

## 3.1A INVOEREN VAN EEN TEAMNORM VOOR PUBLIEKSAGRESSIE

Onderdeel van de Arbocatalogus Agressie en Geweld 2.0, sector Gemeenten

Doelgroep	Coördinator agressie en geweld en leidinggevenden
Inhoud	Stappenplan om tot een geaccepteerde, gedragen teamnorm te komen voor het terugdringen van normoverschrijdend gedrag van burgers.
Versie	10 december 2013

### 1 INLEIDING

Het onderwerp agressie en geweld staat beleidsmatig op de agenda binnen gemeenten. Veel gemeenten hebben in het beleid een organisatienorm opgenomen voor de aanpak van publieksagressie. Deze norm is vaak te weinig concreet voor gebruik door medewerkers en leidinggevenden van afdelingen en diensten. Om de aanpak van publieksagressie 'op werkvloerniveau' effectief te maken, vraagt de algemene organisatienorm een vertaling naar een voor medewerkers en leidinggevenden bruikbare norm.

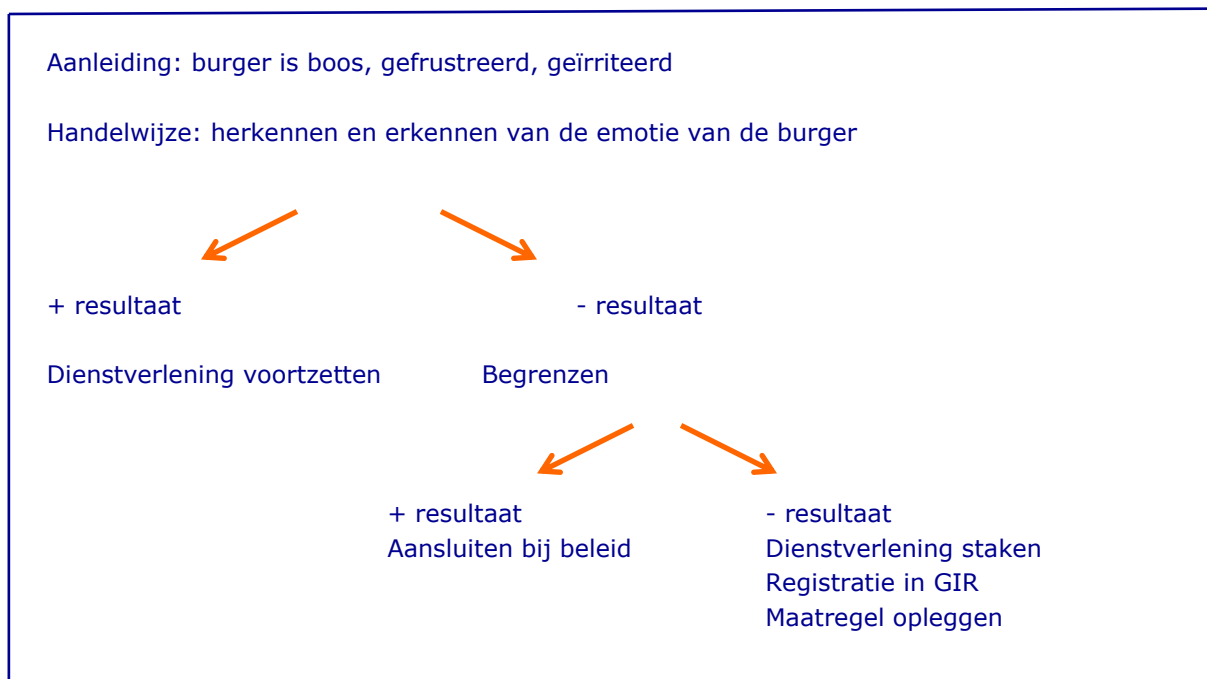
## 2 ONDERSCHIED TUSSEN EMOTIE UITEN EN AGRESSIE

