



Agressie in toom



Hoe zet ik een **agressiebeleid** op in
mijn **organisatie**?

Inhoud

Wist u dat ...?	5
Onze visie	6 - 9
1. Waarom werken rond agressie?	6
2. Agressie door derden	6
3. Agressie is een en-enverhaal	7
4. Voor, tijdens en na	8 - 10
Een duurzaam agressiebeleid in 7 stappen	11 - 15
1. Creëer een draagvlak	13
2. Zet overlegstructuren op	13
3. Analyseer de situatie	14
4. Bepaal een strategie en plan van aanpak	14
5. Onderneem acties, implementeer	15
6. Evalueer	15
7. Stuur bij en veranker	15
Voorwaarden voor succes	16
Wat kan Groep IDEWE u bieden?	17 - 18
1. Informatie	17
2. Beleid	17
3. Opleidingen, supervisie	18
4. Individuele en groepsondersteuning	18



**“Werknemers die
agressie meemaken
hebben een lager
psychosociaal
welzijn dan
werknemers die
geen agressie
meemaken.”**

Wist u dat ...?

- 1** **Eén op de negen werknemers** in België komt in aanraking met agressie op de werkplek (onderzoek Groep IDEWE, maart 2019).
- 2** Werknemers die agressie meemaken hebben een **lager psychosociaal welzijn** in vergelijking met werknemers die geen agressie meemaken. Dat uit zich enerzijds in een lagere tevredenheid, minder bevoegtheid en een lagere blijfintentie, en anderzijds in meer werkgerelateerd verzuim, meer stress, een hogere mate van emotionele uitputting en distantie en een verhoogd risico op burn-out.
- 3** Een **preventief agressiebeleid** draagt bij tot vermindering van arbeidsongevallen, tot meer efficiëntie, meer omzet en minder conflicten.
- 4** Elke organisatie is **wettelijk verplicht** om een beleid te voeren met betrekking tot agressie (Codex I.3 Preventie van psychosociale risico's op het werk).
- 5** Al sinds de Welzijnswet van 1996 geldt dat de werkgever de kosten moet dragen van gespecialiseerde psychologische ondersteuning na agressie. Het is dus belangrijk als werkgever om **opvang en nazorgmogelijkheden** uit te werken en aan te bieden aan de werknemers.

Onze visie

Waarom werken rond agressie?

In veel werkomgevingen worden werknemers geconfronteerd met agressie. De gevolgen, zowel voor de werknemers en het team als voor de organisatie, mogen niet worden onderschat.



Agressie door derden

We maken een onderscheid tussen agressief gedrag gesteld door werknemers en agressief gedrag gesteld door derden zoals klanten, burgers, cliënten, patiënten, bezoekers, leveranciers.

Voor agressie-incidenten tussen werknemers onderling verwijzen we naar de interne procedure via de vertrouwenspersonen en de preventieadviseur psychosociale aspecten. De wet heeft nauwkeurig omschreven hoe organisaties die moeten uitwerken.

Voor agressie door derden is er een andere ondersteuning vanuit de organisatie nodig, want op dit gedrag heeft de organisatie weinig of geen impact. Vandaar het belang om daarover een beleid uit te werken.

Agressie is een en-verhaal

Omgaan met agressief gedrag is een gedeelde verantwoordelijkheid. Het gedrag van werknemers en leidinggevendenden is onlosmakelijk verbonden met de dynamiek op teamniveau en de organisatiecultuur. Op het individuele niveau kan actie worden ondernomen door werknemers inzicht te verschaffen in de verschillende vormen van agressief gedrag en hoe daarop te reageren. Op het groepsniveau staat een goed functionerend team centraal.

Onderling overleg, duidelijke afspraken tussen collega's, sociale steun van leidinggevendenden en collega's zijn factoren die ertoe bijdragen dat situaties niet uitmonden in agressie-incidenten. Tot slot is het noodzakelijk dat de organisatie individuele en groepsgebonden maatregelen kadert en aanstuurt.

