

## WERKEN IN GEDWONGEN KADER: EEN VAK APART!

Hoe geef je mede vorm aan het justitiële kader, welke discretionaire ruimte heb je daarin als professional?

Welke methodieken pas je toe en hoe bundel je je krachten? Verbinding en uitwisseling met de jeugd-reclassering: hoe kunnen we dit meer vorm geven?

En de cliënt... waar blijft hij in dit geheel? In hoeverre neem je zijn expertise mee?

Begin 2024 kwam de herziene editie van het boek *Werken in Gedwongen Kader* uit. Een basisboek voor de volwassenreclassering dat ook voor jeugd-reclasserders relevante inzichten biedt.

Want reclasseren is een vak apart!

# PRESENTATIES JAARCONGRES RECLASSERINGSWERKER 2024



Datum  
**Vrijdag 8 nov 2024**  
09.30-17.00 uur

**Domstad**  
Koningsbergerstraat 9  
Utrecht





## Inhoud

1. Cognitief Gedragmatig Werken
2. Taakstraf met Zorg
3. Betrekken van het sociaal netwerk binnen de (Jeugd)Reclassering
4. Risicomanagement binnen de reclassering
5. Werkalliantie
6. Ervaringsdeskundigheid
7. Trauma Informed Care
8. Mind your Mind? Veerkracht bij forensisch sociale professionals



# Cognitief Gedragsmatig Werken

Desiree Holthuysen

## Programma

- Welkom
- Introductie
- Leeromgeving
- Functieanalyse
- Cirkelmodel emoties
- Nabeschouwing en afsluiting

## Kennismaking startproces cognitief gedragsmatig werken

### Introductie

Inzicht in het waarom onwenselijk gedrag plaatsvindt  
Cognitief gedragsmatig model

### Functieanalyse

Functie onwenselijk gedrag  
Welke factoren houden het in stand

### Betekenisanalyse

Wat is de rol van vroeger

### Model van Beck

Onder en over ontwikkelde gedrag patronen



## Leeromgeving

- Oefening :  
Hoe werkt dat bij mij?



# Functieanalyse

- Kennismaken met de functieanalyse,
- Oefening: welke functie heeft dit gedrag?

## FA: functieanalyse onwenselijke gedrag

### **Situatie**

Context

### **Reactie**

Onwenselijk gedrag  
Fysieke sensatie

### **Consequentie positief**

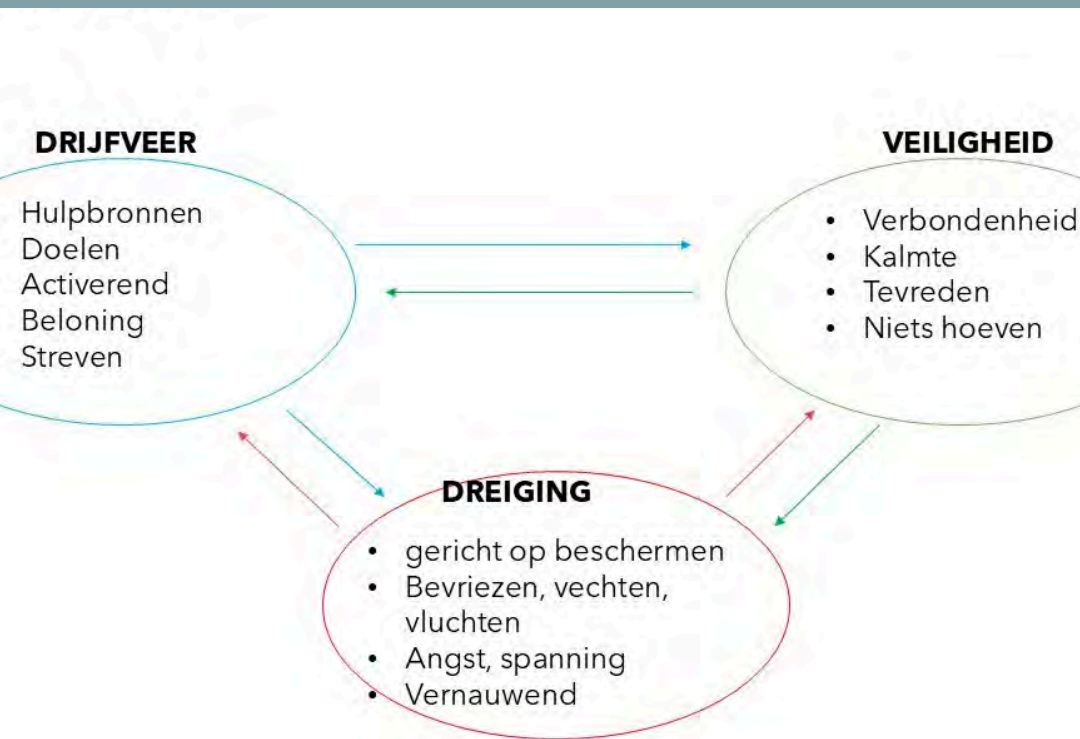
Wat voorkom je? (bekrachtiger)

**Consequentie negatief**  
"Ellende"/ gevolgschade

## Driecirkelmodel emoties

- Kennismaken met het driecirkelmodel
- Oefening driecirkelmodel

*Van moet met een 'T' naar moet met een 'D'*



## Nabeschouwing en afsluiting





## WORKSHOP TAAKSTRAF MET ZORG

Reclasseringscongres  
8 november 2024

## WIE ZIJN WIJ

Martine Wissink en Manuela Ries  
(SVG landelijk kantoor)

Liz van Hoof (LJ&R)

Donny Gijsen (Mondriaan)

Noah Bakema (Tactus)



## TAAKSTRAF MET ZORG EEN INITIATIEF VAN SVG EN LJ&R

Aanleiding

Definitie

Profiel

Kenmerken

Focus

Pilot locaties

Waar staan we nu



## AANLEIDING

Aantal niet succesvol afgeronde  
taakstraffen en gevolgen



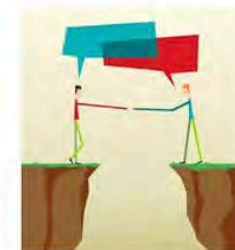
## DEFINITIE

Reguliere taakstraf

Variant op de taakstraf voor cliënten met multiproblematiek



## KENMERKEN, FOCUS EN DOEL



## PILOTLOCATIES



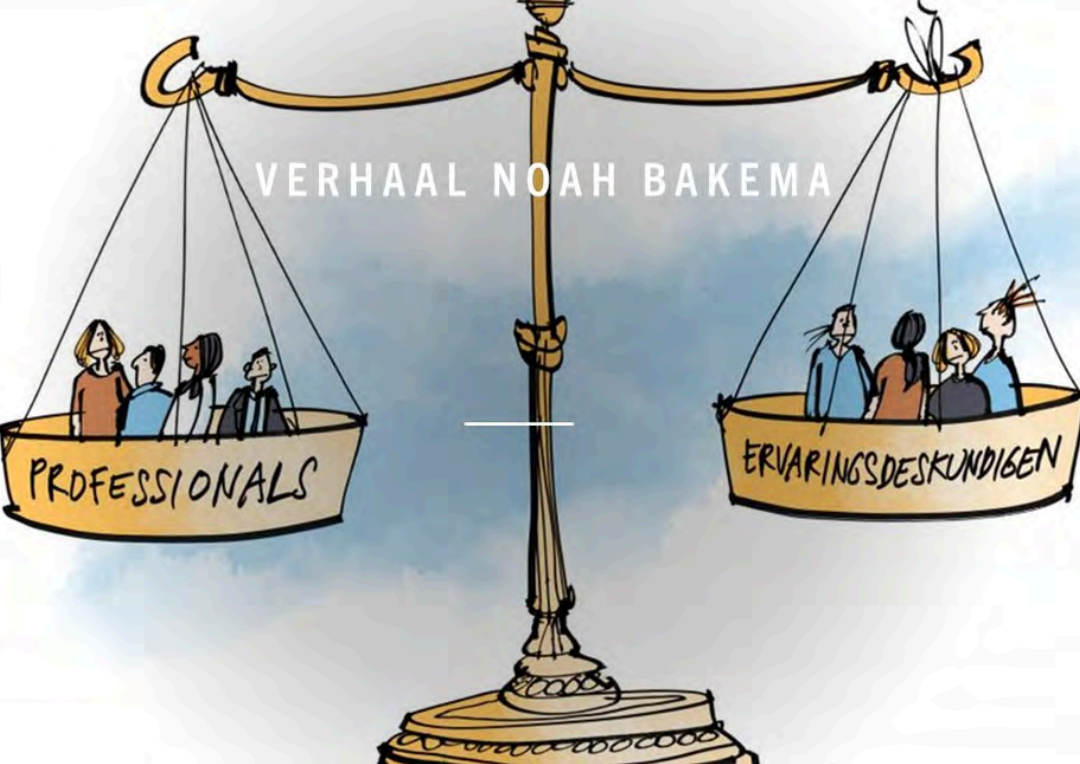
**Mondriaan**



## WAAR STAAN WE NU

- Experimenteren
- Trimbos onderzoek
- Werken naar een gecertificeerde aanpak





## VERHALEN UIT DE PRAKTIJK

Donny en Liz betrokken bij de pilots in Limburg en Oost-Brabant



## STELLINGEN

- De taakstraf is een (kale) straf, waarbij het geen doel is om hulp en/of begeleiding te bieden bij problemen.
- De taakstraf met zorg vraagt van de reclasseringswerker extra vaardigheden en inzet



# KENNISCENTRUM SOCIALE INNOVATIE

Werken aan inclusie, veiligheid en rechtvaardigheid



## LECTORAAT WERKEN IN JUSTITIEEL KADER

Het betrekken van het sociaal netwerk binnen de (Jeugd)reclassering.  
Hoe staan we ervoor? Een uitwissing en elkaar inspireren.