In veel beleidsnotities kom je de term 'nultolerantie bij agressie' tegen. Dat lijkt een helder uitgangspunt, maar zolang het begrip 'agressie' niet duidelijk is omschreven, zegt de term nultolerantie niets, en weten medewerkers niet waar de grens ligt en wat de consequenties daarvan zijn. Een tweede moeilijkheid is dat medewerkers een zekere professionele ruimte willen en verwachten, waarin ze kunnen omgaan met en inspelen op de emotie van de burger. Er zijn allerlei redenen waarom burgers geïrriteerd, gefrustreerd of boos kunnen zijn. In het algemeen zijn medewerkers (terecht) van mening dat het omgaan met deze emoties een plaats heeft in professioneel handelen. We hebben het hier echter over omgaan met emotie, en niet over het reageren op agressie.

In de praktijk krijgen situaties van verbaal normoverschrijdend gedrag een aanhoudend (en daarmee agressief) karakter als de burger al binnenkomt met op de medewerker gerichte emotie, of de emotie in de loop van het gesprek verergert en op de medewerker gericht wordt.

In onderstaand stroomschema wordt de norm toegelicht zoals we die hanteren bij verbaal normoverschrijdend gedrag en zoals die ook is vertaald in het Gemeentelijk Incidenten Registratiesysteem (GIR). In het schema staat '+ resultaat' voor een positieve reactie, en '- resultaat' voor een negatieve reactie.

Stroomschema Norm bij verbaal normoverschrijdend gedrag



Samengevat komt het erop neer dat de emotie van de burger (irritatie, frustratie en dergelijke) in eerste instantie vaak niet direct gericht is op de medewerker, vaak zelfs niet op de organisatie. De medewerker her- en erkent de emotie. Vaak leidt dat tot een normalisering van het gedrag van de burger, en dan wordt de dienstverlening voortgezet. Reageert de burger niet positief, dan zal de medewerker een grens moeten stellen en de burger een keuze geven; of de burger houdt zich aan de normale omgangsvormen, of de dienstverlening wordt gestaakt. Reageert de burger positief op het stellen van een grens, dan zal de dienstverlening in principe kunnen worden voortgezet; reageert de burger niet positief, dan wordt de dienstverlening gestaakt. Als dat het geval is, dan is dat een aanhoudende situatie die geregistreerd wordt in het GIR. In de praktijk zien we ook vaak dat als het nodig is om de burger te begrenzen, het agressieve gedrag richting krijgt. Als burgers worden aangesproken op hun gedrag en daar niet positief op reageren, dan is het effect in het algemeen dat ze zich agressief gaan uiten in de richting van de medewerker die hen aanspreekt op het gedrag. De norm die in het GIR is opgenomen, sluit aan bij de landelijke normering zoals die ook wordt uitgedragen door Veilige Publieke Taak. Door met deze normstelling te werken, gaan medewerkers verschillende soorten gedrag bij burgers herkennen, leren ze deze (waar mogelijk) te beïnvloeden, en herkennen ze ook de meldenswaardigheid van een incident. Als die herkenning er is, zal dat ook leiden tot het feitelijk melden en registreren van incidenten.

### 3 GEMEENTELIJK INCIDENTEN REGISTRATIESYSTEEM EN NORMSTELLING

Met de introductie van het GIR is er een instrument voorhanden waarmee agressie-incidenten kunnen worden gemeld, geregistreerd en opgevolgd. Een succesfactor voor het implementeren van het GIR en voor het positief beïnvloeden van meldgedrag, is het hanteren van een heldere normstelling, vooral bij situaties van (non-)verbale agressie. Het GIR biedt aanknopingspunten voor het bepalen van een norm. Incidenten van persoonlijke bedreiging en fysiek geweld zijn per definitie normoverschrijdend, en worden altijd gemeld. In de categorie (non-)verbaal geweld, worden situaties gemeld die een 'aanhoudend' karakter hebben.

## 4 EEN EFFECTIEVE AANPAK: WERKEN MET EEN ORGANISATIE- EN TEAMNORM

De effectieve aanpak van publieksagressie op werkvloerniveau vraagt om een norm die voor alle medewerkers helder is, die effectief en praktisch is in hun eigen specifieke werksituatie, en die wordt gedragen en gerespecteerd door alle collega's in vergelijkbare functies. Deze norm maakt het mogelijk om veilig, integer en professioneel met burgers te werken. De norm wordt per team vastgesteld, en is een vertaling en verdere concretisering van de bepaalde organisatienorm.

