

Traumatische ervaringen op het werk – het organiseren van een gezond werkklimaat

AUTEURS: Drs. M. van Doorn en drs. K. Rekvelt

Marjoka van Doorn is sociaal psycholoog en werkzaam als zelfstandig trainer en adviseur. Als crisishulpverlener bood ze opvang en nazorg aan slachtoffers van bankovervallen. Ze adviseert organisaties over veiligheidsbeleid en geeft trainingen in het omgaan met agressie en geweldssituaties. marjoka@poolcirkel.nl

Karin Rekvelt is zelfstandig gevestigd psycholoog en beweegt zich op het raakvlak van mens, gezondheid en organisatie. Na jarenlange ervaring als trainer op het gebied van omgaan met stress en geweld is zij nu werkzaam in diverse organisaties in de rol van vertrouwenspersoon, managementadviseur en coach. Zij ondersteunt mensen die in hun functioneren om wat voor reden dan ook belemmerd worden en begeleidt teams bij conflicten. karinrekvelt@keyworks.nl

De confrontatie met agressie en geweld, maar ook ingrijpende gebeurtenissen zoals meemaken van iemands overlijden, een zelfmoordpoging of een overval zijn acute stresssituaties. In het dagelijks leven zijn het zeldzame gebeurtenissen. Voor sommige mensen vormen ze echter, door de aard van hun beroep, onderdeel van het dagelijks leven. Wat betekent dit voor de mentale belasting van werknemers?

~ **Het wordt hoog tijd dat organisaties zich realiseren wat voor effect ingrijpende voorvallen op medewerkers hebben en wat een organisatie kan doen om agressie tegen te gaan en de gevolgen ervan voor haar medewerkers serieus te nemen.**

~ **Opvallend is dat de nadruk bij de aanbevelingen en wettelijke verplichtingen steeds ligt op snel herstel en werkherleving, terwijl de omstandigheden die een rol gespeeld hebben bij het ontstaan van de psychische klachten, buiten beschouwing blijven.**

Inleiding

De Groene Amsterdammer, december 2002, een serie 'Berichten van het front'. De huisarts, de badmeester, de leraar, de frontdeskmedewerker en de tramcontroleur getuigen van verbale en fysieke agressie die ze dagelijks meemaken op hun werk. Verhalen over hoe de omgang met klanten veranderd is in de loop der jaren, het contact moeizamer, onpersoonlijker, en hoe de sociale controle lijkt te verdwijnen. Daarbij opgeteld de toenemende werkdruk; bezuinigingen, reorganisaties, met als gevolg personeelstekort, waardoor het werk niet altijd makkelijker wordt. De gevolgen voor de mensen die het werk doen zijn soms desastreus. In *Trouw* het relaas van een ex-machinist die, na de negende suïcide voor zijn trein, in de WAO belandde. Hij woont ver van het spoor, zo ver als mogelijk in Nederland, om nooit meer een trein te hoeven horen. Nu klaagt hij de NS aan, omdat zijn voormalige werkgever zijns inziens onvoldoende heeft gedaan aan begeleiding en opvang na zijn traumatiserende ervaringen. De verhalen staan niet op zichzelf. Geregeld verschijnen artikelen in dag- en weekbladen over agressie in het openbare leven, over hoe werknemers in de publieke sector hun werk niet meer kunnen of durven doen door de confrontatie met geweld, agressie en bedreigingen.

Daarnaast is een aantal beroepsgroepen van oudsher gewend om op te treden in penibele situaties, zoals de politie die tussenbeide komt bij een gewelddadige huiselijke ruzie of bijstand verleent na een ernstig ongeval of artsen en verpleegkundigen die de gevolgen van ernstige ongevallen en sterfgevallen van dichtbij meemaken, dag in dag uit. Dit zijn ervaringen die niet in je kouwe kleren gaan zitten.

'Onveiligheidsgevoel' is hét woord dat de laatste jaren een sociale en politieke opmars heeft gemaakt. Werkgevers en werknemers in de (semi-)publieke sector ontkomen er niet aan de veiligheid van het personeel serieus te nemen. Zowel de overheid als de werknemer legt de verantwoordelijkheid voor de veiligheid van werknemers meer en meer bij de werkgever. Door de Arbo-wet wordt een werkgever verplicht zorg te dragen voor de veiligheid en het welzijn van zijn personeel. De gevolgen van ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid, nog los van mogelijke schadeclaims, komen deels voor rekening van de werkgever.

In sociaal, maar ook in economisch opzicht heeft de werkgever de verplichting een effectief veiligheidsbeleid te voeren. Dit beleid richt zich op preventie van, maar ook op opvang en nazorg na traumatische gebeurtenissen.

1 Achtergrond: Acute stress op het werk – een (ab)normale situatie

De confrontatie met agressie en geweld, maar ook ingrijpende gebeurtenissen zoals meemaken van iemands overlijden, een zelfmoordpoging of een overval zijn acute stresssituaties. In het dagelijks leven zijn het zeldzame gebeurtenissen. Voor sommige mensen vormen ze echter, door de aard van hun beroep, onderdeel van het dagelijks leven. Wat betekent dit voor de mentale belasting van werknemers?

1.1 *Acuut stressvolle situaties*

Iedereen die werkt krijgt in meer of mindere mate met stressvolle situaties te maken: hoge werkdruk, een reorganisatie, moeizame omgang met collega's of een conflict met een leidinggevende: het zijn allemaal situaties die bijdragen aan stress op het werk. Toch worden deze ervaringen niet als *acuut stressvol* aangemerkt. Met acuut stressvolle situaties worden situaties bedoeld die ongebruikelijk zijn in het dagelijks leven, zoals de eerdergenoemde omstandigheden dat, hoewel vervelend, niet zijn. Buijssen (1999) gebruikt de volgende definitie van een 'traumatische gebeurtenis':

'een traumatische gebeurtenis is een gebeurtenis die buiten het patroon van gebruikelijke menselijke ervaringen ligt en die duidelijk leed zou veroorzaken bij vrijwel iedereen', om vervolgens meteen te nuanceren; de hoeveelheid leed die een dergelijke gebeurtenis oplevert, verschilt van persoon tot persoon. Bedreiging, een overval, fysiek en seksueel geweld, verkeersongevallen met ernstig gewonden of doden, de plotselinge dood van een collega of de confrontatie met suicide (Van der Velden en Kleber, 2001) zijn het soort incidenten die als acuut stressvol worden beschreven.

