

# Lerende aanpak

Checklist:

- Dilemma's in het werk worden in kaart gebracht en in het team besproken.
- Er is een structuur van overleg met alle actoren ingeregeld om belemmeringen in het werk tijdig en passend te kunnen opschalen en oplossen.
- Bij incidenten wordt hoor en wederhoor toegepast.
- Incidenten worden geëvalueerd en kunnen aanleiding zijn tot het bijstellen van beleid.
- In de onderlinge communicatie over dilemma's en incidenten staat leren en ontwikkelen centraal.

Medewerkers komen in zeer uiteenlopende situaties in contact met burgers en dat brengt in de praktijk dilemma's met zich mee. Daar is niet altijd een pasklaar antwoord op, ook niet als het gaat over de confrontatie met normoverschrijdend gedrag.

## Dilemma's in het werk

Dilemma's lenen zich bij uitstek voor een bespreking tijdens bijvoorbeeld intervisiebijeenkomsten. Door hier gestructureerd en regelmatig aandacht voor te hebben, ontwikkelt een team zich.

## Tijdig opschalen

Niet altijd kan een team alle dilemma's en probleemsituaties zelf oplossen. Als er belemmeringen in de voortgang van het werk dreigen te ontstaan, is het van belang tijdig op te schalen naar de persoon/instantie die voor het betreffende vraagstuk een oplossing heeft. Dat kan een andere collega in het team zijn, of de teamleider of het afdelingsmanagement, maar bijvoorbeeld ook de betrokken beleidsmedewerkers, de verantwoordelijke wethouder of betrokken ketenpartners.

Door belemmeringen of knelpunten tijdig en op de juiste plaats te agenderen, kan voorkomen worden dat er repeterende problemen ontstaan waarvoor geen structurele oplossing wordt gezocht, maar die de medewerkers vaak veel tijd en frustratie kosten.

Goed kunnen werken vraagt om betrokkenheid van alle actoren en de bereidheid om te leren van situaties in de praktijk, ook als het erom gaat te kijken naar het eigen aandeel van alle betrokken actoren in het ontstaan of het in stand houden van belemmeringen in de praktijk.

## Leren van incidenten

Ook van incidenten kan geleerd worden, bijvoorbeeld door **hoor en wederhoor** toe te passen na een incident met normoverschrijdend gedrag. Het incidentgesprek of ordegesprek wordt hierbij door gemeenten steeds vaker als instrument ingezet. In een dergelijk gesprek wordt de burger enerzijds aangesproken op het vertoonde normoverschrijdende gedrag. Anderzijds wordt de burger (als deze aanspreekbaar is op het door hem/haar vertoonde gedrag en als er gedragsafspraken kunnen worden gemaakt voor de toekomst) ook gevraagd om zijn/haar visie op het ontstaan van het incident te geven.

Op deze manier krijgt de afdeling / het team informatie over het eigen functioneren (kwaliteit van dienstverlening) en kunnen ook hierop zo nodig maatregelen worden getroffen. Op deze manier wordt invulling gegeven aan de wederkerigheid in het contact en aan de gezamenlijke verantwoordelijkheid van de medewerkers en de burger.

Op basis van de inzichten die in een dergelijk gesprek zijn opgedaan, legt de organisatie vervolgens een passende maatregel of sanctie op aan de burger, of volstaat zij met het orde- of incidentgesprek waarin afspraken worden gemaakt over de condities waaronder vervolcontacten plaatsvinden.

Voor een lerende aanpak is ook gestructureerde en regelmatige **incidentanalyse** van groot belang. Incidenten kunnen gebruikt worden als feedbackmechanisme om de werkzaamheid van beleid en het functioneren van de afdeling / het team te beoordelen. Het is belangrijk om te kijken wat er van agressie-incidenten geleerd kan worden. Zijn er risico's over het hoofd gezien, hebben de werkafspraken in de praktijk wel het beoogde effect? Moeten de werkinstructies worden bijgesteld? Moeten medewerkers beter getraind worden? Moet het agressieprotocol worden bijgesteld? In het GIR kunnen, om het leren van incidenten te bevorderen, hierover specifieke vragen gesteld worden.

Bij het analyseren van agressie-incidenten gaan we uit van systeemdenken. Het gaat er niet om wie mogelijk iets fout heeft gedaan, maar waardoor het fout is gegaan: welke veiligheidsaspecten waren afwezig of hebben niet gewerkt, en wat waren de achterliggende oorzaken? Door die vragen te beantwoorden kunnen er structurele verbetermaatregelen worden opgesteld om herhaling te voorkomen. Onderwerpen die centraal staan bij een incident-analyse zijn gerelateerd aan risicotaxatie, analyse van oorzaken en trends, en het doen van verbeteraanbevelingen.

Bij risicotaxatie wordt bijvoorbeeld het herhalingsrisico in kaart gebracht en wordt de ernst bij herhaling ingeschat, met als doel om voorzorgsmaatregelen te treffen. Bij het analyseren van de oorzaken is er aandacht voor de invloed van (de voorzieningen op) de locatie en voor de competenties van de medewerker, en worden werkafspraken en handelingsinstructies geëvalueerd.

Met behulp van een trendanalyse kan onderzocht worden of er op bepaalde locaties een patroon zichtbaar is in de meldingen, en of dit gerelateerd is aan bepaalde werkprocessen, of bijvoorbeeld periodes in het jaar.

Het melden van incidenten conform de afspraken is cruciaal om een gedegen analyse te maken en tot verbetermaatregelen te komen. Daarbij is belangrijk dat incidenten zoveel mogelijk waarde vrij geëvalueerd worden. Bij een incident-analyse staat niet de schuldvraag centraal. Het doel is om het gezamenlijk functioneren te verbeteren. Op die manier kan er een open leercultuur ontstaan.