij het belang van een anti-agressie beleid onderkende en de financiële middelen voor de verwezenlijking van het project ter beschikking heeft gesteld.

Wij kunnen vaststellen dat het agressieproject een belangrijke bijdrage heeft geleverd aan de zorg voor de medewerkers. In het personeels- en arbeidsomstandighedenbeleid van de Sociale Dienst Amsterdam is de aanpak van agressie een herkenbaar onderdeel geworden. Op de langere termijn hopen we daarmee de volgende doelen te bereiken:

- de dienstverlening kwalitatief te verbeteren;
- medewerkers gemotiveerd te houden om hun vaak emotioneel belastende taken uit te blijven voeren;
- het beheersen van het ziekteverzuim dat het gevolg is van incidenten met agressie.

Met deze publicatie willen wij andere instellingen behulpzaam zijn bij de beleidsontwikkeling en de uitvoering van de aanpak van agressie.

Hans Denijs,  
algemeen directeur  
Sociale Dienst Amsterdam.

## Agressie bij dienstverlenende instellingen

---

Kan een medewerker van de sociale dienst nog wel alleen op huisbezoek? Moet een cliënt die dreigt met zwaar geweld eerder dan hem toe- komt een woning toegewezen krijgen? Is het normaal dat je als portier bij de burgerlijke stand dagelijks wordt uitgescholden? Mag je de agres- sie van een psychiatrisch patiënt veroordelen als hij psychotisch is? Deze en andere vragen zijn de laatste jaren veelvuldig een bron van discussie in de dienstverlenende sector. Tot voor kort was de aandacht voor arbeidsrisico's bij publiekscontacten voornamelijk gericht op vragen als: hoeveel uur per dag doet de medewerker zijn werk staand? Wordt er gewerkt met gevaarlijke stoffen? Zijn balies, bureau's en stoelen ergono- misch verantwoord? Hoe is het beeldscherm opgesteld? Aandacht voor het risico van agressie, geweld, seksuele intimidatie of andere schok- kende gebeurtenissen bleef daarbij achter.

Onderzoek maakt echter duidelijk dat agressie op het werk in veel dienstverlenende instellingen dagelijks voorkomt. Uit een onderzoek van de Nationale Woningraad<sup>1</sup> blijkt dat agressie van huurders/woning- zoekenden bij bijna alle van de onderzochte *corporaties* (82) voorkomt. Ruim eenderde van de medewerkers voelt zich regelmatig bedreigd. Meestal gaat het om dreigende scheldpartijen, waarin geweld wordt aangekondigd tegen de medewerker. Meer dan een kwart van de mede- werkers van de onderzochte corporaties is in de afgelopen jaren in aan- raking gekomen met fysiek geweld.

Onderzoek naar agressie in *psychiatrische ziekenhuizen* laat zien dat ver- bale agressie ook dagelijkse praktijk is voor verpleegkundig personeel. Vooral opnameafdelingen hebben meerdere keren per dag te maken met een treiterende, schreeuwende of dreigende patiënt. Daarnaast hebben werkenden in de psychiatrie ook regelmatig te maken met fysiek geweld en bedreiging van huis en haard.<sup>2</sup>

Onderzoek bij 15 middelgrote *sociale diensten* laat zien dat circa 10 pro- cent van de medewerkers ervaringen heeft met lichamelijk geweld en 20 procent met (ernstige) bedreigingen. Verder geeft 60 procent van de medewerkers aan dat hij of zij zich onveilig voelt.<sup>3</sup>

---

1 Zie Spinhoven (1995).

2 Zie Huber (1993).

3 Zie Inventarisatie Knelpunten (1995)

**Medewerkers die veelvuldig met agressie te maken hebben zijn:**

- bus-, tram- en treinpersoneel;
- winkelmedewerkers;
- parkeerwachters;
- deurwaarders;
- medewerkers van sociale diensten;
- ordebewakers, zoals politie, stadswachten en gevangenisbewaarders;
- controleurs van bedrijfsverenigingen (o.a. het GAK);
- medewerkers van woningcorporaties;
- hulpverleners, zoals psychiatrisch verpleegkundigen.

Tot slot laat een onderzoek bij 263 *winkels* in Arnhem en Enschede zien dat 27 procent van de onderzochte winkels het afgelopen is geconfronteerd met agressieve klanten.<sup>1</sup> In sommige winkels gebeurde dat zelfs dagelijks. De medewerker heeft voornamelijk te maken met schelden, verbale bedreigingen en licht lichamelijk geweld. Incidenteel is ook zwaar lichamelijk letsel toegebracht. Daarnaast hebben werknemers in de detailhandel ook veelvuldig te maken met bedreigende situaties als diefstal, inbraak en bedreiging met wapens.<sup>2</sup>

Agressie en geweld op het werk moeten serieus worden genomen, daar ze psychosociale effecten veroorzaken bij slachtoffers en personen in hun directe omgeving. Werknemers kunnen ernstige psychische trauma's krijgen, met soms zelfs arbeidsongeschiktheid als gevolg.<sup>3</sup> Ook kunnen de materiële kosten voor de organisatie aanzienlijk zijn, variërend van schadevergoedingen voor medewerkers tot uitval van personeel. Voor de overheid was een aantal ernstige voorvallen van agressie op het werk aan het einde van de jaren tachtig, aanleiding om dit onderwerp wettelijk onder de aandacht van werkgevers te brengen.

**1.2**

**Arbeidsomstandighedenwet**

De Arbeidsomstandighedenwet (Arbowet) is sinds 1983 gefaseerd ingevoerd. In het begin van de jaren negentig is besloten aan de Arbowet een artikel toe te voegen over agressie en geweld van cliënten tegen medewerkers en over seksuele intimidatie op het werk. In de Memorie van Toelichting (Tweede Kamer, 1992) wordt gesproken van 'een ernstig maatschappelijk probleem, dat kan worden omschreven als agressie en geweld op het werk'.

Arbowet, artikel 3, tweede lid:

*'In het kader van de zorg voor een zo groot mogelijke veiligheid, een zo goed mogelijke bescherming van de gezondheid en het bevorderen van het welzijn bij of in verband met de arbeid zorgt de werkgever er voor:*

- a dat de werknemer zoveel mogelijk wordt beschermd tegen seksuele intimidatie en de nadelige gevolgen daarvan;*
- b dat de werknemer zoveel mogelijk wordt beschermd tegen agressie en geweld en de nadelige gevolgen daarvan.'*

1 Zie Inspectiedienst SZW (1996).

2 Zie Criminaliteit en detailhandel (1995).

3 Zie Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (1994).

*ad a.*

*‘Onder seksuele intimidatie, als bedoeld in het tweede lid, onderdeel a, wordt verstaan:*

*ongewenste seksuele toenadering, verzoeken om seksuele gunsten of ander verbaal, non-verbaal of fysiek gedrag van seksuele aard, waarbij tevens sprake is van een van de volgende punten:*

- 1 onderwerping aan dergelijk gedrag wordt, hetzij expliciet hetzij impliciet, gehanteerd als voorwaarde voor de tewerkstelling van een persoon;*
- 2 onderwerping aan of afwijzing van dergelijk gedrag door een persoon wordt gebruikt of mede gebruikt als basis voor beslissingen die het werk van de persoon raken;*
- 3 dergelijk gedrag heeft het doel de werkprestaties van een persoon aan te tasten en/of een intimiderende, vijandige of onaangename werkomgeving te creëren, dan wel heeft het gevolg dat de werkprestaties van een persoon worden aangetast en/of een intimiderende, vijandige of onaangename werkomgeving wordt gecreëerd.’*

Omdat we in dit boek uitsluitend ingaan op agressie van cliënten jegens medewerkers en niet op incidenten tussen medewerkers onderling (de wet voorziet hier wel in), is slechts een beperkt deel van de definitie van seksuele intimidatie relevant, namelijk punt 3. Dit punt biedt ruimte om seksuele intimidatie op te vatten als een speciale vorm van agressie. Als zodanig zal seksueel intimiderend gedrag van cliënten in dit boek dan ook worden behandeld.

*ad b.*

*‘Onder agressie en geweld, als bedoeld in het tweede lid, onderdeel b, wordt verstaan voorvallen waarbij een werknemer psychisch of fysiek wordt lastig gevallen, bedreigd of aangevallen, onder omstandigheden die rechtstreeks verband houden met het verrichten van de arbeid’* (Arbowet, art. 3, lid 4).

Met de invoering van de Arbowet is een wettelijk kader geschapen voor de aanpak van agressie. Hiermee is de visie doorbroken dat agressie, geweld en seksuele intimidatie op het werk problemen van de individuele werknemer zijn. Agressie, geweld en seksuele intimidatie worden nu dus wettelijk erkend als probleem van de organisatie. De maatregelen die deze problemen moeten verhelpen behoren onderdeel te zijn van de integrale arbozorg in een organisatie.

## 1.3

### Agressie en andere schokkende gebeurtenissen: een definiëring

In dienstverlenende instellingen doen zich dagelijks kleine en grotere incidenten voor die het werkplezier verminderen.

- Een schreeuwende cliënt tegen een portier: ‘Jullie zijn een stelletje klerelijers hier op het gemeentehuis. Heb ik me de pleuris gehaast om hier op tijd te zijn, moet ik een uur wachten! Je zorgt dat ik nu wordt geholpen, anders trek ik je kop van je romp!’
- Een bijstandsmoeder zeurend tegen een medewerker: ‘Ik heb geen rooie cent. Ik kan mijn kinderen nauwelijks te eten geven, we eten al twee weken alleen brood. Weet u, u dwingt me gewoon “achter de ramen te gaan”, als u geen geld geeft.’
- Een woedende cliënt tegen een medewerker: ‘Als je niet direct regelt dat mijn elektra weer wordt aangesloten, weet ik je thuis te vinden. Zag ik je laatst niet dat huis op de Lindengracht binnengaan?’
- Een cliënt tegen een medewerkster: ‘Hé, lekker ding, heb je ook nog hersenen dat je hier werkt?’
- Een cliënt die in de wachtruimte van de belastingdienst loopt te ijsberen, tegen prullenbakken aantrapt en andere wachtenden intimiderend aankijkt;
- Een psychisch gestoorde zwerver die voor de ingang van het kantoor ligt op een stuk karton.

Medewerkers met publiekscontacten kunnen te maken krijgen met een verscheidenheid aan incidenten. Daarbij kan het – naast agressie van cliënten, bezoekers of werknemers van andere bedrijven – ook gaan om schokkende gebeurtenissen. Denk bijvoorbeeld aan de ambtenaar die de begrafenis moet regelen van een cliënt die na een maand wordt gevonden en geen familie heeft. Of aan de medewerker die gas en licht moet afsluiten bij een gezin met kleine kinderen.

De omschrijving van agressie, geweld en seksuele intimidatie uit de Arboret biedt in de praktijk weinig houvast. Wanneer we hierna spreken van incidenten, schokkende gebeurtenissen of agressie kan worden gedacht aan het volgende:

- fysieke agressie: bijvoorbeeld slaan (met of zonder voorwerp), schoppen, trappen, vastgrijpen;
- verbale agressie: bijvoorbeeld schelden, schreeuwen, vernederen, treiteren;
- intimidatie: bijvoorbeeld bedreigen, achtervolgen, lastigvallen, chanteren, onder druk zetten;
- seksuele intimidatie: bijvoorbeeld nafluiten, seksueel getinte opmerkingen of blikken, aanranding, verkrachting;
- discriminatie: bijvoorbeeld negatieve opmerkingen of gedragingen in relatie tot iemands sekse, huidskleur, geloof;
- andere vormen van criminaliteit: bijvoorbeeld vernieling, diefstal, inbraak, brandstichting;
- vormen van geweld gericht tegen de instelling: bijvoorbeeld bommelding, dreigbrieven;
- vormen van criminaliteit in de omgeving van de instelling: bijvoorbeeld (straat)prostitutie, handel in drugs;
- ingrijpende ervaringen: bijvoorbeeld de confrontatie met

suicide(pogingen); verslaafdenproblematiek, ernstige verwaarlozing en armoede.

Deze opsomming van incidenten geeft een goede indruk van de gebeurtenissen waarmee de werknemer kan worden geconfronteerd. Gezegd moet worden dat een dergelijke opsomming nooit volledig kan zijn. Bij de beoordeling of een situatie als agressief of bedreigend wordt ervaren, spelen subjectieve factoren onontkoombaar een rol.

De persoonlijke beleving van de betrokkenen en de persoonlijke normen en waarden bepalen uiteindelijk of er al dan niet sprake is van een schokkende gebeurtenis. Terwijl de ene werknemer zich van een scheldende klant niets aantrekt, kan een collega daar behoorlijk van ontdaan zijn. Daarom moet ieder incident serieus worden genomen.

## **Kenmerken van non-profitinstellingen met publiekscontact**

---

In dit boek richten we ons met name op non-profitinstellingen in de dienstverlenende sector met veelvuldig publiekscontact. Hierbij kan onder andere worden gedacht aan sociale diensten, woningcorporaties, diensten herhuisvesting, belastingkantoren, vreemdelingendiensten, energiebedrijven en arbeidsbureaus.

Agressie tegen medewerkers in deze organisaties vindt op verschillende plekken plaats: bij de receptie, aan de balie, in de spreekkamer, aan de telefoon, tijdens huisbezoek en soms ook na werktijd (op de markt, onderweg naar huis, et cetera). In dit boek richten we ons primair op de aanpak van agressie op het kantoor.

Ondanks de verschillen tussen deze instellingen zijn er ook veel overeenkomsten. Het werk in deze organisaties bestaat over het algemeen (afhankelijk van de functie) uit:

- het verstrekken van informatie;
- het inwinnen van informatie (interviewen van cliënten);
- het invullen van formulieren;
- het doen van transacties ;
- het doorverwijzen van cliënten.

De cliënt komt veelal voor (het beschermen van) een schaars goed (geld, woning, verblijfsvergunning) naar het kantoor. Om dit schaarse goed te verkrijgen moet de cliënt vaak persoonlijke informatie geven, bijvoorbeeld over zijn financiële situatie (inzage in bankafschriften) of zijn leefsituatie. Cliënten ervaren dit veelal als een inbreuk op de privacy. De medewerker zit dus in een machtspositie. Hij is beoordelaar, controleur en wordt door de cliënt gezien als de ‘machthebber’ over het

schaarse goed. De afhankelijkheidssituatie wordt nog eens versterkt door het feit dat de cliënt over het algemeen niet de keuze heeft naar een andere instantie te gaan. Je kunt immers geen telefoonaansluiting gaan aanvragen in Haarlem als de dienstverlening van de PTT in Amsterdam je niet bevalt.

Een ander belangrijk punt is dat de medewerker in deze instellingen slechts een beperkte vrijheid heeft om zelfstandig te handelen. Door de strakke regelgeving is hij aan handen en voeten gebonden. Door de bureaucratie ontbreekt vaak de mogelijkheid om dagelijkse problemen in het werk direct zelf op te lossen. Bovendien is de aandacht van medewerkers in een bureaucratische organisatie traditioneel meer gericht op het handhaven van de regels dan op het klantgericht werken.<sup>1</sup> Hierin is de laatste jaren wel verandering aan het komen: steeds meer instellingen werken, mede als gevolg van privatisering, klantgericht.

Kenmerkend is verder dat de medewerker met publiekscontact onderdeel is van een keten. Er is een eerste fase die nodig is om de dienst te kunnen produceren, maar waarbij de cliënt niet aanwezig is (het zogenaamde backoffice-proces) en een fase waaraan de cliënt zelf deelneemt (frontoffice-proces).<sup>2</sup> Voor de frontoffice-medewerker betekent dit het volgende:

- De medewerker moet vaak beslissingen uitvoeren die door derden zijn genomen, of hij er nu achter staat of niet.
- Het is de medewerker met publiekscontact die de ‘klappen’ opvangt als er door de backoffice-medewerkers fouten zijn gemaakt.

Het is goed mogelijk dat de oorzaak voor het agressieve gedrag van een cliënt niet gelegen is in de interactie met de medewerker (het frontoffice-proces), maar in wat in de voorafgaande fase is gebeurd: de cliënt heeft een brief met onjuiste informatie ontvangen, in een telefoongesprek werd niet vermeld dat het meenemen van een identiteitsbewijs verplicht is, er is een negatieve beslissing genomen, et cetera (het backoffice-proces).

Ook de cliënt komt overigens niet blanco binnen: persoonlijke omstandigheden of de frustratie van het moment (bijvoorbeeld over de slechte bereikbaarheid) kunnen aanleiding zijn voor een agressieve houding tegenover medewerkers van de instelling. Er is dus sprake van een keten van gebeurtenissen die uiteindelijk kan leiden tot een incident.

Tot zover een schets van de overeenkomsten tussen de non-profitinstellingen met publiekscontacten en van de specifieke omstandigheden waarbinnen incidenten zich afspelen.

---

1 Zie Lipsky (1980).

2 Zie Neijzen & Trompetter (1991).

Tot voor kort heerste in veel non-profitinstellingen een cultuur die het bespreekbaar maken van de oorzaken van agressie bemoeilijkte. Agres-sief gedrag van cliënten werd beschouwd als iets dat hoort bij het werk: een vervelend maar onvermijdelijk gegeven. Verder werd agressie als een individueel probleem van de medewerker gezien. Getroffenen werden daardoor gedwongen zelf uit te zoeken hoe zij met (de gevolgen van) de gebeurtenis moesten omgaan.

Voor de aanpak van agressie is ons inziens een brede analyse van oorza-ken nodig. Elke uitbarsting van agressie kan voortkomen uit een combi-natie van uiteenlopende oorzaken. We denken hierbij aan de volgende invalshoeken<sup>1</sup>:

### 1 Cliënt/bezoeker

Agressie of geweld door cliënten jegens medewerkers zijn volgens Swan-ton en Webber<sup>2</sup> in te delen in vier hoofdtypen, die verwijzen naar een aantal oorzaken en motieven:

- willekeurige agressie van een cliënt/bezoeker die in een ver-anderde staat van bewustzijn verkeert, als gevolg van bijvoorbeeld dronkenschap, een psychische stoornis of het gebruik van drugs;
- instrumentele agressie gedrag van een cliënt/bezoeker waarmee een medewerker onder druk wordt gezet om een voor de cliënt/bezoeker gunstige beslissing te nemen. In onze samenleving lijkt agressief ge-drag om 'je zin te krijgen' zich tot een trend te ontwikkelen;
- expressieve agressie of irritatie waarschijnlijk is dit een veel voorko-mende vorm van agressie in het contact met cliënten. Er is sprake van expressieve agressie of irritatie wanneer cliënten/bezoekers hun onvrede laten blijken over de inhoud van een negatieve boodschap of over de dienstverlening van de organisatie;
- agressie als reactie op on vervulde behoeften de oorzaak van agressie kan te maken hebben met algemene on vervulde verwachtingen van de cliënt/bezoeker jegens de organisatie, meer nog dan met het con-flict dat er op dat moment ligt. Ook zijn sommige cliënten/bezoe-kers agressief vanuit een behoefte om zichzelf te bewijzen. Tot slot kan ook een gelijkenis tussen een eerdere situatie en de huidige een acute woedeaanval oproepen.

### 2 Medewerker

Mensen vormen de belangrijkste schakel in een instelling. Bij het zoe-ken naar oorzaken van incidenten is het daarom zinvol na te gaan welke invloed medewerkers zelf hebben op het ontstaan van incidenten.

---

1 Zie Steinmetz (1992).

2 Zie Swanton & Webber (1990).

Medewerkers in de dienstverlenende sector kiezen vaak voor dit vak uit betrokkenheid bij andere mensen. In de dagelijkse praktijk van het werk is echter vaak weinig ruimte voor het tonen van betrokkenheid, door de werkdruk, de gebondenheid aan regelgeving en de onvoorspelbaarheid van de cliënt. Deze discrepantie tussen de aanvankelijke verwachtingen van de medewerker en de werkelijkheid kan in het ergste geval leiden tot:

- het voortrekken van bepaalde ('aantrekkelijke') cliënten;
- stereotyperen van bepaalde groepen ('ze zijn erop uit je te bedriegen');
- routinematig werken (geen rekening houden met de individuele behoeften en eigenschappen van de cliënt).<sup>1</sup>

Een dergelijke mentaliteit zal gemakkelijk agressie uitlokken. Ook door een gebrek aan sociale vaardigheden van de medewerker kan agressie ontstaan. Denk bijvoorbeeld aan het niet zorgvuldig brengen van slecht nieuws of het niet kunnen omgaan met een geëmotioneerde cliënt.

### 3 Organisatie

Op organisatieniveau zijn diverse factoren verantwoordelijk voor het ontstaan van incidenten:

- het ontbreken van (collectieve) normen: nog te weinig wordt door organisaties een discussie gevoerd over de normen en waarden ten aanzien van agressief gedrag (wat pik je wel en wat pik je niet van cliënten?). Het gevolg is dat een organisatie geen collectieve norm ontwikkelt en ook geen algemeen geaccepteerde gedragsregels kent voor de omgang met lastige cliënten of bezoekers;
- de organisatie van het werk; hierbij zijn twee dingen van belang:
  - de inrichting van het werk, oftewel de organisatie van het dagelijks werk op de afdeling, zoals de samenwerking en communicatie tussen de medewerkers, de huisregels, et cetera;
  - veranderingen: door externe (bezuinigingen) of interne omstandigheden (reorganisatie, fusie) kan de nadruk komen te liggen op het versterken van de interne organisatie. In dergelijke situaties wordt de dienstverlening gemakkelijk verwaarloosd;
- het personeelsbeleid: het komt nogal eens voor dat er gedurende enige tijd een groot aantal vacatures is. Met minder mensen moet dan dezelfde hoeveelheid werk worden verricht, wat bijna altijd ten koste gaat van de dienstverlening: er is minder aandacht voor cliënten. Door het uit balans zijn van vraag en aanbod stijgt de werkdruk de mensen soms naar de lippen, wat weer ziekteverzuim tot gevolg kan hebben. Op die manier kan de organisatie in een neerwaartse spiraal belanden. Een tekort aan personeel en budget wordt vaak 'opgelost' met invalkrachten (oproep- of uitzendkrachten), hetgeen de kwaliteit van de dienstverlening meestal niet ten goede komt.

---

1 Zie Lipsky (1980).

#### 4 Maatschappij/buurt

In Nederland is de criminaliteit in de jaren zeventig en tachtig enorm toegenomen. Deze toename is vanaf het midden van de jaren tachtig afgezwakt en lijkt zich nu te stabiliseren. Bij bepaalde typen criminaliteit blijft echter sprake van groei. Dit geldt onder andere voor agressie en geweld.<sup>1</sup> Zo berichten de media regelmatig over burgers die een andere burger na een woordenwisseling, of zonder aanwijsbare reden, een klap verkopen, bedreigen of zelfs neersteken. Op de werkvloer is dit agressieve gedrag terug te vinden in het contact tussen cliënten en medewerkers. De toename van het aantal incidenten in de dienstverlenende sector loopt dus parallel met de toename van agressie, geweld en andere vormen van crimineel gedrag in de samenleving.

Een tweede maatschappelijke factor in het ontstaan van agressie is de toename van cliënten uit een andere cultuur en cliënten die het Nederlands niet machtig zijn, hetgeen makkelijk leidt tot misverstanden en frustraties aan beide zijden.

Tot slot kan ook een hoog lokaal criminaliteitsniveau in de buurt van invloed zijn op de instelling. Denk bijvoorbeeld aan rondhangende jongeren in de buurt. Als ze de boel op stelten zetten in de supermarkt, kunnen ze dit ook doen bij de nieuw gevestigde belastingdienst.

### 1.6

#### Doel van dit boek

---

De Arbeidsomstandighedenwet is nader uiteengezet in een aantal P-bladen (Publicatiebladen van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid). Toch blijkt er bij veel bedrijven nog niet genoeg helderheid te bestaan over de concrete invulling over de eisen die in de Arbowet zijn geformuleerd, met name op het terrein van agressie, geweld en seksuele intimidatie. Het is op dit gebied dat dit boek u handreikingen wil verschaffen. Daarbij gaat het om agressie van cliënten jegens medewerkers en dus uitdrukkelijk niet om agressie tussen medewerkers onderling.

Een van de koplopers van een beleidsmatige aanpak van agressie is de Sociale Dienst Amsterdam. Dit boek is grotendeels tot stand gekomen door de ervaringen die bij deze dienst zijn opgedaan. Het agressieproject van de Sociale Dienst Amsterdam kan worden gezien als een ontdekkingsreis naar het invoeren van een opvang- en veiligheidsbeleid. Het project is aan de hand van ervaringen telkens uitgebreid met nieuwe activiteiten rondom de aanpak van (de gevolgen van) agressie. Dit boek wil laten zien wat de Sociale Dienst Amsterdam de afgelopen jaren op het gebied van agressie heeft gedaan. Het wil die aanpak echter

---

1 Zie Eijken (1993).

ook in een theoretisch kader plaatsen. Aan het eind van het boek proberen we, op grond van de lessen die bij de Sociale Dienst Amsterdam werden opgedaan, tot een ruim toepasbare beschrijving te komen van de invulling van de arbobeleidscyclus: het opzetten, uitvoeren en beleidsmatig verankeren van maatregelen ter voorkoming van agressie en de nadelige gevolgen ervan.

## 1.7

### Doelgroep

---

Zoals eerder aangegeven richten we ons primair op non-profitinstellingen met veelvuldig publiekscontact op het kantoor. De situatie van een aantal dienstverlenende instanties, zoals de politie, het openbaar vervoer en de gezondheidszorg vraagt namelijk om een iets andere benadering van de agressieproblematiek. De politie heeft bijvoorbeeld de wettelijke macht om op te treden tegen agressie en gewelddadig gedrag; specifiek aan het openbaar vervoer is dat de medewerker op locatie werkt. In de gezondheidszorg heeft men te maken met een zieke of geblesseerde cliënt die sterk afhankelijk is van de instelling. Je kan een schreeuwende man met een gebroken been niet zomaar van de Spoedeisende Hulp (SEH) verwijderen.

Ondanks de verschillen tussen deze instanties en eerder genoemde non-profitinstellingen met publiekscontact zijn er natuurlijk ook veel overeenkomsten. Dit boek kan dan ook voor deze instanties interessant zijn, maar draagt geen maatregelen aan voor de specifieke problematiek daarvan.

Het boek is in de eerste plaats bedoeld voor het *leidinggevend en ondersteunend personeel* in non-profitinstellingen met veelvuldig publiekscontact, zoals managers, directieleden, arbodeskundigen, bedrijfsmaatschappelijk werkers en opleidingsfunctionarissen. In de tweede plaats is het boek ook van belang voor *beleidsmakers, bestuurders en ondernemingsraden*. Ten derde is het boek nuttig voor de *veiligheidsbranche en opleiders binnen en buiten de organisatie* (managementopleiding voor non-profitsector, sociale academie, et cetera).

Wij hopen dat het boek inspireert tot het ontwikkelen van een eigen visie op de aanpak van agressie en dat u ideeën opdoet voor de aanpak van agressie op het werk.

Het boek bestaat uit verschillende delen: in het eerste deel wordt ingegaan op de gevolgen van agressie en wordt een theoretisch kader geschetst voor het voeren van anti-agressiebeleid.

In het tweede deel worden de verschillende initiatieven die bij de Sociale Dienst Amsterdam zijn ondernomen op een rij gezet aan de hand van de arbobeleidscyclus. In het derde deel volgen de lessen die uit deze initiatieven geleerd zijn, aan de hand waarvan elke dienstverlenende instelling invulling kan geven aan een eigen arbobeleidscyclus.

De indeling van de hoofdstukken is als volgt. In hoofdstuk 2 wordt ingegaan op de gevolgen van agressie op het werk. Eerst wordt stilgestaan bij de gevolgen van agressie voor het individu, het verwerkingsproces van schokkende gebeurtenissen en de invloed van de sociale omgeving daarop. Vervolgens is er aandacht voor de gevolgen van agressie voor de organisatie.

In hoofdstuk 3 wordt de visie op de aanpak van agressie geschetst. Eerst worden de kernactiviteiten veiligheid en opvang van het anti-agressiebeleid beschreven. Vervolgens wordt aangegeven op welke wijze het anti-agressiebeleid kan worden ontwikkeld en ingevoerd. De methode die hiervoor wordt aangereikt is die van de arbobeleidscyclus. Tot slot worden veel voorkomende obstakels genoemd en mogelijke oplossingen hiervoor behandeld.

In hoofdstuk 4 wordt beschreven welke instrumenten bij de Sociale Dienst Amsterdam zijn ingezet in het kader van de beleidsmatige aanpak van agressie, geweld en seksuele intimidatie. Daarbij wordt ook aangegeven wat deze instrumenten in de praktijk hebben opgeleverd. De instrumenten zijn gerangschikt volgens de arbobeleidscyclus:

| willen weten wegen                                                                                                                                                        | werken                                                                                                                                                                                                                                                                | waken                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– drie risico-inventarisaties en -evaluaties rondom agressie</li> <li>– themadagen agressie</li> <li>– nevenonderzoeken</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– draaiboek opvang &amp; veiligheid</li> <li>scholing in:                         <ul style="list-style-type: none"> <li>a opvang</li> <li>b omgaan met agressie</li> <li>c werkoverleg over incidenten</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– evaluatie onderzoek agressieproject</li> <li>– registratie van incidenten en slachtofferervaringen</li> </ul> |

In hoofdstuk 5 formuleren we, op basis van praktijkervaringen opgedaan door de Sociale Dienst Amsterdam bij de aanpak van agressie, een aantal algemeen bruikbare lessen ten behoeve van andere non-profitinstellingen en andere organisaties met publiekscontacten. Gestart wordt met een checklist van activiteiten rondom de ontwikkeling en invoering

van een anti-agressiebeleid. Vervolgens worden twee algemene lessen geschetst over het creëren van veranderingsbereidheid en planmatig werken. Daarna worden de lessen per stap van de arbobeleidscyclus uitgewerkt. Tot slot worden enkele aanbevelingen gedaan voor proactieve maatregelen.

## Inleiding

---

De Arbowet verplicht werkgevers om werknemers zo goed mogelijk te beschermen tegen agressie en de nadelige gevolgen ervan. Het uitgangspunt bij deze verplichte bescherming is dat agressie niet bij het werk hoort. Het werkklimaat moet productief zijn en werknemers moeten zich in alle opzichten veilig voelen in het werk. Voor werkgevers houdt deze wet in dat zij een beleid moeten voeren om incidenten te voorkomen en, als deze zich onverhoopt toch mochten voordoen, om de nadelige gevolgen ervan voor de werknemer zo gering mogelijk te maken. De overheid heeft dit artikel opgenomen in de Arbowet, omdat gebleken is dat agressie vergaande gevolgen heeft voor het individu en de instelling. Hierna (in paragraaf 2.2) wordt ingegaan op de gevolgen van agressie voor medewerkers. Beschreven wordt hoe schokkende gebeurtenissen door mensen worden verwerkt (2.2.1) en hoe de organisatiecultuur en de omgeving van mensen hierop van invloed kunnen zijn (2.2.2). Volgens staan wij stil bij problemen in de verwerking van ervaringen met agressie (2.2.3).

Tot slot (in paragraaf 2.3) worden mogelijke gevolgen van incidenten voor de organisatie als geheel besproken. Er wordt ingegaan op de gevolgen voor het werkklimaat en de dienstverlening; daarnaast worden verschillende vormen van financiële schade besproken.

## Gevolgen van agressie voor het individu

---

De gevolgen van agressie voor de getroffen persoon zijn heel divers.<sup>1</sup> We maken een onderscheid tussen:

- 1 fysieke gevolgen, zoals een kneuzing of een blauw oog;
- 2 materiële schade, zoals beschadigde eigendommen (gescheurde kleding, een stukgeslagen bril), maar ook inkomensderving door langdurig ziekteverzuim;
- 3 psychische en psychosomatische gevolgen, zoals gevoelens van angst en machteloosheid, hoofdpijn en slaapstoornissen; in ernstige gevallen kan sprake zijn van een Post Traumatische Stress Stoornis (PTSS) of burn out.

---

<sup>1</sup> Zie Steinmetz (1992).

Deze gevolgen kunnen onder meer resulteren in:

- slechter functioneren thuis met kinderen, partner, familie;
- slechter verlopende sociale contacten;
- verminderd plezier in vrijetijdsactiviteiten;
- meer huisartsbezoek, meer gebruik van medicijnen;
- toegenomen bezoek aan hulpverlenende instanties;
- verminderde prestaties op het werk;
- een toename van ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid;
- aantasting van het werkklimaat.

Over het algemeen is fysieke en materiële schade na een incident voor zowel de getroffen persoon als de omstanders goed zichtbaar. Psychische en psychosomatische gevolgen zijn daarentegen minder herkenbaar en de relatie met het incident wordt vaak niet onderkend. Als gevolg hiervan worden vage klachten zoals buikpijn of verhoogde prikkelbaarheid zowel door de getroffene als door zijn sociale omgeving als vreemd of aanstellerig beschouwd. Om dit soort reacties te voorkomen is kennis over het verwerkingsproces van schokkende gebeurtenissen nodig.

