

Achtergrond literatuur

1. TZAS in de afdelingen Intensieve en Ondersteunende Behandeling

ER ONTSTAAT EEN KLIMAAT WAARIN JE JE VEILIGER KUNT VOELEN

In de afdelingen Intensieve- en Ondersteunende Behandeling is men gestart met Teamgericht Zorgoverleg over Aggressie en andere Schokkende gebeurtenissen (TZAS).

TZAS komt in de praktijk neer op een regelmatig terugkerend groepsgesprek van samenwerkende collega's, liefst met hun leidinggevende als gespreksleider. Daarin bespreken de medewerkers de opvang na agressie en andere schokkende gebeurtenissen en veilig(er) werken in de afdeling.

Ervaringen delen

De doelen van TZAS zijn: praten over eigen ervaringen met kleine en grote incidenten, ventileren van emoties en het bevorderen van effectieve collegiale steun. Verder het verkennen van knelpunten en het zoeken naar oorzaken en oplossingen rondom de opvang na agressie en andere schokkende gebeurtenissen. En het veilig werken in de afdeling, waarbij preventie van incidenten een belangrijk aandachtspunt is. Tenslotte wordt het nemen van maatregelen besproken en geëvalueerd

Accu opladen

Via TZAS kunnen collega's gestructureerd met elkaar op het werk praten over de eigen ervaringen met agressie en andere 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 andere schokkende gebeurtenissen. Door het regelmatig voeren van TZAS wordt het gewoon over ervaringen met agressie en andere 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 TZAS kan die gewoonte ontstaan, het praten over agressie en andere schokkende gebeurtenissen wordt dan niet meer als iets bijzonders gezien. De drempel om over de eigen ervaringen te praten is verlaagd.

Maatregelen

Naast het bespreekbaar maken van agressie en andere schokkende gebeurtenissen is TZAS gericht op het oplossen van knelpunten in de opvang en veiligheid in de afdeling. Gezamenlijk wordt een analyse gemaakt van knelpunten en worden er oplossingen bedacht. De uitwerking wordt aan enkele deelnemers aan het gesprek gedelegeerd. Zij komen met een concreet voorstel voor te nemen maatregelen. Uiteindelijk beslist het team als geheel of de maatregelen daadwerkelijk worden uitgevoerd. In de uitgangspunten bij TZAS staat dat het lijnmanagement verantwoordelijk is voor opvang en veiligheid. Verder moeten medewerkers deskundig zijn op het gebied van opvang en veilig werken. En tenslotte is collegiale steun van groot belang.

Opvang

TZAS is een opvangprotocol, waarmee je ervaringen kunt uitdiepen, vanuit het perspectief van de betrokkenen. Zo komen de knelpunten in de opvang beter in beeld. Via het ontstane inzicht kan het team zelf oplossingen bedenken en in de praktijk brengen. Via TZAS-opvang in het eigen team krijgen deelnemers meer zicht op hoe zij ervaringen met agressie en schokkende gebeurtenissen verwerken. Je maakt de ervaringen bespreekbaar. Verwerken is onderkennen dat er een veranderde kijk optreedt wat betreft: de ervaring, jezelf en de omgeving. Verwerken is het repareren van de veranderde kijk door het reconstrueren van de ervaring. Door de ervaring een plaats te geven in je eigen leven. En tenslotte door het afleggen van de slachtofferstatus.

Veilig klimaat

TZAS-opvang heeft vooral effect op het werkklimaat en de collegiale samenwerking. Als door TZAS-opvang betrokkenen van agressie en schokkende gebeurtenissen zorgvuldiger met elkaar omgaan ontstaat er een klimaat waarin je je veiliger kunt voelen. Dus zonder consequenties voor de eigen positie. En je kunt vollediger praten over oorzaken en gevolgen van een gebeurtenis. Je leert het achterste van je tong te laten zien. Als je verder eenmaal de oorzaken en gevolgen van incidenten beter in kaart brengt, kun je eenvoudiger oplossingen vinden.

