

Tijd nemen voor leren

Incidenten en calamiteiten zijn meestal niet het gevolg van één enkele fout van één persoon, maar van een samenloop van omstandigheden. Door die samenloop en de onderliggende patronen te onderzoeken, kan men de kans op incidenten verkleinen. Gelukkig wordt het motto 'van incidenten kun je leren' steeds breder gedeeld. Maar voor echt leren moet je wel tijd nemen. Kort na een voorval gaat alle aandacht namelijk uit naar de reconstructie ervan. Binnen de zes weken, die de Inspectie daarvoor geeft, is er vaak weinig ruimte om al een leerproces in te richten. Na die periode is daarvoor meer ruimte. Dat vraagt vervolgens tijd. Want voor een grondige leerreview moeten zowel professionals als managers betrokken zijn.

Leervisie

Een lerende organisatie beschikt over diverse middelen om te leren. Leren van incidenten is er maar één van. En Learning Together is maar één van de manieren voor een leerreview. Het is vooral belangrijk dat er vanuit een lerende visie naar incidenten wordt gekeken. Zonder zoektocht naar schuld. Learning Together heeft zich daarbij toegelegd op het trainen van mensen in die visie en vooral op leerreviews bij incidenten waarbij meer instellingen betrokken zijn. Want dat zijn de incidenten, waarbij instellingen zich sneller naar binnen keren.

Voorbeelden van leerreviews

1. Gemiste signalen bij shaken baby. Review gehouden op gemeenteverzoek met privacy als extra aandachtspunt en verschillen daarin tussen medische en jeugdzorgoptiek.
2. Gemiste signalen voorafgaand aan een doodslag in een gezin. Lastig te verkrijgen informatie vanwege de strafrechtprocedure lukte door persoonlijk te interviewen.
3. Seksueel grensoverschrijdend contact van kinderen in kleinschalige jeugdzorg met verschil van hulpvisie bij de betrokken vier jeugdzorginstellingen.
4. Seksueel grensoverschrijdend contact van jeugd in een leefgroep. Het betrekken daarbij van een grote groep pedagogisch medewerkers kreeg vorm door groepsinterviews.
5. Stoppen van hulp aan meisje (16+) met hoge risicofactoren, w.o. seksualiteit. Daarachter zat verschil van visie tussen de moeder en 2 jeugdzorginstellingen over de te bieden hulp. Les: geef de jongere een stem.



Hoe werkt een leerreview?

Stap 1: Oriëntatie

Organisaties die zich willen oriënteren op Learning Together kunnen veel informatie vinden op de website www.learningtogether.nl). Als dat belangstelling heeft gewekt, kan een vrijblijvend oriëntatiegesprek worden gevraagd via office@learningtogether.nl. Daarin bespreken de coördinator Jos Coenen en/of reviewbegeleiders de casus met de betrokken organisaties. Op basis daarvan wordt een plan voor de leerreview en een offerte opgesteld.

Stap 2: Verkenning

De opdrachtgever(s) stellen in overleg met de reviewers een reviewteam en een casegroep samen. Het reviewteam bestaat uit medewerkers van de instellingen, die niet persoonlijk bij de casus betrokken waren, maar kennis hebben van het beleid en die invloed hebben op veranderingen. De casegroep bestaat uit bij de casus betrokken professionals van de deelnemende instellingen. Als voorbereiding op de review verzorgen de reviewbegeleiders een introductie voor het reviewteam en de casegroep. Daarna worden de betrokken professionals geïnterviewd door de reviewbegeleiders. Op grond daarvan en van beschikbare dossiergegevens maken de reviewbegeleiders een geïntegreerde tijdlijn van de casus in de vorm van een verhaal dat als werkdocument gebruikt wordt.

Stap 3: Dialoog in leerbijeenkomsten

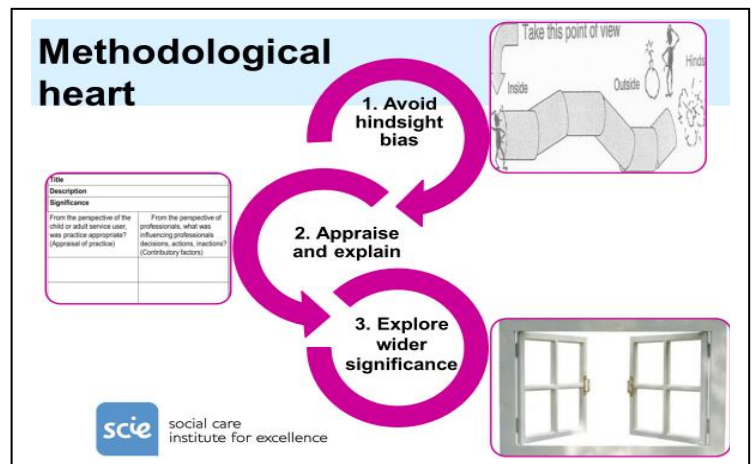
De geïntegreerde tijdlijn van de casus wordt in het reviewteam en in de casegroep gebruikt om de cruciale momenten te onderzoeken voorafgaand aan het incident, welke bijdragende factoren te onderkennen zijn en welke patronen hieruit zichtbaar worden die de casus overstijgen.