1.2 *Wie krijgen ermee te maken?*

Voor politiemensen, verpleegkundigen, brandweerlieden, conducteurs, baliemedewerkers (van de sociale dienst) en penitentiair-inrichtingsmedewerkers is omgaan met acuut stressvolle situaties onderdeel van het dagelijks werk (Sociaal Cultureel Planbureau, 2002; Middelhoven en Driessen, 2002). De politieman of -vrouw heeft vaak al tijdens de opleiding geleerd te reageren op verbale en fysieke agressie en is voorbereid op de nare kanten van het werk, zoals bijstand verlenen bij ernstige verkeersongevallen. Een baliemedewerker die nog niet zo lang in dienst is, wordt misschien op onaangename wijze verrast door agressie of bedreiging, en had er tot

dan toe geen rekening mee gehouden dat ook agressie en geweld onderdeel van het werk zijn. Na verloop van tijd raken werknemers gewend aan scheldpartijen en bedreigingen. Onder het motto: 'Je moet ermee kunnen omgaan, het hoort tenslotte bij je werk', laten werknemers veel agressie en geweld over zich heen komen. Ook managers zijn er nog (te) vaak van overtuigd dat agressie bij het werk hoort en dat werknemers 'er mee moeten kunnen omgaan', anders 'had je geen ... moeten worden'. Een korte cursus agressiehantering moet voldoende zijn om ermee om te gaan én er tegen te kunnen. Zo'n instelling, zowel van werknemers als van werkgevers, voorkomt dat er constructief wordt nagedacht over de aanpak en gevolgen van agressie.

Uit onderzoek (Middelhoven en Driessen, 2001) blijkt dat 71% van de ondervraagden in risicoberoepen geconfronteerd wordt met verbale agressie. Bijna een derde krijgt te maken met duwen, trekken, schoppen, slaan en spugen. 37% van de ondervraagden heeft in de afgelopen twaalf maanden geweld te verwerken gekregen, zoals schreeuwen, schelden, bedreiging, poging tot slaan, stompen of schoppen en daadwerkelijk fysiek geweld. Met name treinconducteurs (63% van de ondervraagde conducteurs heeft ervaring met agressie) en politieagenten (53%) hebben het te verduren. Doordat er vóór 2001 geen vergelijkbaar grootschalig onderzoek is verricht naar het voorkomen van agressie en geweld in de (semi-)publieke sector, is het niet eenduidig vast te stellen of er de laatste jaren een toef of afname van agressie heeft plaatsgevonden.

1.3 Stressreacties

Hoe medewerkers reageren op agressie en andere indringende gebeurtenissen op het werk verschilt van persoon tot persoon en van situatie tot situatie. Persoonlijke aanleg, levensomstandigheden, de aard van het incident én de verleende opvang en nazorg spelen een rol bij het aankunnen van ingrijpende gebeurtenissen. Bij acute stresssituaties (zoals een bankoverval, suïcide, fysiek geweld) is een aantal psychologische en fysieke reacties 'normaal' en in de literatuur veelvuldig omschreven als een 'normale reactie op een abnormale gebeurtenis': ermee bezig zijn en piekeren, herbeleving, verdriet, gespannenheid, gevoelens van angst, verhoogde waakzaamheid, vermoeidheid en neerslachtigheid, 'waarom'-vragen (Van der Velden en Kleber, 2000). Als iemand in zijn of haar functie regelmatig te maken heeft met stresssituaties, treedt bovendien een soort optelling of accumulatie van stress op (Van der Velden en Kleber, 2001), die wellicht niet keer op keer alle bovengenoemde reacties met zich meebrengt, maar evenzeer bijdraagt aan de mentale belasting door het werk.

1.4 Verwerking van traumatische gebeurtenissen

Indien de verwerking van traumatische gebeurtenissen 'normaal' verloopt, zal de getroffene na enige tijd weer functioneren als voorheen, en (steeds) minder last hebben van het gebeurde. Indien de verwerking 'blijft steken', is er sprake van een opgelopen psychotrauma, wat letterlijk psychologische 'wond' betekent, die niet geneest. Een psychotrauma, of Post Traumatische Stress Stoornis (PTSS), kenmerkt zich door voortdurende herbelevingreacties, ontkenning van de bijbehorende negatieve gevoelens en verhoogde prikkelbaarheid (Buijssen, 1999). Binnen een maand na het voorval kan volgens de diagnostische handleiding voor psychische problematiek (DSMIV), een PTSS worden vastgesteld. In de praktijk hanteren hulpverleners een wat langere periode, van circa drie maanden, alvorens door te verwijzen naar professionele hulpverlening (Marmar et al., 1993). PTSS leidt doorgaans tot een min of meer ernstige belemmering van het dagelijks functioneren en gaat vaak gepaard met ziekteverzuim en (tijdelijke) arbeidsongeschiktheid.

Factoren die zorgen voor een verhoogd risico op het oplopen van een PTSS vallen uiteen in factoren *voorafgaand* aan het incident (genetische aanleg, traumatische ervaringen in het verleden, recente ingrijpende gebeurtenissen, jeugdige leeftijd of weinig werkervaring), *tijdens* het incident (langdurige, hevige blootstelling, geen mogelijkheid om te vluchten, er alleen voor staan, onverwachte confrontatie, afwezigheid van gevoel of flauwvallen tijdens het incident), en *na* het incident (geen, onvoldoende of inadequate erkenning, aandacht en steun, veelvuldige secundaire victimisatie, de schuld krijgen, extreem heftige stressreactie of vermindering van reactie, sterke schuld- en schaamtegevoelens, langdurige juridische procedure) (Buijssen, 1999).

Een aantal van de kenmerken is persoonsgebonden en/of weinig beïnvloedbaar. Een aantal factoren is wel degelijk te beïnvloeden, door de persoon zelf, en, in belangrijker mate, door de omgeving van de getroffene. Een organisatie kan de verantwoordelijkheid nemen voor preventie van ingrijpende gebeurtenissen en goede opvang en nazorg van medewerkers, factoren die kunnen bijdragen aan het verminderen van gezondheidsklachten achteraf. Het wordt dus hoog tijd dat organisaties zich realiseren wat voor effect ingrijpende voorvallen op medewerkers hebben en wat een organisatie kan doen om agressie tegen te gaan en de gevolgen ervan voor haar medewerkers serieus te nemen.

2 Traumatische gebeurtenissen – een zorg van de werkgever

De overheid legt de verantwoordelijkheid voor het welzijn en de gezondheid van werknemers de laatste jaren meer en meer bij werkgevers. Van werkgevers wordt wettelijk verlangd dat ze zorgdragen voor hun werknemers, actief hulp bieden en oplossingen zoeken bij ziekte en dreigende arbeidsongeschiktheid. Ook werknemers worden mondiger. De spoorwegen worden door een oud-machinist aangeklaagd voor het onvoldoende opvang bieden na traumatische ervaringen. Buschauffeurs gaan in staking omdat het vervoersbedrijf hen niet voldoende beschermt tegen agressieve reizigers op de nachtlijn. De organisatie heeft de complexe taak zorg te dragen voor gezonde arbeidsomstandigheden.