De uitwerking van het agressiebeleid moet alomvattend zijn. Om dat planmatig uit te werken, hanteren we **zes pijlers**:

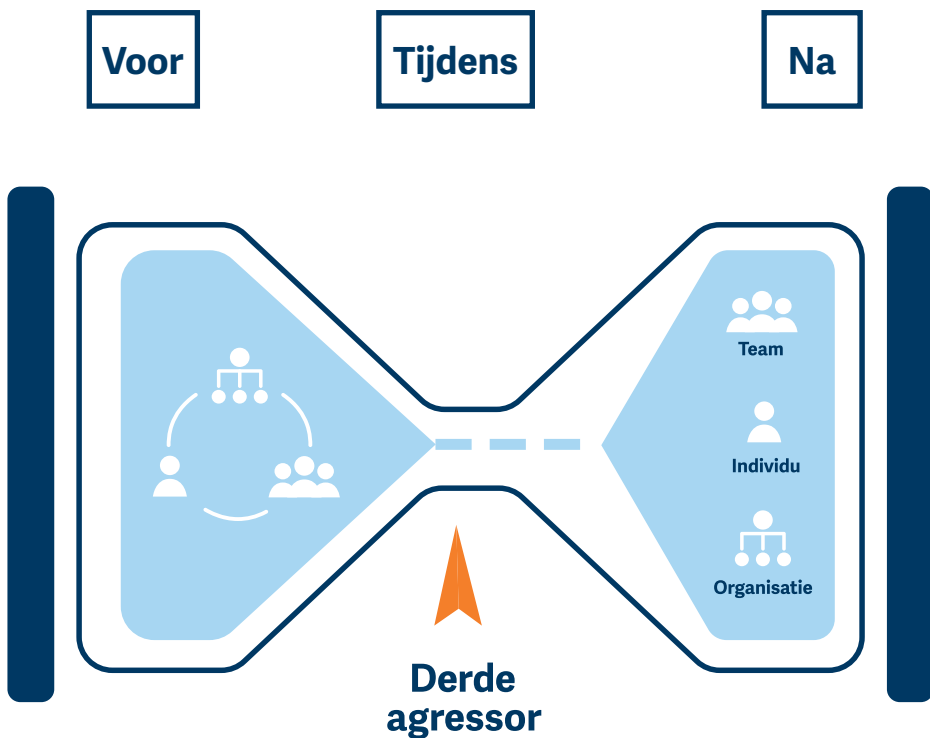


De drie linkse pijlers (registratie van agressie, veilige werkprocessen, veilige werkomgeving) omvatten voornamelijk materiële en omgevingsfactoren. De drie rechtse pijlers (competentieversterking, teambespreking, opvang en nazorg) situeren zich op relationeel en gedragsniveau.

Voor, tijdens en na

Om tot een optimale agressiebeheersing te komen, is het van cruciaal belang om inspanningen te leveren voor, tijdens en na mogelijke incidenten. Volgend 'zandlopermodel' geeft een duidelijk beeld over hoe een organisatie agressie kan benaderen.





Dit model geeft aan dat men inspanningen moet leveren voor, tijdens en na mogelijke incidenten en dat zowel op individueel niveau als op team- en organisatieniveau.



Voor agressie optreedt kunnen **preventieve opleidingen** zorgen voor een hoger competentieniveau bij werknemers, wat agressie-incidenten kan voorkomen en beheersen. Maar dat is niet voldoende. Structurele preventie is een noodzaak om het risico op een agressie-incident te verkleinen. Daartoe kan een organisatie verschillende acties ondernemen, bijvoorbeeld door een **agressieprotocol** uit te werken en bekend te maken bij alle werknemers. Op teamniveau kunnen preventief afspraken worden gemaakt. Denk daarbij aan het mogelijk optreden van gewenning aan agressie, wat bij ieder individu verschillend kan zijn. Daarover afstemmen en dezelfde boodschappen aan derden geven kan agressie inperken.

Tijdens een agressie-incident is de bewegingsruimte beperkter en moet men terugvallen op **technieken** die men heeft aangeleerd om het **agressieve gedrag een halt toe te roepen**. Vandaar de zandlopervorm binnen dit model.

