



Federatie
**Medisch
Specialisten**

RAPPORT

Zelfevaluatie-instrument veilig opleidingsklimaat (ZIVOK)



NOVEMBER 2023

COLOFON

Zelfevaluatie-instrument veilig opleidingsklimaat is een uitgave van de Federatie Medisch Specialisten. Dit zelfevaluatie-instrument is ontwikkeld door de werkgroep Veilig opleidingsklimaat.

Het document is te downloaden via www.medischevervolgopleidingen.nl

Vragen

Heb je vragen of opmerkingen over dit document?

Neem contact op via opleiding@demedischspecialist.nl

Vormgeving

Distincto Design

Beeld

Saskia Zeller, Serge Ligtenberg

© Federatie Medisch Specialisten maart 2024. Alle opgenomen informatie is eigendom van de Federatie. Overnemen van inhoud, geheel of gedeeltelijk is toegestaan mits met bronvermelding.

Vrijwaring

De Federatie heeft de grootst mogelijke zorg besteed aan de samenstelling van dit document. Desondanks accepteert de Federatie geen aansprakelijkheid voor eventuele onjuistheden in de informatie, noch voor schade, overlast of ongemak dan wel andersoortige gevolgen die voortvloeien uit of samenhangen met het gebruik van de informatie.

VOORWOORD

Waarom heb je dit rapport opgepakt? Vermoedelijk omdat je je realiseert dat sociale veiligheid een essentiële voorwaarde is voor een goed en gezond opleidingsklimaat. Maar wat houdt een veilig opleidingsklimaat precies in en hoe bewerkstellig je dat?

In 2022 heeft de Federatie Medisch Specialisten de werkgroep Veilig opleidingsklimaat opgericht, met als doel: Bijdragen aan het verbeteren én structureel waarborgen van een veilig opleidingsklimaat in de medisch-specialistische vervolgopleidingen. Deze opdracht kwam niet uit de lucht vallen. Zowel in media als bij interne en externe visitaties kwamen voorbeelden van suboptimale sociale veiligheid regelmatig aan het licht. Ook de maatschappelijke druk om sociale veiligheid in iedere opleidings- en arbeidscontext te garanderen is groot.

Optimaliseren van sociale veiligheid is in de specifieke context van het werkplekleren in ziekenhuizen en andere zorginstellingen evenwel gemakkelijker gezegd dan gedaan. Er is een gebrek aan literatuur en aan concrete instrumenten. Bestaande literatuur is vaak te algemeen om vertaald te kunnen worden naar deze specifieke omgeving.

De opdracht vanuit de Federatie is opgepakt door een heterogene werkgroep. In de eerste sessies werden concepten, begrippen, alsmede clusters en domeinen daarvan uitgewerkt, zoveel mogelijk afgeleid uit bestaande kennis en literatuur. Een zelfevaluatie-methodiek werd ontwikkeld op basis van inspiratie opgedaan uit het Instrument voor Zelfevaluatie van Patiëntveiligheidscultuur (IZEP)¹. Na aanscherping en herstructurering van de methodiek kwam het Zelfevaluatie-instrument veilig opleidingsklimaat (ZIVOK) tot stand, welke in 2024 wordt onderworpen aan een pilotonderzoek.

De werkgroep heeft beoogd een praktische handreiking op te leveren, alsmede ter verdieping enige basale achtergrondkennis over het onderwerp aan te bieden. Met de handreiking kun je met je eigen vakgroep of afdeling aan de slag om de sociale veiligheid van de opleidingsafdeling in kaart te brengen en hiervoor concrete verbeteracties in gang te zetten.

De werkgroep houdt zich aanbevolen voor suggesties en aanbevelingen.

Namens de gehele werkgroep Veilig opleidingsklimaat;

Yvo Smulders

Internist, voorzitter werkgroep Veilig opleidingsklimaat

¹ Nivel. IZEP, Instrument voor Zelfevaluatie Patiëntveiligheidscultuur. Utrecht, 2006.

Inhoudsopgave

Voorwoord	4
Hoofdstuk 1 - Het Zelfevaluatie-instrument veilig opleidingsklimaat (ZIVOK)	5
1.1 Waarom een zelfevaluatie-instrument?	5
1.2 Wat is het zelfevaluatie-instrument veilig opleidingsklimaat ?	5
1.3 Voor welke situaties is het zelfevaluatie-instrument geschikt?	5
1.4 De fases van het zelfevaluatietraject	6
Hoofdstuk 2 - De opbouw van het zelfevaluatie-instrument veilig opleidingsklimaat	8
2.1 Vier domeinen van sociale veiligheid	8
2.2 Vijf veiligheidsniveaus binnen elk van de domeinen	9
2.3 De toolbox zelfevaluatie-instrument veilig opleidingsklimaat: ZIVOK-toolbox	9
Hoofdstuk 3 - Basale principes rondom sociale veiligheid	10
Bijlagen	12
1 Definitie en componenten van een veilig opleidingsklimaat	12
2 Theoretische basis van het zelfevaluatie-instrument veilig opleidingsklimaat	14
3 Onderliggende modellen en opmerkingen	16
4 Samenstelling werkgroep	20

HOOFDSTUK 1

Het Zelfevaluatie-instrument veilig opleidingsklimaat (ZIVOK)

1.1 WAAROM EEN ZELFEVALUATIE-INSTRUMENT?

Zoals ook in voorwoord aangegeven is sociale veiligheid in zowel de werk- als de leeromgeving toenemend belangrijk. De ervaring leert dat het moeilijk, of op zijn minst onwennig kan zijn om een begin te maken met het evalueren en optimaliseren van sociale veiligheid. Algemene indrukken bij opleidingsvisities, rapportages uit Centrale Opleidingscommissies (COC's) en soms ook ernstige incidenten, wijzen uit dat sociale veiligheid vaak ofwel een onuitgesproken vanzelfsprekendheid wordt gevonden, dan wel dat het ontbreekt aan hulpmiddelen of stimulerende factoren om problemen bespreekbaar te maken. Dit kan alle aspecten van sociale veiligheid betreffen, van individuele feedbackmomenten tot de sfeer bij plenaire besprekingen, van persoonlijke verhoudingen tot generiek gedrag. Maak het bespreekbaar, dat is vaak al een eerste stap richting verbetering. Om die bespreekbaarheid te stimuleren is dit zelfevaluatie-instrument ontwikkeld.

1.2 WAT IS HET ZELFEVALUATIE-INSTRUMENT VEILIG OPLEIDINGSKLIMAAT?

Het ZIVOK is een hulpmiddel om het niveau van ervaren veiligheid binnen een afdeling of opleidingsgroep gezamenlijk te evalueren en afspraken te maken over concrete verbeteracties.