Marieke Cirkel, Nejla Yasar en Sylvana Robbers

26-11-2024

[www.socialeinnovatie.hu.nl](http://www.socialeinnovatie.hu.nl)



## Programma

- Even voorstellen
- Waarom aandacht voor het sociaal netwerk?
- Inspiratie: Jeugdreclassering in Verbinding
- Uitwisselen
- Afronding



11/26/2024

[www.socialeinnovatie.hu.nl](http://www.socialeinnovatie.hu.nl)

## Even voorstellen

Marieke Cirkel

- Onderzoeker Lectoraat Werken in Justitieel Kader, Hogeschool Utrecht
- Sociaal Netwerk als aandachtsgebied
- Projectleider onderzoek De Netwerkgerichte Professional in de forensisch zorg 2024-2025
- [Marieke.cirkel@hu.nl](mailto:Marieke.cirkel@hu.nl)
- 06-34333777
- [Marieke Cirkel | LinkedIn](#)
- 'Waar vinden we troost? In de aanwezigheid van de ander' (Dirk de Wachter)

11/26/2024

[www.socialeinnovatie.hu.nl](http://www.socialeinnovatie.hu.nl)



## Even voorstellen

- Nejla Yasar
- Jeugdreclasseerder
- Werkzaam bij Samen Veilig Midden Nederland (SVMN)



11/26/2024



## Waarom aandacht voor het sociaal netwerk?

### Sociaal netwerk:

- Als **criminogene factor**: criminele vrienden, criminele familie, groepsdruk bij jongeren en jongvolwassenen
- Als **beschermende factor**: informele steun in stoppen delictgedrag, voorleven & bekrachtigen pro-sociaal gedrag, sociale informele controle, nieuwe sociale verbindingen die stimuleren het goed te doen

### Forensisch belang betrekken sociaal netwerk:

- Afzien/verminderen van delictgedrag <sup>1</sup>
- Vermindering intergenerationale overdracht <sup>2</sup>

**Gevangeniswezen:** Aandacht voor sociaal netwerk onderdeel van de 5 basisvoorwaarden

**Binnen 3RO :** Aandacht voor sociaal netwerk expliciet/impliciet onderdeel van missie en visie

<sup>1</sup> Farrall & Calverley, 2005 / <sup>2</sup> Farmer, 2017.

26-11-2024

[www.socialeinnovatie.hu.nl](http://www.socialeinnovatie.hu.nl)

### Leger des Heils:

*Om dat te realiseren biedt het Leger des Heils een combinatie van reclasseringstoezicht en begeleiding. Waar nodig wordt samen gewerkt aan een stabiele huisvesting, dagbesteding, werk en inkomen en het opbouwen van een sociaal netwerk. Dat moet leiden tot het verminderen van recidive en het vergroten van de veiligheid in buurten en wijken (Leger des Heils Jeugdbescherming en Reclassering | Partners | Strafrechtketen).*

### SVG:

*"Waar mogelijk krijgen cliënten zelf de regie om hun leven op orde te krijgen".  
(Missie & Visie – Verslavingsreclassering GGZ)*

### RN: Onderdeel van de 5 visie-pijlers (Samenleving betrekken)

*De samenleving ziet en merkt dat wij cliënten weer veilig in de samenleving terugbrengen. We kunnen dat niet zonder de omgeving van de cliënt en vrijwilligers. We betrekken hen bij de terugkeer in de samenleving van cliënten. We doen waarvoor we zijn opgericht als de samenleving zegt: goed dat er reclassering is ([www.reclassering.nl/over-de-reclassering/organisatie/missie-en-visie/](http://www.reclassering.nl/over-de-reclassering/organisatie/missie-en-visie/))*

26-11-2024

[www.socialeinnovatie.hu.nl](http://www.socialeinnovatie.hu.nl)

## Focus onderzoek Forensische Zorg 2024-2025

**Bestaand onderzoek:** gericht op instrumenten en methoden. Niet zozeer op het hoé je het sociaal netwerk betreft.

Vraagt om een **netwerkgerichte attitude professional**: Hoe je kijkt bepaalt wat je ziet.

- **Systeemtheorie**: Relaties tussen mensen (gezinnen, families, vrienden) vormen een systeem waarin onderdelen interacteren, covariëren en zich samen ontwikkelen. Als een lid verandert, gevolgen voor de ander.
- **Systemische bril**: Gedrag zien als reactie op ander gedrag van mensen die nabij staan. Gedrag veranderen? Problemen oplossen? Aanleren nieuwe patronen, andere manieren om met elkaar om te gaan.
- Niet alleen 'in' de client kijken maar ook naar wat er 'tussen' cliënt en anderen gebeurt.
- Als **professional ook onderdeel geworden van het systeem**: jouw invloed op hoe cliënten naar zichzelf en hun naasten kijken.
- **Hoe verhoud je je als professional hiertoe?** Dilemma's voor professionals!

26-11-2024

[www.socialeinnovatie.hu.nl](http://www.socialeinnovatie.hu.nl)

- Hoe wordt netwerk in kaart gebracht? **Instrument, Patiënt – Dossier.**
- Duiden en bespreken. O.a. aandacht voor ruis tussen patiënt en sociaal netwerk: **Schuld, schaamte, stigma, trauma, taboe, trots, ruzie, rouw, levend verlies.**
- Opvattingen / overtuigingen professional. **Hoe ziet systemische bril <sup>4</sup> eruit? Mate van tevredenheid over rol t.a.v. sociaal netwerk, psycho-educatie, rol sociaal netwerk in risico's signaleren,**
- Werkzame factoren & belemmeringen voor het werkveld. **Waar is winst in te behalen? Wat werkt belemmerend? Waar zit de uitdaging?**

*Doel: Voorjaar 2025 inspirerende handreiking voor de praktijk.*

<sup>4</sup> Savenije et al., 2023

26-11-2024

[www.socialeinnovatie.hu.nl](http://www.socialeinnovatie.hu.nl)

## Actualiteiten binnen de Jeugdreclassering

Visie jeugdreclassering: Aansluiten bij wat nodig is, belang werkrelatie jongere & (in) formele netwerk, professional is passant, bijdragen aan positief toekomstperspectief

Actualiteiten Jeugdreclassering:

- PGM-interventies (Straatkracht)
- Jeugdreclassering in Verbinding (JRIV): Landelijke uniforme methodiek JR-werkers.
- > Beiden sterk gericht op het betrekken van het sociaal netwerk

Uitvragen van sociaal netwerk (tools)

- Betekenisvolle relaties versterken
- Analyse sociale omgeving; Zicht krijgen op mensen, betrokkenen en netwerken kan in alle fasen van JRIV
- Bouwstenen toekomstplan
- [Mijn krachtteam](#)
- Individuele contacten met Positief rolmodel

26-11-2024

[www.socialeinnovatie.hu.nl](http://www.socialeinnovatie.hu.nl)



## Kernelement 'werken aan het krachtteam'

Het in kaart brengen van (potentieel) betekenisvolle mensen in de leefwereld van de jongere en de positieve of negatieve kracht die zij op de jongere hebben.

De leefwereld is gezin, familie, (online) vrienden(groep), burens, leerkrachten, hulpverleners, etc. De jongere heeft zicht op de risico's van de (online) straat en op de aanwezige steun en krachten van zijn eigen sociale netwerk.

## Waarom werken aan een krachtteam?

Het krachtteam staat daarbij voor dat deel van steunende mensen die ook iets willen/ kunnen betekenen in de toekomst. Dat kan zijn uit de eigen familie, het breder sociaal netwerk zoals de wijk/ school/sport. Dit team blijft langdurig steunen, helpt de jongere om hoop te houden en er weer bij te horen. Ook na afsluiten van de JR.

Door dit in kaart te brengen werk je als aan duurzaamheid/ borging van een krachtgericht plan waarbij het informele eigen netwerk van jongeren ondersteunend zijn.

## Hoe werk je aan een krachtteam?

**Breng het netwerk in kaart** (bijvoorbeeld socio/genogram)

**De jongere heeft regie in dit proces**; wie wil hij in zijn krachtteam? Wie zijn voor hem. Haar betekenisvol als het leven moeilijk is/ wordt?

**Kom erachter wie belangrijk en steunend kunnen zijn** voor deze jongere of ga samen op zoek naar andere personen in het (in)formeel netwerk die deze jongere kunnen blijven steunen.

Denk aan borging! Hoe

zorg je ervoor dat dat steunend netwerk als krachtteam er ook na een gedwongen maatregel er is?

**Maak afspraken samen** (bijvoorbeeld over frequentie van contact, activiteiten etc.)

Werken aan  
krachtteam = werken  
aan werkaliantie met  
ouder(s)/opvoeder(s)

**Onvoorwaardelijke positieve waardering:** de hulpverlener probeert in de gesprekken de hulpvrager met al zijn goede en slechte gedachten, gevoelens en gedragingen te accepteren zoals hij is. De hulpverlener laat de ander in zijn waarde met al datgene wat hij is en niet is, kan en niet kan, en respecteert het eigene van de ouders en jeugdige.

**Echtheid:** de hulpverlener dient binnen de relatie met de ouders en jeugdige authentiek, transparant en geïntegreerd te functioneren. De hulpverlener moet ernaar streven om in het contact met de hulpvrager de ideaaltoestand van congruentie te bereiken, oftewel 'echtheid': zuiverheid, degene zijn waarvoor men is.

