

overbelasting

stress

traumatisch

signalen

voorkómen

werkdruk

psychische belasting

aanpakken

risico's



Werkpakket **psychische belasting** ambulancezorg

Colofon

SOVAM

Veerallee 68
8019 AE Zwolle
tel. 038 422 68 65
fax 038 422 26 47
helpdesk@sovam.nl
www.sovam.nl

Auteurs

E. Smidt & Y. Willems (Smits & Beerends, Zeist)
in opdracht van SOVAM en de Branche Begeleidings
Commissie (BBC)



Onderzoekers

P.R.A. Oeij en J.P.M. van Schie (TNO Kwaliteit van Leven) in opdracht van SOVAM en de Branche Begeleidingscommissie (BBC). Dit werkpakket is grotendeels gebaseerd op instrumenten, gespreksmodellen en checklists ontwikkeld door TNO, welke zijn ontleend aan het TNO-rapport 'Aanpak werkdruk, agressie en trauma in de ambulancesector: Gespreksmodellen en checklists voor medewerker en leidinggevende' (Oeij, P.R.A., van Schie, J.P.M., juni 2005).

Werkgroepleden

Jacqueline Aughuet, *RAV Flevoland*
Aart Bosmans, *RAV Noord West Veluwe*
Jan Cees de Gruijter, *SOVAM*
Stephan Meuleman, *Bios-Groep Rijnmond*
René Purqay, *VZA*
Frans Voormeulen, *GGD Den Haag*
Joop van der Waart, *GGD Den Haag*

Redactie

Marion van Swaay en Nadiene Toby (SOVAM),
Sonja Huising (freelance tekstschrijver/communicatie-adviseur SOVAM)

Ontwerp

Vormix, Maarssen

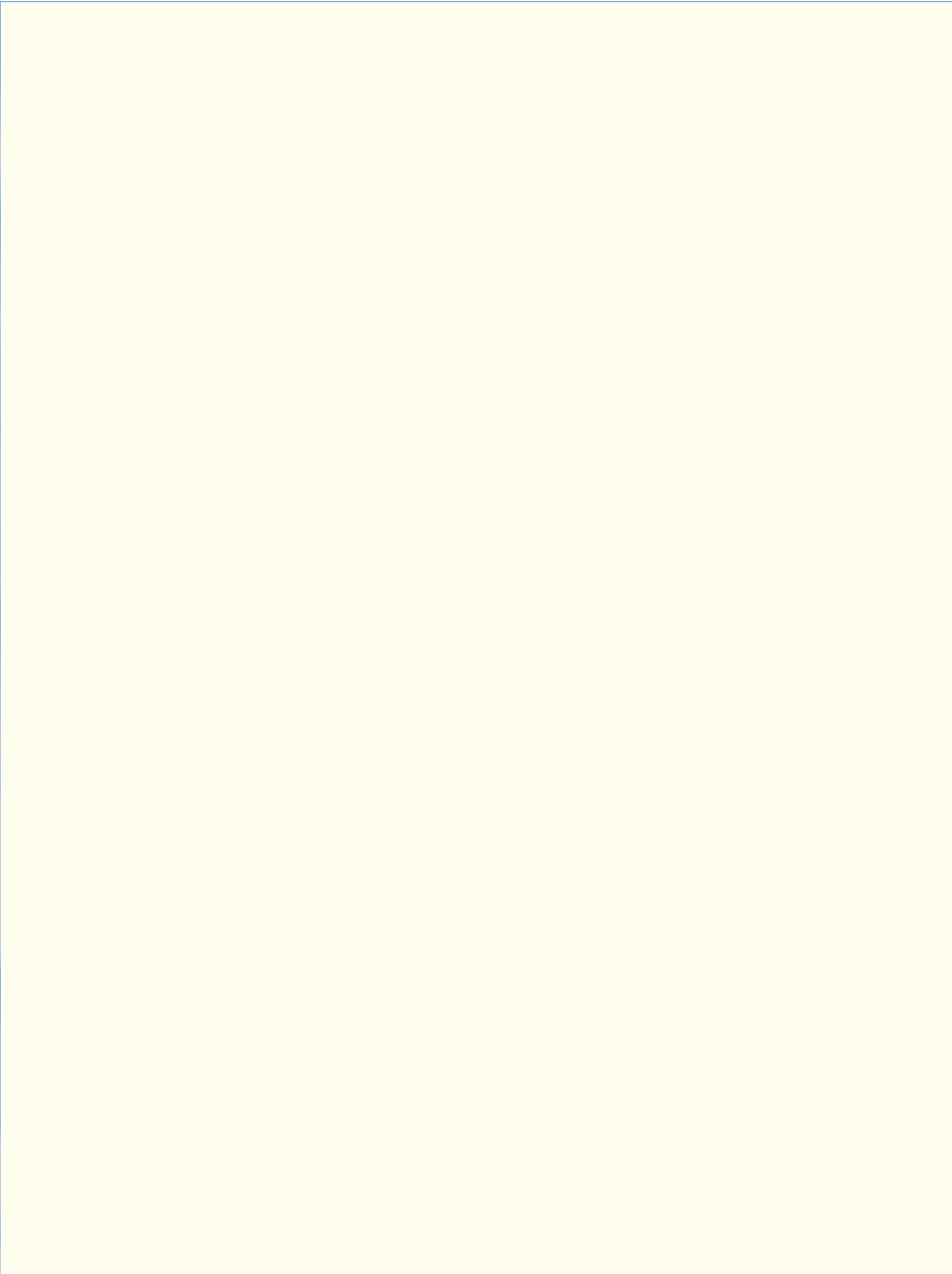
Fotografie

A3chem Productions, Hilversum

Drukwerk

Stimio Consultants Drukwerk & Design bv, Tiel

Deze uitgave is met de grootste zorgvuldigheid samengesteld. De schrijvers en de organisatie die dit werkpakket uitgeeft stellen zich echter niet aansprakelijk voor eventuele schade als gevolg van onjuistheden of onvolkomenheden in deze uitgave. De officiële gebruiksaanwijzing van een hulpmiddel dat wordt gebruikt moet altijd geraadpleegd en gevolgd worden en dus voorrang krijgen boven de informatie uit dit werkpakket.
© SOVAM 2006



Inhoudsopgave

Voorwoord	
Inleiding	4
Stroomschema's	
U bent medewerker en heeft last van (psychische) klachten	5
U bent leidinggevende en één van uw medewerkers meldt zich met (psychische) klachten	6
Een collega meldt zich bij u met (psychische) klachten	7
Voor de individuele medewerker	
Checklist 'Signalen van psychische belasting'	9
Checklist 'Oorzaken van verstoringen op het werk'	11
Checklist 'Onderlinge verhoudingen op het werk en persoonlijke kenmerken'	13
Voor de leidinggevende	
Gespreksmodel 'WAT-probleemdiagnose'	17
Checklist en procedure 'Bespreekbaar maken tijdens werkoverleg'	21
Analyse van knelpunten in het primaire proces	22
De visgraat	25
Gespreksmodel 'Normen'	27
Bijlagen	
Maatregelen	31
Formuleren van SMART-doelen	35
Protocol 'Agressie'	36
Modules	39

Voorwoord

Psychische belasting. Wat is dat eigenlijk en wat ziet of merkt u ervan, bij uzelf of bij anderen? En is psychische belasting een probleem? Een gezonde spanning en een gevulde werkdag zijn normaal, niets mis mee. Maar als de spanningen te hoog oplopen, de werkdruk door allerlei omstandigheden te lang te hoog is, kan dat ervoor zorgen dat mensen hun werk niet meer leuk vinden of zelfs ziek worden.

Dit werkpakket psychische belasting wordt u (P&O-er) aangeboden in het kader van het Arboconvenant Ambulancezorg. Dat convenant is afgesloten door de overheid en de sociale partners. In het convenant zijn onder andere afspraken gemaakt over het realiseren van minder ziekteverzuim en een lagere WAO-instroom in de sector ambulancezorg. Maar ook aandacht voor het psychisch welzijn en een goede werkomstandigheden is heel belangrijk.

De convenantpartijen hebben de resultaten die ze willen bereiken op verschillende arboterreinen omschreven in de vorm van doelstellingen. Eén van de doelstellingen is het verminderen van blootstelling van medewerkers aan psychische belasting, verband houdende met werkdruk, agressie, onveiligheid en traumatische ervaringen.

Om iets te doen aan psychische belasting is dit werkpakket samengesteld. Door middel van concrete handreikingen en instrumenten voor medewerkers en leidinggevend worden handvatten gegeven om de psychische (over)belasting bespreekbaar te maken en aan te pakken. Van u als P&O-er wordt verwacht dat u het werkpakket introduceert en implementeert in uw organisatie. U heeft ook de positie om dit te doen. Met het werkpakket psychische belasting kunt u aansluiten op het verzuimbeleid binnen uw organisatie

Aan het begin van het werkpakket vindt u stroomschema's die de medewerker en leidinggevende stapsgewijs door het werkpakket heen leidt.

Of er sprake is van psychische (over)belasting bepaalt de medewerker zelf. Daar zijn geen richtlijnen voor. Wel zijn er signalen die serieus genomen moeten worden door de persoon zelf en zijn/haar omgeving. Daarom heeft de Branche BegeleidingsCommissie (BBC) besloten dat voor de leden van het Bedrijfs Opvang Team(BO-team) een training wordt aangeboden. Zij kunnen een rol spelen bij de signalering. In het werkpakket zijn ook het protocol 'Agressie' en de training 'Omgaan met agressie en geweld' opgenomen.

Het werkpakket psychische belasting is gemaakt in samenwerking met een werkgroep vanuit de ambulancezorg en met medewerkers van GGD Den Haag, waar de instrumenten zijn getest.

Wij danken hen voor hun inbreng en hopen u met dit pakket iets in handen te geven, waarmee u aan de slag kunt met het aanpakken van werkdruk en stress! Veel succes.

Namens de convenantpartijen,



Hans de Jong
voorzitter Branche Begeleidings Commissie Ambulancezorg

Inleiding

Waarom een werkpakket psychische belasting?

Psychische belasting in de ambulancezorg en de MKA is het gevolg van een combinatie van werkdruk, traumatische ervaringen en agressie en geweld. Uit onderzoek blijkt dat medewerkers steeds vaker te maken hebben met deze facetten van het werk. Psychische belasting is dus een continue aanwezig risico en kan, in combinatie met andere factoren, onder meer leiden tot ontevreden medewerkers, minder productiviteit, meer fouten en verzuim.

Het aanpakken van psychische belasting is een verantwoordelijkheid van de gehele organisatie. Te vaak staat de individuele medewerker er alleen voor en worden de oorzaken gezocht in persoonlijkheid en privé-situaties. Terwijl organisatie- of werkgebonden factoren vaak een belangrijke factor kunnen zijn in het ontstaan van psychische klachten.