Het instrument is geen kwantitatieve meting en is niet bedoeld om een vergelijking te maken met anderen of met de historie. Gevoel van veiligheid is als een onderstroom en heeft een subjectief karakter. Dit betekent onder meer dat na rotatie van a(n)ios en/of stafleden een gelijke situatie als veiliger of minder veilig dan voorheen kan worden ervaren. Evenmin is het ZIVOK een handleiding hoe (ernstige) misstanden aan te pakken. Elke aandoening vereist een andere therapie en dat is bij sociale onveiligheid niet anders.

1.3 VOOR WELKE SITUATIES IS HET ZELFEVALUATIE-INSTRUMENT GESCHIKT?

Bij het opstellen van deze handreiking is het klimaat binnen de medische vervolgoopleidingen als uitgangspunt genomen. Het beschrevene kan echter ook toegepast worden op andere groepen van zorgprofessionals in opleiding, zoals coassistenten, leerling-verpleegkundigen, et cetera. Het ZIVOK is geschikt om ingezet te worden voor een gesprek, om zaken bespreekbaar te maken, afspraken te maken en kan dienen om elkaar aan te spreken op aspecten van het verwezenlijken van een veilig klimaat.

Voor intrinsiek gemotiveerde groepen

Het ZIVOK is bedoeld voor teams die niet alleen inzicht willen verkrijgen in de veiligheid van hun opleidingsklimaat, maar ook intrinsiek gemotiveerd zijn om met elkaar te werken aan verbetering. Het is belangrijk vooraf vast te stellen dat iedereen zich hieraan committeert. Als dat niet zo is, dan dient het gesprek eerst daarover te gaan en kan overwogen worden in dat gesprek ook externe personen of partijen te betrekken, zoals de COC.

Als vast onderdeel van de kwaliteitscyclus

De opleidingsinstelling, zoals de COC of het leerhuis, kan het ZIVOK onderdeel maken van de reguliere kwaliteitscyclus van alle opleidingen.

Bij signalen van onveiligheid

Bij signalen dat het klimaat (op onderdelen) mogelijk als onveilig wordt ervaren kan de ZIVOK worden ingezet. Signalen kunnen betrekking hebben op het gevoel van veiligheid van aios, maar ook van de opleider of leden van de opleidingsgroep.

1.4 DE FASES VAN HET ZELFEVALUATIE-TRAJECT

1. De opstartfase

Indien de uitgangssituatie goed is zullen aios, opleiders of supervisors het hooguit onwennig vinden het initiatief te nemen om sociale veiligheid als thema bespreekbaar te maken. Maar elk van hen kan in zo'n situatie de eerste stap zetten, bijvoorbeeld tijdens een opleidingsvergadering of themadag.

Veel lastiger is het wanneer het basale gevoel van veiligheid bij sommigen ontbreekt of evaluatie noodzakelijk is naar aanleiding van één of meerdere incidenten. Het kan zelfs zo mis zijn dat ieder vertrouwen in positieve intenties achter het gedrag van de ander ontbreekt. Het advies is dan: vraag hulp! Die hulp kan gevonden worden bij collega's, maar schroom niet om bijvoorbeeld eerst te spreken met een vertrouwenspersoon of de COC. In ernstiger situaties zijn soms deskundigen van buiten de eigen organisatie nodig om dit thema op de agenda te krijgen. Wie het onderwerp aankaart mag nimmer de dupe worden. Het is daarom belangrijk dat er een vooraf afgesproken veilige schil bestaat waar de veiligheid van de melder en de overige betrokkenen gewaarborgd wordt. De COC en raad van bestuur van instellingen zijn hiervoor verantwoordelijk.

Tenslotte is van belang om bij de start van de zelfevaluatie af te spreken hoe/door wie de resultaten verwerkt en teruggekoppeld worden. Wie wordt de procesbegeleider?

2. De feitelijke zelfevaluatie

Deelnemers geven aan de hand van voorbeeldsituaties en kenmerkende uitspraken binnen vier veiligheidsdomeinen anoniem aan welke van de vijf veiligheidsniveaus zij het meest van toepassing vinden op het huidige klimaat.

3. Verbeterplan opstellen en uitvoeren

De uitkomsten van de evaluatie bieden aanknopingspunten om de dialoog te openen over verschillende aspecten die de groepsleden zelf het meest belangrijk vinden, welke aspecten positief worden gewaardeerd en welke zaken men zou willen verbeteren. Bij een hoge mate van ervaren veiligheid kan de groep vervolgens zelf de verbeterfase oppakken. Zijn de uitkomsten minder gunstig, zoek dan een externe procesbegeleider.

Het ZIVOK biedt daarnaast een methode om focus te kiezen op één of enkele specifieke verbeterwensen, deze om te zetten in concrete doelen en acties en daarover afspraken vast te leggen. Ook zijn voor ieder domein een aantal werkvormen en best practices beschreven die je daarbij op weg kunnen helpen.

4. Evaluatie en actualisatie

Het zelfevaluatietraject wordt afgesloten met een evaluatie. Zijn de afgesproken doelen nog niet naar tevredenheid gehaald, dan wordt het plan bijgesteld. Zijn de doelen gehaald, dan kan een nieuw doel worden gekozen, of het traject wordt afgerond, waarbij een nieuwe evaluatie over enige tijd wordt afgesproken.



HOOFDSTUK 2

De opbouw van het zelfevaluatie-instrument

De zelfevaluatietabel en het bijbehorende invulformulier vormen de kern van dit instrument. De tabel is opgebouwd uit domeinen (y-as) en veiligheidsniveaus (x-as).

2.1 VIER DOMEINEN VAN SOCIALE VEILIGHEID

Er zijn vier domeinen waarbinnen het niveau van veiligheid zichtbaar kan zijn, weergegeven op de y-as van de zelfevaluatietabel. Deze domeinen dienen als herkenningspunten voor een (on)veilig opleidingsklimaat.

Het gaat hierbij om de volgende vier domeinen:

1. Normen en waarden
2. Procedures en structuren
3. Rol/gedrag van leidinggevenden
4. Rol/gedrag van collega's

Per domein, bestaande uit één of meerdere aspecten, worden in de tabel steeds verschillende typerende voorbeelden uit de praktijk weergegeven. Aan de hand van deze voorbeelden kun je herkennen op welk niveau de afdeling of vakgroep zich bevindt.