**Empathie:** de hulpverlener dient zich in te leven in de ouders en jeugdige, en zich zo uit te drukken dat blijkt dat hij aanvoelt en begrijpt wat er in hen omgaat. Aansluiting bij gedachten en gevoelens van de gesprekspartner is belangrijk voor goede communicatie, probleemoplossing en samenwerking

26

## Jullie ervaring

### Uitwisselen in groepje:

*Wijs iemand aan die de opbrengsten noteert van vraag 2, 3 en 4 en op de flap plakt.*

- 1) Wie ben je waar werk je? ( 5 min)
- 2) Hóe betrek jij het sociaal netwerk van cliënten (wanneer, met wie, welke vorm, hoe)? (15 min)
- 3) Welke uitdaging(en)/dilemma('s) kom je hierin tegen en wat heb jij nodig om hiermee om te gaan? (10 min)

Per groep vertelt iemand aan de hand de flap de opbrengst aan de groep.

*Samenvatting van de opbrengst wordt naar jullie gestuurd na afloop.*

26-11-2024

[www.socialeinnovatie.hu.nl](http://www.socialeinnovatie.hu.nl)

## Laten we in contact blijven!



 [KSI\\_HU](https://twitter.com/KSI_HU)

 [BIT.LY/AANMELDENKSI](https://bit.ly/aanmeldenksi)

 [KSI@HU.NL](mailto:KSI@HU.NL)

Marieke Cirkel  
[marieke.cirkel@hu.nl](mailto:marieke.cirkel@hu.nl)

26-11-2024

[www.socialeinnovatie.hu.nl](http://www.socialeinnovatie.hu.nl)

# Risicomangement bij de reclassering

Zitten er grenzen aan het reclasseringswerk?



RN: Ingmar van Tilburg & Ilse Zielman  
HU: Gercoline van Beek & Annelies Kepper

**HU** HOGESCHOOL  
UTRECHT



Reclassering Nederland

HIER KO  
ALLES SAN

## Korte kennismaking



www.socialeinnovatie.hu.nl

## Risico-management: theorie

- Beperken van risico's op een nieuw delict, risico's voor de client zelf en risico's voor de professional
- Voorkomen van nieuw delict: interventies op veranderen gedrag en op beheersbaar houden van risico's.
- Risicobeheersing is gericht op korte termijn, beheersing actuele risico's



## Aanpak hoog veiligheidsrisico (HVR)

Risico's voor de professional en de client

Onderzoek naar HVR-aanpak door HU

Grenzen die een hoog risico met zich meebrengt voor risicomangement



20 november 2024

NAAM PRESENTATIE

## Grenzen aan het reclasseringswerk

Waar ligt de grens van het reclasseringswerk?



NAAM PRESENTATIE

## Veiligheid en het recht op reclassering

Waar ligt de grens van de reclasseringswerk als de uitvoering van het werk een risico voor de professional is. Hoe ver gaan we?

20 november 2024



NAAM PRESENTATIE

## Veiligheid en het recht op reclassering

Stelling:  
'Kan de reclassering haar werk nog veilig uitvoeren?'

Stelling:  
'Wordt het recht op reclassering in deze casus ingeperkt?'



NAAM PRESENTATIE

## Grenzen aan risicobeheersing/ controle

Is enkel risicobeheersing of controle nog reclasseren?

Waar ligt de de grens van de vormen van risicobeheersing/controle die de reclassering kan inzetten?

20 november 2024



NAAM PRESENTATIE

20 november 2024

## Grenzen aan risicobeheersing/ control

Stelling:

*'Past deze wijze van risicobeheersing nog bij de reclassering?'*



20 november 2024

NAAM PRESENTATIE

## Grenzen aan het reclasseringswerk

Waar ligt de grens van het reclasseringswerk?



NAAM PRESENTATIE

## Grenzen aan het reclasseringswerk

Stelling:

*'Is de grens van reclasseren in deze casus bereikt?'*



AM RR

## Zie ook

Bosker, J en De Vogel, V. (2024) Risicomanagement. Werken aan risicobeperking op korte en lange termijn. In: J. Bosker & A. Menger (Red.). *Werken in gedwongen kader. Methodiek voor het forensisch sociaal werk*, volledig herziene 7e druk (pp. 162-173). SWP

Van Beek, G., Kepper, A., Bosker, J., & De Vogel, V. (2023). *Evaluatie van de aanpak van reclassenten die een hoog veiligheidsrisico vormen binnen Reclassering Nederland*. Hogeschool Utrecht.

Raad voor Strafrechtstoepassing en Jeugdbescherming (2024). *Advies Reclassenten met een hoog veiligheidsrisico*. RSJ

In uitvoering: reactie op advies van RSJ in Sancties door Annelies Kepper en Gercoline van Beek.

20 november 2024

NAAM PRESENTATIE



Vragen? Dank!



▶▶▶  
**SOCIALE INNOVATIE**

[I.Zielman@reclassering.nl](mailto:I.Zielman@reclassering.nl) / [I.van.Tilburg@reclassering.nl](mailto:I.van.Tilburg@reclassering.nl) /  
[gercoline.vanbeek@hu.nl](mailto:gercoline.vanbeek@hu.nl) / [annelies.kepper@hu.nl](mailto:annelies.kepper@hu.nl)



**HU** HOGESCHOOL  
UTRECHT

**HIER KOMT ALLES SAMEN**

## Werkalliantie

tbergsmas@samensveilig.nl

annelies.sturm@hu.nl



## Vragen vooraf

Wanneer werkt een toezichthouder effectief?

Wat houdt een goede werkalliantie in?

Kun je met iedereen een werkalliantie aangaan?

## Programma

- Korte toelichting
- Aan de slag
- Wat neem je mee?

## Werkalliantie

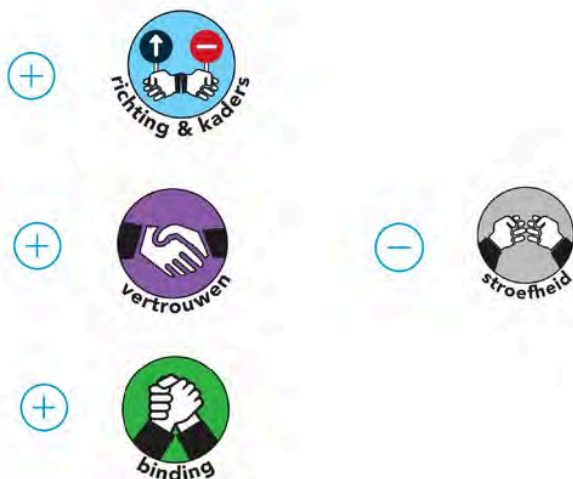
= de **tijdelijke doelgerichte samenwerking** tussen cliënten en professionals

= tweezijdig

komt voort uit het begrip **relatie** maar legt andere accenten.



# Werkalliantie



## Richting en Kaders

Voldoende duidelijkheid over de doelen en taken van het toezicht en over het gedwongen kader waarbinnen dat plaatsvindt.

De reclasseringswerker denkt dat dit duidelijk genoeg is bij de cliënt en beide denken dat zij het hierover eens zijn.

*Client: 'ja er moet echt duidelijkheid zijn, vooral voor mijzelf. Anders, anders dan vertel ik maar heel weinig'*

## Binding



De cliënt voelt zich als persoon gerespecteerd en ondersteund.

De reclasseringswerker vindt zelf dat hij of zij goed luistert en ondersteunend en stimulerend is in het contact.

### Voorbeelden:

- *Praktische steun: appje sturen*
- *Zelfonthulling: ik vond het heel moeilijk om te starten bij mijn eerste baantje*

## Vertrouwen



De cliënt vindt dat hij zich vrij genoeg kan uiten in het contact en heeft het idee dat de reclasseringswerker zich voor hem inzet en hem voldoende vertrouwt.

De reclasseringswerker denkt dat de cliënt hem voldoende in vertrouwen neemt als dat nodig is.

*Client: "als hij iets zou vragen zou ik de waarheid zoveel mogelijk vertellen, misschien dat ik hier en daar iets achter zou houden maar het meeste zou ik wel vertellen"*

## Conclusies onderzoek



Werken positief



Werkt als spelregels



Werkt negatief, tenzij...



### Stroefheid

De cliënt denkt negatief over de samenwerking met de reclasseringswerker en zijn gevoelens van verzet tegen het verplichte toezicht blijven op de voorgrond in het contact.

De reclasseringswerker merkt dat dit het geval is.

*Cliënt: Nou, ik heb nog nooit zulke onzin gehoord in ieder geval'*

## Conclusies onderzoek



- Cliënten zijn positiever dan werkers
- Werkers zijn meer gericht op risico
- Cliënten waarderen steun en hulp
  
- Werkalliantie kan best een deuk oplopen → signaleer en herstel!

## Conclusies onderzoek



- Zorg dat **vertrouwen** niet daalt
  - Zorg voor **continuïteit**
  - Wees **duidelijk over voorwaarden en kaders**
  
- Aandacht voor werkalliantie met cliënten:
  - met een hoog risicoprofiel,
  - jongvolwassen, werkloos,
  - niet zelfstandig wonen,
  - licht verstandelijk beperkt,
  - verslaafd

## Waarom vertrouwen?

Wat denkt cliënt?

- Zie je me wel?
- Laat je me niet in de steek?
- 'Ik ben een afbraakproduct'



Wat doet de professional?

- Ben ik te vertrouwen?
- Bijt ik me vast?
- Professional geeft vertrouwen



## Betrouwbaar

Reclasseringswerker:

- vertegenwoordigt de richting
- maakt duidelijk wat het betekent om te veranderen
- denkt in het belang van mij



Als de cliënt geen contact lijkt te willen....