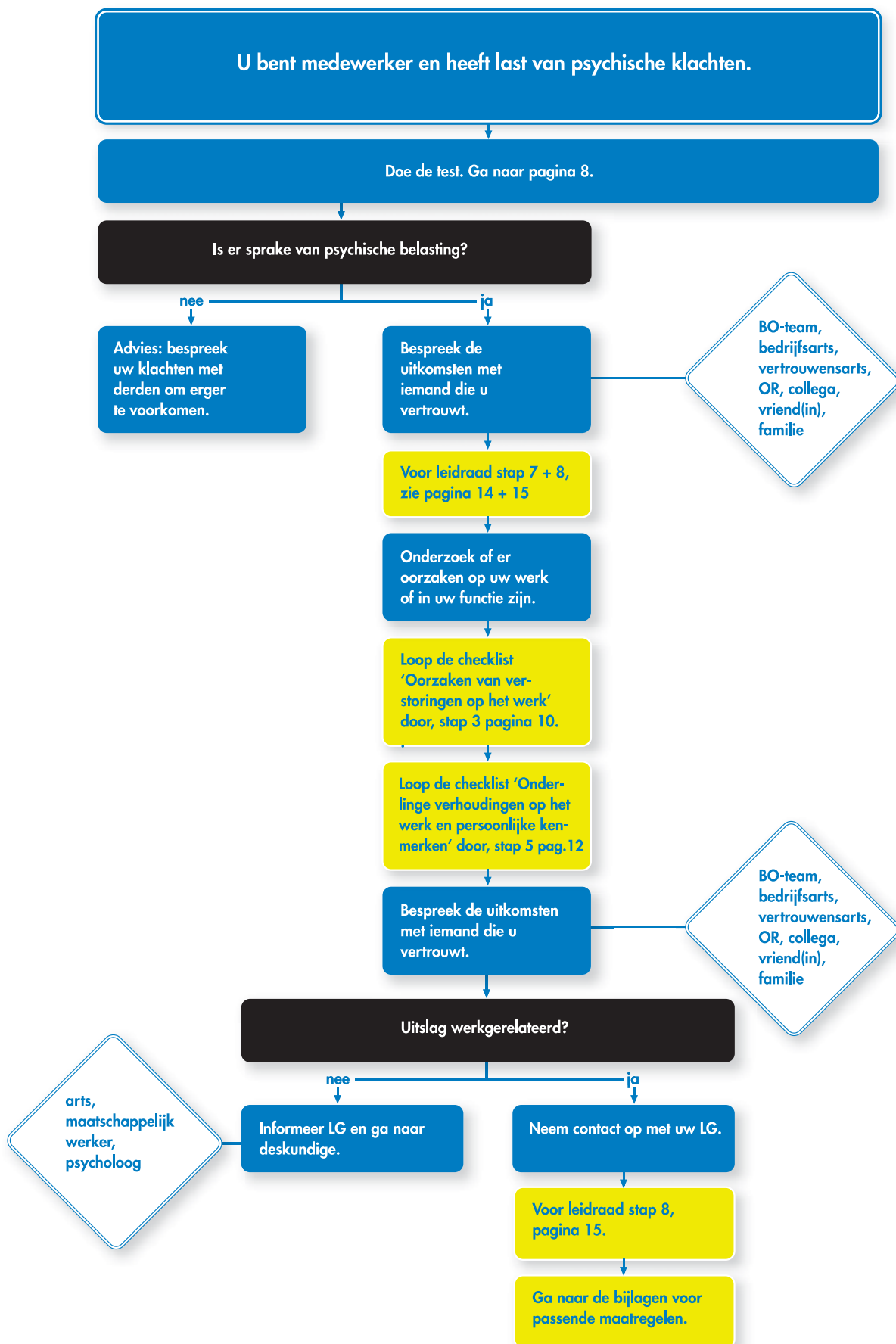
Dit werkpakket helpt de medewerker en de leidinggevende om samen op zoek te gaan naar de oorzaken van psychische belasting. Ten eerste op organisatie-, werk- en functieniveau, en als laatste op individueel niveau¹.

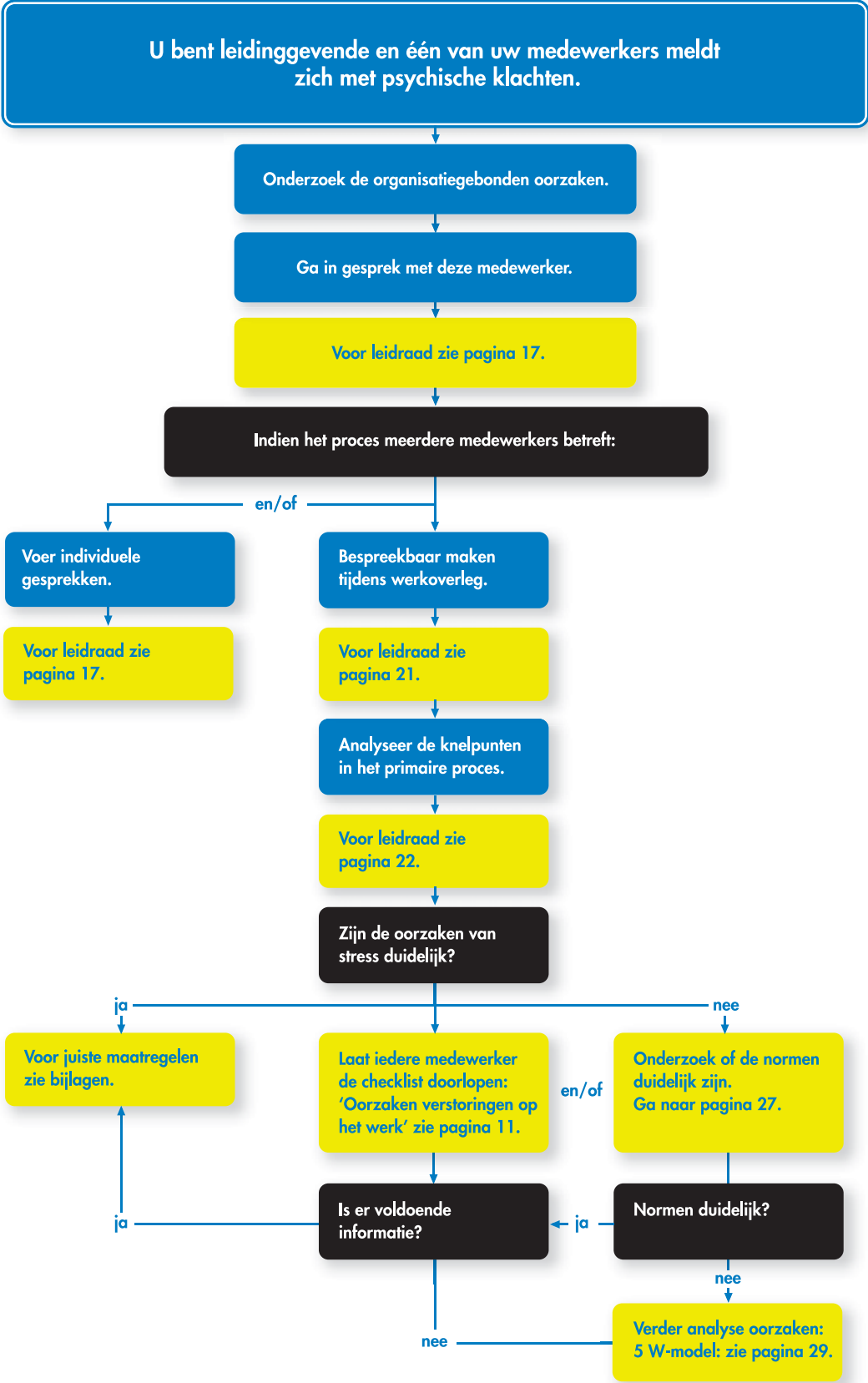
Hoe werkt het?

Het succes en de praktische toepassing van dit werkpakket wordt bepaald door de stroomschema's. Ga voor uzelf na welk stroomschema voor u van toepassing is. U wordt dan vanzelf door het werkpakket geleid. Het zorgt ervoor dat u de juiste informatie krijgt en het voorkomt dat u overbodige teksten moet lezen.

Dit werkpakket neemt u aan de hand. Wat te doen als u zelf psychische klachten heeft, of wat te doen als een van uw medewerkers zich bij u meldt? U gebruikt verschillende instrumenten, zoals checklists en gespreksmodellen, om meer grip te krijgen op de problematiek van de psychische belasting. Daar waar nodig wordt er achtergrondinformatie gegeven.

U kunt direct aan de gang. Veel succes!





Een collega meldt zich bij u met klachten.

Laat uw collega zijn/haar verhaal doen.
Luister actief en geef aandacht.

Wanneer u denkt dat er sprake is van
psychische belasting/stress:
verwijs naar de mogelijkheid van de zelftest.

Ga hiervoor naar het stroomschema voor de
individuele medewerker op pagina 5.

Als er sprake is van psychische belasting:
zorg ervoor dat uw collega dit meldt bij zijn
leidinggevende of de P&O-functionaris.

Houd contact met uw collega. Vraag na twee à
drie weken hoe het hem/haar vergaat.

Voor de individuele medewerker

Leidraad voor de medewerker, signalen van psychische belasting

In deze leidraad voor de medewerker is het van belang stap 1 en 2 te doen. Nadat u deze stappen heeft doorlopen kunt u, als u daar behoefte aan heeft, doorgaan met stap 3, 4 en 5 of u kunt er voor kiezen om direct naar stap 7 en 8 te gaan.

- Stap 1 Checklist 'Signalen van psychische belasting'
- Stap 2 Zoeken van verbanden
- Stap 3 Oorzaak van verstoringen op het werk
- Stap 4 Ordenen van de uitkomsten: oorzaken van verstoringen op het werk
- Stap 5 Checklist 'Onderlinge verhoudingen op het werk en persoonlijke kenmerken'
- Stap 6 Ordenen van de uitkomsten: onderlinge verhoudingen op het werk
- Stap 7 Hoe nu verder?
- Stap 8 In gesprek

Stap 1 Doornemen van de checklist 'Signalen van psychische belasting'

Achterliggende informatie

Deze checklist is bedoeld om inzicht te krijgen in de mate waarin u zelf psychische klachten heeft. In deze lijst staan drie groepen klachten: gedragsmatig, psychisch/emotioneel en lichamelijk. Door aan te kruisen welke klachten u heeft gehad in de afgelopen twee weken krijgt u een beeld.

Het aantal aangekruiste klachten zegt niet persé of de situatie voor u zorgelijk is, dat bepaalt u zelf. Wanneer u twijfelt overleg dan met iemand die u vertrouwt.

Wat te doen?

Doorloop de checklist op pagina 9 en kruis aan welke klachten in de afgelopen twee weken voor u van toepassing zijn geweest.

Checklist: Signalen van psychische belasting

<i>In gedrag</i>	<i>Psychisch-emotionele signalen</i>	<i>Lichamelijke signalen</i>
Zichtbare signalen		
<ul style="list-style-type: none"> • Overuren en/of achterstand in werk • Onderpresteren • Prioriteiten verwarren • Onzorgvuldig werken • Onderbreking van werk • Fouten, ongevallen, bijna ongevallen • Geen of nauwelijks pauzes nemen • Sociale isolatie • Meer en ongezonder eten en drinken • Meer roken • Van de hak op de tak springen • Door kleine tegenslagen overdreven van de wijs raken 	<ul style="list-style-type: none"> • Prikkelbaar • Agressief • Angstig • Ongeïnspireerd, diepe zuchten • Snel schrikken • Ongemotiveerd • Ontevreden • Vergeetachtig • Verstrooid, slecht kunnen concentreren • Sarcastisch • Somber • Besluiteloos • Chaotisch 	<ul style="list-style-type: none"> • Oververmoeid • Vermageren of juist aankomen • Nagelbijten • Beven, zweten, trillen, tics • Huilen • Gespannen houding • Hyperventileren • Huiduitslag • Vaker en langer durende verkoudheden, hoofdpijnen en griepjes
Niet zichtbare signalen		
<ul style="list-style-type: none"> • Minder en onvoldoende ontspannen bijvoorbeeld in sport/hobby's • Meer medicijngebruik (slaappillen, kalmeringspillen, maagpillen) • Minder en onvoldoende praten over lastige ervaringen en situaties • Minder en onvoldoende steun ervaren 	<ul style="list-style-type: none"> • Geen afstand nemen van het werk, thuis zorgen maken over werkproblemen • Verdrietig gevoel, depressief • Zelfverwijten, schuldgevoel • Angst voor de toekomst • Gevoel van onrust • Opgejaagd gevoel • Onzeker, gevoel een mislukking te zijn • Onwerkelijk gevoel • Ongeïnteresseerd gevoel • Voortdurend piekeren 	<ul style="list-style-type: none"> • Spanning in nek en schouders • Duizelig, gevoel flauw te vallen, sterretjes zien • Slapeloosheid, vaak wakker of andere klachten • Hoofdpijn, migraine • Spierpijn • Opgeblazen gevoel, indigestie, oprispingen, maagpijn • Hoge bloeddruk • Hartkloppingen, pijn of druk op de borst

Stap 2 Zoeken naar verbanden

Wat te doen?