2.1 Gevolgen van acute stresssituaties voor de organisatie

Op grond van cijfers van de Arbo-dienst worden naar schatting jaarlijks 20 000 mensen aanwijsbaar ziek als gevolg van hun werk. Psychische aandoeningen en gedragsstoornissen nemen van dat aantal ongeveer een kwart voor hun rekening. 5,2% van de klachten is eenduidig als PTSS gediagnosticeerd, en heeft dus direct verband met traumatische gebeurtenissen op het werk. Dat betekent dat jaarlijks bijna 300 mensen in contact komen met de Arbo-dienst als gevolg van een PTSS. De ervaring leert dat PTSS vaak samengaat met andere psychische klachten, zoals depressie of burnout. Door die co-incidentie wordt een PTSS niet altijd als zodanig gemeld. Er wordt bovendien van uitgegaan dat lang niet alle stressklachten die samenhangen met ingrijpende gebeurtenissen op het werk, bij een Arbo-dienst gemeld worden (Spreeuwiers, 2002). Naar schatting van het Instituut voor Psychotrauma in Zaltbommel lijden jaarlijks tussen de 60 000 en 180 000 werknemers in Nederland aan een PTSS, deels veroorzaakt door agressie. Of het aantal traumatiserende incidenten de laatste jaren toeneemt, is moeilijk te zeggen. Grootschalig longitudinaal onderzoek naar de aard en omvang van traumatische voorvallen op het werk ontbreekt. De mate van agressie bij bijvoorbeeld de Sociale Dienst in Amsterdam is de laatste vier jaar stabiel gebleven (HP/De Tijd, 2003).

Zowel overspannenheid, burnout als PTSS gaan doorgaans gepaard met (langdurig) ziekteverzuim en een behoorlijk risico op WAO-instroom. De maatschappelijke kosten van ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid zijn aanzienlijk. In 1999 kwamen 30 121 mensen in de WAO terecht als gevolg van een 'reactie op ernstige stress' (cijfers van het Nederlands Kenniscentrum Arbeid en Psyche). Er wordt geen onderscheid gemaakt in oorzaken van de stress, waardoor niet te zeggen is in hoe-

veel gevallen er sprake is van een reactie op acute stress, zoals geweld- en agressie-incidenten, of klachten naar aanleiding van andersoortige stress. Hoe dan ook kan geconcludeerd worden dat de gevolgen van acute (en accumulatieve) stress hoge maatschappelijke en sociale kosten met zich meebrengen.

2.2 *Wettelijke verplichting*

Volgens de Arbo-wet zijn werkgevers met meer dan honderd werknemers sinds 1994 verplicht om beleid te voeren ten aanzien van door geweld getroffen medewerkers. Arbo-wet artikel 3, lid 2, luidt: 'In het kader van een zo groot mogelijke veiligheid, een zo groot mogelijke bescherming van de gezondheid en het bevorderen van het welzijn bij of in verband met de arbeid zorgt de werkgever ervoor:

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

De Arbo-wet noemt een aantal concrete activiteiten op dit vlak: het geven van voorlichting over geweldsrisico's en de gevolgen ervan, het treffen van fysieke en procedurele maatregelen om de risico's te verkleinen, het treffen van maatregelen om de gevolgen van agressie en geweld te beperken, het registreren van agressie- en geweldsincidenten, het melden van ernstige incidenten bij de Arbeidsinspectie en het vastleggen van dit beleid in het Arbo-jaarplan en Arbo-jaarverslag.

Organisaties zijn dus wettelijk verplicht zorg te dragen voor de arbeidsomstandigheden van hun werknemers, ook en vooral als die arbeidsomstandigheden risico's met zich meebrengen voor de fysieke en geestelijke gezondheid van de werknemers.

2.3 *Omgaan met verzuim om psychische redenen*

Eind 2001 bracht de commissie Donner I (voluit de 'Commissie Aanpak Psychische Arbeidsongeschiktheid') advies uit aan werkgevers, werknemers en overige betrokkenen, zoals bedrijfsartsen, Arbo-dienst en GGZ, over de aanpak van verzuim om psychische redenen. Dit advies komt er in het kort op neer dat klachtbehandeling en werkhervatting op zo kort mogelijke termijn het streven dienen te zijn. Zowel de werkgever als de werknemer heeft hierin verantwoordelijkheid. De werkgever is er, in het kader van de zogenoemde Wet verbetering poortwachter, toe verplicht melding te maken van het verzuim bij de Arbo-dienst, een plan van aanpak op te

stellen voor herstel en reïntegratie en een nauwkeurig verslag bij te houden van de stand van zaken. De werknemer is verplicht volledige medewerking te verlenen. Indien een der partijen onvoldoende zijn best heeft gedaan voor herstel en reïntegratie, kan dat gevolgen hebben bij de aanvraag van een WAO-uitkering. Werkgevers kunnen bijvoorbeeld verplicht worden het loon langer door te betalen aan een arbeidsongeschikte medewerker.

Opvallend is dat de nadruk bij de aanbevelingen en wettelijke verplichtingen steeds ligt op snel herstel en werkhervatting, terwijl de omstandigheden die een rol gespeeld hebben bij het ontstaan van de psychische klachten, buiten beschouwing blijven. Klachten als PTSS worden door psychiaters genoemd als contra-indicatie voor snelle werkhervatting (Besamusca-Ekelschot, 2001), een constatering die in strijd is met de wettelijke aanbevelingen. Het Signaleringsrapport Beroepsziekten (Spreeuwers, 2002) stelt bovendien dat bedrijfsartsen vaak aarzelen om het werk aan te wijzen als oorzaak van psychische klachten. Vaker dan bij andersoortige klachten worden door artsen persoonlijke kenmerken genoemd als factor in het ontstaan van de klachten. Op die manier wordt de verantwoordelijkheid van psychische klachten die (mede) ontstaan als gevolg van werkomstandigheden, vrij eenzijdig bij de werknemer gelegd. Het gegeven dat de ene beroepsgroep meer te kampen heeft met verzuim vanwege psychische klachten dan de andere wijst er echter al op dat de aard van het beroep wel degelijk meeweegt bij het ontstaan van psychische klachten. Een werkgever dient dus zorg te dragen voor het voorkómen van psychische klachten, zoals PTSS, bij zijn werknemers. Voorkomen is beter, en wellicht ook makkelijker, dan genezen.

3 Organiseren op ingrijpende gebeurtenissen

Wat kan een organisatie doen om traumatische gebeurtenissen te voorkomen? En hoe voorkomt een organisatie dat haar werknemers onnodig lijden onder schokkende ervaringen op het werk? Goed veiligheidsbeleid speelt in op de omstandigheden voor, tijdens en na incidenten. Beleid dat gedragen moet worden in de hele organisatie, met maatregelen die op maat gesneden zijn voor de aard van het werk.

3.1 Veiligheidsbeleid

In een onderzoek dat werd uitgevoerd in opdracht van het ministerie van Sociale Zaken (Middelhoven en Driessen, 2001), vindt 38% van de werknemers die in risicovolle beroepsgroepen werken, dat zijn of haar veiligheid voldoende wordt

