



*Integrale benadering
bevorderen sociale en
psychologische veiligheid
en tegengaan
grensoverschrijdend
gedrag*

Inhoud

<i>1. Introductie en doel van dit document</i>	<i>3</i>
<i>2. Aanpak grensoverschrijdend gedrag</i>	<i>4</i>
2.1 Aanleiding	4
2.2 Nut en noodzaak	5
<i>3. Wat is sociale en psychologische veiligheid?</i>	<i>6</i>
3.1 Inleiding	6
3.2 Sociale veiligheid	6
3.3 Psychologische veiligheid	6
3.4 Sociale en psychologische veiligheid: begrippen met een verschillende betekenis	7
3.5 Waarom zijn sociale en psychologische veiligheid belangrijk?	7
<i>4. De integrale benadering</i>	<i>9</i>
4.1 Vier pijlers van bevorderen sociale en psychologische veiligheid	9
4.2 Vier niveaus per pijler van de integrale benadering	10
4.3 Wat is er al aan kader, tools en interventies per pijler?	11
4.4 Behoeften per pijler	11
<i>5. Risicofactoren</i>	<i>12</i>
5.1 Werkdruk	12
5.2 Macht, hiërarchie, afhankelijkheid	12
<i>6. Cultuurverandering sociale en psychologische veiligheid</i>	<i>14</i>
6.1 Leidende principes	14
<i>7. Sociale en psychologische veiligheid vergroten</i>	<i>16</i>
7.1 Aan de slag met de integrale benadering	16
7.2 Integraal bevorderen sociale en psychologische veiligheid; stappen in de juiste volgorde	16
<i>8. Algemene adviezen</i>	<i>18</i>
<i>9. Bronnen psychologische en sociale veiligheid</i>	<i>21</i>

1. *Introductie en doel van dit document*

In het project voor de algemene ziekenhuizen (StAZ) en de universitair medische centra (SoFoKleS) zijn acht algemene ziekenhuizen en zeven umc's betrokken. Dit project is in samenwerking gestart met Bureau Dinsdag.

De insteek van het project was om de StAZ en SoFoKleS te ondersteunen bij het tegengaan van ongewenst en grensoverschrijdend gedrag aan de hand van een integrale aanpak van Bureau Dinsdag. Hierbij wordt er uitgegaan van vier pijlers voor het bevorderen van sociale en psychologische veiligheid:

1. Sociaal veilige zorg, vanuit de visie, ambities, doelen en kernwaarden
2. Risico's op ongewenst en grensoverschrijdend gedrag en preventie
3. Reageren op ongewenst en grensoverschrijdend gedrag
4. De afhandeling van grensoverschrijdend gedrag en nazorg

In dialoogsessies met raden van bestuur, ondernemingsraden, interne experts en vertegenwoordigers van de verschillende stakeholders, zijn ervaringen, de huidige stand van zaken, behoeften en suggesties gegeven. De uitkomsten hiervan zijn in vervolgsessies concreter gemaakt.

Beleid, protocollen, leidraden, wegwijzers, tools en interventies zijn verzameld en geanalyseerd en zijn zoveel mogelijk onderbouwd met wetenschappelijke literatuur. Op deze manier werd de integrale benadering verrijkt en verdiept.

Doel van dit document

Dit document biedt inzicht in:

- Wat sociale en psychologische veiligheid is en hoe deze begrippen gehanteerd worden;
- Waarom sociale en psychologische veiligheid belangrijk zijn;
- Dinsdag aanpak voor het bevorderen van sociale en psychologische veiligheid;
- Adviezen als direct toepasbare handvatten voor organisaties om sociale en psychologische veiligheid te bevorderen.

Opbouw

- Toelichting begrippen psychologische en sociale veiligheid
- Dinsdag Integrale benadering om sociale en psychologische veiligheid te vergroten
- Belangrijke risicofactoren
- Organisatie adviezen

2. Aanpak grensoverschrijdend gedrag

2.1 Aanleiding

Sinds een aantal jaar is er veel aandacht voor grensoverschrijdend gedrag en het vergroten van sociale veiligheid. De focus ligt hierbij vaak op het tegengaan, de afhandeling en het sanctioneren ervan. Organisaties baseren hun aanpak voor het tegengaan van ongewenst gedrag veelal op de Arbowet en de arbocatalogus Ongewenst gedrag. Dit is de basis voor beleid en procedures.

In de Arbowet wordt gesproken over psychosociale arbeidsbelasting (PSA). De Arbowet maakt onderscheid tussen drie vormen van PSA die tot werk gerelateerde stress kunnen leiden:

- Werkdruk;
- Ongewenst gedrag en seksuele intimidatie;
- Agressie en geweld, inclusief pesten.

PSA is altijd in meer of mindere mate aanwezig. Het gaat erom te hoge PSA te voorkomen. De Arbocatalogus 'Beter met Arbo' van de algemene ziekenhuizen en 'Dokter Hoe' van de Universitaire Medische Centra gaat uit van een aanpak die bestaat uit maatregelen en procedures voor:

1. Voorkomen/preventie
2. Adequaat reageren
3. Afhandeling van incidenten

De focus ligt hierbij vooral op het tegengaan van ongewenst en grensoverschrijdend gedrag. Een integrale benadering met een samenhangend en integraal perspectief op wat wel gewenst is is hierop een aanvulling.

Door de jaren heen is de aandacht voor sociale veiligheid vooral ingegeven door het tegengaan

van grensoverschrijdend gedrag. De meeste organisaties hebben daarvoor beleid, protocollen, gedragscodes, bijstandertrainingen en meldingsprocedures; allen gericht op het reageren op, en de afhandeling en preventie van grensoverschrijdend gedrag.