Zet voor uzelf op een rij welke van de onderwerpen naar uw eigen oordeel mogelijk verband houden met:

- werk (in de brede zin);
- de kwalificaties (tekort aan ervaring, kennis en opleiding);
- u als persoon (gedrag en persoonskenmerken).

Soms zal het lastig zijn om een onderwerp te koppelen aan één van deze drie punten. Laat het dan even rusten. Waar het om gaat is of u een onderscheid van oorzaken kunt maken.

Bepaal vervolgens of u iets wilt doen aan deze oorzaken en/of dat u met iemand wilt praten (stap 7 en 8).

U kunt ook zelf eerst diepgaander inzicht krijgen over werkgerelateerde oorzaken door de checklist 'Oorzaken van verstoringen op het werk' door te lopen (stap 3).

U kunt ook zelf eerst diepgaander inzicht krijgen over de onderlinge verhoudingen op het werk en persoonlijke kenmerken (stap 5).

Stap 3 Oorzaken van verstoringen op het werk

Achterliggende informatie

Om diepgaander inzicht te krijgen in de werkgerelateerde oorzaken kunt u de checklist 'Oorzaken van verstoringen op het werk' toepassen op uw functie. In de checklist staat een aantal storingsbronnen die kunnen voorkomen op het werk. Verstoringen zijn situaties waardoor u het werk niet (meer) goed kunt uitvoeren.

Wat te doen?

Behandel de vragen op pagina 11. In deze lijst wordt met 'probleem' bedoeld: een situatie waardoor u met de rug tegen de muur staat en die u nauwelijks kunt oplossen; uw werk wordt er ernstig door belemmerd (een situatie die u zelf kunt oplossen, ook al is dat met enige moeite, is dus niet een probleem in de betekenis zoals hier bedoeld). Bedenk verder dat het gaat om problemen die voor u psychisch belastend zijn.

Checklist: Oorzaken van verstoringen op het werk

Storingsbron	Wat is het (moeilijke) probleem? Beschrijf het probleem (wat is de verstoring in het werkproces en waar in het werkproces).	Wat is het effect van het probleem? Beschrijf het gevolg voor uw werk (probeer specifiek te zijn in het gevolg voor het verdere verloop van het werkproces).	(Hoe) kunt u dit probleem oplossen? 1. zelfstandig, door ... 2. met collega's (van andere afdelingen) door ... 3. met mijn teamleider door ... 4. met behulp van derden door ... 5. met geen van deze 4 opties want ...

Storingsfactoren

- Taak (bijv. niet duidelijk, niet haalbaar, tegenstrijdig)
- Patiënt (bijv. onbehandelbaar, agressief, traumatisch incident)
- Norm (bijv. te hoog, onbekend, onhaalbaar)
- Opmachtinformatie (bijv. te laat, niet juist, onduidelijk)
- Middelen/apparatuur (bijv. zijn stuk, ontbreken, te traag, te zwaar)
- Collega's/ andere afdelingen (bijv. geen steun, slechte communicatie, slechte relatie, botsende belangen)
- Ketenpartners (bijv. slechte communicatie, slechte afstemming, botsende belangen)
- Omstanders (bijv. emotioneel, agressief, te veel mensen)
- Situatie/verkeer (bijv. ergonomisch onwerkbaar, agressie, drukte, weersomstandigheden)
- Feedback (bijv. inadequate informatie, weinig steun, demotiverend)
- Ander probleem, nl...

Stap 4 Ordenen van de uitkomsten 'oorzaken van verstoringen op het werk'

Zet voor uzelf de knelpunten in volgorde op een groot vel. De belangrijkste bovenaan. Zet achter elk knelpunt hoe u dit zou willen oplossen, of hoe u wilt dat het opgelost wordt en zet daarachter met wie de oplossing vorm kan krijgen.

Onderwerp	Prioriteit	Hoe	Met wie

Wat te doen?

Nadat u deze lijst heeft afgemaakt kunt u ervoor kiezen om de uitkomsten te bespreken (stap 7 en 8). U kunt ook zelf eerst diepgaander inzicht krijgen op de onderlinge verhoudingen op het werk en persoonlijke kenmerken (stap 5).

Stap 5 Onderlinge verhoudingen op het werk en persoonlijke kenmerken

Achterliggende informatie

Gevoelens van stress hebben niet alleen te maken met hoe het werk is georganiseerd. Ook onderlinge verhoudingen en persoonlijke verhoudingen kunnen leiden tot stressklachten.

Wat te doen?

In de checklist 'onderlinge verhoudingen op het werk en persoonlijke kenmerken' staan zeven vragen over dit onderwerp. Door het beantwoorden van deze vragen krijgt u een beeld in hoeverre communicatie, omgang en sfeer op het werk bijdragen tot uw stressklachten.

Checklist: Onderlinge verhoudingen op het werk en persoonlijke kenmerken

Beantwoord de volgende vragen:

Is er sprake van een conflict met collega's en/of leidinggevenden of met 'derden'? (bijv. verschillen van mening, verschillend inzicht, belangenverschillen, ruzie)

Is er sprake van niet goed verlopende communicatie? (bijv.. onbegrip, slecht luisteren, dubbele boodschap)

Is er sprake van omgangsvormen waar u zich aan stoort? (bijv. onbeleefdheid, seksuele intimidatie, haantjesgedrag, gebrek aan respect, pesten)

Is er sprake van een organisatiecultuur en/of werksfeer, waarin u zich niet prettig voelt? (bijv. onveilige sfeer, prestatiegerichtheid, zakelijkheid, roddelen, onderlinge competitie)

Is er sprake van culturele verschillen, die samenwerking bemoeilijken? (bijv. verschillen in religie, etnische achtergrond, nationale achtergrond)

Is de manier van leidinggeven anders dan u zou wensen? (bijv. te weinig coaching, ondersteuning, sturing en persoonlijke benadering)

Welke van uw eigen persoonskenmerken of gedragseigenschappen zouden kunnen bijdragen aan gevoelens van werkdruk of stress? (benoem ze zelf)

Stap 6 Ordenen van de uitkomsten 'onderlinge verhoudingen op het werk en persoonlijke kenmerken'

Zet voor uzelf de knelpunten in volgorde op een groot vel. De belangrijkste bovenaan. Zet achter elk knelpunt hoe u dit zou willen oplossen, of hoe u wilt dat het opgelost wordt en zet daarachter met wie de oplossing vorm kan krijgen.

Onderwerp	Prioriteit	Hoe	Met wie

Nadat u deze lijst heeft afgemaakt kunt u ervoor kiezen om de uitkomsten te bespreken (stap 7 en 8).

Stap 7 Hoe nu verder?

U hebt nu een diagnose van mogelijke problemen en oorzaken en wellicht ook van oplossingsrichtingen. De vraag is nu: hoe los ik de problemen op? Het advies is de punten bespreekbaar te maken met iemand die u vertrouwt. Bijvoorbeeld met de bedrijfsarts, vertrouwensarts, leden van het BO-team, leden van de ondernemingsraad, een collega, een vriend(in) of familielid. Dat helpt vaak al, omdat het oplucht en misschien tot ideeën leidt. Indien er echt een vraagstuk is kunt u het daar echter niet bij laten. U zult ze ook moeten bespreken met iemand die 'functioneel verantwoordelijk' is voor de (organisatorische) oorzaken van uw probleem: vaak is dat de teamleider of leidinggevende.

Wanneer u in gesprek gaat kan het prettig zijn om al over een oplossingsrichting nagedacht te hebben. In de bijlagen is een groot aantal maatregelen op een rijtje gezet. Welke maatregelen passen bij uw probleem? Probeer één of meer maatregelen concreet te maken voor uw probleem.

Stap 8 In gesprek

Het is al eerder gezegd, het is vooral van belang dat u in eerste instantie met iemand in gesprek gaat die u vertrouwt. Het doel van het gesprek is niet alleen om vast te stellen of de psychische belasting te hoog voor u is of niet, maar ook om uw verhaal te kunnen vertellen.

Wat te vertellen?

De belangrijkste tip is: trek niet te snel conclusies aan het begin van het gesprek. Wellicht hebt u de checklists al doorgenomen, maar dan nog is er niet zomaar een conclusie aan te verbinden. Leg de uitkomsten van de checklist voor aan de ander en vraag wat hij/zij er van vindt. Geef vervolgens aan wat u zelf er mee zou willen en laat de ander aanvullen. Met andere woorden: onderzoek samen hoe u de feiten kunt interpreteren.

In een eerste gesprek is het nog niet aan de orde wat oorzaken van psychische (over) belasting zouden kunnen zijn, laat staan dat u al over oplossingen na moet gaan denken. Gebruik de eerste gesprekken om voor uzelf te bepalen hoe acuut uw vraagstuk is. Het is vaak al heel wat om toe te moeten geven dat u psychisch overbelast bent!

Maken van afspraken

Of u nu met uw partner hebt gesproken of met iemand uit het BO-team geef aan dat u er op terugkomt. Of uw vraagstuk nu mee- of tegenvalt, laat weten hoe u verder denkt te gaan. Niet iedereen vindt het namelijk even makkelijk om over dit onderwerp te praten. Indien er na het eerste gesprek een radiostilte van uw kant is zullen er mensen zijn die denken dat het onderwerp niet meer ter sprake mag komen. Uit respect zullen ze er niet meer over beginnen terwijl u juist behoefte heeft aan een gesprek. Het is voor alle betrokkenen prettig te weten hoe het met u gaat in plaats van er naar moeten raden.

Het maken van afspraken met uw leidinggevende heeft doorgaans een formeler karakter. Zorg ervoor dat afspraken concreet zijn; wanneer wordt wat gedaan? Zo helpt u wellicht uw leidinggevende, maar vooral uzelf. Indien u overbelast mocht zijn is het vooral voor uzelf zeer prettig als weet waar u aan toe bent.

Nemen van maatregelen

In gesprek met uw leidinggevende kunt u in het tweede of derde gesprek (afhankelijk van of u daar al aan toe bent) aansturen op maatregelen die genomen kunnen worden om uw psychische belasting te verkleinen.

Focus in eerste instantie op maatregelen die haalbaar zijn op de korte termijn. Daar hebt u het snelste profijt van. Bespreek pas later hoe u maatregelen op de lange termijn kunt realiseren (zie de bijlage voor mogelijke maatregelen). De ervaring leert dat hoe sneller u hiermee aan de slag gaat hoe eerder u weer hersteld bent.