gewaarborgd door de organisatie, rekening houdend met de aard van het beroep. Dat betekent dat meer dan de helft van de werknemers het gevoel heeft niet voldoende beschermd te worden tegen potentieel traumatische voorvallen tijdens het werk. De helft van de onderzochte organisaties heeft evenwel maatregelen genomen tegen geweld op gebied van organisatie, bouwkunde en (elektro)techniek, zoals alarm-systemen, agressiebestendige ontvangstruimten, cameratoezicht en dergelijke. Twee derde van de medewerkers kreeg van haar organisatie een training aangeboden gericht op het omgaan met agressie. De effectiviteit van de maatregelen blijkt niet uit het onderzoek. Uit het voorgaande blijkt dat bouwkundige maatregelen, training en opleiding alléén niet voldoende zijn om medewerkers een veilig gevoel te geven. Van groot belang bij het tegengaan van en omgaan met ingrijpende situaties op het werk is het ontwikkelen van een geïntegreerd veiligheidsbeleid dat gedragen wordt binnen de hele organisatie, te beginnen bij het management. Hoewel voorzorgsmaatregelen (zoals technische en bouwkundige aanpassingen) belangrijke en noodzakelijke stappen zijn in het tegengaan van agressie, is het eerst en vooral van belang dat een organisatie erkent een probleem te hebben met ingrijpende gebeurtenissen op het werk, of dit nu agressie en geweld is of de confrontatie met overlijden, overvallen, suïcide of ernstige ongevallen. Buijssen (1999) noemt vijf kenmerken waaraan veiligheidsbeleid moet voldoen, wil het kans van slagen hebben (zie het kader 'De 5 W's'). Als eerste voorwaarde noemt hij dat het management dient te erkennen dat agressie geen probleem is van de individuele werknemer, maar een probleem van de organisatie. Het instellen van een werkgroep met afgevaardigden uit alle lagen van de organisatie kan een goed begin zijn om acute stress en traumatiserende incidenten op het werk tot een thema te maken binnen de organisatie.

Een dergelijke werkgroep doet er goed aan zich allereerst goed te informeren. Met behulp van een praktijkonderzoek, indien nodig met hulp van een externe deskundige, wordt het vóórkomen van agressie en/of andere ingrijpende gebeurtenissen in kaart gebracht. Wat is de frequentie van dergelijke voorvallen? Hoe ernstig zijn de voorvallen? Wat zijn de gevolgen voor het fysieke en emotionele welzijn van de werknemers? Als duidelijk is wat de aard en frequentie van de incidenten zijn, en welke behoeften er zijn bij het personeel, kan er gezamenlijk besloten worden welke maatregelen noodzakelijk en passend zijn.

De 5 W's van effectief veiligheidsbeleid

Willen – het management erkent agressie als *organisatieprobleem*, en spreekt de intentie uit er iets aan te willen doen.

Weten – risico-inventarisatie, het verzamelen van feiten over de aard en omvang van agressie.

Wegen – risico-evaluatie, bepalen welke risico's om welke aanpak vragen, en het maken van een concreet beleidsplan.

Werken – plan van aanpak uitvoeren.

Waken – voortdurend bewaken van voortgang en effectmeting.

(Buijssen, 1999)

Maatregelen kunnen vervolgens uiteenlopen van het werven en opleiden van een opvangteam, het technisch aanpassen van de gebouwen, het formuleren van gedragsregels voor werknemers en/of 'klanten', het opstellen van protocollen voor opvang en nazorg van medewerkers die ingrijpende gebeurtenissen meemaken, enzovoort. Een voortdurende bewaking en bijsturing van de uitvoering en voortgang van de verschillende fasen is nodig, wil het beleid daadwerkelijk effect opleveren.

In praktijk – Bedrijfsmaatschappelijk werk in het ziekenhuis

Marianne Bos: 'We zijn er nog niet, maar we zitten op de goede weg.'

Het AMC is een van de grootste ziekenhuizen van Amsterdam, gelegen in Zuid-Oost, beter bekend als 'de Bijlmer'. Marianne Bos werkt vanuit de Arbo-dienst als bedrijfsmaatschappelijk werker, samen met een collega, voor het AMC: 'Bij de Bijlmer-ramp en na de brand in Volendam zijn heel veel slachtoffers hier opgevangen. Mede naar aanleiding van die rampen zijn de traumatische gevolgen van het zien van zoveel leed voor het personeel onder de aandacht gekomen. In 1998 hebben we een risico-inventarisatie en -evaluatie uitgevoerd onder het personeel. In eerste instantie ging dat over agressie en geweld van patiënten, later kwamen daar traumatische voorvallen bij. De nota die dat opleverde was het eerste signaal voor de Raad van Bestuur dat er iets moest gebeuren. In januari 2001 waren de protocollen voor opvang en nazorg van het personeel klaar. De opdracht daarvoor is door de Raad van Bestuur gegeven aan de medisch directeur, een psychiater en het bedrijfsmaatschappelijk werk. De Arbo-dienst, waar Bedrijfsmaatschappelijk Werk onder valt, werkt voor alle medewerkers van het ziekenhuis, dus dat gaat van verplegend personeel en artsen tot onderzoekers, onderwijzend personeel, de computerafdeling, schoonmakers en technische dienst. Allemaal kunnen ze in meer of mindere mate te maken krijgen met agressie én traumatische voorvallen. Met name bij de afdeling psychiatrie en op spoedeisende hulp is de nood vaak hoog.'

In het AMC is gekozen voor een aanpak waarbij de leidinggevende eindverantwoordelijk is voor opvang en nazorg van de medewerkers. De leidinggevende signaleert bijvoorbeeld dat het overlijden van een patiënt een verpleegkundige op Intensive Care teveel wordt. Na hierover met de medewerker te hebben gesproken, neemt zij contact op met bedrijfsmaatschappelijk werk. De bedrijfsmaatschappelijk werker voert vervolgens drie tot vier gesprekken met de betreffende verpleegkundige. Bos: 'Doel is het bespreken en opvangen van de emoties, en samen kijken hoe iemand verder kan. Zo'n twintig keer per jaar wordt er een beroep gedaan op bedrijfsmaatschappelijk werk. Dat is goed, maar ik denk wel dat het het topje van de ijsberg is. Bijvoorbeeld de kinderafdeling, daar moet veel meer zitten. Er heerst toch nog vaak de gedachte dat het erbij hoort in de zorg. Mede daardoor gaat posttraumatische stress vaak gepaard met burnout. Ik merk wel, na anderhalf jaar werken met dit beleid, dat leidinggevendenden alerter worden op het welzijn van het personeel. De bedrijfsarts verwijst door naar ons. En de sociaal medische teams, waarin een afdelingshoofd, een arts, iemand van P&O en bedrijfsmaatschappelijk werk zitting hebben, voeren overleg in het kader van verzuim. Op die manier komen signalen binnen als er iets aan de hand is met een medewerker. Cruciaal voor het slagen van opvang en nazorgbeleid is naar mijn idee voorlichting. Van hoog tot laag moet er aandacht zijn voor traumatische gebeurtenissen, agressie, de gevolgen, én wat er op het werk aan te doen is. Wettelijk zijn we dat natuurlijk ook verplicht. Maar daar wil ik niet te veel mee schermen. We werken er hard aan, én we hebben nog een lange weg te gaan.'

