



Federatie
**Medisch
Specialisten**

TOOLBOX

Zelfevaluatie-instrument veilig opleidingsklimaat (ZIVOK)



COLOFON

Toolbox 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

© Federatie Medisch Specialisten maart 2025. 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.

Toolbox

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.

DEEL 1

Praktische handleiding voor gebruik van het Zelfevaluatie-instrument

In dit document worden de afzonderlijke stappen van het zelfevaluatietraject geschetst, die je als vakgroep, afdeling of team samen gaat doorlopen. DEEL 2 t/m 6 van de toolbox bieden ondersteuning om iedere stap goed te kunnen doorlopen.

DOORLOOPTIJD

De onderstaande stappen kunnen doorlopen worden in drie bijeenkomsten. In tabel 1 staat weergegeven in welke bijeenkomst welke stap(pen) doorlopen dienen te worden.

Advies: leg tijdig de drie gezamenlijke bespreekmomenten vast in de agenda, om te waarborgen dat alle benodigde deelnemers betrokken kunnen zijn.

Vorbereiding	Bijeenkomst 1	Bijeenkomst 2	Bijeenkomst 3
Stap 1	Stap 2	Stap 4	Stap 6
	Stap 3	Stap 5	

Tabel 1. Doorlooptijd zelfevaluatietraject

VOORBEREIDING

Stap 1: Bakende kaders af (actie: initiatiefnemers).

Bepaal wie tot de groep gerekend worden die gaan deelnemen aan het zelfevaluatieproces en houd met die groep een voorbespreking. Bespreek hierbij de volgende vraagstukken:

Is iedereen bereid zich te committeren aan de evaluatie en het werken aan verbetering?

Elk lid van een groep heeft, bewust of onbewust, invloed op de veiligheid van het klimaat. Het is daarom belangrijk te verifiëren dat alle deelnemers bereid zijn zich voor dit traject open te stellen en actief te participeren. Als er sprake is van twijfel, onverschilligheid, of zelfs weerstand, is het van belang de reden daarvan te adresseren voordat met het traject wordt gestart.

Welke onafhankelijke persoon gaat het proces begeleiden en wat wordt van deze persoon verwacht?

We raden aan de resultaten (anoniem) te laten verwerken en terugkoppelen door een onafhankelijke derde. Afhankelijk van de situatie kan het raadzaam zijn ook het verbetertraject te laten begeleiden. Bespreek met de groep bij welke onderdelen men begeleiding zou willen en welke kenmerken en expertise de begeleider zou moeten bezitten. Is er wellicht voorkeur voor een man of vrouw, of voor iemand van binnen of buiten de eigen organisatie? Gaat het alleen om procesbewaking, of ook het (mede) bewaken van de veiligheid tijdens gesprekken en tijdens het verbetertraject in het algemeen? Of is er mogelijk behoefte aan actieve coaching?

Maken we onderscheid in functiegroepen?

Het is mogelijk dat de resultaten verschillen tussen verschillende functiegroepen binnen de afdeling. Inzicht in deze verschillen kan het gesprek verdiepen. Op het invulformulier kan daarom de functie worden vermeld. Het is belangrijk vooraf te bespreken of er wel of geen gebruik zal worden gemaakt van deze mogelijkheid. We adviseren dit alleen te doen als de afzonderlijke functiegroepen groot genoeg zijn om anonimiteit te waarborgen.

1. ZELFEVALUATIE

Stap 2: Vul het ZIVOK-instrument in (actie: deelnemende groep).

Alle deelnemers vullen aan de hand van de zelfevaluatie-tabel (DEEL 2) anoniem het invulformulier (DEEL 3) in en leveren deze anoniem in bij de procesbegeleider. Bij de niveaus 2 en 4 (reactief en proactief) zijn geen nadere voorbeelden gegeven in de tabel. Deze niveaus kiest men als noch het onderliggende, noch het bovenliggende niveau geheel van toepassing is.

Stap 3: Verwerk de resultaten (actie: procesbegeleider).

De procesbegeleider verwerkt de resultaten in het Excel-bestand (DEEL 4) en bereidt een reflectiegesprek voor met behulp van het resultaatformulier (DEEL 5).

2. REFLECTIEGESPREK

Stap 4: Bespreek de resultaten (actie: deelnemende groep en procesbegeleider).

Organiseer een reflectiegesprek met alle deelnemers gezamenlijk. In de bespreking wordt gereflecteerd op de resultaten. Wat valt op? Wat gaat goed en wat zou kunnen worden verbeterd? Hoe kan het (deel)resultaat worden verklaard? Zijn er relevante verschillen tussen subgroepen aan te wijzen? Aan welk(e) doel(en) wil de groep gaan werken?

De procesbegeleider draagt zorg voor terugkoppeling van de resultaten, bewaakt de veiligheid en vraagt door wanneer het gesprek niet goed op gang komt of te veel aan de oppervlakte blijft.

Stap 5: Maak een verslag van de bespreking (actie: procesbegeleider).

Vul het resultaatformulier (DEEL 5) aan met wat er is besproken in het reflectiegesprek. Het verslag bevat minimaal de genoemde verklaringen voor de resultaten en de voorgestelde verbeterdoelen van de groep.

