



Ministerie van Binnenlandse Zaken en  
Koninkrijksrelaties

# Handreiking effectieve opvang na schokkende gebeurtenissen

voor leidinggevenden en management

Programma Veilige Publieke Taak



# Voorwoord

Personen met een publieke taak kunnen geconfronteerd worden met agressie en andere schokkende gebeurtenissen. Als sluitstuk van een veilige publieke taak is het belangrijk dat ook de negatieve gevolgen hiervan zoveel mogelijk worden voorkomen of verminderd. Een speciale rol is daarbij weggelegd voor de direct leidinggevende en het management van de organisatie waar het incident heeft plaatsgevonden.

Deze 'Handreiking effectieve opvang na schokkende gebeurtenissen' heeft als doel leidinggevend en management te ondersteunen in de opvang en nazorg na schokkende gebeurtenissen. Ook beleid rondom de preventie van schokkende ervaringen en de gevolgen daarvan komen aan bod. De handreiking richt zich specifiek op leidinggevend en management, omdat zij verantwoordelijk zijn voor het opzetten van een goed beleid op dit gebied, maar ook een aantal cruciale elementen van dit beleid zelf uit moeten voeren.

Leidinggevend en management vervullen hierin verschillende rollen. De leidinggevende kan bijvoorbeeld een belangrijke taak hebben in de eerste opvang van werknemers en veel praktische zaken regelen die de stress bij de slachtoffers en andere medewerkers laag houdt. Het management speelt een grote rol in het omgaan met de ontstane onrust binnen de gehele organisatie.

Als leidinggevende en manager heeft u tevens een belangrijke taak werknemers bewust te maken van hun zelfredzaamheid en eigen verantwoordelijkheden. Naast informatie over preventie en beleid bevat het handboek daarom adviezen die u kunt voorleggen aan werknemers: hoe kunnen ze zich weerbaar maken tegen schokkende gebeurtenissen en getroffen collega's ondersteunen. De aandachtspunten sluiten nauw aan bij de verschillende Arbo-catalogi over het omgaan met agressie en geweld.

# Inhoud

Management

Leidinggevende

Medewerker

Verdere informatie

<b>Goed voorbereid is het halve werk</b>	6
<i>Wat kunt u als management doen ter preventie van ingrijpende gebeurtenissen in uw organisatie?</i>	
<b>Houd het hoofd koel</b>	10
<i>Wat doet het management tijdens en na een crisis?</i>	
<b>Voorkomen is beter dan genezen</b>	14
<i>Hoe voorkomt u als leidinggevende ingrijpende gebeurtenissen of beperkt u de gevolgen voor uw team?</i>	
<b>Vinger aan de pols</b>	18
<i>Hoe gaat u om met een crisissituatie in uw team?</i>	
<b>Wat kan een werknemer zelf doen?</b>	24
<i>Adviezen die management en leidinggevendenden kunnen voorleggen aan werknemers</i>	
<b>De eerste klap is een daalder waard</b>	26
<i>Wat kunnen werknemers zelf doen ter voorkoming van en na ingrijpende gebeurtenissen?</i>	
<b>Pak snel de draad weer op</b>	30
<i>Omgaan met een crisis: wat kunnen getroffen werknemers doen?</i>	
<b>Samen staan we sterk</b>	34
<i>Hoe kunnen collega's elkaar ondersteunen na een ingrijpende ervaring?</i>	
<b>Organisaties, websites en informatie</b>	38

## **Goed voorbereid is het halve werk**

*Wat kunt u als management doen ter preventie van ingrijpende gebeurtenissen in uw organisatie?*

## 1. Tref preventieve maatregelen.

Weet u wie er waar onveilig is in uw organisatie? Misschien denkt u dat u een veilige organisatie heeft, dat voor alles gezorgd is, maar wist u dat sommige verpleegkundigen het heel vervelend vinden om 's nachts door een slecht verlichte gang te lopen? De eerste stap in preventie van ingrijpende gebeurtenissen is weten *wie*, *wanneer* en *waar* slachtoffer wordt en *hoe*. Hiermee zijn uw preventiemaatregelen op maat en dus effectief!

Een risicovolle situatie kan gevolgen hebben op psychologisch, lichamelijk of sociaal gebied. Risico's verschillen tussen werkplekken: een baliemedewerker met direct klantcontact loopt andere risico's dan een schoonmaker.

### Verschillende werkzaamheden, verschillende risico's: een politiebureau

Het is goed een inschatting te maken van de risico's die werknemers op verschillende afdelingen en met verschillende werkzaamheden lopen. Verschillen in werk kunnen groot zijn, en daarmee ook de kwetsbaarheden en risico's.

Een voorbeeld van een organisatie met een grote diversiteit aan werkzaamheden is de politie. Zo zal een medewerker bij de recherche – die met name moordzaken onderzoekt – minder vaak worden blootgesteld aan agressie-incidenten dan de politieagent op straat of de ME'er. Rechercheurs worden echter weer vaker geconfronteerd met beelden van verminkte lichamen en zullen meer schokkende verhalen aanhoren. De motorpolitie of agent op de fiets zal een hoger risico lopen op een verkeersongeval, of daar getuige van zijn. Baliemedewerkers kunnen te maken krijgen met intimiderende of agressieve burgers.

Door per werkplek deze risico's te inventariseren, kan er beleid op maat worden gemaakt en kunnen de juiste preventiemaatregelen worden getroffen.

## 2. Heb oog voor de risico's van beleid.

Besef dat bepaald beleid risico's voor werknemers kan verhogen en pas maatregelen toe om deze risico's te verkleinen. Een 'lik-op-stuk-beleid' kan bijvoorbeeld gepaard gaan met een toename van agressieve reacties onder klanten. Neem daarom ook maatregelen om de werknemers

weerbaarder te maken. Geef bijvoorbeeld een extra training of zorg dat ze op bepaalde tijden in teams werken.