Na een incident aandacht besteden aan **opvang** en **nazorg** beperkt de impact en de mogelijke schade. Daarbij is het ook belangrijk om op de drie niveaus – individu, team, organisatie – te handelen. Naar aanleiding van deze curatieve aanpak, kan dan de **preventieve aanpak** van agressie weer worden bijgestuurd.

Een duurzaam agressiebeleid in 7 stappen

Een goed beleid wordt op een systematische wijze gevoerd binnen het systeem voor risicobeheersing. Het vertrekt vanuit een analyse van de problemen en de risico's.

De verantwoordelijkheid voor dat agressiebeleid ligt bij de werkgever.

De actoren van dat beleid zijn de werknemers, de leidinggevenden, de preventiedienst en ook de werkgever.

Een beleid omvat het geheel van regelingen, afgesproken handelingen, afspraken, maatregelen, methoden en systemen die tot doel hebben om:



ongewenste gebeurtenissen te voorkomen;



schadelijke gevolgen van ongewenste gebeurtenissen te voorkomen door in te grijpen op de gebeurtenissen;



opgetreden schadegevolgen zo veel mogelijk te beperken.



**Een duurzaam beleid opzetten,
gebeurt als volgt:**

1

Creëer een draagvlak

Een agressiebeleid heeft alleen kans op slagen als het wordt gedragen door de hele organisatie. Het engagement van u als werkgever en alle mogelijke partners van bij de opstart is daarbij cruciaal. U moet zich deze vragen stellen: Wat zijn de motieven? Wat willen we bereiken? Wie heeft welke verantwoordelijkheden en bevoegdheden?

Zet overlegstructuren op

Wie zijn de partners bij de uitwerking van een agressiebeleid in uw organisatie (directie, hrm, preventieadviseur arbeidsveiligheid en psychosociale aspecten, arbeidsarts, CPBW, ...)? Wie is de trekker van het agressiebeleid? Hoe wordt er contact gehouden met de andere partners? IDEWE raadt aan om een geëngageerde werkgroep op te richten die het project van nabij opvolgt.



3

Analyseer de situatie

Uw beleid moet gebaseerd zijn op voldoende correcte informatie. Welke risicoverhogende factoren zijn er in uw organisatie? Welke risico's zijn daarmee verbonden? In hoeverre krijgen uw werknemers momenteel te maken met vormen van agressie? Deze informatie kan op verschillende manieren worden verkregen. Het door de wet opgelegde feitenregister door derden kan worden geconsulteerd, er kan een beleidsaudit agressie worden uitgevoerd en werknemers kunnen extra worden bevraagd over agressie-ervaringen. Om alle verschillende facetten in kaart te brengen, houdt u het best rekening met de hierboven beschreven zes pijlers: registratie agressie, veilige werkprocessen, veilige werkomgeving, competentieversterking, teambespreking, en opvang en nazorg.

4

Bepaal een strategie en plan van aanpak

Op basis van de resultaten van de analyse, bekijkt de werkgroep wat er nodig is per pijler om het agressiebeleid te verbeteren. U kunt structurele veiligheidsmaatregelen nemen, afspraken en procedures vastleggen in een agressieprotocol, werknemers vormen en sensibiliseren, een registratiesysteem opzetten.

5

Onderneem acties, implementeer

Na goedkeuring van de directie voert u het (meerjaren)plan uit. Communicatie van het implementatieplan naar alle werknemers is zeer belangrijk.

6

Evalueer

Na een vooraf afgesproken periode komt de werkgroep opnieuw samen om de realisaties te evalueren en mogelijk aanpassingen voor te stellen.

7

Stuur bij en veranker

Indien veranderingen nodig blijken, moeten het plan en de acties worden bijgestuurd. Om een agressiebeleid levensvatbaar te houden op lange termijn, moet u het koppelen aan bestaande structuren en activiteiten in de organisatie. Het beleid kan een plaats krijgen binnen het personeelsbeleid door het als thema op te nemen in opleidingen, als aandachtspunt in functioneringsgesprekken en als extra item tijdens de algemene psychosociale risicoanalyse die wettelijk verplicht is. U kunt agressie ook systematisch mee opnemen in uw algemeen globaal preventieplan en de jaaractieplannen die de interne preventieadviseur opstelt en bewaakt. Zo kan met een vast interval worden ingepland om de stappen 3, 4, 5, 6 en 7 opnieuw te doorlopen.