3. ACTIEPLAN OPSTELLEN

Stap 6: Breng focus aan en stel een actieplan op (actie: deelnemende groep, eventueel procesbegeleider).

Organiseer een vervolgbijeenkomst waarin de groep (desgewenst met hulp van de procesbegeleider) gezamenlijk het verbetertraject verder concreet maakt. Probeer niet alles tegelijk op te pakken, maar kies een duidelijke focus. Beschrijf een SMART¹ geformuleerd actieplan en houd de voortgang daarvan bij aan de hand van het bijgeleverde Excel-bestand (DEEL 6).

Hierbij kunnen onderstaande vragen behandeld worden:

- Welk resultaat willen we behalen?
- Welke concrete actie(s) gaan we ondernemen om het doel te bereiken?
- Wat is daarvoor nodig?
- Hoe bewaken we de veiligheid tijdens het traject? Welke afspraken maken we over de omgang met elkaar?
- Wie is waarvoor verantwoordelijk?
- Wanneer wordt dit traject afgerond?
- Wanneer is de (tussen)evaluatie?
- Hoe bepalen we of we tevreden zijn met het resultaat?

In DEEL 7 van de toolbox zijn per domein voorbeelden van bruikbare werkvormen en best practices beschreven om de verbeteracties concreet vorm te geven.

TIPS VOOR HET ZELFEVALUATIEPROCES

De positieve benadering

Besteed tijdens de bespreking van de resultaten ook aandacht aan de zaken die goed gaan, zoals het Safety-II perspectief voorschrijft. Dit is een actuele benadering van het veiligheidsdenken in ziekenhuizen, die uitgaat van een positieve benadering: 'Dat wat dagelijks goed gaat wordt zichtbaar gemaakt en versterkt'. Dit zal het enthousiasme en de intrinsieke motivatie van de groep vergroten om structureel de veiligheid van het opleidingsklimaat te verbeteren.

¹ Specifiek, Meetbaar, Realistisch, Acceptabel, Tijdgebonden

Kiezen voor een focus

Het ZIVOK kan identificeren binnen welke domeinen het op dat moment al heel goed gaat, en waar verbetering het meest nodig, wenselijk en/of mogelijk is.

- Ga niet aan alle aspecten van een veilig opleidingsklimaat tegelijkertijd werken, maar richt de aandacht per periode op één of enkele aspecten. Dit hoeft niet per definitie datgene te zijn waarop het minst positief wordt gescoord. Kijk bijvoorbeeld ook naar onderwerpen waar momenteel binnen de instelling al doelen en/of acties voor gepland zijn.
- Zorg bij het kiezen van verbeterdoelen voor een breed draagvlak onder hen die het ZIVOK hebben ingevuld.

SMART verbeterdoelen en -cyclus

Het is van belang de verschillende stappen van de gebruikelijke verbetercyclus te doorlopen en concrete doelen en acties te verwoorden in een verbeterplan. Formuleer ook voor de zachte aspecten de doelen zo SMART mogelijk, om duidelijke acties aan te kunnen wijzen en evalueren.

Aanstellen van verantwoordelijken

Het is van belang om een verantwoordelijke aan te wijzen voor het verbeterplan en de acties ervan. Ten behoeve van een breed draagvlak en voldoende input is aan te raden om niet één iemand (hoofd)verantwoordelijke te maken, maar enkele personen aan te wijzen.

Betrek het leerhuis

Het is altijd het advies om het leerhuis van het eigen instituut te betrekken bij verbeterplannen. Hier is een hoop kennis en expertise aanwezig en het is uiteraard niet nodig voor elke (vak)groep om het wiel zelf uit te vinden.



Download de praktische handleiding voor gebruik van het ZIVOK.

DEEL 2

De zelfevaluatietafel

	ONTKENNEND 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	<p>Veilig leren en opleiden behoeft geen speciale aandacht, want als het niet goed was zouden we het wel weten.</p> <p>“We zijn zelf ook zo opgeleid vroeger en daar is niks mis mee.”</p> <p>“Het artsenvak is een zwaar, stressvol vak dat vraagt om een harde aanpak.”</p>		<p>Veilig leren en opleiden is een thema dat af en toe langskomt bij evaluaties van de opleiding.</p> <p>Men is zich bewust van het belang van dit thema, maar het is niet helder wie verantwoordelijk is voor verbeteracties.</p>		<p>Aandacht voor veilig leren en opleiden is een belangrijk thema bij alles wat we doen. Ook als we denken dat het klimaat veilig is, is het belangrijk dit te blijven toetsen.</p> <p>We evalueren systematisch wat we kunnen doen om het klimaat zo optimaal mogelijk te laten zijn en leggen vast wie verbeteracties oppakt.</p>
1.2 Vrijheid en wederkerigheid in communicatie	<p>Er is geen ruimte voor opmerkingen, vragen en meningen indien hier niet expliciet door stafleden of afdelingsleiding om gevraagd wordt.</p> <p>Degene die een mening of feedback geeft, krijgt een reactie die op de persoon gericht is, of wordt hierin genegeerd of gepasseerd.</p>		<p>De mening van niet-stafleden wordt alleen bevestigd tijdens georganiseerde bijeenkomsten, zoals een opleidingsvergadering.</p> <p>Terugkoppeling op gegeven en ontvangen meningen/feedback wordt slechts situationeel gegeven.</p>		<p>Iedereen wordt actief in besluitvormingsprocessen betrokken en er is sprake van respectvolle communicatie tussen iedereen. Iedereen voelt zich vrij zijn/haar mening te uiten en geeft het aan als bepaald gedrag als onprettig wordt ervaren.</p> <p>Er wordt teruggekoppeld hoe gegeven en ontvangen feedback wordt verwerkt.</p>