3.2 De praktische uitwerking van veiligheidsbeleid

3.2.1 Preventie: voorbereiding is het halve werk

Zoals eerder genoemd zijn bouwtechnische maatregelen, opleiding en training belangrijke preventieve middelen van een organisatie om acute stresssituaties te voorkomen. Ook het opstellen van gedragsregels voor de doelgroep en een gedragscode voor de medewerkers kan bijdragen aan het vergroten van de veiligheid. Middelhoven en Driessen (2001) stellen dat het weerbaarder maken van een werknemer (bijvoorbeeld door middel van een training 'Omgaan met agressie') weliswaar een verhoogd gevoel van veiligheid kan opleveren, maar dat het belangrijker is dat de organisatie de voorwaarden schept waarin een medewerker 'flink kan zijn', dat wil zeggen gesteund wordt in zijn of haar beslissingen. Als het voor een treinreiziger duidelijk is dat zwartrijden nooit wordt toegestaan en dat elke treinreis kaartcontrole plaatsvindt, zal het zwartrijden ontmoedigd worden. Op die manier komt de conducteur niet voor de taak te staan reizigers te berispen. Als een sociale dienst de afspraak heeft nooit een voorschot uit te betalen, kan een uitkeringsgerechtigde dreigen zoveel hij wil, maar zal hij geen effect sorteren met dit gedrag. Duidelijkheid over wat wel en niet mogelijk is, de bevoegdheden en verantwoorde-

lijkheden van zowel klant als functionaris, heeft een preventieve werking in geval van agressie en geweld. De keerzijde van duidelijke richtlijnen is het toenemen van bureaucratie, van oudsher een veelgehoorde klacht van (boze) klanten. Daarom is het goed als heldere richtlijnen gepaard gaan met eigen verantwoordelijkheid en flexibiliteit van werknemers. Intercollegiale toetsing kan uitkomst bieden in 'grijze gebieden', zodat klanten zoveel mogelijk eenduidig en persoonlijk geholpen worden. Een uitzondering moet kunnen, maar kan bestaan bij gratie van de regel. Personeelstekorten dragen uiteraard niet bij aan de veiligheid; alléén ervoor staan maakt 'flink zijn' moeilijker, en wachttijden maken de klant doorgaans niet bereidwilliger. Door het hoog houden van de bezettingsgraad kan een organisatie, hoewel niet alle, toch veel problemen voorkomen.

Anders ligt dat uiteraard bij de confrontatie met suïcide bij machinisten en conducteurs, het verlenen van hulp bij vechtpartijen door de politie of een tevergeefse reanimatie door de eerstehulparts. Preventie is in deze gevallen veel moeilijker, zo niet onmogelijk. Hulpdiensten worden juist ingeschakeld als burgers iets overkomt, als situaties uit de hand lopen of ernstige gevolgen hebben. Voorbereid zijn op dergelijke situaties hoort hier echt bij het werk. Op politie-opleidingen wordt sinds jaar en dag aandacht besteed aan het omgaan met conflictsituaties, ingrijpen bij geweld en assisteren bij ongevallen. Als het voorkómen van ingrijpende gebeurtenissen niet mogelijk is, zal de aandacht moeten verschuiven naar het optreden *tijdens* en *na* ingrijpende voorvallen.

In praktijk – Het agressieteam van de Sociale Verzekeringsbank

Jos Kamps: 'We hebben de hele samenleving als klant.'

'Nadat een receptioniste in onze vorige vestiging met een pistool bedreigd was, zagen we de noodzaak ervan in ons voor te bereiden op agressie van klanten', vertelt Jos Kamps, manager Financiën en Faciliteiten bij de Sociale Verzekeringsbank in Breda. 'We hebben tenslotte de hele samenleving als klant. 500 000 mensen ontvangen een nabestaandenpensioen, kinderbijslag of AOW, via de SVB in Breda. Van de koningin tot Jan met de pet, ze krijgen vroeg of laat te maken met de SVB. Het gaat altijd over geld, en we hebben ons te houden aan bepaalde regels. Daar zijn klanten niet altijd blij mee. Iemand die kinderbijslag van ons krijgt en op verdenking van fraude tijdelijk geen kinderbijslag ontvangt, wil wel eens uit zijn dak gaan. Daar moet je je op instellen.' Kamps is verantwoordelijk voor het OMA-team, een afkorting voor Omgaan Met Agressie, een groep van acht medewerkers die getraind is om te reageren op stil alarm van de baliemedewerker. Als de baliemedewerker zich bedreigd voelt, drukt hij of zij op de pieper, en dan komt het OMA-team naar de hal waar klanten te woord worden gestaan. Jos Kamps: 'Eigenlijk hebben we weinig last van agressie. Sinds begin 2002 het OMA-team actief is, hebben we precies één telefonische bedreiging gehad waar we de politie voor gebeld hebben. De bedreiger kwam niet opdagen, en dat is maar goed

ook, want de politie was in geen velden of wegen te bekennen. Dat was meteen aanleiding om goede afspraken met de politie te maken.' Het OMA-team komt evengoed regelmatig in actie, bij wijze van oefening, en een enkele keer om een oogje in het zeil te houden als het er heftig aan toegaat aan de balie. Een lid van het OMA-team: 'Als ik merk dat het uit de hand dreigt te lopen, loop ik een paar keer langs de balie, zogenaamd om een kopietje te draaien. Dat heeft vaak al een deëscalerend effect. Je collega weet bovendien dat je klaar staat, belangrijk als het gaat om veiligheidsgevoel.' Voor medewerkers die een slechte ervaring met een klant hebben, is geen opvang geregeld bij de SVB. In ernstige gevallen kan bedrijfsmaatschappelijk werk met de medewerker praten. Dit gebeurt doorgaans op aangeven van een teamleider of manager en is geen standaardprocedure. Wel worden medewerkers getraind in het omgaan met agressieve klanten. Kamps: 'Het is belangrijk om te beseffen dat klagers ook wel eens gelijk hebben. Daar kunnen wij ook van leren.' Of het OMA-team een bijdrage levert aan het welzijn van de medewerkers betwijfelt Kamps geen moment: 'Ik ben blij dat we het goed geregeld hebben, ik kan niet in geld uitdrukken wat het OMA-team ons oplevert, maar het belangrijkste is het gevoel van veiligheid. En laten we eerlijk zijn: tegen een figuur die mataglap wordt en met een pistool zwaait, bereik je niks, ook niet met acht man. Maar dan weet ik tenminste dat we het uiterste gedaan hebben.'

3.2.2 *Tijdens: waar is het draaiboek?*

Een factor als 'er alleen voor staan' maakt het verwerken van ingrijpende gebeurtenissen achteraf zwaarder. Goed veiligheidsbeleid voorziet dan ook in een protocol of draaiboek, met daarin wat er dient te gebeuren *ten tijde* van een incident. Zowel voor de direct betrokkene(n), maar zeker ook voor collega's en leidinggevendenden die in de buurt zijn. Springen collega's bij als een van de baliemedewerkers van de sociale dienst een wel erg agressieve klant te woord staat? Wordt de beveiliging gebeld als er een verpleegster bedreigd wordt? En wie doet dat? Wordt er verbaal of fysiek tussenbeide gekomen door collega's? Agressie is vaak een onvoorspelbare en plotselinge gebeurtenis. Als pas op het moment zelf duidelijk wordt hoe collega's of leidinggevendenden hierop reageren, of als pas dan het draaiboek ter hand wordt genomen, is het leed al geleden. Zeker bij werkzaamheden die een risico van plotseling, onverwacht geweld met zich meebrengen (zoals bij de sociale dienst of maatschappelijk werk), is het van groot belang dat eenieder weet wat hem of haar te doen staat. Het gezamenlijk opstellen van protocollen, en vooral het (regelmatig) oefenen hiervan, kunnen een bijdrage leveren aan het handelen tijdens ingrijpende gebeurtenissen. Training en opleiding nemen dus een belangrijke plaats in. Ook het geregeld controleren van technische hulpmiddelen, zoals alarmvoorzieningen en videocamera's, hoort erbij. Op het moment zelf is er geen tijd om een videoband te wisselen of een alarmpieper te vervangen.