#### **Algemene Inspectiedienst ministerie LNV**

De EU heeft specifieke regelgeving voor tuinders aangepast. De inspecteurs van het ministerie van LNV moeten vanwege deze nieuwe regelgeving gaan controleren bij de boeren. Het niet (voldoende) naleven van de regels kan voor boeren ernstige gevolgen hebben. De subsidies waar zij nu recht op hebben, kunnen stopgezet worden. De teamleiders verwachten dat de controles weerstand oproepen bij sommige boeren. Het management besluit dat de komende tijd inspecteurs niet in hun eentje op controle gaan. Bovendien moet minimaal een van de twee inspecteurs ruime ervaring hebben.

### **3. Reserveer tijd en geld.**

Zonder dat er tijd en geld beschikbaar wordt gesteld voor preventie zal er niets veranderen. Uit de RI&E en eventueel aanvullend onderzoek naar risico's binnen de organisatie komt naar voren welke middelen en praktische maatregelen nodig zijn. Maak hiervoor tijd vrij bij de medewerkers en stel geld beschikbaar voor training en opleiding.

### **4. Betrek de werknemers.**

Alle werknemers moeten op de hoogte zijn van het beleid rondom preventie, opvang en nazorg. Laat de OR meekijken naar het beleid. Daarnaast is het belangrijk voor werknemers dat zij naast informatie ook opleiding en oefening krijgen in preventie, opvang en nazorg. Zij moeten immers in staat zijn adequaat te handelen op het moment van crisis.

### **5. Schep duidelijkheid naar buiten.**

Management van verwachtingen van klanten is belangrijk. Zorg dat het voor klanten helder is welke dienstverlening de organisatie biedt en lever die diensten ook. Mocht het niet lukken het werk goed uit te voeren, communiceer dit goed naar de klanten. Dit voorkomt onbegrip en frustratie. Het moet ook helder zijn welk gedrag de organisatie goedkeurt en welke maatregelen er getroffen worden bij ongewenst gedrag. Communiceer dit ook aan de werknemers zodat daar geen misverstanden over bestaan. Naast een website met de juiste uitstraling en eventuele huisregels, kunnen ook borden met huisregels in de entree duidelijkheid bieden.



## **6. Weet wat u moet doen tijdens een crisis.**

De crisisstructuur moet helder zijn: wie heeft welke rol op het moment van crisis. Het is vooral belangrijk dat er geen misverstanden bestaan over wie dan de leiding heeft. Andere rollen die u van tevoren kunt toewijzen zijn bijvoorbeeld: wie onderhoudt contact met de getroffen werknemers, wie onderhoudt contact met de werknemers die niet getroffen zijn, wie onderhoudt contact met de familie of eventuele nabestaanden, en wie houdt zich bezig met de juridische afwikkeling. Stel een protocol en structuur op waarin duidelijk staat omschreven wat er moet gebeuren. Het spreekt vanzelf dat deze structuur getraind moet worden. Onduidelijkheden, onjuiste aannames, et cetera, komen zo naar boven.

## **7. Weet wie u kan ondersteunen.**

Maak ter voorbereiding kennis met instanties die ondersteuning kunnen bieden bij het managen van een crisis. Denk bijvoorbeeld aan een crisisteam op afstand. Ook voor de doorverwijzing van medewerkers die last blijven houden van psychische klachten kunt u externe gespecialiseerde hulp zoeken. Als uw organisatie kwetsbaar is voor ingrijpende gebeurtenissen, is een contract met een expertisecentrum op het gebied van crisismanagement, psychotrauma en psychosociale nazorg een goede keuze.

## Houd het hoofd koel

*Wat doet het management tijdens en na een crisis?*

## 1. Houd overzicht.

Uw taak als management is het bewaken van overzicht. Probeer niet alles zelf doen en interveenieer niet in taken van de leidinggevende of werknemers. Laat de taken van anderen bij die anderen zodat een chaotische situatie voorkomen wordt.

### Brand in zorginstelling voor verstandelijk gehandicapten

In een zorginstelling voor verstandelijk gehandicapten breekt brand uit. De meeste bewoners zijn succesvol geëvacueerd. Voor één bewoner komt de hulp te laat, zij overlijdt. Enkele bewoners liggen met luchtwegklachten in het ziekenhuis. Eén afdeling heeft zoveel brandschade dat daar tijdelijk geen bewoning mogelijk is. De manager van de zorginstelling voelt zich zeer betrokken bij zijn getroffen bewoners, hun familie en de familie van de overledene. Hij regelt veel voor de bewoners, zorgt dat iedereen op korte termijn een goede plek heeft om te wonen. Maar hij is ook persoonlijk nauw betrokken bij de getroffen: hij helpt ze mee met verhuizen of drinkt een kop koffie met ze. Daarnaast gaat hij regelmatig bij de familie van de overledene op bezoek. Ook de medewerkers doen er alles aan om het de bewoners en de familie zo goed mogelijk te maken. Alle getroffen zijn tevreden en de familie is vol lof over de betrokken en hardwerkende medewerkers. "Het leek wel of ze dag en nacht voor ons klaar stonden." Als na een paar maanden de rust weer terugkeert, schrikt de manager van de verzuimcijfers van zijn personeel: er is veel uitval. In een gesprek met de bedrijfsarts blijkt dat de medewerkers de afgelopen maanden vaak dubbele diensten hebben gedraaid en veel extra werk hebben verricht. Vanwege zijn eigen nauwe betrokkenheid met de getroffen, had de manager niet genoeg zicht op het welbevinden van zijn personeel.

## 2. Communiceer proactief en zorgvuldig.

Het is belangrijk – zowel intern als extern – feiten te presenteren en de geloofwaardigheid van de organisatie te behouden. Houd zelf de regie over de communicatie: als u te afwachtend reageert, komt de informatie via andere bronnen naar buiten. Geruchten worden hierdoor voorkomen. Houd ook alle verschillende informatiekanalen, zoals de (sociale) media, in de gaten. Hoe brengen zij informatie over uw organisatie naar buiten? Bij gebruik van een website of social site: zorg dat deze up-to-date is. Meld het ook als u verder geen nieuws heeft.