	ONTKENNEND Onveilig	REACTIEF Veiligheid niet op orde	BEREKENEND Klimaat neutraal	PROACTIEF Veiligheid op orde	VOORUITSTREVENDE Structureel veilig klimaat
1.3 Transparantie	<p>Rollen, functies, verantwoordelijkheden en organisatiestructuren zijn onduidelijk. Het is niet bekend hoe besluiten tot stand komen.</p> <p>Er zijn hier veel ongeschreven regels over wat de norm is.</p>		<p>Rollen, functies, verantwoordelijkheden en organisatiestructuren zijn beschreven, maar lastig vindbaar. Het is niet altijd duidelijk of besluiten ook worden nageleefd.</p> <p>Er is weleens discussie over niet nakomen van gemaakte afspraken, zonder dat er iets verandert.</p>		<p>In een startgesprek wordt uitgelegd hoe taken, rollen en verantwoordelijkheden zijn verdeeld en hoe wordt omgegaan met zelfstandigheidsniveaus. Dit is vastgelegd en makkelijk terug te vinden.</p> <p>Gemaakte afspraken worden nagekomen. Inspraak- en bezwaarprocedures zijn helder.</p>
1.4 Gelijkwaardige bejegening	<p>De mening van a(n)ios is niet relevant. Deze is nog in opleiding dus weet er sowieso minder van.</p>		<p>Er is ruimte voor a(n)ios om een mening te geven, maar er wordt niet vaak actief om gevraagd.</p>		<p>Alle meningen worden serieus genomen, actief bevestigd en vormen de basis voor weloverwogen besluiten in belang van zowel afdeling als opleiding.</p> <p>Soms wordt bewust als eerste gevraagd naar de mening van de a(n)ios.</p>

	ONTKENNEND Onveilig	REACTIEF Veiligheid niet op orde	BEREKENEND Klimaat neutraal	PROACTIEF Veiligheid op orde	VOORUITSTREVENDE Structureel veilig klimaat
2. Procedures en structuren					
2.1 Omgang met incidenten en complicaties	<p>Incidenten of complicaties worden niet besproken.</p> <p>Medewerkers stellen zich niet toetsbaar en/of kwetsbaar op.</p> <p>Medewerkers durven niet te melden.</p> <p>Er is sprake van een onduidelijk of inconsistent meldingssysteem en analyse. De opvolging ontbreekt vaak.</p>		<p>Incidenten of complicaties worden, afhankelijk van wie het is en waar het om gaat, besproken op de afdeling.</p> <p>Medewerkers kunnen zich kwetsbaar opstellen als de setting daarnaar is.</p> <p>Er is een meldsysteem dat klachten/incidenten/complicaties structureel analyseert en er worden acties aan verbonden.</p>		<p>Er is een open cultuur waarbij medewerkers zich kwetsbaar durven opstellen. Dingen die misgaan op individueel-, groeps-, of organisatieniveau worden gezien als leermoment voor de hele afdeling/organisatie en ook dusdanig plenair besproken.</p> <p>Er is een geborgde systematiek voor veilig melden en opvolgen van incidenten.</p> <p>Dit is bij iedereen bekend en er wordt lering getrokken, zodat incidenten in de toekomst voorkomen worden.</p>

	ONTKENNEND Onveilig	REACTIEF Veiligheid niet op orde	BEREKENEND Klimaat neutraal	PROACTIEF Veiligheid op orde	VOORUITSTREVENDE Structureel veilig klimaat
2.2 Omgang met ongewenst gedrag	<p>Er is geen systeem voor veilig melden van gedragsincidenten.</p> <p>Het is gebruikelijk om ongewenst gedrag te verbloemen, of niet te melden. Dit kan immers van negatieve invloed zijn op je beoordeling of imago.</p> <p>“Dat komt hier niet voor.”</p>		<p>Er is een systeem voor veilig melden van gedragsincidenten (bijvoorbeeld bij een vertrouwenspersoon) en dit is bij iedereen bekend.</p> <p>Soms wordt ongewenst gedrag besproken en wordt daar ook iets mee gedaan. Verbeteracties worden niet systematisch teruggekoppeld.</p> <p>“Ongewenst gedrag komt overal weleens voor. Daar moet je weerbaar tegen worden.”</p>		<p>Er is een geborgde systematiek voor veilig melden en opvolgen van gedragsincidenten. Dit is bij iedereen bekend en er worden indien nodig gewogen consequenties verbonden aan het ongewenst gedrag. De conclusies en vervolgacties na melden worden teruggekoppeld aan de melder.</p> <p>Alles is veilig bespreekbaar en draagt bij aan de vorming en ontwikkeling van zowel a(n)ios als supervisor(en), alsook het leerklimaat als geheel.</p> <p>Alhoewel ongewenst gedrag nooit helemaal te voorkomen is, wordt meteen actie ondernomen als een situatie zich voordoet.</p>