Vanuit de integrale benadering kunnen daarbij twee kanttekeningen gemaakt worden:

4. De focus ligt daarbij vooral op wat niet gewenst is. Ook de aandacht in de media over grensoverschrijdend gedrag is met name gericht op wat er met de beschuldigde moet gebeuren en waarom melders bijvoorbeeld niet eerder aan de bel trokken.
5. De valkuil is om te werken aan meer uitwerkingen van procedures, meldpunten en andere papieren instrumenten, gericht op wat de achterkant genoemd wordt: daar waar grensoverschrijdend gedrag al aanwezig is en de afhandeling ervan.

In de integrale benadering van het project wordt er uitgegaan van dat wat wel gewenst is. De visie, ambities en doelen van de organisatie en hoe men daar samen aan wil werken, komen op de eerste plaats. Sociale veiligheid gaat uit van waarden. Normen volgen uit waarden. Focus op gewenste omgang is de basis voor het samenwerken aan gemeenschappelijke doelen. Dit leidt tot meer onderlinge verbinding, de basis van onderlinge omgang. Dit sluit aan op het concept van psychologische veiligheid. Daarmee wordt een positief perspectief toegevoegd als noodzakelijke basis voor het creëren en stimuleren van gewenste omgang. Daarna volgt het voorkomen en beperken van risico's, het reageren op grensoverschrijdend

gedrag en de afhandeling en nazorg na incidenten. Het faciliteren van gesprekken over normen, waarden, gewenst, ongewenst en grensoverschrijdend gedrag is een verantwoordelijkheid die ligt bij de organisatie.

Sociale en psychologische veiligheid zijn nodig om uitdagingen in de huidige wereld aan te gaan.

Sociale en psychologische veiligheid zijn noodzakelijk om tot optimale resultaten te komen.

Psychologische veiligheid draagt rechtstreeks bij aan het bereiken van de ambities en doelen van organisaties. Aandacht voor het vergroten van sociale en psychologische veiligheid is noodzakelijk. Niet omdat het moet volgens de Arbowet, maar omdat het de organisatie en de professionals helpt bij het realiseren van hun doelen. Samenwerking is daarvoor een voorwaarde.

In een groter perspectief geldt dat de huidige wereld wordt gekenmerkt door onzekerheid en complexiteit, ook wel uitgedrukt met de term VUCA: veranderlijk, onzeker, complex en ambigu (Brown & Stiehm, 2003). Problemen zijn niet helemaal duidelijk te definiëren en is er grote onzekerheid over de oplossingen. We kunnen daarbij minder vertrouwen op oplossingen uit het verleden (Van Dijk, 2014). Dit vraagt van organisaties een voortdurende ontwikkeling door te leren, te veranderen en te innoveren. Dit gebeurt slechts wanneer medewerkers samenwerken, zich opwaarts uitspreken en experimenteren (Grant & Ashford, 2008).

2.2 Nut en noodzaak

De zorg staat voor veel uitdagingen die de komende jaren veel veranderingen met zich meebrengen. Daarom is het belangrijk dat iedereen meedoet, meetelt en optimaal kan bijdragen aan het realiseren van de doelen.

Behoud van professionals op elk niveau is van het grootste belang. Door te werken aan de manier waarop iedereen binnen de organisatie met elkaar omgaat, wordt er gezorgd voor onderlinge verbinding, weerbaarheid en de kwaliteit van samenwerking. Zo wordt een werkomgeving gecreëerd waarin iedereen meedoet, meetelt en op waarde geschat wordt.

Zonder sociale en psychologische veiligheid zal het moeilijker zijn om de uitdagingen in de zorg aan te gaan. Denk hierbij aan behoud en ontwikkeling van personeel, innovatie, implementatie van nieuwe technologie en financiële uitdagingen.

Er wordt nu eerst stilgestaan bij de begrippen psychologische en sociale veiligheid. Vervolgens wordt de integrale benadering beschreven om sociale en psychologische veiligheid te vergroten. Daarna volgen een aantal belangrijke risicofactoren en wordt er geëindigd met organisatieadviezen.

3. Wat is sociale en psychologische veiligheid?

3.1 Inleiding

In Nederland worden sociale en psychologische veiligheid in de praktijk vaak gebruikt als deels overlappende concepten. Voor het gemak wordt daarbij psychologische veiligheid ondergebracht in het concept sociale veiligheid. Redenen daarvoor zijn dat sociale veiligheid als term al jaren gebruikt wordt of dat het gebruik van verschillende concepten verwarrend zou zijn.

In de integrale benadering wordt er gepleit voor het scheiden van beide concepten omdat de samenleving, sectoren en organisaties zich ontwikkelen; begripsduidelijkheid en afbakening is belangrijk. Hieronder wordt uitgelegd waarom.

3.2 Sociale veiligheid

Sociale veiligheid is het beschermd zijn tegen ongewenste of grensoverschrijdende omgangsvormen of dreiging van gevaar, op en tussen alle niveaus in de organisatie. Het gaat om procedures, afspraken, regels en de toepassing daarvan. Sociale veiligheid richt zich ook op het stroomlijnen van afhandeling van klachten en meldingen. Dat moet ertoe leiden dat iedereen binnen de organisatie zich beschermd voelt en ook daadwerkelijk beschermd wordt tegen onveilige situaties die worden veroorzaakt door gedrag van anderen binnen de organisatie.

Het gaat hier ook om een cultuur waarbinnen vertrouwen is in die bescherming. De meldingsprocedure en toegankelijkheid kan uitstekend georganiseerd zijn, terwijl medewerkers er geen gebruik van durven te maken. Dit kan komen door slechte

ervaringen of verhalen uit het verleden, het gebrek aan vertrouwen in de hiërarchie, of door angst voor ‘sancties’ van collega’s bij het maken van een melding.