## Effectieve communicatie

Belangrijkste doel van communicatie is informatievoorziening:

- a) Wat heeft u gedaan?
- b) Wat is de stand van zaken?
- c) Wat gaat u doen?

Dit is belangrijk in de communicatie met de buitenwereld, maar ook in de communicatie met uw medewerkers en hun omgeving. Communiceer niet alleen wanneer er nieuwe ontwikkelingen zijn. Ook wanneer er geen nieuws is, kunt u dat aangeven.

### **3. Wees de rots in de branding.**

Tijdens en direct na een incident is het belangrijk dat het management de rust bewaart en veiligheid uitstraalt. Herstel van veiligheid en rust voorkomt extra stress en paniek. Geef ook aandacht en erkenning aan de direct getroffen. Loop eens langs, maak een praatje. Niet alleen de dag na de gebeurtenis, maar ook na enkele weken of maanden.

### **4. Houd goed contact met de familie.**

Het management vervult een belangrijke rol in de communicatie naar en contact met het thuisfront van getroffen. Wees goed bereikbaar voor familie en vrienden door een vast informatiepunt in te stellen dat bij iedereen bekend is. Voor beroepsgroepen die vaak te maken krijgen met ingrijpende gebeurtenissen kunnen ook informatiedagen georganiseerd worden.

### **5. Laat u ondersteunen tijdens de crisis.**

Niet iedere organisatie heeft de juiste expertise en middelen in huis om adequaat crisismanagement te kunnen leveren of na afloop de juiste psychische ondersteuning te bieden. Zeker voor kleine organisaties of tijdens grote crises is dit moeilijk. Aarzel daarom niet u door experts te laten ondersteunen.

### Wat maakt een crisis complex?

- Langdurig
- Veel slachtoffers
- Doden
- Ernstig gewonden met permanent letsel

Hoewel de meeste incidenten kleinschalig zijn en van relatief korte duur, kan het ook voorkomen dat een organisatie geconfronteerd wordt met een grootschalige crisissituatie die lang aanhoudt en veel slachtoffers eist. Het management moet er dan voor zorgen dat er kan worden voortgezet. Diensten moeten worden afgelost en er moet voldoende eten zijn, zodat er doorgegaan kan worden met de hulp aan de getroffen en het informeren van familie en vrienden.

Verder kan het management te maken krijgen met externe (overheids) partijen.

Oefen eens met een grotere crisis, en identificeer de problemen waar u dan mee te maken krijgt.

## 6. Handel het incident goed af.

Een schokkende gebeurtenis is niet afgelopen zodra het moment van crisis voorbij is. Een goede afhandeling is cruciaal. Als management heeft u de taak om regie te voeren op onder andere de aanvraag van schadevergoedingen of het doen van aangifte. Belangrijk is op de hoogte te zijn van deze processen, die een bron van spanning kunnen zijn voor getroffenenen, en ze actief te monitoren.

## **Voorkomen is beter dan genezen**

*Hoe voorkomt u als leidinggevende  
ingrijpende gebeurtenissen of beperkt u de  
gevolgen voor uw team?*

### **1. Wees nieuwsgierig.**

Ga na hoe u op de hoogte kunt zijn en blijven van ingrijpende gebeurtenissen op de werkvloer – maak bijvoorbeeld gebruik van het incidentregistratiesysteem en zorg dat medewerkers dat ook gebruiken. Niet alle incidenten worden automatisch gemeld aan de leidinggevende. Soms vindt de werknemer de gebeurtenis aanvankelijk niet ernstig genoeg, maar het kan ook zijn dat de lijnen tussen werkgever en werknemer niet goed lopen, waardoor u informatie mist. U kunt dan het beleid hierop aanpassen.

#### **Veel incidenten? Let op voor afname registraties!**

In organisaties waar veel gebeurt, kan de klad komen in het registreren van incidenten. Enerzijds omdat het registreren als tijdrovende administratieve rompslomp wordt gezien, anderzijds doordat er normvervaging optreedt. Medewerkers raken 'gewend' aan bepaalde incidenten en zien die eigenlijk niet meer als incident. Daarmee worden ze ook niet als incident gemeld of geregistreerd.

Het is van belang dat de leidinggevende hier oog voor heeft. Ook omdat het opstapelen van veel kleine incidenten een medewerker op een gegeven moment kan opbreken.

### **2. Bespreek risico's en incidenten.**

Het is belangrijk de risico's te bespreken die werknemers lopen. Hoe kunnen incidenten en escalaties voorkomen worden? Laat dit een terugkerend thema in het teamoverleg zijn. Ook in de persoonlijke gesprekken moet het een vast onderwerp worden. Wanneer incidenten hebben plaatsgevonden, kunt u gemakkelijk opvang en nazorg samen met de werknemer evalueren. Komen de verwachtingen overeen met wat hij of zij voor ogen had?

### **3. Train uw werknemers.**

Zeker voor medewerkers die een groot risico lopen op agressie-incidenten zijn kennis over agressie en vaardigheden hoe hiermee om te gaan belangrijk. Deze kunnen geleerd worden in een training. Wees alert op werknemers die niet binnen het reguliere trainingsprogramma vallen, zoals schoonmakers, stagiairs en uitzendkrachten.

### Parkeerbeheer van de gemeente

Voor medewerkers van Parkeerbeheer zijn agressieve mensen geen uitzondering. De leidinggevende van een afdeling parkeerbeheer van een grote gemeente weet dit maar al te goed en geeft de medewerkers tijdens hun maandelijks teamoverleg de ruimte hun ervaringen te delen. Na een aantal overleggen valt op dat sommige collega's vaker uitgescholden of bedreigd worden dan anderen. Ze schrijven niet meer bonnen uit dan hun collega's die minder bedreigd worden. Verder werken ze op dezelfde tijden en in dezelfde gebieden. Dit brengt de leidinggevende op het idee een agressietraining voor het team te organiseren, waarbij er met name gelet wordt op eigen gedrag. Hoe kun je agressie in een vroeg stadium herkennen en hoe kun je er zelf voor zorgen dat situaties niet uit de hand lopen?