	ONTKENNEND Onveilig	REACTIEF Veiligheid niet op orde	BEREKENEND Klimaat neutraal	PROACTIEF Veiligheid op orde	VOORUITSTREVENDE Structureel veilig klimaat
3. Rol/gedrag van leidinggevenden					
3.1 Zichtbaar gedrag van leidinggevenden	<p>A(n)ios worden met minder respect behandeld dan supervisors, zij zijn immers nog in opleiding.</p> <p>“Je laat het wel uit je hoofd om een leidinggevende ergens op aan te spreken.”</p>		<p>A(n)ios worden door de meeste supervisors respectvol behandeld en serieus genomen. Er zijn afspraken gemaakt over hoe we met elkaar omgaan. Die staan op papier en de meesten houden zich eraan.</p> <p>“Of ik een leidinggevende durf aan te spreken hangt af van wie het betreft.”</p>		<p>‘Uitspreken, bespreken, afspreken, aanspreken’ is het adagium van de afdeling. Positieve en negatieve gedragingen worden respectvol besproken op het moment dat het gesignaleerd wordt.</p> <p>“Leidinggevenden vragen zelf om feedback en bespreken het openlijk als zij iets niet goed hebben aangepakt.”</p>
3.2 Voortgangsgesprekken en beoordelingen	<p>Het is niet duidelijk hoe en wanneer de voortgangsgesprekken plaatsvinden.</p> <p>Het is niet transparant op basis van welke criteria en informatie een beoordeling tot stand komt.</p>		<p>Geen bericht is goed bericht. A(n)ios kunnen verrast worden in positieve en negatieve zin. Evaluatiemomenten worden niet aansluitend aan de activiteiten gehouden.</p> <p>Voortgangsgesprekken worden gepland, maar worden nog weleens afgezegd.</p>		<p>De voortgangsgesprekken vinden structureel plaats en hier zijn beide partijen ook volledig voor vrij geroosterd.</p> <p>De voortgang is objectief meetbaar en subjectief te evalueren vanuit beide partijen op een gelijkwaardige manier. Het is vooraf duidelijk waarop je wordt beoordeeld.</p> <p>Er is ruimte voor het bespreken van individuele wensen van de lerende, de opleider denkt hierin ook proactief mee.</p>

	ONTKENNEND Onveilig	REACTIEF Veiligheid niet op orde	BEREKENEND Klimaat neutraal	PROACTIEF Veiligheid op orde	VOORUITSTREVENDE Structureel veilig klimaat
3.3 Diensten	<p>In de diensten is er weinig aandacht voor of de aios binnen de grenzen van zijn/haar competenties kan werken.</p> <p>Er is weinig steun vanuit de achterwacht bij problemen in de dienst, zoals meningsverschillen met andere disciplines of complexe casuïstiek.</p> <p>De aios voelt zich aan het lot overgelaten en moet maar afwachten of er voldoende steun komt als die echt nodig is.</p> <p>De achterwacht komt niet in huis, ook niet als de aios evident in de problemen zit.</p>		<p>Er is een open houding vanuit de staf om problemen tijdens de diensten te bespreken.</p> <p>Als de aios het expliciet aangeeft, is de achterwacht bereid te helpen bij het oplossen van problemen in de dienst, door zelf te gaan bellen of in huis te komen.</p>		<p>Aios krijgen specifieke handvatten over wanneer ze worden geacht hulp van de achterwacht in te roepen.</p> <p>Achterwachten gaan aan het eind van de dag pas naar huis als ze gecheckt hebben dat het goed loopt in de dienst.</p> <p>Achterwachten bieden spontaan aan om een probleem actief op te lossen of in huis te komen bij grote problemen of drukte.</p> <p>Achterwachten moedigen aios aan vragen te stellen en onzekerheden te delen.</p>

	ONTKENNEND Onveilig	REACTIEF Veiligheid niet op orde	BEREKENEND Klimaat neutraal	PROACTIEF Veiligheid op orde	VOORUITSTREVENDE Structureel veilig klimaat
4. Rol/gedrag van collega's					
4.1 Sociale/groeps-cohesie	<p>Namen en achtergronden van a(n)ios zijn niet bekend bij de staf, alsook de leerdoelen niet.</p> <p>Er heerst een competitieve en ieder- voor-zich sfeer.</p> <p>Er worden geen gezamenlijke sociale activiteiten georganiseerd. Als er een sociale activiteit plaatsvindt, wordt deze georganiseerd voor een bepaalde subgroep.</p> <p>"Als je anders bent dan de rest hoor je er niet echt bij en kun je je maar beter aanpassen."</p>		<p>Iedereen is in principe welkom op de afdeling en er wordt rekening met elkaar gehouden.</p> <p>Bepaalde mensen worden (mogelijk onbewust) onvoldoende betrokken bij de groep.</p> <p>"Om erbij te horen moet je je een beetje aanpassen aan de populaire mensen."</p>		<p>Iedereen kent elkaar, en elkaars leerdoelen, waar nodig.</p> <p>Er worden regelmatig sociale activiteiten georganiseerd waarbij iedereen wordt uitgenodigd, onafhankelijk van positie of rol.</p> <p>Er is interesse in de achtergrond van nieuwe leden van de groep. Als iemand zich niet serieus genomen of buitengesloten voelt, kan dit besproken worden.</p> <p>"Iedereen hoort erbij. Diversiteit maakt ons team sterker."</p>