Voorwaarden voor succes

- De top van uw organisatie zet de visie en de lijnen uit.
- U als werkgever en uw leidinggevendenden tonen **betrokkenheid** en **voorbeeldgedrag**.
- U maakt de nodige **budgetten**, menselijk kapitaal en voldoende tijd vrij.
- Uw agressiebeleid moet een beleid zijn dat méér is dan wat beschreven staat in documenten. Dit thema vereist een bereidheid tot **leren** en **evalueren**. Ieders rol heeft erkenning nodig en dat vraagt afstemming en duidelijke afspraken.
- Zorg voor een **actieve werkgroep** met een sterk mandaat die de verschillende modules uitwerkt en ze uitdraagt als ambassadeur.
- **Veranker het agressiebeleid** via het CPBW in de preventiewerking en via de hrm-afdeling en de hiërarchische lijn in de dagelijkse werking.



Wat kan Groep IDEWE u bieden?

Samen met u zorgen we ervoor dat agressie binnen uw organisatie in toom wordt gehouden door relevante informatie te geven, een breedgedragen beleid te helpen uitwerken, opleidingen te geven en individuele of groepsondersteuning te bieden.

Informatie

Een preventieadviseur psychosociale aspecten kan samen met u inzicht verwerven over uw huidige stand van zaken voor de aanpak van agressie. Volgende hulpmiddelen kunnen daarbij worden gebruikt:

- korte checklist agressie;
- sensibilisering agressiebeleid.

Beleid

Om een beleid volgens het zevenstappenplan uit te werken, kunt u ook een beroep doen op een van onze preventieadviseurs psychosociale aspecten. Zij begeleiden het zevenstappenplan en kunnen ter ondersteuning gebruikmaken van:

- voorbeeldmails en brieven;
- affiches;
- info feitenregister agressie door derden en mogelijke opvolgtools;
- audit agressiebeleid;
- module agressie bij afname algemene psychosociale risicoanalyse;
- boek 'Agressiewijs', gids voor agressie op het werk.

Opleidingen, supervisie

Ter ondersteuning en aanvulling van uw agressiebeleid kan IDEWE volgende opleidingen geven:

- opleiding 'Agressie in toom. Omgaan met agressie voor werknemers';
- opleiding 'Agressie in toom. Omgaan met agressie voor leidinggevendenden';
- opleiding 'Agressie in toom. Agressiecoach'.



Individuele en groepsondersteuning

Zowel voor een specifiek agressie-incident als voor agressie als algemener thema kan ondersteuning worden geboden:

- supervisie over agressie-incidenten;
- groepsondersteuning na agressie-incident of andere schokkende gebeurtenis;
- individuele ondersteuning na agressie-incident of andere schokkende gebeurtenis.

Regionale kantoren groep IDEWE

Contacteer ons - Wij helpen u graag verder!

Antwerpen

Tel. 03 218 83 83

antwerpen@idewe.be

Leuven

Tel. 016 39 04 38

leuven@idewe.be

Roeselare

Tel. 051 27 29 29

roeselare@idewe.be

Brussel

Tel. 02 237 33 24

brussel@idewe.be

Mechelen

Tel. 015 28 00 50

mechelen@idewe.be

Charleroi

Tel. 071 92 74 60

charleroi@idewe.be

Gent

Tel. 09 264 12 30

gent@idewe.be

Namur

Tel. 081 32 10 40

namur@idewe.be

Liège

Tel. 04 224 76 43

liege@idewe.be

Hasselt

Tel. 011 24 94 70

hasselt@idewe.be

Turnhout

Tel. 014 40 02 20

turnhout@idewe.be

www.idewe.be | info@idewe.be

© IDEWE - Niets uit deze uitgave mag, in enige vorm of op enige wijze, verveelvoudigd of openbaar gemaakt worden zonder schriftelijke toestemming van de uitgever. Verantwoordelijke uitgever: dr. Simon Bulterys, IDEWE, Interleuvenlaan 58, 3001 Leuven. 6286-2.0-201911-20184. Wettelijk depot: D/2011/11.422/33.