### 2.2.1

#### *Verwerking van schokkende gebeurtenissen*

Wanneer is een gebeurtenis schokkend?

Een schokkende ervaring heeft over het algemeen de volgende kenmerken:

- de ervaring komt op dat moment onverwacht;
- de ervaring vindt plaats buiten de wil van de getroffen persoon;
- de ervaring doet de getroffen persoon realiseren dat hij niet onkwetsbaar is;
- de ervaring wijst de getroffen persoon erop dat hij in een onveilige situatie werkt.

Wanneer spreekt men van slachtoffers?

Niet alleen de getroffene zelf, ook getuigen, collega's, hulpverleners en het thuisfront kunnen emotioneel worden geraakt door een incident. Wanneer we hier spreken van slachtoffer(s) bedoelen we niet alleen de getroffene, maar al die mensen die (in)direct zijn betrokken bij het incident en daarvan last ondervinden.

Of een gebeurtenis als schokkend wordt ervaren verschilt van persoon tot persoon en is dus subjectief. De ene medewerker zal na een scheldpartij van een cliënt zijn schouders ophalen en weer verder werken, terwijl een ander er een week lang aan blijft denken en zich daardoor niet goed kan concentreren op zijn werk.

Na een schokkende gebeurtenis kunnen getroffenen zich gedurende een

kortere of (iets) langere periode anders voelen en gedragen. Men kan zich angstig, neerslachtig, boos of schuldig voelen. Daarnaast kunnen ook lichamelijke klachten optreden, zoals hoofdpijn, gespannen spieren, misselijkheid, maag- en darmstoornissen, hartkloppingen, pijn in de rug, duizeligheid en slaapproblemen.<sup>1</sup>

Dit zijn normale verwerkingsreacties op een schokkende (abnormale) gebeurtenis. Het zou eerder vreemd zijn als een slachtoffer niets ervaart na een dergelijke gebeurtenis. Zo'n ervaring moet namelijk verwerkt worden, moet een plaats krijgen in het eigen bestaan.

Hoe verwerken mensen schokkende gebeurtenissen?

Verwerken betekent het zoeken naar een mogelijke integratie van de nieuwe (schokkende) gebeurtenis met oude gebeurtenissen. Hierbij maken mensen gebruik van verschillende strategieën<sup>2</sup>:

- 1 cognitieve strategieën: de getroffene tracht de schokkende gebeurtenis zodanig te herdefiniëren of te beoordelen dat hij ermee kan leven. Door het anders bekijken van de gebeurtenis kan deze worden 'afgesloten' en kan de getroffene accepteren dat hij slachtoffer is geweest. Dit herdefiniëren en beoordelen van een schokkende gebeurtenis geschiedt op de volgende manieren:
  - het vinden van een oorzaak voor de schokkende gebeurtenis;
  - de eigen ervaring vergelijken met die van anderen;
  - het isoleren van de betekenis van de gebeurtenis (bijvoorbeeld het plaatsvinden van een incident alleen wijten aan een falend alarmsysteem);
  - het benadrukken van de eigen controle over de gebeurtenis;
  - het herordenen van het eigen bestaan, bijvoorbeeld door zich te richten op een ander doel in het leven;
- 2 actiestrategieën: deze gaan vaak samen met cognitieve strategieën. Een actie kan zijn dat een medewerker zich gaat inzetten voor betere veiligheidsmaatregelen op het werk.
- 3 zoeken naar steun (een speciale actiestrategie). Het gaat hierbij vooral om het zoeken naar begrip en troost. Sociale steun helpt de getroffene bij het afsluiten van de schokkende gebeurtenis.

Het verwerkingsproces van een schokkende gebeurtenis bestaat uit elkaar afwisselende perioden van *herbeleving* en *ontkenning*.

Bij herbeleving wordt de gebeurtenis opnieuw beleefd, in de vorm van flashbacks en nachtmerries. Deze herbeleving kan gepaard gaan met gevoelens van angst, woede, verdriet, schaamte en schuldgevoel. Daarbij kunnen zich lichamelijke reacties voordoen, zoals hartkloppingen en transpireren.

---

1 Zie Van den Bout & Kleber (1994).

2 Zie Van der Hart (1991).

In de perioden van ontkenning vermijdt de getroffene situaties die aan de gebeurtenis doen herinneren, bijvoorbeeld de plaats van de gebeurtenis. Ook doet men soms of de gebeurtenis niet heeft plaatsgevonden. Vermijding kan gepaard gaan met gevoelens van verdoving, onthechting en vervreemding, en met concentratieproblemen.<sup>1</sup>

Deze perioden van herbeleven en ontkennen vervullen een belangrijke functie in het verwerken van de schokkende gebeurtenis. Herbeleving zorgt ervoor dat de schokkende gebeurtenis en oudere ervaringen geïntegreerd kunnen worden. Het ontkennen zorgt voor adempauzes, zodat de getroffene niet wordt overspoeld met emoties.<sup>2</sup>

Het verwerken van een schokkende gebeurtenis is zoals gezegd een normaal proces. De meeste getroffenen lukt het om op eigen kracht en met steun vanuit de sociale omgeving te herstellen. De duur van het verwerkingsproces kan variëren van een paar weken tot een jaar. Dit hangt onder andere af van de ernst van het incident, eerdere negatieve ervaringen van de getroffen medewerker, de persoonlijkheid van de getroffen medewerker en de mate van steun vanuit de omgeving. Wanneer herbeleving en ontkenning te lang aanhouden is er sprake van PTSS. Het verschil tussen een normale verwerking en PTSS wordt bepaald door de duur, de intensiteit en de ernst van de symptomen (zie paragraaf 2.2.3).

### 2.2.2

#### *‘Het is je eigen schuld’*

Het proces van verwerken kan worden vergemakkelijkt door *sociale steun* uit de omgeving (collega's, leidinggevenden, partner, vrienden, familie). Hierbij gaat het ten eerste om de erkenning van het feit dat er iets schokkends is gebeurt. Ten tweede zijn begrip, troost, aandacht, informatie, praktische ondersteuning en aanmoedigingen door de sociale omgeving van belang.

Sociale steun is niet alleen van belang na een schokkende ervaring, in alle gevallen vormt het een buffer tegen stress. Medewerkers die gewend zijn elkaar te ondersteunen in het werk, hebben over het algemeen tijdens en na een incident minder last van stress, omdat zij zich gesteund weten.

De afwezigheid van steun, of zelfs negatieve reacties van de sociale omgeving, kunnen het verwerkingsproces behoorlijk verstoren. Ter illustratie de volgende gebeurtenis: een medewerker is bedreigd door een cliënt. Een directe collega geeft aan dat de medewerker het gesprek verkeerd heeft aangepakt en zegt dat zij nog nooit dit soort problemen heeft gehad met de cliënt. Deze reactie schiet de medewerker in het verkeerde keelgat. Aanvankelijk voelde hij nog de behoefte om de eigen

---

1 Zie Carlier, Lamberts & Gersons (1994).

2 Zie Steinmetz (1990).

gevoelens over dit incident te uiten, maar nu laat hij dit wel uit zijn hoofd.

Door negatieve reacties en negatief gedrag, zoals bagatelliserende opmerkingen, verwijten of misplaatste grappen, kan de getroffen persoon als het ware voor een tweede keer worden verwond, met alle negatieve gevolgen van dien. We noemen dat *secundaire victimisatie*.

Secundaire victimisatie kan ook worden veroorzaakt door het uitblijven van schadeherstel of voorzieningen rond inkomstenderving. Vaak blijkt dat het verwerkingsproces slechts moeizaam op gang komt zolang materiële schade niet geregeld is. De getroffene fixeert zich hierop, het is een continu punt van irritatie en kan de psychische verwerking van het gebeurde verstoren.

### 2.2.3

#### *Langdurige gevolgen*

Soms zijn de psychische gevolgen van een schokkende gebeurtenis zo sterk en/of langdurig dat het gewone handelen van de getroffene wordt verstoord. Men spreekt dan van een verwerkingsstoornis of verwerkingsprobleem. Het verschil tussen een normale en een gestoorde verwerking is graduëel. Bij bepaalde symptomen gaat men spreken over de verwerkingsstoornis PTSS. Naast PTSS, dat een reactie is op één zeer schokkende gebeurtenis, kunnen zich ook psychische problemen voordoen na een reeks van kleine incidenten die zich in de loop van de tijd opstapelen. In combinatie met andere factoren in de werksituatie en soms ook in de privésfeer kan deze opeenstapeling van vervelende ervaringen ertoe leiden dat men fysiek en mentaal in een uitputtingstoestand geraakt die burn out wordt genoemd. Deze twee verwerkingsreacties worden hieronder behandeld.

PTSS<sup>1</sup> is een bijzondere verwerkingsstoornis die na schokkende gebeurtenissen kan optreden. Binnen PTSS worden drie varianten onderscheiden:

- acuut: de symptomen ontstaan direct na het incident en duren korter dan drie maanden;
- chronisch: de symptomen ontstaan direct na het incident en duren drie maanden of langer;
- met verlaat begin: de symptomen ontstaan op z'n vroegst zes maanden na de schokkende ervaring, maar soms zelfs pas jaren later.

In veel gevallen zullen slachtoffers niet voldoende symptomen vertonen om te voldoen aan de diagnose PTSS. Niettemin kunnen zij veel en lang last hebben van bepaalde symptomen. Men spreekt dan niet van de

---

1 Zie DSM-IV (1995).

- 1 Er moet een gebeurtenis aan voorafgegaan zijn die door bijna iedereen als zeer schokkend wordt ervaren (bijvoorbeeld ernstige bedreiging van iemands leven, ernstige bedreiging of letsel toegebracht aan gezinsleden en dergelijke).
- 2 Er moet sprake zijn van een voortdurende herbeleving van de schokkende gebeurtenis, waarbij een of meer van de volgende symptomen optreden:
  - zich opdringende pijnlijke herinneringen;
  - zich herhalende nachtmerries;
  - zich plotseling gedragen of het gevoel hebben alsof de gebeurtenis opnieuw plaatsvindt;
  - intense psychische ontredde bij gebeurtenissen die een aspect van de traumatische gebeurtenis symboliseren of erop lijken.
- 3 Er moet sprake zijn van het vermijden van zaken die verband houden met de gebeurtenis, of van algeheel mindere betrokkenheid (tenminste drie van de volgende symptomen moeten optreden en die mogen niet aanwezig zijn geweest vóór de gebeurtenis):
  - pogingen gedachten of gevoelens die verband houden met de gebeurtenis te vermijden;
  - pogingen activiteiten of situaties die herinneringen aan de gebeurtenis oproepen te vermijden;
  - onvermogen zich een belangrijk aspect ervan te herinneren;
  - opvallend verminderde belangstelling in belangrijke activiteiten;
  - gevoelens van onthechting of vervreemding van anderen;
  - inperking van het gevoelsleven;
  - het gevoel weinig toekomst te hebben.
- 4 Er is een verhoogde prikkelbaarheid of gespannenheid (twee of meer van de volgende verschijnselen):
  - moeite met inslapen of doorslapen;
  - geprikkeldheid of uitbarstingen van woede;
  - concentratieproblemen;
  - verhoogde waakzaamheid;
  - versterkte schrikreacties;
  - fysiologische reacties bij gebeurtenissen die op de traumatische situatie lijken.
- 5 De klachten moeten gedurende een periode van een maand of langer aanwezig zijn.

verwerkingsstoornis PTSS maar van een verwerkingsprobleem dat partiële PTSS wordt genoemd. Partiële PTSS kan zich net als PTSS voordoen tijdens of vlak na het incident, of pas jaren later.

Schokkende gebeurtenissen kunnen op lange termijn ook leiden tot burn out. Burn out is de toestand van fysieke en mentale uitputting die vaak wordt aangeduid in termen van 'opgebrand zijn' of 'uitgedoofd zijn'.<sup>1</sup> De meest geciteerde definitie van burn out luidt: *'Burn out is een*

---

1 Zie Schaufeli & Buunk (1992)

*syndroom van emotionele uitputting, depersonalisatie en verminderde persoonlijke bekwaamheid dat kan voorkomen bij diegenen die beroepsmatig met andere mensen werken.*<sup>1</sup>

Het zijn met name mensen in de dienstverlenende sector die een risico lopen. In de loop van de tijd raakt men opgebrand door een cumulatie van stress als gevolg van incidenten, vaak in combinatie met andere belastende factoren in het werk en eventueel ook de thuissituatie.

Vooral jonge mensen (beneden de veertig jaar) met geringe werkervaring hebben kans op burn out.

Uit onderzoek blijkt dat de volgende stressfactoren specifiek voor burn out zijn:

- het hebben van intensieve en emotioneel belastende contacten met cliënten;
- het werken in een bureaucratische (overheids)organisatie;
- een relatief hoog kwalificatieniveau van het werk.

Burn out manifesteert zich op de volgende manieren<sup>2</sup>:

- psychisch: emotionele uitputting, gevoelens van hopeloosheid en teleurstelling, maar ook: snelle irritatie, gevoelens van frustratie, achterdocht en wrok; verminderd concentratievermogen en rusteloosheid;
- fysiek: vage lichamelijke spanningsklachten, extreme vermoeidheid (chronische uitputting);
- psychosomatische klachten en stressreacties zoals een verhoogde ademhalings- en hartfrequentie, hoge bloeddruk en verhoogd cholesterolgehalte in het bloed;
- gedrag: verminderde productiviteit van de medewerker, slechtere arbeidsprestaties, toename van het verzuim;
- sociaal: verwaarlozing van contacten, met als meest zichtbare gevolg een negatieve, cynische, pessimistische en onverschillige houding tegenover de cliënt.

Hieruit wordt duidelijk dat de gezondheidsrisico's die medewerkers met publiekscontacten lopen vergaande consequenties kunnen hebben voor de werknemer, maar ook voor de werkgever.

---

1 Zie Maslach & Jackson (1986). Bij burn out dient een aantal kanttekeningen te worden gemaakt. Ten eerste wordt burn out in de psychiatrie niet als een te diagnosticeren psychische stoornis beschouwd. Het is dan ook meer een verzamelterm voor een groot aantal klachten, waar verschillende oorzaken aan ten grondslag kunnen liggen. Ten tweede kunnen de klachten waarin burn out zich manifesteert ieder op zich voorkomen zonder dat men van burn out kan spreken. Ook hier moet, evenals bij PTSS, gekeken worden naar de duur, de intensiteit en de ernst van de klachten kijken. Een derde kanttekening is dat het gevaar bestaat dat mensen allerlei (burn out)klachten gaan toeschrijven aan (agressieve) gebeurtenissen die zij meemaken, terwijl zij zonder incidenten misschien dezelfde klachten zouden hebben ontwikkeld.

2 Zie Winnubst & Schabracq (1992)

Dat gevolgen van agressie voor de individuele medewerker ook van invloed zijn op de organisatie zal niemand verwonderen. Hierna wordt aangegeven welke gevolgen agressief gedrag van cliënten kan hebben op het werkklimaat, de dienstverlening en de financiën van de organisatie.

### **1 Werkklimaat**

Wanneer opvang en sociale steun na incidenten op het werk ontbreken, wordt het werkklimaat op de afdeling ernstig aangetast. Een verstoord werkklimaat kan zich op verschillende manieren manifesteren:

- medewerkers raken gedemotiveerd, worden wantrouwend, onverschillig, cynisch of sceptisch;
- de collegiale steun gaat achteruit;
- de sfeer op de afdeling raakt verstoord;
- de onveiligheidsgevoelens van medewerkers nemen toe.

Er ontstaat een verziekte werksfeer. Getroffen medewerkers zullen steeds minder gemotiveerd zijn en zich steeds minder identificeren met de doelen van de organisatie. Daarvoor komen in de plaats scepsis, cynisme, wantrouwen en onverschilligheid. De gevolgen zijn voelbaar in de onderlinge samenwerking, de praktische uitvoering van het werk en in de bereidwilligheid bij nieuwe ontwikkelingen of reorganisaties.<sup>1</sup>

### **2 Dienstverlening**

De aantasting van het welzijn van medewerkers en het klimaat waarin zij werken heeft uiteraard ook invloed op de dienstverlening aan cliënten. Na een incident is de getroffene van slag, waardoor er geen optimale aandacht is voor het werk. Op de lange termijn kan de getroffene angstig blijven voor bepaalde cliënten of bepaalde werkplekken, hetgeen de concentratie en houding ten aanzien van deze cliënten niet ten goede komt. Bovendien is het voor een getroffen medewerker die zelf geen begrip en steun ervaart na een incident extra moeilijk om wel aandacht voor anderen op te brengen. De getroffene kan bijvoorbeeld sneller prikkelbaar zijn, ongeduldig of zelfs agressief.

### **3 Financiële schade**

Agressief gedrag van cliënten naar medewerkers toe kan voor de organisatie ook financiële gevolgen hebben; we onderscheiden de volgende categorieën:

---

1 Zie Van der Velden, Kleber & Mittendorff (1995).

#### *a) Claims*

Een duidelijke, potentieel hoge kostenpost is gelegen in de aansprakelijkheid van de werkgever. Voor materiële of immateriële schade die is ontstaan gedurende werktijd, door oorzaken die verband houden met het werk, zijn vaak schaderegelingen opgenomen in de cao. Een werknemer kan in dit verband zijn werkgever aansprakelijk stellen voor (letsel)schade of immateriële schade. Wanneer de gevaren vooraf aan de werkgever bekend waren, kan er sprake zijn van verwijtbaar gedrag van de werkgever als deze onvoldoende maatregelen heeft getroffen. Dit kan leiden tot strafrechtelijke vervolging.

Uit een uitspraak van de Centrale Raad van Beroep van december 1993 blijkt dat de werkgever aansprakelijk is voor de veiligheid op het werk, ongeacht de vraag of hem een verwijt kan worden gemaakt. Dus de werkgever heeft ook een vergoedingsverplichting voor de (letsel)schade die het gevolg is van een gebeurtenis op het werk die aanvankelijk geen gevaar voor de veiligheid van de medewerker leek op te leveren, maar waarbij het toch mogelijk was doelmatiger veiligheidsvoorzieningen te treffen.

Ook kan het zijn dat sociale verzekeraars, zoals het Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds, een arbeidsongeschiktheidspensioen geheel of gedeeltelijk op de werkgever verhalen onder het motto van nalatigheid in de zorg voor de werknemer.

#### *b) Personeelstekort*

Veelvuldige confrontatie met agressie kan tot gevolg hebben dat medewerkers langdurig ziek worden of ontslag nemen, waardoor de organisatie voor extra investeringen komt te staan op het gebied van werving, selectie, opleiding en het inwerken van personeel.

#### *c) Productieverlies en kosten*

De gebeurtenis zelf, maar ook de afwikkeling erna, kost tijd en geld: het doen van aangifte en het begeleiden van de verdere rechtsprocedure, een eventueel doktersbezoek, bijzonder verlof, ziekteverzuim, de tijdelijke vervanging van zieke werknemers en eventuele afkeurings- en herplaatsingsperikelen.

#### *d) Directe schade*

Incidenten als vernieling aan gebouw en inventaris en diefstal leiden op zich al tot financiële schade.



## Inleiding

---

Een ernstig incident is vaak de aanleiding om 'iets' te gaan doen aan agressie binnen de instelling. In de praktijk is die aanpak echter vaak nogal ad hoc. Neem bijvoorbeeld de volgende woningbouwcorporatie. Een klant, die woedend is over het feit dat hij de woning boven zijn vriendin niet krijgt toegewezen, vloekt de hele boel bij elkaar en zegt dat hij niet vertrekt voordat hij zijn zin heeft gekregen. Wanneer hem wordt verzocht het gebouw te verlaten, pakt hij een bloembak en smijt die tegen de balie aan. Vervolgens trapt hij het rek met folders omver. Buiten rukt hij enkele struiken uit het plantsoen. Na het gebeuren lopen de gemoederen hoog op, de medewerkers willen dat actie wordt ondernomen. De directie besluit tot het nemen van enkele fysieke maatregelen. In de wachtruimte worden losse elementen verwijderd, dan wel vastgeschroefd. Boven de balie wordt een stevige lichtbak geplaatst, zodat 'gooi- en smijtwerk' minder makkelijk over de balie heen zou komen. Verder wordt met het baliepersoneel afgesproken dat zij een cursus 'omgaan met agressie' zullen krijgen.

De gekozen oplossing voor de agressieproblematiek door de woningbouwcorporatie had op de korte termijn een positief effect op medewerkers. Men voelde zich serieus genomen en veiliger op het werk. Na enige tijd bleek echter dat de genomen maatregelen de problemen maar zeer ten dele hadden weggenomen. De lichtbak boven de balie had bij een nieuw incident zelfs tot een levensgevaarlijke situatie geleid. Een gestoorde cliënt, die ook erg sterk was, rukte de lichtbak los en gebruikte hem als wapen.

De cursus omgaan met agressie werd door een aantal medewerkers als zoethoudertje ervaren. Zij eisten een financiële compensatie na een incident en meer steun tijdens en na agressie. Andere medewerkers, en dan met name medewerkers met een lange staat van dienst, vonden dat het probleem groter werd gemaakt dan nodig. Volgens deze groep medewerkers kwam 'echte' agressie helemaal niet zo vaak voor. 'Een scheldpartij of loos dreigement hoort bij het werk, daar moet je niet moeilijk over doen', zo redeneerden zij.

De moraal van dit verhaal is dat de agressieproblematiek in dienstverlenende instellingen een systematische aanpak vereist, waarin:

- het probleem van tevoren goed is bestudeerd;
- maatregelen in overleg met de medewerkers worden ontwikkeld;
- de aanpak regelmatig wordt geëvalueerd en bijgestuurd.

Wanneer een dergelijke systematiek ontbreekt bestaat het gevaar dat slechts een deel van de medewerkers erkent dat agressie een probleem is, of dat maatregelen genomen worden die niet aansluiten bij de belangrijkste problemen. Ook is de kans groot dat men niet genoeg draagvlak heeft voor de genomen maatregelen, waardoor deze niet of slechts gedeeltelijk worden uitgevoerd. Het niet volgen van de hiervoor geschetste systematiek kan zo dus tot onnodige kosten leiden en de bereidheid van medewerkers of management om mee te werken aan een goed anti-agressiebeleid aantasten.

Naast een systematische aanpak is aandacht voor een cultuurverandering rondom agressief gedrag van cliënten een belangrijke voorwaarde om het anti-agressiebeleid binnen de instelling tot een succes te maken. De *arbobeleidscyclus* is een bruikbare leidraad voor het creëren van een draagvlak en het realiseren van een cultuurverandering, en daarmee een geschikte methode voor het vormgeven van het anti-agressiebeleid. Bovendien sluit zij goed aan bij de eisen die zijn opgenomen in artikel 3 van de Arbowet.

Een degelijk anti-agressiebeleid bestaat uit veiligheidsmaatregelen- en bedrijfsopvang. In paragraaf 3.2 wordt aangegeven waarop het veiligheids- en opvangbeleid gericht moet zijn. De arbobeleidscyclus wordt beschreven in de paragraaf 3.3. In paragraaf 3.4 wordt aandacht geschonken aan obstakels die zich vooral in de introductiefase van het anti-agressiebeleid kunnen voordoen. Interventies om deze obstakels te voorkomen en hun aantal te verminderen worden kort beschreven.

## 3.2 **Anti-agressiebeleid: veiligheid en opvang**

---

Om de voorschriften in de Arbowet betreffende de aanpak van agressie na te komen is een integraal veiligheids- en opvangbeleid noodzakelijk. Het veiligheidsbeleid richt zich op het zoveel mogelijk voorkomen van incidenten op het gebied van agressie, geweld en seksuele intimidatie. Omdat een goed veiligheidsbeleid niet alle incidenten kan voorkomen is ook een opvangbeleid van groot belang. Door opvang wordt getracht in een zo vroeg mogelijk stadium eventuele problemen in de verwerking te onderkennen en de helpende hand te bieden aan de getroffene. Het opvangbeleid schept ook de voorwaarden om met medewerkers te werken aan een veiligheidsbeleid. Bij het ontbreken van opvang voelen medewerkers zich slecht begeleid (zie ook paragraaf 2.2.2). Als gevolg hiervan zijn zij bij het onderzoeken van oorzaken en gevolgen van incidenten niet bereid het achterste van hun tong te laten zien, waardoor het vaak moeilijk wordt adequate maatregelen te treffen.

Een degelijk anti-agressiebeleid is dus gericht op:

- het nemen van veiligheidsmaatregelen om oorzaken van onveiligheid weg te nemen: primaire preventie;
- het nemen van maatregelen die erop gericht zijn om de gevolgen van incidenten zoveel mogelijk te beperken: secundaire preventie, oftewel opvang.

Daarbij gaat het niet alleen om concrete maatregelen, maar ook om zaken als scholing van medewerkers en het vastleggen van procedures.

### 3.2.1

#### *Primaire preventie: veiligheid*

Er worden twee soorten veiligheidsmaatregelen onderscheiden, namelijk fysieke preventie en sociale preventie.

#### **1 Fysieke preventie**

| Voorbeelden van fysieke preventie                                                                                                                                |                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| in het gebouw                                                                                                                                                    | omgeving van het gebouw                                                                                                                                                   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>– alarminstallatie</li><li>– hoge open balie</li><li>– rustig kleurgebruik</li><li>– hygiënische ontvangstruimte</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>– vrij van vuilnis en graffiti</li><li>– in bewoonde buurt</li><li>– goede verlichting</li><li>– voldoende parkeer ruimte</li></ul> |

Fysieke preventie richt zich op materiële en bouwkundige zaken, ter voorkoming van agressie, geweld en seksuele intimidatie. Materiële maatregelen zijn bijvoorbeeld het aanbrengen van alarminstallaties en slagvast glas. Bouwkundige maatregelen hebben betrekking op de inrichting en het ontwerp van onder meer: de wachtruimte van cliënten (de ligging daarvan ten opzichte van de portier), de vormgeving van de balie en het kleurgebruik in de spreekruimten.

Naast deze expliciete maatregelen om de veiligheid van medewerkers te vergroten kan agressie ook op een indirecte manier worden voorkomen, namelijk door een meer klantgerichte inrichting. Denk bijvoorbeeld aan de mogelijkheid om te kunnen telefoneren, een koffieautomaat en stoelen in plaats van banken.

Verder is het ook van belang om de omgeving van het gebouw bij de fysieke preventie te betrekken. Omgevingsfactoren als het ontbreken van parkeergelegenheid, een omgeving met weinig sociale controle, of een verpauperde wijk kunnen immers ook uitnodigen tot agressief gedrag.

## 2 Sociale preventie

| Voorbeelden van sociale preventie                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| personeel                                                                                                                                                                   | organisatie                                                                                                                                                                                   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>– vaststellen minimale bezetting</li><li>– scholing in aanpak agressie</li><li>– selectie op interpersoonlijke vaardigheden</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>– vastleggen procedures aanpak agressie</li><li>– opzetten incidenten-registratiesysteem</li><li>– werkproces doorlichten op klantgerichtheid</li></ul> |

Sociale preventie bestaat uit maatregelen van personele en organisatorische aard ter verbetering van de veiligheid. Personele maatregelen zijn bijvoorbeeld voorlichting en scholing over de aanpak van agressie en werkafspraken rond de minimale bezetting (bijvoorbeeld: altijd twee mensen met baliedienst, nooit alleen op huisbezoek).

Organisatorische maatregelen zijn bijvoorbeeld het opzetten van een incidentenregistratiesysteem, het vastleggen van procedures voor het omgaan met agressie en het versterken van de collegiale steun tijdens en na incidenten. Daarnaast kan ook aan klantgerichte maatregelen worden gedacht (bijvoorbeeld het verkorten van de wachttijd) en aan het kritisch bekijken van de agressiegevoeligheid van de verschillende onderdelen van het werkproces (denk bijvoorbeeld aan te krappe afspraaktijden).

Een veiligheidsbeleid dat fysieke preventie en sociale preventie integreert heeft het meeste kans van slagen en biedt belangrijke voordelen voor de medewerkers en de organisatie:

- De veiligheidsmaatregelen werpen een drempel op voor agressieve cliënten.
- De veiligheidsmaatregelen zorgen er deels ook voor dat de schade die de cliënt kan aanrichten bij de medewerker of aan de inrichting en het gebouw beperkt blijft. Dit leidt tot een belangrijke vermindering van de materiële kosten.
- Een veilige werkomgeving komt de werksfeer ten goede. Medewerkers zullen zich in een veilige werkomgeving beter op hun werk kunnen concentreren en minder angstgevoelens hebben.
- De veilige werkomgeving levert indirect belangrijke kostenbesparingen op met betrekking tot verzuim, verloop en arbeidsongeschiktheid van medewerkers.

Ondanks alle maatregelen ter voorkoming van incidenten is agressief en gewelddadig gedrag van cliënten nooit geheel uit te bannen. Aandacht voor opvang is daarom ook noodzakelijk.

*Secundaire preventie: opvang*

Het doel van bedrijfsopvang is het beperken van de volgeschade van incidenten voor de getroffen medewerker en de organisatie. De opvang vormt de 'secundaire preventie'. Goede bedrijfsopvang bestaat uit het optimaal begeleiden van de verwerking van een schokkende gebeurtenis en het vroegtijdig signaleren van verwerkingsstoornissen of -problemen, opdat de getroffene zo snel mogelijk op het rechte spoor kan worden gezet.

Een organisatie die zorgt voor haar medewerkers heeft hiervan op verschillende manieren profijt. Medewerkers voelen zich gesteund, wat de betrokkenheid bij de instelling versterkt. Als medewerkers goed worden opgevangen zullen zij sneller weer aan het werk kunnen gaan. Bovendien leidt opvang tot een betere communicatie over incidenten binnen de organisatie. Door eerst aandacht te schenken aan de gevoelens die een incident heeft opgeroepen wordt het gemakkelijker ook over de aanleiding en oorzaken van incidenten te praten, wat weer van belang is voor het voorkomen van incidenten. Opvang levert dus zowel direct als indirect een belangrijke kostenbesparing op.

Er kan na een incident behoefte bestaan aan verschillende vormen van opvang: begeleiding, collegiale steun en nazorg.

**1 Begeleiding**

Na agressie is er behoefte aan verschillende begeleidingsactiviteiten. We onderscheiden praktische en juridische begeleiding.

Bij praktische begeleiding van getroffenen gaat het om zaken als:

- getroffenen te eten en te drinken geven;
- meegaan naar arts of ziekenhuis;
- regelen van kinderopvang;
- regelen van vervoer en/of begeleiding naar huis;
- assisteren bij het invullen van formulieren.

Bij juridische begeleiding van getroffenen gaat het om zaken als:

- bijstand verlenen bij aangifte bij de politie;
- bijstand verlenen bij ongevallenmelding bij de Arbeidsinspectie;
- bijstand verlenen bij verhoor door de politie en getuigen in het gerechtelijk vooronderzoek;
- bijstand verlenen bij de klachtenprocedure die de cliënt in werking heeft gesteld;
- informeren en adviseren over schadeherstel en voorzieningen rond inkomstenderving.

**2 Collegiale steun**

Het verwerken van een schokkende gebeurtenis wordt vergemakkelijkt door de sociale steun van collega's en andere naasten. Collegiale steun is

niet altijd zo vanzelfsprekend. In instellingen waar agressief gedrag van cliënten regelmatig voorkomt is vaak een cultuur ontstaan waarin incidenten worden gebagatelliseerd, met een grapje worden afgedaan, of zelfs worden genegeerd (men heeft het er maar helemaal niet over). Om secundaire victimisatie te voorkomen en de collegiale steun te vergroten is het bespreekbaar maken van incidenten en de gevoelens die hierdoor opgeroepen zijn, van essentieel belang. Dit kan door:

- agressie regelmatig te bespreken in het werkoverleg;
- getroffen personen te laten vertellen over hun ervaringen rondom een schokkende gebeurtenis (bijvoorbeeld in het personeelsblad);
- als leidinggevende betrokkenheid te tonen met de getroffen personen en niet alleen op zoek te gaan naar de schuldige. Op deze manier staat de leiding model voor het geven van collegiale steun.

### 3 Nazorg

Onder nazorg wordt verstaan: alles wat nodig is om de getroffen persoon zo snel mogelijk weer te doen terugkeren in de normale verhoudingen. Het slachtoffer wordt dus geholpen bij het verwerken van de schokkende gebeurtenis. De opvang van medewerkers na een incident is historisch gezien vaak een zaak van de staf (bedrijfsmaatschappelijk werk en bedrijfsarts). Om een lagere drempel te creëren voor de hulpvraag van getroffen medewerkers is het de moeite waard om de eerste opvang op de werkplek zelf te laten plaatsvinden, waarna eventueel kan worden doorverwezen naar de staf of andere gespecialiseerde hulpverlening.

Een ander voordeel van nazorg op de werkplek is dat een stapeleffect van vele kleine incidenten kan worden voorkomen. Na een scheldpartij, of nadat een cliënt met de vuist op tafel heeft geslagen zal iemand immers het liefst zijn verhaal direct willen vertellen aan een collega of het afdelingshoofd, kortom aan iemand in de directe omgeving die het incident heeft gezien, of gehoord, of die zich er makkelijk een voorstelling van kan maken.

