



TNO-rapport

10345/25257

**Gedragcodes om agressie in crisisdiensten te
reduceren**

Polarisavenue 151
Postbus 718
2130 AS Hoofddorp

www.arbeid.tno.nl

T 023 554 93 93
F 023 554 93 94

Datum 5 juni 2002
Auteurs G.E. Evers
J.M. Meeuwse
m.m.v. C.V. van Vuuren

Alle rechten voorbehouden. Niets uit dit rapport mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor Onderzoeks- opdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen partijen gesloten overeenkomst. Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belanghebbenden is toegestaan.

© 2002 TNO

TNO Kwaliteit van Leven Bibliotheek
Postbus 718
2130 AS Hoofddorp

Recordnr.

100000590

Plaatscode

101/42

Inhoudsopgave

1	Verantwoording	3
2	Vraagstelling	4
3	Leeswijzer	5
3.1	Resultaat uit de gesprekken (puntsgewijs)	5
3.1.1	Organisatie van de crisisdienst	5
3.1.2	Ervaring met agressie en onveiligheid	5
3.1.3	Samenwerking	6
3.1.4	Bespreekbaar maken	6
3.1.5	Gedragsregels	7
4	Mogelijkheden om agressie en onveiligheid in crisisdiensten te signaleren en te beheersen	8
4.1	Landelijk	8
4.2	Organisatie	9
4.3	Werkvloer	9
5	Naar een plan van aanpak	11
5.1	Met twee personen in de crisisdienst werken	11
5.2	Uitwisselen van protocollen	11
5.3	Deskundigheidsbevordering van leidinggevend crisisdiensten t.a.v. agressie en onveiligheid	12
5.4	Agressie en onveiligheid in opleidings- of inwerkprogramma's van nieuwe medewerkers	12
5.5	Voorlichtingsbrochure werken in de crisisdienst	13

1 Verantwoording

Begin 2001 werd het Convenant inzake terugdringing ziekteverzuim en verbetering van arbeidsomstandigheden in de Geestelijke Gezondheidszorg afgesloten door de werkgevers, werknemers en de ministeries van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en Volksgezondheid, Welzijn en Sport. Agressie en onveiligheid in crisisdiensten wordt in het Convenant uitdrukkelijk aan de orde gesteld, aangezien uit onderzoek bleek dat veel medewerkers van deze diensten tijdens de uitvoering van hun werk in aanraking komen met agressie en geweld¹. In het Plan van Aanpak, dat hoort bij het Convenant, hebben de partijen afgesproken om 'met aanbevelingen te komen voor normen voor het werken in de crisisdienst en de consequenties die aan deze normen verbonden dienen te worden en aanbevelingen voor de organisatie van het werk in de crisisdienst' (zie Plan van Aanpak Arboconvenant GGZ, paragraaf 5.7).

TNO Arbeid heeft op verzoek van de Branche Begeleidingscommissie (BBC) in kaart gebracht of crisisdiensten in de GGZ gedragscodes hanteren met het oog op het beperken van agressie en onveiligheid. Hiertoe zijn verschillende gesprekken gevoerd:

- Er is gesproken met tien managers van crisisdiensten. Bij de selectie van deze crisisdiensten is rekening gehouden met een regionale spreiding over het land (randstad, noordoost en zuid). Met een aantal van deze managers is een chatsessie (online discussie) gehouden. Deze chatsessie is gebruikt om de resultaten van de verschillende gesprekken in stellingvorm aan hen voor te leggen. Aan een aantal managers zijn aan de hand van de resultaten van de gesprekken enkele vragen schriftelijk voorgelegd.
- Er is een groepsgesprek gehouden met medewerkers van crisisdiensten.
- Er is een gesprek gevoerd met enkele vertegenwoordigers van de Landelijke werkgroep acute psychiatrie. De werkgroep vertegenwoordigt sociaal psychiatrisch verpleegkundigen (SPV-ers) die werkzaam zijn in crisisdiensten. SPV-ers vormen de grootste groep medewerkers van crisisdiensten. In dit gesprek zijn de conclusies uit het project voorgelegd en is gesproken over de vraag welke activiteiten verder ondernomen dienen te worden.

¹ E. Beune e.a., Stand der techniek in de GGZ integraal onderzocht. Den Haag: Elsevier, 2001

2 Vraagstelling

De centrale vragen van het project luiden: Op welke wijze kan binnen crisisdiensten de discussie over het hanteren van gedragscodes worden georganiseerd? Welke vormen van ondersteuning zijn hierbij noodzakelijk en welke organisaties dienen deze te geven?