Om een teamnorm vast te leggen, dient een aantal stappen gezet te worden, soms gelijktijdig, soms na elkaar. In onderstaande tabel staan de stappen kort samengevat geformuleerd.

De stappen verlopen volgens twee sporen:

- gedragen aanpak van agressie en geweld in de top van de organisatie
- geconcretiseerde aanpak op de werkvloer in de organisatie (hulpmiddel: Normstellend kader; zie ook webdocs 1.4.1 t/m 1.4.7).

Deze twee lijnen werken we verder uit in de paragrafen 5 en 6.

**TABEL STAPPEN OM TOT TEAMNORM TE KOMEN**

		Top	Werkvloer
1	Discussie voeren over nut en noodzaak	x	x
2	Vaststellen organisatienorm	x	
3	Tot teamnorm komen i.s.m. team en leidinggevende <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Teamanalyse</li><li>▪ Teambijeenkomsten</li><li>▪ Teamnorm vaststellen</li></ul>		x
4	Evalueren, bijstellen en opnieuw cyclus doorlopen	x	x
5	Bewaken van dit proces (verantwoordelijkheden en taak beleggen, inclusief tijdpad)	x	x
6	Communicatie met de rest van de organisatie	x	x

## 5 GEDRAGEN AANPAK VAN AGRESSIE EN GEWELD IN DE TOP VAN DE ORGANISATIE

Natuurlijk is de directie of het managementteam in de rol van werkgever verantwoordelijk voor het vormgeven en uitdragen van een passend beleid voor de aanpak van agressie en geweld of normoverschrijdend gedrag. De praktijk leert dat het hebben van deze verantwoordelijkheid niet vanzelfsprekend leidt tot een van bovenaf actief ondersteunde en uitgedragen aanpak.

Zonder draagvlak in de top van de organisatie en een expliciete opdracht voor de aanpak van agressie en geweld op de werkvloer, zal de implementatie van het beleid erg lastig worden. Om ervoor te zorgen dat de aanpak gedragen wordt en ook haalbaar is in de uitvoering, zijn de volgende stappen denkbaar:

### 1 Het hogere management formuleert de visie op de aanpak van agressie

Voor het hogere management dienen het nut en de noodzaak voor het daadwerkelijk implementeren van beleid voor de aanpak van agressie en geweld helder te zijn en te worden vertaald in een visie op de aanpak. Het gesprek daarover goed op gang krijgen, met goede argumenten en de belangen van de betrokkenen voor ogen, vereist proceskunst (zie webdocs 2.2 'Draagvlak creëren in de top' en 2.3 'Procesmanagement'). Voor het besef van nut en noodzaak en het ontwikkelen van een daarvan afgeleide visie zijn de volgende aanknopingspunten en invalshoeken van belang, met name voor de top van de organisatie:

- inzicht in aard en omvang van incidenten in de eigen organisatie
- benutten van de landelijke benchmark Publieksagressie van het A+O fonds Gemeenten (webdoc 1.2)
- cijfers uit de monitor openbaar bestuur
- resultaten van medewerkerstevredenheidsonderzoek
- inzicht in de invloed van agressie en geweld op motivatie, (psychische) klachten en arbeidsverzuim
- oog voor aantasting van de integriteit van de overheid; door dwang en manipulatie regels loslaten
- ontwikkelingen in de wetgeving op het gebied van sociale zekerheid, die naar verwachting tot meer incidenten van agressie en geweld leiden
- normvervaging
- productieverlies
- inefficiëntie
- negatieve invloed op imago van de organisatie
- opvattingen over dienstverlening in een ambtelijke organisatie.