3.3 Psychologische veiligheid

In de wetenschappelijke literatuur wordt de term psychologische veiligheid gehanteerd. Psychologische veiligheid gaat over de kwaliteit van de onderlinge omgang in teams. Het is geen individueel kenmerk van een persoon. Het is de gedeelde overtuiging van teamleden dat zij hun ideeën en zorgen kunnen uiten, ongemak mogen benoemen, vragen kunnen stellen en fouten kunnen toegeven. Dit alles zonder angst voor negatieve gevolgen. Het gaat om het gevoel openhartig te kunnen zijn. Psychologische veiligheid vormt het leervermogen, vergroot teamprestaties en bevordert daarmee dus ook de resultaten van de organisatie.

De mate van psychologische veiligheid in teams en de bereidheid om zich al dan niet uit te spreken is een cultuuraspect van de groepsdynamiek. Het is geen individuele karaktereigenschap of stemming. Als één persoon zich in de groep niet veilig voelt om zich vrij te uiten, is de psychologische veiligheid van de groep lager. Het is een term die refereert aan de groepscultuur, het organisatiesysteem.

De laatste jaren is het begrip psychologische veiligheid ingebed in veel organisaties. Steeds meer organisaties hebben expertise in huis over psychologische veiligheid en het vergroten daarvan. Dat pleit voor het helder hanteren van beide begrippen om duidelijkheid te vergroten.

3.4 Sociale en psychologische veiligheid: begrippen met een verschillende betekenis

Sociale veiligheid richt zich op het tegengaan van (dreigend) gevaar en het beschermen tegen wat ongewenst is. Vanuit het perspectief van de integrale benadering richt psychologische veiligheid zich op wat gewenst en noodzakelijk is om samen doelen te behalen. Dit sluit naadloos aan op wat nodig is in de samenwerking om de visie en ambities van de organisatie te bereiken en het is de basis van de integrale benadering van het bevorderen van sociale en psychologische veiligheid.

De psychologische veiligheid draagt bij aan gewenst gedrag en het bereiken van doelen. Sociale veiligheid richt zich op het verminderen en beperken van risico's, op adequaat reageren tijdens grensoverschrijdend gedrag en het op orde hebben van de afhandeling ervan.

Het scherp houden van het onderscheid tussen sociale en psychologische veiligheid zorgt voor heldere communicatie en een kader om hier gemakkelijker aan te werken.

In het vervolg worden beide begrippen gehanteerd vanuit de hierboven beschreven betekenis.

3.5 Waarom zijn sociale en psychologische veiligheid belangrijk?

Sociale en psychologische veiligheid zijn een voorwaarde voor goede kwaliteit van zorg, onderwijs en onderzoek. Volgens de meest recente TNO Monitor Arbeid (2020) zorgt sociale veiligheid op persoonlijk gebied voor:

- Minder gezondheids- en psychische klachten zoals piekeren, slecht slapen, fysieke klachten, depressie, burn-out klachten en negatieve emoties;
- Een hogere productiviteit, een betere kwaliteit van werk en een verbeterde werksfeer.

Recent onderzoek naar psychologische veiligheid in teams laat zien dat:

- Een hoog sociaal veilig werkklimaat zorgt voor pro-sociaal teamgedrag, gedrag dat gericht is op het helpen van anderen. Dit uit zich bijvoorbeeld in klaarstaan voor teamleden en de afwezigheid van interne concurrentie. Er bestaat een duidelijk verband tussen sociale veiligheid en verhoogde teamprestaties en effectieve besluitvorming (Nijhuis, 2023);
- Leidinggevendenden die hun vertrouwen in teamleden uiten, het teamleren, de betrokkenheid bij de kwaliteit van het werk en de teamprestaties verhogen. Ook is het aantal gemaakte fouten lager (Newman et al., 2017).

Uit specifiek onderzoek naar psychologische veiligheid binnen de zorg komen de volgende aspecten naar voren:

- Verpleegkundigen melden meer fouten aan hoofdverpleegkundigen (Leroy, et al, 2012). Ander onderzoek naar medicatiefouten toont aan dat wanneer patiëntveiligheid op de afdeling een hoge prioriteit heeft, er minder fouten worden gemaakt (Edmondson, 1996). Daarnaast spreken werknemers zich uit wanneer er wél een fout wordt gemaakt, waardoor duidelijk wordt waar verbetering nodig is (Tucker, Nembhard & Edmondson, 2006).

- Psychologische veiligheid verhoogt in medische teams het leervermogen, waardoor er minder wordt vertrouwd op ad-hoc oplossingen en er beter wordt gekeken naar structurele oplossingen die de kwaliteit van de zorg verbeteren (Leroy et al., 2012; Halbesleben & Rathert, 2008). Ander onderzoek toont aan dat psychologische veiligheid aanwezig is bij kennisintensieve taken waar complexiteit, creativiteit en samenhang belangrijk zijn (Sanner, B., & Bunderson, 2013)
- Psychologische veiligheid draagt positief bij aan een klimaat van continue kwaliteitsverbetering. Er is een positieve relatie tussen betrokkenheid bij de organisatie en patiëntveiligheid. In een onderzoek bij eerstelijnsmedewerkers in de zorg bleek dat medewerkers die niet betrokken

zijn, een veiligheidsrisico vormen. Er is daar ook een groter verloop onder personeel. Uit een enquête onder klinische personeelsleden in een groot stadsziekenhuis bleek dat psychologische veiligheid effect had op de toewijding aan de organisatie en de veiligheid van patiënten. Daar waar werknemers zich veilig voelden om hun zegje te doen, voelden zij zich beter in staat om veilige zorg te bieden en betrokken te blijven bij hun werk. Dit leidt tot minder verloop en ziekteverzuim ten opzichte van psychologisch onveilige teams (Rathert, Ishqaidaf & May, 2009).

