

INCIDENTANALYSE EN EVALUATIE- GESPREK NA EEN ERNSTIG INCIDENT, TER VERBETERING VAN DE AANPAK VAN AGRESSIE

INHOUD

Handleiding voor analyse en evaluatie van agressie-incidenten en het voeren van een evaluatiegesprek met het slachtoffer van agressie

INLEIDING

Agressie-incidenten moeten altijd gemeld worden, omdat ze anders niet geanalyseerd kunnen worden. En analyse van incidenten is om twee redenen van belang. Ten eerste om te kunnen zorgen voor een zorgvuldige medewerkergerichte en dadergerichte afhandeling. Daarvoor is van belang om precies te weten wát er gebeurd is, en in welke volgorde. Dit bepaalt de vervolgacties. Ten tweede zijn door analyse en evaluatie verbeterpunten op te sporen. Zodoende kan het werk veiliger worden gemaakt. Het is belangrijk om te kijken wat we van agressie-incidenten kunnen leren. Zijn er risico's die we over het hoofd hebben gezien, zijn er werkafspraken die in de praktijk niet het beoogde effect hebben? Moeten we de werkinstructies bijstellen? Moeten medewerkers beter getraind worden? Moeten we het agressierisicoprofiel en/of het agressieprotocol bijstellen? Een agressie-incident heeft vrijwel nooit als enige oorzaak een burger die door het lint ging. Meestal is er een keten van opvolgende aanleidingen en gebeurtenissen aan voorafgegaan, die in samenhang met elkaar het uiteindelijke incident hebben doen ontstaan. In dit document lichten we eerst toe hoe een structurele incidentanalyse gemaakt kan worden, daarna gaan we in op het evaluatiegesprek na een incident. Leren van het incident is een belangrijk doel van de analyse en de evaluatie.

ANALYSE VAN AGRESSIE-INCIDENTEN

Bij de analyse van agressie-incidenten gaan we uit van systeemdenken. Het gaat er niet om wie mogelijk iets fout heeft gedaan, maar waarom 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.

Bij het analyseren wordt een aantal stappen doorlopen: risicotaxatie, basisoorzakenanalyse, directe oorzakenanalyse, trendanalyses en verbeteraanbevelingen. We lichten deze stappen hieronder toe.

RISICOTAXATIE

Wanneer een incident is gemeld, is het van belang om het risico op herhaling en de ernst van het incident vast te stellen. Op basis daarvan kan bepaald worden welke vervolgacties er ondernomen worden in de afhandeling van het incident, en kunnen eventuele oorzaken worden weggenomen.

Het herhalingsrisico wordt bepaald door in te schatten wat de ernst is bij herhaling, en hoe vaak herhaling zal plaatsvinden. De te verwachten impact bij herhaling hoeft niet gelijk te zijn aan de impact van het actuele incident. Het actuele incident kan bijvoorbeeld door toeval minder ernstig zijn geweest dan redelijkerwijs bij herhaling te verwachten is.

Door een inschatting te maken van de mogelijke gevolgen van het incident, en de kans van optreden, kan bepaald worden in welke mate er voorzorgsmaatregelen getroffen dienen te worden. De coördinator agressie en geweld, de leidinggevende en het team bepalen na een incident de ernst en de verwachte frequentie waarmee het incident zich in de toekomst zal voordoen. Op basis daarvan wordt door de leiding besloten of en welke maatregelen noodzakelijk zijn.

ONDERZOEK VAN AANLEIDING, BASISOORZAKEN EN DIRECTE OORZAKEN

Het onderzoeken van de aanleiding, de basisoorzaken en de directe oorzaken van incidenten en onveilige situaties is een zeer belangrijk onderdeel van de incidentanalyse en evaluatie. Het onderzoek levert immers aanvullende informatie op over structurele (systeem)oorzaken, die vaak niet direct zichtbaar zijn. Het vindt plaats door contact op te nemen met de melder en andere betrokkenen, door locatiebezoek en door analyse van de werkafspraken en handelingsinstructies uit het agressieprotocol.