Opvang als instrument voor veiligheid

Bij het ontbreken van opvang voelen getroffen medewerker(s) zich door de organisatie genegeerd en niet begrepen. De bereidheid om mee te werken aan het traceren van oorzaken en gevolgen van het incident is dan ook niet al te groot. Het treffen van goede maatregelen blijft dan ook moeilijk. TZAS-opvang geeft als het ware de voorwaarden om met betrokkenen over veiligheid te kunnen praten. TZAS-opvang is geen vervanging van de gesprekken bij opvang na ernstige incidenten. (beleidsnota Agressie, sept. 1993).

Reacties

Bij de introductie van TZAS in Dennenrust A liepen de reacties nogal uiteen. Aan de ene kant hoorde je de verzoeking: Nog een overleg erbij. Anderen uitten zich ongeveer zo: Heel goed dat er vanuit de afdeling ruimte komt om over dit soort zaken te praten. Enkelen hadden het idee dat TZAS een soort veredelde intervisie zou zijn die veel tijd zou kosten voor ermee te werken viel. Uiteindelijk vond iedereen wel: Laten we er gewoon mee aan de gang gaan en dan zien we wel. In het begin was het nog wel moeilijk omdat veel mensen nog niet goed thuis waren in de materie.

Ervaringen

Bij het uitwisselen van ervaringen met TZAS kwamen nogal wat reacties los. De voortgang was te traag, waarschijnlijk nog als gevolg van de onbekendheid met het werken volgens de vereiste methode. Veel feiten werden meermaals herhaald. Iemand vond dat er nog te weinig gebeurde met de voorgestelde oplossingen. Ook werd een voorkeur genoemd voor het direct bespreken na een incident. Dus niet nog eens veel later in een apart overleg, waarbij aangetekend werd dat TZAS niet bedoeld is voor de verwerking van een voorval maar onder andere om te komen tot een protocol met daarin beschreven wat er moet gebeuren ter optimalisering van opvang en nazorg. Soms afgekapt worden in je verhaal was een ander punt. Hierbij speelt dat de gespreksleider gebonden wordt door tijd en structuur, waardoor de inbrenger zich beperkt kan voelen. Verder was er een vraag of TZAS niet dood zou bloeden als er niets schokkends wordt ingebracht omdat er niets in die richting is gebeurd. Moet dan aan schokkend een iets andere betekenis worden gegeven?

Drempelverlagend

Volgens ons hadden veel van voornoemde punten te maken met kinderziekten. Andere punten waren dat TZAS drempelverlagend werkt. Ook anderen lopen dus tegen problemen aan. Gebeurtenissen krijgen een plaats doordat je expliciet gelegenheid krijgt over jouw ervaringen te praten. Het kan een goed gevoel geven dat er tijd voor jou wordt vrijgemaakt. Je wordt niet be- noch veroordeeld. Er wordt geen waardeoordeel aan het incident gekoppeld. Als een voorval voor jou schokkend is dan nemen anderen je daarin serieus. Uiteindelijk ontstaat er bijvoorbeeld een protocol dat leidt tot professioneler omgaan met incidenten. De structuur en de methode zijn duidelijk, dat wordt als prettig ervaren. Er wordt daadwerkelijk naar oplossingen gezocht en het blijft niet alleen bij praten. Ook het bewuster omgaan met opvang en zorg voor anderen werd genoemd, evenals het gezamenlijk kijken naar aspecten van veiligheid.

Kinderziektes overwonnen

Het blijft een feit dat de één enthousiaster is over TZAS dan de ander. Dat zal waarschijnlijk zo blijven. Wij vinden, dat nu de kinderziektes zo'n beetje overwonnen zijn, het een nuttig overleg is. Vooral de aandacht die een medewerker nu na een incident krijgt, vinden wij zeer positief. De knelpunten bij opvang en veiligheid worden verder uitgediept evenals de analyse van mogelijke oorzaken. Heel duidelijk is dat er direct maatregelen aangestuurd kan worden doordat medewerkers zich bezig houden met mogelijke oplossingen ter preventie of om tot een betere opvang en veiligheid te komen.

Natasja v.d. Bergh en Hans Rosendaal Dennenrust A

2. Teamgericht Zorgoverleg over Agressie en Schokkende gebeurtenissen

Verrassende bijeenkomst over agressie

Sinds oktober 1996 houden zes units van de categorie Langdurige Behandeling regelmatig een TZAS bijeenkomst. (Teamgerichte Zorgoverleg over Agressie en andere Schokkende gebeurtenissen). Dit is een manier om met alle medewerkers van een unit een schokkende ervaring uit te diepen. Het is een methode om de opvang en veiligheid in een unit te evalueren en te verbeteren.

