
Aanpak interne agressie & ongewenst gedrag

Deskresearch
Project Tegengaan
grensoverschrijdend gedrag

**Bevorderen sociale en
psychologische veiligheid**



StAZ
Stichting
Arbeidsmarkt
Ziekenhuizen

Inhoud

1.	Inleiding	3
	1.1 Wetenschappelijke context, geldend in het algemeen	3
2.	Een integrale benadering	6
	2.1 Organisatiekader	6
3.	Risicofactoren	9
	3.1 Wat doen andere sectoren?	10
	3.2 Tools en interventies	10
	3.3 Teamscan psychologische veiligheid (Edmondson)	11
4.	Bijlage overzicht tools en interventies	13
	4.1 Matrix voor het invullen van bestaande tools en interventies.	15
5.	Bronnen	16
	Colofon	17

1. Inleiding

In dit document wordt een deel van de opbrengsten beschreven van de deskresearch van het project 'Aanpak interne agressie en ongewenst gedrag' (Werktitel Bevorderen sociale en psychologische veiligheid) bij de deelnemende algemene ziekenhuizen en de universitair medische centra (umc's).

Daarnaast is informatie verzameld over wat er in andere sectoren gedaan wordt op dit gebied. Er zijn gesprekken gevoerd bij de Belastingdienst, het UWV, Jeugdzorgorganisaties, Sociaal werk en gemeenten.

Dit document is vooral gericht op wat er aan kader, tools en interventies voorhanden is bij de deelnemende ziekenhuizen en umc's. Het is niet volledig. Er is een enorm aanbod aan kaders, tools en interventies beschikbaar.

Voor meer informatie over de integrale benadering van sociale en psychologische veiligheid en de onderbouwing en bronnen daarvan, wordt er verwezen naar de andere handvatten en leidraden die het project heeft opgeleverd:

- Integrale benadering bevorderen sociale en psychologische veiligheid
- Begrippenkader normen in de samenwerking
- Begrippenkader vormen van grensoverschrijdend gedrag
- Sjabloon beleid en protocol
- Leidraad leiderschapontwikkeling
- Leidraad leidinggevend
- Teamgerichte ontwikkelroute
- Leidraad medewerkers
- Reactiematrix voor management

Er is getracht een zo praktisch mogelijke ondersteuning te ontwikkelen waar hr afdelingen, bestuurders, leidinggevend, teams en individuen direct mee aan de slag kunnen.

In de bijlage zijn de geïnventariseerde tools en interventies te vinden.

1.1 Wetenschappelijke context, geldend in het algemeen

Het KNAW rapport over sociale veiligheid in de Nederlandse wetenschap is duidelijk (Ellemers et al., 2022). Het is voor elke wetenschappelijke organisatie goed om te investeren in sociale en psychologische veiligheid, zowel voor het welzijn en werkplezier van medewerkers, als voor de kwaliteit van het wetenschappelijke werk. Mensen zijn beter in staat om van elkaar te leren en nieuwe inzichten te ontwikkelen. Ze zijn minder bang om fouten te maken en sneller bereid om nieuwe mogelijkheden te verkennen. Het is keer op keer aangetoond dat dit een randvoorwaarde is voor individuen en teams om effectief samen te werken, te leren en te presteren. Sociale en psychologische onveiligheid zijn dus in strijd met de (wetenschappelijke) kwaliteit.

In het KNAW rapport wordt uitgegaan van de brede definitie van sociale veiligheid, met inbegrip van de betekenis van psychologische veiligheid. Wij hanteren hier sociale en psychologische veiligheid als twee met elkaar samenhangende begrippen, waarbij psychologische veiligheid zich toespitst op wat gewenst is om de visie en ambities te bereiken, en sociale veiligheid gericht is op bescherming tegen ongewenst gedrag en zorg voor de afhandeling en opvang.

Sociale en psychologische veiligheid zijn een centrale voorwaarde voor goede wetenschapsbeoefening. Iedereen in de wetenschap heeft een verantwoordelijkheid om bij te dragen aan gewenst gedrag en productieve relaties op de werkvloer. Sleutelfiguren zoals leidinggevendenden hebben hierin een speciale taak.

Om een eenduidig begrippenkader te hanteren is het ook belangrijk om helderheid en eenduidigheid te hanteren over normen en vormen van grensoverschrijdend gedrag. Op basis van de arbocatalogi '[Dokter Hoe](#)' en '[Beter met Arbo](#)' van de umc's en de algemene ziekenhuizen, en de protocollen en beleidstukken van de deelnemende organisaties, zijn de begrippen op zo'n manier uitgewerkt dat het als basisdocument gebruikt kan worden. Op basis van dit document kunnen bestuur, hr, Arbo en andere stakeholders in gesprek gaan en bepalen wat daarvan past bij de visie en kernwaarden van de organisatie. De begrippen zijn uitgewerkt in de volgende documenten:

- Begrippenkader normen in de samenwerking
- Begrippenkader vormen van grensoverschrijdend gedrag

Voor bestuurders en leidinggevendenden is het van belang in te zetten op cultuurverandering. Ook het KNAW advies zet daar op in. De cultuur op de werkvloer wordt gevormd door het samenspel van alle ongeschreven regels, gewoonten en aannames die het dagelijks gedrag sturen. De cultuur wordt ook in stand gehouden door de systemen die worden ingezet om ongewenst gedrag te corrigeren en bij te sturen. Deze zijn onvoldoende effectief zolang leidinggevendenden niet zichtbaar in actie komen, functionarissen niet goed in staat zijn te helpen bij meldingen en reputatiezorgen de overhand krijgen bij de afhandeling van klachten. Een integrale benadering betekent dus dat zowel de cultuur op de werkvloer als organisatiestructuren en meldingsystemen worden aangepakt.