3 Leeswijzer

In de paragraaf *Resultaat uit de gesprekken* (puntsgewijs) geven we een impressie van de stand van zaken rondom agressie en onveiligheid in crisisdiensten. In de paragraaf *Mogelijkheden om agressie en onveiligheid in crisisdiensten te signaleren en te beheersen* geven we een antwoord op de twee centrale vragen van dit project en in de afsluitende paragraaf *Naar een plan van aanpak* geven we een prioritering en verdere concretisering van de mogelijke maatregelen en vormen van verdere ondersteuning.

3.1 Resultaat uit de gesprekken (puntsgewijs)

3.1.1 *Organisatie van de crisisdienst*

- Enkele gesprekspartners geven het signaal af dat de crisisdienst niet kan rekenen op een grote waardering vanuit de organisatie, waardoor het budget voor crisisdiensten te beperkt is. Om die reden zijn mogelijkheden om maatregelen te nemen om de veiligheid te vergroten beperkt.
- De wijze waarop de crisisdiensten zijn georganiseerd loopt uiteen. Er zijn aparte crisisdiensten en er zijn 'virtuele' crisisdiensten waar de medewerkers eens in de zoveel tijd dienst doen. Het bezwaar van de virtuele organisatie is a) dat men weinig ervaring kan opbouwen met het crisiswerk, b) dat de combinatie van gewoon werk en crisisdienst werk vaak belastend is, doordat er te weinig hersteltijd is c) dat organisatorische procedures en processen (incidentmelding en -opvolging) moeilijker te borgen zijn en d) dat het boeien en binden van medewerkers in een virtuele organisatie buitengewoon lastig is.
- Bij een aantal crisisdiensten wordt met twee personen in de voorwacht gewerkt, waarbij (soms) wordt gelet op een mix van ervaring, leeftijd en man/vrouw. In een aantal crisisdiensten wordt alleen gewerkt in de voorwacht, maar kan de achterwacht worden opgeroepen indien de medewerker dit wenselijk vindt. Of dit ook daadwerkelijk gebeurt, is niet duidelijk en zal afhangen van de onderlinge verhoudingen op het werk.
- Informatievoorziening is van belang. Enkele crisisdiensten gaven aan dat een groot deel van de cliënten bekend zijn. Dit houdt in dat a) er een dossier aanwezig is waarin al dan niet een gevaarscriterium is toegekend en b) onderdeel van het behandelplan is: wat te doen in geval van crisis? Op basis van voorinformatie wordt besloten waar de cliënt wordt gezien en of de crisisdienstmedewerker alleen zal gaan of niet. Het inschatten van het gevaar is overigens een zaak van de individuele medewerker, die zich baseert op de beschikbare informatie. Welke criteria bij het nemen van een besluit in overweging worden genomen, wordt overgelaten aan het oordeelsvermogen van de medewerker, door de gesprekspartners vaak omschreven als professionele inschatting.

3.1.2 *Ervaring met agressie en onveiligheid*

- In meer en mindere mate is er ervaring met agressie en onveiligheid. Agressie komt niet alleen van cliënten, maar is ook vaak afkomstig van andere hulpverleners/verwijzers, die van de crisisdienst verwachten dat er snel een oplossing wordt geboden. Soms ten onrechte, omdat er geen sprake is van een psychiatrisch beeld (bijvoorbeeld door overmatig gebruik van alcohol of drugs), maar dat door de andere hulpverleners wel als zodanig is benoemd.
- De medewerkers van crisisdiensten bestaan uit spv-ers, arts-assistenten en verpleegkundigen die in de voorwacht werken. Met name arts-assistenten doen het

crisisdienstwerk vaak tijdelijk als onderdeel van hun opleiding. Zij zijn vaak niet in voldoende mate toegerust om met agressie om te gaan. Daarnaast zijn jongere medewerkers gevoeliger voor agressie, zeker als er ook sprake is van hoge werkdruk, en als zij in aanraking komen met traumatische situaties (suïcide) of dreiging daarmee (of deze dreiging wordt uitgevoerd is onzeker) en/of het niet kunnen plaatsen van cliënten (instellingen hebben geen bed ter beschikking). Deze groepen onervaren medewerkers zijn daarom kwetsbaar en laten een hoog verloop zien.