	PATHOLOGISCH Onveilig	REACTIEF Veiligheid niet op orde	BEREKENEND 'Klimaat neutraal'	PROACTIEF Veiligheid op orde	VOORUITSTREVENDE Structureel veilig klimaat
1. Normen en waarden					
1.1 Prioriteit en verantwoordelijkheid	Veilig leren en opleiden is geen thema want alles gaat toch gewoon goed? Bovendien zijn we zelf ook zo opgeleid vroeger. "Het artsenvak is een zwaar, stressvol vak dat vraagt om een harde aanpak."		Veilig leren en opleiden is een thema dat periodiek langskomt bij evaluaties van de opleiding. Men is zich bewust van het belang van dit thema.		Aandacht voor veilig leren en opleiden is een dagelijks centraal thema bij alles wat we doen. Centraal staat de vraag wat we kunnen doen om dit klimaat zo optimaal mogelijk te laten zijn.

Figuur 1. Voorbeeld: Domein 1. Normen en waarden, aspect 1.1 Prioriteit en verantwoordelijkheid.

Ten grondslag aan deze domeinen liggen het OLE-model (Organizational Learning from Errors)² en het kwadrant van Wilber³. De zelfevaluatiemethodiek en de niveaus van veiligheid zijn ontleend het IZEP-model voor patiëntveiligheid¹ en het veiligheidsmaturiteitsmodel⁴. Meer informatie over deze modellen is te vinden in [Bijlage 2](#).

¹ Nivel. IZEP, Instrument voor Zelfevaluatie Patiëntveiligheidscultuur. Utrecht, 2006.

² Putz, D., Schilling, J., Kluge, A., Stangenberg, C. Measuring organizational learning from errors: Development and validation of an integrated model and questionnaire. *Management learning* 44 (5), 511-536.

³ Wilber, K. (2017). *A brief history of everything*. Shambhala Publications.

⁴ Goncalves Filho, A. P., & Waterson, P. (2018). Maturity models and safety culture: A critical review. *Safety science*, 105, 192-211.

2.2 VIJF VEILIGHEIDSNIVEAUS BINNEN ELK VAN DE DOMEINEN

Vijf niveaus geven een geleidelijke gradatie van de veiligheidscultuur binnen een opleidingsafdeling weer.

De niveaus zijn als volgt:



Figuur 2. De vijf veiligheidsniveaus op de veiligheidscultuurladder.

1. **Pathologisch:** op dit niveau wordt binnen het opleidingsklimaat veiligheid over het algemeen genegeerd en heeft het geen prioriteit. Incidenten worden toegeschreven aan externe factoren of pech. Er is minimale inspanning om de onderliggende oorzaken van fouten te begrijpen, wat kan bijdragen aan een onveilig leerklimate.
2. **Reactief:** binnen dit niveau reageert de organisatie alleen op incidenten wanneer ze zich voordoen. Er is weinig proactieve inzet om fouten te voorkomen, maar incidenten worden wel iets serieuzer genomen en er kunnen maatregelen worden genomen om herhaling te voorkomen. Dit duidt op groeiend bewustzijn van veiligheid, zij het nog steeds in reactieve vorm.
3. **Berekenend:** hier beginnen zich veiligheidspraktijken te ontwikkelen op basis van analyse van incidenten en gegevens. Er zijn formele systemen voor rapportage en analyse van incidenten en er worden stappen ondernomen om herhaling te voorkomen. Er is echter nog steeds een focus op individuele fouten en correcties.
4. **Proactief:** hier wordt ingezet op het begrijpen en aanpakken van systemische oorzaken van fouten. Er wordt actief gezocht naar verbetermogelijkheden en risico's worden proactief beheerd. Open communicatie wordt gestimuleerd en medewerkers aangemoedigd om problemen aan te kaarten.
5. **Voruitstrevend:** dit is het hoogste niveau van veiligheidsvolwassenheid. Er bestaat een sterke veiligheidscultuur waarin leren, innovatie en continue verbetering centraal staan. Medewerkers worden aangemoedigd om kritisch na te denken over processen en veiligheidspraktijken, en om hun inzichten te delen. Veiligheid is geïntegreerd in alle aspecten van de opleiding en wordt beschouwd als een gedeelde verantwoordelijkheid.

Op het invulformulier van de zelfevaluatie kruist iedere deelnemer aan welk niveau per aspect het meest van toepassing is binnen zijn of haar vakgroep. Niveau 2 reactief en niveau 4 proactief zijn niet met voorbeelden uitgewerkt, maar worden aangekruist wanneer de beide omliggende niveaus deels van toepassing zijn.

2.3 DE TOOLBOX ZELFEVALUATIE-INSTRUMENT VEILIG OPLEIDINGSKLIMATE

Bij het ZIVOK wordt [een toolbox aangereikt](#). Deze bevat de volgende hulpmiddelen ter ondersteuning:

Deel 1: [Praktische handleiding voor gebruik van het ZIVOK](#).

Deel 2: [De zelfevaluatietabel](#).

Deel 3: [Het ZIVOK scoreformulier](#), waarop deelnemers individueel aangeven hoe zij de veiligheid van het opleidingsklimaat ervaren.

Deel 4: [Het scoreverwerkingsdocument](#), waarin de procesbegeleider de invulformulieren verwerkt.

Deel 5: [Het resultaatformulier](#), waarop de procesbegeleider samenvat hoe er gemiddeld op ieder domein is gescoord en hoe de groep daarop in het terugkoppelingsgesprek heeft gereflecteerd.

Deel 6: [Het actieplan](#), een document om verbeterdoelen, -acties en afspraken vast te leggen.

Deel 7: [Een handreiking met voorbeelden](#) van bruikbare werkvormen en best practices voor verbeteracties, ingedeeld per domein.

HOOFDSTUK 3

Basale principes rondom sociale veiligheid

Het evalueren, open bespreken van, en werken aan verbetering van de veiligheidscultuur kunnen gevoelens van spanning en weerstand oproepen. Enige basiskennis van algemene principes rondom vertrouwen, feedback en veiligheid is daarom van belang. Dit geldt evenzeer voor kennis over dynamiek in onveilige situaties en wat erbij komt kijken als een onveilige situatie wordt aangekaart. De principes staan hieronder kort toegelicht.

We adviseren dat tenminste enkele personen die in het traject betrokken zullen zijn ook [Bijlage 1](#) lezen. Hierin worden de achterliggende modellen en theorieën over sociale veiligheid nader uitgewerkt.