#### **4. Bespreek verwachtingen.**

De verwachtingen van werknemers over preventie, opvang en nazorg komen niet altijd overeen met wat het management voor ogen heeft. Zo kan een werknemer na een agressie-incident een langere periode thuis willen blijven, terwijl het beleid voorschrijft om na enkele dagen stappen richting het werk te maken. Het is de taak van de leidinggevende om dit verschil met de medewerkers en met het management te bespreken. Dan kan het management de communicatie verbeteren of het beleid aanpassen.

#### **5. Weet wat gevolgen en behoeften zijn.**

Weet hoe iemand een ingrijpende gebeurtenis verwerkt en wat iemand daarin nodig heeft. Kennis over verwerkingsprocessen geeft u daarnaast meer zicht op wat u als leidinggevende kunt bijdragen.

#### **6. Concentreer u op uw rol en taak.**

Niet iedere leidinggevende heeft een actieve rol in opvang en nazorg na ingrijpende gebeurtenissen. Weet daarom van tevoren wie u op welk moment inzet en op welk moment eventuele externe hulp tijdens een crisis noodzakelijk is.



### **Ken uw werknemers**

Wees op de hoogte van de persoonlijke achtergrond van uw werknemers. Weet bijvoorbeeld of iemand al eerder schokkende ervaringen heeft meegemaakt op het werk en in welke mate diegene daar last van heeft gehad. Ook is het goed om op de hoogte te zijn van de persoonlijke omstandigheden van een werknemer. Is hij/zij getrouwd, heeft hij/zij kinderen of maakt hij/zij een ingrijpende gebeurtenis zoals een scheiding mee? Deze kennis is niet alleen nodig om goede individuele ondersteuning te kunnen bieden tijdens een crisis, maar draagt ook bij aan de zorg voor het team waar u als leidinggevende verantwoordelijk voor bent. Een werknemer die veel spanning thuis ervaart, kan op het werk geprikkelder reageren en daardoor onbedoeld collega's in gevaar brengen.

## Vinger aan de pols

*Hoe gaat u om met een crisissituatie in uw team?*

### 1. Bied praktische ondersteuning.

Direct na een incident hebben getroffen en vooral behoefte aan praktische steun. De veiligheid moet hersteld worden en eventuele verwondingen moeten meteen worden verzorgd. Faciliteer contact met familie, collega's en andere slachtoffers. Voorkom daarnaast meer stress onder getroffen werknemers door goede communicatie, zowel intern als naar de relaties en familie toe.

### 2. 'Watchfull waiting'.

'Watchfull waiting' betekent dat u tijdens en direct na het incident acute praktische ondersteuning geeft aan *alle* medewerkers. Vervolgens monitort u de stressreacties van medewerkers met een verhoogd risico op psychosociale klachten. Indien nodig verwijst u medewerkers naar specialistische hulp.

### 3. Stimuleer herstel naar het 'normale' leven.

Stimuleer medewerkers om weer aan het werk te gaan. De werkplek en eventueel aangepaste werkzaamheden moeten dit ook mogelijk maken. Laat ze stapjes naar het normale toe maken en begeleid ze bij wat ze moeilijk vinden. Geef begrip en erkenning en wees proactief in het maken van concrete afspraken over de doelen en de te nemen stappen.

#### Schietpartij op de sociale dienst

Een verwarde man loopt richting de voorste balies en schreeuwt dat zijn leven kapot is gemaakt. Hij heeft geen geld, geen werk en zijn vrouw dreigde die ochtend hem te verlaten. Geen instantie wil hem helpen. Plots pakt hij een pistool uit zijn jas en begint in het wilde weg te schieten. Gelukkig is door de ophef de beveiliging snel ter plaatse en kan de man overmeesterd worden.

De medewerker aan de frontdesk heeft alles van dichtbij gezien en dacht dat zijn leven voorbij zou zijn. Na een paar dagen thuis te zijn bijgekomen, wil hij wel weer aan het werk. Hij merkt echter doodsbang te zijn weer op dezelfde plek vooraan te gaan zitten. Straks komt er weer iemand met een pistool... Samen met de leidinggevende wordt een plan gemaakt om stap voor stap weer aan het werk achter de balie te kunnen. De eerste dagen doet hij enkel telefonisch werk zonder direct contact met klanten. Daarna gaat hij samen met een collega aan een balie achterin de zaal werken. Na een paar weken is het vertrouwen weer terug. Het was een heel akelige gebeurtenis, maar wel een incident. Uiteindelijk durft hij weer alleen achter de frontdesk.

#### **4. Wees voorbereid op herhaalde confrontaties.**

Bereid u - indien nodig - voor op nieuwe confrontaties van het slachtoffer met dezelfde dader of groep daders, op het werk of in de privésfeer. Onder andere in de zorg en het onderwijs maar ook bij politie of inspectiediensten komt het geregeld voor dat een medewerker opnieuw geconfronteerd wordt met de dader(groep). Dit kan binnen het werk zijn, of als werknemer en dader dicht bij elkaar wonen in de privésfeer. Maak als leidinggevende de beslissing of u met de dader om de tafel gaat zitten of enkel samen met de werknemer naar oplossingen zoekt.

#### **In het voorgezet onderwijs**

De mentor van 3C heeft in de klas een van zijn leerlingen aangesproken op zijn pestgedrag. De vader van deze jongen komt de volgende dag na de lesuren boos het lokaal binnen. Hij grijpt de mentor bij zijn kraag en dreigt hem wat aan te doen als hij nogmaals zijn zoon voor schut zet. De mentor merkt dat hij het daarna moeilijker vindt deze jongen aan te spreken. Nu komt het 10-minuten-gesprek eraan. De leerling heeft slechte cijfers en moet het jaar overdoen. De mentor stapt naar de leidinggevende: hoe moet hij dit nieuws brengen zonder weer agressief bejegend te worden? Er wordt besloten om voor de veiligheid dit slechtnieuwsgesprek samen te voeren. Tegen de ouders wordt gezegd dat de leiding erbij is om meer helderheid te verschaffen over het hoe en waarom van doubleren.