- Er is ook opgemerkt dat zeer ervaren medewerkers kwetsbaar kunnen zijn, omdat zij mogelijke situaties waar agressie in kan voorkomen onderschatten en omdat men bereid is meer risico te nemen dan wenselijk (immers men heeft veel ervaring en denkt de situatie wel aan te kunnen). Het hebben van veel ervaring is geen garantie dat men niet te maken krijgt met agressie (ook ervaren medewerkers kunnen worden gegijzeld, of geconfronteerd worden met onvoorspelbaar gedrag, omdat de cliënt medicatie niet neemt of neemt in combinatie met andere middelen).
- Hoewel de opvatting is dat cliënten kunnen worden aangesproken op hun gedrag, is de indruk dat er naar aanleiding van incidenten met agressie nauwelijks aangiften tegen agressieve cliënten worden gedaan.
- Het valt op dat de gesprekspartners vrij uitgebreid stil staan bij allerlei technische maatregelen ter bescherming van agressie en onveiligheid (kamers met gewone en vluchtdeur, opstelling bureau, persoonlijk alarm, etc.), maar meer moeite hebben om beleid en maatregelen te benoemen die zich expliciet richten op gedragsbeïnvloeding van de crisisdienstmedewerkers.

3.1.3 *Samenwerking*

- Bij de meeste crisisdiensten wordt actief samengewerkt met andere hulpverleners/verwijzers met als doel de samenwerking optimaal te laten verlopen, maar ook om te laten zien wat de grenzen van de psychiatrie zijn. Naast samenwerking, geven enkele crisisdiensten voorlichting aan andere hulpverleners over wat van de psychiatrie kan worden verwacht. Dit leidt tot minder onderlinge spanningen.
- Het merendeel van de crisisdiensten heeft een samenwerkingsrelatie opgebouwd met de politie. Er vindt regelmatig overleg en afstemming plaats over hoe met cliënten wordt omgegaan.

3.1.4 *Bespreekbaar maken*

- In crisisdiensten wordt veel overlegd over hetgeen zich heeft voorgedaan tijdens de dienst. De indruk is dat de besprekingen met name behandelinhoudelijk zijn gericht en dat de tijd ontbreekt om van gedachten te wisselen over het hoe en waarom van het handelen indien zich een incident heeft voorgedaan. Deze besprekingen zijn vaak kort en zakelijk. Indien een crisisdienst niet één organisatie vormt, maar waarbij medewerkers afkomstig zijn uit verschillende onderdelen, neemt niet altijd iedereen deel aan dergelijke besprekingen en is de gelegenheid om ervaringen uit te wisselen zeer beperkt.
- Bij crisisdiensten worden ook intervisie besprekingen gehouden waar meer aandacht bestaat voor agressie. Deze besprekingen worden gevoerd aan de hand van casussen.

3.1.5 *Gedragsregels*

- Er zijn nauwelijks expliciete algemene gedragsregels over wat wel en niet wordt geaccepteerd van een cliënt. In de meeste situaties hanteert elke medewerker zijn/haar eigen normen ('je stelt je eigen grenzen'). Wat er gebeurt indien twee collega's samenwerken en beiden een andere gedragsregel hanteren, is niet bekend. Een 'openbare' discussie over welke regels men hanteert, wordt niet gehouden.
- Bij het inwerken van nieuwe collega's worden deze gedragsregels impliciet doorgegeven ('zo doen wij dat hier'). Soms is de opvatting dat een nieuwe medewerker het beste leert door zijn/haar neus te stoten (immers zo heeft men het zelf ook geleerd).
- Professionals zijn over het algemeen van mening dat zij zelf het beste weten wat te doen in voorkomende situaties en ervaren protocollen als een inperking van hun handelingsvrijheid. Soms is 'machogedrag' aanwezig, hetgeen belemmerend werkt om een discussie over gedragsregels te kunnen voeren, aangezien degenen die dit wel op de agenda willen plaatsen snel worden beoordeeld als minder geschikt voor het vak. Met andere woorden de cultuur in de organisatie bepaalt of een discussie over gedragsregels mogelijk is.
- De rol van de leidinggevende om gehanteerde gedragsregels veilig bespreekbaar te kunnen maken, is van groot belang. Hiervoor zal tijd moeten worden ingeruimd. De leidinggevende moet de vaardigheid hebben om het onderwerp op een voor iedereen veilige en acceptabele manier te bespreken. Hierbij zal moeten worden geaccepteerd dat er uiteenlopende verschillen van inzicht zullen bestaan tussen medewerkers.
- Ter nuancering: niet elke crisisdienst vindt het noodzakelijk dat een dergelijke discussie over gedragsregels wordt gevoerd. Soms wordt gevreesd voor een debat zonder einde.