In de vorige paragrafen is er een theoretisch conceptuele toelichting gegeven op hoe deze begrippen gehanteerd worden. In het volgende hoofdstuk wordt de integrale aanpak beschreven van het bevorderen van sociale en psychologische veiligheid.

4. De integrale benadering

Het bevorderen van sociale en psychologische veiligheid in organisaties is een complex vraagstuk. Met de integrale benadering wordt er gepoogd de complexiteit terug te brengen tot praktische concepten die stap voor stap houvast bieden bij het creëren van sociale en psychologische veiligheid. Er wordt hierbij uitgegaan van een positieve insteek, namelijk wat gewenst is. Tegelijkertijd is het van belang om bewust te zijn van de risicofactoren en te blijven werken aan preventie van, reactie op, en afhandeling van ongewenst en grensoverschrijdend gedrag.

4.1 Vier pijlers van bevorderen sociale en psychologische veiligheid

De integrale benadering bestaat uit 4 pijlers die met elkaar samenhangen. De aandacht gaat vaak uit naar wat ongewenst is en de afhandeling daarvan. Aan de hand van deze pijlers wordt er echter gefocust op wat we samen willen bereiken en hoe we dat samen willen doen. De pijlers zijn:

- 1. Sociaal veilige zorg:** Wat willen we samen bereiken? Hoe willen we samenwerken? Hoe stimuleren we sociale en psychologische veiligheid op elk niveau?
- 2. Risicofactoren en preventie:** Wat zijn omstandigheden waarin de kans op grensoverschrijdend gedrag groter is en wat doen we eraan om deze te voorkomen?
- 3. Reageren op ongewenst gedrag:** Wat is een gewenste reactie op het moment dat er ongewenst gedrag plaatsvindt? Voelt het slachtoffer zich vaardig genoeg om adequaat te reageren? Wat is de rol van directe en indirecte omstanders en leidinggevendenden?
- 4. Afhandeling en nazorg:** Hoe handelen we incidenten zorgvuldig af en welke procedures zijn hiervoor nodig? Zorg voor zowel de melder als de beschuldigde.

In onderstaande figuur zijn per pijler de doelen aangegeven:

di.	Sociale en psychologische veiligheid-doelen per pijler			
	 SOCIAAL VEILIGE ZORG	 RISICO'S EN PREVENTIE	 REAGEREN OP ONGEWENST GEDRAG	 AFHANDELEN EN NAZORG
	Wat we samen willen bereiken	Risico's inventariseren	Herkennen vormen van ongewenst gedrag	Samen verder
	Normen en waarden	Bewustzijn vergroten	Norm hanteren	(H)Erkennen
	Gewenste manier van samenwerken stimuleren	Risico's verminderen	Stoppen ongewenst gedrag	Ondersteunen Sanctioneren
	Continu leren en ontwikkelen	Persoonlijke weerbaarheid	Omstander ondersteuning	Evalueren, reflecteren en leren

De doelen geven richting aan beleid, protocollen, werkafspraken, tools en interventies. Het doel van de afhandeling is onderzoeken of het mogelijk is om de samenwerking te herstellen, en bespreken wat nodig is om dat mogelijk te maken. Waar dit nodig is, is sanctionering van toepassing; idealiter volgens een reactie- of sanctiematrix, zodat er in vergelijkbare situaties, vergelijkbaar gehandeld wordt.

4.2 Vier niveaus per pijler van de integrale benadering

Er wordt gefocust op wat we samen willen bereiken en hoe we dat samen willen doen. Dat gebeurt op vier niveaus, namelijk:

- **Bestuur** – Visie, doelen, waarden, prioriteiten stellen, voorwaarden scheppen, infrastructuur faciliteren en het juiste voorbeeld geven.
- **Leiding** – De rol van leidinggevende als voorbeeld en als drager van verandering stimuleren, en het creëren van een sociaal veilige werkomgeving.
- **Team** – Onderlinge omgang in het team en de samenwerking.
- **Persoonlijk** – Persoonlijk leiderschap, kennis, vaardigheden en eigen waarden.

In onderstaande figuur zijn de pijlers en niveaus schematisch weergegeven.

Verantwoordelijkheid

Binnen elke rol heeft iedereen de verantwoordelijkheid voor het bijdragen aan de doelen binnen elke pijler. Door het combineren van de pijlers met de niveaus ontstaat een matrix die het mogelijk maakt om een beeld te krijgen van:

- De stand van zaken per pijler en niveau;
- Wat al aan kader, tools en interventies aanwezig is;
- De behoeften per pijler en niveau.

Door deze matrixen in te vullen ontstaat overzicht en samenhang.

In onderstaande figuur zijn de pijler niveaus schematisch weergegeven:



4.3 Wat is er al aan kader, tools en interventies per pijler?

In grote organisaties zoals ziekenhuizen en umc's is een groot aanbod van tools en interventies beschikbaar voor leidinggevenden en medewerkers. Daarnaast worden op veel plekken initiatieven ondernomen om leidinggevenden, teams en individuele medewerkers te ondersteunen. Het is een uitdaging om samenhang en overzicht te hebben op het aanbod aan middelen waarmee aan sociale en psychologische veiligheid gewerkt kan worden.

Het met interne stakeholders samen invullen van de matrix leidt tot meer zicht op wat er beschikbaar is en waar gaten vallen in het aanbod op het gebied van tools en interventies.