Puzzel

Op 25 maart verzorgde de werkgroep TZAS een zogenoemde productschouw. Tijdens deze bijeenkomst konden we op een verrassende en creatieve manier kennismaken met wat TZAS inhoudt en wat het al voor de units heeft opgeleverd. Iedere unit deed dat op eigen wijze.

Sparrenhof B en Dennenrust B presenteerden zich met een puzzel. Op ieder stukje van de puzzel stond een kernwoord of een associatie bij TZAS. Hebron A bracht de laatste fase van een TZAS bijeenkomst in beeld. De medewerkers lieten zien hoe ze na de brainstormfase concrete afspraken maakten. Beukenhorst B had een schilderij ontworpen. Een beukenboom waaraan een vangnet (TZAS) hangt voor de beukennoten (emoties). Daarnaast bracht de unit een TZAS-meezinger ten gehore.

Registratie

De registratie van agressie en schokkende gebeurtenissen kreeg in de presentatie van Beukenhorst A aandacht. Door deze registratie werd helder hoeveel en welke agressie in een unit voorkomt. Zo nodig kun je het beleid erop aanpassen.

Helder

TZAS is helder en duidelijk. Een medewerker van Beukenhorst A vertelde een patiënt over een TZAS bijeenkomst waarin zij centraal had gestaan, en liep daarna de bijeenkomst met haar nog eens stap voor stap door. Dat bleek uitermate zinvol en vruchtbaar. Wie weet iets om in de toekomst nader te ontwikkelen? Dennenrust A had op flapovers de voors- en tegens van de TZAS in kaart gebracht. De uiteindelijke conclusie: de ene collega blijkt wat enthousiaster dan de ander, maar allen beschouwen het als een zeer nuttig overleg. Namens de werkgroep TZAS vertelde Henri Gritter het een en ander over de invoering van de TZAS. Hiervan zijn de teambijeenkomsten en de training van de gespreksleiders een onderdeel. De werkgroep heeft zich vooral bezig gehouden met het maken van een vaste werkinstructie TZAS. Daarbij kwamen veel vragen en knelpunten aan de orde zoals: wie moet er bij een TZAS aanwezig zijn, frequentie, tijdsdruk, verantwoording, doorverwijzing en afstemming. Van dit alles is een draaiboek gemaakt. Daarin staat het doel en de opzet van TZAS. Daarnaast zijn er de meest gestelde vragen (en antwoorden) over TZAS in terug te vinden. Het draaiboek is ontworpen voor de afdelingen Ondersteunende en Intensieve Behandeling. Roel de Jonge, die de middag presenteerde, bood het draaiboek aan aan Ruud Wind, hoofdverpleegkundige Ondersteunende Behandeling en Peter van den Berg (hoofd P&O).

Ziekteverzuim

Agressie en schokkende gebeurtenissen zijn mede oorzaak voor langdurig ziekteverzuim. Door het regelmatig voeren van TZAS kan er een klimaat ontstaan om over agressie en andere schokkende gebeurtenissen te praten. Het schept in ieder geval systematisch een gelegenheid om emoties te delen en begrip voor elkaar te tonen. De ene keer geef je ondersteuning aan je collega, de volgende keer profiteer je juist van de ervaringen van die collega. Een goede gelegenheid om de eigen accu weer op te laden. Peter van den Berg sprak de verwachting en hoop uit dat dat in het ziekteverzuim terug te vinden zal zijn.

Irma Kors, Maatschappelijk werker

3. Uitkomsten van de training TZAS: een schouw

Hier volgt een impressie van de schouw zoals die in Bloemendaal is gehouden ter afsluiting van het traject TZAS dat de circuits Atlantis en Lucas Lindeboom Kliniek hebben gevolgd. De schouw heeft als doel personeelsleden van Bloemendaal en ook andere psychiatrische ziekenhuizen, te informeren over het verloop en de uitkomsten van de training Teamgericht Zorgoverleg over Agressie en andere Schokkende gebeurtenissen (TZAS). Hiermee willen we bereiken dat de teams hun activiteiten rondom opvang en veiligheid op elkaar en op beleidsniveau af gaan stemmen. Ook kan de schouw stimulerend zijn voor die werknemers en instellingen die nog weinig bezig zijn met het thema agressie op het werk. Aan de hand van zelfgemaakte posters hebben deelnemende teamleden en zorgcoördinatoren verslag gedaan van de volgende onderwerpen:

- persoonlijke ervaringen met het traject opvang en veiligheid
- opvang en veiligheidsbeleid: knelpunten en verbeteringen
- uitkomsten van de incident- en slachtoffer-registratie
- de toekomst van de methode TZAS

Verder zijn de trainers ingegaan op het verloop van het traject.

Ervaringen met de methode TZAS

Teamleden

Een activiteiten-begeleider geeft een overzicht van de vele opmerkingen over TZAS: 'Het is informatief om een ander z'n verhaal te horen, je leert ervan. Je wordt je ervan bewust dat ook kleine incidenten hinderlijk kunnen zijn om prettig te werken. De gevolgen die incidenten kunnen hebben worden serieus genomen. Je ontdekt dat een incident nog leeft, het stimuleert om een incident te verwerken. Je kan je boosheid uiten en ook eens met humor naar de werksituatie kijken. Het is goed om de andere positie van het ondersteunend personeel te beseffen. Een welkome aanvulling op het bestaande overleg. Gerichte vragen maken een incident helder en door de gebeurtenis los te koppelen van een beoordeling komt er ruimte om over de oorzaak en een oplossing na te denken. Je leert incidenten goed analyseren. De veiligheid op de zorgzaamheid wordt groter doordat er meer gesproken wordt over normen en waarden en de aanpak van agressie. We raken daardoor beter op elkaar afgestemd en het onderlinge vertrouwen wordt groter. Het is prettig om concreet bezig te zijn met de veiligheid in de werksituatie.'

'De punten van kritiek die ik gehoord heb zijn: Bij een grote groep is er te weinig individuele aandacht, ook is de tijd soms te kort om dieper op een onderwerp in te gaan. Het gesprek loopt heel gestructureerd, die strakke lijn is soms een beetje vermoeiend.'

Een verpleegkundige vertelt over de teambijeenkomsten: 'Ik heb de teambijeenkomsten als positief ervaren, ik merkte dat we als team op één lijn kwamen te staan ten aanzien van agressie. Vooral het bespreken van onze normen en waarden was goed. Ik had al veel eerder over deze onderwerpen willen praten met mijn collega's. Ook is het lekker dat we elkaar hierdoor beter leren kennen.'

Een andere verpleegkundige beschrijft de veranderingen in het team: 'Vroeger werd je na een incident wel opgevangen, maar anders. Nu is er ruimte voor die gevoelens van woede en angst. Dat maakt de TZAS bijeenkomsten heel intensief. Er komen ineens allerlei emoties boven die we nooit zo van elkaar hadden gezien. Tijdens het teamgericht zorgoverleg leren we van elkaar hoe je met agressieve patiënten om kan gaan, met welke aanpak je voorkomt dat de zaak uit de hand loopt. Dat zit soms al in kleine dingen: als we het gevoel hebben dat er iets fout gaat lopen, halen we vast asbakken en andere losliggende zware voorwerpen uit de buurt. Dat voorkomt al dat je letterlijk van alles naar je hoofd geslingerd krijgt.'

Zorgcoördinatoren

Een zorgcoördinator over TZAS: 'De vaste opzet van de TZAS biedt een goede structuur om ervaringen op zinvolle wijze te bespreken. De uitwisseling vindt plaats in een 'veilige omgeving', waarbij emoties ook goed aan bod komen. Door deze uitwisseling van ervaringen ontstaat er meer begrip en wordt het team hechter. In het algemeen kan met TZAS worden voorkomen dat incidenten zich gaan stapelen.