Wanneer u het moeilijk vindt over uw psychische belasting te spreken

Het kan zijn dat u helemaal niet zo eenvoudig over uw vragen ten aanzien van mogelijke psychische overbelasting wilt (of kunt) spreken. Vaak liggen hier een aantal heel sterke overtuigingen aan ten grondslag. Dit kan bijvoorbeeld zijn:

- ik ben toch sterk genoeg ik werk al heel veel jaar als ambulance chauffeur/verpleegkundige/meldkamer centralist, dit kan ik ook nog wel aan;
- zo'n vaart zal het niet lopen;
- wanneer anderen weten dat ik niet goed in mijn vel zit dan vinden ze me vast een...;
- ik kan niet gemist worden;
- wanneer mijn leidinggevende weet dat ik niet goed in mijn vel zit dan...;
- ik kan het wel alleen af.

Ga voor uzelf na waarom u vindt dat u niet in gesprek kan of wil. Welke overtuiging zit er voor u achter? Bedenk voor uzelf welke consequenties het kan hebben wanneer u in deze overtuiging volhardt. Zet de positieve en de negatieve consequenties naast elkaar en vraag uzelf af of u nog steeds niet in gesprek wilt.

Het kan dan juist helpen als u op zo'n moment in gesprek gaat met iemand die zich buiten uw directe leefwereld bevindt (werk en vrienden of familie). Bijvoorbeeld de bedrijfsmaatschappelijk werker of de bedrijfsarts. Wanneer u nog steeds heel erg twijfelt, helpt het wellicht om te bedenken dat u goed hulp kunt verlenen wanneer u zelf hulp kunt vragen (*zie de bijlagen voor mogelijke maatregelen*).

Voor de leidinggevende

Leidraad voor gesprek met een medewerker: Het gespreksmodel WAT-problemdiagnose

Achterliggende informatie

Dit gespreksmodel is bedoeld voor een individueel gesprek met een medewerker die last heeft van stress.

WAT staat voor Werkdruk - Agressie - Traumatische gebeurtenissen.

Samen met uw medewerker gaat u na wat de oorzaken zijn van stress en probeert u samen oplossingen te vinden.

Vorbereiding op het gesprek

- Sta stil bij het doel van het gesprek: wat wilt u samen met de medewerker aan het eind van dit gesprek duidelijk hebben?
- Wat kan de medewerker verwachten tijdens dit gesprek?

Do's

- Aandacht voor de relatie.
- Creëer een sfeer van openheid en vertrouwen.

Dont's

- Medewerker moet zich niet ter verantwoording geroepen voelen.

Vervolgens dient u de volgende drie stappen als leidinggevende in het gesprek te zetten:

Stap 1 Vaststellen van de belangrijkste WAT-problemen

Wat te doen?

Nadat u zich heeft voorbereid op dit gesprek, gaat u samen onderzoeken wat de belangrijkste oorzaken zijn van stress die de medewerker ervaart.

U kunt onderstaande hand-out op tafel leggen en de volgende vragen stellen:

1. *Kunt u aanwijzen wat het belangrijkste probleem voor u is?*
2. *Wat is er aan de hand?*

Per onderwerp kunt u de volgende verdiepingsvraag stellen:

Bij 'Hoeveelheid werk en verstoringen'

- Wanneer en bij welke taken lukt het u niet om aan de eisen van het werk te voldoen?
- Waar loopt het werk vast en waardoor komt dat denkt u?

Bij 'Verstoorde omgang met collega's en leiding'

- Wat staat een goede werkrelatie met de leiding en/of collega('s) in de weg?

Bij 'Beperkte ontwikkelingsmogelijkheden en werkzekerheid'

- Welke ontwikkelingen in uw werk en loopbaan vindt u moeilijk te realiseren/bereiken?

Bij 'Disbalans arbeid/privé'

- Op welke momenten is het moeilijk om uw werk en uw privé verplichtingen te combineren?

Bij "Blootstelling aan agressie, geweld en lijden/trauma"

- Bij welke situaties met patiënten en andere personen voelt u zich niet prettig en/of bedreigd en/of machteloos en/of geëmotioneerd?



Hand-out: vaststellen van WAT-risico's (Werkdruk-Agressie-Trauma-problemen)

Hoe nu verder?

U hebt nu een inventarisatie van de problemen, zoals de medewerker deze ervaart.

Hier nog een paar tips om deze eerste stap goed af te ronden:

- het is niet nodig om een volledige lijst op te stellen van alle problemen. Licht de meest urgente problemen eruit;
- vat het antwoord van de medewerker samen met "Als ik het goed begrijp, is ... het grootste probleem voor u. Klopt dat?". Zo bakent u het probleem af;
- als er meer problemen zijn, breng dan samen een volgorde aan in de mate van belangrijkheid.

Stap 2 Wat maakt dat dit probleem (nog) in stand blijft?

Waarom deze stap?

De kans bestaat dat het de medewerker ontbreekt aan de mogelijkheden om het probleem op te lossen. Kennelijk biedt de organisatie niet de mogelijkheid het probleem aan te pakken, of wordt die mogelijkheid onbenut gelaten.

Wat te doen?

Ga samen op onderzoek uit om te voorkomen dat eenzelfde probleem zich binnenkort nogmaals voordoet. Welke mogelijkheden ontbreken om het probleem aan te pakken?

U als leidinggevende kunt daarbij de volgende vragen aan uw medewerker stellen.

1. *Welke mogelijkheden ontbreken u om het probleem op te lossen?*
 - Mogelijkheden om zelf het probleem op te lossen?
 - Mogelijkheden om het probleem met collega's of iemand van de andere afdeling op te lossen?
 - Mogelijkheden het probleem met leidinggevende op te lossen?
2. *Kunt u een realistische mogelijkheid bedenken om het probleem op te lossen?*
3. *Wat maakt dat u (nog) niet geprobeerd hebt actie te ondernemen?*

Hoe nu verder?

U hebt nu duidelijk wat maakt dat het probleem (nog) in stand blijft en wat stress bij uw medewerker veroorzaakt.

Zet samen de belangrijkste bevindingen puntsgewijs op een vel, zodat u weet:

1. Wat de belangrijkste problemen zijn?
 2. Welke mogelijkheden ontbreken om deze problemen op te lossen?
 3. Waarom de medewerker niet eerder in actie is gekomen.
- Bespreek samen welke maatregelen uitgevoerd kunnen worden om de problemen op te lossen en door wie.
 - Maak binnen twee weken een vervolgspraak over hoe de maatregelen gestalte krijgen en hoe u samen evalueert of het werkt.
 - Plan binnen een maand dat evaluatiegesprek.

Stap 3 Van individueel naar groepsniveau

Waarom deze stap?

De stressorzaken/belemmeringen en oplossingsmogelijkheden van uw medewerker heeft u in kaart gebracht. Het kan zijn dat de genoemde stressorzaken ook herkenbaar zijn voor de rest van uw team. Belangrijk is om te bepalen of meerdere mensen met de problemen te maken hebben en dus ook meerdere mensen baat hebben bij de gevonden oplossingsrichting.

Wat te doen?

U kunt aan de medewerker de volgende vraag stellen:

Is het probleem iets wat alleen u ervaart, of denkt u dat dit ook een probleem is voor meer collega's?

Indien het probleem meerdere medewerkers betreft:

Ga terug naar het stroomschema op pagina 6: 'U bent leidinggevende en één van uw medewerkers meldt zich met stressklachten'. Begin bij het vakje 'Indien het proces meerdere medewerkers betreft'.

Het stroomschema zorgt ervoor dat u de juiste keuzes maakt in dit proces en helpt u op weg hoe u dit het best kunt doen.

Indien het probleem niet meerdere medewerkers betreft, hoe dan verder?

In stap 1 en stap 2 heeft u de individuele oorzaken achterhaald, bent u de belemmeringen nagegaan die oplossingen in de weg staan en heeft u richtlijnen samengesteld voor oplossingen. Dit geeft u waarschijnlijk voldoende handvatten om de stressorzaken bij uw medewerker weg te nemen.

Mocht dit niet het geval zijn, ga dan naar het stroomschema 'U bent medewerker en heeft last van psychische klachten' (pagina 5). Samen met uw medewerker kunt u nu verschillende checklists maken en bespreken. Het kan ook zijn dat de medewerker deze checklists al heeft doorgelopen. Bespreek dan gezamenlijk alsnog de resultaten.

Een laatste mogelijkheid om een gedegen analyse te maken van de klachten van uw medewerker, is om gezamenlijk een analyse te doen van het primaire proces. Ga hiervoor naar het stroomschema op pagina 6 en start bij het hokje 'analyseer de knelpunten in het primaire proces'.

Leidraad voor het bespreekbaar maken tijdens werkoverleg: Checklist en procedure

Doel

Samen met uw medewerkers maakt u het probleem psychische belasting bespreekbaar. U praat met uw medewerkers over de problemen die zij in hun werk ervaren.

Wat te doen?

Een actieve opstelling van uw kant is belangrijk. Als leidinggevende dient u zicht te krijgen op hoe iedere medewerker de situatie ervaart. Het probleem moet duidelijk worden. Wij wijzen u op de volgende gespreksvaardigheden en randvoorwaarden, die voor een optimaal resultaat van groot belang zijn:

- Creëer een veilige sfeer.
- Geef de aanleiding van deze bijeenkomst aan.
- Check of de medewerkers het eens zijn met de aanleiding en zich herkennen in de omschreven stressklachten en oorzaken.
- Luister aandachtig.
- Stel vooral open vragen. Zo geeft u ruimte en toont u aandacht.
Open vragen beginnen vaak met hoe, wat, wanneer, met wie, kunt u meer vertellen over, etc.
- Vraag door, concretiseer. Belangrijk is dat u het daadwerkelijke probleem boven tafel krijgt. Stel vragen zoals: 'Hoe bedoelt u dat dan?' 'Kunt u aangeven in welke situaties dat het geval is?'. Een ander woord voor concretiseren is nuanceren.
- Vat samen daar waar nodig.
- Besef dat er tijdens dit gesprek veel emoties zijn. Het is dan ook belangrijk om goed te luisteren en te reflecteren daar waar nodig. De mensen moeten zich gehoord voelen. Dat scheidt een basis van vertrouwen. Voorkom dat u zich hier als leidinggevende verdedigend opstelt.
Reflecteren = benoemen van het gevoel van een ander.
Bijvoorbeeld: ik hoor dat u teleurgesteld bent in uw werkgever. Of: Ik zie dat het u wat doet? Klopt het dat u boos bent over de gang van zaken?
- Stel u op als coach. Doel is om te inventariseren of anderen zich ook in de stressklachten herkennen. U bent vooral de gespreksleider. Uw medewerkers dient u te motiveren tot praten, u luistert, vraagt door, vat samen en creëert een veilige en open sfeer.
- Bespreek de te nemen maatregelen, die u met de medewerker die zich meldde met stressklachten, hebt afgesproken.

Hoe nu verder?

- Worden de maatregelen door het gehele team ondersteund?
 - Plan in wanneer ze worden ingevoerd.
 - Plan in wanneer het effect van deze maatregelen gezamenlijk wordt geëvalueerd (advies: na vier weken).
- Zijn de maatregelen die genomen zijn weinig/onduidelijk? In de bijlagen staan enkele lijsten aangegeven met maatregelen die u misschien nog verder op ideeën kunnen brengen.

Naast een gesprek met medewerkers over problemen in hun werk kunt u ook op een andere manier kijken naar WAT-problemen. Namelijk door een analyse te maken van het werkproces, het primaire proces.

Leidraad voor analyse van knelpunten in het primaire proces

Achtergrondinformatie

Een gesprek op afdelingsniveau biedt ook een mogelijkheid om zicht te krijgen op de organisatiegebonden knelpunten die kunnen leiden tot stress. Bij een dergelijk gesprek kunnen stressklachten van een of meerdere medewerkers de aanleiding zijn.