4.4 Behoeften per pijler

Behoeften uit de online uitvraag en de bespreking van dialoogsessies staan hieronder per pijler en niveau weergegeven. Hr, Arbo en overige stakeholders werken daarin nauw samen.

Behoeften uit de online uitvraag en de bespreking van dialoogsessies staan hieronder per pijler en niveau weergegeven. :

di.	Behoeften per pijler en niveau			
	 SOCIAAL VEILIGE ZORG	 RISICO'S EN PREVENTIE	 REAGEREN OP ONGEWENST GEDRAG	 AFHANDELEN EN NAZORG
 BESTUUR	Begripenkader heider Ambitie en kernwaarden rollen KPI SV en PV in P&C cyclus Rolmodel	Hoge werkdruk Span of control leiding Generatieverschillen	(H)Erkennen vormen ongewenst gedrag en het hanteren ervan op elk niveau	Verduidelijking rolverdeling bij procedure melding. Sjabloon beleid en protocol
 LEIDING	Diversiteitsbeleid Eenduidige normen Toolkit leiding	Macht/hierarchie en afhankelijkheid Cultuurverschillen	De voorbereiding op herkennen en hanteren gebeurt in pijler 2, door te werken aan bewustwording en vaardigheden.	Reactiematrix Verduidelijking opvolging na een melding
 TEAM	Toolkit teams en medewerkers Georganiseerde reflectie en feedbackmomenten	Bepaalde middelen Training zelfcontrole		Leidinggevenden begeleid bij meldingen Eenduidige handvatten voor leidinggeven over afhandeling: in gesprek met melder, degene waarover gemeld is, het team
 PERSOONLIJK	Training open communicatie aanspreken/feedback, bespreken ongemak Structurele agendapunt overleggen Alle lagen samen SV/PV bespreken Onderdeel maken van onboarding	Training weerbaarheid Omstandertaining Training omgaan met grensoverschrijdend gedrag Online modules		Ervaringsdeskundigen betrekken in concretisering en verbetering van procedures

5. Risicofactoren

Risicofactoren maken de kans groter dat ongemakkelijk, ongewenst of grensoverschrijdend gedrag optreedt, of dat dit gedrag niet begrensd wordt. Ook kunnen risicofactoren ervoor zorgen dat men achteraf niet in gesprek gaat over zulk gedrag. Hieronder worden de belangrijkste risicofactoren genoemd.

5.1 Werkdruk

Het is algemeen bekend dat er binnen de ziekenhuizen en de universitair medisch centra een hoge werkdruk heerst. Onderbezetting is hierbij een belangrijke factor. Er zijn veel openstaande vacatures die moeilijk vervuld raken, maar ook uitstroom en uitval dragen bij aan de onderbezetting. Daarnaast wordt de zorgvraag ook steeds groter en complexer.

De hoge werkdruk leidt ertoe dat er weinig tijd is voor zelfreflectie, bewustwording en bespreking van de onderlinge omgang. Het valt op dat hier na een incident, wanneer de noodzaak direct voelbaar is, wel tijd voor wordt genomen.

De tijd nemen voor elkaar zonder dat er sprake is van incidenten zorgt voor een sterkere binding, hogere psychologische veiligheid en voorkomt ongewenst en grensoverschrijdend gedrag. Tegelijkertijd verbetert de samenwerking en wordt er tijd gewonnen doordat er minder fouten worden gemaakt en er structurele oplossingen beschikbaar zijn (zie ook paragraaf 3.5). Structureel tijd nemen om met elkaar in gesprek te gaan over de onderlinge omgang is noodzakelijk.

5.2 Macht, hiërarchie, afhankelijkheid

Ziekenhuizen en universitair medische centra zijn sterk hiërarchisch georganiseerd. Zowel de medische als de leidinggevende verantwoordelijkheid spelen een grote rol in de onderlinge omgang en de mate waarin men ongemak of ongewenst gedrag vrijuit benoemt.

Opleiders, beoordelaars, artsen, leidinggevenden, maar vaak ook senior professionals, hebben ten opzichte van studenten, verpleging en ondersteunende diensten een functionele hiërarchische positie. Er is daarbij altijd sprake van een afhankelijkheidsrelatie. Deze afhankelijkheidspositie uit zich bijvoorbeeld in gedachten als:

- Ik ga hier echt niks van zeggen, ik wacht nog op mijn beoordeling;
- Als ik er iets van zeg, dan ben ik straks degene die gepest wordt;
- Zal ik er wat van zeggen? Straks denken ze dat ik een watje ben;
- Ze zien me aankomen, ik ben maar een helpende. Ze zien me niet eens staan.

Ook al heb je zelf het idee dat macht en hiërarchie geen invloed heeft op de onderlinge omgang, toch is dat zo. Je positie heeft invloed op hoe jijzelf en anderen tegen jou, open en direct durven te communiceren.

Mensen in een hiërarchische of machtspositie hebben een extra verantwoordelijkheid om te zorgen voor:

- Evaluatie, feedback vragen en reflecteren op de wijze van opleiden, begeleiden en leidinggeven;
- Het open staan voor feedback en er gevolg aan geven;
- Zelfreflectie en het proactief zijn om zichzelf te ontwikkelen rondom zelfregulatie en professionele communicatie.