#### **5. Help bij het verhalen van schade.**

Help werknemers indien nodig bij het indienen van schadevergoeding voor materiële of immateriële schade, of bij het doen van aangifte. De leidinggevende kan de verantwoordelijkheid hebben om in het geval van strafbare feiten aangifte te doen. Dit is niet altijd het geval. Het is in ieder geval wel uw taak om werknemers bij te staan in het traject en ze hierover te informeren.

## **6. Geef ruimte voor bezinning en afscheid.**

Na een schokkende gebeurtenis kan er behoefte zijn aan bezinning. Soms individueel, soms collectief. Een groep medewerkers wil misschien in een gebed danken voor het feit dat ze veilig zijn. Laat de werknemers deze initiatieven zelf ontplooiën, maar geef er waar mogelijk de ruimte voor.

Na een de dood van een collega kan er behoefte zijn aan een herdenking of afscheidsritueel. Misschien een blijvende herinnering in de organisatie. Hierin kunt u een actievere rol spelen. Bespreek dit echter altijd met de familie en de naaste collega's.

## **7. Laat u ondersteunen bij nazorg.**

Niet iedere leidinggevende is opgeleid om opvang en nazorg te kunnen bieden na een incident. Het vereist kennis en kunde en het is dan ook niet vreemd daar hulp bij nodig te hebben. Zeker in organisaties die niet vaak met crisissituaties te maken krijgen. Aarzel daarom niet u door experts te laten ondersteunen.

## **8. Let op uzelf.**

In sommige beroepen staan de leidinggevendenden net zo goed bloot aan schokkende ervaringen of agressie als hun medewerkers. U komt daardoor met uw medewerkers in een dubbelrol van slachtoffer en hulpverlener. Dit kan er in resulteren dat u vanuit uw verantwoordelijkheid niet of te weinig stil staat bij dat u zelf ook slachtoffer was. Let op dat u er niet te laat achter komt dat u misschien ook wel hulp had kunnen gebruiken!

## PTSS is belangrijk maar niet alles

Na schokkende gebeurtenissen valt vaak de term PTSS: Post Traumatische Stress Stoornis. Maar wat betekent PTSS daadwerkelijk? PTSS is een psychische aandoening die kan ontstaan na een situatie die als traumatisch wordt ervaren. De klachten van PTSS doen denken aan stressreacties. Het verschil ligt echter in de duur en de ernst van de van de klachten.

Kenmerkende klachten van PTSS zijn:

- Herbelevingen. Gevoelens en beelden van de gebeurtenis komen weer boven. Het lijkt alsof je de gebeurtenis opnieuw meemaakt. Herbelevingen kunnen bestaan uit nachtmerries waaruit je wakker schrikt of plotse indringende herinneringen aan het trauma.
  - Vermijding van personen of situaties die verband houden met de traumatische gebeurtenis.
  - Prikkelbaarheid, zoals slaapproblemen, concentratieproblemen, woede-uitbarstingen, waakzaamheid en schrikachtigheid.
- PTSS gaat ook vaak gepaard met gevoelens van somberheid, lichamelijke klachten, lusteloosheid en angst.

### PTSS: gelukkig slechts een minderheid

Hoewel PTSS een veelgebruikte term is, krijgt gelukkig uiteindelijk maar een minderheid last van deze specifieke stoornis. Het is normaal om de eerste dagen tot weken last te hebben van allerlei stressreacties. Pas als deze reacties langer dan een maand aanhouden én het dagelijks leven ernstig in de war schoppen, kan er sprake zijn van PTSS. Alleen een deskundige, zoals een klinisch psycholoog of psychiater, kan deze diagnose stellen.

### Ook aandacht voor andere problemen

Het is belangrijk er bewust van te zijn dat psychosociale problemen veel omvangrijker en diverser zijn dan de posttraumatische stressstoornissen. Er kunnen ook andere problemen ontstaan na een schokkende gebeurtenis, zoals financiële problemen, een arbeidsconflict, depressieve klachten, rouw, et cetera. Door een te sterke focus op PTSS kunnen deze problemen over het hoofd worden gezien, wat tot ziekteverzuim kan leiden.



## **Wat kan een werknemer zelf doen?**

*Adviezen die management en leidinggevenden kunnen voorleggen*



Als management of leidinggevende bent u verantwoordelijk voor beleid dat schokkende gebeurtenissen zoveel mogelijk voorkomt en dat effectieve opvang en nazorg biedt aan getroffen werknemers. Een open bedrijfscultuur met een steunende context is daarin bepalend. Niet alleen u, maar ook werknemers hebben hier een belangrijke rol in. Als collega kunnen ze steun geven en zorgen voor een prettige sfeer in het team. Daarnaast heeft iedere werknemer een eigen verantwoordelijkheid om ervoor te zorgen dat hij of zij het werk goed kan blijven uitvoeren. Niet alleen door het bijhouden van kennis en vaardigheden, maar ook door mentaal en fysiek fit te blijven.

In de volgende hoofdstukken staan adviezen voor werknemers zelf. Wat kunnen zij doen om zich weerbaar te maken tegen schokkende gebeurtenissen en hoe kunnen ze een getroffen collega ondersteunen? Door werknemers kennis te laten nemen van deze adviezen, kunt u ze nog bewuster maken van hun belangrijke rol en zelfredzaamheid.

De adviezen zijn in eerste instantie bedoeld om voorgelegd te worden aan werknemers en zijn om die reden vanuit hun oogpunt geschreven. Echter, ze kunnen ook uzelf ondersteunen na een schokkende gebeurtenis. Niet alleen werknemers lopen risico!