Het in actie komen van een speciaal opgeleid team, samengesteld uit vrijwilligers van de organisatie die bijspringen in geval van nood, kan onderdeel van het draaiboek zijn. Dat team moet op elkaar ingespeeld zijn, en bovendien de professionele grenzen kennen (wanneer moet de politie ingeschakeld worden?). Voordeel is dat snel optreden mogelijk wordt, en erger soms kan worden voorkomen. Penitentiaire inrichtingen maken doorgaans strakke afspraken over het bijstaan van collega's in geval van agressie of bedreiging. Maar ook in een andere werkomgeving kunnen goede collegiale afspraken bijdragen aan de veiligheid van werknemers. Toch is de bescherming van werknemers niet alleen een zaak van welwillende collega's. Leidinggevenden hebben een belangrijke rol in het bieden van veiligheid en het signaleren van onveilige of ingrijpende situaties.

3.2.3 *Na afloop: Praktische hulp, opvang en nazorg*

Het veiligheidsbeleid van organisaties voorziet als het goed is in zorg voor de werknemers *na afloop* van een incident. Opvang en steun direct na afloop van het gebeure zijn van belang, evenals praktische handelingen (vervanging zoeken, iemand naar huis brengen, een familielid bellen). Om te voorkomen dat iemand aan de willekeur van de situatie is overgeleverd, zijn goede afspraken nodig. Wie draagt zorg voor de eerste opvang? Is dat de collega die toevallig in de buurt is, een leidinggevende of iemand van het bedrijfsopvangteam? Is die persoon meteen ter plaatse of moet er iemand gewaarschuwd worden? Wie doet dat? Praktische vragen, die voor de verdere verwerking en gevolgen van incidenten cruciaal kunnen zijn. Samenspraak vooraf, tussen collega's, leidinggevenden en andere betrokkenen over hoe iemand direct na een aangrijpende ervaring opgevangen wordt, is onontbeerlijk. Indien de stressvolle situaties onderdeel van het dagelijks werk zijn, zoals bij politie en in ziekenhuizen, is een meer structurele bespreking, bijvoorbeeld in regulier werkoverleg, van emotionele ervaringen gepaster. Ook dan kan een bepaalde routine naar aanleiding van ernstige voorvallen tot de afspraken behoren.

In praktijk – Het bedrijfsopvangteam van de politie Gooi- en Vechtstreek

Nol Tims: 'Je krijgt het voor je kiezen in dit werk.'

'Toen we begonnen met het BOT-team (bedrijfsopvangteam) hebben we een top tien samengesteld van ernstige incidenten waar agenten mee te maken krijgen, de lijst wordt aangevoerd door dodelijke aanrijdingen, zelfdoding en ernstig geweld.' Aan het woord is Nol Tims, coördinator van het BOT-team van de politie Gooi en Vechtstreek: 'Als er melding is van een dergelijke situatie, waar agenten op afaan, belt de meldkamer mij, altijd. Iedere collega die bij een melding betrokken is, wordt benaderd door een lid van het BOT-team. Soms is het een telefoontje van drie minuten. Ik weet bijvoorbeeld dat een lijkvinding negen van de tien keer geen probleem is. Maar als je

grootmoeder net is overleden, en je treft een oudere dame dood aan, kan er wel wat knappen. Omdat dit niet te voorspellen is, nemen we altijd contact op met de betrokkenen, bij iedere melding. Dit gebeurt meestal door een BOT-lid dat de betreffende afdeling en de achtergrond van een medewerker kent. Als het nodig is, volgen er een tot drie gesprekken. In de gesprekken vertelt iemand over zijn ervaringen, en wordt hij of zij opgevangen en voorgelicht over emotionele reacties op een heftige gebeurtenis.'

Tims benadrukt dat de BOT-leden weliswaar kritisch geselecteerde agenten uit het korps zijn, maar goedbedoelde amateurs blijven. Indien er na drie gesprekken geen verbetering optreedt, wordt bedrijfsmaatschappelijk werk ingeschakeld en volgt er eventueel verdere doorverwijzing. Afgelopen jaar waren er 138 incidenten, naar aanleiding waarvan 152 gesprekken zijn gevoerd. Tien tot vijftien keer per jaar wordt bedrijfsmaatschappelijk werk betrokken bij de verdere opvang en nazorg. De BOT-leden doen het werk vrijwillig, naast hun eigen diensten. Ze krijgen een opleiding waarin ze oefenen met gespreksvaardigheden voor het voeren van een opvanggesprek, en leren de symptomen van een PTSS herkennen. Zelf legen ze een tot twee keer per jaar hun eigen 'rugzakje', eveneens bij het bedrijfsmaatschappelijk werk. Tims: 'We zijn er bij de politie achter gekomen dat je het voor je kiezen krijgt in dit werk. Ik sprak op een feestje eens een gepensioneerde collega. Hij zei: "Geniet er maar van, nu je nog werkt. Ik ben gepensioneerd, maar elke nacht draait het verleden af voor mijn ogen." Door opvang en nazorg is dat leed te voorkomen. Vroeger hadden we een macho-cultuur bij de politie: "een diender jankt niet". Of als je bij je adjudant kwam met een verhaal, dat die dan zei: "Oh, maar wat ik heb meegemaakt...". En je vrouw zit thuis ook niet te wachten op die verhalen. Dan plofte je op de bank en nam drie biertjes. Het gegeven dat een collega er nu over praat, met collega's die weten wat het is, dat is een wereld van verschil.'

Voor de verwerking van schokkende gebeurtenissen blijkt sociale steun van groot belang. Door de herinneringen aan en emoties over de gebeurtenis te verwoorden krijgen betrokkenen eerder greep op het gebeurde en nemen stressreacties af (Van der Velden en Kleber, 2001). Het kunnen praten over wat er gebeurd is, liefst gestructureerd en onder deskundige begeleiding, heeft een positief effect op de verwerking en dus op het algehele welbevinden van de medewerker. Tijdige doorverwijzing naar professionele hulp kan bovendien erger voorkomen. Ongeschoolde collega's of leidinggevenden die slachtoffers intern opvangen, kunnen getraind worden in het herkennen van psychotrauma en tijdig doorverwijzen naar professionals.

Traumaopvang

Traumaopvang is onder te verdelen in drie categorieën. Welke soort opvang het meest passend is, hangt af van de aard en frequentie van ingrijpende voorvallen.

- 1 Gestructureerde (groeps)opvang bij min of meer eenmalige acute stresssituaties of schokkende gebeurtenissen.
- 2 Gestructureerde nazorg of counseling bij langdurige herstelprocessen.
- 3 Gestructureerd werkoverleg in het kader van accumulaties van mildere of ernstiger aangrijpende gebeurtenissen.