	ONTKENNEND Onveilig	REACTIEF Veiligheid niet op orde	BEREKENEND Klimaat neutraal	PROACTIEF Veiligheid op orde	VOORUITSTREVENDE Structureel veilig klimaat
4.2 Zichtbaar gedrag van collega's	<p>"Er worden weleens harde grappen gemaakt. Dat is humor en daar moet je tegen kunnen."</p> <p>Er wordt vaak over elkaar geroddeld.</p>		<p>"We lachen met, maar ook weleens om elkaar."</p> <p>Als er een grap wordt gemaakt ten koste van iemand, wordt er niet altijd ingegrepen.</p> <p>De afspraak is dat er niet wordt geroddeld, maar het komt toch weleens voor.</p>		<p>"We hebben veel plezier met elkaar."</p> <p>Er is geen pestgedrag, of humor die ten koste gaat van een ander. Is dit wel aan de orde, dan wordt er direct ingegrepen.</p> <p>Roddelen wordt niet getolereerd. Het is beter om elkaar direct aan te spreken.</p>



Download de zelfevaluatietafel.

DEEL 3

Het ZIVOK scoreformulier

DATUM: AFDELING: FUNCTIE:

Kruis aan de hand van de zelfevaluatie-tabel in onderstaand formulier het veiligheidsniveau aan dat je het meest van toepassing vindt op de afdeling die je evalueert.

	Ontkennend	Reactief	Berekenend	Proactief	Vooruitstrevend
Domein 1: Normen en waarden					
Prioriteit en verantwoordelijkheid					
Vrijheid en wederkerigheid in communicatie					
Transparantie					
Gelijkwaardige bejegening					
Domein 2: Procedures en structuren					
Omgang met incidenten en complicaties					
Omgang met ongewenst gedrag					
Domein 3: Rol/gedrag van leidinggevenden					
Zichtbaar gedrag van leidinggevenden					
Voortgangsgesprekken en beoordelingen					
Diensten					
Domein 4: Rol/gedrag van collega's					
Sociale/groepscohesie					
Zichtbaar gedrag van collega's					



Download het ZIVOK scoreformulier.

DEEL 4

Het scoreverwerkingsdocument

Download het scoreverwerkingsdocument [via deze link](#) of scan de QR-code.



Download het
scoreverwerkingsdocument.

DEEL 5

Het resultaatformulier

Resultaat	Verklaring resultaat	Voorgestelde verbetering
Domein 1: Normen en waarden		
<p>Voorbeeld: In Domein 1 bij Normen en waarden is de score 3. Dit betekent dat het veiligheidsniveau hier 'Berekenend' is.</p> <p>Er kan ook een verschil zijn tussen de score van de staf en de aios. Bijvoorbeeld een stafscore van 4 (veiligheidsniveau proactief) en een aios score van 2 (veiligheidsniveau reactief)</p>	<p>Voorbeeld: Iedereen kent ongeveer de normen en waarden van hoe we op de afdeling met elkaar omgaan, maar daarover praten we nooit openlijk. Veel blijft impliciet. Over het algemeen doen zich geen problemen voor. Als nieuwe aios word je wel door collega's gewaarschuwd wat je beter niet kunt doen. Hoe we met elkaar omgaan is gebaseerd op historie, niet op duidelijke afspraken. Voorbazen lijken andere omgangsregels te gelden dan voor aios. Dit voelt erg hiërarchisch en elkaar aanspreken is daarom moeilijk.</p>	<p>Voorbeeld: Bespreken welke normen en waarden we allemaal belangrijk vinden. Afspraken over hoe we met elkaar omgaan vastleggen en elkaar actief aanspreken bij niet nakomen.</p>
Domein 2: Procedures en structuren		
Domein 3: Rol/gedrag van leidinggevenden		
Domein 4: Rol/gedrag van collega's		
Overige		
Overige onderwerpen die aan bod zijn gekomen:		



Download het ZIVOK resultaatformulier.

DEEL 6

Het actieplan

Download het actieplan [via deze link](#) of scan de QR-code.



Download het ZIVOK
actieplan.

DEEL 7

Handreiking werkvormen en best practices

Het zelfevaluatietraject resulteert in een concreet verbeterplan, welke je mede kunt vormgeven met de handreikingen uit dit deel. De verschillende handreikingen, zoals tools, werkvormen, best practices en valkuilen, zijn uitgesplitst voor de vier domeinen. In sommige gevallen is een handreiking specifiek inzetbaar om een bepaald aspect van een domein te verbeteren.