Vaak ligt de focus op het weerbaarder en assertiever maken van degenen die zich in een afhankelijkheidsrelatie bevinden. Gewenst gedrag is hiervoor bijvoorbeeld emotionele weerbaarheid, zelfcontrole, feedback geven en ongewenst gedrag benoemen. Voor degenen in een machtspositie geldt in het bijzonder dat ze zich bewust dienen te zijn van de invloed die hun positie heeft op de mate waarin collega's in een ondergeschikte positie zich durven uit te spreken of grenzen durven aan te geven. Bij hen ligt de verantwoordelijkheid om in hun communicatie een veilig leer- en werkklimaat te stimuleren en de begeleiding periodiek te evalueren, en om de verhoudingen op een zodanige manier te bespreken dat het voor de ander ruimte biedt. Juist door het expliciet maken van het verschil door iemand met een hogere machtspositie, is het voor de ander makkelijker om zich uit te spreken.

Afhankelijkheid

Als je je in een afhankelijke positie bevindt, is het soms lastig om ongewenst gedrag bespreekbaar te maken. Er kunnen allerlei redenen zijn waarom mensen dat niet doen. Wat helpt is bewustzijn en vaardigheden vergroten over:

- Zelfbewustzijn en zelfreflectie;
- Persoonlijke weerbaarheid en zelfcontrole;
- Feedback geven in lastige situaties;
- Ongemak benoemen en grenzen aangeven;
- Durf en zelfvertrouwen vergroten.

In een afhankelijkheidsituatie bestaat vaak de angst voor de consequenties van het bespreekbaar maken van ongewenst gedrag. Er is een aantal verantwoordelijkheden die horen bij elke positie in de organisatie:

- Herkennen van grensoverschrijdend gedrag;
- Actief bijdragen om gewenste omgang en een veilig leer- en werkklimaat te stimuleren;
- Benoemen ongewenst en grensoverschrijdend gedrag als je dat op het moment zelf durft en geef aan dat je dat niet wil;
- Gebruik maken van de ondersteuning die binnen het team of de organisatie aanwezig is;
- Ontwikkelen van weerbaarheid, zelfcontrole en assertiviteit;
- Feedback geven en ontvangen.

De valkuil is om adhoc en incidenteel tools en interventies in te zetten die slechts een eenmalig en kortdurend effect hebben. Het geven van bijstander trainingen, trainingen feedback geven of het stellen van grenzen, leiden niet tot structurele verbetering van de onderlinge omgang. Het effect daarvan is niet blijvend.

Hoe zorg je ervoor dat je investeert in wat werkt? Voer structureel met elkaar het gesprek vanuit de waarden over de onderlinge omgang. Daaruit volgen de normen over wat ongewenst is. Neem het vergroten van psychologische veiligheid als doel. Toon waardering aan mensen die zich uitspreken, vragen stellen, fouten benoemen, de status quo uitdagen en ongemak benoemen. Daarmee wordt de sociale norm vergroot om op een inclusieve gelijkwaardige manier met elkaar om te gaan.

6. Cultuurverandering sociale en psychologische veiligheid

Het bevorderen van sociale en psychologische veiligheid betekent cultuurverandering. Het is een complex en gelaagd vraagstuk. In het project is gepoogd de complexiteit terug te brengen tot praktische concepten die houvast geven bij een plan van aanpak.

Het uitgangspunt is het gewenste gedrag, met de visie, kernwaarden en gedragscode als basis. Dit moet vertaald worden naar:

- Het organisatiekader met beleid, procedures, rollen, leiderschap, structuur en systemen;
- De daaruit voortvloeiende tools en interventies en welke doelen deze beogen (om een keuze te maken voor die tool of interventie die aansluit bij de behoefte en noodzaak);
- De componenten en basisbehoeften die leiden tot (intrinsieke motivatie voor) gewenst gedrag en hoe dat gestimuleerd wordt.

In het project wordt een cultuurveranderingsmodel gebruikt dat is ontwikkeld op basis van bestaande organisatieveranderings- en cultuurveranderingsmodellen. In het bijzonder het gedragsveranderingswiel van Michie en de zelfdeterminatietheorie van Ryan & Deci (2017) en de theory of reasoned action van Fishbein & Azjen (2010, 2017).

Het model van Michie is gebaseerd op een analyse van 17 gedragsveranderingsframeworks. Het model is vertaald naar de toepassing in een organisatiecontext waarbij de visie, ambities en kernwaarden van de organisatie, en de integrale benadering als startpunt gelden.

Het veranderingsmodel bestaat uit vier lagen:

1. Het te bereiken gewenste gedrag, afgeleid van

visie, ambities en kernwaarden;

2. Het organisatiekader met visie, ambities, kernwaarden, leiderschap, structuur en systemen;
3. De tools en interventiedoelen: stilstaan bij welke doelen de interventies en tools beogen, voordat er een keuze voor een tool of interventie gemaakt wordt.
4. De componenten en behoeften die leiden tot (motivatie voor het toepassen van) gewenst gedrag en hoe daaraan gewerkt kan worden.

De cultuurveranderaanpak is uitgewerkt in leidende principes en een praktische fasering.

Het is hier niet de bedoeling om volledig te zijn. Er wordt vooral zo concreet mogelijk aangegeven wat een organisatie kan doen om te werken aan cultuurverandering.

6.1 Leidende principes

Pas een waarderende insteek toe

Het uitgangspunt van de cultuurveranderaanpak is dat in tools en interventies het positieve, het waarderende en de onderlinge verbinding centraal moet staan. De basis zijn feitelijke, echte ervaringen van teamleden met wat er al aan kwaliteit, goeds en kracht in het team aanwezig is. Aandacht besteden aan en in gesprek gaan over mooie voorbeelden

van wat wel gewenst is, zelfs in situaties waarin dat juist heel lastig is. Dit is waar het over gaat in de waarderende benadering. Wat is er al in het team aanwezig waar we meer van willen? Door de aanwezige krachten zichtbaarder te maken en in de praktijk te brengen, ontstaat een perspectief waar naartoe gewerkt kan worden. De basis daarvan zijn de reële praktijkvoorbeelden van gewenst gedrag die al in de groep aanwezig zijn.