Bij nazorg op de werkplek kan gekozen worden voor opvang door lijnfunctionarissen (managers en chefs) of een groep vertrouwenspersonen. Een vertrouwensgroep heeft over het algemeen een heterogene samenstelling van medewerkers met verschillende functies in het bedrijf, die uitgekozen worden voor de opvang van hun collega's.

In het onderstaande zijn voor- en nadelen weergegeven van het verlenen van nazorg door lijnmanagement, door vertrouwenspersonen of door lijnmanagement en vertrouwenspersonen samen.

Overwegingen bij de beleidskeuze voor opvang door *lijnmanagement*:

Voordelen:

- lage drempel;
- goede signalering, ook voor de nazorg;
- door betrokkenheid van de lijn bij de gevolgen van incidenten (collegiale steun) neemt de motivatie bij medewerkers toe om de veiligheid aan te pakken.

Nadelen:

- leidinggevende kan te sterk betrokken raken bij de getroffen persoon;
- 'dubbele pet': opvangster van vandaag is beoordelaar van morgen;
- door decentrale aanpak heeft organisatie weinig grip op de kwaliteit en het verloop van de nazorg.

Overwegingen bij de nazorg door *vertrouwenspersonen*:

Voordelen:

- lage drempel;
- opvang door en voor werkvloer;
- voorkomt 'dubbele pet' (opvangster is geen beoordelaar in functioneringsgesprek);
- heterogene samenstelling: voor veel groepen vertrouwde persoon beschikbaar;
- het onderwerp gaat binnen verschillende geledingen van het bedrijf leven en wordt in brede kring bespreekbaar, wat een positief effect heeft op de cultuur;
- medewerkers nemen deze verantwoordelijkheid vrijwillig op zich (bottom up), waardoor de motivatie hoog is.

Nadelen:

- de vertrouwenspersoon kan te sterk betrokken raken bij de getroffen persoon;
- bij hoge werkdruk soms moeilijk om 'eruit te breken' voor opvangsgesprek.

Overwegingen bij de beleidskeuze voor een *gecombineerde opvang door staf en lijn/vertrouwensgroep*:

Voordelen:

- lage drempel;
- goede signalering, ook voor het inschatten van doorverwijzen;
- wederzijdse doorverwijzingsmogelijkheid (laagdrempelige start, professionele begeleiding, goede nazorg in de eigen organisatie);
- ondersteuning voor lijn/vertrouwensgroep (consultatie en supervisie door professionals).

Nadelen:

- kostenaspect (er moeten erg veel mensen opgeleid worden);
- tijdsaspect: er moet veel worden overlegd voor goede afstemming.

Afhankelijk van de ernst van een incident en de reacties van de getroffen personen op het incident zullen verschillende vormen van nazorg geboden moeten worden. Hieronder worden drie opvangmodellen geïllustreerd.

## **1 Een opvangmodel voor lichte incidenten**

Bij lichtere incidenten behoeven kan volstaan worden met een melding van het gebeurde en collegiale steun. Wel is het van belang lichte incidenten regelmatig te bespreken, bijvoorbeeld tijdens het werkoverleg. De chef of manager die het werkoverleg voorziet kijkt eenmaal per week of maand de meldingen na en bespreekt deze met het team.

Met het bespreken worden verschillende doelen gediend. In de eerste plaats kunnen betrokkenen hun ervaring delen met collega's en hun gevoelens over het incident ventileren (stoom afblazen). Op deze manier wordt voorkomen dat medewerkers die regelmatig lichte incidenten meemaken 'vollopen' en klachten ontwikkelen die uiteindelijk tot burn out kunnen leiden. Verder kan tijdens het werkoverleg voorlichting worden gegeven over mogelijke lichamelijke en/of psychische reacties na incidenten. Tot slot kan het delen van de ervaringen leiden tot eventuele aanpassingen in de werkwijze of het veiligheidsbeleid, waardoor de kans kleiner wordt dat het incident zich herhaalt.

## **2 Een opvangmodel voor zwaardere incidenten**

Bij zwaardere incidenten zal de medewerker direct opgevangen moeten worden. Tijdens, of direct na het incident moet de verantwoordelijke voor de opvang gealarmeerd worden, waarna dit tweede opvangmodel in werking treedt. De opvang kan afhankelijk van het soort incident en het aantal betrokkenen individueel of groepsgewijs plaatsvinden.

De opvanggesprekken helpen de getroffen persoon de gebeurtenis emotioneel te verwerken. Bovendien wordt nagegaan of professionele hulpverlening noodzakelijk is. Het zogenaamde drie gesprekken-opvangmodel is een veel toegepaste vorm van opvang in organisaties.<sup>1</sup>

---

1 In verscheidene psychiatrische ziekenhuizen, sociale diensten, fabrieken en banken is deze vorm van bedrijfsopvang reeds succesvol gebleken.

In principe voert de opvang drie gesprekken met de medewerker. De (verkorte) inhoud van deze gesprekken gaat als volgt:

**1e gesprek; direct na het incident**

- nagaan wat de meeste indruk heeft gemaakt
- voorlichting over schokverwerking
- inventariseren van stressreacties
- steun en structuur bieden
- mobiliseren van steun
- begeleiding regelen, nieuwe afspraak maken

**2e gesprek; één tot drie dagen na het incident**

- reconstructie van de gebeurtenis (wat is er precies gebeurd?)
- aftappen van emoties: hoe voelt iemand zich?
- bespreken copingstijl (hoe ga je om met de gebeurtenis)
- steun en structuur bieden
- mobiliseren van steun
- klachten signaleren

**3e gesprek; vier tot zes weken na het incident**

- opnemen huidige stand van zaken
- reconstructie afgelopen tijd (wat is er allemaal gebeurd, hoe is de persoon met de situatie omgegaan?)
- constructie verwerkingsverhaal (welke conclusies heb je uit de gebeurtenis getrokken, wat heb je ervan geleerd?)
- steun en structuur bieden
- signaleren, doorverwijzen of afsluiten

### **3 Een opvangmodel voor extreme incidenten**

Ook bij zeer zware incidenten moet de opvang direct op gang komen. Tijdens, of direct na het incident dient de verantwoordelijke voor de opvang gealarmeerd te worden, waarna dit derde opvangmodel in werking treedt. Deze zal de eerste opvangactiviteiten regelen en ogenblikkelijk externe professionele hulp inroepen, aangezien extreme incidenten de krachten van de bedrijfsopvang te boven gaan. Het is van belang hierover van tevoren afspraken te maken met een gespecialiseerde instantie.<sup>1</sup>

Wanneer getroffen en op adequate wijze worden opgevangen kunnen de nadelige gevolgen van incidenten beperkt worden. De bovengeschetste opvangmodellen zijn daartoe belangrijke instrumenten. Wanneer blijkt dat de problematiek de deskundigheid van de opvang te boven gaat is het van belang direct door te verwijzen naar professionele hulpverlening. Zo is voor het stellen van de diagnose en het behandelen van een PTSS de deskundigheid van een professionele hulpverlener noodzakelijk.

---

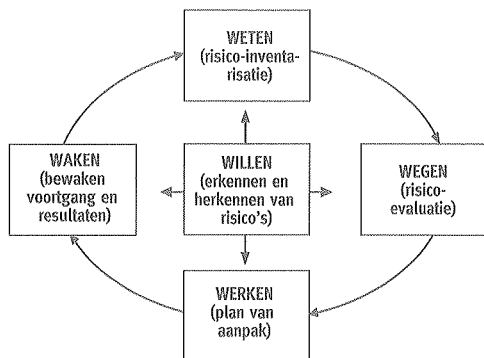
<sup>1</sup> Een overzicht op diskette van organisaties die ondersteuning bieden, is beperkt aan te vragen bij: Van Dijk, Van Soomeren & Partners, Mariottplein 9, 1098 NW Amsterdam.

Een bruikbare methode voor het opzetten en invoeren van het veiligheids- en opvangbeleid is het stappenplan van de arbobeleidscyclus. In elke stap wordt beschreven welk proces gevolgd moet worden en wat het 'product' of de uitkomst van deze fase moet zijn. Wanneer men alle stappen van de arbobeleidscyclus doorlopen heeft, voor zowel de veiligheid als de opvang, zal een integraal opvang- en veiligheidsbeleid de uitkomst vormen.

## 3.3.1

*Aanpak langs het 5W-stappenplan*

Voor het opzetten en invoeren van het anti-agressiebeleid in de organisatie worden vijf kernactiviteiten omschreven, ook wel het 5W-stappenplan genoemd.<sup>1</sup> De vijf kernactiviteiten zijn: Willen, Weten, Wegen, Werken en Waken. De stappen vormen tezamen de arbobeleidscyclus.



Figuur 1: De arbobeleidscyclus (5W-stappenplan)

In deze methode is de aanpak van agressie een continu proces. Zoals het woord 'arbobeleidscyclus' al aangeeft, is er sprake van een cyclisch proces. Een centrale rol in dit proces speelt de stap Willen.

Willen maakt onderdeel uit van iedere andere stap, maar is tevens de eerste stap in de aanpak van agressie. De risico's van agressie moeten immers eerst worden erkend en herkend. Voor de overzichtelijkheid wordt Willen in de verdere tekst als stap 1 van de arbobeleidscyclus aangeduid.

1 In P-blad 190 spreekt men van de 4W-stappen (Weten, Wegen, Werken en Waken) afgeleid van de Deming-cirkel ('plan-do-check-act'). In vele andere publikaties wordt 'Willen' aan de cyclus toegevoegd en spreekt men van het 5W-stappenplan. Zie ook: Mandemaker e.a. (1994) en Steinmetz & De Savornin Lohman (1995). In de tekst zal de term '5W-stappenplan' worden aangehouden.

Het cyclisch proces wordt over het algemeen voortgezet met Weten en komt via Wegen, Werken en Waken ook weer bij Weten terecht. Immers, door effecten en resultaten van de aanpak van agressie te evalueren (Waken) komt nieuwe kennis naar voren (Weten), bijvoorbeeld over wat wel en niet werkt, of over nieuwe problemen die zich aandienen. Dit kan ertoe leiden dat bestaande inschattingen van de risico's (Wegen) worden bijgesteld en dat aanvullende of andere maatregelen genomen worden (Werken).

Het geschetste proces gaat dus uit van blijvende aandacht voor de problematiek. Dit is noodzakelijk aangezien:

- de maatregelen die zijn bedacht het probleem nooit helemaal uit de wereld zullen helpen. Men moet daarom alert blijven op mogelijke nieuwe manieren om agressie (nog) effectiever aan te pakken;
- organisaties voortdurend in beweging zijn en opereren in een omgeving die ook voortdurend verandert. Ontwikkelingen binnen of buiten de organisatie kunnen de instelling confronteren met nieuwe problemen rond agressie, bijvoorbeeld als gevolg van veranderingen in de cliëntenpopulatie. Op deze nieuwe problemen moet een antwoord worden gevonden.<sup>1</sup>

De continue aandacht voor agressie betekent overigens niet dat het doorlopen van de cyclus iedere keer een even grote inspanning vraagt. De eerste keer dat de cirkel wordt doorlopen, zal de meeste tijd en energie vergen, aangezien alles op de rails moet worden gezet. Daarna ligt de nadruk op het onderhoud van hetgeen in gang is gezet.

### 3.3.2

#### *De vijf stappen*

##### **Stap 1: Willen**

Om een effectief anti-agressiebeleid van de grond te krijgen zal de organisatie daartoe de wil moeten tonen. De Arboret zet dit kracht bij door werkgevers verantwoordelijk te maken voor de aanpak van agressie, geweld en seksuele intimidatie. De wil om tot een aanpak te komen in de organisatie heeft zo een wettelijk ruggeleuntje gekregen.

In eerste instantie is de wil om de agressieproblematiek aan te pakken stap 1 in het proces. Het gaat dan eigenlijk om de intentie van de directie, het management en medewerkers. De wil om agressie aan te pakken kan tot uitdrukking komen in een mission statement. Een dergelijk mission statement staat aan de basis van het anti-agressiebeleid.

'Willen' blijft echter gedurende de gehele arboreleidsproces van groot belang, maar verandert gedurende het proces enigszins van betekenis. Tijdens het ontwikkelen en invoeren van het anti-agressiebeleid bete-

---

<sup>1</sup> Zie De Savornin Lohman & Dragt (1995).

kent 'willen' namelijk ook dat draagvlak wordt gecreëerd voor de veranderingen in de organisatie. Wanneer de cyclus opnieuw start, na een eerste ronde, zal 'willen' de betekenis krijgen van 'motivatie om de aanpak continu te verbeteren'.

### **Stap 2: Weten**

De tweede stap in de beleidscyclus is de risico-inventarisatie: op systematische wijze worden de feiten over agressie, geweld en seksuele intimidatie geïnventariseerd. Er is inmiddels een grote variatie aan risico-inventarisaties op de markt gebracht.

Bestaande risico-inventarisaties zijn echter veelal ongeschikt voor de praktijk, aangezien in deze instrumenten onvoldoende of geen rekening gehouden wordt met het specifieke risico van agressie. Een ander belangrijk punt is dat de bestaande risico-inventarisaties en -evaluaties vaak door deskundigen uitgevoerd worden, terwijl in onze visie de medewerkers zelf juist actief betrokken moeten worden bij het uitvoeren van de risico-analyse. Zij zijn tenslotte de 'expert' als het gaat om het beschrijven van de risico's die zij in hun dagelijks werk tegenkomen. Bovendien is het moeilijk om draagvlak te krijgen voor maatregelen waarbij de medewerkers niet zelf zijn betrokken.

Om bovenstaande problemen te ondervangen zijn recentelijk twee nieuwe instrumenten ontwikkeld voor de inventarisatie van risico's van agressie bij dienstverlenende instanties. Dit zijn de instrumenten DP-RIS (DraagvlakvergrotenDE en Procesmatige RISico-inventarisatie en -evaluatie), gericht op sociaal-preventieve maatregelen, en de checklist Gebouw en Omgeving, gericht op fysiek-preventieve maatregelen. In paragraaf 4.4.2 en 4.4.3 worden deze instrumenten beschreven.

### **Stap 3: Wegen**

Na de risico-inventarisatie volgt een evaluatie van de risico's. Over het algemeen start een evaluatie met het beoordelen van de ernst van en de kans op incidenten (schatten van risico's en vergelijken met een norm). Daarna wordt vastgesteld welke risico's prioriteit moeten krijgen. Immers, niet alle knelpunten zullen even dringend zijn en even snel op te lossen. Sommige verbeteringen en oplossingen kunnen eenvoudig en snel worden doorgevoerd, anderen zullen gefaseerd in meerjarenplannen aan bod komen.

Vervolgens wordt nagedacht over de te nemen maatregelen. Per maatregel wordt vastgelegd wie verantwoordelijk is voor het uitvoeren van de maatregel, wie erbij betrokken moeten worden, op welke termijn de maatregel gerealiseerd moet zijn en welke randvoorwaarden en kosten verbonden zijn aan de uitvoering van de maatregel. Deze informatie leidt uiteindelijk tot een plan van aanpak.

#### Stap 4: Werken

Deze stap bestaat uit het uitvoeren van het plan van aanpak.

#### Stap 5: Waken

Bij Waken worden meestal twee aspecten onderscheiden:

- 1 Het bewaken van de *uitvoering* van de verschillende maatregelen afzonderlijk en het plan van aanpak in zijn geheel. Dit wordt ook wel procesbewaking of procesevaluatie genoemd.
- 2 Het bewaken van de *resultaten* van de aanpak. Hebben de maatregelen het beoogde effect? Deze vorm van waken wordt effectbewaking of effectevaluatie genoemd.

Meestal zal het waken bestaan uit een combinatie van procesbewaking en effectbewaking.

### 3.4

#### Veel voorkomende obstakels

Het ontwikkelen en invoeren van een anti-agressiebeleid vindt niet in het luchtledige plaats. Men probeert iets te veranderen binnen een bestaande organisatie die zo zijn eigen beleidslijnen en prioriteiten, overlegstructuren, werk- en denkwijzen en routines kent. Om de bereidheid tot veranderen (Willen) te realiseren is het veelal noodzakelijk eerst te werken aan draagvlak en een cultuuromslag.

Veel voorkomende weerstanden en obstakels daarbij zijn<sup>1</sup>:

- De directie en/of het management ontkent of bagatelliseert het probleem. De leiding zit vaak op grote afstand van de werkvloer, waardoor het probleem eenvoudig weinig zichtbaar is.
- Men denkt dat oplossingen zeer kostbaar zijn. Gebrek aan kennis over oplossingen en onzekerheid over de aanpak van het probleem kan een tweede reden zijn om de problemen terzijde te schuiven.
- Men is bang dat de vuile was wordt buitengehangen. Aandacht voor het probleem van agressie kan leiden tot (verdere) imagoverslechtering van de organisatie, (verdere) stigmatisering van cliënten en vervelende vragen aan het adres van de directie.
- Men beschouwt agressief gedrag van cliënten als onderdeel van het werk. Agressie van cliënten jegens medewerkers wordt dan getoleerd. Zo wordt agressief gedrag bij de sociale dienst soms vergoelijkt met het argument dat de cliënt het al zo zwaar heeft of dat het nu eenmaal moeilijk is om van een uitkering rond te komen. Vaak wordt beweerd dat iemand die niet tegen agressie kan maar een

---

1 Zie De Savornin Lohman & Dragt (1995).

andere baan moet zoeken. Dergelijke opvattingen over agressie impliceren dat medewerkers bij de uitoefening van hun vak een zeker risico op de koop toe moeten nemen. Bovendien wordt agressie als een individueel probleem gezien en niet als een probleem van de organisatie.

De initiatiefnemers in de organisatie die zich bezighouden met het opvang- en veiligheidsbeleid zullen in de beginfase van de aanpak van agressie veel aandacht moeten besteden aan het wegnemen van deze weerstanden en obstakels. Gebeurt dat niet dan is elke aanpak van agressie tot mislukken gedoemd.

Om bovenstaande obstakels uit de weg te ruimen is het van belang dat:

- a het heersende normen- en waardensysteem ter discussie gesteld wordt (een cultuuromslag bewerkstelligen);
- b voorwaarden geschapen worden voor een goede communicatie en afstemming tussen directie, management en werkvloer (steun van boven- en onderaf veilig stellen);
- c aangesloten wordt bij bestaande procedures en werkwijzen in de organisatie (inbedding in de organisatie nastreven);
- d alle medewerkers in de instelling bij het besluitvormingsproces en de invoering van maatregelen betrokken worden (draagvlak creëren).

Er bestaan twee instrumenten waarmee aan deze vier voorwaarden kan worden voldaan: het instellen van een werkgroep en het organiseren van ‘zeepkistbijeenkomsten’.

## **1 Instellen van een werkgroep**

Een werk- of projectgroep kan een belangrijke spil zijn in het ontwikkelen, invoeren en continueren van de aanpak van agressie. Voorwaarde is wel dat verschillende functies binnen de organisatie in de werkgroep zijn vertegenwoordigd, dus zowel medewerkers van de werkvloer als het management en een directielid. Het instellen van een werkgroep heeft een aantal voordelen:

- Op deze manier wordt de kennis van de verschillende functies optimaal benut. Elk werkgroeplid heeft zijn eigen expertise en kan vanuit zijn invalshoek een waardevolle bijdrage leveren aan het proces.
- De kans op draagvlak wordt vergroot doordat iedere functie binnen de instelling is vertegenwoordigd.
- De inzet van de werkgroepleden van het anti-agressiebeleid kan een positieve uitstraling hebben op de heersende cultuur, zij trekken de kar.

## 2 Zeepkistbijeenkomsten

Voor het bewerkstelligen van een cultuuromslag en het kweken van draagvlak zijn ook zogenoemde zeepkistbijeenkomsten voor medewerkers en management functioneel. Belangrijke ingrediënten van dergelijke bijeenkomsten zijn: voorlichting over agressie, ruimte voor discussie, bespreken van eigen ervaringen met agressie, bespreken van ideeën over oorzaken en oplossingen voor agressie.

Dergelijke bijeenkomsten hebben over het algemeen de volgende effecten:

- Agressie blijkt geen individueel probleem te zijn, maar een organisatieprobleem waarmee alle medewerkers uiteindelijk te maken krijgen.
- Wanneer beseft wordt dat agressie er niet bijhoort, kan geaccepteerd worden dat incidenten vervelende gevoelens en gedachten tot gevolg hebben. Immers, de gevoelens en gedachten zijn dan gerelateerd aan problemen op het werk en betreffen niet langer iets dat aan jezelf ligt en weggestopt moet worden.
- Er wordt een taboe doorbroken. Door te praten over incidenten en de gevoelens die daarbij naar voren komen, ontstaat er meer begrip en steun. De collegialiteit wordt hersteld en de leiding wordt gemotiveerd om de problematiek aan te pakken.
- Medewerkers ervaren dat zij serieus worden genomen, wat de bereidheid stimuleert om actief mee te werken aan veranderingen.



# Aanpak agressie bij de Sociale Dienst Amsterdam

## 4.1

### Inleiding

---

De Sociale Dienst Amsterdam is een van de dienstverlenende instellingen die regelmatig te maken heeft met agressief en anderszins afwijkend gedrag van cliënten. Een aantal ernstige incidenten was in 1988 aanleiding voor deze instelling om agressie serieus te nemen. Sindsdien is een veelheid aan activiteiten rondom de aanpak van agressie ontplooid. Van de ervaringen die zijn opgedaan kunnen ook andere non-profitinstellingen met publiekscontact veel leren. De knelpunten die de Sociale Dienst Amsterdam tegenkomt zijn, denken wij, exemplarisch voor dit type instellingen.

In dit hoofdstuk wordt uitgebreid ingegaan op de activiteiten die de Sociale Dienst Amsterdam heeft ondernomen om tot een beleidsmatige aanpak van agressie te komen. Eerst zullen we kennismaken met de instelling, vervolgens worden de ondernomen acties beschreven aan de hand van de arbobeleidscyclus.

## 4.2

### De Sociale Dienst Amsterdam

---

Om inzicht te krijgen in de context waarin het anti-agressiebeleid plaatsvindt, wordt nu ingegaan op de organisatie van de Sociale Dienst Amsterdam en de inhoud van de werkzaamheden.

### 4.2.1

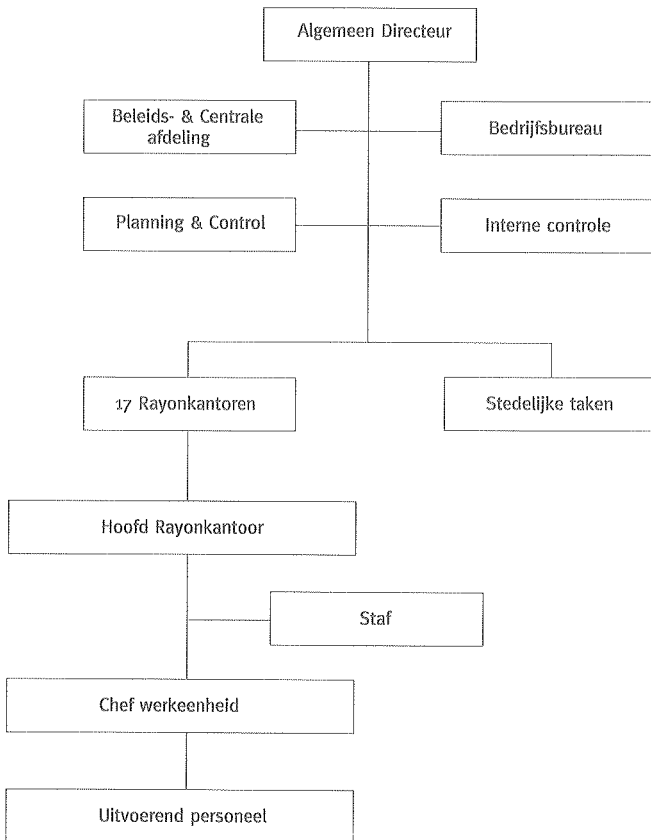
#### *De organisatie van de Sociale Dienst Amsterdam*

De Sociale Dienst Amsterdam is een hiërarchisch georganiseerde overheidsinstelling (zie figuur 2). Het behandelen van aanvragen voor een uitkering in het kader van de nieuwe Algemene Bijstandswet (ABW)<sup>1</sup> staat centraal. Deze maatschappelijke dienstverlening wordt uitgevoerd door 17 rayonkantoren, die tezamen 67.000 cliënten bedienen. Op de kantoren moet de aanvraag voor een uitkering worden ingediend. Een rayonkantoor staat onder leiding van een rayonmanager en is verdeeld in één of meer werkeenheden. De werkeenheden variëren in omvang;

---

<sup>1</sup> Het gaat hier om de ABW en daaraan verbonden rijksgroepsregelingen, per 1 januari 1996 de nieuwe Algemene Bijstandswet genoemd.

het maximum is dertig medewerkers. Zij zijn de uitvoerders van het dagelijks werk.



Figuur 2: Organigram Sociale Dienst Amsterdam (1996)

Binnen een werkeenheid worden verschillende functies onderscheiden:

- chef werkeenheid/afdelingshoofd;
- portier/informant;
- onderzoeksmedewerker (bijstands-/verhaalsmedewerker);
- beslisser;
- berekenaar/controlleur;
- administratief medewerker.

Hoe ziet de inhoud van het dagelijks werk op het kantoor er uit? Gedurende de periode van instroom, verblijf en uitstroom van een cliënt in het bestand van de sociale dienst bestaat de verhouding tot die cliënt uit een groot aantal handelingen: handelingen die ertoe dienen om de cliënt een uitkering toe te kennen, om deze rechtmatig over een bepaalde periode uit te keren en om de cliënt te helpen weer aan het werk te komen zodat de uitkering gestopt kan worden. Daarnaast bekijkt men of de uitkering (gedeeltelijk) op derden verhaald kan worden

Op welke momenten doet agressie zich voor tijdens het werk?<sup>1</sup>

Bij binnenkomst melden de cliënten zich bij de *receptie*. Daar wordt bekeken of de cliënt geholpen kan worden. De receptie heeft regelmatig te maken met agressie van cliënten. Bij de receptie blijkt immers al of de cliënt de juiste documenten bij zich heeft, op het juiste tijdstip binnenkomt, kortom, of hij of zij geholpen kan worden.

Meestal moet de cliënt dan enige tijd wachten voordat hij of zij aan de beurt is. In de wachtruimte wordt soms zachte achtergrondmuziek afgespeeld, er staat een rek met informatieve folders van de gemeente en de overheid en soms staat er een televisietoestel waarop stadsnieuws te zien is of een informatieve film over een van de gemeentediensten. Er is een koffieautomaat en er staan stoelen die aan de grond zijn geschroefd omdat daarmee in het verleden nogal eens werd gegooid of bedreigd. De wachtruimte kan tijdens het open inloopsprek uur van 9.00-11.00 uur vol zijn, dus als iemand agressief wordt hebben veel mensen daar hinder van.

Wanneer de cliënt aan de beurt is wordt hij door de onderzoeksmedewerker aan de informatiebalie of in een *sprekkamer* ontvangen. Als de documenten in orde zijn en de situatie van de cliënt niet gewijzigd is sinds het vorige bezoek, verloopt de dienstverlening meestal snel en soepel. Wanneer er complicaties zijn, kost dat extra aandacht en tijd van de medewerker. Zulke situaties kunnen zich voordoen wanneer cliënten direct geld willen ontvangen, wanneer de uitkering van een cliënt wordt beëindigd wegens voldoende eigen inkomsten, wanneer een cliënt verplichtingen niet is nagekomen, of wanneer te veel genoten uitkering moet worden teruggevorderd. Agressie treedt vaak op wanneer cliënten onvoldoende op de hoogte zijn van de regelgeving, of wanneer ze het niet eens zijn met de genomen beslissing.

Bij nieuwe cliënten vindt een intakegesprek plaats. Alle vereiste documenten (identiteitsbewijs, bank- of giroafschriften en dergelijke) worden gecontroleerd op juistheid en volledigheid. Er worden afspraken met de cliënt gemaakt over eventueel ontbrekende informatie en over

---

1 Zie Eland, Kleber, Ten Veen, Van der Velden, & Steinmetz (1991).

de verdere gang van zaken. De onderzoeksmedewerker kan aanvullende informatie opvragen bij andere instanties. De onderzoeksmedewerker formuleert een advies waarop de beslisser zijn beslissing neemt. De cliënt krijgt de beslissing schriftelijk medegedeeld.

Vaak moet extra tijd worden besteed aan cliënten. Bijvoorbeeld voor de uitleg van sociale wetgeving of voor doorverwijzing naar bepaalde instanties, of doordat er sprake is van taalproblemen. Met deze extra aandacht is, naar de mening van de medewerkers, onvoldoende rekening gehouden bij het opstellen van de normtijd waarbinnen de cliënt geholpen moet zijn. De medewerker moet het gesprek dus regelmatig voortijdig afbreken of het gehaast afronden. Het gevolg is dat cliënten woedend kunnen worden en geweld gaan gebruiken.

In een aantal gevallen wordt de uitkering *verhaald op de onderhoudsplichtige*. De medewerker zoekt uit waar de onderhoudsplichtige zich bevindt en schrijft een kennisgeving, die eerst wordt voorgelegd aan de beslisser. Het komt regelmatig voor dat de onderhoudsplichtige woedend opbelt, zeer verontwaardigd over het feit dat hij bijvoorbeeld de uitkering van zijn ex-vrouw moet bekostigen.

De medewerkers gaan ook op *huisbezoek*. Tijdens het huisbezoek verifiëren zij of de uitkering rechtmatig wordt verstrekt. Cliënten die niet naar het rayonkantoor kunnen komen worden thuis bezocht. Indien nodig wordt een huisbezoek uit veiligheidsoverwegingen door twee personen afgelegd.

Ook is er een *telefonisch* spreekuur. Cliënten bellen vaak op om informatie te vragen of uitleg te krijgen over een ontvangen brief. Telefoon gesprekken ontaarden met enige regelmaat in scheldpartijen of bedreiging. Een medewerker neemt bijvoorbeeld de telefoon op en meldt zich met de achternaam. De cliënt gebruikt de achternaam door te dreigen hem op kantoor op te komen zoeken en te laten voelen wat het is om met weinig geld te moeten leven. De beleefdheid van de medewerker wordt op deze manier direct afgestraft.

#### 4.3

### Het agressieproject en de arbobeleidscyclus

Al lang staat het onderwerp agressie sterk in de belangstelling bij de Sociale Dienst Amsterdam. In 1989 is het formele besluit genomen met het agressieproject te starten. Een aantal ernstige geweldsincidenten en een toenemend aantal klachten van het personeel over agressie en geweld vormden hiervoor de directe aanleiding. De Sociale Dienst Amsterdam is daarmee een van de koplopers geworden in de aanpak van agressie in non-profitinstellingen.

De aanpak is gestart met een pilotonderzoek in één kantoor om inzicht te krijgen in de aard en omvang van de agressieproblematiek.

Rayonkantoor Noord zou een kantoor zijn waar een gemiddeld aantal incidenten plaatsvond. Het pilotproject startte met de installatie van een werkgroep in rayonkantoor Noord, bestaande uit eigen medewerkers. De werkgroep begeleidde het project. De uitvoering lag bij een extern bureau. Er werd een enquête gehouden om inzicht te krijgen in de gevolgen van agressie en geweld. De uitkomst verraste zowel het management als de medewerkers. Agressie kwam veel meer voor dan was verwacht (zie verder paragraaf 4.4.1). Na de uitslag werd afgesproken actie te ondernemen. Verdeling van taken leidde tot het opstellen van een draaiboek voor het optreden bij incidenten. Daarnaast werd duidelijk dat slachtoffers opvangen moesten worden. Aan het einde van het pilotproject werd niet langer passief naar het fenomeen agressie gekeken. Door een actieve benadering worden incidenten voorkomen.

Dit pilotonderzoek is in de daaropvolgende jaren binnen de sociale dienst uitgebreid met veel aanvullend onderzoek. Via de onderzoeken werd de aard en omvang van agressie in kaart gebracht en ontstonden ideeën en strategieën voor een anti-agressiebeleid. De verschillende onderzoeken en interventies hebben een belangrijke bijdrage geleverd aan het bewust worden en onderkennen van de agressieproblematiek binnen de organisatie. Ook hebben de onderzoeken het draagvlak voor de aanpak van agressie vergroot.

Naar aanleiding van de onderzoeken zijn diverse maatregelen genomen en instrumenten ontwikkeld ter vermindering van agressie en de gevolgen ervan. Elk kantoor heeft zijn eigen agressietraject opgezet. Het agressieproject is volgens het principe van ervarend leren steeds verder ingevuld. Dit heeft uiteindelijk geleid tot een beleidsnotitie<sup>1</sup> over agressie, die door de directie in 1995 is geaccordeerd. Hierin worden twaalf beleidscriteria verwoord die tot speerpunten zijn verheven voor het huidige anti-agressiebeleid. In de beleidsnotitie komen alle 5W-stappen van de arbobeleidscyclus voor.