Er worden zowel werkvormen aangereikt van korte duur die eenvoudig in de dagelijkse praktijk geïmplementeerd kunnen worden, als werkvormen die als losse workshop ingezet kunnen worden.

Belangrijk is daarbij in acht te nemen dat (met name) in een ontkennend opleidingsklimaat vooral eerst aan bewustwording en onderling vertrouwen gewerkt moet worden. In dat geval zal eveneens externe begeleiding nodig zijn om de onveilige dynamiek te doorbreken en zal het traject gesteund moeten worden door raad van bestuur en COC, zodat een veilige schil buiten de groep blijft bestaan.

DOMEIN 1: NORMEN EN WAARDEN

Algemeen

Stel een visie/gedragcode op met gemeenschappelijke waarden:

In deze visie leggen alle deelnemers samen met elkaar een set waarden vast die nageleefd moeten worden, om voor iedereen een veilig opleidingsklimaat te creëren. Vertaal de visie zoveel mogelijk naar concreet gedrag op de werkvloer. Zo kan de waarde 'we tonen respect naar elkaar' bijvoorbeeld vertaald worden in 'we luisteren actief naar een voordracht en laten ons niet afleiden door whatsappjes, mailtjes etc. op de mobiele telefoon'. De visie wordt centraal gedeeld en dient als baken dat levend gehouden moet worden, omdat het anders snel een papieren document wordt. Maak alle groepsleden verantwoordelijk om dit levend te houden en draag dit gezamenlijk uit. Houd bij elke overdracht/vergadering in de gaten of de visie nageleefd wordt en geef in termen van objectief gedrag aan waar dat uit blijkt, of dat tekortschiet.

Stel een samenwerkingsgrafiek op:

Met deze grafiek maak je inzichtelijk hoe alle groepsleden de vijf items uit de Piramide van Lencioni (vertrouwen, confrontatie, betrokkenheid, verantwoordelijkheid en resultaat) ervaren.

Deze ervaring kan bijvoorbeeld inzichtelijk gemaakt worden voor het afgelopen jaar op een schaal van 0 tot 10.

De output uit deze grafiek geeft aanzet tot een goed gesprek over samenwerken en onderling vertrouwen.

Let bij deze handreiking erop dat in een ontkennend opleidingsklimaat groepsleden de output als kritiek of als oordeel kunnen beschouwen.

Deze activiteit is nader uitgewerkt in Het Groot Werkvormenboek voor de Zorg, Sasja Dirks et al. EAN 9789024427482

Speel het Waarden en Normenspel:

De bedoeling van dit spel is je met anderen in gesprek te brengen over waarden en normen.

De centrale vraag is: Wat vind ik belangrijk? Het spel bestaat uit 140 kaarten, verdeeld over drie groepen:

- **Waarden:** De centrale vraag bij deze kaarten is: Wat is voor mij als persoon of voor ons als organisatie richtinggevend voor ons handelen? Voorbeelden van waarden zijn: rechtvaardigheid, integriteit, duurzaamheid of solidariteit.
- **Thema's:** Deze kaarten geven terreinen weer waarop waarden concreet tot uitdrukking kunnen worden gebracht. Voorbeelden zijn: leidinggeven, opvoeding, media of politiek.
- **Normen:** De kernvraag hierbij is: Welke gedragsregels zijn gewenst of ongewenst in groepen? Voorbeelden van groepsnormen zijn: 'je moet afspraken en beloftes nakomen', 'je mag fouten maken' of 'je moet op resultaat gericht zijn'. Met bovenstaande groepen kan zowel afzonderlijk als in combinatie met elkaar worden gespeeld.

Praten over waarden creëert veiligheid, maar let erop dat in een ontkennend of reactief opleidingsklimaat hier waarschijnlijk weinig ruimte in wordt ervaren.

Waarden en Normenspel, Peter Gerrickens EAN 9789074123082

Speel het dilemmakaarten spel 'Wat zou jij doen?':

Door de dilemma's van deze sets met je collega's te bespreken, leer je elkaar en elkaars perspectief beter begrijpen. Als zich dan écht wat voordoet, is de stap om het te bespreken hopelijk kleiner.

['Wat zou jij doen?'](#), Maasstad Ziekenhuis

Speel het dilemmakaarten spel 'Wat kan wel, wat kan niet en wat is grijs gebied?':

Het grensoverschrijdend gedrag-kaartspel (GOG-kaartspel) is een initiatief van de Leidse Co-raad. Dit spel bestaat uit ongeveer 50 situatiekaarten met echt gebeurde situaties uit de opleidingsregio Leiden. Deze kaarten dienen als basis voor discussies over grensoverschrijdend gedrag op de afdeling. In teamverband lezen de deelnemers (artsen, artsen in opleiding, coassistenten, verpleegkundigen, etc.) de situatiekaarten hardop voor en stellen elkaar de vraag: "Wat kan wel, wat kan niet, en wat is grijs gebied?"