Tips:

- Zorg voor een cultuur waarin men fouten mag maken en men open met elkaar in gesprek is over wat goed gaat en wat beter kan.
- Werk altijd 'schuldloos'! Een melder moet zich veilig voelen, en weten dat niet hij, maar de organisatie onderwerp van onderzoek is. Let op dat de melder niet het gevoel krijgt dat deze schuld heeft aan het incident.
- Lees relevante documenten, zoals procedures en protocollen. Het is belangrijk een scherp beeld te hebben van hoe de incidentsituatie feitelijk volgens de handelingsinstructies had moeten verlopen.
- Bezoek de plaats van het incident.
- Reconstrueer zo nodig de toedracht in omgekeerd chronologische volgorde. Plaats de gegevens op een tijdlijn. Mochten gegevens ontbreken, dan is dit direct zichtbaar.
- Maak een analyse van veiligheidsafspraken die niet (voldoende) hebben gewerkt. Door welke 'vangnetten' had het incident voorkomen kunnen worden? Hoe had een onveilige situatie nog op tijd kunnen worden hersteld?
- Hanteer een praktisch systeem. Omdat mensen fouten maken, zit de meeste winst vaak in het vinden van technische of organisatorische oplossingen. Als menselijk gedrag de belangrijkste probleemfactor is, zoek dan ook hier weer naar systeemfactoren, zoals training en opleiding, en zorg voor structurele inbedding in overlegstructuur en rapportage.

ORZAKENANALYSE

Door fundamentele en basale (systeem)oorzaken te achterhalen en weg te nemen, kan de veiligheid structureel worden verbeterd. In veel gevallen zijn de fundamentele oorzaken niet gelijk aan de directe aanleiding of zichtbare oorzaak van het incident. Fundamentele oorzaken zijn meestal de oorzaken die achter de primaire aanleiding of direct zichtbare oorzaak liggen. Ze liggen als het ware aan het begin van de oorzaketen, en worden daarom 'basisoorzaken' genoemd.

In onderstaand voorbeeld is een eenvoudige oorzakenanalyse gemaakt van een incident waarbij een medewerker in een spreekkamer een klap van een burger heeft gekregen.

VOORBEELD EENVOUDIGE ORZAKENANALYSE

Initiële fase - basisoorzaken

Persoonsgebonden factoren

- Kennis en vaardigheden met betrekking tot de-escaleren van emotioneel en agressief gedrag
- Onbekendheid met agressieve verleden van de burger
- Werkstress door hoge werkdruk

Werkgebonden factoren

- Ontbreken van heldere richtlijnen en instructies voor risicotaxatie voorafgaand aan gesprekken in de spreekkamer
- Mate van werkbelasting
- Onvoldoende leiding en/of toezicht op registreren van incidenten
- Onvoldoende leiding en/of toezicht op veiligheid spreekkamers

Agressor

- Psychische stoornis
- Eerder agressief geweest tijdens bezoek bij collega

Technische (fysieke) oorzaken

- Smalle gang
- Kleine spreekkamer
- Geen zicht op spreekkamer
- Geen vluchtweg
- Geen alarmknop aanwezig

Opbouwfase - directe oorzaken

- Uitkering stopgezet, burger werd boos
- Medewerker herhaalde het slechte nieuws in plaats van mee te veren
- Burger stond op, bedreigde de medewerker
- Onveilig handelen tijdens het incident
 - medewerker bleef zitten terwijl burger agressief werd
 - medewerker hield onvoldoende afstand van burger
- Geen hulp van collega's of beveiliging ontvangen
- Geen visueel contact met collega's
- Onvoldoende overzicht

Incidentfase

- De burger slaat en raakt de medewerker met vuist op het oog
- De medewerker zit klem tussen burger en muur
- Medewerker kon niet weggelopen

Letselfase

- Blauw rechteroog
- Hevig geschrokken, angstig, overstuur
- Pijnlijke nek
- Naar eerste hulp geweest, in ziekenhuis bleek geen beschadiging van het oog
- Medewerker is twee dagen thuis geweest en heeft niet gewerkt
- Geen blijvende fysieke schade
- Drie weken geen werkzaamheden achter balie en in spreekkamers gedaan. Geen klantcontact gehad

Aan de hand van dit concrete overzicht krijgt je een beeld van de feiten met betrekking tot het incident. Met zo'n overzicht als vertrekpunt kan de leidinggevende in de meeste gevallen, maatregelen nemen of verbeteracties inzetten om herhaling van het incident te voorkomen.