## Reactie op onvrijwilligheid

**Reactance:** natuurlijke reactie op vrijheidsbeperking

Sterker naarmate iemand:

- de verwachting heeft dat de inperking niet snel zal veranderen;
- sterke beleving heeft van vrijheid

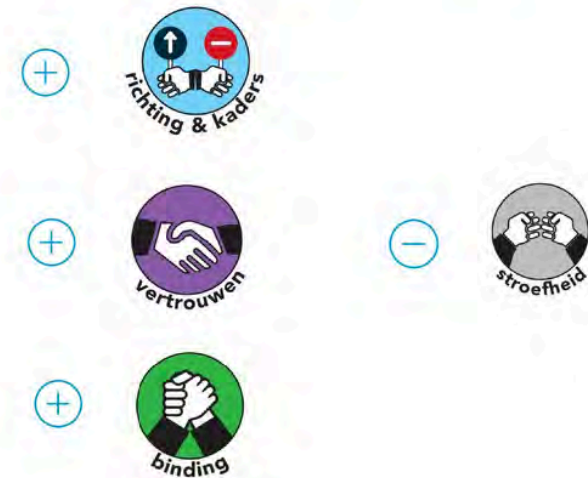


## Reactance en weerstand

- **Reactance** is 'relationeel verzet', gericht op verminderen van inperking autonomie in het contact
- **Weerstand** is gericht tegen de verandering als zodanig, gericht op behoud van de situatie



## Aan de slag met de werkalliantie



# Workshop

## ervaringsdeskundigheid

JAARCONGRES RECLASSERINGSWERKER 2024

8-11-2024

## Wie zijn wij?

- ▶ Toon Walravens
- ▶ Tim Janssen
- ▶ Paul Spierings
- ▶ John Remmers
- ▶ Marie-José Geenen

## Waar gaan we het over hebben?

Deel 1 > Inzet van ervaringsvrijwilligers bij Novadic Kentron als voorbeeld

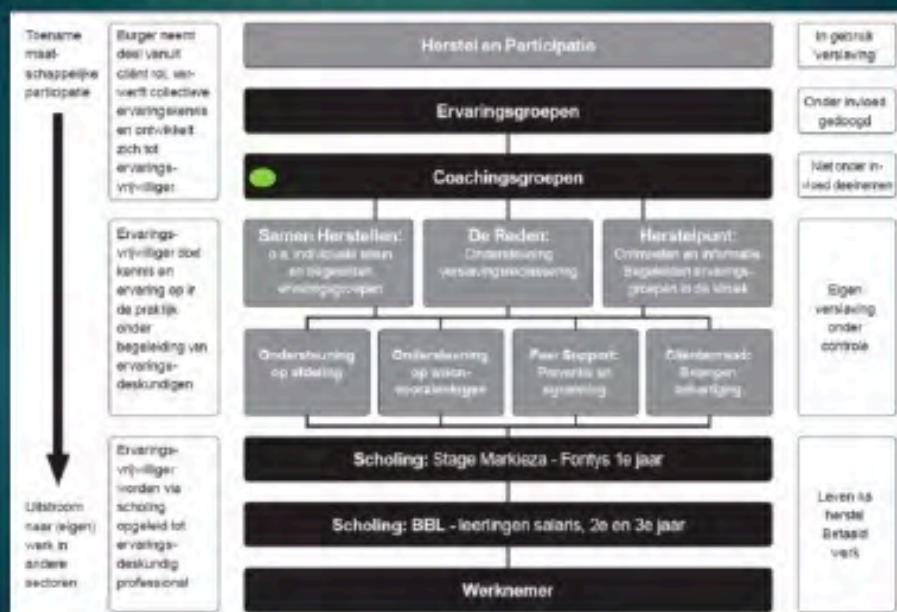
Deel 2 > inzetten van ervaringsdeskundigheid; hoe dan? (voorwaarden)

## Deel 1

### Ervaringsvrijwilligers bij Novadic Kentron



# Hoe word je Paul?



# De Reden → Reclassering

- ▶ Introduceren
- ▶ Sleeptouw
- ▶ Vaardigheden

# Reclassering → Cliënten

- ▶ WEL of GEEN Paul?
- ▶ Toestemmingsverklaring
- ▶ Samenwerkingsafspraken

# Aandachtsfunctionaris & Ervaringsdeskundige

- ▶ Supervisie
- ▶ Coaching
- ▶ Evalueren
- ▶ FiT-gesprek

## Deel 2

# Inzet ervaringsdeskundigheid: hoe dan?

## Ervaringskennis of - deskundigheid inzetten

1. Wat is je doel, in welke fase, op welk onderwerp wil je iets bereiken
2. En welke professie heb je hiervoor nodig

Preventie	Als onderdeel van (keten)zorg	Nasorg
Bewustwording, maatschappelijke urgentie en inspiratie		
Beleidsontwikkeling en verbetering van bestaand beleid		
Lotgenotencontact		
Belangenbehartiging en/of agendering		
Voorlichting, advies en kennisoverdracht		
Hulp-, dienst- en steunverlening		
Onderzoek		
Ontwikkelde initiatieven door ervaringsdeskundigen		
Ervaringsdeskundigheid professionals binnen organisatie ontwikkelen en benutten		

## Niet iedereen met ervaring is ervaringsdeskundig



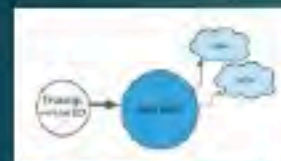
## Organisatorische positionering



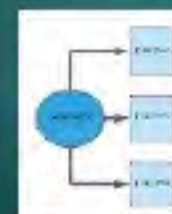
Als vast onderdeel binnen organisatie/team, direct meedenken/aansluiten



Als adviseur/expert, bv voor (herstel) projecten



Als verstrekker van specifieke vorm van ervaringskennis/expertise



Om te faciliteren buiten en binnen de eigen organisatie om de negatieve beeldvorming / stigma's rondom de eigen populatie te slechten



# Werving en Selectie

## Waar vinden we ervaringsdeskundigen?

- ▶ Binnen de eigen organisatie
- ▶ Via vacature of oproep
- ▶ Via ervaringsdeskundigen organisaties in de regio
- ▶ Via organisaties die werken met de doelgroep
- ▶ Via opleiding en vakvereniging ervaringsdeskundigen

# Voorwaarden voor succes

## op het niveau van organisatie

- Voor structurele inbedding; neem inzet ervaringsdeskundigen mee in de missie/visie en begroting
- Maak een plan van aanpak met bijbehorend communicatieplan, en schaf bij tijdens het proces (werkgroep)
- Creëer een breed draagvlak op verschillende niveau's. (RvB / MT / HRM/ werkvloer)
- Houd het behapbaar; begin klein en overzichtelijk
- Houd ervaringsdeskundigen (in het begin) onafhankelijk (samen bouwen).
- Informeer en enthousiasmeer; maak successen zichtbaar

# Voorwaarden voor succes

## op het niveau van uitvoering en samenwerking

- Bespreek duidelijk de verwachtingen en ambities
- Bespreek de rol en taken van de ervaringsdeskundige en leg deze vast
- Blijf met elkaar in gesprek en geef terugkoppeling waar met de inbreng is gedaan
- Behandel een ervaringsdeskundige als elke andere discipline/werknemer; zorg voor goede randvoorwaarden, functieomschrijving, juiste financiële waardering, contract/vast dienstverband
- Zorg voor passende scholing, training, begeleiding, coaching, intervisie (passend bij de organisatie)

Bedankt voor jullie  
aandacht!

## Workshop *trauma-informed care*

Annabel Simjouw  
Henny van Benthem  
Tom Jansen



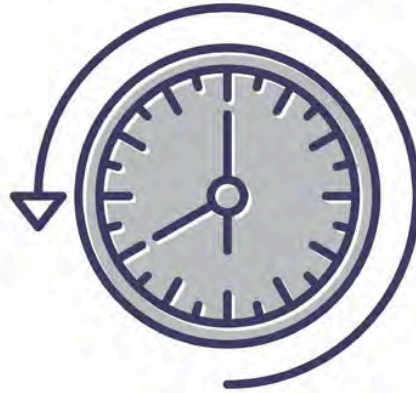
De term 'trauma' wordt in de praktijk gebruikt voor zowel de ingrijpende ervaring (het incident) als de psychische reactie op die gebeurtenis (de gevolgen). De gevolgen uiten zich in psychische klachten, overweldigende emoties en vaak ook lichamelijke effecten



In Europa heeft ongeveer één op de vier kinderen een ingrijpende gebeurtenis meegemaakt en heeft één op de vijf twee of meer ingrijpende gebeurtenissen meegemaakt (Bellis et al., 2019).