Stap 4: Inzichten vertalen en aanbevelingen formuleren

Vervolgens stellen de reviewbegeleiders een concept reviewverslag op, waarin de bevindingen uit de casus worden vertaald naar wat dat betekent voor de wijze waarop systemen werken. Dit reviewverslag wordt ter commentaar voorgelegd aan het reviewteam. Deze bijeenkomst wordt ook benut om voor de opdrachtgevers aanbevelingen op te stellen.

Stap 5: Rapportage

Als resultaat van stap 4 stellen de reviewers, samen met het reviewteam, een eindverslag op. Dat wordt aan de betrokken bestuurders/directies aangeboden en met hen besproken. In het eindverslag zijn cliëntgegevens geanonimiseerd. Werkdocumenten en andere gegevens worden vernietigd.



Stap 6: Follow-up (optie, af te spreken in stap 5)

Follow-up om te bezien wat de leerreview heeft opgeleverd en hoe vervolg kan worden gegeven aan de verworven inzichten. Meer informatie over de stappen van een review: www.learningtogether.nl

Geleerd van leerreviews

Citaten uit het evaluatie onderzoek dr. Pieter Veen van de Vrije Universiteit:

“Het leerreview richt zich op hoe het komt dat de casus zich heeft voorgedaan, zoals die zich heeft voorgedaan. Dit systeemperspectief richt zich dus niet op de maker van de fout als een schuldige, maar op het patroon in de samenwerking dat geleid heeft tot het incident, of het in ieder geval niet voorkomen heeft. De betrokkenen zijn daarbij getuigen, ervaringsdeskundigen en onderzoekers tegelijkertijd. Het review beoogt informatie op te leveren die helpt het systeem te verbeteren”

“Cliënten: voor zorgontvangers is een incident in hun leven vaak van grote betekenis. Een review blijkt hen dan grote erkenning te schenken door de oprechte aandacht voor de casus en het luisteren naar hun kant van de zaak. Het blijkt zelfs herstel van verhouding mogelijk te maken en de weg te openen voor reflectie op de eigen betrokkenheid en is in zekere zin reinigend voor de ziel.

Betrokken medewerkers en leidinggevenden: voor medewerkers kan het incident van grote betekenis zijn in hun professionele bestaan, maar vaak ook in hun privé bestaan. Daarmee is het ophalen van de herinnering soms ook het openrijten van oude wonden, veelal heftig in de initiële interview fase van de review, maar vervolgens leidt bespreking tot opluchting en erkenning, en ‘ruimt het op’.

Bestuur en directie: voor de bestuur/directie vormt het review de mogelijkheid het incident daadwerkelijk te verwerken op organisatorisch niveau. Het bevestigt (mogelijk herstelt) het wederzijds vertrouwen van betrokkenen medewerkers met de organisatie en andersom. Ook versterkt een review de verhouding met de collega-instellingen en vergroot het zelfvertrouwen van de organisatie.

Rest van de organisatie: in de methodiek worden ook anderen die niet bij de casus betrokken waren (bv leidinggevenden) in de analyse betrokken. Voor hen en de rest van de organisatie kan het reviewonderzoek en verspreiding van het rapport de lucht klaren en vertrouwen terug brengen in de eigen organisatie.

Gemeenten: Essentieel in de transformatie is de samenwerking van verschillende organisaties rond een kind en een gezin, en dat is nu juist waar leerreviews zich op richten. De lessen uit de reviews kunnen het lokale systeem helpen versterken tegen herhaling van dergelijke incidenten.”(einde citaten).

Organisatie en de kosten

Learning Together is een stichting zonder winstoogmerk. Naast organiseren van reviews was van meet af aan de tweede functie het uitdragen van het gedachtegoed van verbeteren van samenwerking in de keten. De reviews worden afhankelijk van de wensen van de opdrachtgever flexibel ingericht voor € 130,= per uur per reviewer. Daaruit worden zowel de reviewers bekostigd (aan hun werkgevers of bij freelancers aan hen zelf), als de kosten van het kwaliteitssysteem van Learning Together: voorlichting, supervisors, methodiek-ontwikkeling in Nederland en samenwerking met Sheila Fish, de Britse grondlegger van Learning Together.

Meer informatie: kijk op www.learningtogether.nl of mail naar office@learningtogether.nl.