Vertrouwen is een randvoorwaarde voor een succesvol verbetertraject

- De piramide van Lencioni⁵ illustreert dat onderling vertrouwen de basis vormt van een veilig klimaat en als eerste aandacht verdient als het daaraan ontbreekt.
- Amy Edmondson⁶, hoogleraar leiderschap aan de Harvard Business School, betoogt dat in goed functionerende teams iedereen het vertrouwen heeft dat hun mening telt. Besteed dus aandacht aan ieders mening en waardeer deze gelijkwaardig.
- Het Johari-Venster⁷ illustreert dat feedback alleen gegeven kan worden over zichtbaar en bekend gedrag. Feedback vereist dat personen zich ervoor openstellen en zich kwetsbaar durven opstellen.

Wat vervelend kan voelen, is niet altijd onveilig

Er dient voor gewaakt te worden dat feedback geven wel mogelijk blijft, zolang dit op juiste wijze en met respect gebeurt. Kritische feedback moet weloverwogen en oprecht zijn en zich focussen op het leerproces, in plaats van louter op het resultaat van handelen. Het thema sociale veiligheid mag ook niet in de weg staan in het betrekken van iemand in een groepsproces die dat van nature niet zo makkelijk doet, al kan dat een ongemakkelijk gevoel geven. Opleiders en supervisors mogen aios stimuleren meer van zichzelf te laten zien en horen, zolang ze niet van elke aios verwachten dat deze een extraverte voortrekkersrol aanneemt.

Ook een opleider of supervisor kan zich soms onveilig voelen

Er zijn soms opleiders of leidinggevendenden die het gevoel hebben snel het stempel onveilig te krijgen. Hierdoor kunnen ze zich juist zelf kwetsbaar voelen. Anonieme evaluatie-instrumenten (zoals D-RECT⁸, EFFECT en SET-Q⁹) kunnen dit effect ook hebben, als scherpe opmerkingen worden gemaakt zonder nadere toelichting. Een algemeen uitgangspunt zou moeten zijn dat anonieme feedback niet het laatste woord heeft. Geef anonieme meetinstrumenten daarom een vervolg. Dat kan in vele vormen: groepsgesprekken tussen aios en supervisors, individuele gesprekken met geëvalueerde opleiders, wel of geen externe betrokkenheid (zoals van leerhuizen of coaches) etc. Hoe dan ook: gebruik de feedback om samen in gesprek te gaan. Ook een opleider kan zich, door zijn positie, binnen de vakgroep onveilig voelen in verhouding tot collega's of leidinggevende(n).

Dynamiek in onveilige situaties

Als er geen veiligheid ervaren wordt, is feedback geven lastiger en zullen betrokkenen op een andere manier reageren op personen en gebeurtenissen. Dit wordt onder andere uitgelegd in het zogenoemde model van Transactionele Analyse¹⁰ waarin mensen zich in zo'n situatie opstellen als respectievelijk redder, slachtoffer of aanklager. Uiteindelijk neemt niemand verantwoordelijkheid voor de situatie.

⁵ Lencioni, P. (2005). *The Five Dysfunctions of a Team* (2002). *Overcoming the Five Dysfunctions of a Team*.

⁶ Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.

⁷ Luft, J., & Ingham, H. (1955). *The Johari window, a graphic model of interpersonal awareness*. *Proceedings of the western training laboratory in group development*, 246.

⁸ Boor, K. *The Clinical Learning Climate* [proefschrift]. VU, faculteit Geneeskunde. Amsterdam; 2009.

⁹ Lombarts, MJ., Arash, AO., Busch, ORC., Heineman, MJ. *Meten en verbeteren van opleiderskwaliteiten van klinisch opleiders met het SETQ-systeem*. *Ned Tijdschr Geneesk* 2010;154:A1222.

¹⁰ Karpman, S. (1968). *Fairy tales and script drama analysis*. *Transactional analysis bulletin*, 7(26), 39-43.

In de interactie tussen mensen binnen de medische vervolgopleidingen spelen machtsdynamieken een rol. Uit onderzoek van psycholoog, onderzoeker Natasja Looman¹¹ blijkt dat deze dynamiek in negatieve zin tot uiting kan komen in gedachten als 'Dat kan die ander vast niet'. 'Hij luistert toch niet naar me'. Het herkennen en expliciet bespreken van deze gedachten is nodig zodat veranderingen niet geblokkeerd worden.

De complexiteit van veiligheid

Binnen de aios-groep kunnen verschillende meningen zijn over de ervaren veiligheid en/of de gewenste vervolgstappen. Aios kunnen vanwege toekomstwensen besluiten in de groep weg te duiken voor de situatie en hun opleidingstijd uit te zitten. Aan de andere kant kan het voor een opleider ook onveilig zijn om gedrag van een collega aan te kaarten, aangezien andere belangen mee kunnen spelen die belangrijker worden geacht dan (de veiligheid van) de opleiding. Houd gedurende het verbetertraject oog voor deze complexiteit.

Systemen kunnen bovendien rigide zijn en de neiging hebben terug te veren naar de uitgangssituatie. Een voorbeeld hiervan is snauwen op een overdracht. Zelfs als is afgesproken dat dit wordt verbeterd, lijkt dit gedrag vaak na enige tijd toch weer boven te komen. Veiligheid vereist dus waakzaamheid op behaalde resultaten en periodiek onderhoud.

Elkaar kennen

Een verbindend element in bovenstaande componenten mag niet onbenoemd blijven: je moet elkaar kennen. Een veilige groeps cultuur kan zich niet vormen als het los zand is. Individuen kunnen elkaar niet lezen als zij elkaar niet kennen. En wie neemt ooit toevlucht tot een leidinggevende als deze nauwelijks gekend wordt? Het elkaar kennen kan natuurlijk heel goed op de werkvloer tot stand komen, maar de opvatting dat sociale activiteiten buiten de werkomgeving hier positief aan bijdragen wordt breed gedeeld

Rol van diversiteit en inclusiviteit

Gebrekkige diversiteit en inclusiviteit kunnen niet alleen een bron zijn van sociale onveiligheid, ze kunnen ook van invloed zijn op hoe het gesprek over sociale veiligheid ervaren wordt. Traditioneel staan Nederlanders bekend om hun directheid en zeker als het gesprek goed op gang is, dan kan de gewoonte om alles recht voor de raap te benoemen slecht vallen bij mensen met een andere achtergrond. Houd hier rekening mee.