## **1 Willen**

De visie van de directie van de Sociale Dienst Amsterdam is in de beleidsnotitie als volgt weergegeven: 'De Sociale Dienst Amsterdam accepteert niet dat haar medewerkers slachtoffer worden van agressie en geweld. Zij zal dan ook alles in het werk stellen wat redelijkerwijs binnen haar vermogen ligt, om agressie en geweld te voorkomen.' Deze visie (mission statement) draagt de directie uit naar de medewerkers en cliënten en deze vormt de basis voor alle activiteiten die in het kader van de agressieproblematiek worden ondernomen.

## **2/3 Weten en Wegen**

Ieder kantoor heeft de taak incidenten te registreren waarbij sprake is

---

1 Zic Van der Kroft (1995).

van agressie en geweld. In een contract met de Arbodienst is vastgelegd dat incidenten in het sociaal medisch team besproken worden. Wanneer het slachtoffer door het betreffende incident meer dan een dag moet verzuimen, wordt ook het door de overheid verplichte standaard-ongevallenformulier<sup>1</sup> ingevuld.

#### 4 Werken

De verantwoordelijkheid voor het uitvoeren van het anti-agressiebeleid ligt bij de rayonmanager van ieder kantoor. Afgeleide taken worden gedelegeerd naar de chef werkeenheid en naar de stafmedewerkers.

Elk rayonkantoor zal met een draaiboek werken waarin voorschriften zijn vastgelegd over de procedure vóór, tijdens en na (mogelijke) incidenten. Voor alle medewerkers die slachtoffer worden van agressie van cliënten is een adequate gestandaardiseerde opvangregeling. De opvangregeling geldt voor alle slachtoffers zodat stigmatisering voorkomen wordt. In elk kantoor zullen minimale fysiek-preventieve maatregelen worden getroffen. Globaal komen deze neer op:

- het installeren van een alarmsysteem bij de balie en in de spreekkamers;
- het veilig inrichten van de ontvangstbalie en de wacht- en spreekkamers.

Om (kandidaat)medewerkers goed voor te bereiden zal de Sociale Dienst Amsterdam hen gedegen voorlichten over de agressie die in het werk kan voorkomen en de mogelijke gevolgen hiervan. De medewerkers worden in de gelegenheid gesteld zich door middel van scholing te bekwalen in het onderkennen en hanteren van agressief gedrag van cliënten.

#### 5 Waken

In het personeels- en arbobeleid zal structureel en systematisch aandacht worden besteed aan het voorkomen van risico's van agressie en geweld. In werkoverleg en managementvergaderingen zullen incidenten een periodiek agendapunt vormen.

De directie van het hoofdkantoor draagt de zorg voor handhaving van het anti-agressiebeleid. Dit zal geschieden door het integreren van het anti-agressiebeleid in de jaarplannen (en jaarverslagen) van de rayonkantoren en het beschikbaar stellen van financiële middelen om het anti-agressiebeleid te ondersteunen.

Ook de diverse initiatieven die de Sociale Dienst Amsterdam sindsdien

---

1 Formulier dat invulling geeft aan art. 9 van de Arbowet: 'werkgever is verplicht alle ongevallen, waarbij zich "enig lichamelijk of geestelijk letsel" heeft voorgedaan te vermelden in een ongevvalsregister'.

heeft ondernomen zijn goed te rangschikken in de 5W-stappen van de arbobeleidscyclus. In de komende paragrafen wordt aan de hand van de 5W-stappen van de arbobeleidscyclus beschreven welke instrumenten zijn ingezet in het kader van de beleidsmatige aanpak van agressie, geweld en seksuele intimidatie.

In het volgende schema staan de verschillende instrumenten overzichtelijk gerangschikt (de activiteiten rondom Willen, Weten en Wegen zijn veelal in combinatie uitgevoerd en daarom samengenomen).

| Toegepaste instrumenten                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| willen weten wegen                                                                                                                                                                                                                     | werken                                                                                                                                                                                                                          | waken                                                                                                                                                                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– bedrijfsslachtofferenquête</li> <li>– risico-inventarisatie en -evaluatie: DP-RIS</li> <li>– checklist Gebouw en Omgeving</li> <li>– themadagen agressie</li> <li>– nevenonderzoek</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– draaiboek opvang &amp; veiligheid</li> <li>– scholing opvang na incidenten</li> <li>– scholing omgaan met agressie</li> <li>– scholing in werkoverleg over incidenten: TWAS</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– evaluatie onderzoek agressieproject op één kantoor</li> <li>– registratie van incidenten en slachtofferervaringen</li> </ul> |

## 4.4

### Willen, Weten, Wegen

In het kader van het agressieproject zijn bij de Sociale Dienst Amsterdam verschillende acties ondernomen om agressie onder de aandacht te brengen van de medewerker. Ook is met behulp van verschillende instrumenten onderzocht in welke mate en op welke wijze agressie voorkomt, wat daarvan de gevolgen zijn en welke oplossingen daarvoor zijn.

#### 4.4.1

#### *Bedrijfsslachtofferenquête*

Een eerste bedrijfsslachtofferenquête over agressie vond plaats in het najaar van 1990 bij rayonkantoor Noord.<sup>1</sup>

#### 1 Doel

Het doel van het onderzoek was het verzamelen van informatie over bedreigende gebeurtenissen op het werk en de gevolgen ervan voor de medewerkers en de organisatie, over de ervaren veiligheid en over hoe medewerkers thuis en op het werk zijn opgevangen. Om deze doelstelling te realiseren wilde men op de volgende deelvragen antwoord hebben:

<sup>1</sup> Zie Eland, Kleber, Van der Veen, Van der Velden & Steinmetz (1991).

- In welke mate is de medewerker met agressie geconfronteerd in het afgelopen jaar?
  - a) Wat zijn volgens de medewerker mogelijke oorzaken van agressie?
  - b) Welke gevolgen van de confrontatie met agressie ervaart de medewerker?
  - c) In hoeverre krijgt de medewerker tijdens of na een incident erkenning of steun van collega's, hulpverleners, de politie en personen thuis?
  - d) Hoe ervaart de medewerker de arbeidsomstandigheden in verband met veiligheid en agressie?

## 2 Werkwijze

In samenwerking met de agressiewerkgroep van het kantoor is de vragenlijst 'geweld op het werk' opgesteld. Vervolgens is de vragenlijst met een begeleidend schrijven van de rayonmanager opgestuurd naar alle medewerkers (67) van het kantoor.

## 3 Resultaten

Van de 67 verstuurdde vragenlijsten zijn er 59 teruggestuurd (88%).

### A Omvang en aard van incidenten in het afgelopen jaar

| Aard en omvang agressie in het afgelopen jaar           |     |
|---------------------------------------------------------|-----|
| verbaal geweld                                          | 29% |
| discriminatie (seks, huidskleur)                        | 28% |
| bedreiging met geweld                                   | 21% |
| vernietzucht van cliënt                                 | 12% |
| fysiek geweld                                           | 10% |
| seksueel geweld                                         | 2%  |
| (de medewerkers konden meerdere mogelijkheden aangeven) |     |

Ongeveer tweederde van de medewerkers heeft te maken gehad met verschillende vormen van agressie op het werk, zoals schelden, schreeuwen, intimidatie, vechtpartijen, achtervolging, ongewenste intimiteiten, discriminatie en geweld.

Een medewerker over een intakegesprek: 'Er was een nieuwe cliënte. Ik bekeek haar formulieren en besprak de persoonlijke situatie. Ze werkte freelance als grimeuse. Het was een prettig gesprek totdat ik naar haar woonsituatie vroeg. Ze had iemand in onderhuur en dat houdt een korting op de uitkering in. Toen ik dat vertelde werd ze ontzettend kwaad. Ze sloeg om als een blad aan de boom. Ze zei dat we daar niets mee te maken hadden. Ze klonk heel fel en agressief. Ik schrok echt, ik had dit namelijk helemaal niet verwacht. Ik voelde me ook onheus bejegend. Alsof ik er iets aan kan doen dat de regelgeving zo is. Het is natuurlijk maar een klein incident. Toch maken deze dingen het werk net iets minder leuk.'

## B Oorzaken van agressie

### Belangrijkste oorzaken volgens de medewerkers

|                                                                  |      |
|------------------------------------------------------------------|------|
| cliënt had crimineel verleden en/of was verslaafd aan drugs      | 47%  |
| cliënt kreeg 'slecht nieuws' en kon dat niet verwerken           | 40 % |
| cliënt was psychisch gestoord of onder invloed van medicijnen    | 13%  |
| cliënt had problemen en reageerde frustratie af op de medewerker | 13%  |
| cliënt begreep de regels van de ABW niet                         | 8%   |

De belangrijkste oorzaken van agressie zijn, volgens de medewerker, bestaande problemen bij de cliënt ('het is een bekende agressieve cliënt') en het krijgen van slecht nieuws.

Een medewerker over het spreekuur: 'Laatst kwam X weer langs in een nieuwe poging een uitkering aan te vragen. Helaas konden we hem ook nu geen uitkering toekennen. Hij maakte toen een enorme bombarie. Volgens mij omdat hij vond dat hij gezichtsverlies leed door thuis te komen met de mededeling dat de uitkering niet werd toegekend. Hij zag zich genoodzaakt flink herrie te schoppen als teken aan zijn familie zich niet zomaar gewonnen te hebben gegeven. Echt bang maakte het me niet, omdat ik hem ken. Het is wel heel vervelend. Je ziet de hele wachtruimte verstijven van angst. Een collega van me raakte erdoor van slag. Hij had een week daarvoor iets soortgelijks meegemaakt, alleen dat liep wel slecht af.'

## C Gevolgen voor de medewerker

### Gevolgen van incident voor medewerker, met betrekking tot het werk

|                                  |     |
|----------------------------------|-----|
| gebrek aan gevoel van veiligheid | 62% |
| bang voor nieuw geweld           | 48% |

Het meemaken van agressie op het werk leidt tot diverse psychische en lichamelijke klachten en reacties van vermijding en herbeleving bij de medewerkers (zie paragraaf 2.2.1). Hoe meer agressie een medewerker meemaakt, hoe groter de kans op klachten.

### Gevolgen van incident voor medewerker, met betrekking tot het persoonlijk functioneren

|                                                                                                  |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| onveilig voelen buiten het werk                                                                  | 42% |
| gebrek aan begrip ervaren buiten het kantoor                                                     | 36% |
| last van diverse psychische problemen die slapen, concentratie, stemming en dergelijke verstoren | 32% |
| problemen in relatie partner                                                                     | 11% |

Van de medewerkers die het afgelopen jaar een incident hebben meegemaakt heeft twintig tot dertig procent met langdurige psychische verwerkingsproblemen te kampen gehad (langer dan een maand). Deze psychische klachten hebben weer consequenties voor de werksituatie en het persoonlijk functioneren.

Een medewerker over zijn ervaringen met agressie: 'Ik ben wel iets gewend en een zeker incasseringsvermogen heb ik wel, maar de derde scheldende cliënt op een dag wordt ook mij te gortig. Een paar maanden geleden was het zo'n dag. Het was bijna kerstmis, ik herinner het me nog goed. Mijn eerste cliënt zat om de hete brij heen te draaien. Ik kreeg in ieder geval het idee dat hij informatie achterhield of verdraaide. Met deze cliënt eindigde het gesprek met een aantal onaardige verwensingen naar mij toe. Een uur later had ik een cliënt die het

oneens was met een beslissing en mij met van alles en nog wat bedreigde. Meteen daarop kwam een gestoorde cliënt die warige taal uitsloeg en de organisatie als geheel als doelwit had gekozen om zijn frustratie te uiten. Waarom ik me die dag nog herinnerde is omdat er iets in mij knapte. Ik ging de overige cliënten met andere ogen bekijken. Op voorhand dacht ik telkens: het zal wel weer een toestand worden. Gelukkig is dat in de loop der maanden wel weer wat gezakt.'

## D Sociale steun

De medewerkers ervaren in redelijke mate erkenning en steun van naasten (partner en familie) na een incident. Getroffen medewerkers ervaren echter betrekkelijk weinig steun van collega's en leidinggevend.

Een medewerker over collegiale steun: 'De houding is dat agressie bij het werk hoort, alsof het een onderdeel van de functie is. Het is bij ons op kantoor ook niet in de mode om er over te praten, zeker niet over je gevoelens. Na een incident schelden we wat op de cliënten. Dat lucht dan wel op, maar er zijn ook vaak collega's die dan heel stoer gaan doen en gaan vertellen dat zij agressie niet erg vinden, of juist een uitdaging. Na een probleem met een cliënt die dat hoger op speelde, werd mij verweten dat ik niet goed gehandeld had. Terwijl de fout niet bij mij zat, maar was veroorzaakt door fouten in de communicatie. Dat deed wel pijn. Het gevoel dat de leiding niet achter je staat, of zo.'

## E De invloed van arbeidsomstandigheden

| Werkomstandigheden                               |     |
|--------------------------------------------------|-----|
| te hoge werkdruk                                 | 67% |
| toename van agressie van cliënten                | 35% |
| inrichting ontvangstruimten voor cliënten        |     |
| onveilig tot zeer onveilig                       | 33% |
| gebrek aan begrip en steun van leiding           | 30% |
| te weinig tijd voor dienstverlening aan cliënten | 28% |

In het onderzoek zijn ook de werkomstandigheden in verband met veiligheid en agressie onderzocht. Veel medewerkers ervaren de werkomstandigheden als ongunstig. Vastgesteld is verder dat het optreden van psychische klachten en het voortduren ervan verband houdt met de als ongunstig ervaren werkomstandigheden.

Een medewerker over de tijdsdruk: 'Cliënten merken dat we onder druk moeten werken. Er is eenvoudigweg te weinig tijd voor een zorgvuldig gesprek. Cliënten ervaren de bejegening als routinematig ('ik ben maar een nummer').'

## 4 Conclusie

Van de totale groep medewerkers heeft ruim tweederde in 1990 een incident meegemaakt. Dit is een opmerkelijk hoog percentage voor een instelling die niet direct met geweldservaringen wordt geassocieerd. Uit het onderzoek komt het beeld naar voren dat de negatieve gevolgen

van agressie op het werk voor medewerkers bij de sociale dienst vrij ernstig zijn. Een mogelijke verklaring geeft de volgende medewerker: 'Wij zijn opgeleid voor dienstverlening en hulpverlening en niet voor het oplossen van gewelddadige situaties, zoals bijvoorbeeld politieagenten'. Erkenning en steun kunnen de verwerking van schokkende gebeurtenissen bevorderen. Medewerkers missen vaak de steun van collega's en management. Gebrek aan erkenning en steun kunnen het verwerkingsproces juist belasten.

Ontwikkelingen rond sociale zekerheidswetten, zoals het aanscherpen van het uitkeringsbeleid, lijken een belangrijke rol te spelen in het ontstaan van agressie. Als gevolg van een verhoogde werkdruk kunnen medewerkers steeds minder als hulpverleners optreden; men is primair uitvoerend ambtenaar. Bij de medewerker leidt dit vaak tot een ont-nuchteringsproces: hij of zij wordt harder, sluit zich af en wordt feitelijk minder klantgericht.<sup>1</sup>

Het pilotonderzoek maakt duidelijk dat analyse (Weten) noodzaak is; je moet weten wat er aan de hand is, voordat je invulling geeft aan het anti-agressiebeleid. Echter, tussen Weten en Wegen gaapt een kloof. Via een bedrijfsslachtofferenquête weet je wat er aan de hand is, maar dat biedt geen handvatten om te komen tot een plan van aanpak (Wegen en Werken). Hierna wordt een instrument gepresenteerd dat Willen, Weten en Wegen wel in één proces verenigt.

#### 4.4.2

##### *DP-RIS: Risico-inventarisatie en evaluatie van agressie<sup>2</sup>*

DP-RIS (Draagvlakvergrotenende en Procesmatige RISico-inventarisatie en -evaluatie) is speciaal ontwikkeld voor dienstverlenende instellingen zoals sociale diensten. Met behulp van DP-RIS wordt, net als met de bedrijfsslachtofferenquête, een globaal beeld verkregen van de risico's rondom agressie. Het verschil met de bedrijfsslachtofferenquête is echter dat er ook aandacht is voor het creëren van draagvlak. DP-RIS is dus met name interessant voor organisaties die inzien dat het noodzakelijk is dat medewerkers betrokken worden bij de aanpak van agressie.

### **1 Doel van DP-RIS**

DP-RIS wil in kaart brengen door welke factoren agressief en gewelddadig gedrag van cliënten en bezoekers wordt veroorzaakt of versterkt.

---

1 Zie Mandemaker, Eijk & Klomps (1994).

2 Zie De Savornin Lohman & Dragt (1995).

## 2 Uitgangspunten bij DP-RIS

Het ontwikkelen van beleid inzake agressie, geweld en seksuele intimidatie jegens medewerkers gebeurt niet in een vacuüm. Men probeert iets te veranderen binnen een bestaande organisatie die zo zijn eigen beleidslijnen en prioriteiten, overlegstructuren, werk- en denkwijzen en routines kent. Dergelijke veranderingen worden binnen organisaties makkelijker bewerkstelligd als de volgende zaken goed zijn geregeld:

- de communicatie en afstemming met directie en lijnmanagement (steun van bovenaf veilig stellen);
- de aansluiting bij bestaande procedures en werkwijzen in de organisatie (inbedding in de organisatie nastreven);
- betrokkenheid vanaf het begin van de medewerkers zelf (draagvlak op de werkvloer kweken).

Deze kennis leidt tot de volgende uitgangspunten:

- de inhoud beperkt zich tot de risico's op agressie;
- wat als risico wordt aangeduid bepalen de medewerkers;
- de risico-inventarisatie wordt door de medewerkers zelf uitgevoerd;
- de risico-evaluatie wordt door medewerkers zelf uitgevoerd;
- de resultaten worden op afdelingsniveau vastgesteld;
- afdelingen spelen zelf een rol in het vormgeven van maatregelen om agressie tegen te gaan.

## 3 Werkwijze

Het uitvoeren van DP-RIS is in te delen in een aantal fasen. In fase 1 wordt een werkgroep geïnstalleerd die:

- aanpak en tijdspad vaststelt;
- een definitieve vragenlijst voor de risico-inventarisatie vaststelt;
- werving en instructie van interviewers regelt.

Globale categorieën die met behulp van DP-RIS worden onderzocht

- 1 gebouw en omgeving;
- 2 cliëntgroepen;
- 3 medewerkers;
- 4 organisatie bedrijfsprocessen;
- 5 cultuur;
- 6 doelen organisatie.

In fase 2 voert een aantal, daartoe geselecteerde medewerkers de risico-inventarisatie uit met behulp van de vragenlijst. In de vragenlijst worden aan de hand van een zestal globale categorieën alle mogelijke risico's door medewerkers op een rij gezet.

In fase 3 worden de resultaten van de interviews samengevat door de werkgroep en door de respectievelijke onderdelen (afdelingen) van de organisatie van prioriteiten voorzien (risico-evaluatie). Voorts doet elk onderdeel zelf een voorstel voor te nemen maatregelen.

In fase 4 vindt afstemming plaats tussen de onderdelen van de organisatie. Dit mondt uit in een plan van aanpak voor de uitvoering van de maatregelen.

#### 4 DP-RIS in de praktijk

DP-RIS is in 1995 geïntroduceerd bij de Sociale Dienst Amsterdam. Een risico-inventarisatie is vooral gericht op het realiseren van maatregelen om de agressie in de praktijk terug te dringen. Al in een vroeg stadium moet er een draagvlak voor die maatregelen zijn ontstaan, DP-RIS blijkt hiervoor een goed instrument. De projectleider staat centraal en zorgt voor het aansturen van een werkgroep. Deze werkgroep werft interviewers en draagt bij aan de verspreiding van het gedachtegoed. Door voorlichting aan interviewers en de introductie aan geïnterviewden wordt weer een grotere groep bereikt. Communicatie via interne media zorgt voor een laatste slag.

Het interviewen van collega's door collega's wordt over het algemeen genomen als leuk ervaren. Het is een gesprek onder gelijken en de atmosfeer is er één van openheid en eerlijkheid. De zelfkritische houding is het belangrijkste voordeel van deze onderlinge gesprekken. Tegenover derden zal niet snel worden toegegeven dat je zelf ook een onderdeel bent van de oorzaken van agressie.

In de interviews worden onder andere de volgende risico's genoemd:  
*Gebouw en omgeving* het ontbreken van parkeerplaats, diefstal van fietsen, ontbreken van openbaar vervoer, inrichting van de ontvangstbalie en gebrek aan privacy;

*Clënten* dak- en thuislozen, verslaafden (alcohol en drugs), mensen zonder opleiding met extreem lage beroepskansen;

*Medewerkers* de eigen taak repressief opvatten, een negatief oordeel over cliënten, onvoldoende gespreksvaardigheden, onvoldoende sociale vaardigheden;

*Organisatie* overmatige werkdruk, onvoldoende ondersteuning, langdurige procedures en besluitvormingsprocessen;

*Cultuur* een machocultuur waarin over gevoelens niet wordt gesproken, een repressieve cultuur waarin geen ruimte is voor dienstverlening, een prestatiecultuur waarin geen ruimte is hulp te vragen aan collega's;

*Doelstelling* wijzigingen in doelstelling leiden ertoe dat cliënten anders moeten worden benaderd, fraudebestrijding, verplichte arbeidsbemiddeling, inbreuk op de privacy.

Het inzetten van DP-RIS heeft consequenties voor de organisatie. Het initiatief van de organisatie wordt door medewerkers positief gewaardeerd. Hieraan kleef echter eveneens een probleem. Medewerkers gaan rekenen op resultaten. Wanneer er tussen de verschillende stappen in het proces veel tijd zit, kan verontwaardiging over het uitblijven van resultaten ontstaan.

In de praktijk blijkt de stap naar de risico-evaluatie lastig en tijdrovend te zijn. DP-RIS geeft een breed overzicht over veel risico's. Het selecteren van de risico's waaraan prioriteit wordt toegekend blijkt met name

lastig voor afdelingen waar weinig risico's worden ervaren. Dit speelt vooral op kleine afdelingen. Een oplossing hiervoor is om dergelijke afdelingen de risico's voor te leggen die op vergelijkbare afdelingen spelen.

De lastigste stap is echter om na de inventarisatie en evaluatie te komen tot het daadwerkelijk invoeren van een anti-agressiebeleid. Het feit dat medewerkers reeds betrokken zijn geweest bij het onderzoeken van risico's en het bedenken van oplossingen verlaagt wel de drempel.

Medewerkers starten zelf met het aanbrengen van kleine veranderingen ter verbetering van de veiligheid en opvang en brengen het onderwerp ook regelmatig ter sprake tijdens vergaderingen.

#### 4.4.3

##### *Checklist Gebouw en Omgeving*

In deze paragraaf staat de checklist 'Gebouw en Omgeving'<sup>1</sup> centraal. Terwijl DP-RIS een globaal overzicht geeft van alle risico's van agressie per afdeling, geeft de checklist een gedetailleerd overzicht van specifieke risico's met betrekking tot het gebouw en de omgeving. Op basis van dit overzicht is het mogelijk om fysiek-preventieve maatregelen te nemen. Evenals bij DP-RIS staat de betrokkenheid van de medewerkers bij het inventariseren van risico's centraal.

### **1 Doel van de checklist**

Doel van de checklist is vast te kunnen stellen welke bouwtechnische aspecten van zowel het gebouw, de inrichting en de omgeving een risico vormen met betrekking tot agressie. Verder wordt nagegaan op welke wijze een oplossing kan worden gevonden. In veel gevallen is het mogelijk om in de inrichting van het gebouw of het gebruik ervan oplossingen te vinden. Bij een aantal knelpunten moeten de oplossingen echter worden gezocht op organisatieniveau. De invalshoek bij de checklist is het terugdringen van agressie, maar vaak gaan aspecten als inbraakbeveiliging en toegangsbeveiliging hiermee hand in hand.

### **2 Uitgangspunten bij de checklist**

Een belangrijk uitgangspunt bij de checklist is het streven naar vermindering van angstgevoelens onder de medewerkers. Hoofdzaak is dat medewerkers hun werkplek als veilig en prettig ervaren. Maatregelen die hieruit voortkomen zullen de schade van agressie terugdringen. Bovendien zal er een belangrijke preventieve werking uitgaan van een prettige omgeving waarin cliënten op een positieve manier ontvangen worden.

Een ander uitgangspunt van de checklist is dat techniek nooit de plaats kan innemen van creativiteit. Er is weliswaar een veelheid aan technische oplossingen mogelijk, maar die zijn ook te vervangen door een

---

1 Zie Woldendorp, Van Soomeren & Stienstra (1994).

organisatorisch alternatief. Zo kunnen technisch-akoestische maatregelen ervoor zorgen dat het gesprek aan de balie met een cliënt niet hoorbaar is voor anderen. Het is echter ook mogelijk om organisatorische maatregelen te treffen waardoor nooit meer dan een persoon aan de balie staat.

Daarnaast kan techniek soms een oplossing bieden voor één probleem (bijvoorbeeld agressie), maar strijdig zijn met andere eisen die worden gesteld (bijvoorbeeld ten aanzien van de brandveiligheid).

De filosofie is dat creatieve eigen oplossingen prevaleren boven standaardnormen of een dwingende regelgeving. Een voorbeeld hiervan is de oplossing van een probleem bij een bedrijfsverzamelgebouw. In dit gebouw kwamen allerlei 'bezoekers' die er niets te zoeken hadden. Er moest dus worden nagedacht over een slimme toegangscontroletechniek om alleen gewenste bezoekers binnen te krijgen. Eerst werden allerlei technische oplossingen aangedragen, zoals een camera met monitor in de portiersloge. In de praktijk bleek dit echter niet afdoende, aangezien de portiers niet continu de monitor in de gaten konden houden. Uiteindelijk kwam men op het idee om een persoon bij de ingang te posteren die bezoekers opvangt en de weg wijst. Veiligheid en klantgerichtheid tegelijkertijd!

### 3 Werkwijze

Met behulp van de checklist analyseren de manager, een betrokken medewerker en een externe deskundige:

- de veiligheid van het gebouw en de omgeving (inventarisatie);
- de noodzakelijkheid om onveilige aspecten aan te pakken (evaluatie).

In de checklist worden 53 onderwerpen behandeld die van belang zijn voor de veiligheid. Bij ieder onderwerp is een korte beschrijving gegeven van de ideale prestatie. Een voorbeeld:

#### **Onderwerp: aparte uitgang cliënten**

##### *Prestatie*

Er is een mogelijkheid om cliënten die boos of opgewonden zijn uit het gebouw weg te leiden langs een aparte route waarbij contact met personeel en wachtende cliënten wordt vermeden.

Na het selecteren van de voor de organisatie relevante onderwerpen worden van ieder onderwerp de volgende aspecten in kaart gebracht:

- het ambitieniveau: hoe belangrijk is het om de prestatie te bereiken?
- de feitelijke situatie: wat is de feitelijke stand van zaken?
- het verschil tussen het ambitieniveau en de feitelijke situatie.

Het bepalen van de ideale situatie (het ambitieniveau) is de verantwoor-

delijkheid van de manager en directie, maar moet wel in overleg met de medewerkers worden vastgesteld. Het bepalen van de feitelijke situatie is vooral een zaak van de ervaringsdeskundigen, die medewerkers en managers met de meeste ervaring met het onderwerp. Een externe deskundige is met name functioneel voor de procesbegeleiding (hantering van de checklist) en het aandragen van alternatieve maatregelen.

De checklist start met een *oriëntatie*. Allereerst zal een beeld gevormd moeten worden van de functie van de ruimte: hoeveel cliënten worden er per dag geholpen, wat is het totale cliëntenbestand en zijn aan deze cliëntgroep nog specifieke risico's verbonden. Ook moet duidelijk zijn of men van een open of gesloten benadering uitgaat. Beide visies op baliewerk vereisen hun eigen veiligheidsmaatregelen. De laatste jaren werken steeds meer bedrijven vanuit een 'open' benadering; open balies worden als cliëntvriendelijker ervaren en roepen ook minder agressie op. Wanneer het om nieuwbouw of te verbouwen ruimten gaat, kunnen in de oriëntatiefase ook bouwtekeningen van belang zijn.

Vervolgens worden de over zeven categorieën verdeelde onderwerpen geanalyseerd, met de volgende overwegingen in het achterhoofd:

### *Entree*

Het verdient de voorkeur om een gescheiden personeels- en bezoekers-ingang te hebben. Bij de entree wordt gelet op de beglazing, het eventuele trappenhuis (denk aan kinderen) en de bewegwijzering: het zwerfen van cliënten door het gebouw moet voorkomen worden. Wanneer de personeelsentree door 'sociale ogen' (zoals woonhuizen in de omgeving) in de gaten kan worden gehouden zal bijvoorbeeld het opwachten van medewerkers door cliënten minder kans maken.

### *Wachtruimte*

Verschillende aandachtspunten spelen hier een rol. Hoe groot is de wachtruimte en hoe is deze ingericht? Hoe is de lichtvoorziening, wat voor kleuren zijn er gebruikt, wat is het aantal zitplaatsen, hoe zijn de stoelen geplaatst, zijn er informatieschappen, tijdschriften en dergelijke? Ook hier is het van belang dat er 'sociale ogen' zijn om de rust in de wachtruimte te bewaken. Dat kan de portier zijn of de baliemedewerkers, vooropgesteld dat zij een goed zicht hebben op de wachtruimte.

### *Balie*

Aan de balie moet rekening worden gehouden met de privacy van cliënten. De ligging ten opzichte van de eventueel volle wachtkamer wordt dan belangrijk. Een open balie communiceert prettiger, maar ook zal er rekening gehouden moeten worden met de plaatsing van apparatuur als computer en telefoon. Agressieve cliënten kunnen deze voorwerpen vernielen of als wapen gebruiken.

### *Spreekkamer*

Spreekkamers (daar waar cliënt en medewerker aan een tafel zitten) moeten voldoende ruimte bieden en voorzien zijn van een vluchtdeur. De plaatsing van de tafel en de lamp boven de tafel is nu meestal zodanig dat de cliënt niet makkelijk over de tafel heen kan komen (lichtbak als balk). In de beveiligingsrapporten is opgemerkt dat 'een te zware constructie boven de tafel bij een ogenschijnlijk vriendelijke begroeting/afcheid kan gaan werken als wapen wanneer een werknemer er met enige kracht tegenaan wordt getrokken'. Ook de lichtval en de akoestiek verdienen hier aandacht, omdat ervaren is dat van een prettige omgeving een agressiewerende werking uitgaat.

### *Voorzieningen*

Voorzieningen voor de cliënten zijn onder andere het aantal toiletten (voor mannen en vrouwen gescheiden en een apart invalidentoilet) en de plek waar ze te gebruiken zijn. Andere voorzieningen kunnen een koffieautomaat en een publiekstelefoon zijn. Ook kan het handig zijn om een aparte rokershoek te creëren, want het verbieden van roken kan agressieverhogend werken in de wachtruimte, terwijl er geen overlast ontstaan voor niet-rokende bezoekers mag zijn.

### *Locatie*

Bij de locatie van een kantoorgebouw van de sociale dienst kunnen de omgevingsfactoren en (ontbrekende) voorzieningen van invloed zijn op de veiligheid van bezoekers en medewerkers. In het programma wordt daarom bij de locatie aandacht geschonken aan de bereikbaarheid, de parkeer- en stallingsmogelijkheden, de verlichting rondom de locatie, het onderhoud ook van de directe omgeving, de ligging ten opzichte van de cliënt (zo centraal mogelijk) en de vestiging in een kantoorverzamелgebouw.

### *Isolatie lastige cliënt*

Een standaardmethode voor de veiligheid is het isoleren van de agressieve cliënt, ook wel compartimentering genoemd. Dit houdt in dat door fysieke barrières (bijvoorbeeld een deur die op slot kan) de agressieve cliënt afgescheiden wordt van de medewerker. Een andere manier is hulp inroepen door alarm te slaan (alarmknop, camera's) wanneer een cliënt agressief wordt, waarna de cliënt in bedwang gehouden wordt tot de politie hem afvoert.

Belangrijk is dat de ruimte waarin de cliënt ontvangen wordt, strikt afgescheiden wordt van de overige (beveiligde) werkruimten. Voor de inrichting worden slagvaste materialen gebruikt, het meubilair wordt vastgeschroefd.

#### 4 De checklist in de praktijk

In de periode van 1991-1995 heeft de Sociale Dienst Amsterdam met behulp van de checklist 'Gebouw en Omgeving' diverse veiligheidsonderzoeken uitgevoerd.<sup>1</sup> Dit heeft geleid tot een diversiteit aan adviezen om het kantoor en de directe omgeving veiliger te (ver)bouwen en in te richten. Daarnaast is op basis van de veiligheidsonderzoeken een globaal Programma van eisen voor de Sociale Dienst Amsterdam opgesteld. Dit programma van eisen is de leidraad voor de inrichting en vestiging van het kantoor en is erop gericht om problemen op het gebied van agressie te voorkomen.<sup>2</sup>

De diverse veiligheidsonderzoeken laten het volgende beeld zien. Vaak blijken medewerkers de hoeveelheid maatregelen rondom de beveiliging voldoende te vinden. Het onveiligheidsgevoel wordt met name veroorzaakt door de kwaliteit van de veiligheidsmaatregelen. Er is bijvoorbeeld wel een alarmknop, maar er is niet altijd iemand aanwezig om op het noodsignaal te reageren. Belangrijke veroorzakers van onveiligheidsgevoelens zijn de (gebrekkige) afscheidingen tussen de publieksruimte, de semi-publieksruimte en het personeelsgebied. Agressieve cliënten kunnen over de balie komen, de medewerker in de spreekkamer over de tafel trekken, of het personeelsgebied indringen. Op basis van zeer praktische adviezen zijn maatregelen genomen binnen de bestaande situatie die het voor agressieve cliënten moeilijker maken om hun woede op medewerkers te koelen.