4 Mogelijkheden om agressie en onveiligheid in crisisdiensten te signaleren en te beheersen

We maken een onderverdeling in maatregelen en initiatieven die op landelijk niveau, op organisatie- en werkvloerniveau denkbaar zijn.

4.1 Landelijk

- Doorlichtingssystematiek ontwikkelen waarmee crisisdiensten hun organisatie, beleid en maatregelen kunnen beoordelen; daarbij een aantal zogenaamde 'ijkpunten' opnemen gebaseerd op good practices en oordeelsvorming van deskundigen; bijvoorbeeld: ga niet alleen met een cliënt in een auto op stap. Een mogelijkheid is het instellen van een visitatie-commissie die crisisdiensten doorlicht.
- Bevorderen dat de crisisdienst een aparte organisatie vormt binnen de GGZ en niet dat de crisisdienst 'virtueel' is georganiseerd. Dit laatste levert te veel belemmeringen op en leidt tot werkdruk en te geringe hersteltijd. Diensten die een heel weekeinde omvatten, worden als te zwaar getypeerd met grote kans op fouten. Uitingvorm: brochure met voor- en nadelen van verschillende organisatievormen van crisisdiensten.
- Bevorderen dat crisisdienst werk met twee personen in de voorwacht wordt uitgevoerd. Hiervoor is overleg met verzekeraars noodzakelijk vanwege de noodzaak van een groter budget. In de grote steden heeft dit geleid tot het gewenste resultaat. Uitingvorm: overleg met verzekeraars landelijk inzetten.
- Trainingsaanbod ontwikkelen voor leidinggevenden om het onderwerp agressie en onveiligheid te bespreken in het team in combinatie met de methodiek die onder het kopje 'werkvloer' staat vermeld. Hierbij is van belang om autonome professionals te leren inzien dat het verstandig omgaan met de blootstelling aan agressie en onveiligheid geen individueel vraagstuk is. Het bespreken hiervan richt zich op a) individuele besprekingen b) bespreking op het werkoverleg c) in intervisie bijeenkomsten en d) in functioneringsgesprekken. Met name zal aandacht moeten worden besteed aan het omgaan met weerstanden bij het voeren van een dergelijke discussie, omdat dit door professionals al snel zal worden ervaren als inperking van de eigen handelingsruimte. Aangezien er geen aparte opleidingen bestaan voor managers van crisisdiensten en men vaak vanuit het beroep opklimt, lijkt het zinvoller dit te laten vallen onder deskundigheidsbevordering. De deskundigheidsbevordering wordt landelijk georganiseerd, maar vindt ook vaak per instelling plaats.
- Ervoor zorgdragen dat het goed omgaan met agressie en onveiligheid aan de orde komt in opleidingsprogramma's van medewerkers die in crisisdiensten gaan werken (spv-ers en artsen). Het gaat hierbij om a) het voorbereid zijn op agressie en onveiligheid tijdens het werk en b) het bevorderen dat tijdens de opleiding al wordt gesproken over de grenzen van hetgeen aan agressief gedrag van cliënten acceptabel is en wat niet. Hiertoe zullen korte opleidingsmodules worden ontwikkeld, die kunnen worden ingepast in de opleidingen. In deze modules worden casussen gebruikt uit de praktijk van de crisisdienst.
- Een handige inkoopgids maken van technische oplossingen (persoonlijk alarm, e.d.) voor crisisdiensten.

- Bestaande protocollen bij crisisdiensten toegankelijk maken voor andere crisisdiensten, zodat anderen kennis kunnen nemen van deze protocollen en ervan kunnen leren. Dit biedt tevens de mogelijkheid om (delen van) protocollen over te nemen.