Niet te snel oordelen

Een laatste algemene opmerking gaat over mildheid. Oordeel niet te snel. In het domein van sociale veiligheid zaagt men nogal eens van dik hout planken. Ga de dialoog aan met mensen die in de groep het gevoel van sociale veiligheid onder druk zetten. Realiseer dat zij, net als iedereen, blinde vlekken hebben. Ga het gesprek aan voordat er geoordeeld wordt en voordat de organisatie zich op maatregelen bezint. Sta er daarbij voor open dat gedragingen soms onbewust zijn, of oprecht andere opvattingen weerspiegelen over wat een gezond leer klimaat is.

¹¹ Looman, N., van Woezik, T., van Asselt, D., Scherpbier-de Haan, N., Fluit, C., & de Graaf, J. (2022). Exploring power dynamics and their impact on intraprofessional learning. *Medical education*, 56(4), 444-455.

BIJLAGE 1

Definitie en componenten veilig opleidingsklimaat

De term 'veilig opleidingsklimaat' is veelomvattend. Het loopt daardoor het risico een abstract containerbegrip te blijven. Niet alleen is het moeilijk te concretiseren, het is al helemaal moeilijk te meten. Daarbij moet je je ook afvragen of meten in de precieze betekenis, kwantitatief dus, wenselijk is. Er zijn diverse evaluatie-instrumenten ontwikkeld zoals de SETQ, EFFECT, D-RECT en OLE die onder andere de veiligheid van het opleidingsklimaat beogen te evalueren en een goede aanleiding kunnen zijn tot gesprekken, feedback en introspectie. Maar dan nog, wat je concreet kunt maken -met welk instrument dan ook- is in essentie beperkt tot wat zichtbaar is, terwijl sociale veiligheid grotendeels een onderstroom is.

Opleiden is mensenwerk en daardoor onlosmakelijk verbonden met universele kenmerken van menselijk gedrag, waaronder het maken van fouten. Opleiden is ook het creëren en bewaken van sociale veiligheid en ook daarin is niemand geheel foutloos. Het doel van welk programma of welke interventie dan ook is daarom niet te garanderen dat incidenten en ongewenst gedrag nooit voorkomen, maar om een cultuur te stimuleren waarin veiligheid gedijt en waarin adequaat wordt geacteerd wanneer ongewenste omgang of een incident zich voordoet.

Na literatuurstudie en brainstormsessies heeft de werkgroep Veilig opleidingsklimaat onderstaande componenten van een veilig opleidingsklimaat gedefinieerd. De componenten zijn soms determinanten van veiligheid, soms indicatoren, maar meestal beide.

Communicatiecultuur

Over de manier van communiceren kun je jezelf vele relevante vragen stellen: Hoe gaan we met elkaar om? Wordt zowel besproken wat goed gaat als wat beter moet? Hanteren we onderling een zelf-reflectieve stijl? Zijn we open over wat niet goed gaat? Kunnen we op meta-niveau communiceren; dus niet alleen met elkaar, maar ook respectvol over elkaar, elkaars gedragingen en hoe we op elkaar overkomen? En als we dan over dit soort zaken spreken, hoe is dan de dynamiek? Komt iedereen aan bod? Hoe tolerant zijn we voor afwijkende meningen? En de sfeer? Is het plezierig te spreken over een onderwerp als sociale veiligheid of druipt de spanning ervan af? Al deze vragen zijn relevant in zowel de opleidersgroep als in de aios-groep, maar vooral van belang wanneer de gehele opleidingsgroep (opleiders en aios) samen is.

De cultuur binnen een afdeling wordt ultiem getest als er een ernstig probleem is op het gebied van sociale veiligheid, bijvoorbeeld een ingrijpend incident. Hoe pakt de groep dit op? Hoe praat je er open over, met respect voor de privacy en integriteit van betrokkenen. Hoe ga je om met het beginsel dat pas na zekerheid over wat er precies aan de hand is, mensen aangesproken worden op het vertoonde gedrag?

Individueel gedrag

Aan hoe individuen zich in een groep gedragen kun je veel aflezen. Veel hiervan overlapt met communicatiecultuur, maar let eens op het gedrag van individuele mensen. Durven zij te zeggen wat ze vinden en vooral, wat ze voelen? Durft men open te zijn en de overtreffende trap daarvan, zich kwetsbaar op te stellen? En andersom: hoe reageert iemand op kritiek? Als dat defensief is, dan kun je dat die persoon natuurlijk voor de voeten werpen. Maar je kunt ook de vraag stellen: voelt deze persoon zich eigenlijk wel voldoende veilig?

Niet alleen kan van het gedrag van individuen veel worden afgeleid, één of slechts enkele individuen kunnen de veiligheid ook ondermijnen. Het gaat dan soms niet alleen de schade die deze persoon in een-op-een contacten veroorzaakt. De bredere impact is dat groepsleden de conclusie trekken 'blijkbaar kan dit hier'. Zeker in de opleidingscontext leidt dit weleens tot problemen. Een stafflid dat zich onjuist gedraagt is dan van grote invloed op het generieke oordeel van bijvoorbeeld de aios-groep en/of de overige staffleden, en dit heeft zijn weerslag op het opleidingsklimaat van de gehele afdeling. Hiervoor kan een duidelijke gedragscode met normen en waarden over hoe een vakgroep met elkaar wil omgaan nuttig zijn. Essentieel is ook het signaal dat afgegeven wordt wanneer men elkaar publiekelijk aanspreekt als er gedrag wordt vertoond dat sociale veiligheid ondermijnt, onafhankelijk van de positie van de persoon in kwestie.

Leiding en mentoraat

Leidende figuren, zoals opleiders of afdelingshoofden, hebben een grotere verantwoordelijkheid dan alleen het monitoren en stimuleren van sociale veiligheid. In de context van sociale veiligheid staat leiderschap ook voor het rolmodel zijn en het bieden van een veilige plek voor wie daar behoefte aan heeft. Een leider stimuleert veiligheid door toegankelijk, transparant, berekenbaar en zelfkritisch te zijn. In de context van veilige plek passeerden dan in de werkgroep ook termen zoals beschutting en vluchtheuvel zijn. Deze rol is niet te delegeren. Natuurlijk zijn bijvoorbeeld vertrouwenspersonen in de organisatie belangrijk, maar die kunnen eventuele tekortkomingen van een opleider of afdelingshoofd in dit opzicht niet compenseren. Vanzelfsprekend geldt deze verantwoordelijkheid ook voor de sociale veiligheid van anderen dan aios.