## **De eerste klap is een daalder waard**

*Wat kunnen werknemers zelf doen ter voorkoming van en na ingrijpende gebeurtenissen?*

### **1. Meld risicovolle situaties en incidenten.**

Wees u ervan bewust dat u als werknemer een actieve rol in preventie, opvang en nazorg heeft. Bespreek risicosituaties en incidenten in het teamoverleg. Een ingrijpende gebeurtenis heeft vaak niet alleen impact op de getroffen werknemer, maar ook op het team. Het is daarom belangrijk incidenten samen aan te pakken. Soms ontstaan ook conflicten met collega's. Bespreek dit dan met elkaar. Dit geeft vertrouwen zodat u de volgende keer samen sterk staat.

### **2. Wees voorbereid op incidenten.**

Weet wat het beleid bij ingrijpende gebeurtenissen is en volg actief de trainingen. Door te weten wat uw rol en taak is en door u actief voor te bereiden op mogelijke ingrijpende gebeurtenissen, bent u weerbaarder op het moment van een daadwerkelijke crisis. Het is uw eigen verantwoordelijkheid om u voor te bereiden en op die manier goed voor uzelf te zorgen.

#### **Een dialyseafdeling van een streekziekenhuis**

Een academisch ziekenhuis heeft haar dialysecentrum gesloten voor agressieve patiënten. Hierdoor komt in het kleinere streekziekenhuis plots een grote hoeveelheid geweigerde patiënten uit de stad. De verpleegkundigen worden nu extra lastig gevallen door de stedelingen. Het management besluit dat er steeds twee verpleegkundigen naar een nieuwe patiënt gaan. Een ervaren verpleegkundige die lang op de gesloten psychiatrische afdeling heeft gewerkt, vindt de maatregel voor zichzelf onnodig. Zij weet hoe ze om moet gaan met agressieve patiënten en heeft geen extra hulp nodig van haar minder ervaren collega's. Hoewel zij door haar leidinggevende hier diverse malen op aan gesproken is, gaat dit twee maanden goed. Dan slaat een patiënt haar hard in het gezicht. Ze heeft een hersenschudding en blijft een maand thuis. Het team is bezorgd, maar ook wel wat geïrriteerd. Ze hebben een hoge werkdruk en dit had voorkomen kunnen worden.

### **3. Wees bewust van stapeling.**

Werknemers die meerdere keren te maken hebben gehad met ingrijpende gebeurtenissen op het werk of thuis, kunnen kwetsbaarder zijn voor problemen en klachten. Het is belangrijk bij uzelf signalen te herkennen die aangeven dat u er deze keer wellicht iets minder goed mee om kunt gaan. Misschien slaapt u slechter, of lukt het minder goed

uw zinnen te verzetten. U kunt dan tijdig uw leidinggevend en of collega's informeren, en wellicht kan het werk tijdelijk worden aangepast.

#### **4. U bent niet alleen op de wereld!**

Het is belangrijk te weten waar u terecht kunt als u iets heeft meege maakt. Misschien heeft u behoefte eens rustig te praten over de gebeurtenissen op het werk? Of juist om regelmatig afleiding te vinden door samen met vrienden of familie iets te ondernemen? Beide kunnen heel steunend zijn. Als u een baan heeft waar u regelmatig bloot staat aan agressie, geweld of ongelukken, laat uw omgeving dan weten hoe u hiermee wilt omgaan.

Daarnaast is het belangrijk dat u weet wat het betekent voor uw omgeving dat u regelmatig blootstaat aan ingrijpende gebeurtenissen. Willen zij er altijd van op de hoogte worden gehouden of niet? Wilt u het liever zelf niet vertellen om ze niet te belasten? Beseft u wel dat, als u er een keer minder makkelijk mee om kan gaan, zij daar ook in betrokken worden? Het is goed om deze zaken eens op een rustig moment met uw naasten te bespreken. Misschien reageert uw omgeving heel anders dan u had ingeschat!

#### **Mijn man werkt op de ambulance**

Dat haar man behoorlijke risico's loopt, weet ze eigenlijk pas sinds kort. Hij werkt bij de ambulancedienst. Het hoort bij het beroep dat hij ernstige ongelukken ziet, maar helaas wordt hij zelf soms bedreigd of lastiggevallen. Nu merkt ze het wanneer hij een zware dag heeft gehad. Hij is kortaf en wil eerst even een uurtje tv kijken op de bank, even tot rust komen. Vroeger snapte ze niet goed waarom hij stil was en raakte ze geïrriteerd. Hij praatte nooit over zijn werk, dus het zal allemaal wel meevallen. Tijdens de vakantie vorig jaar vertelde hij er opeens wel over. Dat was even schrikken. Nu begrijpt ze zijn behoefte om zich even terug te trekken. En haar man houdt er meer rekening mee dat zij het fijn vindt om te weten wat er in zijn werk speelt.

#### **5. Let als collega's op elkaar.**

Collega's weten vaak veel van elkaar. Ze weten wanneer iemand goed of minder goed in zijn of haar vel steekt. Zeg het als u ziet dat het allemaal wat minder gaat met uw collega, of merkt dat hij of zij meer dan normaal last heeft van een stressvol incident. Soms hebben mensen zelf niets door en blijven ze doorwerken tot het echt niet meer gaat. U kunt

het vervolgens eventueel met de leidinggevende bespreken, of met het team. Misschien kan een kleine, tijdelijke aanpassing in de werkzaamheden uw collega verlichting bieden.

#### **6. Mentale en fysieke fitheid maakt weerbaar.**

Als u een baan heeft met veel stressvolle incidenten, wees er dan bewust van dat een gezond lijf en leden u weerbaarder maakt. Zoek een activiteit die u helpt ontspannen na een werkweek vol spanningen. Zorg ook dat u zo uitgerust mogelijk aan uw werkweek begint en dat u mentaal voorbereid bent op wat komen gaat. Mocht u daar soms moeite mee hebben, dan kan advies van collega's, een coach of een training u helpen.

## **Pak snel de draad weer op**

*Omgaan met een crisis: wat kunnen getroffen werknemers doen?*

## 1. Zoek afleiding en ontspanning.

Als getroffen is het niet erg om met de situatie bezig te zijn, maar richt uw aandacht ook naar buiten door verschillende activiteiten te ondernemen, zoals wandelen, fietsen, muziek maken of het doen van een spelletje. Maak daarbij gebruik van uw eigen levensgeschiedenis: wat doet u normaal om met stress om te gaan?