## Verwerking

- 'Goed'
- Integratie
- Verleden tijd



## Verwerking

- 'Niet goed'
- Disfunctionele betekenisgeving
- Blijft actueel



Positieve  
ervaringen

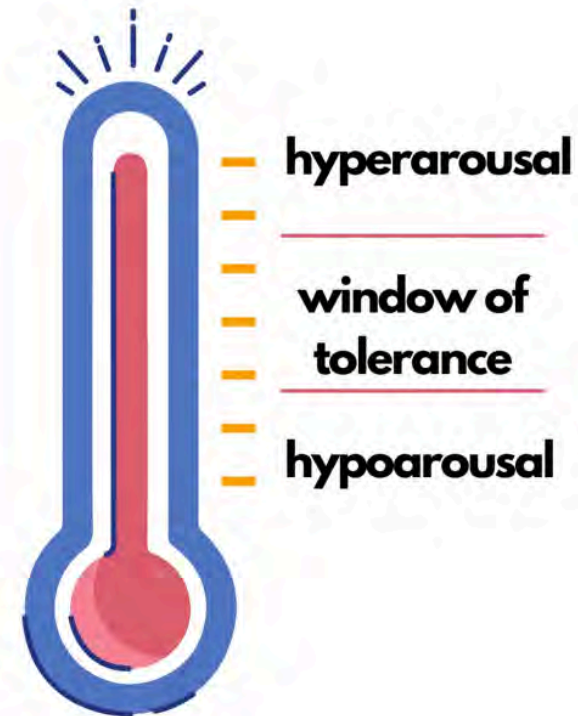


Hersenen meer  
verbindingen en rijkere  
netwerken

Traumatische  
ervaringen



Negatieve ontwikkeling  
omvang brein



## Hyperarousal

- Verhoogde hartslag
- Versnelde ademhaling
- Bloed stroomt van armen en benen naar organen en grote spiergroepen
- Spanning in de spieren
- Hypervigilant
- Problemen met spijsvertering
- Verstoring van slaap en energieniveau



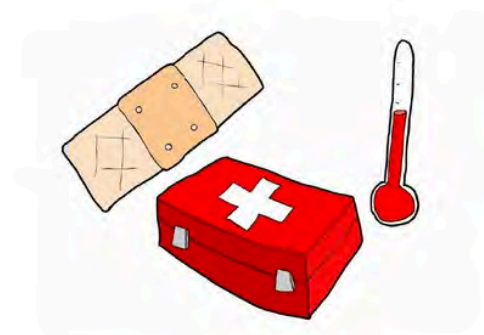
## Hypoaousal

- Gevoel van 'afgesloten' of verloren zijn
- Vermijding – events, plekken, gevoelens
- Teruggetrokken
- Verlies van slaap, humor, motivatie, plezier en verbinding met anderen
- Verstoring in slaap en energie



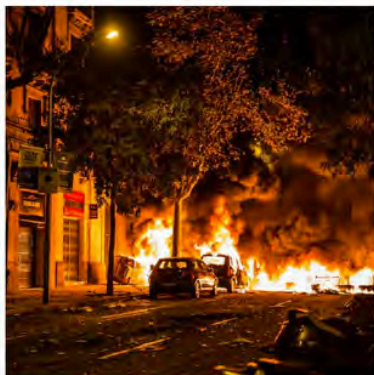
## Gezondheid

- Aanmaak cortisol
- Risico op ontstekingen
- Longziekten
- Hartfalen
- Botbreuken
- Leveraandoeningen



## Hechting & schema's

Verwaarlozing en misbruik verstoren de ontwikkeling van veilig gehechte relaties, resulterend in dysfunctionele schema's

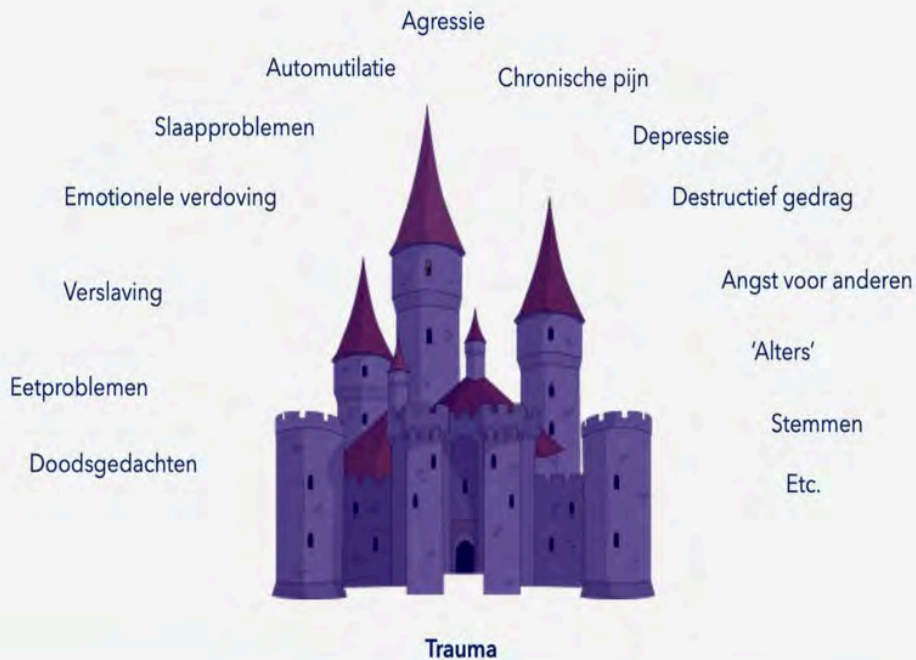


### Onmiddellijke gevolgen



### Vertraagde gevolgen





Sophie is 24 jaar oud als zij (deels voorwaardelijk) wordt veroordeeld wegens een gewelddadige woningoverval in vereniging. Hierbij werd een 74-jarige man gedwongen om zich uit te kleden, geslagen en hij moest zijn bezittingen afgeven. De rechter heeft Sophie een aantal bijzondere voorwaarden opgelegd. Zo moet zij meewerken aan meldplicht bij de reclassering, ambulante behandeling vanwege haar psychische problematiek en verslaving aan middelen. Sophie is bekend met zelfbeschadigend gedrag. In het verleden is zij gediagnosticeerd met een borderline persoonlijkheidsstoornis en een verslaving aan alcohol en cannabis. Sophie is in haar jeugd slachtoffer geweest van seksueel misbruik gepleegd door haar opa.

Als zij zich meldt bij de reclassering komt ze binnen in een wachtruimte waar ze plaatsneemt aan een kleine tafel waar meerdere mannen zitten. De beveiliging zegt haar dat ze haar vinger op een apparaat moet leggen voor een vingerscan. Na twintig minuten komt een mannelijke reclasseringswerker die haar vraagt plaats te nemen in een spreekruimte achter de tafel. De reclasseringswerker vertelt haar aan welke regels ze zich tijdens het toezicht moet houden. Als Sophie dit niet doet loopt ze kans dat het toezicht wordt teruggemeld en ze alsnog drie maanden detentie moet uitzitten. De reclasseringswerker heeft nog geen tijd gehad om het reclasseringsadvies te lezen waarin haar persoonlijke omstandigheden uitgebreid worden beschreven. Wel zegt hij dat hij haar direct zal aanmelden bij de ambulante behandelinstantie. Ook omdat er lange wachtlijsten zijn. Wanneer Sophie op intake gaat voor psychotherapie wordt haar verteld dat de behandeling zich als eerste zal richten op haar verslavingsproblematiek. Ze probeert aan te geven dat zij last heeft van herbelevingen en nachtmerries, maar dit wordt gezien als aandachttrekkerij.



Sophie is 24 jaar oud als zij (deels voorwaardelijk) wordt veroordeeld wegens een gewelddadige woningoverval in vereniging. Hierbij werd een 74-jarige man gedwongen om zich uit te kleden, geslagen en hij moest zijn bezittingen afgeven. De rechter heeft Sophie een aantal bijzondere voorwaarden opgelegd. Zo moet zij meewerken aan meldplicht bij de reclassering, ambulante behandeling vanwege haar psychische problematiek en verslaving aan middelen. Sophie is bekend met zelfbeschadigend gedrag. In het verleden is zij gediagnosticeerd met een borderline persoonlijkheidsstoornis en een verslaving aan alcohol en cannabis. Sophie is in haar jeugd slachtoffer geweest van seksueel misbruik gepleegd door haar opa.

Als zij zich meldt bij de reclassering komt ze binnen in een wachtruimte waar ze plaatsneemt aan een **kleine tafel waar meerdere mannen zitten**. De beveiliging zegt haar dat ze haar vinger op een apparaat moet leggen voor een **vingerscan**. Na twintig minuten komt een **mannelijke reclasseringswerker** die haar vraagt plaats te nemen in een spreekruimte achter de tafel. De reclasseringswerker vertelt haar aan welke regels ze zich tijdens het toezicht moet houden. Als Sophie dit niet doet loopt ze kans dat het toezicht wordt teruggemeld en ze alsnog drie maanden detentie moet uitzitten. **De reclasseringswerker heeft nog geen tijd gehad om het reclasseringsadvies te lezen waarin haar persoonlijke omstandigheden uitgebreid worden beschreven**. Wel zegt hij dat hij haar direct zal aanmelden bij de ambulante behandelinstantie. Ook omdat er lange wachtlijsten zijn. Wanneer Sophie op intake gaat voor psychotherapie wordt haar verteld dat de behandeling **zich als eerste zal richten op haar verslavingsproblematiek**. Ze probeert aan te geven dat zij last heeft van herbelevingen en nachtmerries, maar dit **wordt gezien als aandachttrekkerij**.