4.2 Organisatie

- Erkenning van de organisatie dat agressie en onveiligheid in crisisdiensten voorkomt en dat dit een organisatievraagstuk is en niet wordt gezien als iets dat nu eenmaal hoort bij het werk.
- Opstarten van inwerkprogramma's voor nieuwe medewerkers van de crisisdienst als voorbereiding op het omgaan met agressie en onveiligheid. Gedacht kan worden aan een oriëntatieprogramma als kennismaking op de werkzaamheden om te voorkomen dat medewerkers 'in het diepe' worden gegooid. De indruk is dat nieuwe medewerkers vanwege personeelsgebrek te snel volledig worden ingezet. Uitingvorm: kan onderdeel zijn van een werkpakket voor het management van crisisdiensten met voorbeeldformats e.d.
- Crisisdienst werkzaamheden door twee medewerkers laten uitvoeren, waarbij een ervaren medewerker een nieuwe medewerker coacht en begeleidt. Hierbij wordt ook aandacht besteed aan hoe om te gaan met werkdruk en met de psychosociale belasting die het werk met zich meebrengt. Uitingvorm: kan onderdeel zijn van een werkpakket voor het management van crisisdiensten met voorbeeldformats e.d.
- Zorgdragen voor goede informatievoorziening door het aanleggen van eenvoudige toegankelijke dossiers. Zeker indien het cliëntenbestand van de crisisdienst voor een groot deel bestaat uit bekende cliënten, is een dergelijk dossier belangrijk. In het dossier is een gevaarscode opgenomen en is een behandelplan opgenomen in geval van crisis. Uitingvorm: kan onderdeel zijn van een werkpakket voor het management van crisisdiensten met voorbeeldformats e.d.
- De beeldvorming bij andere hulpverleners en verwijzers over wat van een crisisdienst mag worden verwacht aan de orde stellen door het instellen van een regulier regionaal overleg of door een medewerker te belasten met het onderhouden van het contact met andere hulpverleners/verwijzers. In dit overleg staat de samenwerking centraal en de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor cliënten. Uitingvorm: kan onderdeel zijn van een werkpakket voor het management van crisisdiensten met voorbeeldformats e.d.

4.3 Werkvloer

- De leidinggevende draagt zorg voor een veilige omgeving met als doel om situaties waar een medewerker zich onveilig voelde te kunnen bespreken. Macho-gedrag en ontkenning van onveilige situaties niet accepteren of belonen maar ter discussie (durven) stellen.
- Discussies over gedragsregels organiseren door de professionals te laten aangeven welke impliciete regels zij zelf hanteren (wanneer wordt een situatie beschouwd als onveilig en wat doet men dan). Een dergelijke discussie kan aan de hand van eigen casuïstiek worden gevoerd. Het gaat met name om achterliggende redenen en motieven van de keuzes die worden gemaakt en niet zozeer om te bepalen welke gedragsregels de beste zijn. Doel is na te gaan of er uniformiteit in gedragsregels tot stand kan worden gebracht. Methodiek ontwikkelen voor a) de wijze waarop discussie wordt georganiseerd b) voorbeeld-casussen en c) de wijze waarop afspraken kunnen worden geborgd (opnemen van gedragsregels in werk-

wijze, actualiseren van gedragsregels, overdracht naar nieuwe medewerkers, opnemen in functioneringsgesprekken, bespreken van dit onderwerp in de OR en/of overlegvergadering etc). Uitingvorm: deze methodiek in de vorm van een gebruiksvriendelijk werkpakket voor leidinggevenden aanbieden.

- Instrumenten aanbieden voor het maken van een risico-inschatting van de situatie aan de hand van een eenvoudige checklist (beschikbare voorinformatie in het dossier en van verwijzers, de toestand van de cliënt, familie en/of derden, medicatie, alcohol, drugs, aanwezigheid crisisbehandelplan, locatie, aantal personen, omgeving, thuissituatie, aanwezigheid van achterwacht) en heldere afspraken wanneer de situatie als risicovol moet worden aangemerkt, zodat medewerker weet hoe te handelen (waar cliënt te zien, met twee personen etc). Richtlijn: 'bij twijfel geen onnodige risico's nemen', normaal vinden dat bij vermeende risico's het werk niet wordt uitgevoerd. Uitingvorm: kan een onderdeel vormen van een gebruiksvriendelijk werkpakket voor leidinggevenden.
- Procedure ontwikkelen waardoor bekend is waar een crisisdienstmedewerker zich bevindt (afpraak dat men zich meldt voor een bezoek, gsm altijd bij zich heeft en aan heeft staan). Een verdergaand voorstel is: tracking en tracing via gsm (vergelijk bij vrachtwagens) waardoor meldkamers weten waar de medewerker is. Uitingvorm: kan een onderdeel vormen van een gebruiksvriendelijk werkpakket voor leidinggevenden, evt. management.
- Belemmerende factoren voor het levend houden van het onderwerp wegnemen: a) discussie over agressie bewust te plannen en niet tot een vrijblijvende aangelegenheid te maken en b) overheersing van de discussie door ervaren medewerkers voorkomen. Uitingvorm: kan een onderdeel vormen van een gebruiksvriendelijk werkpakket voor leidinggevenden.