Maak daarbij gebruik van het document 'Integrale benadering bevorderen sociale en psychologische veiligheid'. Hierin wordt een toelichting gegeven op

de begrippen sociale en psychologische veiligheid en de integrale benadering.

De leidraad voor leiderschapsontwikkeling geeft handvatten voor hr en MD om leiderschapsprogramma's zodanig in te richten dat ze samenhangen met het bevorderen van sociale en psychologische veiligheid en het tegengaan van ongewenst gedrag. De volgende elementen bevorderen de sociale veiligheid en deze zouden moeten worden meegenomen bij het inrichten van interventies:

- Oriëntatie gericht op leren en verbeteren;
- Ondersteuning vanuit de organisatie, leidinggevendenden en collega's;
- Collega's goed kennen.

(O'Donovan and McAuliffe 2020). De integrale benadering sluit hier naadloos op aan.

Cultuurverandering

De ambitie om een cultuurverandering in te zetten betekent dat alle betrokkenen een rol hebben in dit proces. Een bedrijfscultuur wordt immers gedragen door iedere medewerker. Als genoeg personen, partijen en organisaties in het wetenschapsveld hier hun eigen rol in herkennen en oppakken, kunnen zij elkaar helpen om zo'n veelomvattende koerswijziging door te voeren.

Discussiesessies tussen teamleden en leidinggevendenden bevorderen het vertrouwen en de psychologische veiligheid (Roussin 2008). Vanuit de sociale netwerktheorie wordt gesteld dat de mate van ervaren psychologische veiligheid toeneemt naarmate de hoeveelheid communicatie toeneemt (Siemensen et.al. 2009). Dit betekent dat er voor het tegengaan van ongewenst gedrag ruimte gemaakt moet worden om met elkaar in gesprek te gaan en dat te organiseren.

In de volgende documenten zijn handvatten beschreven voor leidinggevendenden, teams en individuele medewerkers.

- Leidraad leidinggevendenden
- Teamgerichte ontwikkelroute
- Leidraad medewerkers

Alle vormen

Belangrijk is om alle vormen van ongewenst gedrag te verminderen. Ook 'kleine' problemen kunnen grote impact hebben. De dagelijkse blootstelling aan kleine speldenprikken zoals ongepaste plagerijen, blijkt op termijn dezelfde effecten te kunnen hebben als een incident waarvan iedereen de ernst onmiddellijk inziet. (KNAW, 2022).

Als niemand iets zegt over kleine ongewenste gedragingen, draagt dit bij aan een cultuur waar weggijken de norm is. En als niet zichtbaar wordt opgetreden tegen gedragsproblemen – of het nu intimidatie, sabotage of discriminatie betreft – brengt dat de boodschap over dat de organisatie blijkbaar geen prioriteit geeft aan een sociaal veilige werkomgeving. Om deze redenen is ervoor gekozen geen onderscheid te maken tussen verschillende vormen van ongewenst gedrag en tussen verschillende groepen gedupeerden.

Het advies is om juist te leren communiceren over kleine ongewenste gedragingen, zodat grotere ongewenste gedragingen minder voorkomen. De onderlinge verbinding wordt namelijk sterker.

2. Een integrale benadering

In het KNAW rapport wordt gesteld dat het willekeurig aanpakken van geïsoleerde onderdelen van de problematiek weinig zin heeft, omdat zoveel krachten bijdragen aan het opkomen en voortduren van ongewenst gedrag.

Daarom kan een sociaal veilige wetenschap en samenwerking in het algemeen alleen duurzaam tot stand gebracht worden door de verschillende krachten in samenhang te bekijken. Een integrale benadering is dus nodig. Een aanpak die betrekking heeft op alle onderdelen van de organisatie, alle actoren en alle vormen van ongewenst gedrag. In de integrale benadering die hier gehanteerd wordt, wordt er niet beperkt tot ongewenst gedrag, maar wordt juist gewenst gedrag als basis genomen.

Sociale en psychologische veiligheid worden hier integraal benaderd door middel van vier pijlers. Vervolgens wordt er beschreven wat de bevindingen zijn van de deskresearch. Hieronder staan de 4 pijlers kort beschreven:

1. Sociaal & psychologisch veilig werken:

Wat willen we samen bereiken? Hoe willen we samenwerken? Hoe stimuleren we dit als organisatie?