(Onderverdeling van het Instituut voor Psychotrauma)

Opvang na acute stresssituaties bestaat uit de volgende elementen: steeds gedetailleerder vertellen over het gebeurde, aandacht en emotionele steun voor de getroffene, uitleg over schokkende gebeurtenissen en bijbehorende emoties, verloop van de eigen stressreacties en omgaan met reacties uit de omgeving en het bieden van concrete praktische hulp. Dit soort opvang is geschikt na acute, eenmalige stresssituaties, zoals een bankoverval of een agressieve klant bij het GAK.

Als de stress een continue factor in het werk is, is gestructureerd werkoverleg een betere optie. De teamleider doet, als onderdeel van het normale werkoverleg, systematisch navraag naar de ervaringen met recente acute stress, en houdt het welzijn van de medewerkers nauwlettend in de gaten. Dit soort overleg is bijvoorbeeld geschikt voor brandweerlieden, politiemensen, penitentiair-inrichtingsmedewerkers, ziekenhuizen, kortom alle beroepsgroepen waar ingrijpende gebeurtenissen kenmerk van het dagelijks werk zijn en accumulatie van stress optreedt. Bekend is dat in dit soort beroepen werknemers nogal eens vermijden met het thuisfront te praten over traumatische gebeurtenissen, om geliefden niet te belasten (Van der Velden en Kleber, 2001). Een reden te meer voor de organisatie om alert te zijn op de opbouw van stress en verwerking van emoties, omdat de sociale steun uit het privé-leven niet altijd aanwezig is of benut wordt.

Organisaties kunnen met goede wil, gezond verstand en belangstelling voor het onderwerp, heel veel doen aan effectief veiligheidsbeleid, dat zowel *voor, tijdens* als *na* incidenten het welzijn van medewerkers waarborgt. Het benutten van professionele bijstand en advies, voor bouwkundige en technische aspecten, opleiding en training, opvang en nazorg, en het (laten) doorlichten van de organisatie kan evenwel een zeer waardevolle bijdrage leveren aan dit proces. Arbo-diensten bieden op dit gebied veel diensten aan en ook gespecialiseerde bureaus kunnen een bijdrage leveren aan risico-inventarisatie en -evaluatie, beveiliging, training en opleiding.

4 Conclusies en aanbevelingen

Hoewel de toename van traumatische gebeurtenissen op het werk niet bewezen is, worden organisaties door overheid én werknemers steeds meer met hun neus op de feiten gedrukt. De economische en morele noodzaak om werknemers te beschermen tegen posttraumatische stress valt niet te ontkennen. Organisaties ervaren die noodzaak ongetwijfeld, maar daarmee is nog niet gezegd dat er effectief veiligheidsbeleid wordt gevoerd. Het voeren van effectief beleid dat in alle delen van de organisatie effect heeft, vraagt een grote inzet van management én personeel, en een lange adem.

4.1 Conclusies

We mogen concluderen dat 'ingrijpende ervaringen op het werk' een thema is dat de laatste jaren meer in de aandacht is gekomen. Door de toenemende aandacht in bijvoorbeeld politiek en media voor openbare veiligheid is ook veiligheid voor werknemers onderwerp van gesprek geworden. Of agressie, geweld en andere ingrijpende gebeurtenissen werkelijk toenemen, of dat alleen de maatschappelijke aandacht er meer naar uitgaat, is niet te achterhalen. Uit onderzoek blijkt dat de toenemende registratie van bijvoorbeeld geweld en misdrijven veelal oorzaak blijkt te zijn van de zogenaamde 'toename' van geweld in de statistieken (Wittebrood en Junger, 1999). Dat de samenleving werkelijk harder, criminelere, gewelddadiger of onveiligere is geworden, is vooralsnog niet aangetoond.

Door de richtlijnen van de overheid worden organisaties echter wel, meer dan vroeger, verantwoordelijk gesteld voor het welzijn van hun werknemers. Onder invloed van overheidsbesparingen zijn organisaties zelf meer de dupe van ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid van medewerkers dan tien jaar geleden. De economische noodzaak werknemers te behoeden voor ziekte en arbeidsongeschiktheid als gevolg van agressie, geweld en andere ingrijpende gebeurtenissen neemt toe. Uit de praktijkbeschrijvingen blijkt dat organisaties wel degelijk ook de morele verplichting voelen hun werknemers te beschermen en te behoeden voor ziekte en arbeidsongeschiktheid.

De richtlijnen van de overheid om ziekte en arbeidsongeschiktheid tegen te gaan lijken niet te volstaan om een geïntegreerd veiligheidsbeleid in een organisatie te waarborgen. Daarvoor is de inzet van een organisatie die de bittere noodzaak ervan ervaart, tot nog toe de belangrijkste voorwaarde. Met betrokkenheid van het management, goede voorlichting aan het personeel en veel gezamenlijke inzet, kan de

veiligheid vergroot worden en de fysieke en psychische gesteldheid van werknemers verbeteren. Veiligheidsbeleid is niet in een paar maanden ingevoerd. Het vergt soms jarenlange inspanning, voortgangsbewaking en bijsturing om de hele organisatie te doordringen van de noodzaak van preventie, opvang en nazorg. Pas als 'omgaan met traumatische voorvallen' de normaalste zaak van de wereld is geworden in een organisatie, is veiligheidsbeleid echt geslaagd.

Hoewel de druk op organisaties wordt opgevoerd om bescherming te bieden aan medewerkers, is er weinig exacte informatie over hoeveel 'schade' personeel daadwerkelijk lijdt, als gevolg van onder werktijd opgelopen psychotrauma. Wel lijken werknemers assertiever te worden in het kenbaar maken van hun klachten, en nemen ze desnoods het heft in eigen hand, door middel van stakingen, schadeclaims en zelfs het meedragen van wapens (zoals sommige buschauffeurs in Amsterdam voor een lokale tv-zender toegaven).

4.2 Aanbevelingen

Goede registratie van ingrijpende voorvallen en acute stress kan een bijdrage leveren aan het effectiever omgaan met agressie en ingrijpende gebeurtenissen. Ook het nauwkeurig in kaart brengen van de oorzaken van ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid kan helpen de aard en grootte van het probleem te bepalen en daarmee het vinden van oplossingen te vergemakkelijken. Gerichter onderzoek naar en nauwkeurige registratie van de gevolgen van ingrijpende gebeurtenissen op het werk zouden een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan het terugdringen van ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid door traumatische ervaringen. De organisatie zelf kan hier een hoofdrol spelen in samenspraak met bedrijfsarts, Arbo-dienst, maar ook de huisarts en andere betrokkenen.