Het gesprek zelf is gericht op het in kaart brengen van de knelpunten in het primaire proces (het werkproces). Knelpunten die leiden tot onvrede en frustratie en, als ze voortduren, kunnen leiden tot werkdruk en stressklachten. U kijkt dan min of meer naar 'objectieve factoren' zodat het beeld niet wordt vertroebeld door 'meningen', 'emoties' en 'subjectieve factoren', hoe waardevol deze op zichzelf ook kunnen zijn.

Het primaire proces is de 'hoofdstroom' van het werkproces. Voor de ambulancezorg is dat het efficiënt en effectief vervoeren van patiënten van locatie A naar locatie B. Voor de meldkamer geldt het zo compleet mogelijk uitvragen van de melder om zo snel mogelijk de juiste ambulancezorg aan te vragen. Elk primair proces heeft een doel (UIT = resultaat), waar iets wordt ingestopt (IN = investeringen); om het doel te bereiken is de cruciale stap hoe het werkproces is ingericht en georganiseerd (DOOR = proces). Dit primaire proces is ook van toepassing voor de meldkamer.



Vorbereiding op het afdelingsoverleg

Voordat u straks met uw medewerkers rond de tafel zit is het belangrijk om het afdelingsoverleg goed voor te bereiden. Wij raden u aan het onderstaande eerst zelf grondig door te nemen en eventueel zelf de analyse een keer uit te voeren. Zo bent u in staat het overleg op een gestructureerde manier te begeleiden en bereikt u eerder het gewenste resultaat.

Wat te doen?

Pak een groot vel. Doe het volgende als leidinggevende in uw eentje of doe het samen met uw medewerkers. Dat laatste bevelen wij van harte aan. In het kader op pagina 24 ('Storingsbronnen in het primaire proces van de ambulancezorg') staat onderstaande stappenplan met een concreet voorbeeld voor de ambulance zorg uitgewerkt.

Een manier om het primaire proces te analyseren is u te beperken tot de volgende vier stappen:

Stap 1 Stel vast wat het resultaat (UIT) moet zijn

Wees zo concreet mogelijk door dicht bij het werk van uw medewerkers te blijven. Abstracte resultaten zoals 'kostenefficiënt opereren' zijn niet onwaar, maar dienen vertaalbaar te zijn naar het werk van uw medewerkers.

TIP

Door middel van SMART doelen op te stellen kunt u concreet uw resultaten vast stellen. Ga naar de bijlagen om uw resultaten SMART vast te stellen.

Stap 2 Stel vast welke stappen in het werkproces (DOOR) zitten om dit resultaat te behalen

Handig is te beginnen met de vraag waar de werkopdracht (de melding) begint en hoe de werkopdracht vervolgens wordt verwerkt in de vervolgstappen. Bedrijfskundigen noemen dat 'hoe de order door het proces wordt getrokken'. Als het goed is, komt u dan alle afdelingen en medewerkers tegen die iets met die melding moeten doen.

Stap 3 Benoem waarom het resultaat (soms, vaak) niet wordt gehaald

Tussen al die stapjes die u op een rijtje heeft gezet bij stap 2 kunnen namelijk verstoringen optreden. Bijv., wij halen moeilijk de 15-minutengrens om tijdig op locatie te arriveren met de ambulance. Met welke stappen in het werkproces kan dat te maken hebben?

- a. Doe dit eerst door een 'vrije brainstorm' in de groep. Iedereen mag roepen wat hij/zij denkt. Noteer dit.
- b. Een handig hulpmiddel voor een verdere analyse is de 'visgraat'. Op pagina 25 vindt u hiervan de werkwijze.

Stap 4 Bepaal waar in het proces de oorzaak zit

Dit doet u voor elke belangrijke soort van verstoringen. Het kan zijn dat een verstoring meer oorzaken heeft. Op deze manier heeft u ook de oorzaken te pakken. En aan die oorzaken kunt u wellicht wat doen door passende maatregelen te treffen. In de bijlagen staan maatregelen die eventueel passend kunnen zijn voor uw situatie.

Storingsbronnen in het primaire proces van de ambulancezorg

Het hoofdproces is dat een patiënt (invoer) wordt behandeld (taakuitvoering), zodanig dat deze veilig en snel wordt vervoerd naar een locatie voor een vervolgbehandeling (werkresultaat). Het werkresultaat is uw doel, de uitvoer: kwalitatief goed werk in de juiste hoeveelheid. In dit proces is de invoer datgene wat u gaat bewerken. In de industrie is dat een grondstof die tot product wordt verwerkt, maar in de ambulancezorg is dat de patiënt die wordt behandeld. De doorvoer is hoe u het organiseert. Dat begint bij het benoemen van de taak (wat doet u precies als u een patiënt behandelt en welke ruimte heb ik om zelf beslissingen te nemen). Voor het uitvoeren van een taak zijn condities belangrijk. Welke middelen en apparatuur heb ik tot mijn beschikking en werken die goed? Wat is de opdrachtinformatie die ik meekrijg van de centrale en is die volledig, correct en op tijd? Met welke norm word ik op pad gestuurd en kan ik, gegeven de middelen en tijd die mij ter beschikking staan, die norm halen? In hoeverre kan ik problemen zelf oplossen, dan wel met behulp van collega's, andere afdelingen en ketenpartners? En wat is de invloed op mijn taakuitoefening door omstanders en de (verkeers)situatie. Ten slotte, krijg ik van mijn teamleider feedback over hoe ik mijn werk doe, over mijn werkresultaat? Al deze bronnen kunnen leiden tot een verstoring van het hoofdproces, het primaire proces.

Het bovenstaande voorbeeld kunt u ook gebruiken om storingsbronnen in het primaire proces van de meldkamer te beschrijven. De invoer is dan de melding en de doorvoer datgene wat gedaan moet worden op het moment dat er een melding binnenkomt (telefoon aannemen, uitvragen, registreren etc.). Als dit proces niet het gewenste resultaat oplevert gaat u na waarom dit resultaat niet wordt behaald. Zie stappenplan op vorige bladzijde. Denk ook hier weer aan de condities: bijv. rumoerige werkplek, veel meldingen achter elkaar, welke norm wordt aan de centralist gesteld en kunt u gegeven de middelen en tijd deze norm halen, is er voldoende feedback vanuit de werkomgeving (van zowel teamleider als collega's) over het werkresultaat etc.

Hoe nu verder?

Mocht dit u nog te weinig helpen, dan kunt u samen met de medewerkers de checklist 'Oorzaken van verstoringen op het werk' behandelen (pagina 11). De onderwerpen in die checklist gaan over verstoringen die de medewerkers tegenkomen in hun werk.

- Maak samen met de medewerkers op een vel een overzicht van verstoringen in het werk.
- Bekijk welke verstoringen werkgerelateerd en persoonsgerelateerd zijn.

Indien werkgerelateerd : onderverdelen in de visgraat (pagina 25).

Indien persoonsgerelateerd : opdelen in:

- kwalificaties (tekort aan kennis, ervaring en opleiding);
- persoonlijke werkstijl;
- niet-werkgerelateerd (zoals privé-situatie).

- Bepaal samen een volgorde door de onderwerpen te prioriteren. Wat moet eerst worden aangepakt en wat kan later?
- Bekijk samen welke maatregelen passen bij deze problemen (*zie bijlagen*). Probeer de maatregelen concreet te maken zodat ze op maat passen bij de werksituatie en bij de medewerkers.

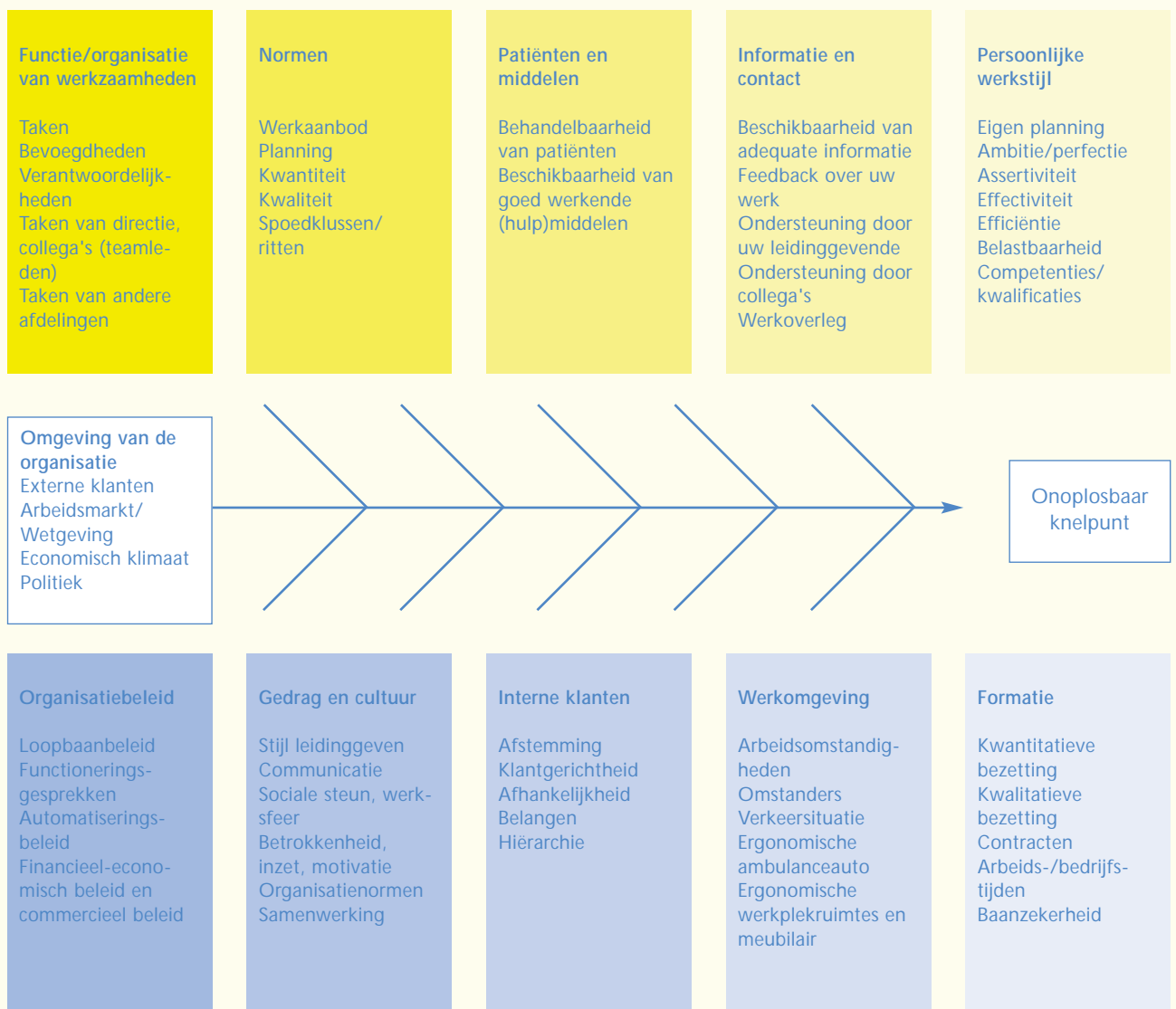
De visgraat

Achtergrondinformatie

De visgraat kunt u zien als een oorzaak-gevolg diagram. Er worden vier groepen oorzaken onderscheiden:

1. Onderwerpen die te maken hebben met het primaire proces zoals functie en organisatie van werkzaamheden, normen, patiënten & middelen en informatie & contact.
2. Onderwerpen die te maken hebben met personeelsbeleid, organisatiecultuur en arbeidsomstandigheden zoals organisatiebeleid, gedrag & cultuur, interne klanten, werkomgeving en formatie.
3. Onderwerpen die te maken hebben met het individu zoals persoonlijke werkstijl.
4. Onderwerpen die te maken hebben met factoren die buiten de organisatie liggen zoals externe klanten, arbeidsmarkt en wetgeving, economisch klimaat en politiek (onder andere externe financiers): de omgeving van de organisatie.