2. Risicofactoren en preventie:

Wat zijn omstandigheden waarin de kans op ongewenst gedrag groter is? En wat doen we aan het voorkomen hiervan?

3. Reageren op ongewenst gedrag:

Wat is een gewenste reactie op het moment dat er ongewenst gedrag plaatsvindt? En van wie?

4. Afhandeling en nazorg:

Hoe willen we incidenten afhandelen en welke procedures zijn daarvoor nodig? Hoe bieden we nazorg voor betrokkenen?

2.1 Organisatiekader

Elke organisatie heeft kaders met beleid, protocollen, procedures, systemen en structuren om mensen in de organisatie in staat te stellen samen te werken aan gemeenschappelijke doelen. Het gaat hier om beleid rondom ongewenst gedrag, gedragscodes, huisregels, meldprocedures en procedures over de afhandeling en nazorg. Wat opvalt is:

- Er is een grote verscheidenheid aan definities van ongewenst gedrag, aan perspectieven op het hanteren en bepalen van normen en waarden, en aan manieren om gedragscodes te formuleren, te hanteren en in de praktijk invulling te geven.
- Zichtbaarheid en vindbaarheid van kaders, richtlijnen en procedures is bij alle organisaties iets dat op de radar staat en waar men verbetering in aanbrengt. Veel projectleiders van deelnemende organisaties hebben moeite om zichtbaarheid te vergroten. Dit zou bijvoorbeeld kunnen via een opvallende button op de startpagina van het intranet waarachter een wegwijzer met links naar alle relevante informatie beschikbaar is, maar door bureaucratie en de aanwezigheid van een veelheid aan andere thema's die ook prioriteit hebben, is dit vaak een lastig proces.
- Over het algemeen mist samenhang tussen de visie, ambities, kernwaarden, gedragscodes en de relatie met het voorkomen van, reageren op en afhandelen van ongewenst of grensoverschrijdend gedrag. Wat hierbij helpt is om gebruik te maken van de matrix van de integrale benadering, vanuit de vier pijlers en de vier niveaus binnen de organisatie.
- Visie, ambities, kernwaarden, gedragscodes zijn

vooral beschreven op papier. Organisaties zoeken naar manieren om binnen de hectiek van het werk van papier naar toepassing in de praktijk te komen.

Het organisatiekader

- Er is veel uitgewerkt op het gebied van de afhandeling van grensoverschrijdend gedrag. Protocolen en procedures zijn vooral procedureel en vaak juridisch beschreven. In slechts enkele gevallen is er een meer praktische uitwerking gemaakt.
- Er mist samenhang tussen het gewenste en het ongewenste. Dat heeft te maken met het onbewust zijn van de samenhang.

De organisaties die met behulp van de integrale benadering en de vier pijlers en niveaus in dialoog zijn gegaan over sociale en psychologische veiligheid, krijgen:

- Overzicht en houvast in de complexiteit van het thema. Gedrag is voor veel mensen een lastig begrip, of het nu gewenst of ongewenst is. Professionalisering door kennis en vaardigheden in het gebruik van het begrippenkader helpt. Met name bestuurders en hr afdelingen hebben hier een belangrijke voorlopersrol in, evenals vertrouwenspersonen en ombudsfunctionarissen.
- Meer duidelijkheid over wat doelen, prioriteiten en behoeften zijn op het gebied van sociale en psychologische veiligheid, per pijler en niveau.
- Een bruikbaar positief perspectief dat energie geeft. Het startpunt is immers wat je samen wilt bereiken en hoe je dat wilt doen. Tegelijkertijd is het nodig om duidelijkheid te scheppen over wat niet acceptabel is en wat daar de consequenties van zijn, met een eenduidige afhandeling.
- Inzicht in de samenhang in het bestaande aanbod van tools en interventies waardoor beter zichtbaar is wat welke tool of interventie bijdraagt aan welk doel en doelgroep.

Veel deelnemende organisaties waren bij aanvang van het project al geruime tijd actief met het organiseren van de afhandeling van grensoverschrijdend gedrag en het professionaliseren van

vertrouwenspersonen en collegiale opvang. Het is voor de start van een bewustwordingscampagne immers belangrijk om voorbereid te zijn op een toename van het aantal meldingen.

Het integrale framework toepassen is geen eenvoudige oplossing voor het tegengaan van ongewenst gedrag. Het is een framework dat als kapstok dient voor de doelen, gewenste resultaten, beleid, protocollen, tools, interventies en activiteiten die binnen de organisatie aanwezig zijn.

Bestuurders, leidinggevenden en hr professionals zijn zich vaak onbewust van de mogelijkheden die er zijn om structuur en samenhang aan te brengen. Dit zou elkaar kunnen versterken in plaats van dat er versnippering plaatsvindt van activiteiten op het gebied van tegenwerkend gedrag. Dat wordt mede veroorzaakt door de hoge werkdruk.