## Stelsel

- Continu eigen verhalen moeten herhalen
- Behandeld worden als een nummer
- Gezien worden als label (schizofreen, verslaafde)
- Geen keuze in de behandeling
- Geen toegang tot bepaalde diensten
- Isolatie en dwang
- Inconsistentie in het naleven van regels

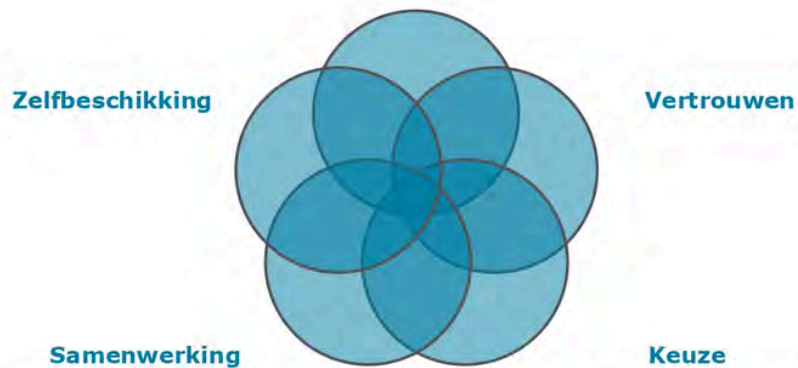
## Relaties

- Niet gezien of gehoord worden
- Niet transparant behandeld worden
- Geen samenwerking
- Discriminatie of uitsluiting
- Levensgeschiedenis wordt niet (h)erkend
- Niet inclusieve taal en boodschappen
- Machtsverhoudingen worden niet erkend
- Toestaan van beledigend of agressief gedrag van de ene naar de andere cliënt zonder interventie
- Minimaliseren of negeren van reacties van cliënten



Een systeem dat *trauma-informed* is houdt rekening met de invloed die trauma heeft op het gehele leven van een persoon, herkent en erkent de symptomen van trauma in cliënten en reageert hier op door kennis over trauma te integreren in de praktijk en in het beleid om zo hertraumatisering te voorkomen

## Veiligheid

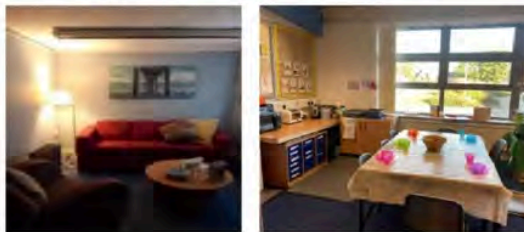


## Vragen

- Wat betekenen de uitgangspunten veiligheid, vertrouwen, keuze, samenwerking en empowerment (zelfbeschikking) voor jou en je teamleden?
- Wat verstaan jullie eronder?
- Hoe zien ze eruit in jullie handelen?
- Is er een punt dat al sterk aanwezig is in het team/de organisatie?
- Waarom is dit punt zo belangrijk?
- Welke gedachten, angsten, hoop heb je bij deze uitgangspunten?

## Veiligheid

Veiligheid houdt in dat er gelet wordt op de aankleding van de fysieke omgeving en dat er in de interactie met cliënten respectvol, betrokken en attent contact wordt gemaakt



Bron: SAMHSA

## Fysieke veiligheid

- Draag zorg voor een verlichte en goed bereikbare locatie
- Maak bij aankomst duidelijk waar iemand moet zijn door middel van borden
- Zorg dat de aanwezige borden duidelijk en verwelkomend zijn
- De uitgang is makkelijk toegankelijk en duidelijk aangewezen
- Richt wachtkamers en spreekkamers zo in dat cliënten zich op hun gemak voelen
- Let op de aanwezigheid van goed toegankelijke toiletten
- Richt persoonlijke ruimte voor de cliënten in





## Sociale en emotionele veiligheid

- cliënten worden verwelkomd
- Staf geeft gezonde interpersoonlijke grenzen aan en kan conflict managen
- Er zijn consistente roosters en procedures aanwezig
- Er is open en consistente communicatie
- In het contact wordt er rekening gehouden met potentieel onveilige situaties (gender based violence)

## Vertrouwen

Vertrouwen houdt in dat de organisatie en haar medewerkers elkaar en de cliënten met wie ze werken vertrouwen, waarbij ze er altijd naar streven om hen niet teleur te stellen en te doen wat ze beloven. Vertrouwen blijkt uit het creëren van een consequente omgeving, het stellen van grenzen en het scheppen van duidelijkheid over wat realistisch is om te verwachten van de hulpverlening



- Wees duidelijk over wat er gedaan wordt in een behandeling (wie, wanneer, waar, welke kosten)
- Voorkom rolvermenging of communiceer hier duidelijk over
- Stel de cliënt op de hoogte van de verwachtingen omtrent het uitvoeren van bepaalde taken binnen de behandeling
- Werk met wederzijdse instemming en informed consent

## Keuze

Keuze houdt in dat cliënten verschillende opties worden geboden en dat hun zoveel mogelijk controle wordt gegeven over hun beslissingen. De organisatie erkent dat mensen keuzes geven kan helpen in het adresseren van de machtsverschillen.



- Zorg dat de cliënt op de hoogte is van verschillende keuzes die hij of zij heeft binnen de behandeling
- Geef de cliënt inspraak in de manier van communicatie binnen de behandeling (telefoon, e-mail, huis adres of ander adres)
- Biedt ruimte aan de cliënt om de behandeling te pauzeren, stoppen of te veranderen
- Stel de cliënt op de hoogte van de gevolgen van het pauzeren, stoppen of veranderen van de behandeling

## Samenwerking

Samenwerking houdt in dat de organisatie ervaringen van staf en cliënten inzet om het gehele systeem te verbeteren. Er is erkenning voor het gegeven dat herstel plaatsvindt in de context van relaties en gezamenlijke besluitvorming

- Organiseer een cliënten adviesraad
- Ga met respect om met de levenservaringen van cliënten zodat zij leren deze in context te plaatsen
- Neem de voorkeur van de cliënt mee in de behandeling
- Communiceer dat de cliënt expert is van zijn of haar eigen ervaringen
- Identificeer taken waar je samen aan kunt werken (bijv. informatie verzameling)



## Zelfbeschikking (Empowerment)

Zelfbeschikking houdt in dat de focus ligt op de sterke punten van cliënten en dat ze worden geholpen sterke overlevingsvaardigheden te ontwikkelen

- Organiseer evaluaties van de aangeboden zorg
- Communiceer realistisch over de doelen van de cliënt
- Zorg voor nadruk op groei in plaats van stabiliteit
- Laat cliënten rollen vervullen in de planning, implementatie en evaluatie van de aangeboden zorg
- Maak ruimte voor de persoonlijke ontwikkeling van de cliënt



## Trauma screening

- Vragen stellen over traumatische gebeurtenissen
- 'Wat heb je meegemaakt?'
- Vroege herkenning
- (Behandel)plan beter laten aansluiten op behoeften

## Take home message

- Trauma manifesteert zich in ieder individu op een andere manier
- Van belang om trauma gerelateerde klachten te (h)erkennen en de aangeboden zorg hierop aan te passen!



Meer informatie over trauma-informed care

<https://www.samhsa.gov/>

<https://www.stephaniecovington.com/>

<https://www.traumainformedcare.chcs.org/what-is-trauma-informed-care/>

*Contact*

[asimjouw@dfzs.nl](mailto:asimjouw@dfzs.nl)

# Mind your mind?

## Veerkracht bij forensisch sociale professionals



Inger Hoek, Vivienne de Vogel,  
Iwan Leurs  
Lectoraat Werken in Justitieel  
Kader, Hogeschool Utrecht &  
Verslavingsreclassering GGZ

### Woord vooraf:

- Onderzoeksdata zoals gepresenteerd zijn nog niet gepubliceerd.
- De informatie zoals gepresenteerd is exclusief beschikbaar gesteld voor bezoekers van het Reclasseringscongres 2024.
- Het artikel is in voorbereiding en nog niet geaccepteerd door de uitgever.
- Verwijzing naar de onderzoeksdata is toegestaan, maar dient als persoonlijke communicatie aangemerkt te worden.

10-12-2024

[www.socialeinnovatie.hu.nl](http://www.socialeinnovatie.hu.nl)

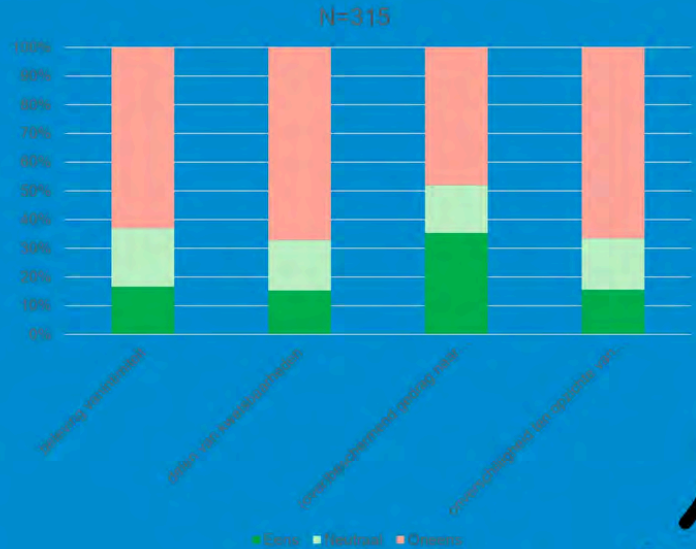


# Werk en privé houd je gescheiden

10-12-2024



# Alertheid op mijn werk beïnvloedt mijn privéleven t.a.v.

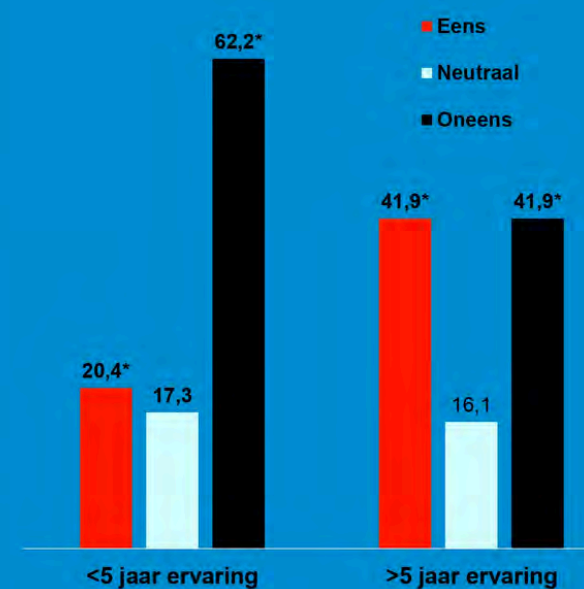


10-12-2024

Alertheid op mijn werk beïnvloedt mijn privéleven ten aanzien van het delen van kwetsbaarheden