Organisaties hebben behoefte aan praktische, eenvoudig te realiseren modellen voor preventie van, opvang en nazorg na ingrijpende ervaringen van werknemers. Goed vooronderzoek en de betrokkenheid van het management zijn belangrijke premissen voor het slagen van dergelijk veiligheidsbeleid. Een duidelijk aan te wijzen groep of persoon in de organisatie die zich verantwoordelijk stelt voor dit beleid, maakt de effectiviteit van het beleid aannemelijker. Veiligheidsbeleid dient afgestemd te worden op de aard van het werk en de stresssituaties die daarbij horen. Een pasklaar antwoord op agressie, traumatische voorvallen en onveiligheid is er niet. Wel kan iedere organisatie een risico-inventarisatie uitvoeren en de te nemen maatregelen daarop afstemmen. Het inschakelen van externe deskundigen heeft alleen meerwaarde, als de organisatie zelf verantwoordelijkheid neemt voor het beleid en de

uitvoering ervan. Arbo-diensten leveren desgevraagd een waardevolle bijdrage aan het uitvoeren van risico-inventarisaties en -evaluaties en ondersteunen bij het invoeren van goed veiligheidsbeleid. Daarnaast zijn er commerciële bureaus die zich toeleggen op het onderzoeken, adviseren en ondersteunen van organisaties inzake veiligheidsbeleid.

Veiligheidsbeleid is geen eenmalig actiepunt, maar een doorlopende zorg van de organisatie. In plaats van een incidentele training voor het personeel of enige bouw-technische aanpassingen, doet een organisatie er beter aan te erkennen dat er risico's bestaan, deze in kaart te brengen, en vervolgens de organisatie zo goed mogelijk in te richten op het gebied van preventie én opvang en nazorg. Sommige beroepsgroepen lenen zich niet voor incidentele nazorg, maar hebben baat bij continue zorg en aandacht voor traumatische gebeurtenissen. Een (externe) deskundige op het gebied van opvang en nazorg of de Arbo-dienst kan een adviserende rol spelen ten aanzien voor het soort opvang dat adequaat is en hoe dit te organiseren. Interne betrokkenen opleiden voor het verlenen van collegiale bijstand en opvang vormt een wezenlijk onderdeel van goed veiligheidsbeleid. Daarnaast kunnen managers of leden van het opvangteam geschoold worden in het herkennen van PTSS, zodat zij tijdig doorverwijzen naar professionele hulpverlening. Veiligheidsbeleid kan op die manier geheel en al intern georganiseerd worden.

De bereidheid van het personeel om mee te werken aan een risico-inventarisatie en -evaluatie is uiteraard onontbeerlijk. Het bewerkstelligen van een bedrijfscultuur waarin psychisch welbevinden een normaal onderwerp van gesprek is, lukt niet zonder dat het personeel ervoor open staat. De Wet verbetering poortwachter vereist dat ook de werknemer zich inzet voor herstel en reïntegratie na ziekte en arbeidsongeschiktheid. De werknemer kan eveneens bijdragen aan het voorkómen van ziekteverzuim door op tijd aan de bel te trekken en hulp die in de organisatie beschikbaar is, aan te spreken. Goede voorlichting over opvang en nazorg in de organisatie is hierbij van belang.

Voldoende personeel en heldere regelgeving behoren tot de randvoorwaarden waarin een organisatie voorziet. Intercollegiale toetsing kan ervoor zorgen dat werknemers gemeenschappelijke kaders ontwikkelen voor het omgaan met grijze gebieden in de regelgeving en complexe 'gevallen'. Dit kan de dienstverlening op een hoger peil brengen, waarmee agressie teruggedrongen kan worden. Ook opleiding en training in het 'omgaan met agressie' kan het personeel voorbereiden op stressvolle situaties.

De behoefte aan een eenvoudig model voor veiligheidsbeleid moet niet resulteren in standaardisering van zorg. Juist bij psychotrauma zijn begeleiding op maat, persoonlijke steun en zorg van groot belang voor herstel en reïntegratie. Niet tijd en geld, maar het welzijn van de werknemer dient voorop te staan. De richtlijnen van de overheid voor herstel en reïntegratie van werknemers die verzuimen om psychische redenen, houden niet altijd voldoende rekening met de specifieke mentale belasting die het werk geeft. Beloning van organisaties die een gezond werkklimaat weten te bewerkstelligen, zou voor moeten gaan op het straffen van organisaties die te veel verzuim 'om psychische redenen' kennen, waarbij de aard van het werk in acht moet worden genomen. Het afstraffen van WAO-instroom door de overheid is daarom wellicht minder effectief dan het belonen van organisaties die bewijzen geïntegreerd en effectief veiligheidsbeleid te voeren.

Literatuur

- Besamusca-Ekelschot, A.T.M. (2001), 'Arbeid als therapie'. In: *Medisch Contact* (56), nr. 13, april 2001. Utrecht.
- Jurgens, F. (2003), 'Nederland draait door'. In: *HP/De Tijd*, week 15, april 2003.
- Marmar, C.R., Foy, D., Kagan, B. & Pynoos, R.S. (1993), 'An integrated approach for treating post-traumatic stress'. In: *American Psychiatric Press Review of Psychiatry* (12), pp. 239-272.
- Middelhoven, L.K., Driessen, F.M.H.M. (2001), *Geweld tegen werknemers in de (semi-) openbare ruimte*. In opdracht van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, uitgevoerd door Bureau Driessen. Utrecht.
- Spreeuwens, D. (2002), *Signaleringsrapport Beroepsziekten 2002*. Nederlands Centrum voor Beroepsziekten, Coronel Instituut, Academisch Medisch Centrum, Universiteit van Amsterdam.
- Velden, P.G. van der, Kleber, R.J. (2000), *Aanpak van traumatische stress GVB Amsterdam*. Instituut voor Psychotrauma, Zaltbommel.
- Velden, P.G. van der, Kleber, R.J. (2001), 'Traumazorg in organisaties: kader en praktijk'. In: *GWK* (5), pp. 47-83.
- Velden, P.G. van der, Kleber, R.J. en Mittendorff, C. (1995), 'Agressie en geweld: gevolgen, Arbowet en preventie'. In: *Sociaal Bestek* (57), (9), pp. 19-21.
- Wittebrood, K., Junger, M. (1999), 'Trends in geweldscriminaliteit: een vergelijking tussen politiestatistieken en slachtofferenquêtes'. In: *Tijdschrift voor criminologie*, 41/3, 1999.

www.arbobondgenoten.nl – Informatie van Arbo-diensten en verwijzing naar wetgeving op het gebied van veiligheid

Dit is katern nummer 5.13 van de uitgave *Veranderend ondernemen in de non-profitsector*.

© 2004 Elsevier Gezondheidszorg, Maarssen.

Elsevier gezondheidszorg is een imprint van Reed Business Information, Postbus 1110, 3600 BC Maarssen.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden vervoelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, hetzij mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voorzover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16b Auteurswet 1912 juncto het besluit van 20 juni 1974, *Stb.* 351 zoals gewijzigd bij Besluit van 23 augustus 1985, *Stb.* 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht, Postbus 882, 1180 AW Amstelveen.

Voor het overnemen van één of meer gedeelten uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zicht tot de uitgever te wenen.

De in deze uitgave opgenomen gegevens zijn door de auteur(s) met uiterste zorgvuldigheid verzameld. Voor informatie die nochtans onvolledig of onjuist is opgenomen, aanvaarden auteur(s), redactie en uitgever geen aansprakelijkheid. Voor eventuele verbeteringen van de opgenomen gegevens houden zij zich gaarne aanbevolen.

Distributie en facturering

Klantenservice Reed Business Information, Doetinchem.

Tel: (0314) 35 83 58

Fax: (0314) 34 90 48

ISBN 90 352 1890 6

NUR 801