Sommige organisaties hebben een gehele afdeling verantwoordelijk voor ombuds- en vertrouwenszaken, andere organisaties moeten het doen met 1 parttime kracht. Andere voorbeelden zijn vertrouwenspersonen zonder direct eigen telefoonnummer of werkplek, zodat telkens gezocht moet worden naar een ruimte om met een melder in gesprek te gaan. Deze voorbeelden zijn inmiddels niet meer van toepassing, maar zijn kenmerkend voor het belang dat aan deze rol toegekend wordt.

Rol van bestuur en hoger management

Vrijwel nergens staan bestuurders en hoger management te trappelen om zelf de dialoog te voeren over hun eigen sociale en psychologische veiligheid. Terwijl dat juist moet gebeuren om wat gewenst is op afdelingen zelf ook te doorleven en om een rolmodel te kunnen zijn. De uitnodiging is om daar werk van te maken.

De hr, Arbo en overige professionals ondersteunen hierbij. Maar ook zij dienen het veranderproces te integreren en te doorleven. Daarom wordt er geadviseerd om als hr/Arbo ook een aantal stappen te doorlopen om te doorleven wat op elk niveau plaatsvindt, vanuit het uitgangspunt 'Practice what you preach'.

3. Risicofactoren

Binnen ziekenhuizen en umc's spelen de volgende risicofactoren een rol:

- Hiërarchie, macht/afhankelijkheid op elk niveau in de organisatie;
- Werkdruk en omgang op persoonlijk, team en leidinggevend niveau;
- Generatieverschillen (elkaar niet begrijpen en beeldvorming over elkaar);
- Weinig eigen regie op inhoud en organisatie van het werk;
- Onduidelijkheid over rollen, taken en verantwoordelijkheden;
- Tolereren dan wel belonen van ongewenst gedrag;
- Sterk hiërarchische organisatiestructuur;
- Gebrekkige of onvoldoende ruimte voor onderlinge gesprekken/communicatie;
- Organisatieveranderingen, veranderingen in het management en in teams.

Voor umc's geldt daarnaast de (individuele) en competitieve wetenschappelijke prestatiedruk. Die prestatiegerichte competitieve cultuur is niet nodig om topwetenschap te beoefenen. Hierin ligt de uitdaging om op een sociaal en psychologisch veilige manier topwetenschap te beoefenen. Meer rolmodellen zijn daarin gewenst.

Macht en afhankelijkheid

Naast de wetenschappelijke en/of medische en de hiërarchische verantwoordelijkheid van leidinggevend, is in het onderwijs ook veel sprake van macht en afhankelijkheid tussen bijvoorbeeld opleider en PhD'er/student. Datzelfde geldt voor verpleging ten opzichte van zorgassistenten en vanuit zorgassistenten ten opzichte van schoonmakers.

Wat opvalt is dat wanneer er aan een functiegroep gevraagd wordt over sociale en psychologische veiligheid, dat iedereen zijn persoonlijke

afhankelijkheidspositie een bepaalde mate van onveiligheid ervaart. Daarbij staan mensen niet stil bij de rol die ze innemen vanuit de machtspositie die zij hebben ten opzichte van anderen die lager in de status pikorde staan. Daar is een wereld te winnen. Richt activiteiten dus niet alleen op de afhankelijkheidspositie, maar neem daarin ook de machtspositie ten opzichte van anderen mee.

Onderlinge communicatie en het openstellen van degene in de machtspositie is daarin belangrijk. Als degenen in de machtspositie zich open opstellen, wordt voor medewerkers in een team de angst voor de macht van de leidinggevende minder (Edmondson, 2002).

Medisch specialisten

In de macht en hiërarchie nemen medisch specialisten een bijzondere plaats in. Artsen in loondienst behoren bij de betreffende organisatie en doen van daaruit mee aan programma's. Vrijgevestigde artsen zijn verenigd en worden vertegenwoordigd vanuit een stafbestuur. Het leiderschap en de begeleiding is vaak dual.

Dialogsessies met medisch specialisten zijn niet anders of specialer dan dialogsessies met andere beroepsgroepen. Het gaat er juist om dat vanuit dezelfde positieve en waarderende insteek het gesprek gevoerd wordt over sociale en psychologische veiligheid en wat wel gewenst is.

Van belang is dat vanuit medische stafbesturen ook de dialoog start over sociale en psychologische veiligheid en dat zij ook meedoen als belangrijke schakel.

3.1 Wat doen andere sectoren?

Er is gesproken met vertegenwoordigers van andere sectoren zoals UWV, de Belastingdienst, gemeente Amsterdam, Sociaal werk en jeugdzorgorganisaties. Het zijn grote organisaties die vrijwel allemaal een afdeling hebben die zich toerust op sociale veiligheid, integriteit, diversiteit en inclusie.

Verschillen bestaan in de mate waarin menskracht, capaciteit en middelen beschikbaar zijn. In een van de organisaties zijn zojuist 50 vertrouwenspersonen opgeleid. Een groot verschil met ziekenhuizen of umc's waar soms slechts een enkele externe vertrouwenspersoon aangesteld is.

Ook het hebben van een centraal ondersteuningspunt voor leidinggevenden en medewerkers, staat of valt met de bemensing en de middelen die daarvoor vrijgemaakt worden.