Alertheid op mijn werk beïnvloedt mijn privéleven ten aanzien van (over) beschermend gedrag naar bijvoorbeeld uw kinderen/dierbaren /vrienden



## Werk – privé

"Toen mijn jongens in de pubertijd kwamen, had ik een overreactie t.a.v. alcohol, ik wist wat er allemaal mis kon gaan"

"Voor 90 procent ben ik mijzelf, maar voor die 10 procent...ben ik toch alert"

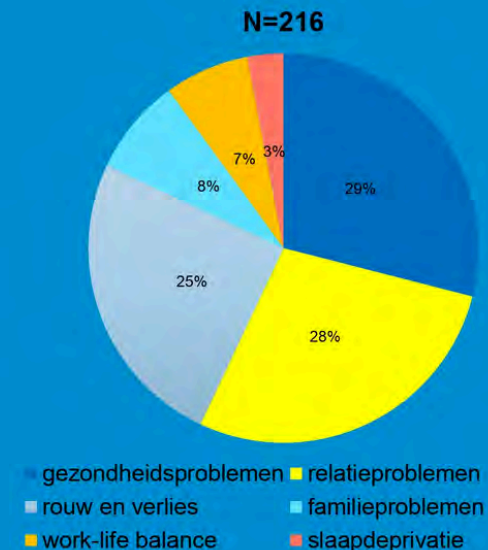
"Ik ben eigenlijk wel getraumatiseerd uit het werk gekomen..."

"Een vriendin van mij werkt op een school en die heeft soms te maken met lastige ouders. Als ze daar dan over vertelt wordt er gereageerd met 'o jeetje wat vervelend, wat erg!'. Pfff denk ik dan. Het is bij ons dagelijkse kost"

"Ik ben altijd alert, zelfs met eten bestellen of uitgaan sta ik altijd aan"

"Ik durf geen relatie aan te knopen, stel dat het iemand is met zedenproblemen. Daar wil ik mijn kind niet aan bloot stellen."

Mijn privéleven beïnvloedt mijn mentale veerkracht op het werk



## Onderzoek tot nu toe

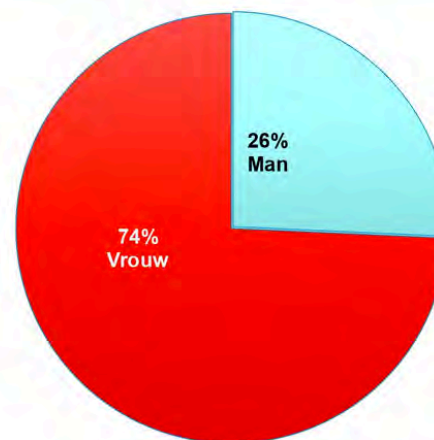
**Online enquête** 315 mensen hebben de enquête ingevuld: 19 stellingen en 16 open vragen. Gemiddelde invultijd ruim 27 minuten per persoon

- Veiligheid in relatie tot cliënt/collega
- Kwetsbaarheid durven tonen naar cliënten/collega's
- Balans tussen werk en privé
- Begeleiding door leidinggevenden/organisatie
- Effect van maatschappelijke beeldvorming op het werk

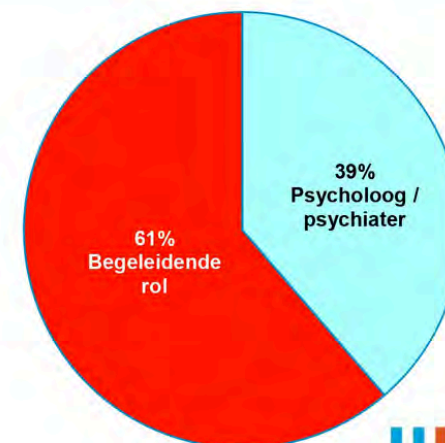
**11 diepte-interviews:** gedragswetenschappers/begeleidende functie, Intramuraal/ Ambulant

## Deelnemers online enquête

Gender

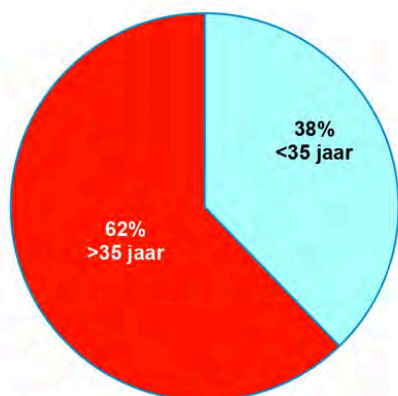


Functie

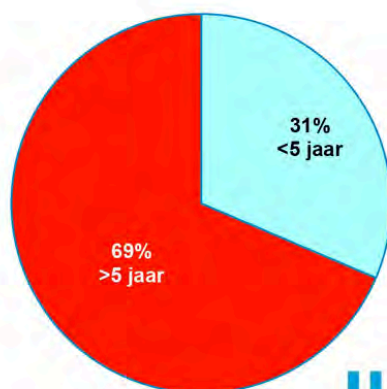


## Deelnemers online enquête

Leeftijd



Ervaring



## Definitie mentale veerkracht

Het adequaat kunnen omgaan met tegenslagen en kunnen terugveren bij negatieve gebeurtenissen



# Het gaat bij veerkracht niet alleen...

- !U over het individu, maar ook over de organisatie
- !U over het verleden of heden, maar ook over de toekomst
- !U om bouncebackability (vermogen om terug te buigen), maar ook over vermogen tot leren

# Onze veerkracht...



# CRITICAL incidents...CRITICAL occupations

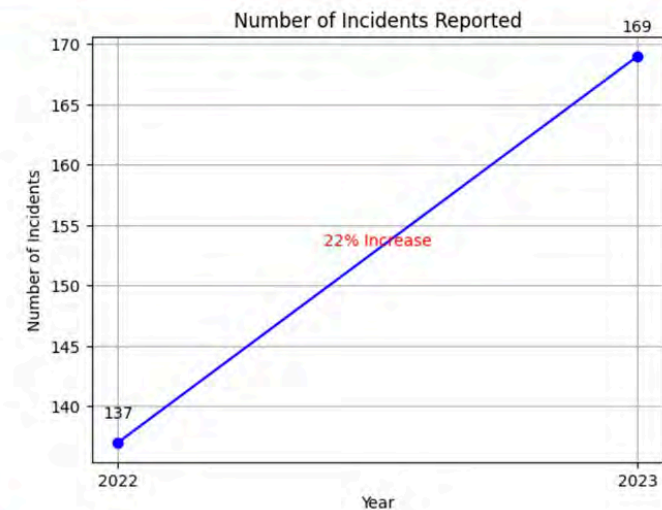
One where there is high risk of exposure to traumatic events that may, under certain circumstances, exert critical impact on the psychological well-being of those within it.  
(Paton & Violanti, 1996)

80%

20-30%



# Agressie bij RN





# Reclassering

Vogelvang et al., 2013:

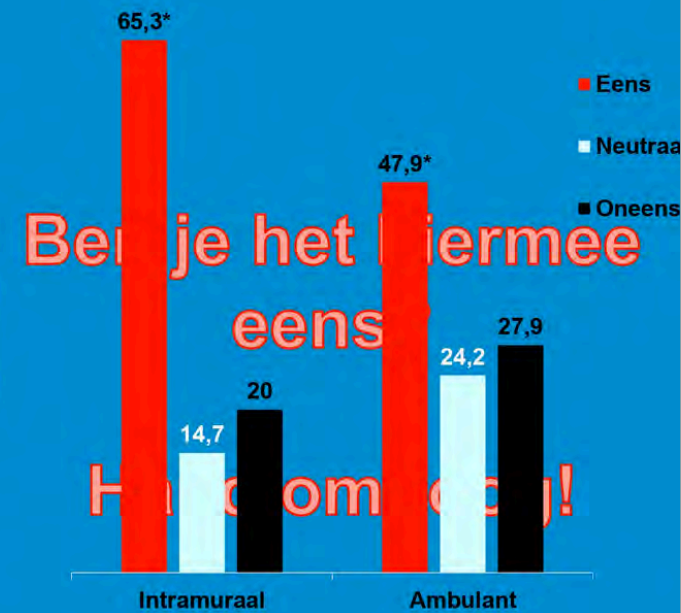
25 van de 168 ondervraagde reclasseringswerkers meldt traumatische gebeurtenis op het werk:

- Bedreiging door cliënt (14)
- Conflict met leidinggevende (5)
- Ernstige recidive cliënt (3)
- Ziekte / ongeluk collega (3)

O'Beirne et al., 2004: 71% van reclasseringswerkers (Engeland) is wel eens bang op het werk