5 Naar een plan van aanpak

In het voorgaande is een reeks van voorstellen opgenomen die zich lenen voor verdere uitwerking. In dit deel wordt een aantal prioriteiten gesteld en wordt in hoofdlijn aangegeven hoe gekomen kan worden tot een implementatieplan. De overwegingen voor deze prioriteiten zijn dat:

- Deze maatregelen door verschillende gesprekspartners naar voren zijn gebracht.
- Van deze maatregelen een gunstig effect wordt verwacht ten aanzien van terugdringing agressie en onveiligheid.

De implementatie van de voorgestelde maatregelen zal uitéénlopend zijn. Sommige maatregelen kunnen op korte termijn worden uitgevoerd, anderen zullen echter een langere termijn vergen.

5.1 Met twee personen in de crisisdienst werken

Het merendeel van de gesprekspartners geeft aan dat het werken met twee personen in de crisisdienst wenselijk is. Niet alleen vanwege de veiligheid, maar ook om de kwaliteit van de zorg. Het werken met twee personen heeft financiële gevolgen, waarbij de vraag is wie dat zal financieren. Enkele crisisdiensten hebben hierover afspraken gemaakt met de zorgverzekeraars. Om dergelijke gesprekken te faciliteren wordt voorgesteld dat de BBC de volgende activiteiten uitvoert:

- a) De BBC bevordert dat er binnen crisisdiensten met twee personen wordt gewerkt. Hiertoe wordt overleg op landelijk niveau met zorgverzekeraars geëntameerd met als doel de noodzaak te benadrukken van het werken met twee personen vanuit het oogpunt van veiligheid van medewerkers. Eveneens is het doel hiervan te streven naar een landelijk uniforme regeling ten aanzien van dit punt. Een dergelijk overleg kan de onderhandelingen die instellingen voeren over de vergoedingen met hun zorgverzekeraar, faciliteren.
- b) Publiceert de werkwijze van crisisdiensten waar met twee personen wordt gewerkt en op welke wijze dit is georganiseerd en hoe dit wordt gefinancierd. Doel is te laten zien dat instellingen op dit punt een eigen handelingsruimte bezitten om een dergelijke keuze te maken. Het publiceren van deze voorbeelden kan in het blad 'Gezonder zorgen in de GGZ en/of in de brochure zoals omschreven onder punt 'Landelijk'.

5.2 Uitwisselen van protocollen

De meeste crisisdiensten hanteren protocollen, die voorschrijven hoe gehandeld dient te worden in bepaalde situaties. Het uitwisselen van deze protocollen en elkaar informeren over de bruikbaarheid ervan (bijvoorbeeld weten crisisdienstmedewerkers van het bestaan van protocollen en wordt ernaar gehandeld, hoe wordt dit 'levend' gehouden), biedt de gelegenheid om:

- a) van elkaar te leren en
 - b) elkaars protocollen over te nemen in plaats van deze zelf te ontwikkelen. Het eerste aanspreekpunt voor deze activiteit zijn de managers van crisisdiensten.
- Aangezien de indruk is dat de informatiseringsgraad bij crisisdiensten op een redelijk niveau ligt, is het haalbaar om de protocollen te plaatsen op een website. Deze website dient goed onderhouden te worden en de gebruiker uit te nodigen om
- a) nieuwe versies van protocollen beschikbaar te stellen en
 - b) een gelegenheid te bieden om gebruikerservaringen met elkaar uit te wisselen (een discussierubriek, chatmogelijkheid etc).

Deze activiteit kan een verderliggend doel ondersteunen, te weten het vormen van een netwerk van crisisdiensten, die elkaar informeren, ondersteunen en komen tot op elkaar afgestemde activiteiten (bijvoorbeeld het werken met twee personen).