Verpleegkundigen die regelmatig gepest, getreiterd, of uitgescholden worden, gaan vroeg of laat het vak uit. Feitelijk leidt het laten praten over en het voorkomen van incidenten ook tot preventie van burn-out. Tijdens het teamgericht zorgoverleg bleek voor een aantal medewerkers de 'voldruppelende emmer' al voor driekwart gevuld! Er was in de eerste periode van het traject een grote behoefte om over vroegere ellende te spreken, soms van wel tien jaar terug. Voor sommige medewerkers leidde het oprakelen van oude ellende tot psychische nood. Zij hebben alsnog individuele opvang gekregen of hebben extern professionele hulp ingeroepen. Door het bespreken van de vroegere ellende werd duidelijk welke (negatieve) invloed deze ervaringen hadden op het huidige functioneren, zoals zenuwachtig worden als een patiënt gaat schreeuwen, of ontzettend kwaad worden als een patiënt dreigementen uit. Pas nadat het oude zeer was opgeruimd kon veiliger werken aandacht krijgen. Toen de excessen uit het verleden verteld waren en mensen hierdoor beter met deze negatieve ervaringen om konden gaan, is de nadruk komen te liggen op kleinere dingen. De laatste maanden bijvoorbeeld lag de nadruk op het nakomen van afspraken. Er bleek hierover veel onduidelijkheid. Wat was wel en wat was geen afspraak, etc. Deze onduidelijkheid was aanleiding voor agressieve uitbarstingen van patiënten en regelmatig vroegen medewerkers zich af of ze hun werk wel goed deden, ('heb ik de afspraak wel goed begrepen?'). Nu is duidelijk welke afspraken er liggen en is het vertrouwen dat collega's zich daaraan houden sterk verbeterd. Een opmerking van een patiënt bevestigde dit: Deze riep: 'one team, one voice'. Jullie zeggen allemaal hetzelfde, jullie hebben allemaal dezelfde uitspraak!

Een belangrijk resultaat van TZAS is verder de cultuurverandering op de afdeling: het is veel rustiger en medewerkers voelen zich veel zekerder, waardoor de agressie beter beheersbaar is. Het taboe om over agressie te praten is opgeheven, waardoor we veel beter van elkaar op de hoogte zijn hoe we in verschillende stressvolle situaties reageren. Ik zie dat het team nu heel constructief omgaat met incidenten: 'een crisis is geen beletsel meer'. In zijn algemeenheid vormt het Teamgericht Zorgoverleg een goed kader waarbinnen het opvangen na agressie en nadenken over het voorkomen van agressie goed tot hun recht komen. Ik heb niet de illusie dat met de methode TZAS alles is te voorkomen, maar doordat er aandacht voor is en er over gesproken kan worden, zijn de gevolgen minder desastreus. Het TZAS kost mij als zorgcoördinator wel veel energie. Zo moet ik er hard aan trekken dat maatregelen ook worden uitgevoerd. Toch is mijn motto over de methode TZAS: 'stom dat we er niet eerder aan zijn begonnen!'. Een zorgcoördinator gaat in op zijn positie als gespreksleider: 'Wat ik lastig vind aan het leiden van een Teamgericht Zorgoverleg is dat ik met mijn gevoelens blijf zitten. Er is nog geen echte plek voor mijn gevoelens over de incidenten die ik heb meegemaakt, of de verhalen die ik aanhoor. Wel komt er steeds meer uitwisseling met mijn zorg-coördinatoren over het TZAS. Verder is het ingewikkeld om van functie te 'verwisselen'. Je bent tijdens het Teamgericht Zorgoverleg gespreksleider, maar daarnaast ook collega en leidinggevende.'

Uitkomsten van de incidenten- en slachtofferregistratie

Een zorgcoördinator over de registratie op zijn afdeling: 'Sinds het begin van de training worden alle vormen van agressie gescoord: van pesten, treiteren, spugen en schelden tot lichamelijk letsel. De cijfers zijn vooral nog schrikbarend. De kleine vormen komen op onze afdeling zo'n vier keer op een dag voor. Op jaarbasis zijn er ongeveer 2000 voorvallen, per persoon zo'n zes keer per week. Een enorme stress. Deze cijfers moeten voorzichtig benaderd worden, maar toch moet je concluderen dat het veel ernstiger is en vaker voorkomt dan we in feite aannamen. Onze registratie gegevens hebben we vergeleken met de FONA-registratie. Hieruit blijkt dat incidenten nauwelijks officieel worden gemeld. Daardoor blijft agressie binnen de muren van een afdeling.'