TRENDANALYSES

Door bepaalde kenmerken van de incidentmeldingen in verschillende tijdspannen te beschouwen, zijn bepaalde trends waar te nemen die van betekenis kunnen zijn. Enerzijds om inzicht te verkrijgen in patronen ten aanzien van incidenten. Anderzijds kan het ook iets zeggen over de meldcultuur. Per tijdspanne kan gekeken worden naar aantallen meldingen per bepaald type incident (bijvoorbeeld verbale agressie, bedreiging, fysiek geweld), of per locatie (zoals huisbezoek, spreekkamer, balie).

Gemeentebreed kan gekeken worden naar:

- Aantallen meldingen per functiegroep
- Absolute meldingsaantallen per organisatieonderdeel
- Tijdstippen waarop de meeste incidenten plaatsvinden
- Burgerpopulatie
- Omgevingsfactoren
- Aanleidingen
- Overige risicofactoren

Er zijn diverse methodieken om basisoorzaken diepgaand te analyseren. Alle hebben voor- en nadelen. Elke methodiek behoeft de nodige training en vraagt oefening. Hieronder staat een aantal thema's om rekening mee te houden bij het doen van incidentanalyse.

Welke meldingen worden gekozen om te analyseren?

Door de tijdsinvestering die het kost kan meestal niet iedere melding geanalyseerd worden. De selectie van meldingen die geanalyseerd worden, kan op verschillende manieren worden gemaakt:

- een steekproefsgewijze aanpak om een structureel idee te krijgen van alle verschillende soorten incidenten;
- meldingen uit een bepaalde periode. Selecteer bijvoorbeeld een periode waarvan verwacht wordt dat er meer incidenten zullen voorkomen;
- meldingen met een bepaalde ernst en/of die het meest voorkomen;
- aandacht voor een bepaald proces om inzicht te krijgen in de mate van betrouwbaarheid van dit proces, bijvoorbeeld het afsprakensysteem en de wachttijdinformatie;
- meldingen met een bepaald thema, bijvoorbeeld alle bedreigingen.

WIE VOEREN HET ONDERZOEK EN DE ANALYSE UIT?

De direct leidinggevende heeft een belangrijke rol bij de afhandeling van het incident, maar ook bij het onderzoek en de analyse. Dat is niet altijd even gemakkelijk. Het onderzoeken en analyseren van incidenten vraagt om een reflecterende houding, die niet vanzelfsprekend is. Ook kost dergelijk onderzoek vaak veel tijd, wat op gespannen voet staat met de dagelijkse hectiek. In de praktijk blijkt vaak dat niet alle deskundigheid aanwezig is om de basisoorzaken van incidenten te kunnen achterhalen.

De coördinator agressie en geweld heeft de belangrijke taak om de incidentanalyse en evaluatie te coördineren. Betrokkenheid van de direct leidinggevende is echter een belangrijke voorwaarde, als informatieverstrekker, om informatie aan te verstrekken en als belanghebbende. Een nadeel is soms dat het effect van het onderzoek te smal is als dit alleen op het niveau van de directe werkomgeving wordt uitgevoerd. Basisoorzaken bestaan vaak op een breder organisatorisch niveau waar hoger management een belangrijke rol heeft.

HET FORMULEREN VAN AANBEVELINGEN VOOR VERBETERING

Incidentanalyse en -evaluatie is een manier om inzicht te krijgen in agressierisico's, met als doel deze risico's weg te nemen of te beheersen. Verbeteringen moeten leiden tot minder risico's, waardoor de kans op incidenten kleiner wordt. Het is belangrijk afspraken te maken over bij wie de verantwoordelijkheid ligt voor het invoeren van verbeteracties naar aanleiding van de meldingen en registraties.