Tijdens het spelen van het spel merk je vaak dat er niet één duidelijke grens is, maar dat deze per persoon, tijd en situatie kan verschillen. Het spelen van het kaartspel leidt daardoor tot een bewustwording van de sociale normen en waarden die je als afdeling, zorgteam of andere groep werkzaam in de zorg wilt uitdragen.

'Wat kan wel, wat kan niet en wat is grijs gebied?'

Leidse Co-Raad, te bestellen via mail bij leidsecoraad@mfls.nl

Aspect 1.2: Vrijheid en wederkerigheid in communicatie

Zet het instrument de Sabotagelijin Deep Democracy in:

De sabotagelijin is een instrument waarmee je inzichtelijk kunt maken welke zaken zich op de onderstroom afspelen binnen de groep. Dit kan onderhuids voelbaar zijn en de samenwerking en ervaren veiligheid in de weg zitten.

De sabotagelijin laat de diverse vormen van sabotagegedrag zien. Van subtiel en bedekt tot nadrukkelijk aanwezig en zichtbaar. Hoewel sabotagegedrag vaak klein en enigszins verdekt begint is het niet zo dat de gedragsontwikkeling hierin lineair verloopt.

Grappjes	Geintje met een seintje.
Sarcastische grappen	Humor is heel goed voor een groep en helpt verbindend, maar daarin schuilt ook een gevaar. Een sarcastisch grapje, één keer kan, twee keer ook en drie keer is verdacht.
Smoesjes en excuses verzinnen	Ja zeggen en nee doen.
Roddelen	In kleine groepjes of ergens anders bespreken. Even van tevoren wat mensen peilen voordat je de vergadering in gaat waar het gesprek werkelijk plaats zou moeten vinden.
Slechte of gestopte communicatie	Alles via de leidinggevende laten gaan of iedereen in de CC zetten.
Vertragen	Laten we er eerst nog eens een werkgroep voor opzetten.
Tegenwerken	Informatie bewust achterhouden.
Staken	Ik ga niet mee met het uitje. In opstand komen.
Vertrek	Je baan opzeggen. Innerlijk vertrek. Of zelfs oorlog, we gaan de strijd met elkaar aan. Hoe langer je op de sabotagelijin zit hoe lastiger het wordt om effectief samen te werken of samen te leven.

Tabel 2. Diverse vormen van sabotagegedrag.

Technieken om aan de hand van de sabotagelijin onuitgesproken frustratie uit de onderstroom te halen zijn onder andere [hier](#) te vinden. Om het instrument in te zetten, is wel een basale nieuwsgierigheid naar elkaar vereist en ook de wens om de groep veiliger en meer inclusief te maken.

Aspect 1.3: Transparantie**Zet de werkvorm: [Power dynamics in inter- en intraprofessioneel leren samenwerken](#) in:**

Deze werkvorm geeft de groep meer inzicht in machtsdynamieken en ervaren hiërarchie (bijvoorbeeld tussen aios en opleider) die een rol spelen in de eigen opleidingspraktijk. Er wordt geleerd hierover gezamenlijk te reflecteren en openlijk te discussiëren, zodat het gesprek met elkaar aangegaan wordt.

Deze werkvorm is te vinden in de bundel [Werkvormen interprofessioneel opleiden](#) in de zorg op de website van de Federatie Medisch Specialisten. De werkvormen in deze bundel zijn gericht op interprofessionele samenwerking, maar zijn ook binnen een opleiding toepasbaar.

Aspect 1.4: Gelijkwaardige bejegening**Zet de werkvorm: [De denkbeeldige lijn](#) in:**

Bij deze werkvorm reflecteren de groepsleden op de vooroordelen die zij mogelijk hebben over collega's. Aan de hand van stellingen leren de groepsleden elkaar beter kennen. De groepsleden maken hun mening over een stelling kenbaar door zich in de ruimte fysiek op een standpunt te positioneren. Het doel van de werkvorm is zichtbaar maken dat er altijd meer is dat ons verbindt, dan dat men verschillend is. Het concept van deze werkvorm is in dit [filmpje](#) te bekijken.

Deze werkvorm is te vinden in de bundel [Werkvormen interprofessioneel opleiden](#) in de zorg op de website van de Federatie Medisch Specialisten. De werkvormen in deze bundel zijn gericht op interprofessionele samenwerking, maar zijn ook binnen een opleiding toepasbaar.

Zet de werkvorm: [Omgaan met anders zijn als basis voor patiëntenzorg](#) in:

Bij deze werkvorm worden met behulp van cartoons met spreekwolkjes onbesproken gedachten, gevoelens en verwachtingen bespreekbaar gemaakt. Tevens worden drempels weggenomen in een gesprek met collega('s). Het doel van de werkvorm is het optimaliseren van de samenwerking als basis voor patiëntenzorg. Groepsleden worden bewust wat de impact van aannames is op de onderlinge samenwerking.

Deze werkvorm is te vinden in de bundel [Werkvormen interprofessioneel opleiden](#) in de zorg op de website van de Federatie Medisch Specialisten. De werkvormen in deze bundel zijn gericht op interprofessionele samenwerking, maar zijn ook binnen een opleiding toepasbaar.