Neem het vergroten van autonomie en zelfregie als basis

Intrinsieke motivatie is de basis voor het vertonen van gewenst gedrag. Het vergroten van intrinsieke motivatie wordt versterkt door het voldoen aan drie basisbehoeften, namelijk: onderlinge sociale verbinding, behoefte aan autonomie en je bekwaam voelen om gewenst gedrag toe te passen. Als aan deze behoeften voldaan wordt, leidt dit tot betere prestaties, welbevinden en persoonlijke groei.

Pas een inclusieve en diverse voor-en-door aanpak toe

Inclusie en diversiteit zijn de basis voor psychologische veiligheid. Zorg dat deze onderwerpen daarin ondergebracht worden. Breng initiatieven binnen de organisatie samen en betrek dit in programma's voor het vergroten van sociale en psychologische veiligheid. Maak hierbij gebruik van wat werkt, bijvoorbeeld door best practices van andere organisaties te gebruiken.

Versterk rolmodellen en olievlekwerking

Voer als raad van bestuur en tweede echelon ook de dialoog over de onderlinge omgang. Vanuit de belangrijke voorbeeldfunctie voor de rest van de organisatie is het gewenst dat de raad van bestuur en het hoogste echelon zelf ook de dialoog voeren en met elkaar in gesprek gaan over de onderlinge omgang, net zoals dat gewenst is bij de afdelingen en teams.

Transitieteams en andere strategische teams voeren ook de dialoog over sociale en psychologische veiligheid. Om een krachtige olievlekwerking te stimuleren, wordt er geadviseerd om vanuit dezelfde waarderende positieve en inclusieve insteek volgens de cultuurveranderaanpak ook met de transitieteams dialoogsessies te voeren, net zoals hierboven beschreven is.

7. Sociale en psychologische veiligheid vergroten

7.1 Aan de slag met de integrale benadering

Aan de slag gaan met de integrale benadering betekent werken aan een cultuurverandering die uitgaat van de volgende fasering in het ontwikkelproces:

1. Bewustwording en reflectie rondom gewenst en ongewenst gedrag vanuit de waarden van de organisatie.
2. Dialoog over waarden en de onderlinge omgang en wat daarin wel en niet gewenst is (normen). Hierdoor wordt de verbinding versterkt.
3. Op basis van de behoeften, gewenst gedrag versterken (vaardigheden vergroten, tools aanreiken en interventies toepassen (training/workshops)).

Het is belangrijk om eerst te werken aan bewustwording en reflectie en om met elkaar in gesprek te gaan, voordat bepaald wordt welke tools, interventies en programma's er nodig zijn om te werken aan sociale en psychologische veiligheid.

Elk ziekenhuis en universitair medisch centrum is uniek en heeft geheel eigen kenmerken, zoals een eigen geschiedenis, cultuur en stijl van leidinggeven. Adviezen en handvatten zullen daarom aan moeten sluiten bij de eigenheid en bestaande programma's en activiteiten van elke organisatie.

Voor een olievlekwerking is het belangrijk dat Hr/Arbo, de raad van bestuur, leidinggevenden en de ondernemingsraad aangehaakt blijven en zelf ook de dialoog voeren over hun eigen onderlinge omgang. Ze moeten een rolmodel worden voor alle andere teams binnen de organisatie.

Hieronder genoemde adviezen zijn bedoeld als handvatten voor een organisatiebrede benadering van het bevorderen van sociale en psychologische veiligheid.

7.2 Integraal bevorderen sociale en psychologische veiligheid; stappen in de juiste volgorde

1. Voorbereiding

Neem als Hr/Arbo/Academie dit document door en deel ervaringen, inzichten en wensen met elkaar. Bepaal welke doelen je wilt bereiken en waarom. Maak gebruik van de matrix met doelen. Ga in gesprek over wat de stand van zaken in je organisatie per pijler en niveau is. Betrek stakeholders en vraag hen om input. Leg daarbij de integrale benadering uit.

Analyse.

Analyseer het bestaande beleid, protocol en de procedures binnen je organisatie aan de hand van de vier pijlers en niveau. Wat is aanwezig en wat mist? Voorbeelden zijn de gedragscode met visie en kernwaarden, bestaand beleid en protocollen over ongewenst gedrag, en procedures met betrekking tot de afhandeling van incidenten. Betrek ook hier de belangrijkste stakeholders bij.

2. Voorbereiding dialoogsessies

Plan dialoogsessies met doelgroepen en stakeholders over sociale en psychologische veiligheid, waarin hun beleving hierover, de risicofactoren en tips en suggesties voor verbetering worden besproken. Ter voorbereiding op de

dialogosessies ontvangen de deelnemers uitleg over wat sociale en psychologische veiligheid is en over de integrale benadering.

3. Dialoogsessies

Ga in dialoog met de raad van bestuur, de ondernemingsraad, leidinggevendenden van verschillende echelons, en expertisegroepen zoals Hr/Arbo/ Vertrouwenspersonen/Academie. Voer de dialoog over praktijkervaringen, gewenste omgang, ongewenst of onacceptabel gedrag, wat werkt en wat goede voorbeelden zijn. Gebruik de uitkomsten om bestaand beleid, protocollen, tools en interventies te actualiseren. Het doel van de dialoogsessies is bewustwording, reflectie en het formuleren van de belangrijkste behoeften op het gebied van sociale en psychologische veiligheid. Daarnaast zorgen de dialoogsessies voor draagvlak en een gemeenschappelijk referentiekader om naar dit thema te kijken. Bespreek de belangrijkste pijnpunten en behoeften op het gebied van sociale en psychologische veiligheid en inventariseer mogelijkheden ter verbetering.