Mogelijke manieren om het onderwerp te agenderen/bespreekbaar te maken:

- Maak een analyse van alle beschikbare gegevens in de eigen organisatie (onderzoek naar agressie en geweld, benchmark, medewerkerstevredenheidsonderzoek, ervaringsgegevens, GIR, et cetera) en leg de relatie met bovenstaande punten.
- Indien er onvoldoende cijfers beschikbaar zijn om inzicht te geven in de aard en omvang van publieksagressie, kan eenvoudig en gratis onderzoek worden gedaan met de digitale Enquête-manager Gemeenten van het A+O fonds Gemeenten. Hierbij is een gemeentespecifieke benchmark Publieksagressie van het A+O fonds Gemeenten

beschikbaar waarmee bekeken kan worden hoe de gemeente, afdelingen en diensten ervoor staan. Zie voor de Enquête manager en benchmark [www.aeno.nl](http://www.aeno.nl).

- Neem ontwikkelingen in de dienstverlening als uitgangspunt en geef aan hoe het onderwerp agressie en geweld hieraan gerelateerd is.
- Voer gesprekken met minimaal vier leidinggevendenden die teams leiden met veelvuldig burgercontact en indien mogelijk met de voorzitter van de ondernemingsraad (OR) of de commissie Veiligheid, Gezondheid, Welzijn en Milieu (VHWM) en de gemeentesecretaris.
- Vraag naar inzicht in het voorkomen van incidenten, de beleving van medewerkers en vergelijk deze gegevens met uw eigen analyse. Breng in kaart hoe er in de OR en in de top van de organisatie op incidenten gereageerd wordt, en relateer dat aan de beleving van de medewerkers. Maak zichtbaar welke wensen en (on)mogelijkheden er zijn om het thema aan te pakken, en het ervaren belang om met dit thema aan de slag te gaan. Op deze manier ontstaat inzicht in de ervaren urgentie binnen de organisatie.
- Maak een korte notitie met uw bevindingen en leg deze aan de gesprekspartners voor met de vraag om de bevindingen te checken op herkenbaarheid. Eventueel kan een gezamenlijke bijeenkomst met deze gesprekspartners worden belegd om de verschillende belevingswerelden naast elkaar te leggen en tot een gedeeld inzicht te komen.
- Leg de notitie voor aan het managementteam (MT), de gemeentesecretaris of andere gremia in de organisatie die hierover gaan, met daarbij een kort voorstel voor vervolgstappen:
  - opdracht om tot een organisatienorm te komen en/of daarvan afgeleide teamnormen
  - opdracht om in een pilot (klein beginnen) met één of twee teams samen met hun leidinggevende aan de slag te gaan.
  - in beeld brengen wat het tijdspad ongeveer is, op welk moment u weer meldt hoe het ermee staat, wat het kost aan tijd/geld en wat het oplevert.

## 2 Stel een organisatienorm vast

In veel gemeenten is al een organisatienorm vastgesteld, maar nog niet overal. In veel beleidsnotities wordt de omschrijving 'nultolerantie bij agressie' gebruikt. Dat lijkt, zoals eerder beschreven, een helder uitgangspunt, maar geeft in de praktijk weinig handvatten om de grenzen van normoverschrijdend gedrag te bepalen. Zonder concretisering weten medewerkers niet hoe ze in specifieke situaties moeten handelen, en wanneer ze een melding moeten doen. Toch is een algemene formeel vastgestelde organisatienorm nodig om als kader te dienen voor de mensen op de werkvloer. Formele vaststelling van een algemene organisatienorm is een vereiste, maar wel gekoppeld aan de vervolgstappen die nodig zijn op de werkvloer.

- Stel samen met een aantal leidinggevendenden/MT-leden een formulering voor een organisatienorm op (gebruik eventueel goede voorbeelden van elders).
- Breng goed in beeld wat de consequenties zijn van het werken met de organisatienorm; nultolerantie uitdragen betekent ook overeenkomstig handelen. Dat geldt niet alleen voor de ambtelijke organisatie, maar ook voor de politieke ambtsdragers.
- Koppel de vaststelling van de organisatienorm aan de vervolgstappen (vertaling naar teamnormen, pilots op enkele afdelingen of teams, workshop met bestuur, workshop met raadsleden, evaluatie, bijstelling en bewaking/borging).
- Als het onderwerp bij het hoger management en bestuur beperkt leeft, kan er ook voor gekozen worden om een team met veelvuldig publiekscontact als eerste aan de slag te laten gaan met het formuleren van een norm op basis van hun ervaringen. De organisatienorm kan hiervan dan een afgeleide zijn.