Een andere zorgcoördinator over haar afdeling: 'Op de afdeling is het aantal kleine, verbale incidenten afgenomen met 40%! Ik vermoed dat de daling wordt veroorzaakt doordat we duidelijke omgangsregels hebben opgesteld, we onze grenzen duidelijk aangeven en veel meer onderhandelen met de patiënten'.

Een derde zorgcoördinator geeft aan welke functies de incidentenregistratie heeft voor de afdeling waar zij werkt: 'Een eerste functie van de registratie is het signaleren van ontwikkelingen op de afdeling. Enkele voorbeelden: Uit de registratie kwam naar voren dat op jaarbasis iedere patiënt ongeveer 140 keer agressief is. Ons inziens veel te vaak. We zijn daarom actief gaan onderhandelen en overleggen met de patiënt: hoe te handelen als hij agressieve uitlatingen heeft. Dit heeft rust gegeven voor zowel de patiënt als de medewerkers. Verder ontdekten we dat de registratie van het aanhoren van schokkende verhalen een duidelijke daling liet zien. Dit terwijl patiënten evenveel over hun incestervaringen leken te vertellen als een tijd geleden. Een belangrijke oorzaak van de daling in de registratie is waarschijnlijk dat de verhalen als minder schokkend worden ervaren. We leren om hier op een goede manier mee om te gaan. Het feit dat de registratie van schokkende verhalen aanhoren steeg in de weken nadat twee nieuwe medewerkers zijn aangenomen, bevestigt dit idee. Naar aanleiding hiervan is besloten een goed opvang en begeleidingstraject op te zetten voor nieuwe medewerkers waarin informatie en steun een belangrijk onderdeel in de inwerkperiode gaan vormen. Ten tweede is de registratie functioneel voor het toetsen van hypothesen. Het afgelopen half jaar is het aantal zware incidenten verminderd, maar verbale agressie toegenomen. We hebben hierover de volgende hypothese: de categorie patiënten die hier verblijft (SGA-patiënten) voelt zich machteloos en kan zich zeer moeilijk uiten, terwijl ze dat juist wel moet doen. Doet ze dit niet dan zal ze eerder fysiek agressief worden. We gaan nu toetsen of meer verbale agressie leidt tot minder fysieke agressie.'

4. ARBOBELEID

Door Dr. Carl H.D. Steinmetz en Drs. Erica P.J. Polak

OMGAAN MET AGRESSIE VERGT CULTUUROMSLAG

Agressie en geweld vormen in veel bedrijven en instellingen een toenemend probleem. Daartoe is een beleidsmatige aanpak nodig en een andere houding tegenover gewelddadige incidenten.

Het is nog maar vijf jaar geleden dat het bedrijfsleven het probleem van agressie en geweld heftig ontkende. Inmiddels is duidelijk dat dit verschijnsel verder gaat dan de roofovervallen op middenstanders, banken en benzinepompen. Psychiatrische inrichtingen, ziekenhuizen en huisartsen, gemeentelijke Sociale Diensten en woningbouwcorporaties, politie, justitie en het gevangeniswezen, allemaal hebben ze te maken met vormen van agressie van 'klanten' jegens hun medewerkers. Een paar voorbeelden geven een indruk van de omvang van het probleem. Bij een onderzoek onder zeventien psychiatrisch verpleegkundigen werd vastgesteld dat zij gezamenlijk werden geconfronteerd met tweeduizend agressieve incidenten op jaarbasis. Bij een zelfde aantal medewerkers aan de balie van een gemeentelijke sociale dienst werden tussen de vijfhonderd en duizend agressieve bejegeningen vastgesteld. Vooral bedreigingen kwamen veel voor. Er wordt al geruime tijd gewerkt aan verbeteringen op het terrein van de gebouwde omgeving, inrichting en technopreventie, de zogeheten beveiligingstechnologie. Daarnaast is een tweetal meer recente ontwikkelingen gaande om agressie te voorkomen en de opvang na agressie te realiseren.

Kwaliteit

In de eerste plaats is er een ontwikkeling vanuit het kwaliteitsdenken. Volgens deze deskundigen is de kwaliteit van het werk in het geding. Zij menen dat met een betere serviceverlening en meer samenhang tussen de produkten de agressie van klanten zou kunnen afnemen. Twee voorbeelden: Bij een intakegesprek bij een Gemeentelijk Sociale Dienst verzuimt men nog wel eens door de klant verstrekte gegevens te controleren met die van de belastingdienst. Als nu later bij toeval blijkt dat de uitkering ten onrechte werd verstrekt, zal het ongedaan maken ervan met de grootst mogelijke problemen gepaard gaan. Agressie is daarbij zeker niet uitgesloten.