De visgraat is als het ware een checklist waarmee u samen een diagnose kunt maken van de werkprocessen. Heeft u samen met uw team de visgraat doorlopen, dan heeft u inzicht waar het knelpunt zich bevindt.



Aan veel onderwerpen kunt u zelf wat doen. U kunt doorgaans niet veel doen aan knelpunten buiten de organisatie. Dat kan het risico hebben dat het 'aantrekkelijk' is het probleem te externaliseren: het is niet onze schuld, wij kunnen er niks aan doen. U ontnemt zich dan de kans om het probleem aan te pakken.

Voorbeeld: aan opgelegde bezuinigingen kunt u weinig doen; wel aan de vraag hoe de organisatie daarmee omgaat. Daarnaast is het altijd mogelijk 'stakeholders' te beïnvloeden waardoor er, op termijn, een betere oplossing mogelijk is.

Als eenmaal duidelijk is waar in het primaire proces 'bottlenecks' zitten, is het ook mogelijk om met elkaar oplossingsrichtlijnen te bespreken en uit te voeren.

Leidraad om te onderzoeken of normen duidelijk zijn: Gespreksmodel Normen

Achtergrondinformatie

Een veelvoorkomend knelpunt is dat de normen niet duidelijk zijn. Medewerkers weten dan niet wanneer zij hun werk goed doen en voor leidinggevend is het doorgaans lastig medewerkers aan te spreken op hun prestaties. Als normen zowel kwantitatief als kwalitatief vaag zijn, gaan medewerkers hun eigen normen stellen en ligt het voor de hand dat ieder dan verschillende normen hanteert. U inzetten voor de gemeenschappelijke doelen is dan vooral een zaak van de leidinggevende en niet, of in beperkte mate, van de medewerkers.

Ook in de ambulancezorg zijn de normen met betrekking tot werkdruk, agressie en trauma onduidelijk. Mogelijk dat onderstaand gespreksmodel u kan helpen bij het ontwikkelen of aanscherpen van de normen. Het model bestaat uit drie stappen:

1. Achterhalen geldende normen.
2. Discussiëren over inventarisatie van normen.
3. Normen ontwikkelen.

Wat te doen?

Vorbereiding op het gesprek

Voordat u met uw team een gesprek aangaat over normen, raden wij u aan eerst zelf alle stappen te bestuderen van dit gespreksmodel. Een goede voorbereiding zorgt voor een optimaal resultaat en een effectief overleg.

Uitvoering van het gesprek

Stap 1 Achterhalen geldende normen

Het achterhalen van de geldende normen is mogelijk aan de hand van de volgende vragen:

1. Wat zijn de geldende normen binnen het team en voor iedere functie apart? (geschreven en ongeschreven)

Ieder dient dit voor zijn eigen situatie te concretiseren. Bijv.: wat zijn de geldende normen voor de hoeveelheid werk, hoeveelheid meldingen en ritten? U kunt het ook verbijzonderen naar situaties en onderwerpen. Bijvoorbeeld over agressie: wat is de norm voor toelaatbare agressie?

2. Zijn de normen voor iedereen duidelijk?
3. Zijn de normen voor iedereen gelijk?
4. Is bekend waarop de normen zijn gebaseerd, hoe ze tot stand kwamen en eventueel hoe ze zijn berekend?

Stap 2 Discussiëren over geldende normen

Ook al is het duidelijk wat de geldende normen zijn, het omgaan met de normen kan heel verschillend uitpakken vanwege verschillen van mening over het belang van de geldende normen. Een discussie daarover is te voeren aan de hand van de volgende vragen:

1. Welke normen zijn het belangrijkste: kwantitatieve (bijv.: de 15-minuten grens), kwalitatieve (bijv.: omgang met collega's), of zijn beide even belangrijk? Zijn er binnen het team verschillen van mening over normen?
2. Zijn er binnen het team verschillen van mening over behaalde resultaten?
3. Zijn medewerkers en leiding het met elkaar eens over de uitkomsten van stap 1?

Zet de uitkomsten op een groot vel. Vat samen wat de geldende normen zijn die ondersteund worden door heel het team.

Stap 3 Normen ontwikkelen

Als het gaat om normen ontwikkelen is er een groot grijs gebied. Zeker als het gaat om psychische belasting. Vaak zijn hier de normen impliciet en heeft iedereen zijn of haar eigen mening/opvatting hierover. Het vraagt de nodige inspanning van uw team om door middel van discussie en overleg helder te krijgen hoe iedereen denkt over werktaken, functie, collegialiteit, werkdruk etc.

TIP

Een nuttige en inspirerende werkvorm om geldende normen inzichtelijk en bespreekbaar te maken is intervisie. U als leidinggevende kunt uw medewerkers vragen wat ze goed vinden gaan en wat ze niet goed vinden gaan. Of waar ze tegen aan lopen, waar ze moeite mee hebben. Vervolgens laat u ze stellingen maken en voert u daarna een discussie. Doel is dat gezamenlijk consensus wordt bereikt over nieuwe geldende normen.

Voorbeeld I: Iemand in het team geeft aan dat de communicatie met melder bij sommige centralisten niet goed verloopt als het gaat om het knipmoment. De stelling die hieruit voortvloeit zou kunnen zijn: "De centralist kondigt niet aan bij de melder dat hij een ambulance gaat bestellen. Gevolg is dat er voor de melder even een stilte valt aan de telefoon". Is dit goed of niet? Wat zou hier de norm voor moeten zijn?

Voorbeeld II: "Een ziekenhuis weigert een rit aan te nemen. Ter plekke gaat u een discussie voeren". Is dit goed of niet? Etc.

Voorbeeld III: Een centralist krijgt een melding van een vrouw die nogal veel aandacht vraagt en een ambulance claimt. Uit sociale overwegingen wordt er een ambulance gestuurd. Er is niets aan de hand, maar de ambulancezorgverlener heeft wel drie kwartier nodig om vervolgens bij deze vrouw weg te komen. De stelling die u hiervan zou kunnen maken: "Het is goed om uit sociale indicatie een ambulance te sturen". Hierover discussieert u, u inventariseert de 'voors' en de 'tegens'. Vervolgens besluit u gezamenlijk wat een geldende norm wordt.

Hoe nu verder?

Nog onduidelijkheden

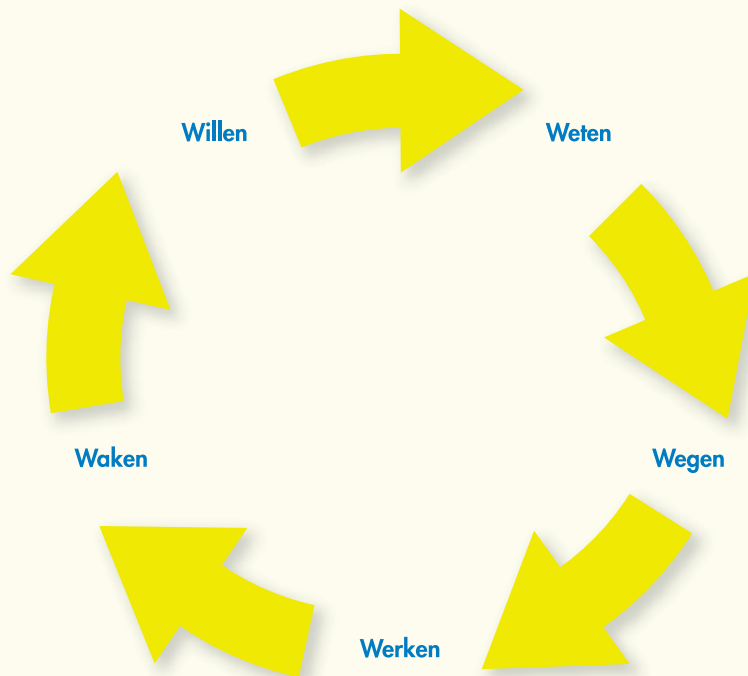
Is het nog te onduidelijk wat nu de oorzaken zijn van psychische belasting? Ga naar het 5 W-model op de volgende pagina.

Geen onduidelijkheden

Als u voldoende weet over de oorzaken van problemen, ga dan naar de bijlagen waarin mogelijke maatregelen aan bod komen. Deze maatregelen zijn geordend naar soort problemen. Bedenk echter dat u ze moet toepassen binnen uw eigen organisatie. Verder adviseren wij u de gekozen maatregelen overeenkomstig de stap 'waken' uit het 5 W-model te monitoren en te evalueren na verloop van tijd.

Het 5 W-model

Om psychische belasting daadwerkelijk aan te pakken biedt een gestructureerde aanpak de beste garanties. Het 5 W-model kan hierbij een handig hulpmiddel zijn. Aan de hand van dit model kunt u aan de slag op een manier die bij u en uw organisatie past. Het 5 W-model bestaat uit vijf stappen: willen, weten, wegen, werken en waken. Door de 5 W's achtereenvolgens uit te voeren, ontstaat er een verbetercirkel die leidt tot minder psychische belasting.



Het 5 W-model

Hieronder volgt een korte schets van iedere stap:

1. Willen; deze stap is gericht op het bepalen van de Ausgangssituatie en het creëren van draagvlak.
2. Weten; een adequate diagnose of risicoanalyse, zodat u weet waar de problemen zich voordoen en in welke mate.
3. Wegen; als eenmaal de problemen helder zijn, is het mogelijk een prioritering aan te brengen in de problemen en een eerste inventarisatie te maken van mogelijke maatregelen.
4. Werken; het opstellen van een plan van aanpak en het daadwerkelijk uitvoeren daarvan.
5. Waken; evalueren en monitoren van de uitvoering en de resultaten en het bijstellen van eerder beleid.

Toelichting op de bijlagen

In de eerste vier schema's vindt u maatregelen ter vermindering of ter voorkoming van psychische belasting. Vervolgens een hulpmiddel voor het formuleren van concrete doelen en/of afspraken. Tenslotte een protocol voor het adequater omgaan met (eventuele gevolgen van) agressie.

- I Maatregelen gericht op productieproces, werkorganisatie en taakstructuur
- II Maatregelen gericht op het communicatiepatroon
- III Maatregelen gericht op medewerkers
- IV Algemene maatregelen: mogelijke interventies tegen Werkdruk, Agressie en Trauma-problemen
- V Formuleren van SMART-doelen
- VI Agressie protocol

Niet alle genoemde maatregelen zijn van belang voor u of zullen nog niet specifiek genoeg zijn voor u. Iedere, voor u van toepassing zijnde maatregel, moet nog worden uitgewerkt, waarbij rekening wordt gehouden met de haalbaarheid en de wenselijkheid van de maatregel. De schema's zijn dus vooral bedoeld ter inspiratie bij het zoeken naar verbeteringen.