Het verzamelen en uitwisselen zal met enige publiciteit gepaard moeten gaan bijvoorbeeld in Psy en in Gezonder Zorgen in de GGZ. In deze bladen kan worden verwezen naar de website, maar het is ook mogelijk om interessante protocollen apart te bespreken. Een andere mogelijkheid is om een commissie de protocollen te laten beoordelen, hetgeen als eerste stap kan worden gezien naar een onderlinge visitatie.

5.3 Deskundigheidsbevordering van leidinggevendend crisisdiensten t.a.v. agressie en onveiligheid

Leidinggevendend vervullen een sleutelrol bij het bespreekbaar maken van het onderwerp agressie en onveiligheid binnen crisisdiensten. Het ondersteunen van deze leidinggevendend bij het bespreken van agressie en onveiligheid is daarom van belang. De vraag is op welke wijze dit gerealiseerd kan worden. Veel leidinggevendend van crisisdiensten komen uit het vak zelf, zonder dat daarvoor een specifieke managementcursus is gevolgd voor de crisisdienst. Er bestaan overigens wel algemene cursussen voor leidinggevendend in de psychiatrie, maar de vraag is of deze cursussen zich goed laten lenen voor het onderwerp agressie en onveiligheid.

Vanuit deze overweging lijkt het meer voor de hand te liggen om een training voor leidinggevendend aan te bieden in het kader van deskundigheidsbevordering. Voor leidinggevendend van crisisdiensten worden verschillende cursussen georganiseerd gericht op de deskundigheidsbevordering. Deze cursussen worden landelijk georganiseerd (bijvoorbeeld via het Rino), maar ook organiseren veel instellingen zelf de deskundigheidsbevordering.

De deskundigheidsbevordering van leidinggevendend bestaat uit het ontwikkelen van een module waarin leidinggevendend methodieken krijgen aangereikt om agressie en onveiligheid te bespreken met hun medewerkers. Onderdeel van de methodieken zijn bijvoorbeeld de wijze van organiseren van de discussie, leren van elkaar, expliciteren van impliciete gedragsregels, voorbeeld-casussen, wel of niet werken met acteurs, de verankering van de uitkomsten in de werkwijze van de crisisdienst. Aparte aandacht zal worden besteed aan de wijze waarop een dergelijke discussie kan worden georganiseerd bij crisisdiensten die geen apart organisatieonderdeel vormen (de 'virtuele' crisisdienst). De methodiek die zal worden ontwikkeld wordt in een vijftal pilots uitgeprobeerd en zonedig aangepast. Daarna kan het werkpakket worden aangeboden aan landelijke organisaties voor deskundigheidsbevordering en instellingen. Ter begeleiding van de ontwikkeling van de methodiek wordt voorgesteld een klankbordgroep, bestaande uit enkele managers van crisisdiensten, en opleidingsfunctionarissen, te benoemen met het oog op het verkrijgen van draagvlak voor het aanbod.

5.4 Agressie en onveiligheid in opleidings- of inwerkprogramma's van nieuwe medewerkers

Agressie en onveiligheid opnemen als onderwerp in basisopleidingen van waaruit wordt ingestroomd in crisisdiensten. Het doel is om ervaring op te doen met het onderwerp en studenten voor te bereiden op situaties met agressie en onveiligheid en het leren bespreekbaar maken van dergelijke situaties.

Om dit te realiseren zijn de volgende wegen denkbaar:

- a) Ontwikkelen van een opleidingsmodule agressie en onveiligheid en deze opnemen in opleidingsprogramma's voor SPV-er, psychologen en arts-assistenten aangezien vanuit deze opleidingen wordt ingestroomd in de GGZ en crisisdiensten.

- b) Dezelfde opleidingsmodule kan worden gebruikt voor (vervolg)opleidingen die instellingen zelf verzorgen voor medewerkers van crisisdiensten.

Ter begeleiding van het ontwikkelen van de opleidingsmodule wordt een klankbordgroep in het leven geroepen. Het ligt voor de hand deze klankbordgroep te laten bestaan uit vertegenwoordigers de Landelijke Werkgroep acute psychiatrie en andere relevante beroepsorganisaties.

De ervaring leert overigens dat het opnemen van nieuwe onderdelen in opleidingsprogramma's veel tijd vergt, zodat het realiseren van dit onderdeel niet op korte termijn mag worden verwacht. Onder andere omdat met uiteenlopende opleidingsinstellingen afspraken moeten worden gemaakt.