Een leider die sociale veiligheid hoog in het vaandel heeft, realiseert zich dat de leiderschapsrol formeel, maar ook in de ogen van aios, onlosmakelijk verbonden is met summatieve toetsing en geschiktheidsbeoordeling van de aios. Die rol veroorzaakt beperkingen in andere rollen en daarom organiseert een goede leider ten behoeve van een veilig opleidingsklimaat een degelijk systeem van mentorschap voor de aios, waarin hij/zij zelf geen rol neemt. Mentoren kunnen bijvoorbeeld supervisors zijn, bij voorkeur diegenen die niet dagelijks met de aios contact hebben en/of op iets meer afstand staan. Soms kunnen ouderejaars aios een mentorrol vervullen voor jongerejaars aios. In mentorcontacten kan de aios gehoord worden en bovendien gestimuleerd worden de eigen rol in het optimaliseren van het opleidingsklimaat te nemen. De mentor is dan namens de afdeling een eerste aanspreekpunt als er in de ogen van de aios iets niet goed gaat.

Natuurlijk zijn er veel andere, even goede manieren om componenten van sociale veiligheid in de context van medisch opleiden te definiëren. In zekere zin doet dat er niet toe. De conclusie is dat het begrip veelomvattend is en verschillende aggregatieniveaus heeft. Waar het uiteindelijk om draait is dat men als groep doelgericht over de eigen beleving van veiligheid in gesprek gaat en daarbij dezelfde taal spreekt. Dit rapport en het bijbehorend zelfevaluatie-instrument beogen hieraan bij te dragen.

Bij het werken aan een veilig opleidingsklimaat is het nuttig een besef te hebben van de breedte van het concept. Toch bleek het voor de werkgroep een lastige opgave dit besef om te zetten in manieren om de veiligheid van het opleidingsklimaat te evalueren, of interventies te bedenken. Daarvoor hanteerden wij een andere systematiek, die in het volgende hoofdstuk is uitgewerkt.

BIJLAGE 2

Theoretische basis van het zelfevaluatie-instrument

Aan het ZIVOK liggen drie bestaande hulpmiddelen ten grondslag: het IZEP-model voor patiëntveiligheid, het veiligheidsmaturiteitsmodel en de OLE (Organizational Learning from Errors). Deze combinatie biedt inzicht in de maturiteit van de veiligheidscultuur en de kwaliteit van het leerklimaat, en stelt ons in staat om gerichte verbeteringen te identificeren en te implementeren voor een effectievere en veiligere medische opleiding.

Kwadrant van Wilber en OLE

Het ZIVOK vormt een matrix, die op elk van de vijf niveaus is onderverdeeld in vier domeinen die dienen als herkenningspunten voor een (on)veilig opleidingsklimaat. Ten grondslag aan deze vier domeinen ligt het kwadrant van Wilber, dat beschrijft dat een situatie of vraagstuk altijd vanuit vier perspectieven bekeken kán en moet worden.



Figuur 3. Kwadrant van Wilber.

Het kwadrant rechtsboven beschrijft het objectiveerbare gedrag van individuele mensen binnen een organisatie. Het kwadrant linksboven omvat de normen, waarden en overtuigingen van deze individuen. Het kwadrant rechtsonder beschrijft de externe structuren van een afdeling of organisatie, oftewel: hoe het systeem is georganiseerd, welke structuren aanwezig zijn en volgens welke protocollen wordt gewerkt. Tenslotte laat het kwadrant linksonder de uiteindelijke organisatiecultuur zien, of ook wel de gemeenschappelijke perceptie van de organisatie. Alle drie de overige kwadranten hebben invloed op de organisatiecultuur die uiteindelijk ontstaat. Een belangrijk gegeven van het model is dat een wijziging in één van de kwadranten altijd doorwerking heeft in alle andere kwadranten.

Waar mensen werken worden fouten gemaakt, en juist daar ligt een kans om te leren. De OLE (organizational learning from errors) beschrijft organisatorische leerprocessen in reactie op fouten. Op basis van het model is een vragenlijst ontwikkeld voor het beoordelen van het fout gerelateerde leerklimaat in organisaties. Factoren die volgens het OLE-model het fout gerelateerde leerklimaat beïnvloeden zijn attitudes ten opzichte van het maken van fouten, professionele zelfredzaamheid, initiatief nemen, groepsprestaties en groepscohesie.

Het kwadrant van Wilber en de OLE liggen ten grondslag aan de vier domeinen binnen de ZIVOK-tabel:

1. Normen en waarden
2. Procedures en structuren
3. Rol/gedrag van leidinggevenden
4. Rol/gedrag van collega's

Binnen deze domeinen worden in de matrix steeds verschillende typerende voorbeelden gegeven, aan de hand waarvan je kunt herkennen op welk niveau de afdeling/vakgroep zich bevindt. Het model biedt geen alomvattende oplossing, maar fungeert als instrument om de veiligheid van het opleidingsklimaat inzichtelijk te maken.

IZEP

De evaluatiemethodiek met gebruik van de veiligheidsladder en de hulpdocumenten in de toolbox zijn gebaseerd op het Instrument voor Zelfevaluatie Patiëntveiligheidscultuur (IZEP), welke in 2006 door het NIVEL is ontwikkeld. De IZEP is door de werkgroep, op basis van literatuur en de eigen ervaring, toegespitst op de medische vervolgopleidingen. NIVEL heeft deze adaptatie beoordeeld en bevestigd dat de methodiek correct is toegepast.

In algemene zin dient gemeld te worden dat in dit model de a(n)ios centraal staat, aangezien dit model is ontwikkeld in het kader van een veilig opleidingsklimaat voor de medische vervolgopleidingen. Dit model is echter ook breder toepasbaar, zodoende kan daar waar a(n)ios staat ook co-assistenten worden gelezen.

BIJLAGE 3

Onderliggende modellen en opmerkingen

In de hoofdtekst worden enkele modellen aangehaald met betrekking tot sociale veiligheid. Deze worden hier nader toegelicht.

Piramide van Lencioni

Patrick Lencioni is een Amerikaanse managementconsultant die een model heeft ontwikkeld om de vijf belangrijkste valkuilen van teamwork te identificeren en aan te pakken. Teams kunnen zich ontwikkelen tot een efficiënt en succesvol team door zich naar boven te bewegen door de piramide. Hierbij geldt dat pas omhooggewerkt kan worden, als de onderliggende lagen voldoende gesteund zijn. Daarnaast geeft de grootte van de lagen van de piramide het belang van de individuele factoren aan, oftewel: vertrouwen is de belangrijkste factor van een goed functionerend team en zonder onderling vertrouwen kan er niet gewerkt worden aan het aangaan van confrontaties of de andere lagen.



Figuur 4. Piramide van Lencioni.