### Manager bij een bouwbedrijf

Donderdagochtend werd de manager van een bouwbedrijf thuis gebeld: "Jan is van de stijger gevallen, het lijkt of hij niet meer leeft". Eenmaal daar is de ambulance inmiddels gearriveerd en ligt er een wit laken over het lichaam van Jan. Verderop staan een aantal verslagen collega's. Een van de collega's praat met de politie. De manager duikt onmiddellijk in zijn rol. Familie moet worden gebeld, de arbeidsinspectie wil een gesprek en de collega's hebben behoefte om even met elkaar te kunnen zitten. De eerste dagen gaat dit zo door. Hij regelt dat er een mooi bloemstuk komt op de begrafenis en zegt zelf enkele woorden. Zodra de eerste dagen voorbij zijn, voelt hij zich ineens doodmoe. 's Nachts ziet hij het beeld van het witte laken en huilende collega's voor zich. Zelf had hij een erg goede band met Jan. Meer dan twee jaar werkte Jan voor hem. Zijn eigen verdriet valt hem zwaarder dan verwacht. Hij is vaker wat afwezig en hij reageert langzamer. Collega's en familie wijzen hem daarop. Om zijn gedachten te verzetten gaat hij eens wat vaker naar de sportschool, dat had hem bij de dood van zijn vader ook geholpen.

## 2. Ga stap voor stap met angst om.

Ga stapsgewijs de confrontatie aan met zaken die te maken hebben met de ingrijpende gebeurtenis en die u nu eng vindt en daarom vermijdt. Zowel op uw werk als privé. Probeer de afstand naar het dagelijkse leven niet te groot te laten worden. Het gevoel om weer grip te krijgen op het leven, geeft zelfvertrouwen en controle.

### Op het spoor

Tijdens de rit van Eindhoven naar Venlo ziet de treinconductor een man aankomen rennen. Hij toetert, maar de man stopt niet. Een harde klap volgt. Samen met de collega's moet het stoffelijk overschot worden afgedekt. Dit is geen prettig gezicht, want het lichaam is niet meer compleet. De eerste dagen verlopen onrustig. De conductor denkt veel terug aan de gebeurtenis en slaapt slecht. Hij moet er even niet aan denken weer het spoor op te gaan. Toch wil hij wel zijn werk kunnen blijven doen. Na een paar dagen uitrusten gaat hij de confrontatie aan. Niet meteen in zijn eentje. Eerst rijdt hij met een collega kleine stukjes. Na anderhalve week samen met zijn leidinggevende het stuk tussen Eindhoven en Venlo. Hij is gespannen, maar het gaat goed. Langzaamaan worden de stressklachten minder en voelt het werk weer normaal.

### **3. Houd uw dagelijks ritme vast.**

Probeer het dagelijks werkritme vast te houden en doe, als u dat kunt, zoveel mogelijk uw normale werk. Contact met het werk biedt u de gelegenheid om met collega's te praten over wat u heeft meegemaakt. Zij weten wat u doormaakt en hebben vaak aan een half woord genoeg. Als het niet lukt het werk weer op te pakken, bespreek dit dan met uw leidinggevende. Uw leidinggevende is verantwoordelijk om samen tot een goede oplossing te komen.

### **4. Beperk het middelengebruik.**

Wees voorzichtig met het gebruik van slaap- en kalmeringsmiddelen. Overleg met uw huisarts over de risico's van het gebruik ervan. Pas ook op met alcohol en drugs.

### **5. Sluit u niet af voor mensen die belangrijk zijn.**

Aarzel niet om zelf contact met mensen te zoeken. Soms vindt uw omgeving het moeilijk om u te benaderen. Mogelijk voelen ze zich ongemakkelijk, maar zijn ze graag bereid naar u te luisteren en u te helpen.

### **6. Wat verwacht u van uw omgeving?**

Ga eens bij uzelf na wat u van uw omgeving verwacht en wat u nodig heeft. Het kan voor uw familie en vrienden moeilijk zijn om door te hebben waar u precies behoefte aan heeft. Door open te zijn over uw verwachtingen en behoeften, voorkomt u misverstanden.



### Schok voor de familie

Het is vaak een schok voor de familie, als hun naaste aan de dood ontsnapt is. Het is belangrijk dat u zich dit ook realiseert. Reacties van echtgenoten of (in geval van jongere werknemers) ouders kunnen zijn:

- beschermende houding, bijvoorbeeld "Je gaat er niet meer werken" of "Neem maar ontslag";
  - boosheid naar de werkgever, bijvoorbeeld omdat ze vinden dat er onvoldoende veiligheids- of voorzorgsmaatregelen genomen zijn.
- Het is vaak lastig voor een slachtoffer om hier ook nog mee om te gaan. Ze voelen zich dan in de verdediging gedrongen.

## **Samen staan we sterk**

*Hoe kunnen collega's elkaar ondersteunen na een ingrijpende ervaring?*

### **1. Geef erkenning**

Belangrijk is om erkenning te geven voor datgene wat iemand heeft meegemaakt. Ongeacht of het een meer of minder ernstige gebeurtenis is, de getroffene heeft er last van. Vermijd daarom sensatie en flauwe grappen. Toon belangstelling en begrip en geef serieuze aandacht, ook in de weken en maanden erna. Geef mensen ook de gelegenheid en ruimte om uit zichzelf het verhaal te vertellen.

### **2. Geef alleen juiste informatie.**

Collega's die er niet bij zijn geweest, zijn niet altijd van alle details van het incident op de hoogte. Soms kunnen ze aan derden (andere collega's of externen) verkeerde informatie geven over wat er gebeurd is, hoe het gebeurd is. Dit kan veel ergernis opleveren bij de slachtoffers. Het is van belang dat collega's alleen vertellen wat er feitelijk gebeurd is. Als ze dat niet weten, moeten ze niet tegen derden gaan gissen, zodat er onjuiste verhalen in de wereld komen.