I Maatregelen gericht op productieproces, werkorganisatie en taakstructuur

Indicatie	Maatregel
<p>Groter inzetgebied > minder overzicht, sociale cohesie, veiligheid, inzet bij acute gevallen.</p>	<p>Bij de vaststelling van de optimale omvang van het inzetgebied spelen verschillende indicatoren: efficiency, kwaliteit van zorg, veiligheid. Stel de omvang van het inzetgebied in samenspraak met het management en ambulancepersoneel vast, zodat alle belangen mee kunnen wegen.</p>
<p>Medewerkers kunnen niet of met grote moeite aan gestelde eisen voldoen, omdat ze over onvoldoende vaardigheden beschikken:</p> <ul style="list-style-type: none"> • omgaan met cultuurverschillen tussen patënten; • omgaan met publiek en patiënten. 	<ul style="list-style-type: none"> • Zorg voor voldoende regelmogelijkheden voor medewerkers, waardoor zij problemen in het werk zelf op kunnen lossen. • Zorg voor voldoende cursussen, waarin personeel kan oefenen met vaardigheden en doe regelmatig herhalingscursussen.
<p>Samenwerking met MKA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • geen goede informatie; • oneerlijke verdeling van de ritten. 	<ul style="list-style-type: none"> • Registreer hoe vaak MKA onvoldoende of gebrekkige informatie levert en spreek verbetermaatregelen af. • Stel een instructie op voor de rittentoewijzing: hoeveel ritten van een bepaalde zwaarte op een dag/week.
<p>Onvoldoende voorzieningen bij dynamische werkplekken (andere locaties dan de eigen werkplek).</p>	<p>Creëer dynamische werkplekken op locaties van ketenpartners zoals een EHBO-dienst of brandweer, waardoor ambulancepersoneel gebruik kan maken van voorzieningen.</p>
<p>ATW-overschrijdingen als gevolg van piketdiensten en lengte van normale diensten.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Onderzoek de mogelijkheden om te variëren met de soorten van diensten. • Onderzoek andere manieren van roosteren om ATW-overschrijdingen te voorkomen. • Meer cyclisch (voorwaarts) roosteren. • Meer rust in de roosters (vast en voorspelbaar).
<p>Tekort aan personeel.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Wervingsactie. • Slim roosteren. • Prioriteren van taken.
<p>Moeilijke werkplekken.</p>	<p>Stel met elkaar vast, wanneer er sprake is van een moeilijke werkplek en hoe dan te handelen.</p>
<p>Gebrek aan materialen en middelen.</p>	<p>Stel, eventueel samen met de medewerkers, een investeringsplan op, zodat ook gezamenlijke prioriteiten gelegd kunnen worden.</p>

II Maatregelen gericht op communicatieproces

Indicatie	Maatregel
<p>Communicatie tussen management en werkvloer loopt niet.</p>	<p>Onderzoek de verstoringen in het communicatieproces. Zit het in de inhoud, vormen, middelen en/of vaardigheden? En maak afspraken hoe de communicatie te verbeteren. Evalueer regelmatig.</p>
<p>Rolonduidelijkheid tussen management en medewerkers.</p>	<p>Maak duidelijk wat de rol van management en die van het personeel is bij communicatie en besluitvormingsprocessen.</p>
<p>Er is sprake van machocultuur; medewerkers denken alles aan te kunnen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bespreek de consequenties van de machocultuur voor bijv. lichamelijk en geestelijk welzijn: <ul style="list-style-type: none"> - intervisie kan een goede vorm zijn waarmee collega's elkaar helpen met psychische/fysieke (over)belasting om te gaan; - regel standaard een gesprek met een BO-team na een traumatische gebeurtenis.
<p>Leidinggevend functioneren onvoldoende omdat zij niet over de noodzakelijke vaardigheden beschikken.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bied cursussen en trainingen aan leidinggevend in bestuurlijke vaardigheden: presentatievaardigheden, vergadertechnieken, goed werkoverleg organiseren, prioriteiten stellen. • Voorkom dat steeds de beste mensen van de werkvloer naar leidinggevende functies promoveren. • Maak horizontale carrières mogelijk en financieel aantrekkelijk (geldt voor alle personeelsleden).
<p>Leidinggevend zijn teveel met allerlei operationele zaken bezig.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Geef medewerkers stertaken, waardoor bepaalde zaken gedelegeerd kunnen worden naar medewerkers. Maak de stertaakhouders zichtbaar in de organisatie. • Stel een (roulerende) dagcoördinator aan die als eerste operationele zaken oppakt. Als de coördinator er niet uitkomt wordt de leidinggevende ingeschakeld. • Zorg voor een goede balans tussen operationele en tactische zaken. • Timemanagement: stel prioriteiten in uw werk en plan in de agenda vrije uren voor ad hoc zaken.

III Maatregelen gericht op medewerkers

Indicatie	Maatregel
Groepen medewerkers hebben regelmatig te maken met lastig, intimiderend of agressief gedrag van patiënten, familie of omstanders.	<ul style="list-style-type: none">• Organiseer opvang en sociale steun door:<ul style="list-style-type: none">- debriefing direct na de afwikkeling van een ingrijpend incident;- periodieke intervisie;- BO-teams.• Bied preventieve cursussen aan, bijv. omgaan met agressie, persoonlijke effectiviteit en herhalingsbijeenkomsten om opgedane kennis fris te houden.• Stel met elkaar een grens van het toelaatbare vast en hoe te handelen, indien daar overheen wordt gegaan.• Breng de mogelijkheden onder de aandacht van een gesprek met de bedrijfsmaatschappelijk werker of vertrouwenspersoon.
Een medewerker heeft (tijdelijk) verminderde belastbaarheid.	Op de medewerker afstemmen van: <ul style="list-style-type: none">- activiteiten;- werktijden;- werkomstandigheden.
Bij spanningsklachten of dreigende uitval hierdoor bij een medewerker die zich daar niet van bewust is.	<ul style="list-style-type: none">• Stresspreventiegesprek, waarbij de medewerker een spiegel wordt voorgehouden.• Zo snel mogelijk verwijzen naar bedrijfsarts/sociaal medische begeleiding.
De medewerker heeft moeite met het structureren van het werk, vereiste sociale vaardigheden of nieuwe beroepseisen.	Verhogen van de vaardigheden om de werklast te verminderen. Bijvoorbeeld een cursus timemanagement of bijscholing.

IV Algemene maatregelen: mogelijke interventies tegen werkdruk, agressie en traumaproblemen

	Risicovastelling	Primaire preventie door risicovermindering	Secundaire preventie door blootstelling aan risico's te compenseren	Tertiaire preventie door negatieve gevolgen van risico's te behandelen	Reïntegratie
Individueel niveau	Zelfregistratie en zelfbeoordeling; tijdschrijven Periodiek Arbeids- en Gezondheidskundig Monitor (PAM)	Sociaal vaardigheidsniveau Tijmanagementtraining Stressmanagementtraining Gezondheidsvoorlichting en -opvoeding	Functionaangepassing (taken, normen, regelmogelijkheden) Cognitief-gedragsmatige technieken Relaxatie/-ontspannings-oefeningen Loopbaanplanning Taakbeleid Werktijden aanpassen Eigen doelen/targets formuleren	Reguliere psychotherapeutische behandeling Sociaal-medische begeleiding	Opstellen terugkeerplan Sociaal-medische begeleiding
Afdeling/teamniveau	Risicoregistratie via werkoverleg, prikbord of database Vragenlijstenonderzoek Werkplek/functione analyses	Training groepsprocessen/groepsdynamica Leiderschapstraining Functionaangepassing van team Communicatietraining	Oplossingen bedenken via werkoverleg en functioneringsgesprekken Coachend leiderschap Teambuilding Buddy-systeem, sociale ondersteuning, werksfeer Taakrotatie, taakverbreding en taakverrijking Werktijden aanpassen	Groepstherapie Ad interim management	Aanpassing samenstelling afdeling/team
Organisatieniveau	Risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) Vragenlijstenonderzoek, Werkplek/functione analyses Organisatieanalyse van interne en externe factoren die werkprocessen beïnvloeden Analyse van gegevens uit administratiesystemen, o.a. ziekteverzuim	Herontwerp van organisatie, werkproces en teams/functionies Personeelsbeleid/peoplemanagement/employability Management development voor leidinggevendenden Bedrijfsfitness(-programma's)	Organisatieontwikkeling/organisatieverandering Eventueel aanpassen doelen en prestatienormen van de organisatie Verbeteren medezeggenschap Inschakeling externe deskundigen	Contract met arbodienst Beleid en budget voor reïntegratie	Reïntegratiebeleid Outplacementbeleid Monitoren beleid door onderzoek

V Formuleren van SMART-doelen

Specifiek

Omschrijf het doel duidelijk en concreet. Een heldere doelstelling geeft antwoord op de zes W-vragen:

1. *Wat willen we bereiken?*
2. *Wie zijn erbij betrokken?*
3. *Waar gaan we het doen?*
4. *Wanneer gebeurt het?*
5. *Welke delen van de doelstelling zijn essentieel?*
6. *Waarom willen we dit doel bereiken?*

De betrokkenen moeten een duidelijk verband zien tussen de doelstelling en de activiteiten die van ze gevraagd worden.

Naarmate de doelstelling preciezer geformuleerd is, wordt het makkelijker er invulling aan te geven.

Meetbaar

Hoeveel gaan we doen? Hoe kunnen we dat meten? Er moet een systeem, methode en procedure zijn om te bepalen in welke mate het doel op een bepaald moment bereikt is.

Wat is er af als het af is? Een SMART-doelstelling moet u kunnen zien, horen, proeven, ruiken of voelen.

Een SMART-doelstelling is normerend: het is een maat voor de kwaliteit van de te leveren inspanningen.

Doe zo mogelijk een nulmeting, om de startsituatie te bepalen.

Acceptabel

Is er draagvlak voor wat we doen? Is het in overeenstemming met het beleid en de doelstellingen van de organisatie? Zijn de betrokkenen bereid zich te verbinden aan de doelstelling?

Wanneer u als leidinggevende een doel voor een groep mensen stelt, dan is het belangrijk dat er draagvlak voor is. De medewerkers moeten het willen, anders wordt het doel niet gehaald of beklijft de verandering niet.

U kunt het draagvlak vergroten door mensen actief te betrekken bij het kiezen en formuleren van de doelstelling. Het is belangrijk ze daarbij daadwerkelijk inspraak te geven. Vooral korte-termijndoelen moeten zo laag mogelijk in de organisatie worden bepaald.

Realistisch

Is het doel haalbaar? Is er een uitvoerbaar plan met aanvaardbare inspanningen? Kunnen de betrokkenen de gevraagde resultaten daadwerkelijk beïnvloeden? Hebben ze voldoende knowhow, capaciteit, middelen en bevoegdheden? Dit is belangrijk want een onbereikbaar doel motiveert mensen niet.

Tijdgebonden

Wanneer beginnen we met de activiteiten? Wanneer zijn we klaar? Wanneer is het doel bereikt?

Een SMART-doelstelling heeft een duidelijke startdatum en einddatum.

Vooraf korte-termijndoelen moeten SMART zijn. Bij lange-termijndoelen is dat niet altijd mogelijk.

VI Protocol Agressie

1. Algemeen

Dit protocol is een gedragshandleiding voor beroepsbeoefenaren binnen de ambulancezorgverlening.

Doelstelling

De gedragsrichtlijnen richten zich op:

- het voorkomen van blootstelling aan agressie binnen de uitvoering van het werk;
- een adequate opvang nadat agressie binnen de uitvoering van het werk heeft plaats gevonden.

Definitie

Agressie is elke actie van een ander, die de grenzen van ons veiligheidsgevoel overschrijdt.