Deze verantwoordelijkheid is aan de lijn toegewezen, dus bij de afdelingsmanager of, afhankelijk van het themagebied, het hogere management. De afdelingsmanager bepaalt welke verbeteracties worden doorgevoerd en dient de voortgang hiervan te bewaken.

Tevens heeft de manager de mogelijkheid wanneer het een afdelingsoverstijgend probleem betreft, de melding op te schalen naar een hoger gelegen managementniveau. Het is van groot belang om de afhandeling van de melding aan de melder terug te koppelen. Dit dient binnen een week en persoonlijk te gebeuren.

RAPPORTAGE AAN HET MANAGEMENT

Het is belangrijk op organisatieniveau vast te leggen welke informatie over incidenten naar welke functionaris binnen de organisatie gerapporteerd wordt. Daarnaast is het van belang ook de stand van zaken rondom de ingezette verbeteracties te rapporteren. De afdelingsmanagers kan gevraagd worden om een kwartaalrapportage te geven van meldingen, de mogelijke oorzaken van incidenten, de risico's op de afdeling en de status van de verbeteracties. Het is belangrijk om vast te leggen wie verantwoordelijk is voor het elimineren of verkleinen van een bepaald risico, en welke tijd hiervoor gereserveerd is.

TERUGKOPPELEN VAN DE RESULTATEN VAN DE ANALYSES

De verbetermaatregelen die voortkomen uit de incidentanalyse kunnen voor meerdere afdelingen of voor de gehele organisatie gelden. Het is belangrijk om te bedenken hoe je deze verbetervoorstellen binnen je organisatie wilt verspreiden zodat andere afdelingen daarvan kunnen leren.

De resultaten uit analyses moeten worden gebruikt om de veiligheidscultuur van de organisatie te vergroten.

De resultaten kunnen daartoe op verschillende manieren worden teruggekoppeld:

- **Schriftelijk:** geef iedere maand een overzicht van het aantal en de soorten meldingen, en van de verbeteracties die zijn ingezet. Dit kan in de vorm van een nieuwsbrief waarin ook andere weetjes op het gebied van veiligheid worden vermeld.
- **Intranet:** indien je als afdeling een startpagina hebt op het intranet, is dit een uitermate geschikt medium om de medewerkers op de afdeling te informeren over de incidenten en het thema veiligheid.
- **Werkoverleg:** de resultaten van de incidentenanalyses kunnen als vast agendapunt terugkeren op het werkoverleg, waarbij er een overzicht gegeven kan worden van het aantal en de soorten meldingen. Er kan ook voor gekozen worden een incident of een thema uit te lichten, en dit gezamenlijk als team te bespreken.

Tips:

- Vier successen! Wanneer afdelingen resultaten hebben bereikt, is het goed deze aan de rest van de organisatie kenbaar te maken.
- Stimuleer medewerkers om met goede ideeën te komen. Een prijs voor veiligheid kan medewerkers stimuleren om verbeteringen aan te dragen.
- Laat de teams van elkaar leren. Organiseer bijeenkomsten waar resultaten kunnen worden uitgewisseld.
- Zorg ervoor dat resultaten van het incident melden inzichtelijk zijn voor alle medewerkers. Ontwikkel een nieuwsbrief of zorg ervoor dat het een prominente plaats heeft op het intranet.

Evaluatiegesprek met slachtoffer na ernstig incident

INLEIDING

Het evaluatiegesprek met het slachtoffer, naar aanleiding van een ernstig incident, levert praktische informatie op waar de medewerker, de afdeling en de hele organisatie van kunnen leren. Het gesprek wordt gevoerd door de coördinator agressie en geweld. Dergelijke gesprekken geven een goed inzicht in de situatie op de werkvloer en het effect van bestaande maatregelen. Met deze aanpak 'van onder af' versterk je het draagvlak voor het beleid. Een gesprek met betrokken medewerkers dient zorgvuldig te gebeuren.