Een voorbeeld van praktische maatregelen op een afdeling zijn:

- lamp als balk boven spreekkamertafel
- stoel op rolwieltes voor medewerker
- extra brede tafels
- vastschroeven zitmeubilair

Uit het gebruik van de checklist blijkt dat het formuleren van het ambitieniveau als lastig wordt ervaren. Rayonmanagers en medewerkers kunnen eensgezind zijn, maar dat moet wel stroken met de opvattingen van de directie en de politiek. Dat is niet altijd het geval, omdat op dat niveau soms beleidskeuzen gemaakt worden die in strijd blijken te zijn met de veiligheid van medewerkers. Denk bijvoorbeeld aan de mate waarin het gebouw voor eenieder toegankelijk moet zijn.

#### 4.4.4

##### *Themadag 'Aanpak agressie en cultuurverandering'*

Een geheel andere invulling van de stappen Willen, Weten en Wegen uit de arbobeleidscyclus vormt de themadag 'Aanpak agressie en cultuurverandering'. De themadag is een combinatie van het bespreekbaar maken van agressie, het inventariseren van risico's van en mogelijke

1 Zie Stienstra & Woldendorp (1995).

2 De nota is voortgekomen uit een samenwerkingsverband tussen de Sociale Dienst Amsterdam, Van Dijk, Van Soomeren en Partners, Steinmetz advies en opleiding en de Stafafdeling Onderzoek & Ontwikkeling van de Arbodienst GG&GD, te Amsterdam.

oplossingen voor agressie en het evalueren van bestaande maatregelen. Gedurende het agressieproject heeft een aantal kantoren – naast de slachtoffer-enquête en andere risico-inventarisaties – zo'n themadag georganiseerd.<sup>1</sup>

### **1 Doel van de themadag**

De doelen van de themadagen zijn:

- Aandacht vestigen op agressie als een probleem binnen het werk.
- Cultuurverandering teweegbrengen ten aanzien van agressief gedrag van cliënten.
- Vergroting van het draagvlak voor de aanpak van agressie en haar nadelige gevolgen op het werk.
- Inzicht krijgen in:  
de risico's zoals die door medewerkers worden ervaren;  
de mogelijke oplossingen voor de ervaren risico's.

### **2 Inhoud en achtergrond van de themadag**

De themadag kent vijf vaste onderdelen:

#### **A Opening**

De bijeenkomst wordt geopend door een leidinggevende die aangeeft welk doel de bijeenkomst dient, en welke visie het management heeft op agressie, geweld en seksuele intimidatie. Eventueel worden persoonlijke ervaringen met agressie belicht.

Een deelnemer: 'Ik was verbaasd dat de regiomanager de dag opende. Ik had eerlijk gezegd het idee dat hij niet onder ogen wilde zien dat er zo veel agressie is bij ons op kantoor. Ik was daarom nogal verbaasd om uit zijn mond te horen dat hij moest erkennen het eigenlijk ook een probleem te vinden, maar dat hij niet wist hoe dat aan te pakken.'

#### **B Voorlichting**

Vervolgens wordt voorlichting gegeven over:

- de aard en omvang van agressie in verschillende bedrijfstakken;
- de gevolgen van agressie voor het slachtoffer en de organisatie;
- de oorzaken en gevolgen van secundaire victimisatie (negatieve opmerkingen van derden na een incident, zie ook paragraaf 2.2.2).

Door de voorlichting worden de eigen ervaringen vaak in een nieuw daglicht geplaatst: agressie van cliënten en negatieve reacties van collega's na een incident waarvan men eerst dacht dat het 'erbij hoorde' worden nu onacceptabel gedrag.

---

1 Zie Poll, Steinmetz & Polak (1994)

Een deelnemer: 'Ik wist helemaal niet dat bij ons onderzoek is gedaan naar aantal en soorten incidenten. Ik schrok van het hoge aantal. Wel vind ik het een beetje overdreven dat ook scheldpartijen worden meegerekend. Je staat zelf toch ook snel te foeteren als je niet goed wordt geholpen? Aan de andere kant ergert het mij ook wel eens als ik op een dag drie on aardige cliënten tegenover me heb gehad. Door het verhaal ben ik me er in elk geval bewust van geworden dat ik zelf ook grenzen mag stellen.'

### C Slachtofferpresentatie

Daarna vertelt één van de medewerkers over een persoonlijke ervaring met een agressieve cliënt.

Een deelnemer: 'Een collega van mij die ik niet goed kende vertelde over een 'beroemd' incident waarbij zijzelf betrokken was geweest. Zij vertelde precies wat er was gebeurd, wat de oorzaken waren geweest, hoe zij de hele gebeurtenis had ervaren en hoe collega's en vrienden thuis hadden gereageerd. Het verhaal kreeg hierdoor eigenlijk een heel andere kleur. Ik merkte dat ze er nog steeds last van had in haar werk. En dat riep allerlei vragen op bij mezelf: over de risico's van het werken met publiekscontact en over hoe ik reageer op collega's die iets naars hebben meegemaakt.'

### D Groepsgesprekken

Daaropvolgend zijn er groepsgesprekken onder leiding van een daartoe geschoolde gespreksleider, die als volgt verlopen:

- Eerst worden een eigen ervaring met agressie en de gevoelens en gedachten rondom dat incident besproken.
- Aan de hand van die eigen ervaringen bespreken de deelnemers welke knelpunten zij zien in de veiligheid en opvang en wat zij als de oorzaken daarvan zien.
- Op basis van de knelpuntenanalyse brainstormen de deelnemers over oplossingen ter verbetering van de opvang en veiligheid.
- Tot slot wordt kort geëvalueerd wat de deelnemers van het groepsgesprek vonden.

In het groepsgesprek komt vaak oud zeer naar boven, zaken waarover niet eerder is gesproken. Door deze ervaringen met collega's te delen groeit het onderling begrip en ontstaat veel steun vanuit de groep voor de getroffen en. Dit proces vergroot de collegialiteit. Agressie is zo van een individueel probleem tot een organisatieprobleem geworden. Door het analyseren van de incidenten (wat is precies gebeurd?, wat was de aanleiding?, was er opvang?, et cetera) worden lacunes in de opvang en veiligheid duidelijk. Door het bespreken van mogelijke oplossingen worden de medewerkers gestimuleerd om zelf actief deel te nemen aan het verbeteren van de opvang en veiligheid. Bovendien wordt optimaal gebruik gemaakt van de deskundigheid van de medewerkers voor het verbeteren van de opvang en veiligheid. Het groepsgesprek heeft het karakter van Teamgericht Werkoverleg over Agressie en Schokkende

gebeurtenissen (TWAS) dat wordt besproken in paragraaf 4.5.4.

Een deelnemer: 'Ik was bloednerveus om deel te nemen aan dat groepsgesprek. Ik heb een rotervaring gehad op het werk, een halfjaar geleden. En eigenlijk zit ik er nog steeds mee, maar dat weten mijn collega's niet. Ik was van tevoren bang dat ik me niet goed kon houden, zou gaan huilen, weet je wel. Achteraf ben ik heel blij met het gesprek. Er bleken meer mensen te zijn die iets naars hadden meegemaakt. Iemand vertelde dat zij nog elke dag bang is als ze naar de wachtkamer toeloopt (daar gebeurde het incident namelijk). Mensen maakten ook geen rotopmerkingen toen ik mijn verhaal vertelde. Dat kwam denk ik doordat er van tevoren was afgesproken om geen kritiek te geven aan elkaar. En ook doordat de gespreksleider iets vertelde over het verwerken van schokkende gebeurtenissen. Dat zo iets een tijd kan duren. Achteraf was ik enorm opgelucht dat ik mijn verhaal had verteld. We hebben met de groep afgesproken om elkaar in te schakelen bij cliënten die we eng of moeilijk vinden. Zo sta je er niet meer alleen voor.'

## **E Presentatie**

De dag wordt afgesloten met een presentatie van de oplossingen die in de subgroepen zijn aangedragen. Een of twee vertegenwoordigers van de subgroepen vertellen plenair iets over de ervaringen in de groep en presenteren de bedachte opvang- en veiligheidsmaatregelen. De leidinggevende geeft een samenvatting en sluit af.

Naast de vaste onderdelen is de themadag – afhankelijk van de specifieke situatie – door ieder kantoor nader ingevuld. In sommige kantoren heerste bijvoorbeeld een sterke machocultuur: 'Agressie hoort bij het werk. Als je er niet tegen kunt dan moet je maar vertrekken'. Op de bijeenkomsten voor deze kantoren stond het bespreekbaar maken van agressie en opvang centraal. Andere kantoren gebruikten de themadag om de eerste activiteiten rondom agressie bekendheid te geven. Bijvoorbeeld voor de presentatie en toetsing van een concept-draaiboek opvang en veiligheid.

Van de themadag zijn inclusief de groepsgesprekken verslagen gemaakt waarin de knelpunten die men in de veiligheid en de opvang ervaart zijn verwoord, en de oorzaken van deze knelpunten met de bedachte oplossingen. Op basis van deze informatie is in een aantal gevallen een advies uitgebracht voor het verbeteren van de opvang na agressie en het vergroten van de veiligheid op het werk. Deze informatie is ook verder gebruikt door de werkgroep agressie.

| Genoemde knelpunten in de opvang zijn onder andere:                           |                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| – organisatie algemeen:                                                       | een gebrekkige communicatie tussen leiding en werkvloer en hoge werkdruk                    |
| – opvang & nazorg:                                                            | het ontbreken van een opvangstructuur                                                       |
| – visie:                                                                      | de afhandeling met de agressieve cliënt staat centraal, opvang heeft geen prioriteit        |
| – collega's:                                                                  | er is een machocultuur en men weet niet goed hoe je elkaar kan ondersteunen na een incident |
| – thuis:                                                                      | thuisfront begrijpt niet waarover je het hebt                                               |
| Genoemde knelpunten in de veiligheid zijn onder andere:                       |                                                                                             |
| – product:                                                                    | het verlenen van agressiegevoelige diensten (sanctioneren; fraudebestrijding)               |
| – gebouw/locatie:                                                             | een niet op het voorkomen van agressie toegesneden werkplek                                 |
| – werkuitlevering:                                                            | geen afspraken over de procedure bij agressie                                               |
| – cliënten:                                                                   | gedrag is veelal onvoorspelbaar                                                             |
| – organisatorische problemen                                                  | slechte afstemming werkvoorraad op de bezettingsgraad                                       |
| Genoemde oplossingen voor het verbeteren van de opvang zijn onder andere:     |                                                                                             |
| – organisatie algemeen:                                                       | opvang procedure ontwikkelen                                                                |
| – leiding:                                                                    | weten wat te doen en wie in te schakelen                                                    |
| – collega's:                                                                  | niet met goedbedoelde adviezen komen                                                        |
| – getroffen persoon zelf:                                                     | aandacht vragen                                                                             |
| – thuisfront:                                                                 | voorlichting opvang na schokkende gebeurtenissen                                            |
| Genoemde oplossingen voor het verbeteren van de veiligheid zijn onder andere: |                                                                                             |
| – wetgeving:                                                                  | landelijk één lijn aanhouden in regelgeving                                                 |
| – organisatie:                                                                | het imago van de dienst verbeteren (wat bieden we de klant, wat vragen we van de klant)     |
| – gebouw/locatie:                                                             | aparte dienstingang, stoel op rolletjes                                                     |
| – medewerkers:                                                                | bijscholing in omgaan met agressie                                                          |
| – cliënten:                                                                   | aparte behandeling verslaafden, verplicht tolk mee in geval van taalproblemen               |

#### 4.4.5

#### Nevenonderzoeken

Het agressieproject bij de Sociale Dienst Amsterdam staat niet los van projecten binnen de organisatie die gericht zijn op de verbetering van de kwaliteit van de bedrijfsvoering, zoals bijvoorbeeld de diverse onderzoeken naar de interne bedrijfsvoering die sinds 1989 zijn uitgevoerd. De uitkomsten van deze onderzoeken blijken ook relevant te zijn voor het agressieproject. Daarom hier twee voorbeelden.

#### 1 Werkdrukonderzoek<sup>1</sup>

De kern van het onderzoek is het bepalen welke uitvoeringsproblemen bij het werk worden tegengekomen en hoe vaak die problemen zich voordoen. In het onderzoek signaleert men verschillende kwalitatieve

<sup>1</sup> Zie Middendorp, De Kleijn & Keijsers (1994).

en kwantitatieve knelpunten in de werkorganisatie. Deze knelpunten verhogen niet alleen de werkdruk, maar dragen mogelijk bij aan het ontstaan van agressie. Uit het onderzoek komen een aantal interessante bevindingen naar voren.

Medewerkers ervaren een gebrek aan informatie over ontwikkelingen in de wetgeving en uitvoeringsregelingen. Daardoor worden er meer fouten in de beslissingen gemaakt. Het percentage door de beslissers aan de bijstandswerkers ter correctie teruggestuurde adviezen is uitzonderlijk hoog (50%).<sup>1</sup> Dit betekent veel dubbel werk, waardoor er vertragingen in de afhandeling van de dossiers naar cliënten ontstaan. De cliënt, voor wie deze problemen niet zichtbaar zijn, kan op zijn beurt weer geïrriteerd dan wel agressief worden over het feit dat hij zo lang moet wachten op geld. Het onderzoek toont tevens aan dat de normtijd (de bepaalde tijd per handeling) niet altijd haalbaar is. Sommige cliënten vereisen nu eenmaal meer tijd doordat bijvoorbeeld hun problematiek ingewikkeld is, er veel moet worden uitgezocht of door taalproblemen. Het is voorstelbaar dat de communicatie tussen de cliënt met problemen en de medewerker die zich haast om binnen de normtijd het dossier van de cliënt af te ronden niet altijd soepel verloopt. Ook hier ligt agressie op de loer. Verder wordt geconcludeerd dat de medewerkers niet altijd op de taak zijn berekend. Deels wordt dit veroorzaakt door de tekortschietende informatievoorziening en deels door de gebrekkige (te korte) inwerkperiode. In de praktijk wordt te weinig rekening gehouden met de complexiteit van de materie; nieuwe medewerkers moeten na een betrekkelijk korte tijd al volop meewerken. Dit veroorzaakt voor de medewerker spanningen en voor de cliënt eventueel vertraging in de afhandeling van zijn vraag.

## 2 Tevredenheidsonderzoek<sup>2</sup>

Bij de Sociale Dienst Amsterdam is een tevredenheidsonderzoek gehouden onder de cliëntenpopulatie. Centraal staat de vraag wat de cliënten van de dienstverlening van hun rayonkantoor vinden. Uit het tevredenheidsonderzoek blijkt dat de dienstverlening en de communicatie tussen de medewerker en cliënt de basis vormen voor de tevredenheidsscore. Er kwam uit het onderzoek naar voren dat hoe langer men cliënt is bij de sociale dienst, hoe groter de tevredenheid is. Wanneer een cliënt gesetteld is en gewoon zijn uitkering ontvangt is er weinig reden tot contact en neemt de tevredenheid toe. Relatief nieuwe cliënten, die veel contact hebben met het rayonkantoor (onduidelijkheid, klachten) zijn minder tevreden. Het is dus met name door de manier van omgaan met deze laatste groep dat medewerkers invloed kunnen hebben op de tevre-

---

1 In dit foutenpercentage worden zowel beoordelingsfouten als tekstuele fouten meegenomen.

2 Zie Jansen, Jorna, Slot, & Van der Stap (1994). Jaarlijks vindt er over dit onderwerp ook een rapportage plaats door de ombudsvrouw.

denheid van de cliënten.<sup>1</sup> Bij deze groep bestaat een verhoogd risico op het ontstaan van agressie. Het blijkt dat bijna de helft van de ondervraagden een neutraal of negatief oordeel heeft over de algemene dienstverlening. Daar staat tegenover dat ruim de helft van de ondervraagden een positief oordeel heeft over de algemene dienstverlening. Dit algemene oordeel wordt voor het grootste deel bepaald door het optreden van de contactambtenaar. Hoe tevredener de cliënt is over de contactambtenaar hoe gunstiger zijn algemeen oordeel. Maar ook de portier en/of receptionist beïnvloeden het oordeel. Bovenal vindt de cliënt het prettig om als persoon (en niet als nummer) te worden behandeld.

## 4.5

### Werken

---

Op basis van de uitkomsten van de verschillende risico-inventarisaties en -evaluaties en de themadagen 'agressie en cultuurverandering' zijn verscheidene kantoren overgegaan tot de implementatie van maatregelen op het gebied van veiligheid en opvang. Zo zijn er diverse fysieke veiligheidsmaatregelen ingevoerd, zoals het aanbrengen van sloten, het verstevigen van deuren, het installeren van een alarminstallatie, het verbeteren van de inrichting. Daarnaast is ook een structureel opvang- en veiligheidsbeleid ontwikkeld dat is vastgelegd in een draaiboek. Verder zijn ter ondersteuning van het opvang- en veiligheidsbeleid, diverse medewerkers, managers en staffleden geschoold in opvang, in het omgaan met agressie en in het bespreken van incidenten tijdens het werkoverleg. In deze paragraaf worden het draaiboek en de scholing besproken.

#### 4.5.1

##### *Draaiboek opvang en veiligheid*

In april 1991 zag het eerste draaiboek opvang en veiligheid, bevattende gedragsregels en procedures voor medewerkers en leiding, het licht bij rayonkantoor Noord.<sup>2</sup> Op basis van leerervaringen in de organisatie met het gebruik van het draaiboek hebben andere kantoren een eigen versie van het draaiboek ontwikkeld. De procedures zijn steeds verder uitgekristalliseerd en inzichtelijker gemaakt en zijn er veranderingen opgetreden in de manier waarop de opvang ingericht wordt.

---

1 Het is mogelijk dat met de invoering van de nieuwe Bijstandswet deze uitkomst wijzigt. Cliënten die dan al langere tijd een uitkering genieten krijgen een aantal verplichtingen opgelegd waardoor ook zij weer vaker contact met de sociale dienst zullen moeten hebben.

2 Zie *Draaiboek agressie* (1991).

## 1 Doel van het draaiboek

Een draaiboek vormt een belangrijk hulpinstrument om aan de medewerkers duidelijk te maken wat de organisatie hun op het gebied van veiligheid en opvang biedt, maar ook wat zij van hen verwacht. Een draaiboek opvang en veiligheid biedt een overzicht van de activiteiten op het gebied van preventie- en opvangmaatregelen. De volgende vragen moeten erin beantwoord worden:

- Welke technische en sociale maatregelen neemt men ten aanzien van agressieve klanten?
- Wie is verantwoordelijk voor de opvang van getroffen medewerkers en hoe ziet die opvang eruit?

## 2 Werkwijze

Om te komen tot een draaiboek is per kantoor een werkgroep ingesteld. Gedurende het schrijven van het draaiboek werden de werkgroepen soms begeleid door een extern adviesbureau. De expertise en stimulatie die van de begeleiding uitgaan zijn noodzakelijke elementen gebleken om het proces op gang te houden en tot een goed eindproduct te komen.<sup>1</sup> Het draaiboek is veelal via themadagen, zoals in paragraaf 4.4.4 beschreven, op bruikbaarheid getoetst en onder de aandacht van de medewerkers gebracht.

## 3 Inhoud van het draaiboek<sup>2</sup>

In het draaiboek is een overzicht gegeven van de activiteiten op het gebied van het voorkomen van incidenten en de opvang na een agressief incident.

Afhankelijk van de ernst van het incident en eventueel ook de frequentie waarmee een cliënt zich agressief gedraagt zijn de volgende sanctiemaatregelen mogelijk:

- waarschuwingsbrief;
- cliënt wordt alleen nog aan de informatiebalie geholpen (niet in de spreekkamer);
- onderhoud met cliënt uitsluitend op het politiebureau;
- ontzegging van de toegang voor bepaalde tijd;
- schadeverhaal;
- opleggen van een straatverbod via de rechter;
- tijdelijke verwijzing naar een speciale afdeling voor agressieve cliënten.

Rondom de veiligheid zijn de volgende onderwerpen opgenomen:

- een definitie van agressie;
- taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden;
- huisregels voor cliënten;

1 Steinmetz advies en opleiding heeft diverse rayonkantoren begeleid bij het formuleren van het draaiboek opvang en veiligheid.

2 Zie Boots & Adriaanse (1994).

- gedragscode voor medewerkers voor het omgaan met agressief gedrag van cliënten (wat tolereert je wel en wat niet);
- handelingsplan voor (potentieel) gewelddadige situaties (wie doet wat, wanneer en hoe);
- registratiebeleid van incidenten;
- afspraken met politie;
- mogelijkheden voor aangifte;
- sancties voor overtreding van de regels.

Rondom de opvang zijn de volgende onderwerpen opgenomen:

- vaststelling van incidenten waarna opvang nodig wordt geacht;
- doelgroepen voor opvang (wie komen in aanmerking voor de opvang?);
- procedures na incidenten;
  - hoe verloopt de eerste opvang (de melding van een incident, het inschakelen van een ‘opvanger’, de inhoud van de eerste opvang- en begeleidingsactiviteiten)?;
  - hoe wordt het vervolg van de opvang ingevuld?;
  - wie zorgt binnen en buiten de organisatie voor de opvang en wie is daarvoor verantwoordelijk?

In het draaiboek staat als eerste punt beschreven wat de werkgroep verstaat onder agressie. In de tweede plaats wordt beschreven welke verantwoordelijkheden gelden voor het management en welke voor de medewerkers bij het voorkomen en omgaan met incidenten. Aansluitend op de verantwoordelijkheden en taakverdeling worden verschillende situaties aangegeven waarvoor specifieke instructies gelden. Er wordt weergegeven wat moet gebeuren, in welke volgorde, en wie actie moet ondernemen wanneer een cliënt zich agressief gedraagt. Tevens worden instructies gegeven die een goede opvang en begeleiding van betrokken medewerkers moeten garanderen.

Verder wordt in een afzonderlijke procedure aandacht besteed aan het melden en registreren van incidenten en het sanctiebeleid. In de bijlagen van het draaiboek zijn toegevoegd: een procedure voor het indienen van schadeclaims, enkele modellen voor een klachtenregistratieformulier, een waarschuwingsbrief, een toegangsonzeggingsbrief en een brief over het einde van de periode van toegangsonzegging.

#### 4.5.2

##### *Scholing in opvang na incidenten*

Een instelling die opvang wil bieden aan haar medewerkers kan dit zelf regelen, uitbesteden of kiezen voor een combinatie van beide. De Sociale Dienst Amsterdam heeft gekozen voor een opvangmodel waarbij de getroffen persoon in principe op het eigen kantoor wordt opgevangen door de leidinggevende of een collega/vertrouwenspersoon (opvangteam).

In de draaiboeken heeft de leidinggevende een specifieke taak tijdens en na incidenten. Doorgaans is de chef niet in staat voldoende tijd vrij te maken om het opvangprotocol na te lopen. Daarom is er een scheiding tussen de taken van de chef en die van de opvang. De 'opvangers' van het kantoor kunnen met hun vragen bij het bedrijfsmaatschappelijk werk terecht en kunnen tevens naar hen doorverwijzen wanneer de hulpvraag van de getroffen medewerker hun kennis en vaardigheden overschrijdt. Dit kan bijvoorbeeld het geval zijn als de opvangers zelf betrokken zijn bij het incident of als er veel medewerkers bij betrokken zijn. Het bedrijfsmaatschappelijk werk verwijst door naar professionele hulpverlening wanneer klachten wijzen op PTSS of burn out. De scholing in opvang bij de Sociale Dienst Amsterdam is toegesneden op het hiervoor genoemde opvangmodel. Het bedrijfsmaatschappelijk werk heeft een intensieve, uitgebreide opvangtraining (12 dagen) gevolgd, de opvangers een basisopvangtraining (3 dagen).

### **1 Doel van de scholing**

De basisopvangtraining heeft als doelen:

- Kennis en ervaring opdoen met individuele opvang en praktische begeleiding aan de hand van drie opvangprotocollen (protocol 1 voor een gesprek direct na het incident; protocol 2 voor een gesprek na circa een week; protocol 3 voor een gesprek na circa een maand).
- Het leren onderkennen van de eigen grenzen (Hoe ver ga ik met hulpverlenen? Wanneer verwijs ik door?).
- Het vroegtijdig leren signaleren van een stoornis in de verwerking.
- Het flexibel leren toepassen van de drie opvangprotocollen binnen de instelling.

De intensieve opvangtraining heeft daarnaast als doelen:

- Leren ondersteuning te bieden bij de opzet en implementatie van een structurele aanpak van agressie.
- Leren bieden van verschillende soorten opvang (individuele en groepsopvang en crisisopvang).

### **2 Inhoud van de scholing**

In de opvangtraining zijn de volgende onderwerpen aan de orde gekomen:

- trauma en verwerking;
- rampen en de gevolgen voor diverse betrokkenen;
- individuele opvang van getraumatiseerden;
- de Post Traumatische Stress Stoornis.

In de opvangtraining voor leidinggevend en vertrouwenspersonen ligt het accent op het leren bieden van de eerste opvang en begeleiding

aan de getroffen medewerker. Ook wordt ruim aandacht besteed aan de (mogelijke) gevolgen van agressie voor direct betrokkenen en oog- en oorgetuigen. Daarbij aanhakend wordt ingegaan op de verwerkingsprocessen van getroffenen en op problemen of stoornissen zich daarin kunnen voordoen. Omdat de training gericht is op de eerste collegiale opvang wordt ook aandacht besteed aan het doorverwijzen van medewerkers voor wie deze eerste opvang tekortschiet.

Een deelnemer: 'Na afloop van de training waren we (mijn collega's en ik) unaniem enthousiast om aan de slag te gaan. Het is leuk om iets extra's naast je gewone werk te kunnen doen. Ook was het leuk om collega's van andere kantoren te leren kennen. Van de training zelf heb ik het meeste gehad aan het oefenen met acteurs en de nabespreking daarvan. Het was zo levensecht dat ik een keer bang was dat de 'getroffen persoon' echt in huilen uit zou barsten. Uit de nabespreking bleek dat het duidelijk te merken was dat ik daar bang voor was. Ik liet die persoon niet uitpraten en begon snel over een ander onderwerp. Tips van collega's en de trainers en het nog eens oefenen van de situatie hebben me geleerd hoe je om kan gaan met iemand die emotioneel wordt. Bij mij kunnen ze dus echt komen uithuilen.'

Een andere deelnemer: 'Ik heb het geleerde inmiddels een aantal keren toegepast. De theorie van de training komt goed overeen met de praktijk. Ik merk dat door het gespreksprotocol te hanteren de gedachten en gevoelens de juiste plek kunnen krijgen, zodat mijn collega steun ervaart en ik mij daarbij zeker voel ondanks de emoties. Wat me ook opvalt is dat je in zo'n eerste gesprek zelf niet veel hoeft te zeggen. Het gaat er juist om dat degene die het is overkomen zijn emoties van dat moment kan uiten. En daarin moet je niet teveel sturen, want iedereen doet dat op zijn eigen manier. Ik zie mezelf als een hulp biedende collega. We zijn geen therapeut, we hebben gewoon geleerd dat de reacties die iedereen na zo'n nare gebeurtenis heeft bij het proces van verwerking horen.'

In de intensieve opvangtraining is de scholing uitgebreid met:

*Groepsopvang* Aan de hand van vaste gespreksprotocollen zijn opvangsgesprekken geoefend in groepsverband. Het gaat daarbij om een groepje medewerkers die met eenzelfde incident geconfronteerd zijn;

*Verlengde opvang* Soms functioneert een getroffen medewerker na de 'normale' opvang niet slechter, maar ook nog niet goed genoeg om al te stoppen met de opvang. In dit onderdeel wordt men getraind om na te gaan welke basisprincipes van de medewerker (bijvoorbeeld 'anderen kunnen vertrouwen' of 'veilig voelen in contact met anderen') het sterkst geraakt zijn, om zo verlengde opvang te kunnen bieden.

*Consultatie en implementatie* Mensen worden in dit onderdeel getraind in het verlenen van ondersteuning bij opvangvraagstukken die vanuit de verschillende vestigingen kunnen komen. Daarnaast leert men de vestigingen ondersteunen in de systematische aanpak van agressie van cliënten jegens medewerkers.

Een deelnemer aan de intensieve opvangtraining: 'Het is een zware training, die een grote tijdsinvestering vergt en ten koste ging van mijn productie. Het resultaat is echter dat ik zeer gemotiveerd ben en me toegerust voel om ondersteunend te kunnen zijn bij de implementatie van een opvangveiligheidsbeleid in de organisatie zelf. Ik heb ook het idee dat ik samen met mijn collega's de zwaardere hulpvragen van getroffen medewerkers goed aan kan.'

#### Werkwijze:

- literatuur bestuderen
- groeps gesprekken
- lezingen
- rollenspel met acteurs
- video-feedback
- discussies toepassingsproblemen

In de scholing voor opvang worden theorie en het praktisch oefenen van vaardigheden met elkaar afgewisseld. Centraal staat het leren hanteren van vaste gespreksprotocollen voor de opvang en begeleiding van getroffen medewerkers.

Een aanzienlijk deel van de tijd oefenen deelnemers dan ook, met behulp van acteurs en rollenspellen, in het bieden van opvang en begeleiding. Daarnaast is ook gesproken over knelpunten in de toepassing van opvang op de eigen werkplek.

#### 4.5.3

##### *Scholing in omgaan met agressie*

Veel medewerkers in non-profitinstellingen voelen zich onvoldoende geschoold in het adequaat omgaan met agressie van cliënten. Dit gold ook voor de medewerkers bij de Sociale Dienst Amsterdam. Medewerkers gaven althans aan dat in de opleiding en tijdens de inwerkperiode de nadruk ligt op het maatschappelijk hulpverleners, leren kennen van de regelgeving en klantgericht werken. Aan het leren omgaan met agressie werd geen aandacht besteed. Om in deze lacune te voorzien is voor alle medewerkers die regelmatig te maken hebben met agressie de training 'omgaan met agressie' opgezet.<sup>1</sup>

#### **1 Doel van de scholing**

Het doel van de training 'Omgaan met agressie' is meervoudig. Agressie-incidenten moeten bespreekbaar worden gemaakt, waarbij ook de eigen irritaties in het contact met de cliënt naar voren komen. De medewerker moet zicht krijgen op het interactionele aspect van agressie en leren situaties te taxeren waarin agressie kan ontstaan. Verder moet inzicht in de verschillende vormen van agressie worden verworven. Wanneer deelnemers deze inzichten zich eigen hebben gemaakt, kunnen zij oefenen met gespreksvaardigheden die gericht zijn op deëscalatie. Tot slot beoogt de training de medewerkers weerbaarder te maken, door het leren onderkennen van eigen stijlen van omgaan met agressie (waaronder eigen grenzen onderkennen) en het leren omgaan met de confrontatie met agressie.

<sup>1</sup> Zie Boots & Adriaanse (1994).  
Zie Jansen & Spierings (1994).

Een deelnemer: ‘De scholing was eenmalig, maar het effect is onmiskenbaar. Vroeger raakte een aantal medewerkers snel geïntimideerd als een klant agressief werd. Ze klaptten dicht en gingen bijvoorbeeld mompelen. Maar ook het omgekeerde kwam wel voor: medewerkers die bereid waren het op een knokpartij aan te laten komen. Die kregen vervolgens op hun kop, want de filosofie is altijd geweest dat de medewerkers belangrijker zijn dan de materiële zaken in het kantoor. Als het echt uit de hand loopt moeten ze maken dat ze weggomen. Sinds de scholing hoor ik veel minder vaak geschreeuw, en als ik het hoor verstomt het weer snel. De medewerkers kunnen de situatie beter in de hand houden. Wat grappig is, is dat andere klanten vaak positief reageren als een medewerker een lastige klant tot bedaren krijgt. Die zeggen dan bijvoorbeeld: “Wat bleef u aardig, ik had hem al lang een dreun gegeven”.’<sup>1</sup>

## 2 Inhoud van de scholing

Centraal in de training staan de volgende uitgangspunten:

- Agressie heeft voor de dader een profijtbeginnsel;
- Agressie mag niet zonder meer worden toegeschreven aan een stoornis/ziekte van de cliënt.