In een psychiatrische inrichting is vaak voor de patiënt de samenhang zoek tussen het officiële behandelplan en de feitelijke werkzaamheden van het personeel. Dit kan zich uiten in agressie tegen het personeel.

Arbowet

Een tweede ontwikkeling komt van de overheid, die via de Arbowet agressie op het werk wil aanpakken, zowel van klanten jegens medewerkers als van medewerkers jegens elkaar. Werkgevers worden verplicht een zodanig beleid te voeren dat agressie, geweld en seksuele intimidatie worden voorkomen, evenals de nadelige gevolgen ervan. Concreet verplicht dat werkgevers tot het voeren van een veiligheids- en opvangbeleid. Recent is hierover door de Raad van State een advies uitgebracht. De voorgenomen wijziging van de Arbowet als gevolg van de EG kaderrichtlijn Veiligheid, Gezondheid en Welzijn legt werkgevers de plicht op om gevaren die werknemers lopen te laten inventariseren en evalueren met het doel deze te beheersen of, beter nog, te voorkomen. Deze verplichting geldt ook ten aanzien van agressie, geweld en seksuele intimidatie. De Arbowet is hier volledig van toepassing. Na een ernstig agressief misdrijf zal de werkgever dus hiervan onverwijld mededeling moeten doen aan het districtshoofd van de Arbeidsinspectie. Hij moet ook andere personen dan werknemers zo goed mogelijk beschermen tegen deze gevaren. Bovendien kunnen werknemers het werk onderbreken bij onmiddellijk gevaar, ook van gewelddadige aard.

Het hoort er bij

Tegen deze achtergrond heeft STEINMETZ advies en opleiding de consultatietraining Teamgericht Zorgoverleg over Agressie en Schokkende Gebeurtenissen (TZAS) voor lijnmanagers ontwikkeld. Alvorens de ontwikkelingen en de consultatietraining TZAS te schetsen, is het van belang de huidige bedrijfscultuur ten aanzien van agressie ter discussie te stellen. Bedrijfsleiding en medewerkers tolereren agressie van klanten jegens medewerkers. Verpleegkundigen zeggen bijvoorbeeld van psychiatrische patiënten dat agressie bij het ziektebeeld hoort; de patiënt is er dus niet verantwoordelijk voor. Bij de Gemeentelijk Sociale Diensten wordt agressie van de klant vergoelijkt; hij heeft het toch al zwaar en kan moeilijk van een uitkering rondkomen. Ook wordt beweerd dat agressie bij het werk hoort. Iemand die daar niet tegen kan moet maar een andere baan zoeken.

Zulke opvattingen over agressie impliceren dat medewerkers van bedrijven en instellingen bij de uitoefening van hun vak een zeker risico op de koop toe moeten nemen. Zo zijn er vele schrijnende voorbeelden van het gedogen van agressieve klanten. Dergelijke bedrijfsculturen verdienen een kritische revisie. In plaats van agressie te gedogen, zal je haar niet meer moeten accepteren. Dat is een fikse cultuuromslag. Maar als die niet plaatsvindt is elke aanpak van agressie tot mislukken gedoemd.

Werkoverleg

TZAS komt uit de hoek van het kwaliteitsdenken. Bij het voorkomen van agressie en seksuele intimidatie van klanten jegens medewerkers gaan we uit van drie principes:

- Elke agressieve en seksueel intimiderende bejegening is er één teveel.
- Het management is verantwoordelijk voor het voorkomen van agressie en seksuele intimidatie.
- Het management is verantwoordelijk voor een goede opvang na agressieve en seksueel intimiderende incidenten.

Cruciaal in dit verband is de vraag waarom het management daarvoor verantwoordelijk gesteld zou moeten worden. Deze verantwoordelijkheid vloeit voort uit de samenhang tussen enerzijds dienstverlening en producten, waaronder de bedrijfsvoering, en anderzijds het ontstaan van agressie.