De zelfinspectietool van de inspectie SZW

Inspectie SZW heeft een zelfinspectietool voor ongewenst gedrag. Daarmee kun je nagaan of beleid op orde is. Met deze tool kijk je naar je eigen organisatie zoals een inspecteur dat doet. Arbo functionarissen zullen de tool wel kennen. De tool is logischerwijs gericht op de risico's.

<https://www.zelfinspectie.nl/zelfinspecties/werk-druk-en-ongewenst-gedrag>

3.2 Tools en interventies

Kennis en vaardigheden ontwikkelen

Er is steeds meer aandacht voor en onderkenning van de noodzaak om met elkaar in gesprek te zijn over hoe er met elkaar omgegaan wordt en het vroegtijdig bespreken van ongemak. Daarvoor zijn trainingen en workshops beschikbaar. Die worden over het algemeen reactief aangeboden.

In leiderschapsprogramma's komt meer aandacht voor het vergroten van sociale en psychologische veiligheid en de rol van de leidinggevende daarin. Dat is een goede zaak. Het advies is medewerkers en

leidinggevenden meer proactief te betrekken en deel te laten nemen aan programma's over gewenste omgang en ongewenst gedrag. Daar is een grote winst te behalen.

Afvinkrisico

Grensoverschrijdend gedrag wordt nog te vaak gezien als iets dat met een eenmalige actie opgelost kan worden. Bijvoorbeeld door iedereen een 'actieve bijstander' training of feedback training te geven. Eenmalige trainingen of interventies hebben een kortdurend effect. Daarom is samenhang tussen alles wat aan persoonlijke, team- en organisatie ontwikkeling gedaan wordt, erg belangrijk. Tegengaan van grensoverschrijdend gedrag is niet af te vinken door een eenmalige tool te gebruiken of interventie uit te voeren, maar vraagt structureel aandacht.

Tools

Er zijn allerhande e-learning modules, apps en tools om ongewenst gedrag en de afhandeling ervan onder de aandacht te brengen. Alle aandacht voor bewustwording van het thema is welkom.

Ook hier geldt dat tools op zichzelf geen nut hebben, maar in samenhang met een gesprek over het thema ontstaat er dialoog en verbinding. Tools en interventies moeten vooral ingezet worden om bewustwording, zelfreflectie en dialoog te versterken. Vandaar uit ontstaat ruimte om vaardigheden te vergroten.

Instrumenten

De RI&E en het MTO zijn instrumenten waarmee gemeten wordt hoe leidinggevenden er met hun teams voor staan rondom de risico's en ongewenst gedrag. Meer handvatten voor de opvolging van de uitkomsten ervan zijn gewenst, maar het is vooral belangrijk dat deze handvatten op een eenduidige manier daadwerkelijk worden toegepast. Er is vaak veel verschil in hoe leidinggevenden hier invulling aan geven.

Duidelijkheid op papier over vormen van grensoverschrijdend gedrag en het hanteren van de norm is niet genoeg. Samen in gesprek gaan, is noodzakelijk. Vaardigheden in het geven van feedback, het

benoemen van ongewenst gedrag en het aangeven van grenzen is op elk niveau van belang.

Er is vooral aandacht voor het versterken, weerbaarder en assertiever maken van degenen in de afhankelijkheidspositie. Terwijl er juist meer aandacht moet gaan naar degene in de machtspositie. Ongewenst gedrag wordt vaak genormaliseerd als zijnde horend bij een persoon of voorstelbaar vanuit de situatie. Maar als je kijkt naar de kernwaarden, wat is dan gewenst gedrag dat hoort bij iemand in een hiërarchische positie in de betreffende situatie? Daar zou het gesprek ook over moeten gaan.

3.3 Teamscan psychologische veiligheid (Edmondson)

Het verbeteren van sociale veiligheid en het tegengaan van ongewenst gedrag, en daarmee het beschermen van medewerkers en leidinggevenden, moet in samenhang gebeuren met het vergroten van psychologische veiligheid. Een hulpmiddel daarvoor is de lijst van Edmondson.

Edmondson (2018) heeft een eenvoudige vragenlijst van zeven items ontwikkeld om de perceptie van psychologische veiligheid te beoordelen. Hoe mensen deze stellingen beantwoorden met eens of oneens, geeft een beeld van de mate waarin ze zich psychologisch veilig voelen:

- Als je een fout maakt in dit team, wordt dat je niet kwalijk genomen.
- Leden van dit team zijn in staat om problemen en lastige kwesties aan de orde te stellen.
- Mensen in dit team accepteren soms dat anderen anders zijn.
- Het is veilig om een risico te nemen in dit team.
- Het is niet moeilijk om andere leden van dit team om hulp te vragen.
- Niemand in dit team zou opzettelijk handelen op een manier die mijn inspanningen ondermijnt.
- Door met leden van dit team samen te werken, worden mijn unieke vaardigheden en talenten gewaardeerd en benut.