Het heeft alleen zin een evaluatiegesprek te voeren als aan enkele randvoorwaarden is voldaan:

- De betrokken medewerker stemt in met het gesprek.
- De analyse komt niet bedreigend over.
- De cultuur binnen de organisatie is voldoende open en veilig.
- Er heerst geen afrekencultuur ('blaming the victim').
- Het gesprek dient een duidelijk doel.
- Er is basiskennis aanwezig over het agressiemechanisme en over stress na een traumatische gebeurtenis. De gespreksleider kan omgaan met eventuele emoties van het slachtoffer en kan dit in perspectief plaatsen.

Voordat je het gesprek begint leg je de medewerker duidelijk uit wat de bedoeling van het gesprek is. Samengevat moet dat doel een antwoord zijn op de vraag: 'wat kunnen we ervan leren?'. Het hier bedoelde evaluatiegesprek is dus geen opvang- of nazorggesprek.

Let op: Bespreek het incident, en niet de medewerker!

VOORBEELDVRAGEN

Laat de medewerker zo veel mogelijk zijn eigen verhaal vertellen. Hoe natuurlijker het gesprek verloopt, hoe beter. Onderstaande vragen zijn een hulpmiddel voor het voeren van het gesprek:

Context - algemeen

- Hoe begon de dag? Wat kenmerkte de ochtend?
- Wat waren je werkzaamheden voorafgaand aan het incident? Waar was je mee bezig? Hoe voelde je je?
- Hoe was het eerste contact? Kende je de persoon?
- Hoe ging het toen verder?

Preventief

- Welke voorzorgsmaatregelen waren vooraf getroffen?
- Welke fysieke omstandigheden speelden een rol?
- Welke persoonsgebonden omstandigheden speelden een rol?
- Hoe vaardig voelde je je om met de situatie om te gaan?
- Op welke manier wordt er in het team aandacht besteed aan voorzorgsmaatregelen ter preventie van agressie?

Tijdens het gesprek met de burger

- Wat zijn de werkinstructies voor het reageren op escalatie van gedrag naar agressie?
- In hoeverre zijn deze instructies opgevolgd?
- Als ze zijn opgevolgd, hoe komt het dat ze niet effectief waren?
- Als ze niet zijn opgevolgd, wat is daar de reden voor?
- Is de oplopende spanning herkend?

Tijdens escalatie naar agressie

- Is er een grens gesteld?
- Is er een veilige afstand bewaard? Hoe?
- Wat zei of deed de burger en wat was jouw reactie? (Op het moment dat je dergelijke concrete vragen stelt, kan het zijn dat de medewerker de situatie herbeleeft. Let op spanningssignalen en vraag niet naar het gevoel van de medewerker tijdens het incident).

Alarmering

- Heeft de medewerker assistentie gevraagd of alarm geslagen?
- Hoe ging dat in zijn werk?
- Hoe werkt de procedure?

Afhandeling

- Hoe zijn de eerste opvang en nazorg verlopen?
- Welke vervolgacties zijn ondernomen naar de burger?
- Is er aangifte gedaan en is er een sanctie opgelegd?
- Is schade verhaald?
- Is het incident nabesproken met betrokkene(n), dader en team?

Herhaling voorkomen

- Was er vooraf informatie bekend over deze agressor?
- Had deze informatie vooraf bekend kunnen zijn?
- Wat is het risico op herhaling?
- Hoe vaak komen deze oorzaken en aanleidingen voor?

Na het gesprek plaats je alle informatie in een overzicht, en trek je er conclusies over:

- Wat zijn de basisoorzaken?
- Wat zijn organisatorische en beleidsmatige oorzaken?
- Welke oorzaken hebben te maken met toezicht en aansturing door leidinggevenden?
- Zijn medewerkers voldoende voorbereid op dergelijke situaties?
- Functioneren het agressiebeleid en de protocolafspraken goed?
- Zijn de werkinstructies toereikend?
- Welke verbeterpunten zijn mogelijk?
- Welke preventieve maatregelen zijn nodig?
- Moet het agressieprotocol bijgesteld worden?

De afdelingsmanager, de direct leidinggevende en de coördinator agressie en geweld bespreken samen de verbeteracties en passen de Plan-Do-Check-Act (PDCA)-cyclus toe.