### **3. Help met het zoeken naar afleiding.**

Stimuleer iemand om zich weer voor dingen te interesseren en plannen te maken voor de toekomst. Het helpt als de normale gang van zaken thuis en op het werk weer snel wordt hersteld.

### **4. Bied praktische hulp als de ander dat nodig heeft.**

Hulp bieden hoeft niet alleen maar luisteren in te houden. Vaak hebben getroffenen ook behoeften aan praktische steun, geef een collega bijvoorbeeld een lift naar het werk.

### **5. Bewaak eigen grenzen.**

Bespreek actief met de ander wat hij of zij nodig heeft en daarin van u verwacht. Geef hierbij aan wat u kunt betekenen en waar uw grenzen liggen. Zo voorkomt u misverstanden.

### **6. Signaleer afwijkend gedrag.**

Na een ingrijpende gebeurtenis kan het zijn dat een collega zich anders gedraagt. Bespreek dit met de collega. Maar wees alert dat u dit in geen geval op een beschuldigende toon doet. Wees veilig voor uw collega.

## Brandweer

Er is een brand in een schuur. Bij het binnengaan krijgt de eerste brandweerman een brandend stuk hout op zich af. Hij is gelukkig niet ernstig gewond en herstelt snel. Daarna gaat hij gewoon weer aan het werk.

Na een paar maanden merkt zijn collega op dat hij nooit meer als eerste ergens naar binnen gaat. Hij wacht meestal tot zijn collega's binnen zijn en komt dan ook. Op een rustig moment als ze met z'n tweeën zijn, vraagt de collega of er misschien iets aan de hand is. Hij gaat immers nooit meer als eerste naar binnen... De getroffen collega vertelt dat hij nog steeds bang is dat het misgaat. Hij dacht dat het vanzelf zou slijten, maar de angst is nog steeds niet weg. De brandweerman vond het moeilijk maar ook fijn om er zo eens over te praten. De week na dit gesprek ging hij naar zijn leidinggevende. Na een therapie van 10 weken bij een gespecialiseerde organisatie, kan hij met zijn angst omgaan en zijn werk weer als vanouds uitvoeren. Als dank trakteert hij zijn collega op een biertje.



## **Verdere informatie**

*Organisaties, websites en informatie*

## Juridische zaken

### *Helpdesk VPT*

- De Helpdesk VPT adviseert werkgevers met een publieke taak die schade lijden door agressie en geweld. Ze geeft advies over schade-posten die in aanmerking komen voor vergoeding, de manier waarop schade verhaal kan worden en verwijst door naar andere specialisten.
- [www.helpdeskvpt.nl](http://www.helpdeskvpt.nl)

## Trainingen, opleidingen, opvang en nazorg

### *IVP (Instituut voor Psychotrauma)*

- Het IVP adviseert organisaties over het opzetten van een preventief beleid op het gebied van schokkende gebeurtenissen. Trainingen voor management en werknemers kunnen daar onderdeel van zijn. Daarnaast biedt het IVP ondersteuning bij crisismanagement. Ook biedt het opvang en nazorg aan getroffen en van schokkende gebeurtenissen.
- [www.ivp.nl](http://www.ivp.nl) en [www.ivp-opleidingen.nl](http://www.ivp-opleidingen.nl)

### *D.O.e.N (Directe Opvang en Nazorg) en HSK Groep*

- Beide organisaties bieden opvang en nazorg aan getroffen en van schokkende gebeurtenissen op het werk.
- [www.doenbv.nl](http://www.doenbv.nl)
- [www.hsk.nl](http://www.hsk.nl)

### *PDC politiepoli*

- PDC politiepoli is het landelijk verwijfsadres voor politiemedewerkers met mogelijk traumagerelateerde klachten. Politiedmedewerkers uit heel Nederland kunnen voor diagnostiek en behandeling van posttraumatische stress-stoornis (PTSS) naar PDC politiepoli komen.
- [www.pdcentrum.nl/politiepoli](http://www.pdcentrum.nl/politiepoli)

## Verdiepende informatie

### *Toolkit Kind en Trauma*

- Deze toolkit bestaat uit een brochure en website. Het is bestemd voor leerkrachten van groep 5 t/m 8 van de basisschool. De toolkit geeft informatie over het ondersteunen van leerlingen die een schokkende ervaring hebben meegemaakt.
- [www.umcutrecht.nl/subsite/kind-en-trauma](http://www.umcutrecht.nl/subsite/kind-en-trauma)

#### *Handreiking Agressie en Geweld*

- Deze handreiking is door het programma Veilige Publieke Taak ontwikkeld. Het dient ter ondersteuning van organisaties met een publieke taak bij het opstellen van een effectief veiligheidsbeleid. De handreiking is te downloaden via:
- [www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/brochures/2010/03/12/handreiking-agressie-en-geweld.html](http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/brochures/2010/03/12/handreiking-agressie-en-geweld.html)

#### *Kleurrijke opvang*

- De opvang na schokkende gebeurtenissen bij de niet-westerse medewerkers sluit soms minder goed aan. Het IVP heeft een boekje en training ontwikkeld met informatie over de achtergronden van allochtone getroffen. Het dient ter ondersteuning voor diegene die hulp aan getroffen bieden en heeft als doel inzicht en begrip te geven in de reacties van niet-westerse collega's.
- [www.ivp.nl/kleurrijke-opvang](http://www.ivp.nl/kleurrijke-opvang)











## Colofon

Dit is een uitgave van het  
ministerie van Binnenlandse Zaken en  
Koninkrijksrelaties  
Programma Veilige Publieke Taak  
Telefoon: 070-4266048  
Postbus 2001 1 | 2500 EA Den Haag  
[www.veiligepublieketaak.nl](http://www.veiligepublieketaak.nl)

Deze handreiking is opgesteld door het IVP,  
Instituut voor Psychotrauma  
Vormgeving: ministerie van BZK  
Druk: OBT

September 2011 | B-9554