### 3 Faciliteer het uitwerken van de teamnorm

Om een vastgestelde organisatienorm te kunnen vertalen naar teams met (veelvuldig) publiekscontact, is het volgende nodig:

- een opdracht (inclusief opdrachtgever) vanuit het MT voor een pilot 'teamnormstelling'
- een vooraf vastgesteld terugkoppelmoment in het MT, waarop u terugkomt met ervaringen, bevindingen, cijfers.

### 4 Evalueer, stel zo nodig bij

Het MT heeft cijfers, ervaringen of andere feedback over de pilot nodig om te kunnen besluiten over:

- het bijstellen van de organisatienorm
- de voortgang van het ontwikkelen van een teamnorm in andere teams
- de kosten en opbrengsten van vervolgstappen
- mogelijke trainingen op maat voor betreffende teams of personen.

Zorg op de afgesproken terugkoppelmomenten voor voortgangsrapportages, een eindrapportage, terugkoppeling door leidinggevenden of laat teamleden hun ervaringen delen.

### 5 Bewaak het proces, zorg voor borging

Het MT is verantwoordelijk voor de continuïteit van het proces en de uiteindelijke borging van deze aanpak in de organisatie. Dat betekent onder meer dat er tijd (en mogelijk budget) gegarandeerd wordt voor de coördinator agressie en geweld (CAG). Dit is een jaarlijks terugkerend gespreksonderwerp, en kan prima jaarlijks geagendeerd worden, bijvoorbeeld bij de jaarplanning/jaarbegroting.



## 6 AANPAK OM TOT EEN TEAMNORM IN TEAMS TE KOMEN

### Vooraf: wat bedoelen we met een teamnorm?

Een teamnorm is niet noodzakelijkerwijs een statement in de vorm van een oneliner. Met een teamnorm bedoelen we dat het team inzicht heeft in soorten situaties die door het team geormerkt zijn als normoverschrijdend, en die een concretisering zijn van de norm zoals die in de organisatie wordt uitgedragen.

### STAP 1: Inventariseer nut en noodzaak

Voordat er gewerkt wordt aan een teamnorm, zal bij alle betrokkenen helder moeten zijn waarom dat belangrijk is. Er moet draagvlak gecreëerd worden voor een aanpak en er zal feitelijk onderbouwd moeten worden waarom aandacht voor het onderwerp agressie en geweld noodzakelijk is.

Bij het werken aan een besef van nut en noodzaak bij medewerkers zijn de volgende aanknopingspunten en invalshoeken van belang:

- inzicht in aard en omvang van incidenten uit de eigen organisatie en het eigen team:
  - Beschrijf de nulsituatie: de huidige stand van zaken in het team ten aanzien van het voorkomen van incidenten, en de invloed op motivatie, integriteit en arbeidsverzuim. Dit is van belang om later in het proces ook te kunnen kijken in hoeverre alle inspanningen ook daadwerkelijk hebben geleid tot beter melden, beter opvolgen, beter afhandelen en uiteindelijk tot minder incidenten. Vastleggen van de status quo helpt dan bij de start.
  - De nul- en vervolgmetingen kunnen worden uitgevoerd met de gratis digitale Enquête manager Gemeenten van het A+O fonds Gemeenten. In de Enquête manager is een hiervoor geschikte vragenlijst opgenomen met als titel 'Publieksagressie en geweld'.
  - Benut de landelijke benchmark als vergelijkingsmateriaal.
  - Gebruik resultaten van medewerkerstevredenheidsonderzoek.
- gevolgen van niet eenduidig werken als team; reageren op agressie is als opvoeden; consequent zijn is vereist
- gevolgen van normvervaging
- groepsbinding en teamfunctioneren
- impact van een incident op een individuele medewerker en op een team
- aansluiten bij de professionele rol, bij het professioneel handelen en bij drijfveren van medewerkers en leidinggevende.