DOMEIN 2: PROCEDURES EN STRUCTUREN

Algemeen

Bied relevante cursussen aan:

- De [Academie voor Medisch Specialisten](#) heeft een relevant scholingsaanbod, zowel voor aios als voor (startende) opleiders, leden van de opleidingsgroep en COC-voorzitters.
- Binnen de opleidingsregio's is aanbod ontwikkeld op gebied van docentprofessionalisering (Teach the Teacher). Het aanbod is per regio verschillend, dus informeer ook eens naar de mogelijkheden om buiten je eigen regio deel te nemen.

Investeer in zichtbaarheid:

Zorg dat aios goed op de hoogte zijn van de ondersteuningsmogelijkheden die de instelling biedt. Neem bijvoorbeeld een korte presentatie van de vertrouwenspersoon, arts-assistentenvereniging en de COC op in het aios-introductieprogramma en nodig hen periodiek uit voor de opleidingsvergadering. Verstrek aan alle aios een zakkaartje met (een QR-code die leidt naar) de directe contactgegevens van vertrouwenspersonen (en coaches) en vertegenwoordigers van de arts-assistenten vereniging en COC.

Stel een 'escalatieladder' op:

Stel samen met de arts-assistenten vereniging en COC een document op waarin voor jouw instelling is beschreven welke actoren in welke fase van ervaren onveiligheid betrokken kunnen (of moeten) worden. Begin bij het beschrijven van laagdrempelige stappen als bespreek het met de opleider en geef aan wat de volgende stap kan zijn wanneer dit onvoldoende effect heeft. In welke gevallen kan de vertrouwenspersoon worden benaderd? Kan de aios aanspraak maken op een coach om spannende gesprekken voor te bereiden? Heeft de (R)AAV op enig moment een rol? En wanneer ligt er een taak voor de (R)COC?

Bij het opstellen van de escalatieladder kan de brochure [Rol van de Centrale Opleidingscommissie](#) van de Federatie Medisch Specialisten als handreiking dienen.

DOMEIN 3: ROL/GEDRAG VAN LEIDINGGEVENDEN/OPLEIDERS

Algemeen

Zet de werkvorm: **De ultieme start in:**

Deze werkvorm is een korte opleidingsinterventie op de werkplek. Aan het begin van een bijeenkomst wordt besproken welke leerdoelen de groepsleden hebben en hoe ze die in samenwerking met collega's kunnen bereiken. Het doel hiervan is om in samenwerking met collega's aan eigen leerdoelen te werken en elkaar actief te helpen om deze doelen te behalen. Het kan hierbij gaan om verschillende type leerdoelen: medisch-inhoudelijke, gericht op samenwerking, op het uitvoeren van een behandeling of op professionaliteit.

Deze werkvorm is te vinden in de bundel [Werkvormen interprofessioneel opleiden](#) in de zorg op de website van de Federatie Medisch Specialisten. De werkvormen in deze bundel zijn gericht op interprofessionele samenwerking, maar zijn ook binnen een opleiding toepasbaar.

Zet de werkvorm: **D-RECT gesprek in:**

Bij deze werkvorm worden stellingen voorbereid op basis van de resultaten van de D-RECT meting. Aan de hand van deze stellingen wordt een gesprek gevoerd over het opleidingsklimaat op de afdeling.

[Handleiding D-RECT gesprek](#), AmsterdamUMC

DOMEIN 4: ROL/GEDRAG VAN COLLEGA'S

Algemeen

Zet de tool: Check in – Check out in:

Deze tool zet je dagelijks aan het begin en aan het einde van de dag in (2 keer 5 minuten), met aios en de supervisor van de dag. Bij het begin van de dag (de 'Check in') bespreek je kort de specifieke leerdoelen, andere taken en afspraken van zowel aios als supervisor. Hierbij wordt ten minste vermeld wanneer de supervisor en aios niet bereikbaar zijn. Aan het einde van de dag (de 'Check out') kom je terug op de specifieke leerdoelen van die dag en bespreek je verbeterpunten en sterke punten van die dag. [Meer informatie over deze methode.](#)

Zet de tool: Rondje dierenbos in:

Het doel van deze tool is op de hoogte zijn van wat ieder bezighoudt op het moment. Bij de start van een vergadering neem je hiervoor +/-15 minuten de tijd. Ieder groepslid kiest een dier als metafoor en vertelt aan de hand van het dier een of enkele negatieve of positieve aspecten die nu spelen. Dit kan zowel werk- als privé-gerelateerd zijn. Je kunt ook kiezen voor andere metaforen, zoals bijvoorbeeld kleuren of songtitels.

Zet de Praatkaarten psychologische veiligheid in:

Deze praatkaarten bevatten vijftig prikkelende stellingen, welke helpen om het (lastige) gesprek op gang te brengen over psychologische veiligheid in jouw groep. Groepsleden denken na over hun eigen standpunt en gaan hierover open met elkaar in gesprek. Een eerste stap om de psychologische veiligheid in een groep te verbeteren.

Praatkaarten psychologische veiligheid, Joriene Beks EAN 9789024447565



Download de handreiking
werkvormen en best practices.