De uitkomsten van de stellingen zijn vooral bedoeld om na te denken over de beleving van het team en om nieuwsgierigheid te creëren naar manieren waarop die beleving verbeterd kan worden. Wat kun je doen om psychologische veiligheid te bevorderen?

Hoe creëer je psychologische veiligheid?

Veel van wat nodig is voor het creëren van een psychologisch veilige omgeving, heeft te maken met goede managementpraktijken. Denk hierbij aan het vaststellen van duidelijke normen en verwachtingen zodat er een gevoel van voorspelbaarheid en eerlijkheid is, het stimuleren van open communicatie en het actief luisteren naar medewerkers. Daarnaast is het van belang dat teamleden zich gesteund voelen en waardering en nederigheid tonen wanneer mensen zich uitspreken (KNAW, 2022).

Interventies

Veel aandacht is gericht op bewustwording. Dit is een belangrijke eerste stap, omdat mensen zich hierdoor bewust worden van wat gewenst en ongewenst gedrag is. Zeker wanneer men daarna hierover met elkaar in gesprek gaat. Organisaties zoeken naar manieren om structureel aandacht te houden voor de gewenste omgang.

Daar waar tijd en ruimte is voor de onderlinge omgang en waar de span of control lager is, is meer aandacht voor medewerkers. Voorbeelden zijn het structureel houden van een dagstart of dagevaluatie, al dan niet gebruikmakend van een dialoogkaart die men met elkaar bespreekt.

Interventies kunnen te maken hebben met het stimuleren van gewenst gedrag en het vergroten van de onderlinge omgang. Voorbeelden hiervan zijn:

- Training openhartig communiceren;
- Workshops rondom het versterken van de onderlinge verbinding, doelen en samenwerking.

Interventies kunnen ook gaan over het voorkomen van ongewenst en grensoverschrijdend gedrag en het beperken van de impact ervan. Voorbeelden hiervan zijn:

- Assertiviteit;
- Veerkracht en weerbaarheid;
- Zelfregulatie;
- Feedback geven, ongemak benoemen;
- Het goede gesprek;
- Generatieverschillen (generatietheater);
- Actieve omstanderttrainingen.

Het gaat hier om het reageren/handelen tijdens situaties van ongewenst gedrag. Dit geldt niet alleen voor degene die te maken krijgt met ongewenst gedrag, maar ook voor omstanders/collega's en leidinggevenden die sociale steun kunnen bieden in dergelijke situaties.

Er zijn allerlei redenen waarom men grensoverschrijdend gedrag niet begrenst. Dat heeft vaak te maken met de beleefde afhankelijkheidsrelatie, al dan niet versterkt door persoonlijke omstandigheden en factoren.

De afhandeling en nazorg van incidenten is essentieel. Vaak is er binnen organisaties een vorm van collegiale opvang na incidenten, zoals Peer Support. Dit staat los van de rol van de vertrouwenspersoon.

SoFoKleS heeft de theatervoorstelling Mindlab laten ontwikkelen. Meerdere deelnemende organisaties maken gebruik van regie- of interactief theater om te werken aan bewustwording. Er zijn podcasts (zoals Hete Hangijzers) over sociale veiligheid en er zijn bruikbare rapporten over ongewenst gedrag (zoals de TNO Wegwijzers) verzameld. Voor een volledig beeld van gebruikte bronnen tools, interventies en programma's zie onderstaande bijlage.

4. Bijlage overzicht tools en interventies

Hieronder staat een lijst met tools en interventies die ziekenhuizen en umc's gebruiken. Het is een levend document. Veel deelnemende organisaties zijn zelf nog bezig te inventariseren wat zij allemaal in huis hebben en wat het beste aansluit bij de doelen die ze nastreven.

Er zijn verschillende e-learning programma's en trainingen op de markt. Om te kunnen bepalen of een tool of interventie geschikt is om bij te dragen aan de doelen, is het van belang om de inhoud te vergelijken met de visies, ambities, kernwaarden, leidende principes, gedragscodes en leiderschapsmodellen of -kenmerken van de desbetreffende organisatie. Wat helpt is een overzicht van wat waarvoor geschikt is.

Sluit het aan qua uitgangspunten, taal, insteek etc. bij de visie en kernwaarden en het intern begrippenkader? Keuzes voor tools en interventies worden soms op basis van praktische overwegingen gemaakt, bijvoorbeeld een grote e-learning leverancier met een totaal-aanbod van inhoudelijke modules. In de basis heel

functioneel, maar controleer wel de inhoud voordat modules aangeboden worden. Niet alle inhoud sluit aan bij de visie van elke organisatie.

Er lopen veel programma's en projecten op het gebied van een veilig leer- en werkklimaat. In leiderschapsprogramma's komt steeds meer aandacht voor het onderwerp. Er zijn veel themabijeenkomsten die worden georganiseerd door vertrouwenspersonen.

De namen en contactpersonen staan niet vermeld. Namen van deelnemers aan het hr festival voor en door universitair medische centra zijn wel opgenomen. Het programma is ook openbaar te vinden.