Voor de CAG of leidinggevende die het proces begeleidt of faciliteert, kunnen de bovenstaande punten een handvat bieden om een eerste gesprek op gang te brengen.

### STAP 2: Breng ervaringen en handelwijzen van medewerkers concreet in kaart

Om concreet een teamnorm te kunnen maken, moet duidelijk zijn hoe teamleden praktijksituaties kunnen ervaren. Eigen ervaringen van teamleden moeten naar boven worden gehaald, zodat kan worden aangesloten bij het nut en de noodzaak die in dit team ervaren zijn. Dat gaat het beste door medewerkers in een groepscontact hun ervaringen te laten vertellen. De eerder met behulp van de Enquête manager opgehaalde gegevens kunnen worden gebruikt als start van een teamgesprek. De ervaring leert dat het bespreken van incidenten een vergroot inzicht geeft bij teamleden; collega's maken tot op zekere hoogte soortgelijke dingen mee, maar weten dit niet altijd van elkaar. Ook wordt door het uitwisselen van ervaringen duidelijk dat er verschillen zijn tussen de momenten

waarop mensen hun grens trekken, en dat de impact van incidenten voor mensen heel verschillend kan zijn. Waar de een denkt 'het doet me niets', geeft de ander aan bijvoorbeeld angstig of onzeker te zijn geworden. Ook de consequenties van niet eenduidig omgaan met burgers worden door deze uitwisseling duidelijk. Als de ene medewerker grenzen stelt aan gedrag en de ander doet dat niet, wordt de communicatie richting burgers onduidelijk en dat vergroot de kans op escalatie.

### **STAP 3: Vertaal concrete ervaringen in een gedragsescalatiemodel (normstellend kader)**

Als er ervaringen zijn uitgewisseld, kunnen de genoemde voorbeelden worden ingedeeld in vier soorten van gedrag. Er kan dan onderscheid worden gemaakt tussen voorbeelden van emotioneel gedrag (de burger toont emotie over de eigen situatie of reageert emotie af op de organisatie of de regels), (non-)verbale agressie, persoonlijke bedreiging, fysiek geweld. Gekoppeld aan deze indeling kan worden aangegeven waar de organisatie de grens legt. Een organisatie die nultolerantie bij agressie hanteert, zegt daarmee eigenlijk dat emotie mag, maar dat agressie niet wordt geaccepteerd. Feitelijk betekent dat dat de grens door de organisatie wordt gelegd bij (aanhoudende) (non-)verbale agressie. Door de eigen voorbeelden van het team en de organisatienorm te combineren, wordt voor medewerkers helder waar voor hun team de grens ligt.

### **STAP 4: Besteed aandacht aan dilemma's**

Het bespreken van incidenten en de vraag stellen waar nu feitelijk de grens ligt, geeft veel duidelijkheid, maar roept ook vragen en dilemma's op. Het is van belang de dilemma's die medewerkers in de praktijk ervaren te adresseren en, waar mogelijk, op te lossen, of in ieder geval te voorzien van een gezamenlijk standpunt.

Een hulpmiddel dat daar bijvoorbeeld bij kan worden ingezet, is de dilemmamethodiek (zie bijlage).

Met behulp van deze methodiek kunnen moeilijke situaties ten aanzien van agressie en geweld worden verhelderd, en kunnen keuzes worden gemaakt over een uniforme handelwijze. Veel gehoorde dilemma's hebben betrekking op:

- grenzen stellen
- professioneel handelen
- hulp inschakelen (van collega, interventieteam et cetera)
- afweging wel of niet te melden in GIR
- aangifte of melding doen bij de politie
- omgaan met bedreigingen of strafbare feiten.