Amy Edmondson

Amy Edmondson is een Amerikaanse hoogleraar op het gebied van leiderschap en management. Haar onderzoek focust zich op psychologische veiligheid binnen teams en samenwerken binnen en tussen organisaties. Een van de hoofdconclusies van haar onderzoek is dat voor goede of zelfs uitzonderlijke prestaties sprake moet zijn van psychologische veiligheid. Dit definieert zij als een situatie waarin medewerkers het gevoel hebben dat relevante vragen, ideeën of zorgen gewaardeerd worden en dat hun mening telt.

Dat medewerkers niet automatisch alle relevante inbreng uiten, laat zij zien met onderstaande tabel die de asymmetrie tussen spreken en zwijgen toont.

	Voordeel	Wanneer voordeel	Zekerheid voordeel
Spreken	Organisatie	Na enig uitstel	Laag
Zwijgen	Persoon zelf	Meteen	Hoog

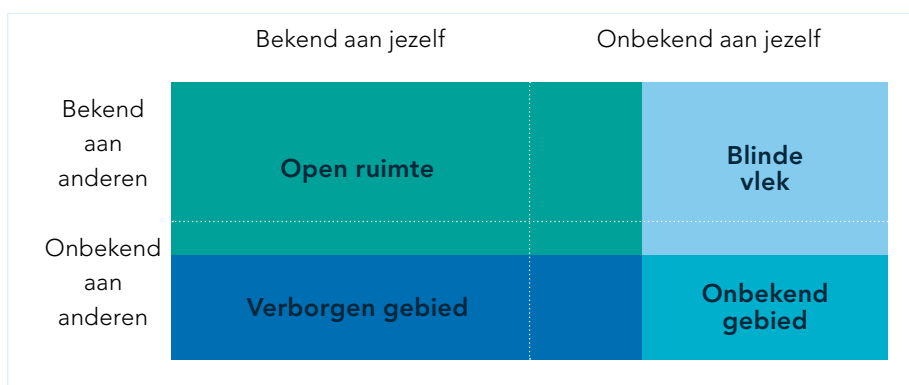
Tabel 1. Asymmetrie van stem en stilte.

Johari venster

Psychologen Joseph Luft en Harry Ingham hebben in 1955 het Johari Venster ontwikkeld. Het venster visualiseert ons zelfbewustzijn in relatie tot anderen met behulp van informatie die al dan niet bekend is aan jezelf en aan anderen. Hierdoor ontstaan er vier kwadranten;

1. De open ruimte
Dit is het gedeelte waar een persoon zichzelf van bewust is en wat anderen ook kennen. Over dit gebied kan dus openlijk gesproken worden.
2. De blinde vlek
Het deel waar een persoon zichzelf niet van bewust is, maar wat anderen wel kennen. Als een persoon zich openstelt voor de feedback van anderen, kan de blinde vlek verkleind worden.
3. Het verborgen gebied (privéruimte)
Het deel waar een persoon zichzelf van bewust is, maar verborgen houdt voor anderen. Enkel als een persoon zich kwetsbaar opstelt door een stukje zelfonthulling, kan dit gebied verkleind worden.
4. Het onbekende gebied
Het deel waar een persoon zowel zelf als anderen geen kennis van hebben. Dit gebied bevat een onbekend potentieel aan informatie, waar op dit moment nog geen communicatie over kan plaatsvinden.

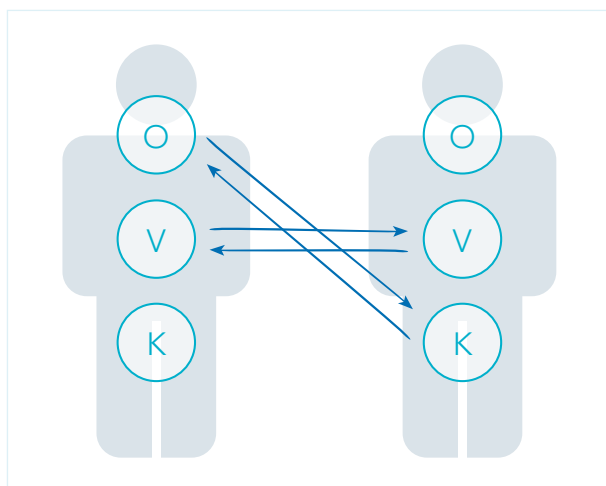
In onveilige situaties wordt het verborgen gebied vaak groter, omdat collega's zich niet open willen of durven te stellen. Anderen ervaren hierdoor de invloed van blinde vlekken meer.



Figuur 5. Johari Venster.

Transactionele analyse en de dramadriehoek

In de modellen en theorie van de Transactionele Analyse (TA) worden psychoanalyse, cognitieve gedragstherapie en groepsdynamica geïntegreerd. De TA beschrijft dat in elk persoon drie zogenoemde rollen verenigd zijn: de ouder, het kind en de volwassene. De ouder-rol wordt gevormd door het denken, voelen en het gedrag dat vroeger is aangeleerd en overgenomen van belangrijke ouderfiguren. De volwassene-rol is het denken, voelen en handelen in het hier en nu op basis van feiten en rationele overwegingen. De kind-rol bestaat tenslotte uit gedrag, gedachten en gevoelens die als kind zijn ontwikkeld. In bepaalde situaties kunnen er triggers zijn waardoor volwassenen onbewust een ouder of een kind-rol gaan aannemen.

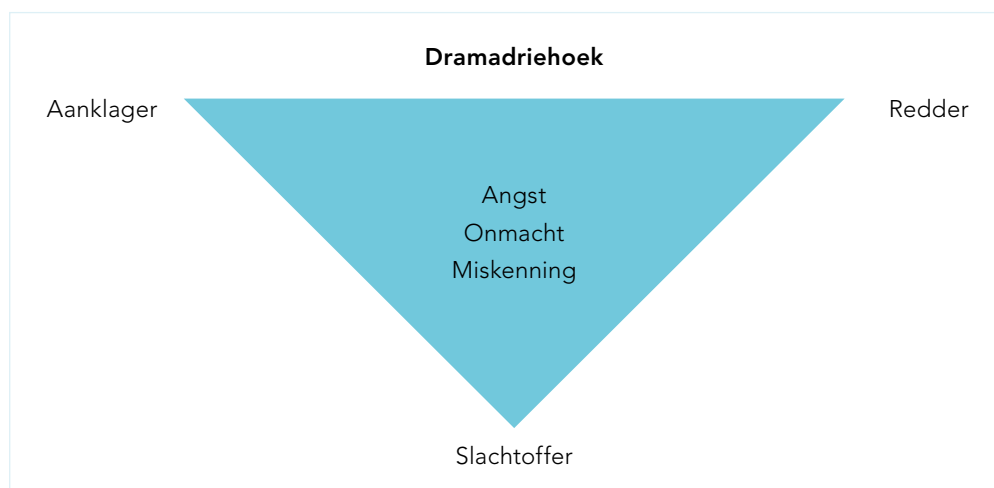


Figuur 6. Transactionele Analyse.