Om toch resultaat te behalen binnen de convenantsperiode wordt de suggestie gedaan om een opleidingsmodule te ontwikkelen, die onderdeel is van het inwerkprogramma van nieuwe medewerkers van crisisdiensten. Het uitgangspunt hierbij is dat elke nieuwe medewerker van een crisisdienst een inwerkprogramma volgt waarin de medewerker wordt geïnformeerd over agressie en onveiligheid, hoe daarmee om te gaan en de gedragsregels die in de crisisdienst worden gehanteerd. Het inwerkprogramma kan bestaan uit een uitgebreide checklist van onderwerpen die met de medewerker wordt besproken, en geeft ook aan hoe de medewerker in de eerste periode wordt begeleid en gecoached (bijvoorbeeld door benoeming van een mentor). Het belang van een inwerkprogramma is groot indien de crisisdienst niet bestaat uit een vaste organisatie, waardoor de binding met de crisisdienst en de daarin geldende afspraken geringer zijn en moeilijker handhaafbaar.

Na het inwerkprogramma zullen afspraken met regelmaat moeten worden besproken in het teamoverleg en op intervisiebijeenkomsten. Het initiatief ligt hiervoor bij de leidinggevende.

5.5 Voorlichtingsbrochure werken in de crisisdienst

Maken van een voorlichtingsbrochure over het bevorderen van veilig werken bij de crisisdienst. Een aparte brochure lijkt gerechtvaardigd aangezien een veel gehoorde opvatting is bij crisisdiensten ten aanzien van agressie en onveiligheid, dat dit er nu eenmaal bij hoort. Bovendien geeft dit onder andere het werk bij crisisdiensten een zekere status.

In een dergelijke brochure, die zich richt op de managers en de medewerkers komen de volgende onderwerpen aan bod:

- a) Erkenning dat agressie en onveiligheid geen individueel vraagstuk is van de medewerker maar van de organisatie. Hetgeen resulteert in helderheid over het nemen van maatregelen en het beschikbaar stellen van het benodigde budget (zowel in geld als in tijd).
- b) De wijze van organiseren van het werk. Vanuit een aantal overwegingen is het wenselijk dat een crisisdienst bestaat uit een eigen organisatie in plaats van een 'virtuele' organisatie.
- c) Onderhouden van vaste contacten met andere hulpverleners/verwijzers over de wijze van samenwerken, de onderlinge verwachtingen en het delen van de verantwoordelijkheid voor de cliënten. Het betrekken van cliënten bij dergelijke overleggen lijkt zinvol.

- d) Het organiseren van een discussie over gedragsregels, het nut en de zin ervan. In hoofdlijn komt het erop neer dat het bijdraagt aan lerend vermogen van de organisatie indien de impliciete gedragsregels (opgebouwd op basis van kennis en ervaring) worden omgezet in expliciete regels. Door deze te expliciteren worden ze toegankelijk en bruikbaar voor nieuwe medewerkers. Voor dit onderdeel wordt verwezen naar de tekst 'Zelfinzicht', dat onderdeel vormt van het Werkpakket Agressie en Onveiligheid.
- e) Methode om risico's die samenhangen met het werk goed op hun waarde te leren schatten aan de hand van een 'checklist'.
- f) Procedure-afspraken maken over het melden waar een medewerker zich bevindt, hoe lang dat gaat duren en afmelding. Op deze wijze is bekend en volgbaar waar een medewerker van een crisisdienst de werkzaamheden uitvoert. Onderdeel van deze afspraak is dat indien de medewerker zich niet na de afgesproken tijd meldt, van de centrale wordt geïnformeerd wat er aan de hand is. Tevens behoort hiertoe een procedure-afpraak over hoe moet worden gehandeld, indien er niet wordt gereageerd op de oproep (inschakelen politie of andere hulpverleners om na te gaan wat er aan de hand is).
- g) Aandacht voor agressie en onveiligheid, het hanteren van gedragsregels, het toezien daarop onderdeel laten zijn van functioneringsgesprekken van zowel de medewerkers als van managers van crisisdiensten. De ondernemingsraad wordt geïnformeerd over de uitvoering van deze maatregel. Hierbij wordt verwezen naar de eerder opgestelde tekst 'Gedragscodes', dat onderdeel is van het Werkpakket Agressie en Onveiligheid.