Een deelnemer: ‘We hebben geoefend met acteurs. Deze konden zich goed inleven in lastige cliënten. Het was levensecht. Op die manier werd duidelijk dat het gedrag van de ander te beïnvloeden is. Als de medewerker goed reageert, is dat merkbaar in de reactie van de cliënt. Ik ben er door de cursus van overtuigd dat veel incidenten te voorkomen zijn. Je kreeg duidelijke tips, bijvoorbeeld hoe je je eigen grenzen kan aangeven. Wat heel duidelijk werkt, is dat jij als medewerker de leiding hebt, al is de cliënt zich daar niet van bewust. Als je je gedrag en je taalgebruik afstemt op het soort klant, kun je controle houden.’

In de training ‘Omgaan met agressie’ leren deelnemers in de eerste plaats om op praktische wijze om te gaan met agressie.

In de tweede plaats wordt aandacht besteed aan het voorkomen van agressie door inzicht te geven in factoren die agressie oproepen. Daarbij wordt ingegaan op:

- het beeld dat cliënten en medewerkers van elkaar hebben;
- factoren in het gedrag van de cliënt;
- factoren in het gedrag van de medewerker;
- elementen van de dienstverlening die agressie kunnen oproepen.

Een deelnemer: ‘De training begon met een gesprek over de eigen ervaringen met agressie. Van onze groep hadden we allemaal meerdere keren te maken gehad met een lastige klant. We belandden al snel in een discussie over wat wel en niet tot agressie moet worden gerekend. Dat verschilde behoorlijk. Voor de een was schelden absoluut ‘not done’, terwijl een ander zei dat het nauwelijks invloed op haar had. Deze discussie is eigenlijk de hele training doorgegaan. Aan het eind kwamen we tot de gezamenlijke

---

1 Arbeidsinspectie (1996).

conclusie dat je nooit voor een ander mag bepalen of 'ie is geraakt door een incident. Je moet het altijd serieus nemen.'

#### Werkwijze:

- groepsgesprek over eigen ervaringen met agressie
- lezingen
- rollenspel met acteurs
- syllabus met literatuur
- video-opnames met feedback

De nadruk ligt op het zelf ervaren van agressiesituaties, onder andere door praktijksimulaties met acteurs. De verhouding praktijktheorie is ongeveer 80%-20%.

#### 4.5.4

##### *Scholing in Teamgericht Werkoverleg over Agressie en Schokkende gebeurtenissen (TWAS)*

Sommige afdelingen hebben naast relatief ernstige incidenten, dagelijks te maken met kleinere incidenten zoals scheldkanonnades en pesterijen. Het bieden van opvang, zoals de leidinggevende of vertrouwenspersoon in de opvangtraining heeft geleerd, is voor dit soort afdelingen onvoldoende.

Bij de Sociale Dienst Amsterdam heeft een kantoor dat veelvuldig wordt geconfronteerd met agressie de afdelingshoofden geschoold in Teamgericht Werkoverleg over Agressie en Schokkende gebeurtenissen (TWAS).<sup>1</sup>

TWAS is een regelmatig plaatsvindend groepsgeprek van samenwerkende collega's, liefst met hun leidinggevende als gespreksleider, over opvang na agressie en schokkende gebeurtenissen en veilig(er) werken op de afdeling.

#### **1 Doel van TWAS<sup>2</sup>**

De doelen van TWAS zijn:

- praten over eigen ervaringen met kleine en grote incidenten;
- ventileren van emoties;
- bevorderen van effectieve collegiale steun;
- verkennen van knelpunten, oorzaken en oplossingen:
  - rondom de opvang na agressie en schokkende gebeurtenissen;
  - rondom het veilig werken op de afdeling (preventie van incidenten);
- nemen van maatregelen en het evalueren ervan.

<sup>1</sup> Zie Poll, Steinmetz, Polak, Van Burik (1994).

<sup>2</sup> Ter ondersteuning van de implementatie van de methode TWAS heeft Psychiatrisch centrum Bloemendaal met subsidie van het ministerie van Justitie een introductievideo vervaardigd over het bespreekbaar maken van incidenten binnen het team.

Via TWAS kunnen collega's gestructureerd met elkaar op het werk praten over de eigen ervaringen met agressie en schokkende gebeurtenissen. Hierdoor krijgen zij de gelegenheid om spanningen kwijt te raken en begrip voor elkaar te tonen. Zo wordt systematisch de basis gelegd om 'de eigen accu weer op te laden' na de confrontatie met agressie en schokkende gebeurtenissen.

Door het regelmatig voeren van TWAS wordt het gewoon over ervaringen met agressie en schokkende gebeurtenissen te spreken. De ene keer wordt een medewerker die iets heeft meegemaakt ondersteund door collega's, de andere keer profiteren juist deze collega's van de steun van die medewerker. Alleen door het regelmatig voeren van TWAS kan die gewoonte ontstaan, het praten over agressie en schokkende gebeurtenissen wordt dan niet meer als iets bijzonders gezien. De drempel om over de eigen ervaringen te praten is verlaagd.

## **2 Inhoud van de scholing**

De scholing bestaat in de eerste plaats uit een training voor gespreksleiders. Deelnemers leren gespreksprotocollen voor TWAS-opvang en TWAS-veiligheid toe te passen. Ze leren de bijbehorende technieken en instrumenten en ze worden ingevoerd in de achtergronden van verwerking en opvang en in de achtergronden van veiliger werken.

Daarnaast worden de gespreksleiders de eerste periode van het invoeren van TWAS begeleid. Tijdens de begeleiding staan groepsdynamische aspecten centraal; wat gebeurt er, hoe herkenbaar is dit voor de gewone werksituatie en hoe kan ik dit hanteren.

Een gespreksleider: 'In de training werd telkens nabesproken hoe het uitvoeren van TWAS met het team was verlopen. Daar heb ik veel aan gehad. Niet alleen om het protocol goed te leren hanteren, maar het analyseren van het groepsproces heeft me ook veel geleerd over het aansturen van dit team. Ik voel me hierdoor steviger in mijn functie staan.'

Naast de scholing van gespreksleiders bestaat het invoeren van TWAS ook uit het volgende:

### *A Teambijeenkomsten*

Door doel en vorm van TWAS te presenteren wordt in het team draagvlak gecreëerd. Om te tonen dat TWAS door de organisatie zelf kan worden uitgevoerd geven gespreksleiders een demonstratie.

Een deelnemer: 'Toen ik van de bijeenkomst over agressie hoorde was ik nogal sceptisch. Een extra belasting voor ons, dacht ik, als we moeten gaan werkoverleggen over agressie. Toen ik hoorde over de inhoud en de doelen van TWAS, was ik nog niet overtuigd. Niet reëel, dacht ik. Pas toen ik hoorde dat sommige collega's zich zo ellendig hebben gevoeld, zo alleen na een incident, toen liep ik warm voor TWAS.'

TWAS moet leiden tot concrete resultaten in teams. Vandaar dat na een periode van een aantal maanden de implementatie wordt afgerond met een schouw, waarbij vertegenwoordigers van teams de behaalde resultaten aan elkaar presenteren. Dit leidt tot een vorm van kruisbestuiving.

Een gespreksleider over het effect van TWAS: 'Er wordt nu veel meer dan voorheen openlijk over agressie gesproken. Eerst werd na een incident alleen maar negatief afgegeven op de organisatie, ik merk dat mensen nu ook actiever gaan nadenken over structurele preventie. Ik heb verder de indruk dat de gerichte aandacht voor getroffen medewerkers, de erkenning en ondersteuning mensen ook steunt in het verwerken van de gebeurtenissen. Voor het invoeren van TWAS zag je een medewerker die een incident had meegemaakt wel eens een maand terug getrokken rondlopen. Mensen zijn nu actiever, praten er over en roepen elkaars hulp in na een scheldpartij.'

### 3 TWAS in de praktijk

Aangezien de opgeleide gespreksleiders kort na de invoering van TWAS van functie veranderden is het maandelijks uitvoeren van het werkoverleg over agressie, hoewel positief ontvangen door medewerkers, na enige tijd gestopt. Het is dus van belang om meerdere gespreksleiders binnen een afdeling op te leiden, zodat ziekte, vertrek en dergelijke de voortgang van TWAS niet bedreigen. In de geestelijke gezondheidszorg is men reeds enkele jaren vertrouwd met deze methode. Uit de ervaringen blijkt dat TWAS veel kan betekenen voor een team.<sup>1</sup>

Ten eerste leidt het regelmatig bespreken van incidenten tot een cultuurverandering: medewerkers gaan het normaal vinden om over incidenten met elkaar te spreken, ook buiten het werkoverleg om. Medewerkers durven meer te vragen hoe de ander zich voelt na een incident. Ook geven getroffen personen na een incident makkelijker aan dat ze even willen pauzeren, of voorlopig niet met een bepaalde patiënt willen werken.

Ten tweede wordt 'oud zeer' opgeruimd; vaak worden in de beginfase incidenten van drie tot wel vijftien jaar geleden ingebracht. Voor velen is het een opluchting hierover met collega's te praten. Vaak zijn deze oude incidenten voor de medewerker bepalend geweest voor zijn huidige opstelling tegenover agressie.

Ten derde leidt TWAS op de lange duur tot een reductie van de (ernst van) incidenten en haar nadelige gevolgen. Op een opnameafdeling van een psychiatrisch ziekenhuis is de verbale agressie bijvoorbeeld met vijftientwintig procent gedaald. Op een verblijfsafdeling is het ziekteverzuim onder medewerkers van tien naar vier procent gedaald.

In opdracht van het ministerie van Justitie is een drietal video's uitge-

---

1 Zie Huber, Beest, Soomeren, Steinmetz (1996).

bracht over de TWAS-methode in de geestelijke gezondheidszorg.<sup>1</sup> Uit de ervaring van de Sociale Dienst Amsterdam is geleerd dat meerdere gespreksleiders binnen een team dienen te worden opgeleid, omdat anders het instrument te kwetsbaar is.

## 4.6

### Waken

---

De Sociale Dienst Amsterdam heeft twee activiteiten ondernomen op het gebied van waken: een evaluatie-onderzoek op kantoor Noord naar het effect van het agressieproject, en invoering van een registratiesysteem voor incidenten en slachtofferervaringen bij een aantal kantoren.

#### 4.6.1

##### *Evaluatie onderzoek*

Het agressieproject is in het najaar van 1990 gestart bij rayonkantoor Noord, met een bedrijfsslachtofferenquête rondom agressie (zie paragraaf 4.4.1). In de daaropvolgende jaren heeft dit kantoor hard gewerkt aan het verbeteren van de opvang en veiligheid. Bij de directie bestond de behoefte om het agressieproject op dit kantoor te evalueren. Daartoe is in januari 1994 bij de medewerkers een tweede slachtofferenquête afgenomen.<sup>2</sup>

##### **1 Doel**

Het doel van het evaluatie-onderzoek is zicht te krijgen op de effectiviteit van de aanpak van agressie, volgens het gehanteerde model bij kantoor Noord. In de enquête is ingegaan op de agressieve incidenten, de opvang van getroffenen na incidenten en de ervaren veiligheid op het kantoor. Tevens is een vergelijking gemaakt tussen de incidentenregistratie (registratie van incidenten door getroffen medewerkers) en het aantal incidenten dat in de slachtofferenquête werd gemeld.

##### **2 Werkwijze**

Er is een uitgebreide vragenlijst samengesteld. Deze is uitgedeeld aan alle medewerkers.

##### **3 Resultaten**

De vragenlijst is aan 81 medewerkers uitgedeeld. In totaal hebben 68 medewerkers deelgenomen aan het onderzoek (84%). Van de deelnemers heeft 55% het agressieproject van het begin af aan meegemaakt. De overige deelnemers zijn later op dit kantoor komen werken, hetgeen

---

1 De video's zijn eigendom van Steinmetz advies & opleiding.

2 Zie Poll, Steinmetz & Swinkels (1995).

uiteraard van invloed is op de uitkomsten van het onderzoek. De nieuwkomers hebben immers slechts van een (klein) deel van de activiteiten profijt gehad.

### **Uit het onderzoek komt het volgende naar voren:**

- a Het aantal incidenten is ten opzichte van 1990 niet gedaald. Tweederde van de medewerkers raakt meerdere keren per jaar betrokken bij agressief gedrag van cliënten, hetzij als slachtoffer, hetzij als getuige.

| Feiten omvang agressie per jaar       |        |
|---------------------------------------|--------|
| betrokkenen                           | 68%    |
| frequentie per betrokkene registratie | 7 x    |
| incidenten                            | 1 op 6 |
| kosten in tijd ca. 1 formatieplaats   |        |

- b De incidenten kosten aan tijd ongeveer 1 formatieplaats per jaar.
- c Medewerkers hebben in de meeste gevallen van doen met verbale agressie. Daarnaast is ook vaak sprake van bedreiging met geweld. Het profiel van de agressor is een jonge mannelijke cliënt die zich vooral bedient van schelden, schreeuwen en dreigen met geweld.

| Vormen van agressie            |     |
|--------------------------------|-----|
| verbaal geweld                 | 92% |
| bedreiging met geweld          | 59% |
| discriminatie (huidskleur)     | 25% |
| ruzie maken                    | 18% |
| vernietzucht van cliënt        | 14% |
| spugen                         | 10% |
| (meerdere antwoorden mogelijk) |     |

- d de gevolgen van agressie zijn met name concentratieverlies en geprikkeldheid. Ook in het persoonlijk functioneren ondervindt men de gevolgen van incidenten in de vorm van stemmingswisselingen en onverschilligheid.<sup>1</sup>

Ondanks het feit dat het aantal incidenten niet is gedaald, hebben de verschillende activiteiten in de aanpak van agressie toch een aantal positieve effecten opgeleverd:

- De meeste medewerkers zijn op de hoogte van de diverse opvang- en veiligheidsmaatregelen en het merendeel (75%) van de medewerkers vindt dat het kantoor ook voldoende actie onderneemt wanneer er sprake is geweest van agressie en geweld;
- Terwijl de oorzaken van agressie in 1990 nog vooral werden gezocht in cliëntgebonden factoren, worden deze nu ook gezocht in de regeling en de producten van de dienst. Deze verandering in het denken over de oorzaken van agressie wijst op een cultuuromslag;
- Het veiligheidsgevoel is bij een kleine minderheid van de medewerkers toegenomen, terwijl een kwart van de medewerkers meent dat het dreigend gedrag van cliënten is toegenomen;
- De beveiliging van de werkplekken en het gebouw wordt over het algemeen als voldoende beoordeeld, alleen over de spreekkamers en de buitenkant van het gebouw is men nog niet tevreden;

<sup>1</sup> Deze klachten zijn te vergelijken met hetgeen omschreven staat bij burn out, paragraaf 2.2.3.

Als knelpunt wordt gesignaleerd dat nieuwe medewerkers onvoldoende worden betrokken bij de aanpak van agressie. Zij ontberen voorlichting over het omgaan met en de gevolgen van agressie.

#### 4.6.2

##### *Registratie van incidenten en slachtofferervaringen*

Enkele kantoren hebben instrumenten 'registratie van incidenten' en 'slachtofferervaringen' ingevoerd om de aanpak van agressie structureel te evalueren. Op deze wijze kan doelgericht actie worden ondernomen en kan worden getoetst welk effect de acties hebben.<sup>1</sup>

##### **1 Incidentenregistratie**

Met behulp van een eenvoudig turfformulier wordt het aantal incidenten per afdeling, van groot tot klein, in kaart gebracht.

De registratie dient een vierledig doel:

- a het levert belangrijke aanknopingspunten voor het treffen van maatregelen op zowel organisatie- als afdelingsniveau;
- b het vormt een goede check op de risico-inventarisatie en de bestaande bedrijfsongevallenregistratie;
- c de effecten van genomen maatregelen kunnen hiermee gemeten worden en worden gerelateerd aan de vooraf gestelde doelen zoals een reductie van 10% van verbale agressie per jaar;
- d verschillen tussen afdelingen kunnen inzichtelijk worden.

Een afdelingshoofd: 'Over de registratie op zich ben ik enthousiast. We krijgen hierdoor meer greep op de agressieproblematiek. Wel moet ik er hard aan trekken dat het formulier ook werkelijk elke dag wordt ingevuld. Er zijn periodes geweest van sterke onderrapportage. Om dit zoveel mogelijk te voorkomen, is het van belang om duidelijke afspraken te maken over de registratieprocedure en deze bij iedereen bekend te maken. Ook is het belangrijk om medewerkers te motiveren voor de registratie door duidelijk te maken wat het doel is en de uitkomsten regelmatig te bespreken.' Op de tegenoverliggende pagina volgt een voorbeeld van een gedeelte van een ingevuld registratieformulier.

##### **2 Slachtofferregistratie**

De slachtofferregistratie geeft een gedetailleerd inzicht in de risico's op afdelingsniveau. De slachtofferregistratie is te vergelijken met een ongevalsonderzoek. Na een incident vult iedere betrokkene een formulier in.

---

<sup>1</sup> Zie Poll & Dragt (1995).  
Zie Boots & Adriaanse (1994).

| Aard                                                                                                 | maandag | dinsdag |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|
| Telefonische agressie                                                                                |         |         |
| Pesten, schelden, treiteren, verwijten maken, etc.                                                   |         | 2       |
| Dreigen in het algemeen                                                                              | 3       |         |
| Dreigen met geweld                                                                                   |         | 1       |
| Verbale agressie                                                                                     |         |         |
| Pesten, schelden, treiteren, verwijten maken, etc.                                                   | 2       |         |
| Discriminatie                                                                                        |         |         |
| Dreigen in het algemeen                                                                              |         |         |
| Dreigen met geweld                                                                                   |         | 1       |
| Dreigen met voorwerp (bijv: ik steek je neer, ik gooi het bureau omver, etc.)                        |         |         |
| Agressie gericht naar objecten                                                                       |         |         |
| Smijten met deuren, smijten met papieren, e.d.                                                       | 1       |         |
| (Poging tot) vernieling (bijv: op meubilair rammen, gooien met objecten)                             |         |         |
| Fysieke agressie                                                                                     |         |         |
| Lichamelijke agressie zonder lichamelijk letsel voor uzelf (bijvoorbeeld vasthouden, spugen, gooien) |         | 2       |
| Lichamelijke agressie met lichamelijk letsel                                                         |         |         |
| Agressie van bezoekers (anderen dan eigen cliënten)                                                  |         |         |
| Verbale agressie                                                                                     |         |         |
| Fysieke agressie                                                                                     |         |         |
| Seksuele intimidatie                                                                                 |         |         |
| Seksistische opmerkingen                                                                             | 1       |         |
| Handtastelijkheden                                                                                   |         |         |
| Seksueel getinte toenadering                                                                         |         |         |
| Conflicten tussen cliënten                                                                           |         |         |
| Verbale agressie                                                                                     |         |         |
| Fysieke agressie                                                                                     |         |         |

Als dus vier medewerkers zijn betrokken bij eenzelfde incident, dan vullen zij alle vier de registratie in. Het slachtofferregistratieformulier wordt gebruikt voor een periodieke evaluatie van de risico's rondom opvang en veiligheid. Men komt al een heel eind met de analyse van 5 à 10 incidenten per afdeling per jaar.

In de slachtofferregistratie komen de volgende aspecten aan de orde:

- de situatie voor het incident;
- de situatie tijdens het incident;
- de oorzaken;
- de genomen maatregelen na het incident;
- de opvang na het incident;
- de consequenties van het incident voor de medewerker en de instelling.

De brede analyse biedt aanknopingspunten om de opvang en veiligheid op de afdeling te verbeteren.

#### 4.7 **Aanpak agressie: een terugblik<sup>1</sup>**

---

Het directiebesluit in 1991 is het uitgangspunt geweest voor het nemen van maatregelen ten aanzien van agressie en geweld op de verschillende kantoren van de Sociale Dienst Amsterdam. De hoofden van de kantoren was opgedragen actie te ondernemen. De beleidsaanpak liet de hoofden niet toe zich hier aan te onttrekken.

Onderzocht moest worden of er maatregelen nodig waren om de medewerkers te beschermen tegen agressie en geweld (of om de gevolgen daarvan te beperken). Beleidsdoelen en termijnen waren niet gesteld. In 1994 kreeg het directiebesluit wettelijke steun door artikel 3 van de Arbowet.

Vastgesteld kan worden dat het merendeel van de kantoren ertoe is overgegaan maatregelen te treffen, nadat eerst een plan van aanpak was gemaakt. Het grootste obstakel in dit proces was de factor tijd. Het dagelijks werk bij de sociale dienst wordt al onder enorme tijdsdruk uitgevoerd. Het vrijmaken van tijd om een anti-agressiebeleid te ontwikkelen en in te voeren wordt hierdoor bemoeilijkt.

##### **Welke activiteiten hebben de verschillende kantoren ondernomen?**

De vijf belangrijkste activiteiten die bij de dienst zijn ondernomen zijn de volgende:

- a inventarisatie van incidenten;
- b opvang en begeleiding na incidenten;
- c preventieve maatregelen;
- d registratie van incidenten;
- e signalering van problemen in het sociaal medisch team.

---

1 Gebaseerd op Van der Kroft (1995).

## Wat kunnen we leren van deze aanpak van agressie?

- 1 Terugkijkend op alle initiatieven binnen de Sociale Dienst Amsterdam kan worden gezegd dat een structurele aanpak van agressie een lange adem vereist. Dankzij de vasthoudendheid van de initiatiefnemers – die telkens weer de aandacht hebben gevestigd op de agressieproblematiek – is een cultuurverandering en draagvlak ontstaan voor de aanpak van agressie. Binnen de sociale dienst is het taboe om over incidenten te praten weggenomen. De stoerheid en het macho-gedrag dat kenmerkend was, wanneer over agressie werd gesproken, is verdwenen. Het management beschouwt het anti-agressiebeleid inmiddels als een onderdeel van het algemeen personeelsbeleid.
- 2 De diepte-investering en decentrale aanpak – waarbij medewerkers van elk kantoor zelf konden bepalen welke maatregelen zij troffen en met welke middelen – is productief geweest. Er is een veelheid aan materiaal ontwikkeld, dat voldoet aan de eisen van de overheid rondom de aanpak van agressie:
  - drie instrumenten voor de risico-inventarisatie en -evaluatie van agressie op het werk (Bedrijfsslachtofferenquête, DP-RIS en checklist Gebouw en Omgeving);
  - een programma voor ‘zeepkistbijeenkomsten’ rondom agressie (themadag ‘Agressie en cultuurverandering’);
  - procedures voor het anti-agressiebeleid (draaiboek Opvang en veiligheid);
  - diverse scholingsprogramma’s rondom agressie (opvangtraining, training ‘omgaan met agressie’, training TWAS);
  - drie instrumenten voor het bewaken van het anti-agressiebeleid (evaluatie-onderzoek, incidenten- en slachtofferregistratie).
- 3 Bij sommige kantoren kan reeds worden gesproken van een anti-agressiebeleid, terwijl andere kantoren zich nog oriënteren op ‘het meest passende antwoord’ voor hun situatie. Het aanbieden van deskundige begeleiding aan deze kantoren is van belang. Op deze manier wordt optimaal geprofiteerd van de bestaande kennis binnen de organisatie en wordt herhaling van fouten voorkomen.
- 4 Top-down en bottom-up.

Bij de aanpak van agressie is het van belang om het proces zowel van bovenaf als van onderaf aan te sturen. Het top-down aansturen is van belang bij de start van het project (erkenning van de problematiek en vervullen van randvoorwaarden voor het realiseren van de maatregelen). Het bottom-up aansturen van het proces is van belang om maatregelen te treffen die direct aansluiten bij de behoeften van de medewerkers en om draagvlak te creëren voor de aanpak van agressie.

De aanpak van de agressie bij de Sociale Dienst Amsterdam komt bij de buitenstaander misschien chaotisch over. Wanneer men echter als pionier start met het ontwikkelen van een anti-agressiebeleid kan dit alleen via het ervarend leren. De investering in mensen, tijd en geld loont echter de moeite. Deze investering is niet alleen bruikbaar voor de eigen organisatie, ook andere dienstverlenende instellingen kunnen profiteren van de kennis en ervaring die is opgedaan.

# Lessen voor organisaties met baliecontacten

## Inleiding

---

In de voorgaande hoofdstukken is duidelijk geworden dat er verscheidene instrumenten zijn voor de aanpak van agressie. Een groot aantal activiteiten van de Sociale Dienst Amsterdam is de revue gepasseerd. In dit hoofdstuk willen we op basis van de praktijkervaringen, opgedaan door de Sociale Dienst Amsterdam bij de aanpak van agressie, geweld en andere schokkende gebeurtenissen, een aantal algemeen bruikbare lessen formuleren ten behoeve van andere non-profitinstellingen en organisaties met publiekscontacten.

Hiermee hebben we niet de pretentie u een pasklaar antwoord te bieden op de vraag hoe het tij van agressie te keren. Het blijft immers afhankelijk van de specifieke situatie van iedere organisatie welke acties op welk moment het beste ondernomen kunnen worden; een ideale weg voor het verbeteren van de opvang en veiligheid bestaat niet.

In paragraaf 5.2 wordt gestart met een checklist van activiteiten voor de ontwikkeling en invoering van een anti-agressiebeleid. Vervolgens worden twee algemene lessen geformuleerd over het creëren van verandingsbereidheid en planmatig werken. Daarna worden de lessen per stap van de arbobeleidscyclus uitgewerkt. Tot slot worden enkele aanbevelingen gedaan voor proactieve maatregelen.

## Checklist 5W-stappen: opzetten en invoeren van een anti-agressiebeleid

---

Wij gaan ervan uit dat de meeste instellingen reeds op enigerlei wijze bezig zijn met de aanpak van agressie. We starten daarom met een checklist anti-agressiebeleid waarmee iedereen een overzicht kan maken van wat al is gedaan, en van wat nog zou kunnen gebeuren. De lessen kunnen daarbij dienen als leidraad voor het verder invullen van het beleid.

## Checklist 5W-stappenplan anti-agressiebeleid

| Te beantwoorden vragen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | antwoord |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| <p>Stap 1 – Willen: voorbereiden van het project</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Is er een missie geformuleerd over de visie op agressie? <input type="radio"/></li> <li>– Is er een werkgroep samengesteld? <input type="radio"/></li> <li>– Wie zijn de deelnemers? <input type="radio"/></li> <li>– Is er een voorlopig projectplan waarin de volgende vragen zijn beantwoord: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Is er een probleemomschrijving? <input type="radio"/></li> <li>• zijn globale doelen gedefinieerd? <input type="radio"/></li> <li>• is er terugkoppeling naar beslisser en werkvloer geregeld (communicatieplan)? <input type="radio"/></li> <li>• wat zijn de basisvoorwaarden? <input type="radio"/></li> <li>• is er een planning (tijdpad, taakverdeling, etc.)? <input type="radio"/></li> </ul> </li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |          |
| <p>Stap 2 – Weten: risico-inventarisatie rondom agressie</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Welk type onderzoek is nodig: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 'afstandelijk' onderzoek? <input type="radio"/></li> <li>• 'procesmatig' onderzoek? <input type="radio"/></li> </ul> </li> <li>– Is er informatie verzameld over: <ul style="list-style-type: none"> <li>• aard en omvang van agressie? <input type="radio"/></li> <li>• oorzaken op bouwkundig en materieel gebied? <input type="radio"/></li> <li>• oorzaken op organisatie en personeelsgebied? <input type="radio"/></li> <li>• gevolgen van agressie voor de medewerker en de organisatie? <input type="radio"/></li> </ul> </li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |          |
| <p>Stap 3 – Wegen</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 – Is de kans op de gevonden risico's bepaald? <input type="radio"/></li> <li>– Is de ernst van de risico's bepaald? <input type="radio"/></li> <li>– Zijn de uitkomsten besproken met relevante betrokkenen binnen de organisatie? <input type="radio"/></li> <li>– Zijn er prioriteiten gesteld? <input type="radio"/></li> <li>2 Is een plan van aanpak opgesteld? Zo ja, zijn dan de volgende vragen beantwoord: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Zijn de te bereiken doelstellingen geformuleerd? <input type="radio"/></li> <li>– Is er een overzicht gemaakt met de te ondernemen acties en maatregelen? <input type="radio"/></li> <li>– Is er een planning gemaakt met: <ul style="list-style-type: none"> <li>• de condities (middelen, tijd, geld)? <input type="radio"/></li> <li>• de volgorde van de te ondernemen acties en maatregelen (tijdsplanning)? <input type="radio"/></li> <li>• de betrokkenen bij de uitvoering van de acties en maatregelen? <input type="radio"/></li> </ul> </li> <li>– Is er een voorlichtingsplan gemaakt voor het informeren van alle betrokkenen? <input type="radio"/></li> <li>– Is er een planning gemaakt voor de evaluatie van het plan van aanpak? <input type="radio"/></li> <li>– Is er een kostencalculatie gemaakt? <input type="radio"/></li> </ul> </li> </ol> |          |
| <p>Stap 4 – Werken: uitvoering van de maatregelen en activiteiten</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Is er aandacht besteed aan het creëren van een cultuuromslag en draagvlak? <input type="radio"/></li> <li>– Is er voorlichting gegeven over het anti-agressiebeleid? <input type="radio"/></li> <li>– Is er deskundigheid in huis gehaald over de opvang van getroffen medewerkers? <input type="radio"/></li> <li>– Zijn er sociopreventieve (organisatorische en personele) maatregelen genomen? <input type="radio"/></li> <li>– Zijn er fysieke preventie (materiële en bouwkundige) maatregelen genomen? <input type="radio"/></li> <li>– Is er een opvangdraaiboek opgesteld? <input type="radio"/></li> <li>– Is er een veiligheidsdraaiboek opgesteld? <input type="radio"/></li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |          |

## Checklist 5W-stappenplan anti-agressiebeleid

| Te beantwoorden vragen                               | antwoord              |
|------------------------------------------------------|-----------------------|
| Stap 5 – Waken                                       |                       |
| – Welk type evaluatie is nodig:                      |                       |
| • effectevaluatie                                    | <input type="radio"/> |
| • procesevaluatie                                    | <input type="radio"/> |
| – Is er een evaluatieplan opgesteld?                 | <input type="radio"/> |
| – Is er een incidentenregistratiesysteem opgesteld?  | <input type="radio"/> |
| – Is er een slachtofferregistratiesysteem opgesteld? | <input type="radio"/> |

### 5.3 Algemene lessen

#### 5.3.1

#### *Veranderingsbereidheid creëren*

Het invoeren van een anti-agressiebeleid heeft allerlei veranderingen binnen de organisatie tot gevolg. Van medewerkers wordt bijvoorbeeld gevraagd om met elkaar naar oorzaken van agressie te zoeken, het management wordt gevraagd aandacht te besteden aan slachtoffers na een incident et cetera. Voor het invoeren van een anti-agressiebeleid is het dus noodzakelijk hiervoor een draagvlak te krijgen onder personeel en management. Als de directie, het management en/of de medewerkers er niet achter staan is immers elk initiatief tot mislukken gedoemd. De veranderingsbereidheid op de werkvloer kan vergroot worden door<sup>1</sup>:

- dingen van tevoren in de week leggen, zodat een beslissing niet als een donderslag bij heldere hemel komt;
- het doel van een verandering duidelijk te maken;
- inspraak- en bijsturingsmogelijkheden in te bouwen;
- van echte intentie tot communicatie te getuigen en goede procedures daarvoor vast te leggen;
- de plannen in hun geheel uit te voeren en een volledige terugkoppeling naar de betrokkenen te garanderen;
- een kader aan te geven waarbinnen medewerkers ruimte gelaten wordt om mede een eigen invulling aan de maatregelen te geven.

#### 5.3.2

#### *Planmatig te werk gaan*

Het ontwikkelen en invoeren van een anti-agressiebeleid is in de praktijk een ingrijpende en ingewikkelde interventie voor een organisatie. Diverse obstakels moeten worden genomen, medewerkers moeten worden gemotiveerd voor de aanpak, et cetera. Veel initiatieven voor de

1 Zie Wissema, Messer & Wijers (1993).

aanpak van agressie ‘sterven een stille dood’ doordat een degelijke aanpak ontbreekt. Veel voorkomende problemen zijn: een foute probleem-analyse, de doelen zijn te vaag en te algemeen omschreven, de maatregelen zijn niet toegespitst op de doelgroep of situatie, de randvoorwaarden en de evaluatie ontbreken. Om de kans te verminderen dat het anti-agressiebeleid om welke reden dan ook mislukt, is een projectmatige aanpak bij het ontwikkelen en invoeren van een anti-agressiebeleid verstandig.

De essentie van het projectmatig werken kan in de volgende geboden worden samengevat:

- Doe het werk niet alleen, zorg dat veel verschillende functies binnen de organisatie betrokken zijn bij het project;
- Maak vooraf een goede analyse van de knelpunten en kom tot een probleemdefinitie waarin betrokkenen zich kunnen vinden; leg ook de bestaande situatie vast;
- Bepaal de situatie die bereikt moet worden (het doel) en zorg ervoor dat die binnen de gegeven kaders (tijd, geld, kennis en menskracht) ook haalbaar is;
- Zet een weloordacht, duidelijk en degelijk projectplan op;
- Bezint eer ge begint; neem niet te veel hooi op uw vork en beperk het werk in aanvang tot een overzichtelijke hoeveelheid, bijvoorbeeld door eerst één maatregel door te voeren;
- Beschrijf alles wat er gedaan is en geef aan wat de effecten daarvan waren;
- Bekijk de resultaten en vergelijk deze met de beginsituatie en met de oorspronkelijke doelstelling.<sup>1</sup>

In de volgende paragrafen wordt aangegeven hoe het projectmatig werken bij het invullen van de arbobeleidscyclus concreet kan worden ingevuld.