### **STAP 5: Concretiseer handelwijzen en stimuleer een leeromgeving in het team**

Als er helderheid is over de grenzen, kan met de teamleden worden uitgewerkt hoe zij als medewerker kunnen reageren op verschillende vormen van emotie en agressie. Door ook deze stap heel concreet uit te werken, wordt het handelingsrepertoire van medewerkers vergroot, en raken collega's eraan gewend om ervaringen uit te wisselen en van elkaar te leren.

### **STAP 6: Bespreek met medewerkers de stappen rondom de afhandeling van een incident**

Als er helderheid is over verschillende situaties van normoverschrijdend gedrag en over de handelwijze, kunt u met medewerkers bespreken hoe en wanneer er gemeld moet worden, en welke sanctie tegen de burger wanneer aan de orde is. Het sanctiebeleid van de organisatie is nu natuurlijk het uitgangspunt.

### STAP 7: Rond af met eventueel aanvullende teamafspraken

Tot slot kan met medewerkers in kaart worden gebracht welke verbetering zij mogelijk zien in hun werkprocessen (ter voorkoming van normoverschrijdend gedrag), in elementen van technische beveiliging, alarmering, bijstand en dergelijke, of in opvang en nazorg en dergelijke.

#### Hulpmiddel om de opbrengsten van het teamwerk vast te leggen: tabel normstellend kader

De resultaten van het teamgesprek kunnen worden samengevat in een tabel (zie webdoc 1.3b). De ingevulde tabel wordt daarmee een praktisch teamprotocol dat door de medewerkers gebruikt kan worden als hun praktijkrichtlijn.

#### Randvoorwaarden

Met een team aan de slag gaan vraagt de nodige openheid van team en leidinggevende. Het is daarom van belang om voorafgaand aan een teamproces aandacht te hebben voor:

- onderlinge veiligheid. Is de onderlinge sfeer en communicatie voldoende veilig om:
  - ervaringen met agressie en geweld te delen;
  - twijfels en onzekerheden te kunnen uiten;
  - elkaar aan te spreken op gedrag;
  - verschillen van inzicht te kunnen benutten als leerervaring;
- de rol van de leidinggevende:
  - Is de houding van de leidinggevende ondersteunend en motiverend of bagatelliserend?
  - Stimuleert de leidinggevende 'van elkaar leren' onder meer door verschillende opvattingen en de achtergronden ervan te belichten?
  - Is de leidinggevende in staat om een veilige en open communicatie te faciliteren?
  - Kan de leidinggevende een coachende rol vervullen?
- de werkorganisatie:
  - Is de werkdruk niet te hoog?
  - Is er voldoende tijd beschikbaar? (Wordt er prioriteit gegeven aan het ontwikkelen van de teamnorm?)

Ook de fase van teamontwikkeling is relevant als u overweegt met een team aan de slag te gaan. Zijn de teamdoelen duidelijk, zijn er duidelijke rollen, taken en werkprocessen? Hoe lang is dit team al een team, zijn er recent personele wisselingen geweest, hoe lang is de leidinggevende al aan boord?

#### Vervolgstappen

- **Evalueer, stel bij en organiseer follow-up**  
Na afloop zal er samen met het betrokken team geëvalueerd moeten worden. Daarbij komen zaken aan de orde als:
  - invloed van het werken met een teamnorm op de beleving van medewerkers en leidinggevende;
  - de ontwikkeling in het aantal incidenten;
  - de ontwikkeling in het aantal gemelde incidenten;
  - de kwaliteit van het beleid;
  - inzichten uit de evaluatie van incidenten;
  - de ervaren opbrengst gerelateerd aan de geïnvesteerde tijd;
  - gestructureerde aandacht voor agressie en geweld, bijvoorbeeld door regelmatig thematisch werkoverleg te organiseren.

- **Rapporteer naar MT/directie**  
Een eindrapportage naar het MT is nodig ter verantwoording van bestede tijd en middelen, het uiteindelijke resultaat en een mogelijk vervolg.  
Zorg bij de start al voor afspraken over de manier waarop terugkoppeling plaatsvindt en volgens welk tijdpad, zodat ook besluitvorming over het vervolg daaraan gekoppeld kan worden.
  