Tool/interventie/programma's	Uitleg
Buddysysteem Reinier de Graaf	Pilot gedraaid met buddysysteem – elke nieuwe medewerker krijgt een buddy waar hij met vragen en opmerkingen terecht kan. De ervaringen zijn positief, omdat het systeem erkent dat het soms lastig is om nieuw te zijn in een werkomgeving.
Peer Support Meerdere ziekenhuizen, waaronder Franciscus Gasthuis & Vlietland	Per vakgroep is er bedrijfsopvang voor de medisch specialist – dit zijn andere medisch specialisten die geïnteresseerd zijn op het gebied van veilig werken en zijn getraind in het aangaan van de dialoog. Dit is een laagdrempelige manier om lastige situaties bespreekbaar te maken.
Gedragscode – praktische handvaten (dialoogkaarten) OLVG Amphia	
InDialoog IZZ - IZZ aanpak InDialoog ZorgSaam Ziekenhuis maakt hier gebruik van	InDialoog is een wetenschappelijk bewezen effectieve teamaanpak van Stichting IZZ om gezonder te werken in de zorg.
Training veerkracht Team Heartbeats – Danielle@teamheartbeats.nl	Met inspirerende theorie en energieke oefeningen worden de 5 bollen van veerkracht behandeld. Deelnemers leren waar zij energie van krijgen in het werk. Hoe ze meer positieve gedachten creëren, die zorgen voor meer positieve gevoelens. Ze leren wat het effect is van hun sociale omgeving.

Tool/interventie/programma's	Uitleg
De Vitale Dappere Dokter Homepage - De Vitale Dappere Dokter	Binnen de opleiding tot medisch specialist is veel aandacht voor de medische competenties, maar dit programma richt zich op persoonlijke ontwikkeling als mens.
Interactieve masterclass: De Vitale Kracht van Opvolgende generaties Aart Bontekoning	Spreker op gebied van generatieverschillen.
Devizion; Communicatie en Gedragsbeïnvloeding! Devizion - moving people - Servaas van der Zijden	Training met acteur en psycholoog over effectieve communicatie om hulp te bieden bij lastige gesprekken.
Mentale veerkracht Micheal Kortekaas	De drie grote thema's binnen Mentale (veer)Kracht komen aan het licht: 1. Presteren onder druk (bv werkdruk) 2. Omgaan met verandering, teleurstelling en tegenslag 3. Volhouden oftewel gedragsverandering Vanuit deze concepten maakt inspirerende spreker Michael Kortekaas de verbinding naar excelleren, werkgeluk, persoonlijk leiderschap en teamperformance en duurzame High Performance.
Cross mentoring programma Ilja Swets, Amsterdam UMC	Diversiteit en Inclusie (D&I) is een belangrijk thema. Een van de initiatieven om D&I te bevorderen is het Cross Mentoring Programma, waarin ambitieuze en getalenteerde medewerkers met een andere culturele achtergrond worden gementord door ervaren collega's in een managementpositie. De mentees worden ondersteund bij de individuele loopbaan, de mentoren leren hierbij meer over inclusief leiderschap, en de organisatie leert over institutionele verandering.
2DaysMood metingen https://2daysmood.com/	Slimme tool voor het afnemen van een MTO gebruikt door ZorgSaam, periodiek pulse metingen.
Workshop ongewenst gedrag OLVG	Workshop waarin medewerkers leren hoe ze met ongewenst gedrag kunnen omgaan.
Teamspirit bijeenkomsten OLVG	Bijeenkomsten waarin teams samenkomen om stil te staan bij de kracht van het team.
Dialogosessies Reinier de Graaf	Gesprekken over verschillende thema's binnen psychologische veiligheid.
Interactief theater Reinier de Graaf	Theater dat voorbeelden van ongewenst gedrag laat zien.
#zouikwatzeggen app VU en Amsterdam UMC	App waar medewerkers een melding kunnen maken van ongewenst gedrag.
Zeepkistsessie Reinier de Graaf	Het gesprek aangaan over een bepaald onderwerp waarbij de spreker op een "zeepkist" staat en zich uitspreekt.
Kwaliteitswaaiër Jeroen Bosch Ziekenhuis	Hoe te handelen bij ongewenst gedrag als het jezelf overkomt, als je het ziet gebeuren, als je de veroorzaker bent, als je leidinggevende bent.
Gedragscode Amsterdam UMC, OLVG	Gedragscode waarin duidelijk een positieve insteek vanuit de kernwaarden zichtbaar is.
QR-code MIM Amphia Ziekenhuis	Laagdrempelige manier om melding te maken.
Tentoonstelling "Komt een mens bij de dokter" Amphia	Bewustwording van gewenst gedrag.
Deep democracy Human dimensions, Jitske Kramer	Kampvuurgesprekken, de wijsheid van de minderheid, manieren om alle meningen en perspectieven inzichtelijk te maken.
Lean Management programma Instituut Verbeeten	Lean Verbeeten is een kennis- en opleidingsinstituut op het gebied van lean management en verbeteren in de gezondheidszorg. Zij verzorgen opleidingen, trainingen en kennissessies m.b.t. continu verbeteren voor alle betrokken medewerkers in deze sector.
Dialogokaarten Hans van der Loo Wordt bijv. gebruikt door OLVG.	Dialogokaarten om in gesprek te gaan over gewenst en ongewenst gedrag op de werkvloer.
Aantrekken en behoud van medewerkers van alle generaties Defnie Clausing/ Management Development adviseur Erasmus MC Deelnemer hr Festival Universitair Medische Centra	Project om een omgeving te creëren die medewerkers in staat stelt hun werk effectief, slimmer en met plezier te doen, ook in een krimpende arbeidsmarkt. Hoe sluit je aan op de behoefte van medewerkers in een tijd waarin er wel 5 generaties op de werkvloer zijn?
De medewerker centraal (MUMC+) Britt Dear en Zlata Mujagic Deelnemer hr Festival Universitair Medische Centra	Team 'Met Hart voor Jou' levert in het MUMC+ een fundamentele bijdrage om een goede, aantrekkelijke, moderne en warme werkgever te zijn.