## 5.4

### Willen: erkennen en herkennen van het probleem

Voor het ontwikkelen van een anti-agressiebeleid is de betrokkenheid van de directie noodzakelijk. Zij moeten de initiatiefnemers een duidelijke (eenduidige) opdrachtformulering geven voor het ontwikkelen van dat beleid. Daarbij is het van belang dat ook de volgende basisvoorwaarden worden aangegeven:

- beschikbare tijd, middelen en budget;
- kader: wat kan wel/niet en in welke tijdsperiode dienen de veranderingen te zijn doorgevoerd.

---

<sup>1</sup> Zie Van Soomeren (1993).

Verder is het in de startfase van belang dat de directie haar visie op agressie formuleert in een mission statement en dat er een werkgroep wordt ingesteld die zich oriënteert op de problematiek en een projectplan opstelt.

#### 5.4.1

##### *Missie*

Het is van belang dat de directie de wil om agressie aan te pakken tot uitdrukking brengt in een intentieverklaring of missie. Het afgeven van een intentieverklaring over de visie op agressie is een eerste (belangrijke) stap naar het erkennen en van de problematiek. Verder wordt hiermee de cultuur om agressie te bagatelliseren doorbroken, met name in organisaties waar een machocultuur heerst. De missie is zo een belangrijk psychologisch en tactisch middel om de organisatie in zijn geheel mee te krijgen.

##### **Inhoud**

In een mission statement is het ten eerste van belang om aan te geven dat agressief gedrag van cliënten niet langer wordt geaccepteerd. Ten tweede moet gezegd worden op welke wijze men agressie wil terugdringen (bijvoorbeeld door goede dienstverlening). Ten derde moet gesteld worden dat het, aangezien niet alle incidenten voorkomen kunnen worden, noodzakelijk is om aan de gevolgen van agressie, geweld en seksuele intimidatie aandacht te besteden.

Wanneer in de missie benadrukt wordt dat gevoelens als woede, machteloosheid en angst normale reacties zijn op de confrontatie met agressie, dan komt bedrijfsopvang van het imago af dat hulp krijgen synoniem is voor 'zwak zijn'.

In een intentieverklaring kunnen bijvoorbeeld de volgende formuleringen worden opgenomen:

- De organisatie streeft naar een optimale kwaliteit van de dienstverlening. Onderdeel hiervan is het streven naar optimale arbeidsomstandigheden.
- Agressie en geweld op het werk is een bedreiging voor de veiligheid, gezondheid en het welzijn van medewerkers.
- De organisatie voelt zich hiervoor verantwoordelijk en wil dit probleem serieus nemen
- De organisatie streeft naar een vermindering van de (escalatie van) incidenten met tien procent. Dit wil zij doen door scholing, onderzoek en het opzetten van een veiligheidsbeleid.
- De organisatie streeft tevens naar een vermindering van het ziekteverzuim en uitval als gevolg van incidenten. Dit wil zij doen door goede opvang na incidenten. Wanneer opvang ontbreekt, kan de confrontatie met agressie namelijk leiden tot diverse psychische problemen.

Het instellen van een 'Werkgroep agressie' is een belangrijk middel om te komen tot een anti-agressiebeleid. De belangrijkste functie van zo'n werkgroep is het creëren van een draagvlak voor het op te zetten en uit te voeren anti-agressiebeleid.

Een werkgroep heeft in de startfase taken als het (laten) onderzoeken en analyseren van de situatie rondom agressie; het op basis daarvan opzetten van een projectplan; het invullen van het anti-agressiebeleid en het ondersteunen van de implementatie. In een latere fase is een werkgroep van belang voor het coördineren en continueren van het anti-agressiebeleid. Ze heeft dus een min of meer permanente status. Wel kan de samenstelling van werkgroep in de verschillende fasen wisselen. In grote organisaties is het zinvol om het werk te verdelen over meerdere werkgroepen. In dat geval dient een overkoepelende stuurgroep een coördinerende functie te hebben.

### **Samenstelling van de werkgroep**

Uit de ervaring die is opgedaan met werkgroepen agressie is gebleken dat een evenwichtige samenstelling van belang is. Door een gevarieerde samenstelling van de werkgroep worden verschillende niveaus van de organisatie betrokken bij het anti-agressiebeleid.

Elk werkgroepslid heeft zijn eigen expertise en kan vanuit zijn invalshoek een waardevolle bijdrage leveren aan het proces. Bovendien kan een juiste afspiegeling van de organisatie veel weerstand doorbreken (men voelt zich vertegenwoordigd).

Een aantal functies is onontbeerlijk voor de werkgroep. Zo vormt de leidinggevende de schakel tussen de werkgroep en het managementteam. De ideeën en voorstellen van de werkgroep zullen uiteindelijk door het managementteam gedragen moeten worden. De leidinggevende zal vooral op dat moment een belangrijke rol spelen.

De werkgroep heeft ook mensen nodig die de kar gaan trekken, die gedurende het proces de voortgang bewaken en gemotiveerd zijn om door te zetten. Het onderwerp agressie heeft soms een lage prioriteit bij medewerkers en leidinggevend, doordat andere zaken veel aandacht vragen. Goede ervaringen zijn opgedaan met medewerkers van het bedrijfsmaatschappelijk werk als kartrekker en met slachtoffers (iemand die zelf als medewerker veel agressie heeft meegemaakt). Ter ondersteuning van de 'kartrekkers' blijken stagiaires van groot nut (mits zij voldoende tijd krijgen om zich voor dit onderwerp in te zetten).

#### Wie kunnen zitting nemen in de werkgroep?

De werkgroep kan bestaan uit de volgende functionarissen:

- directielid;
- leidinggevende (lijnmanagers en personeelsmanager);
- medewerker met cliëntcontact (portier, baliemedewerker, contactpersoon);
- bedrijfsmaatschappelijk werker;
- medewerker P&O;
- ervaringsdeskundige (slachtoffer van agressie);
- externe deskundige.

Naast de functies en rollen van mensen moet de werkgroep ook aan een aantal eigenschappen voldoen.<sup>1</sup> Belangrijk is onder meer dat men binnen de werkgroep:

- een gemeenschappelijk doel heeft;
- loyaal is;
- gemeenschappelijke waarden en normen heeft;
- taakgericht is;
- elkaars sterke en zwakke punten kent;
- effectief met elkaar communiceert.

#### 5.4.3 Voorlopig projectplan; een eerste oriëntatie

De eerste oriëntatie op de agressieproblematiek is de voorloper van het projectplan. Er wordt geen plan opgesteld als het zicht op mogelijke knelpunten ontbreekt. Een eerste oriëntatie is ook van belang om een goede keuze te kunnen maken voor het nader onderzoek dat men wil doen naar de agressieproblematiek (de risico-inventarisatie). Bepaald moet worden wat men te weten wil komen (bijvoorbeeld aard en omvang van agressie en andere schokkende gebeurtenissen).

Ook moet worden besloten op welke wijze het onderzoek uitgevoerd moet worden. Hierin zijn twee richtingen te onderscheiden:

- De eerste richting is die van het ‘afstandelijke onderzoek’: er wordt door een deskundige een onderzoek uitgevoerd naar knelpunten met betrekking tot agressie. Op basis van de uitkomsten maakt de werkgroep een plan van aanpak. Een voorbeeld hiervan is de bedrijfsslachtofferenquête.
- De tweede richting gaat uit van een meer procesmatige benadering waarin de werkgroep en de werkvloer actief worden betrokken bij het onderzoek. Het onderzoek wordt in deze aanpak verweven met het creëren van een cultuuromslag en draagvlak. Voorbeelden hiervan zijn DP-RIS en de checklist Gebouw en Omgeving.

Het zal duidelijk zijn dat de keuze van zowel de te onderzoeken risico’s als de methode (afstandelijke dan wel procesmatige) in sterke mate bepalend is voor de richting die gekozen wordt om agressie aan te pakken. Daarom moet men al in een vroeg stadium hierover nadenken. Een eerste oriëntatie op de problematiek helpt hierbij.

De oriëntatie dient te leiden tot een voorlopig projectplan.

1 I. Larsen, organisatieburo A.D. Little (1995). Workshop: De flexibele organisatie: een project-gerichte aanpak. SOAP.

**Het is in de initiatieffase nuttig om je te oriënteren op:**

- de risico's ervaren door medewerkers rondom agressie en andere schokkende gebeurtenissen;
- de behoefte aan een anti-agressiebeleid (draagvlak peilen);
- de activiteiten en maatregelen die reeds op dit gebied (door de eigen en andere organisaties) zijn ondernomen.

**De informatie kan worden verzameld door:**

- het bespreken van incidenten in de bestaande overleggen (werk- en managementoverleg, ondernemingsraad, veiligheids-, gezondheids- en welzijnscommissie);
- het interviewen van sleutelpersonen binnen de organisatie over incidenten;
- het doen van een literatuurstudie en het inwinnen van informatie bij andere organisaties die een anti-agressiebeleid hebben opgezet en bij hierin gespecialiseerde bureaus.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Een overzicht op diskette van organisaties die instellingen professionele ondersteuning bieden bij het opvangen van werknemers die slachtoffer zijn geworden van agressie en (seksueel) geweld op de werkplek en/of kunnen adviseren bij het opzetten van een opvangbeleid is beperkt aan te vragen bij: Van Dijk, Van Soomeren & Partners, Mariottoplein 9, 1098 NW Amsterdam.

Het opstellen van een projectplan biedt de organisatie houvast wat, wanneer en op welke wijze gaat gebeuren. Door het vastleggen van de plannen wordt bovendien de procesbewaking op de uitvoering ingebouwd. De werkgroep kan aan de hand van de tijdsplanning steeds bepalen wanneer de volgende stap genomen moet worden en controleren of voorgaande stappen naar tevredenheid zijn afgerond. Een voorlopig projectplan voor het invoeren van een anti-agressiebeleid bestaat over het algemeen uit de volgende elementen:

## **1 Globale probleemomschrijving**

**Bijvoorbeeld:**

- In de organisatie is grote behoefte aan opvang na incidenten. Veel medewerkers hebben de afgelopen jaren geklaagd over het gebrek aan steun van de leiding na incidenten;
- Medewerkers wijten incidenten vooral aan de werkdruk en voortdurende verandering van regelgeving.

## **2 Globale omschrijving van het doel van het agressieproject**

**Bijvoorbeeld:**

- De emotionele gevolgen van een schokkende gebeurtenis van medewerkers verminderen;
- De mogelijke gevolgen van deze gebeurtenis op langere termijn (ziekteverzuim, WAO-toetreding, verloop, werkdemotivatie, arbeidsontevredenheid, et cetera) voorkomen.

### 3 Communicatieplan

Het is van belang dat de werkgroep regelmatig haar resultaten aan de medewerkers en de leiding overbrengt. Op deze wijze wordt feedback voor zowel de werkgroep als de rest van de organisatie gegarandeerd.

### 4 Planning

- a begin- en einddatum van het project
- b verantwoordelijkheden en taken
- c tijdpad: wanneer worden welke stappen en acties ondernomen
- d kostencalculatie

5.5

### Weten: risico-inventarisatie

In deze fase gaat het er om de aanwezige risico's van agressie systematisch in kaart te brengen. Aandachtspunten bij de inventarisatie zijn:

- aard en omvang van agressie;
- oorzaken op bouwkundig en materieel gebied;
- oorzaken op organisatie- en personeelsgebied;
- gevolgen van agressie voor de medewerker en de organisatie.

Risico-inventarisatie is een relatief nieuw begrip dat door de Arboret is geïntroduceerd in sectoren waar het niet eerder van toepassing was. Met name die sectoren waar agressie een belangrijk beroepsrisico is, moeten veelal met een concept aan de slag dat nog niet in toegesneden instrumenten is vertaald.

Het meest toegepaste risico-inventarisatie-instrument is de bedrijfs-slachtofferenquête. In feite is de enquête een verlengde van de bestaande vragenlijsten naar risico's op het gebied van veiligheid, gezondheid, en welzijn op het werk. Op zich is dit een effectieve methode om zicht te krijgen op de agressieproblematiek. Zij heeft echter ook enkele nadelen:

- Er is sprake van een onderrapportage doordat kleine incidenten niet als incident worden gezien en omdat men zich er voor schaamt slachtoffer te zijn geweest ('het is mijn eigen schuld').
- Men krijgt geen zicht op de risico's in hun context (het is onbekend welke betekenis het risico heeft voor de medewerkers).
- De stap naar Wegen en Werken is lastig als de werkvloer zelf niet actief betrokken is bij de inventarisatie (er is geen draagvlak en veranderingsbereidheid voor nieuwe maatregelen).

Eerder hebben we deze methode de 'afstandelijke' benadering genoemd (zie paragraaf 5.4.3). De tweede methode is procesmatig, DP-RIS is hiervan een voorbeeld. DP-RIS is een eerste poging om voor de beperkingen van bestaande instrumenten een oplossing te bieden. Relevante

kenmerken van DP-RIS zijn:

- het toespitsen van het begrip risico op agressie;
- het toespitsen van de inventarisatie op afdelingsniveau (zodat maatregelen op maat genomen kunnen worden);
- het beperken van de rol van externe deskundigen;
- het centraal stellen van de medewerkers bij de uitvoering;
- de terugkoppeling van de inventarisatie naar regulier management.

DP-RIS brengt de risico-inventarisatie en de aanpak van agressie dichterbij de werkvloer. Het is een werkwijze waarmee de deskundigheid en motivatie van medewerkers maximaal wordt aangesproken. Uit deze vorm van risico-inventarisatie komen vooral sociopreventieve maatregelen naar voren, maar suggesties voor fysiek-preventieve maatregelen zijn ook te verwachten.

Een tweede soort procesmatige risico-inventarisatie, de checklist Gebouw en Omgeving, gaat in op de fysieke preventie. De invalshoek blijft het terugdringen van agressie, maar dan gericht op de gebouwde omgeving. Vastgesteld wordt welke bouwtechnische aspecten risico's in zich dragen voor de mensen die in het gebouw werken of deze als cliënt bezoeken. De rol van een externe deskundige is hier vaak groter, omdat de benodigde kennis (over materiaal, producten en inrichting) zelden binnen de organisatie aanwezig is. De inbreng van de medewerkers concentreert zich op wat zij als onveilig ervaren op de werkplek en op hun ervaringen met onveilige situaties. Aan de hand van een checklist worden de verschillende werkplekken in het gebouw beoordeeld op hun veiligheid in verband met agressie van cliënten.

Omdat beide soorten procesmatige risico-inventarisatie ieder afzonderlijk onvoldoende zijn, willen we hier een pleidooi houden voor een geïntegreerde aanpak. De werkgroep van DP-RIS zal dan tezamen met een externe deskundige op het terrein van de veiligheidsaudits beide kanten van de risico-inventarisatie aan kunnen pakken. Zo kan de deskundigheid van de medewerkers ten volle aangesproken worden, terwijl de ontbrekende kennis door de externe deskundige wordt geleverd. Deze aanpak garandeert ook dat er zowel fysieke- als sociopreventieve maatregelen zullen worden bedacht aan de hand van de beschreven risico's. In hun samenhang kunnen deze elkaar versterken en het nemen van tegenstrijdige maatregelen wordt zo voorkomen.

Wanneer eenmaal een overzicht van de risico's beschikbaar is, vormt dit de basis voor het ontwikkelen van een anti-agressiebeleid. Een dergelijk overzicht zal echter alle mogelijke risico's bevatten: groot en klein, rijp en groen. Het wegen van de risico's is de noodzakelijke volgende stap. Dit is wat met de risico-evaluatie wordt beoogd.

Bij het wegen van een risico kunnen twee facetten in overweging worden genomen:

- de kans dat een gebeurtenis zich voordoet;
- de ernst van de gebeurtenis.

Het is van belang bij het bepalen van het gewicht van een risico met beide facetten rekening te houden. Er zijn minder ernstige gebeurtenissen die zich vaak voordoen, de kosten zijn dan laag, en er doen zich ernstige risico's voor die gepaard gaan met hoge kosten hoog zijn. In het laatste geval krijgt het risico een hoge prioriteit.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Kans X Ernst bepalen te-<br/>zamen de 'kosten'.<br/>Twee voorbeelden:</b>                                                                                                                                                                                                      |
| <div>a schelden</div> <div>Kans = groot</div> <div>Ernst = per geval laag,<br/>maar kan op<br/>lange termijn<br/>via burn out en<br/>de negatieve<br/>invloed op het<br/>werkklimaat tot<br/>ernstige gevol-<br/>gen leiden.</div> <div>Dus schelden geeft hoge<br/>kosten.</div> |
| <div>b brandstichting</div> <div>Kans = gering</div> <div>Ernst = groot</div> <div>Dus brandstichting geeft<br/>middelhoge kosten.</div>                                                                                                                                          |

Soms is het overigens nuttig om een risico wel prioriteit te geven, terwijl het niet als kostenverslindend uit de bus komt. De keuze is dan gebaseerd op het feit dat de aanpak van dit risico snel resultaat boekt, of eenvoudig door medewerkers zelf kan worden aangepakt, waardoor medewerkers worden gemotiveerd voor de implementatie van het anti-agressiebeleid.

Beleidskeuzen

In deze fase van Wegen wordt het projectplan verder ingevuld. Het binnen de organisatie bespreekbaar maken van de uitkomsten van de risico-inventarisatie is hierbij van groot belang. Zo wordt duidelijk welke doelen de organisatie wil bereiken en welke problemen men prioriteit wenst te geven, oftewel: welke beleidskeuzen wil de organisatie maken.

Bij het wegen en het nemen van beslissingen over de aanpak van agressie kunnen de volgende vragen behulpzaam zijn:

- Welke risico's staan met elkaar in verband en welke risico's wegen het zwaarst (beoordelen)?
- Welk niveau van veiligheid en opvang wil/kan de organisatie haar medewerkers bieden (normeren)?
- Hoe kan dit niveau beleidsmatig gerealiseerd worden en welke activiteiten kunnen dit beleid ondersteunen (acties bedenken)?
- Welke acties moeten in welke volgorde worden ondernomen (prioriteren)?

De organisatie kan het bespreekbaar maken vormgeven door bijvoorbeeld een forum van deskundigen waarin de organisatie zowel verticaal als horizontaal is vertegenwoordigd, hierover te laten discussiëren. Een andere mogelijkheid is de uitkomsten aan iedere afdeling voor te leggen en hun te vragen een normering en prioritering aan te geven, zoals gebeurt in de methode DP-RIS en in de checklist Gebouw en Omgeving.

In deze fase kan het ook zinvol zijn om andere betrokkenen bij het plan van aanpak te betrekken, zoals de ondernemingsraad (or). Daarnaast kan overleg met politie, justitie en hulpverleningsinstanties (RIAGG, Bureau voor Alcohol en Drugs) ook van belang zijn, omdat ook zij vaak met dezelfde lastige cliënten te maken hebben.

Het wegingsproces moet leiden tot een concreet plan van aanpak. In deze fase wordt het voorlopig projectplan aangevuld met de volgende onderwerpen :

- te bereiken doelstellingen:
  - op afdelings- en organisatieniveau;
  - op korte en lange termijn;
- een overzicht van de te ondernemen acties, op welke termijn die moeten gebeuren, wie daarvoor verantwoordelijk zijn en (eventueel) welke kosten daaraan verbonden zijn;
- een voorlichtingsplan voor het informeren van alle betrokkenen;
- een planning voor de evaluatie van het plan van aanpak.

Van belang is natuurlijk dat het plan van aanpak goed aansluit bij het algemene arbo-, kwaliteits-, scholings- en financiële beleid. Ook moet bij het ontwikkelen van het plan rekening worden gehouden met (toekomstige) organisatieveranderingsprocessen. Dit kan bijvoorbeeld door het ontwerpen van toekomstscenario's voor de ontwikkelingen in de branche. Tot slot is een reële inschatting van de draagkracht en -last van de uitvoerenden van het project onontbeerlijk.

Wanneer de risico-inventarisatie en -evaluatie afgerond zijn en het plan van aanpak op tafel ligt begint de fase van implementatie van de maatregelen. Dit lijkt op het eerste gezicht een logische stap, maar vaak blijkt de implementatie een struikelblok voor de organisatie, zoals ook naar voren kwam uit de ervaringen van de Sociale Dienst Amsterdam met de

implementatie van het anti-agressiebeleid. Mensen krijgen naast hun normale functie vaak extra taken toebedeeld; de werkdruk vermindert niet en soms wijzen ook niet alle neuzen naar één kant, waardoor de veranderingsbereidheid per medewerker en per afdeling verschilt. Om medewerkers te motiveren en gemotiveerd te houden voor de implementatie van het anti-agressiebeleid is het van belang om telkens kleine successen te bereiken. Door kleine successen ervaren medewerkers dat de maatregelen ook daadwerkelijk werken. Het is nuttig om te starten met opvangactiviteiten. Steun en begrip vanuit de organisatie voor de moeilijkheden die medewerkers tegenkomen op het werk legt de basis voor het gezamenlijk veiliger werken. De aanpak van agressie zal voor iedere organisatie anders zijn, afhankelijk van de eigen visie op de problematiek en de individuele situatie. Hier noemen we enkele algemene activiteiten die ons inziens thuis horen bij de aanpak van de agressie.

5.7.1

*Cultuuromslag en draagvlak creëren*

De deelname van de medewerkers is van essentieel belang om het anti-agressiebeleid op gang te krijgen en te houden. Deelname garandeert echter niet dat mensen er ook van overtuigd zijn dat het anders moet. Daarvoor zullen hun normen en waarden en de houding (attitude) die zij ten aanzien van agressie aannemen ook moeten wijzigen. Het bewerkstelligen van een dergelijke cultuurverandering is een langdurig proces, dat met vele impulsen gevoed dient te worden.

Een eerste voorwaarde voor de aanpak van agressief gedrag van cliënten is dat dit niet langer wordt getolereerd. Dit vereist binnen non-profitinstellingen veelal een fikse cultuuromslag. Een missie van de directie over de aanpak van agressie is een eerste initiatief. Goede interventies voor het bewerkstelligen van een cultuuromslag zijn verder het organiseren van zogenaamde zeepkistbijeenkomsten en het uitbrengen van voorlichtingsmateriaal (brochures, video's). De organisatie moet in het voorlichtingsmateriaal duidelijk maken dat agressie, geweld en seksuele intimidatie van patiënten jegens medewerkers niet tot de geaccepteerde omgangsvormen behoort. De volgende vormen zijn mogelijk<sup>1</sup>:

- Voorlichting over de aard, de omvang, de oorzaken en de gevolgen van agressie en andere schokkende gebeurtenissen;
- Het presenteren van rolmodellen, bijvoorbeeld een leidinggevende die vertelt over de gevolgen van een eigen ervaring met agressie, een rollenspel of video over de bestaande normen en waarden ten aanzien van agressie in de psychiatrie;
- Het bespreken van de bestaande normen en waarden ten aanzien van agressief gedrag van cliënten op de eigen werkplek.

---

1 Zie Huber, Beest, Van Soomeren & Steinmetz (1996).

Een tweede voorwaarde voor de aanpak van agressie is dat hiervoor een breed draagvlak is en blijft. Een breed draagvlak wordt met name gecreëerd door alle belanghebbenden bij het onderwerp te betrekken. We denken hierbij aan het volgende:

- Om de continuïteit te waarborgen kan agressie een vast punt van het werkoverleg worden. Gedurende het werkoverleg kunnen ervaringen uitgewisseld worden om zodoende van elkaar te leren en de collegialiteit te versterken. Teamgericht Werkoverleg over Agressie en Schokkende gebeurtenissen (TWAS) is hiertoe een bruikbare methode. Door TWAS zowel op afdelings- als managementniveau uit te voeren kan een organisatiebrede uitwisseling op gang komen over de aanpak van agressie en de nadelige gevolgen ervan.
- Op de werkplek kan een zgn. schraplijst worden gemaakt. Dit is een lijst van posterformaat met daarop alle veiligheidsmaatregelen die men in de komende tijd door wil voeren. Elke keer dat een maatregel doorgevoerd is kan er een punt van de lijst geschrapt worden. Zo krijgen medewerkers heel direct feedback over de genomen maatregelen.
- Een andere mogelijkheid om de agressiebestrijding continu onder de aandacht te houden is het houden van einde-middagbijeenkomsten. Gedurende de bijeenkomst wordt steeds één thema centraal gesteld, zoals bij voorbeeld 'cliëntvriendelijk optreden en agressie'.
- Eénmaal per jaar kan een 'Dag tegen agressie' worden georganiseerd. Daarin kunnen de jaarcijfers gepresenteerd worden over het aantal incidenten dat heeft plaatsgevonden, hoeveel keer gebruik gemaakt is van de opvangmogelijkheden en welke veiligheidsmaatregelen genomen zijn. Ook kunnen op zo'n dag verschillende workshops georganiseerd worden over thema's die met agressie te maken hebben.
- Wanneer het beleid rondom opvang en veiligheid ingevoerd wordt, is het belangrijk om aan de daarin omschreven maatregelen ook invulling te geven. Dat betekent in ieder geval dat medewerkers die slachtoffer worden van agressie snel opgevangen dienen te worden. Het effect daarvan is tweërlei: niet alleen kunnen de gevolgen voor de getroffen medewerker en de organisatie zo beperkt worden, maar de organisatie laat ook zien dat zij zich om haar medewerker bekommert en dat zij de agressieproblematiek serieus neemt.

### 5.7.2

#### *Werken aan opvang*

Goede bedrijfsopvang bestaat uit het bieden van begrip en steun aan getroffen medewerkers door een ervaren opvangster en het zorg dragen voor praktische begeleiding bij juridische problemen, artsbezoek, het regelen van schadeherstel, et cetera.

Belangrijk bij het werken aan opvang is het vastleggen van het opvangbeleid in een opvangdraaiboek. Het opvangdraaiboek is in feite een

plan van aanpak voor opvang na incidenten. In het opvangdraaiboek wordt weergegeven wanneer en hoe het opvangbeleid in werking treedt.

Kernpunten in het draaiboek zijn:

- definitie van incidenten waarna opvang wordt geboden;
- taken en verantwoordelijkheden;
- begeleidingsprocedure na incidenten;
- tips voor collegiale steun;
- procedure van nazorg (emotionele ondersteuning) na incidenten;
- evaluatiebeleid van de opvang.

Naast het ontwerpen van een opvangdraaiboek is het ook het volgende van belang:

- Het geven van scholing over het bieden van opvang van getroffen medewerkers aan daartoe geselecteerde personeelsleden;
- Het geven van voorlichting over schokverwerking om de schrik en angst over de eigen stressreacties na incidenten te voorkomen

### 5.7.3

#### *Werken aan veiligheid*

In een goed veiligheidsbeleid wordt aandacht besteed aan sociopreventieve maatregelen (organisatorische en personele maatregelen) en aan fysieke preventie (materiële en bouwkundige maatregelen).

Een belangrijke sociopreventie maatregel is het opstellen van een veiligheidsdraaiboek, een plan van aanpak voor de reductie van (escalatie van) incidenten. Kernpunten in het draaiboek veiligheid zijn:

- definitie van agressie;
- taken en verantwoordelijkheden;
- huisregels voor cliënten;
- veiligheidsprocedure bij incidenten;
- sanctiebeleid;
- mogelijkheden voor aangifte;
- evaluatiebeleid met betrekking tot veiligheid.

Een belangrijke sociaal-preventieve maatregel is verder het geven van scholing rondom veilig werken, zoals het leren signaleren van dreigend agressief gedrag, het leren hanteren van conflicten, het omgaan met (dreigend) fysiek en seksueel geweld en het leren kennen en aangeven van de eigen grenzen. Op organisatorisch gebied kan worden gedacht aan:

- het zoveel mogelijk in een gemeenschappelijke ruimte laten werken van medewerkers (sociale controle);
- het dicht bij het uitvoerend personeel plaatsen van de leiding (snel ter plekke);
- het creëren van een klantvriendelijke omgeving (faciliteiten);
- het hanteren van een klantvriendelijke werkwijze (ruime openings-

tijden, werken op afspraak in plaats van massale oproepen)

Fysiek-preventieve maatregelen zijn sterk afhankelijk van de specifieke situatie. Veel toegepaste bruikbare maatregelen bij sociale diensten zijn:

- het zoveel mogelijk vastschroeven van meubilair en losse spullen;
- het creëren van vluchtwegen;
- het installeren van een alarminstallatie en een video-systeem;
- het aanbrengen van een aparte personeelsingang;
- het inbouwen van privacy (bijvoorbeeld de bekende streep op de grond, om afstand te bewaren);
- het inhuren van beveiligingspersoneel.

Het is verstandig eerst te werken aan een opvangbeleid en pas daarna aan de verbetering van de veiligheid. Medewerkers willen namelijk eerst steun en begrip voor de moeilijkheden die zij tegenkomen op het werk, alvorens zij zich open en creatief wensen in te zetten voor veiliger werken.

## 5.8

### Waken

---

De laatste stap van de 5W-cyclus is het Waken: de bewaking van de uitvoering van de aanpak van de agressieproblematiek.

Zowel gedurende de invoering van de maatregelen als na afloop daarvan moet worden bekeken of de maatregelen ook het gewenste effect hebben en of er geen ongewenste bijeffecten optreden. In de praktijk kan blijken dat een maatregel onwerkbaar is, of dat medewerkers niet begrijpen hoe zij een maatregel moeten toepassen. Er kunnen twee elementen aan Waken onderscheiden worden<sup>1</sup>:

- 1 procesbewaking: bewaking van de uitvoering van het plan van aanpak en de maatregelen die daarin verwoord zijn;
- 2 effectbewaking: evaluatie van de resultaten van de aanpak.

Een combinatie van beide elementen levert uiteraard de meeste informatie op. Aangezien de aanpak van de agressieproblematiek met het 5W-stappenplan voor de meeste organisatie nieuw zal zijn, zal men in het leerproces het meest gebaat zijn bij deze combinatie van elementen. Om het cyclisch karakter van de arbobeleidscyclus te waarborgen zal Waken een essentieel onderdeel van het anti-agressiebeleid moeten worden. Alleen door Waken kan bepaald worden in hoeverre het plan van aanpak haalbaar en werkbaar is. Als hier afwijkingen geconstateerd worden, kan de stap naar Weten genomen worden: bekijken wat er

---

1 Zie De Savornin Lohman & Dragt (1995).

anders moet of kan, om zodoende weer verder te werken met nieuwe of aangepaste maatregelen. Daarbij zal ook het toekomstelement een rol spelen. Door impulsen vanuit de omgeving kan de organisatie geconfronteerd worden met noodzakelijke veranderingen, die weer consequenties hebben voor het arbobeleid. Daarbij kan men aan zeer verschillende zaken denken, zoals veranderende cliëntgroepen (die weer andere problemen met zich meebrengen), maar ook technische ontwikkelingen die nieuwe oplossingen voor de agressieproblematiek kunnen aandragen. Door het anti-agressiebeleid in te passen in het bredere personeels- en arbobeleid en het op te nemen in het arbojaarverslag kan optimaal gewaakt worden over zowel het proces als het effect van de maatregelen in breed verband.

Belangrijke instrumenten voor de procesbewaking kunnen zijn:

- Logboek: de uitvoerenden houden een logboek bij waarin zij naast alle knelpunten ook goed lopende zaken noteren die met het uitvoeren van de maatregelen gepaard gaan. Het logboek kan op die manier waardevolle informatie opleveren over implementatieproblemen, de werkbaarheid en de haalbaarheid van de maatregelen. Die informatie kan weer gebruikt worden door andere uitvoerenden bij gewijzigde of nieuwe maatregelen.
- Interviews: een methode die dezelfde soort informatie oplevert is het houden van interviews. De uitvoerenden worden dan regelmatig gevraagd een gestandaardiseerde korte vragenlijst in te vullen. Centrale vraag daarbij is of de uitvoering verloopt zoals gepland en, wanneer dit niet het geval is, waar ligt dat dan aan?

Andere mogelijkheden voor een continue kwaliteitscontrole zijn:

- De incidentenregistratie. Door alle incidenten te registreren kan de aard en omvang van agressie gemeten worden (en een eventuele afname van incidenten door de aanpak). Om de motivatie van medewerkers tot het bijhouden van de registratie hoog te houden zullen zij regelmatig geïnformeerd moeten worden over de uitkomsten van de registratie (wat zijn de ontwikkelingen in aantal en soort incidenten) en welke consequenties het management hieruit trekt.
- De slachtofferregistratie. Naast de incidentenregistratie kan de slachtofferregistratie waardevolle informatie verschaffen. Na een agressief incident vullen betrokken medewerkers een formulier in. Op dit formulier wordt uitgebreid ingegaan op verschillende aspecten van de situatie rond het incident, de oorzaken en genomen maatregelen. In de praktijk zullen niet alle slachtoffers van incidenten op deze wijze registreren. Een analyse van een tiental incidenten per afdeling per jaar kan echter zeer veel informatie verschaffen over de kwaliteit van de opvang en veiligheid.
- Waken is niet een eenmalig gebeuren. Het is van belang er voor te

zorgen dat de aanpak van agressie en haar nadelige gevolgen regelmatig aan de orde komt, zowel bij de leidinggevenden als op de werkvloer. Door het onderwerp regelmatig op de agenda te zetten van het teamoverleg blijft het onder de aandacht van het management én de medewerkers. Door hier ook tussentijds de resultaten van de aanpak te bespreken kan bijstelling plaatsvinden in het pakket van maatregelen.