Dramadriehoek

Een van de bekendste modellen uit de Transactionele Analyse is de dramadriehoek, die de rollen (toestand/egopositie) beschrijft die personen aannemen bij angst, onmacht of miskenning:

- Het slachtoffer gedraagt zich hulpeloos en reageert vanuit onmacht. Een zielig slachtoffer activeert een redder, terwijl een slachtoffer juist irritatie oproept bij de aanklager.
- De redder biedt veel en ongevraagd hulp, en neemt hierbij verantwoordelijkheid van een ander over. Dit maakt andere betrokkenen afhankelijk en de redder onmisbaar.
- De aanklager geeft veel commentaar en wijst anderen op hun zwakke plekken. Dit duwt de anderen in een slachtofferrol, maar geeft de aanklager zelf meer eigenwaarde.



Figuur 7. Dramadriehoek.

In onveilig ervaren situaties stappen personen uit zelfbescherming in de dramadriehoek, waarbij ze een van de drie rollen aannemen. De dramadriehoek leidt echter tot niet-constructieve communicatie en samenwerking. De driehoek heeft namelijk een herhalend patroon en bestaat per definitie uit ongelijke rollen, waarbij de een zich meer of minder voelt dan een ander. Het belangrijkste gevolg van de dramadriehoek is echter dat niemand in de dramadriehoek verantwoordelijkheid neemt voor het eigen gedrag, waardoor de situatie blijft bestaan.

Om uit de dramadriehoek te blijven, moeten personen zich kwetsbaar durven opstellen. Het slachtoffer moet zijn eigen verantwoordelijkheid nemen en zich kwetsbaar opstellen door bijvoorbeeld hulp te vragen. De redder moet niet meer doen voor anderen dan afgesproken is en ervoor waken zich onmisbaar te (willen) maken en voelen door taken naar zich toe te trekken. De aanklager moet zich assertiever opstellen door grenzen aan te geven zonder anderen hierbij te kwetsen.

Alle betrokken personen moeten zich dus kwetsbaar opstellen in plaats van primair te reageren vanuit een verminderd zelfbeeld. Voor deze kwetsbaarheid is een veilige omgeving noodzakelijk.

Aankaarten van onveilig opleidingsklimaat

Voordat gewerkt kan worden aan een onveilige situatie moet iemand opstaan die de situatie aankaart. Het aankaarten van een onveilige situatie is per definitie onveilig. Het is daarom belangrijk dat er in en buiten het opleidingsinstituut een veilige schil bestaat waar de veiligheid van de melder en de overige betrokkenen gewaarborgd wordt, denk hierbij aan:

- Vertrouwenspersonen van de afdeling/het ziekenhuis;
- de arts-assistenten vereniging van het ziekenhuis;
- de COC van het ziekenhuis, of regionale COC;
- De Jonge Specialist;
- Het Kennis- en dienstverleningscentrum (KDC) van de Federatie Medisch Specialisten en de LAD;
- de Registratiecommissie Geneeskundig Specialisten(RGS).

Het is belangrijk dat afdelingen, de COC en de raad van bestuur:

1. Zich bewust zijn van hun rol als veilige zone en externe hulpverlener;
2. anticiperen op die rollen;
3. na het bekend worden van problemen de benodigde hulp van externen faciliteren.

Het is hiervoor sterk aan te raden om van tevoren te bepalen welke routes gevolgd kunnen worden, indien een ondergrens ten aanzien van een veilig opleidingsklimaat bereikt is. Bespreek hiervoor met elkaar waar de ondergrens voor specifieke thematiek, of bijvoorbeeld het functioneren van een opleider ligt, en leg vast wanneer de medisch manager, COC en/of RGS benaderd en ingeschakeld moeten worden. Dit zorgt ervoor dat direct de juiste acties ondernomen worden, indien kritieke situaties wat betreft veilig opleidingsklimaat aan het licht komen. Zie als leidraad hiervoor het [Protocol melding opleidingsaangelegenheden van de RGS](#).

Verdere naslag

- Boek: Patrick Lencioni. De vijf frustraties van teamwork EAN: 9789047001966
- Boek: Amy Edmondson. De onbevreesde organisatie EAN: 9789047013280
- Youtube video: [Psychological Safety with Amy Edmonson](#)
- Boek: Douglas Stone. Feedback is een cadeautje EAN: 9789491845369
- Boek: Hans van der Loo & Joriene Beks. Veldgids Psychologische veiligheid EAN: 9789024439812
- Boek: Eric Berne. Games people play. EAN: 9780241257470
- Boek: Stephen Karpman. A game free life. EAN: 9780990586708
- Boek: Rolf Jan den Adel & Michaël Lansbergen. Complexiteit de Baas?! ISBN: 978-90-386-3710-5
- Boek: Moniek de Boer. Het jaar van een a(n)ios. EAN: 9789464315110
- Boek: Jitske Kramer. Deep Democracy, De wijsheid van de minderheid. EAN: 9789462763685

BIJLAGE 4

Samenstelling werkgroep

Personen	Specialisme/regio:	Lid vanuit:
Yvo Smulders (voorzitter)	Interne geneeskunde (OOR NWN)	raad Opleiding
Anu ter Haar	Aios Kindergeneeskunde (OOR Leiden)	De Jonge Specialist
Kirsten Dabekaussen	Aios Heelkunde (OOR NWN)	De Jonge Specialist
Lisa Meekes	Aios Medische microbiologie (OOR ZWN)	AAV ErasmusMC
Bas Verhoeven	Heelkunde (OOR ON)	raad Opleiding
Caroline Visser	Medische microbiologie (OOR NWN)	raad Opleiding
Elgun Zeegers	Orthopedie (OOR NO)	COC-voorzitter
Janielle van der Velden	Kindergeneeskunde (OOR ON)	raad Opleiding
Michaël Lansbergen	Klinische Fysica (OOR NO)	Decaan, coach
Moniek de Boer	Gynaecologie (niet praktiserend)	coach voor a(n)ios
Elise Roerdink	Adviseur	Federatie Medisch Specialisten
Walter ten Eikelder	Adviseur	Federatie Medisch Specialisten