- **Communicatie naar rest van de organisatie**  
Tijdens en na afloop van het traject kunnen allerlei middelen worden benut om collega's van buiten het team op de hoogte te houden van wat er speelt: inhoudelijk en/of procesmatig. Teamleden kunnen daar ook zelf prima een rol in vervullen.  
Benut ook de interne communicatiekanalen (intranet, nieuwsbrief, OR-nieuwsbrief et cetera) om collega's te informeren over voor voortgangsmeldingen en eindresultaten.

## BIJLAGE DILEMMAMETHODIEK

Omgaan met dilemma's: input verkrijgen voor het bepalen van een teamnorm voor agressie en geweld.

De dilemma's kunnen betrekking hebben op:

- grenzen stellen
- professioneel handelen
- hulp inschakelen (van collega, interventieteam et cetera)
- afweging wel of niet te melden in GIR
- aangifte of melding doen bij de politie
- omgaan met bedreigingen of strafbare feiten.

### 1 Inventariseer de dilemma's

Laat een van de teamleden een beschrijving geven van een dilemmasituatie (actueel of uit het verleden).

### 2 Kies een situatie

Maak een keuze op basis van urgentie, algemeen belang, herkenbaarheid.

### 3 Formuleer een dilemma bij het melden van agressie en geweld (besteed daarbij aandacht aan feiten, handelingen en gevoelens)

- Benoem de twee kanten van het dilemma.
- Laat collega's voor zichzelf hun intuïtief oordeel opschrijven ('wat zou ik doen?').

### 4 Verhelder en verplaats

Laat collega's verhelderingsvragen stellen (let op: het gaat hierbij niet om het geven van advies of om een eigen beleving; focus ligt op het dilemma zoals dat is ingebracht).

### 5 Benoem waarden en normen in deze casus; wat is er in het geding?

- Wie zijn de betrokkenen?
- Wie hebben rechten, belangen of wensen in de dilemmasituatie?
- Welke waarden zijn in het geding voor de verschillende betrokkenen?  
Voorbeelden van waarden: integriteit, respect, autonomie, kernwaarden van de organisatie
- Welke normen zijn in het geding?  
Voorbeelden van normen: regels, wetgeving, afspraken, organisatienorm, handelingsprotocollen, huisregels

### 6 Zet 'betrokkenen', 'waarden' en 'normen' in een tabel

### 7 Zoek naar alternatieven (brainstorm)

Welke mogelijkheden of gedragalternatieven zijn er? En doen deze alternatieven recht aan de genoemde waarden en normen?

## 8 Laat de inbrenger een individuele afweging maken

- Ik vind het juist dat ik...  
omwille van .... (waarden en normen)  
ondanks .... (wat kost het)
- Hoe kan ik schade beperken?
- Wat heb ik nodig om het echt te kunnen doen? (persoon, team, organisatie)

## 9 Formuleer overeenkomsten en verschillen

- Waar zijn we het als team over eens?
- Waar zitten verschillen?
- Waar kiezen we als team voor, en op basis waarvan (handelingsafspraken)?
- Welke praktische werkafspraken zijn er?

## 10 Kijk terug, evalueer

### **Opdrachtgever**

Stichting A+O fonds Gemeenten  
Postbus 30435  
2500 GK Den Haag  
070 373 83 56

[www.aeno.nl](http://www.aeno.nl)  
[secretariaat@aeno.nl](mailto:secretariaat@aeno.nl)

### **Auteur**

M. van Limpt, Habilis

### **Uitgave**



© Stichting Arbeidsmarkt- en opleidingsfonds Gemeenten, Den Haag 2013

Stichting A+O fonds Gemeenten bevordert en ondersteunt vernieuwende activiteiten op het gebied van arbeidsmarkt en HRM-beleid. Actuele informatie over de verschillende projecten treft u aan op [www.aeno.nl](http://www.aeno.nl).

Hoewel aan deze uitgave de grootst mogelijke zorg is besteed, kunnen de samenstellers niet aansprakelijk gesteld worden voor eventuele onjuistheden, noch kunnen aan de inhoud rechten worden ontleend.