### Effectbewaking

Een vragenlijst die schriftelijk bij medewerkers en management wordt afgenomen vormt een gedegen effectmeting. Door dit soort onderzoek met een bepaalde regelmaat te herhalen kunnen de resultaten van het anti-agressiebeleid over de jaren heen gemeten worden. Voorwaarde is uiteraard dat in het evaluatie-onderzoek van een valide vragenlijst gebruik wordt gemaakt en dat aan de resultaten ook conclusies worden verbonden.

#### Inhoud van een evaluatie-onderzoek:

- aantal incidenten
- ernst van de incidenten
- veiligheidsgevoel van medewerkers
- ervaren opvang en steun na incidenten
- neveneffecten van de aanpak (gewenst en ongewenst)

Het evaluatie-onderzoek vormt een belangrijk instrument voor het management. Zo kunnen maatregelen die niet het gewenste effect hebben worden gestopt of gewijzigd en kunnen nieuwe maatregelen geïmplementeerd worden. Een zorgvuldige interpretatie van de uitkomsten is van essentieel belang. De implementatie van een anti-agressiebeleid vergt jaren. Ook worden de effecten van het beleid beïnvloed door andere organisatieveranderingen en personeelsverloop. Het is daarom niet reëel om spectaculaire uitkomsten te verwachten, zoals een daling van het aantal incidenten met tien procent. Verder is het niet altijd direct duidelijk of de uitkomsten aan (het ontbreken van) de maatregelen te danken zijn, of te maken hebben met omgevingsfactoren.

## 5.9

### Tot slot: proactief werken

Een brede aanpak van agressie, geweld en seksuele intimidatie is een van onze belangrijkste uitgangspunten. Dat betekent ten eerste het verbeteren van de opvang en veiligheid op de werkvloer. Daarnaast is het ook van belang dat oorzaken bij de bron worden aangepakt. Dat is wat wordt bedoeld met proactief werken.

Aangezien nog weinig bekend is over de agressieproblematiek in non-profitinstellingen met publiekscontact kan wetenschappelijk verantwoord onderzoek goede ondersteuning bieden bij het zoeken naar structurele oplossingen voor de agressieproblematiek.

We noemen vier terreinen die in dit verband serieuze aandacht verdienen.

nen van beleidsmakers bij gemeente en overheid, managers, directieleden, personeelsfunctionarissen, arbodeskundigen en opleiders binnen de dienstverlenende sector:

- 1 personeelsbeleid;
- 2 dienstverlening;
- 3 ketenanalyse;
- 4 beleidsmatige en financiële keuzen in relatie tot veiligheid.

Hieronder worden enkele maatregelen aanbevolen die agressie en de nadelige gevolgen structureel aanpakken.

### **1 Personeelsbeleid**

Een personeelsbeleid waarin de veiligheid van medewerkers centraal staat kan het aantal incidenten (en de ernst ervan) zeker reduceren. We denken hierbij aan het bepalen van de minimumbezetting van medewerkers per afdeling.

Daarnaast denken we aan het opstellen van reële en verantwoorde criteria over de minimum kwaliteit van medewerkers (interpersoonlijke vaardigheden, vooropleiding, aantal jaren werkervaring). Voor medewerkers met publiekscontact is het noodzakelijk dat zij naast 'normale' interpersoonlijke vaardigheden ook beschikken over meer probleemgerelateerde gespreksvaardigheden, zoals het brengen van slechts nieuws en het omgaan met emoties van medewerkers. Het is van belang om bij sollicitatie- en functioneringsgesprekken aandacht te schenken aan deze vaardigheden in het algemeen en het omgaan met agressie en seksuele intimidatie in het bijzonder.

Ook is het van belang dat al tijdens de opleiding en inwerkingsperiode van medewerkers aandacht wordt geschonken aan agressief gedrag van cliënten. Wij denken aan de volgende modules:

- het leren signaleren van agressief en gewelddadig gedrag van cliënten;
- de aanpak van agressief gedrag van cliënten;
- het omgaan met de eigen reacties en gevoelens tijdens en na incidenten.

### **2 Kwaliteit van de dienstverlening**

Een goede dienstverlening kan op verschillende manieren leiden tot een vermindering van agressie.

- Met behulp van zgn. customer service wordt de afstemming tussen vraag en aanbod verbeterd. Customer service houdt in dat men de geleverde diensten analyseert en bij de cliënt toetst om bijvoorbeeld na te gaan waardoor diensten agressie oproepen. Onderdeel van customer service is ook een goede klachtenafhandeling.
- Eerder is aangegeven dat voor agressieve cliënten een sanctiebeleid kan worden opgezet. Daartegenover staat dat voor gewenst gedrag

van cliënten een beloningssysteem kan worden opgezet. Het bekrachtigen van gewenst gedrag stimuleert cliënten om zich correct te gedragen. Bovendien wordt een beloning als klantvriendelijk ervaren. Bij beloning kan bijvoorbeeld worden gedacht aan een jaarlijks geldbedrag. Zo zijn er reeds verscheidene instellingen die een financieel voordeel aanbieden aan cliënten die kiezen voor een automatische overschrijving in plaats van een (maandelijkse) cheque.

- Met behulp van case-management of cliëntvolgsystemen kunnen notoire agressieve cliënten adequater worden begeleid. Case-management wil zeggen dat samen met andere betrokken instellingen afspraken worden gemaakt over de behandeling van de cliënt. Relevante instellingen zijn onder meer de woningbouwcorporatie, het maatschappelijk werk, het energiebedrijf, de politie en het buurtcomité. Het is daarbij van belang om elkaar ook op de hoogte te houden van de stand van zaken. Als de cliënt zich onbehoorlijk heeft gedragen bij de sociale dienst is het goed mogelijk dat het agressieve gedrag vervolgens op een andere plek wordt voortgezet. De vragen die op lange termijn met case-management kunnen worden beantwoord zijn: waarom zijn juist zij agressief en welke aanpak is op de lange duur het meest effectief om het ongewenste gedrag een halt toe te roepen.
- De hiervoor genoemde interventies zullen leiden tot een meer klantgerichte manier van werken door medewerkers met publiekscontact. Daarnaast is het nuttig om ook expliciet stil te staan bij de opstelling van medewerkers tegenover cliënten. In de inleiding van dit boek is aangegeven dat medewerkers in non-profitinstellingen met publiekscontacten veelal in een machtspositie verkeren. De manier waarop medewerkers omgaan met deze positie heeft invloed op het al dan niet optreden van agressie.

### 3 Ketenganalyse

Een incident in de spreekkamer is geen op zichzelf staande gebeurtenis. Voorafgaand aan het incident kan reeds op diverse manieren irritatie, verwarring, rancune, frustratie, et cetera zijn ontstaan. Denk bijvoorbeeld aan een slecht verlopen telefoongesprek, een buurman die negatieve ervaringen met de instelling heeft verteld, post die niet is aangekomen. Zicht op deze bijna-incidenten en mogelijkheden om deze te herstellen via een klantgerichte bejegening zijn noodzakelijk. Met andere woorden, analyse van de keten van gebeurtenissen voorafgaand aan een incident helpt om agressie te reduceren.

De ketenganalyse kan worden ingevoerd door medewerkers in contacten standaard na te laten gaan hoe een cliënt in voorgaande contacten is bejegend in materiele en immateriële zin. Als hieruit blijkt dat dit onvoldoende is geweest, kan direct actie worden ondernomen om dit te herstellen.

#### **4 Beleidsmatige en financiële keuzen in relatie tot veiligheid**

Het is volgens ons van belang dat gemeentelijke instellingen en andere betrokken organisaties met elkaar en met de overheid een fundamentele discussie aangaan over de relatie tussen beleidsmatige en financiële keuzen en de veiligheid van de werknemers. We dragen de volgende discussiepunten aan.

- Welke gevolgen heeft de verhoogde werkdruk? Wordt hierdoor bijvoorbeeld de kwaliteit van de dienstverlening aangetast, en verhoogt die het risico op incidenten?
- In hoeverre is de regelgeving vanuit de overheid in strijd met zichzelf. In de Arbowet wordt de werkgever verplicht om werknemers zo goed mogelijk te beschermen tegen agressie en haar nadelige gevolgen. Via de vernieuwde Algemene Bijstandswet worden medewerkers van de sociale dienst verplicht om een veel harder beleid te voeren ten aanzien van uitkeringsgerechtigden, wat agressie oproept. Vergelijkbare botsingen doen zich voor rondom de regelgeving voor de veiligheid van het gebouw. Voorstellen voor fysieke maatregelen ten aanzien van agressiepreventie zijn soms in strijd met de brandveiligheden en vice versa.
- De beste preventie van incidenten is het verminderen van het aantal publiekscontacten. Recente initiatieven van woningbouwcorporaties zijn een voorbeeld van het verminderen van publiekscontacten, zoals de invoering van het vernieuwde woningtoewijzingsysteem en het verkopen van woningen aan huurders. Bij het ontwikkelen van beleid is het dus nuttig om ook dergelijke mogelijkheden te onderzoeken.

# Literatuur

- Adriaanse, A. (1994). *Evaluatie training omgaan met agressief gedrag door Singer, Maning en Verhoef*. Rayonkantoor De Baarsjes. Amsterdam: Sociale Dienst Amsterdam.
- Adriaanse, A. & Boots, J. (1994). *Draaiboek Agressie rayonkantoor De Baarsjes. Wat is de procedure tijdens en na een agressie voorval*. Een herziene uitgave. Amsterdam: Sociale Dienst Amsterdam.
- Boots, J. & Adriaanse, A. (1994). *De evaluatie van de agressiegevallen van 1993 van het kantoor De Baarsjes*. Amsterdam: Sociale Dienst Amsterdam, rayonkantoor De Baarsjes.
- Bout, J. van den & Kleber, R. (1994). *Omgaan met verlies en geweld. Een leidraad voor rouw en traumaverwerking*. Utrecht: Kosmos-Z&K.
- Buijssen, H. (1994). *Traumatische ervaringen van verpleegkundigen. Als je beroep een nachtmerrie wordt...* Utrecht: De Tijdstroom.
- Carlier, I.V.E., Uchelen, A.J. van, Lamberts, R.D. & Gersons, B.P.R. (1994). *Het effect van debriefen*. Amsterdam: Academisch Medisch Centrum.
- Carlier, I.V.E., Lamberts, R.D. & Gersons, B.P.R. (1994). *Ingrijpende gebeurtenissen in politiewerk*. Gouda: Quint.
- *Criminaliteit en detailhandel. Resultaten van een enquête onder detaillisten* (1995). Den Haag: Justitie, Dienst Preventie, Jeugd- bescherming en Reclassering.
- *Draaiboek Agressie; procedures en regels voor het omgaan met agressieve bezoekers op Raka Noord* (1991). Samenstelling: werkgroep agressie Raka Noord.
- *Draaiboek Agressie; procedures en regels voor het omgaan met agressieve bezoekers op Raka Westerpark* (1994). Samenstelling: werkgroep agressie rayonkantoor Westerpark.
- *Draaiboek Niet-acceptabel Gedrag, deel 1: Opvang* (1995). Sociale Dienst Amsterdam, rayonkantoor Centrum.
- *DSM-IV Diagnostic and statistical manual of mental disorders* (1995). Washington D.C.: American Psychiatric Association.
- Eland, J., Kleber, R.J., Veen, P. ten, Velden, P.G. van der & Steinmetz, C.H.D. (1991). *Geweldservaringen en werkomstandigheden: Een inventariserend onderzoek bij de Gemeentelijke Sociale Dienst Amsterdam Rayonkantoor Noord*. Utrecht: Instituut voor Psychotrauma.
- Eijken, A.W.M. (1993). *Criminaliteitsbeeld van Nederland. Omvang, achtergronden, spreiding en preventie van criminaliteit, 1980-1992*. Den Haag: Ministerie van Justitie.

- Hart, van der, O. (1991). ‘Theorie, kenmerken, stoornissen’, in: *Trauma dissociatie en hypnose*. Amsterdam/Lisse: Swets & Zeitlinger.
- Huber, J. (1993). *Agressie in de psychiatrie. Nederlands onderzoek naar agressief gedrag van psychiatrische patiënten en agressie-trainingen*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam, Faculteit der Psychologie.
- Huber, J. Beest, R.H.P. van, Soomeren, P. van & Steinmetz, C.H.D. (1996). *Agressie en schokkende gebeurtenissen in de GGZ. Een beleidsmatige aanpak vanuit arbo-perspectief*. Houten/Diegem Bohn Stafleu Van Loghum.
- Arbeidsinspectie (1996). *Nazorg laat veel te wensen over: agressie in de detailhandel*. Arbeidsgeschied, juni 1996, Den Haag: Sdu.
- *Inventarisatie knelpunten en gewenste veranderingen in de publieksruimte dienstgebouw sociale zaken*. Interne notitie. Breda: Dienst Sociale Zaken Arbeidsmarktbeleid & Welzijn.
- Jansen, A. & Spierings, M. (1994). *Verslag training ‘Omgaan met agressie’ rayonkantoor Slotervaart/Overtooms Veld*. Amsterdam: Sociale Dienst Amsterdam.
- Jansen, P., Jorna, A., Slot, J. & Stap, A. van der (1994). *Tevredenheidsonderzoek Gemeentelijke Sociale Dienst*. Amsterdam: O+S.
- Kroft, F. van der (1995). *Slachtoffers van de dienstverlening: Agressiebeleid bij de Sociale Dienst Amsterdam. Een risico-inventarisatie en -evaluatie van beleid en maatregelen*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam, postdoctorale beroepsopleiding Veiligheid, Gezondheid en Welzijn in de Arbeid.
- Larsen, I. (1995). *Workshop: De flexibele organisatie: een projectgerichte aanpak*. SOAP. Congres ‘Flexibiliteit, Diversiteit in Arbeid’ (17 november 1995).
- Lipsky, M. (1980). *Street-level bureaucracy. Dilemmas of the individual in public services*. Beverly Hills: Sage.
- Mandemaker, T., Eijk, M.H. van, Klomps, A. (1994). *Agressie en geweld van publiek tegen werknemers*. Den Haag: VUGA.
- Middendorp, J., Kleijn, E. de & Keijsers, G. (1994). *Werkdrukonderzoek GSD Eindrapport deel 1 en 2*. Amsterdam: Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden (NIA).
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (1994). *Seksuele intimidatie, agressie en geweld in de Arbeidsomstandighedenwet*. P 195. Den Haag: Sdu.
- Neijzen, J.A. & Trompetter, M. (1991). *Kwaliteitszorg in dienstverlenende organisaties. De klant is koning, maar wie maakt er de dienst uit?* Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Poll, N.S. & Dragt, A. (1995). *Kwalitatief verslag agressie-incidentenregistratie Sociale Dienst Amsterdam, rayonkantoor Centrum*. Amsterdam: Steinmetz advies & opleiding.

- Poll, N.S., Steinmetz, C.H.D. & Polak, E.J.P. (1994). *Evaluatierapport Agressie en de Gemeentelijke Sociale Dienst Zuid-Oost*. Amsterdam: Steinmetz advies en opleiding.
- Poll, N.S., Steinmetz, C.H.D., Polak, E.J.P. & Burik, A.van (1994). *Evaluatie Teamgericht Werkoverleg over Agressie en Schokkende gebeurtenissen voor de Gemeentelijke Sociale Dienst Rayonkantoor 'De Pijp'*. Amsterdam: Steinmetz advies en opleiding/Van Dijk, Van Soomeren & Partners.
- Poll, N.S., Steinmetz, C.H.D., Swinkels, R. (1995). *Evaluatie agressie-project Sociale Dienst Amsterdam Rayonkantoor Noord 1990-1994*. Amsterdam: Steinmetz advies en opleiding.
- Savornin Lohman, P.M. de & Dragt, A. (1995). *Globale risico-analyse Sociale Dienst Amsterdam; Algemene handleiding*. Amsterdam: Van Dijk, Van Soomeren & Partners/Steinmetz advies en opleiding.
- Schabracq, M.J. & Winnubst, J.A.M. (red.) (1993). *Handboek arbeid en gezondheidpsychologie; Hoofdstuk's*. Utrecht: Lemma.
- Schaufeli, W. & Buunk, B. (1992). 'Burn out', in: *Schabracq, M.J. & Winnubst, J.A.M. (red.). Handboek arbeid en gezondheidspsychologie: Toepassingen*. Utrecht: Lemma.
- Soomeren, P. van (1993). *Basisboek Criminaliteitspreventie*. Band I, hoofdstuk 10: 'Projectplanning'. Den Haag: Ministerie van Justitie, Directie Criminaliteitspreventie.
- Soomeren, P. van, Stienstra, H. & Woldendorp, T. (1995). *Checklist veiligheid gebouw en omgeving kantoren Sociale Dienst Amsterdam*. Amsterdam: Van Dijk, Van Soomeren & Partners.
- Spinhoven, M. (1995). 'Woningbouwcorporaties ontwikkelen beleid tegen agressie en geweld', in: *Arbo & Milieu*, maart 1995, pp. 12-14.
- Steinmetz, C.H.D. (1990). *Hulp aan slachtoffers van ernstige misdrijven: effecten van slachtofferhulp en primaire opvang*. Gouda: Quint.
- Steinmetz, C.H.D. (1992). 'Slachtoffers in de beroepssfeer', in: *Justitiële verkenningen*, 18 (1), 9-25.
- Steinmetz, C.H.D. & Savornin Lohman, P.M. de (1995). 'Agressie en geweld: de aanpak' (45-52), in: *Praktijkreeks Arbo & Milieu*. Alphen aan den Rijn/ Zaventem: Samsom Bedrijfsinformatie.
- Stienstra, H. & Woldendorp, T. (1995). *Advisering inzake verbouwing huisvesting van Sociale Dienst Amsterdam Rayonkantoor Slotervaart/ Overtoomse Veld; Lokatie: Delflandplein 9a, Amsterdam*. Amsterdam: Van Dijk, Van Soomeren en Partners.
- Stienstra, H. & Woldendorp, T. (1995). *Advisering inzake verbouwing huisvesting van Sociale Dienst Amsterdam Rayonkantoor Geuzenveld/ Sloterveer; Lokatie: Plein 40-45 Amsterdam*. Amsterdam: Van Dijk, Van Soomeren en Partners.
- Swanton, B. & Webber, D. (1990). *Protecting counter and interviewing staff from client aggression*. Canberra: The Australian Institute of Criminology.

- Veraar, P. (1995). *Programma van Eisen arbeidsomstandigheden kantoren van de Sociale Dienst Amsterdam*. Amsterdam: Arbodienst GG & GD, Stafafdeling Onderzoek & Ontwikkeling (concept).
- Velden, P. van der, Kleber, R. & Mittendorff, C. (1995). 'Agressie en geweld: Gevolgen, Arbowet en preventie', in: *Sociaal Bestek*, 9, 19-21.
- Wissema, J.G., Messer, H.M., Wijers. G.J. (1993). *Angst voor veranderen? Een mythe! Of: hoe u veranderingsbereidheid op de werkvloer vergroot*. Assen: Van Gorcum.
- Woldendorp, T., Soomeren, P. van & Stienstra, H. (1994). *Beveiligingsadvies GSD Raadhuisstraat*. Amsterdam: Van Dijk, Van Soomeren & Partners.

**STEINMETZ advies & opleiding** is een trainings- en adviesbureau dat werkt vanuit een psychologisch perspectief. Ingrijpende gebeurtenissen voor werknemers en/of management, zoals ervaringen met criminaliteit (w.o. agressie en seksuele intimidatie), bedrijfsongevallen en veranderingen binnen de organisatie (reorganisatie, verzelfstandiging en fusie), staan hierbij centraal. Steinmetz advies & opleiding werkt in opdracht van het bedrijfsleven (w.o. de industrie), non-profit instellingen en de overheid.

Steinmetz advies & opleiding is gespecialiseerd in de aanpak van agressie, geweld en seksuele intimidatie en de nadelige gevolgen ervan, volgens de eisen van de Arbouwet. De activiteiten van het bureau behelzen advies en begeleiding bij beleidsontwikkeling alsook instrumentontwikkeling en het verzorgen van trainingen. Hierbij wordt aandacht besteed aan het verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening. Ook ondersteunt Steinmetz advies & opleiding bedrijven en instellingen bij calamiteiten (zoals beroving, grootschalig seksueel misbruik, gijzeling, een ernstig bedrijfsongeval met doden en/of ernstig gewonden, grootschalig ontslag en een ernstige vertrouwensbreuk tussen leiding en werkvloer). De werkzaamheden op dit gebied bestaan uit het begeleiden van het crisismanagementteam en het bieden van psychosociale opvang.

## **Judith Huber (1962)**

Klinisch psychologe, afgestudeerd in de richting Psychologie van Arbeid en Gezondheid. Vanaf 1993 is zij werkzaam bij Steinmetz advies & opleiding als trainer/adviseur en als zodanig is zij betrokken bij diverse projecten rond agressie, seksuele intimidatie, slachtofferhulp en crisismanagement voor zowel profit als non-profit organisaties. Van haar is het boek 'Agressie en schokkende gebeurtenissen in de GGZ; een beleidsmatige aanpak vanuit arbo-perspectief' verschenen. Tevens is zij mede-auteur van het boek 'Agressie en geweld op de werkplek; handleiding voor het ontwikkelen van een opvangbeleid'.

## **Nathalie S. Poll (1966)**

Arbeid- en organisatiepsychologe. Aan de Universiteit van Amsterdam heeft zij onderzoek gedaan naar 'vrouwen en werkstress'. Vanaf 1994 is zij werkzaam bij Steinmetz advies & opleiding als trainer/adviseur en als zodanig betrokken bij diverse projecten rond agressie, criminaliteit en slachtofferhulp, voor zowel profit als non-profit organisaties. Daarnaast

is zij tot september 1996 werkzaam geweest als docent aan de vakgroep Arbeid- en Organisationspsychologie van de Universiteit van Amsterdam, waar zij onder andere doceerde in organisatie-theorie, manageriële besluitvorming en organisatieverandering.

**Carl H.D. Steinmetz (1951)**

Psycholoog en victimoloog. Vanaf 1988 tot en met 1992 was hij directeur van het Instituut voor Psychotrauma. In 1990 promoveerde hij op het proefschrift 'Hulp aan slachtoffers van ernstige misdrijven'. Sinds 1992 is hij directeur van Steinmetz advies & opleiding te Amsterdam. Hij publiceerde op de volgende terreinen: ziekteverzuim in het Nederlandse onderwijs, criminaliteitspreventie, slachtofferrisico's, slachtofferhulp, bedrijfsongevallen en agressie in het bedrijfsleven, en grootschalige rampen. Verder is hij adviseur en trainer.

Van Dijk, Van Soomeren en Partners BV is een onafhankelijk onderzoeks- en adviesbureau dat werkt in opdracht van de overheid, particuliere instellingen en het bedrijfsleven. Van Dijk, Van Soomeren en Partners is o.a. gespecialiseerd in onderzoek en advisering op het terrein van criminaliteit (w.o. agressie, geweld en seksuele intimidatie) en criminaliteitspreventie. De activiteiten van het bureau houden zowel ontwerptechnisch/bouwkundig werk in (ontwerp van het gebouw, de ruimten en de inrichting), als organisatie-advisering.

**Paul van Soomeren (1952)**

Directeur van het particulier onderzoeks- en adviesbureau Van Dijk, Van Soomeren en Partners. Van Soomeren heeft vele onderzoeken en geschriften over veiligheid en criminaliteitspreventie op zijn naam staan. Deze publikaties betreffen o.a. het bedrijfsleven (bijv. de eerste Nederlandse slachtoffer-enquête onder het bedrijfsleven), non-profit instellingen (sociale diensten, ziekenhuizen, zorginstellingen, scholen, woningbouwverenigingen, e.d.), alsmede de rijksoverheid en gemeenten (criminaliteitspreventie, integraal veiligheidsbeleid, politie, justitie). Naast zijn werkzaamheden als onderzoeker en publicist is Van Soomeren tevens werkzaam als adviseur en trainer.

# Trefwoordenregister

5W-cyclus 102

-stappen 51, 53, 87

-stappenplan 40

## A

Aanpak

geïntegreerde 96

Algemene Bijstandswet (ABW) 47, 107

Afhankelijkheidssituatie 14

Agressie 9, 10, 11, 12, 17, 19, 18, 31, 41, 50, 51, 54, 100

definitie 11

gevolgen van 19, 21, 28

oorzaken van 15, 55

-traject 51

Ambitieniveau 61, 64

Anti-agressiebeleid 19, 32, 33, 40, 41, 43, 47, 52, 60, 84, 85, 87, 89, 103

Arbeidsomstandigheden 56

-wet (Arbowet) 10, 12, 17, 21, 32, 41, 84, 95, 107

Arbeidsongeschiktheid 10, 34

Arbobeleid 103

-(s)cyclus 18, 19, 32, 40, 47, 50, 53, 87

Arbodienst 52

Arbojaarverslag 103

Arbozorg 11

## B

Backoffice-proces 14

Bedrijfsmaatschappelijk werk 73

Bedrijfsopvang

zie: Opvang

Bedrijfsslachtoffer-enquête 53, 85, 93, 95

Beleidskeuzen 97

Bouwtechnische aspecten 33, 60, 96

Burn out 21, 26, 38, 73

## C

Casemanagement 106

Checklist 19, 60, 61, 64, 87, 96

Gebouw en Omgeving 42, 60, 85, 93, 98

Clëntvolgsystemen 106

Collegialiteit 34, 35, 36, 38, 66, 74, 101

Communicatieplan 95

Compartimentering 63

Criminaliteit 12, 17

Cultuur 59

    macho- 67, 91

    -omslag 43, 44, 59, 65, 81, 85, 99

    organisatie- 21

Customerservice 105

## D

Dienstverlenende sector 9, 11, 13, 27, 31, 47

Dienstverlening 21, 69, 105

Discriminatie 12

DP-RIS

    zie: Draagvlakvergroten en Procesmatige RISico-inventarisatie en  
    -evaluatie

Draagvlak 32, 42, 43, 44, 51, 59, 65, 85, 89, 92, 95, 99, 100

Draagvlakvergroten en Procesmatige RISico-inventarisatie  
    en -evaluatie 42, 57, 85, 93, 98

Draaiboek 52, 67, 70, 85

Drie-gesprekken-opvangmodel 38

## E

Einde-middagbijeenkomsten 100

Effectbewaking en -evaluatie 43, 102, 104

Ervaringsdeskundigen 62

Evaluatie-onderzoek 80, 85, 104

## F

Formatieplaats 81

Frontoffice-proces 14

## G

Gebeurtenissen, schokkende

    zie: Teamgericht Werkoverleg over Agressie en Schokkende  
    gebeurtenissen

Geweld (tegen de instelling) 12

Gespreksprotocol 78

Gespreksvaardigheden 75, 105

Groepsdynamiek 78

Groepsgesprekken 66

## H

Herbeleving 23

Hulpverlening

professionele 38, 39, 73

## I

Imago 43

Implementatie 70, 74, 97, 98

Incidenten

extreme 39

lichte 38

zwaardere 38

Incidentenregistratie 82, 85, 103

-systeem 34

Intakegesprek 49, 54

Intimidatie 12

seksuele 11, 12

Isolatie 63

## K

Ketenanalyse 106

Klachten

lichamelijke 23, 55

Klachtenregistratieformulier 72

Klantgerichtheid 14, 106

Kwaliteitscontrole 103

## L

Logboek 103

Lijnfunctionarissen 63

## M

Maatregelen

alternatieve 62

fysieke 31

materiële 33

organisatorische 34

proactieve 20, 87

Ministerie van Justitie 79

Missie 41, 51 91, 99

Mission statement

zie: Missie

## N

Nationale Woningraad 9

Nazorg 36  
Non-profitinstellingen 13, 15, 18, 47  
Normtijd 96

## O

Omgevingsfactoren 33  
Ondernemingsraad 98  
Ontkenning 23, 24  
Opvang  
    bedrijfs- 35, 91, 100  
    -beleid 17, 32  
    -gesprek 38  
    groeps- 74  
    -model 38  
    -protocol 73, 100  
    -regeling 52  
    -training 73, 85  
    verlengde 74  
Organisatiecultuur  
    zie: Cultuur  
Organisatieveranderingsprocessen 98, 104

## P

Plan van aanpak 42, 58, 101  
Planmatig werken 87, 89  
Personeelsbeleid 16, 105  
Pilotonderzoek 50, 57  
Post Traumatische Stress Stoornis (PTSS) 21, 25, 39, 73  
    acuut 25  
    chronisch 25  
    met verlaat begin 25  
    partiële 26  
Preventie  
    fysieke 33, 96, 101  
    primaire 33  
    secundaire 33, 35  
    sociale 33, 34  
Privacy 13, 59, 62, 102  
Proces  
    -begeleiding 62  
    -bewaking 43, 102  
    -evaluatie 43  
Productieverlies 29  
Productschouw 79  
Programma van eisen 64

Projectmatige aanpak 90  
Projectplan 90  
Publiekscontacten 12, 13, 14, 47, 105, 107

## R

Registratie 82  
-formulier 82, 83  
-systeem 80  
RIAGG 98  
Risiko-analyse 42  
Risiko-inventarisatie en -evaluatie 42, 58, 59, 93, 95, 97  
Rollenspellen 75  
Rolmodellen 99

## S

Sanctiebeleid 72, 105  
Schade 21, 28, 29,  
Schadeclaims 29, 72  
Scholing 52, 72, 75, 101  
Slachtoffer 22  
-presentatie 66  
-registratie 83, 85, 103  
Sociaal Medisch team 52  
Standaardongevallenformulier 52  
Strategieën  
cognitieve 23  
actie- 23  
Stress 24, 27

## T

Teambijeenkomsten 78  
Teamgericht Werkoverleg over Agressie en Schokkende  
gebeurtenissen 21, 56, 66, 77, 78, 79, 100  
Tevredenheidsonderzoek 69  
Trauma 73  
TWAS  
zie: Teamgericht Werkoverleg over Agressie en Schokkende  
gebeurtenissen

## V

Veiligheidsaudits 96  
Veiligheidsbeleid  
zie: Opvangbeleid  
Veranderingsbereidheid 87, 89, 99  
Vertrouwenspersonen 36

Verwerking 21, 22, 23, 25, 35, 55, 73  
- (s)proces 24, 57  
- (s)stoornis 25, 35  
Victimisatie  
    secundaire 25, 65  
Voorlichting 65, 82, 101  
Vragenlijst 104

## W

Welzijn 28  
Werkdruk 16, 57, 59, 68, 92  
Werkklimaat 21, 28, 34  
Werkomstandigheden 56  
Werkoverleg 36, 38, 52, 70, 79, 100  
Woningbouwcorporatie 9, 31, 106  
Workshop 100

## Z

Zeepkistbijeenkomsten 44, 45, 85, 99

'Als je niet direct regelt dat mijn elektra weer wordt aangesloten, weet ik je thuis te vinden. Zag ik je laatst niet dat huis op de Lindengracht binnengaan?'

Veel mensen die werkzaam zijn in de dienstverlenende sector worden regelmatig met agressieve opmerkingen van klanten geconfronteerd. En helaas blijft het lang niet altijd bij woorden. Gezien de toename van incidenten kan worden vastgesteld dat dit soort agressie de laatste jaren blijkbaar een 'normaal' maatschappelijk verschijnsel is geworden. De fysieke en psychische schade die hierdoor geleden wordt is niet alleen vervelend voor de direct betrokkenen, ook organisaties lijden aanzienlijke (financiële) schade. Deze ontwikkelingen waren voor de Sociale Dienst Amsterdam aanleiding om een anti-agressieproject op te zetten. De uitkomsten van dit succesvol verlopen project zijn verwerkt in deze uitgave. Door de unieke aanpak is dit boek ook bruikbaar voor andere dienstverlenende organisaties en ondernemers die agressie van cliënten tegen het personeel willen bestrijden. De talloze praktijkvoorbeelden, oplossingen en tips maken van deze uitgave een handige informatiebron bij het opzetten van een serieus anti-agressiebeleid. Bovendien zal met de aanpak van agressie gelijktijdig de kwaliteit van de dienstverlening toenemen. Zo worden met dezelfde inspanning meerdere doelen bereikt.



Steinmetz  
advies & opleiding



van dijk, van soomeren en partners

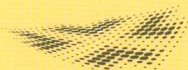
Justitie



Ministerie van Justitie

Dienst Preventie, Jeugdbescherming & Reclassering

sociale dienst amsterdam



Sdu Uitgevers



ISBN 90-12-08399-0



9 789012 083997