10-12-2024

Het hoort bij mijn werk dat ik geconfronteerd word met agressie



# Veerkracht en de reclasseringswerker

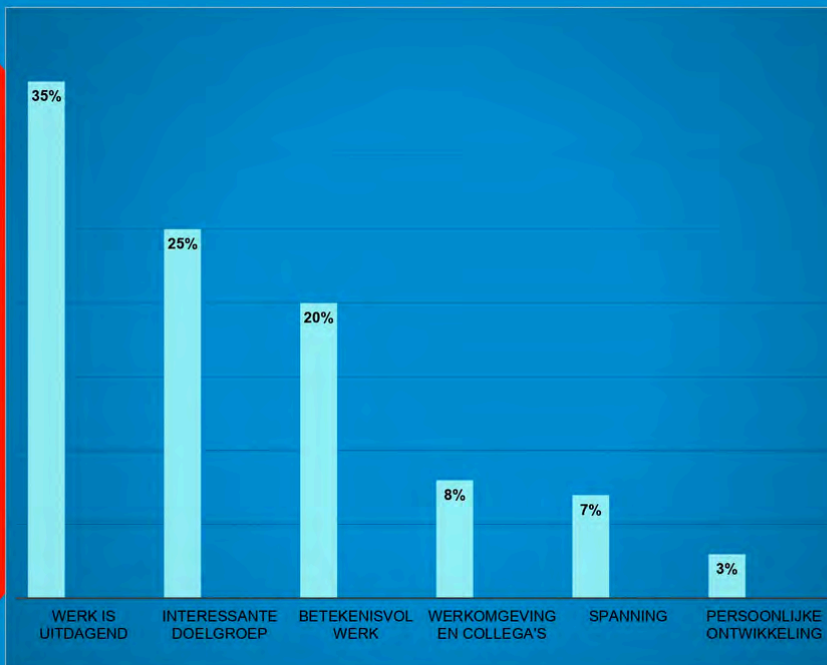


'We zijn allemaal als onschuldige baby's in de wieg gelegd. Ik blijf me verbazen: hoe kunnen mensen in staat zijn om zulke dingen te doen? Ik begrijp niet waarom niet iedereen bij de reclassering wil werken.'  
(reclasseringswerker in de Volkskrant, 26-11-2019).

10-12-2024

## Wat is de reden dat u gekozen heeft voor het werken in deze sector?





## Voorbeelden die werden gegeven:

“Jij bent de wasmachine van de cliënt”

“Als ik je buiten tegen zou komen, dan breek ik je botten...”

“Fysiek niet onveilig, wel intimiderend. Korte termijn makkelijker om dat te vermijden”

“Agressie past bij de doelgroep. Het ligt op de loer dat het daardoor sneller als normaal bestempelt wordt maar ‘het is niet normaal’ “

“Onderhuidse agressie”

Het lijkt normaal gevonden te worden dat je uitgescholden wordt”

## Voorbeelden die werden gegeven:

“Zeggen dat het erbij hoort wanneer je met agressie te maken hebt....Je rekent op een empathische reactie.”

“Wanneer een collega zijn eigen plan trekt en niet deelt waar hij mee bezig is.”

“Cliënten niet (durven) aanspreken op gedrag.”

“Splitsen, roddelen, dingen niet open bespreken maar veel in de wandelgangen, verborgen agenda's hebben.”

“Sinterklaas spelen”

## Beschermende factoren:

- I:U Als het thuis/privé goed gaat, voel ik mij ook meer veerkrachtig op mijn werk
- I:U Mijn collega's; die begrijpen mij als geen ander en geven mij support
- I:U Mijn leidinggevende; die écht naar mij luistert.
- I:U De organisatie die helder beleid naleeft en ruimte geeft aan mij als persoon en de impact van het werk op mij persoonlijk, bijvoorbeeld bij supervisie.

I:U Humor

I:U Sport/ontspanning

## Ervaren beschermende factoren

“Openheid bij starters bepleiten. Veel aandacht geven voor jou als mens: hoe is het bij jou thuis?”

“Werkuitjes: niet te veel over het werk praten; borreltijd na het werk : personal bonding”

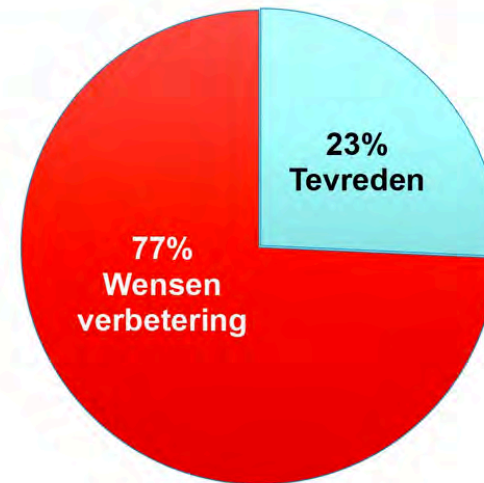
“Niet alleen aandacht voor feitelijke incident, maar vooral hoe je de dingen hebt beleefd”

“Goede balans in leeftijdscategorieën”

“Regelmatig van werkplek veranderen, afwisselende teamsamenstelling”

Wat zijn voor jullie beschermende factoren die helpen om je veerkracht te behouden?

## Tevreden met aanbod organisatie?



Wat zou u willen dat de organisatie aanbiedt om uw mentale veerkracht aandacht te geven?

Niet alleen evalueren op casusniveau, op inhoud en acties, maar ook op wat het mentaal heeft gedaan

Tijd en ruimte om even bij te komen na ingewikkelde cliënten.

Meer tijd voor bezinning

Cursussen op het gebied van mentale veerkracht en dan ook ruimte om er aan deel te nemen

Voorinformatie t.a.v. incidenten ipv achteraf

Wat doet de organisatie na een incident om ervoor te zorgen dat u mentaal weerbaar blijft?

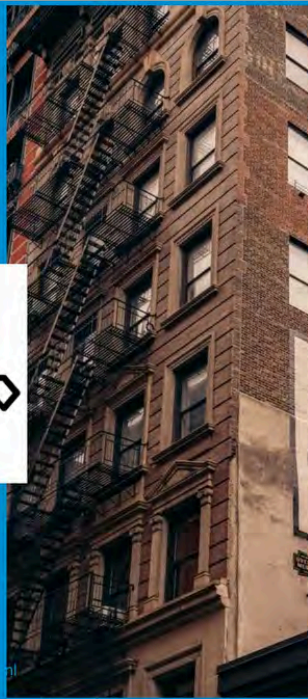
- Gesprekken met leidinggevenden, teamleider, collega's
- Allerlei vormen van nazorg
- Niets/vrij weinig

“Er is van alles ingezet, toch schiet het soms tekort omdat de wereld na een incident gewoon blijft doordraaien”

“Geen idee, nog niet bij mij van toepassing geweest”

“Mailtje sturen om te vragen hoe het gaat. Ik vind dit halfslachtig. Bel gewoon even. Is net zo veel (of weinig moeite) maak écht contact”

## De rol van de leidinggevenden



## Welke invloed hebben leidinggevenden op uw mentale veerkracht?

### Steunend

- Voorwaarde scheppen
- Aanmoedigen
- Vertrouwen/waardering geven
- Aandacht hebben voor het mensbeeld, niet alleen voor de productiecijfers

### Aandacht

- Zijn ook beoordelaar, dubbelrol zorgt ervoor dat kwetsbaarheid minder snel gedeeld kan worden
- Te veel aandacht voor organisatorische deel, te ver van de werkvloer af
- Pas zichtbaar als het mis gaat

## Door welk gedrag van leidinggevenden kunt u zich minder veilig voelen op het werk?

“Wanneer een leidinggevende in zijn privéleven vrienden is met sommige collega’s”

“Als je gevoel krijgt dat kwetsbaarheden laat zien betekent dat je als minder capabel wordt beoordeeld.”

“Leidinggevenden die op controle van de processen zitten dragen nauwelijks bij aan mentale veerkracht, leidinggevenden die geïnteresseerd zijn in de beweegredenen van werkers maken echt het verschil.”

## Conclusies individuele kenmerken

- **Introspectie.** Eigen behoeften en onzekerheden erkennen en durven delen
- **Persoonlijke problemen zijn belangrijk.** Problemen hebben vaak invloed op de mentale veerkracht op het werk, wanneer je geconfronteerd wordt met de problemen van cliënten
- **(Over)beschermend gedrag naar naasten** (vooral bij meer ervaren professionals)
- **Beschermende factoren** (bv. emotionele stabiliteit) belangrijk

## Conclusies team kenmerken

- **Open cultuur.** Het delen van kwetsbaarheden, onzekerheden en frustraties vermindert de kans op burn-out symptomen en secundaire traumatisering.
- **Belangrijke rol van manager.** Besteed ook aandacht aan persoonlijke kwesties
- **Coaching & supervisie.** Wordt als nuttig ervaren + kan de cohesie binnen het team versterken

## Conclusies organisatie kenmerken

- **Evenwichtige verdeling van caseload en ernst van zaken:** vooral jonge professionals voelen zich overbelast. Niet alle organisaties hebben een cultuur waarin spanningen en kwetsbaarheden openlijk kunnen worden gedeeld.
- **Omgaan met incidenten.** Help en stimuleer (officieel) melden van ernstige incidenten.
- **Duidelijk beleid** en uitvoering van preventie (primair), nazorg (secundair) en begeleiding na aanhoudende klachten (tertiair) na incidenten ontbreekt nog te vaak.

## Aanbevelingen


### Erken je behoeften en zorg goed voor jezelf


#### Organisaties:

- Transparantie, open cultuur (reflectie, intervisie)
- Organisatie taken (autonomie, evenwichtige verdeling)
- Werving en selectie
- Helder beleid rondom incidenten (vb. wanneer aangifte?)
- Preventie: primair, secundair, tertiair
  - Vb nazorg / BOT teams

## Key messages

 Meer aandacht voor -, en onderzoek naar mentale veerkracht

 Individuele kenmerken en persoonlijke situatie van belang

 Organisatiekenmerken en teamkenmerken van belang;  
belangrijke rol leidinggevende

 Helder beleid nodig (vb. preventie, nazorg) en een open cultuur

# Wat neem je mee na deze workshop?