Er zijn natuurlijk veel meer tools en interventies. Wat helpt is om bestaand en gewenst aanbod in een matrix te zetten en op die manier overzicht te geven, zodat er een selectie gemaakt kan worden die bijdraagt aan het doel van het team.

4.1 Matrix voor het invullen van bestaande tools en interventies

Je ziet hieronder de bovenstaande tools in interventies in een overzicht.

di. Welke tools en interventies gebruiken ziekenhuizen al?				
	 SOCIAAL VEILIGE ZORG	 RISICO'S EN PREVENTIE	 REAGEREN OP ONGEWENST GEDRAG	 AFHANDELEN EN NAZORG
 BESTUUR	Gedragscode gewenst gedrag Metingen SV en PV door Effectory en 2DaysMood	Aantrekken en behoud van medewerkers van alle generaties	Rode en gele kaarten #Zoukwatzeggen App E-learning ongewenst gedrag Van Oss	
 LEIDING	Cross Mentoring Programma Deep Democracy gesprekken Teamspirit-bijeenkomsten Zeeplaktsessies	Lean Management programma		
 TEAM	Communicatie en gedragsbeïnvloeding door 'Devizion' Dialogosessies psychologische veiligheid InDialog door IZZ Fun & Veerkracht		Interactief theater 'komt een mens bij de dokter' Workshop ongewenst gedrag	Training collegiale opvang
 PERSOONLIJK	Lezing mentale veerkracht door Michael Kortekaas De Vitale Dappere Dokter Buddysysteem	Interactieve masterclass: De Vitale Kracht van Opvolgende Generaties door Aart Bontekoning Dialogokaarten De medewerker centraal	Kwaliteitswaaier QR-code MIM (melding incident medewerkers) Peer Support systeem	

Bron: Bureau Dinsdag

5. Bronnen

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

Edmondson, A. C. (2002). The local and variegated nature of learning in organizations: A group-level perspective. *Organization science*, 13(2), 128-146.

Ellemers, Et al. Sociale veiligheid in de Nederlandse wetenschap Van papier naar praktijk. Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen (2022).

O'donovan, R., & Mcauliffe, E. (2020). A systematic review of factors that enable psychological safety in healthcare teams. *International journal for quality in health care*, 32(4), 240-250.

Roussin, C. J. (2008). Increasing trust, psychological safety, and team performance through dyadic leadership discovery. *Small Group Research*, 39(2), 224-248.

Siemsen, E., Roth, A. V., Balasubramanian, S., & Anand, G. (2009). The influence of psychological safety and confidence in knowledge on employee knowledge sharing. *Manufacturing & Service Operations Management*, 11(3), 429-447.

Colofon

Dit project is tot stand gekomen met subsidie van het Ministerie van VWS en is uitgevoerd door de StAZ.



Ministerie van Volksgezondheid,
Welzijn en Sport



StAZ
Stichting
Arbeidsmarkt
Ziekenhuizen

In de Stichting Arbeidsmarkt Ziekenhuizen (StAZ) maken werkgevers- en werknemersorganisaties in de ziekenhuisbranche zich samen sterk voor een aantrekkelijke arbeidsmarkt in de in ziekenhuizen, revalidatiecentra en categorale instellingen. De StAZ zet actuele thema's uit de arbeidsmarkt op de kaart en streeft naar een aantrekkelijke ziekenhuisbranche met medewerkers en organisaties die fit zijn voor de arbeidsmarkt. Wilt u meer informatie over de StAZ? Bezoek dan onze website op www.staz.nl.

Onderzoek en begeleiding

dinsdag.nl

Vormgeving

Sieneke Spiegel: www.studiosien.nl

Vragen of opmerkingen?

Vragen, tips of opmerking zijn altijd welkom via staz@caop.nl.

Disclaimer en copyright

Voor aansprakelijkheid en auteursrecht verwijzen wij naar de informatie zoals te vinden op www.staz.nl.

© Stichting arbeidsmarkt ziekenhuizen
september 2023

Contact

Lange Voorhout 13
Postbus 556
2501 CN Den Haag