2. Wat te doen wanneer agressie is voorgevallen?

De gedragsrichtlijnen zijn geformuleerd voor de verschillende functies, die in de ambulancezorg een rol spelen bij het opvangen van de personen die met agressie zijn geconfronteerd.

a. Door de persoon zelf

Korte termijn (tot 3 dagen)

- Verlaat de agressieplek.
- Neem uzelf serieus (weet wat u voelt en sta dit toe).
- Weet en vraag om wat u nodig hebt: koffie, een gesprek, een wandeling.
- Zoek een rustige plek en iemand om bij te zijn en eventueel om mee te praten.
- Doe aangifte.

Lange termijn (na 3 dagen)

Bespreekbaar maken van de volgende items:

- bewust worden van wat u voelt;
- gevoelens uiten;
- erkenning geven aan wat u voelt.;
- bewust worden hoe deze gevoelens uw gedrag kunnen bepalen om vervolgens bewust (ander) gedrag te kunnen kiezen (u niet laten leiden door dit gevoel);
- zelfreflectie: wat is er gebeurd? Probeer gedetailleerd voor de geest te halen wat er precies vooraf ging aan de agressie. Schrijf dit voor uzelf kort op of vertel het aan iemand. Het doel hiervan is weer controle te krijgen over uzelf en de situatie.

Dit bespreken met iemand naar eigen keuze.

b. Door de collega's

Korte termijn (meteen)

Emotionele opvang:

- erkenning geven voor wat de ander voelt;
- steun bieden;
- navragen waar de ander behoefte aan heeft;
- actief luisteren.

Waak ervoor dat u niet met eigen ervaringen komt. Die bieden geen hulp aan de betrokkene!

Materiële opvang:

- praktische hulp aanbieden.

Lange termijn

- Wijzen op de hulpmogelijkheden (bijv. BO-team).
- Signaleren van opvallende gedragsveranderingen bij de persoon in kwestie en dit aangeven aan de persoon en zijn leidinggevende.

c. Door de direct leidinggevende

Korte termijn (meteen)

- Oor hebben voor de beleving van de betrokkene.
- Actief luisteren (geen ervaringen vertellen).
- Informeren hoe het met de persoon gaat (bij de persoon zelf).
- Steun geven.
- Informeren van het management over wat gebeurd is.
- Hulp/steun geven bij het doen van aangifte.

Lange termijn

- Maak tijd voor een individueel gesprek tussen de derde en vijfde dag en bespreek hoe de persoon omgaat met:
 - gevoelens ten aanzien van wat gebeurd is;
 - het verwerken van wat gebeurd is;
 - actueel gedrag.
- Monitoren van het uitvoeren van de lange termijn gedragsrichtlijnen door de persoon zelf (toezien dat dit gebeurt).
- Verdere hulp bij het doen van aangifte.
- Schakel professionele hulp in wanneer:
 - de persoon langdurig lichamelijke klachten heeft;
 - relaties onder druk komen te staan, bijvoorbeeld ruzie op het werk;
 - er opvallende gedragsveranderingen zijn.

d. Door het management

Korte termijn

- Medeleven betuigen.

Lange termijn

- Voorwaarde scheppen voor de beroepsbeoefenaars om de gedragsregels goed uit te voeren.
- Inschakelen en mogelijk maken van de interne en/of externe opvang.
- Bij het structureel plaatsvinden van agressie, de oorzaken hiervan onderzoeken en indien nodig het beleid hierop aanpassen.
- Richtlijnen maken voor sancties naar de dader.
- Duidelijke afspraken maken met de andere disciplines, bijvoorbeeld politie, meldkamer, ziekenhuis.

3. Wat te doen ter preventie?

Door alle medewerkers

- Elke ambulancezorgverlener dient bewust te zijn van eigen 'rode knoppen'.
- Cultuuromslag maken, zodat angst een 'goede raadgever' mag zijn.
- Bij elke melding een vooranalyse maken van de situatie, waarbij bij twijfel politie meegestuurd/meegevraagd wordt. Angst van uzelf en collega serieus nemen en hierop anticiperen.
- Mentaal weerbaar worden, communicatief vaardig zijn.

Door de leidinggevenden

- Agressie-incidenten of bijna-incidenten structureel een plek geven in besprekingen in teamverband.
- Medewerkers trainen om zichzelf mentaal weerbaar te maken en zelfkennis op te doen.
- Bouwen aan een open cultuur, waarin emoties bespreekbaar zijn.
- Gezamenlijk met medewerkers een gedragscode opstellen, die zo min mogelijk agressie op roept.

Module 1

Aanpak psychische belasting in de ambulancesector

Een ééndaagse opleidingsmodule voor de BO-teams

Inleiding

Uit een onderzoek gehouden in 2005 blijkt dat 49% van de ambulancemedewerkers het werk vaak emotioneel belastend vindt. Daarnaast blijkt dat medewerkers van 45 jaar en ouder gemiddeld een grotere druk ervaren en een langere hersteltijd nodig hebben. Traumatische ervaringen zorgen ervoor dat 18% van de ambulance-medewerkers minder goed kan werken en daardoor (vaker) verzuimt.

Van de medewerkers heeft 43% de laatste 12 maanden tijdens het werk last gehad van agressie en geweld. Indrukwekkende cijfers, maar wel realiteit!

Wanneer het gaat over psychische belasting is het vooral van belang deze (over)belasting te herkennen.

Dit kunnen zowel fysieke als emotionele signalen zijn.

Vervolgens kan men zoeken naar de achterliggende oorzaken: in het werk, bij de betrokkenen en in de organisatie. De gevonden oorzaken vormen vervolgens de basis om actie te ondernemen om psychische belasting in de praktijk te voorkomen.

Ter ondersteuning van het traject psychische belasting heeft SOVAM in het kader van het arboconvenant een opleidingsmodule laten ontwikkelen waarmee BOT-leden leren psychische belasting (beter) te hanteren.

Doelstellingen

De algemene doelstelling van deze module is:

de cursist kan psychische belasting duiden en daarop de juiste actie ondernemen. Daarnaast kan hij/zij gericht doorverwijzen naar anderen in de organisatie.

De cursist kan:

- signalen van psychische belasting bij zichzelf en collega's herkennen;
- checklisten en modellen rond psychische belasting gebruiken;
- gespreksvaardigheden met betrekking tot de volgende aspecten laten zien:
 - aandacht vragen
 - assertiviteit/ grenzen stellen
 - bespreekbaar maken psychische belasting
 - coachen en gecoacht worden;
- kan de dramadriehoek uitleggen en aangeven welke vaardigheden hij/zij kan inzetten om daar uit te blijven.

Doelgroep en instroomniveau

Leden van BO-teams, die al een basistraining hebben gevolgd.

Maximaal aantal deelnemers

8 - 12

Organisatie

Deze training wordt verzorgd met één trainer. In de middag krijgt de trainer ondersteuning van een acteur. De training wordt gehouden op nader te bepalen locaties. De inschrijving voor deze training geschiedt op basis van open inschrijving of incompany. Na afloop van de training ontvangen de deelnemers een certificaat van deelname.

Duur training

Een hele dag (dag = 2 x 3,5 uur)

Inhoud training

De training is voornamelijk praktisch.

Er wordt gestart met het inventariseren van specifieke leerwensen van deelnemers om zoveel mogelijk maatwerk te kunnen leveren. Daarna volgt een korte theoretische basis: wat is psychische belasting? Hoe uit het zich? Wat kunnen oorzaken zijn? Wat zijn signalen van psychische belasting? Vervolgens wordt aangesloten bij de praktijk van deelnemers: hoe kom je in gesprek en hoe bespreek je knelpunten? De deelnemers doen concrete oefeningen. Hierbij is ook ruimte voor omgaan met weerstand. In de middag worden gesprekken met een acteur geoefend. Hierbij kan de deelnemer direct het geleerde toepassen met behulp van checklists. Tenslotte is er aandacht voor het inschakelen van derden en het nemen van maatregelen. Hierbij wordt de zogenaamde reddersdriehoek (neurotische triade) als kapstok gebruikt voor valkuilen.

Module 2

Training omgaan met agressie en geweld

Een tweedaagse opleidingsmodule voor ambulancemedewerkers en centralisten

Inleiding

Agressie tijdens het werk is een serieus probleem in de ambulancezorg waar medewerkers regelmatig mee geconfronteerd worden. Daarom is er een training ontwikkeld gericht op het omgaan met agressie en geweld.

Doelstellingen

De training richt zich op:

- het verhogen van de weerbaarheid en de zelfsturing (controle over situaties);
- het reduceren van angst en stress;
- het verkrijgen van een zelfverzekerde en vertrouwenwekkende uitstraling;
- het herkennen van de eerste signalen van agressie, (verbaal) geweld en (seksuele) intimidatie;
- het onderling delen van ervaringen van cursisten ten aanzien van dit onderwerp; verwerken en leren van elkaar;
- inzicht krijgen in eigen emoties en houding m.b.t. agressie, (verbaal) geweld en intimidatie;
- herkennen van de eigen 'rode' knop die maakt dat we ineffectief gedrag gaan vertonen;
- het kunnen maken van een onderscheid tussen agressief gedrag van personen onder invloed van medicijnen/alcohol en drugs, psychiatrische patiënten en andere agressie;
- strategieën voor het voorkomen van agressie, (verbaal) geweld en intimidatie;
- teamwork en omgaan met elkaar m.b.t. preventie en verwerking van situaties met agressie.

Doelgroep

Ambulanceverpleegkundigen, ambulancechauffeurs en centralisten meldkamer ambulancezorg.

Maximaal aantal deelnemers per groep

10 - 12

Instroomniveau

Minimum instroom niveau is MBO.

Eindniveau

Op basis van de training kan gesteld worden dat het MBO-instroomniveau wordt verhoogd doordat de deelnemers zich een aantal vaardigheden eigen maakt met betrekking tot omgaan met agressie, die ze in verschillende situaties in hun werk kunnen gebruiken. Bij integratie van de vaardigheden is sprake van HBO-niveau.

Duur training

Twee hele dagen (dag = 2 x 3,5 uur). Tussen de 2 dagen zit een periode van minimaal 2 weken.

Inhoud training

Training is praktisch van opzet. De deelnemer krijgt inzicht op emotioneel niveau, gedragsmatig niveau en denkniveau, door middel van oefening, spel, feedback en theorie.

Inzicht in eigen gedrag en emoties is de rode draad binnen de training. Het is namelijk belangrijk dat de hulpverlener zichzelf kent en zichzelf kan zijn. Het uitgaan van de eigen kracht en deze kracht kunnen neerzetten, helpt agressie te verminderen en te voorkomen. Er wordt actief geoefend met nieuw gedrag en de consequenties daarvan. Door middel van actiedrama's worden diverse situaties gespeeld, waarbij men nieuw gedrag vindt om agressie te voorkomen en/of te hanteren. De actiedrama's worden ook gebruikt om eventueel nare ervaringen te verwerken.

Tussen de twee trainingdagen is een opdracht gepland om het geleerde een plaats te geven in de praktijk van alledag.

Certificaat

Indien de deelnemer de cursus met goed gevolg heeft doorlopen ontvangt hij/zij een certificaat.

Effect

Deze training helpt de deelnemer om meer inzicht en kennis te verkrijgen in het voorspellen en voorkomen van agressie tijdens het werk. Gevoelens van veiligheid en zekerheid nemen toe door het verwerven van kennis over de eigen emoties en door het leren en trainen van bijbehorende communicatieve vaardigheden. Kennis en vaardigheden kunnen ingezet worden buiten de huidige werkkring. Bijvoorbeeld bij andere ambulanceorganisaties en gezondheidsinstellingen.