4. Bestaande tools

Inventariseer als Hr/Academie met de stakeholders het interventieaanbod en welke bestaande tools er zijn; aan de hand van de vier pijlers en niveaus en de principes van sociale en psychologische veiligheid. Het begrippenkader van tools en interventies moet daar op aansluiten.

5. Plan van Aanpak

Maak een plan van aanpak op basis van de uitkomsten van analyse en de dialoogsessies. Bepaal het ambitieniveau van de te bereiken doelen en resultaten, en stel prioriteiten. Het gaat hier om het nut en de noodzaak, en de gewenste verbeteringen per pijler. Denk bijvoorbeeld aan het praktisch en concreter maken van bestaande procedures voor de opvolging van meldingen en de zichtbaarheid en vindbaarheid ervan.

Het plan van aanpak is geen vaststaand stappenplan waarin precies staat wat in elke stap gedaan wordt. Het is meer een routekaart die de mogelijkheid biedt om op basis van voortschrijdend inzicht een zijpad in te slaan. Maak onderscheid tussen makkelijk te behalen resultaten voor de korte termijn, en activiteiten en resultaten die meer tijd kosten.

8. Algemene adviezen

Zorg voor voldoende menskracht voor programmeamteam/werkgroep/ontwikkelteam

Het realiseren van de verbeterpunten rondom sociale en psychologische veiligheid en het tegen- gaan van grensoverschrijdend gedrag, vraagt om menskracht en sturing vanuit de organisatie.

De programmaleiding geeft richting aan de samen- hang en aanscherping van de bestaande kaders, tools en interventies, en aan de te ontwikkelen tools en interventies in relatie tot de integrale benadering van het bevorderen van sociale en psychologische veiligheid.

Regiefunctie sociale en psychologische veiligheid

Stel een regiefunctie vast die verantwoordelijk is voor het overzicht en de samenhang rondom de integrale benadering van sociale en psychologische veiligheid. Deze functie dient niet alleen voor pre- ventie en de afhandeling, maar ook voor het stimuleren van wat wel gewenst is en het reageren tijdens grensoverschrijdend gedrag. Het gaat om overzicht op de samenhang tussen doelen, activitei- ten en het monitoren van de voortgang en resulta- ten vanuit de integrale benadering. De regiefunctie werkt zelf niet uit, maar maakt gebruik van interne (en eventuele externe) experts.

Zorg voor regelmatig zichtbare resultaten

Een belangrijk aandachtspunt voor het program- mateam is het regelmatig laten zien van zichtbare resultaten en voortgang binnen de organisatie, bijvoorbeeld door op een scrum manier te werken aan producten die maandelijks opgeleverd worden. Hierbij is het belangrijk om professionals in de organisatie de mogelijkheid te geven mee te denken en mee te doen.

Actualiseer de kernwaarden, gedragscodes en de norm

Een gedragscode met gewenst en ongewenst gedrag geeft richting aan gewenst gedrag en is een kapstok en paraplu voor hoe we wel en niet met elkaar om willen gaan. Daarnaast is het een basis om gewenst gedrag te stimuleren, onder de aan- dacht te brengen en er met elkaar over in gesprek te gaan. De concretisering van gewenst gedrag dient ook als uitgangspunt voor de toepassing en verwerking in bestaande tools en interventies. De vraag is of de huidige kernwaarden voldoende de lading dekken van de transitie en de basis van sociale en psychologische veiligheid, professionali- teit en plezier.

Stel doelen voor sociale en psychologische veiligheid

Het veranderen van de cultuur en het creëren van sociale en psychologische veiligheid is een langdu- rig proces van continu leren en ontwikkelen. Het onderwerp is een proces dat nooit af is. Het stellen van doelen helpt bij het werken aan dit proces. Bepaal het ambitieniveau en houd hierin rekening met de korte en lange termijn. Bij de wensen en ver- betterpunten past een lange termijn aanpak. Stel doelen vast voor de korte termijn, middellange termijn en lange termijn.

Verduidelijk het begrippenkader rondom sociale en psychologische veiligheid

Zorg dat sociale en psychologische veiligheid terugkomen in richtlijnen en procedures, rollen en verantwoordelijkheden, (hr-)instrumentaria, com- municatie en leiderschap. Voorbeelden hiervan zijn kpi's op sociale en psychologische veiligheid, inclusie en het ervaren van sociale steun, of een thermometer die op een laagdrempelige en prakti-

sche manier sociale en psychologische veiligheid meet. Maar de onderwerpen moeten ook opgenomen worden in de jaargesprekken en de hr-cyclus.

Daarnaast is het ook belangrijk het begrippenkader te verduidelijken, zoals de normen en waarden van de organisatie, en de grenzen van wat acceptabel is en wat niet. Een duidelijk en praktisch organisatiekader is de basis waarmee medewerkers en leidinggevenden meegenomen kunnen worden in het onderwerp.

Maak de verbinding met leiderschapsontwikkeling

Zorg voor eenduidige verwachtingen ten aanzien van leidinggevenden, zodat eenduidigheid in het stimuleren van sociale en psychologische veiligheid en het tegengaan en afhandelen van grensoverschrijdend gedrag bevorderd wordt. Stimuleer dat leidinggevenden sociale en psychologische veiligheid belangrijk vinden. Ze moeten er mee aan de slag willen. Het zelf willen is namelijk de grootste bepalende factor voor resultaat en welbevinden. Leg de relatie met extern ongewenst gedrag. Extern ongewenst gedrag, zoals agressie van bezoekers en patiënten, valt ook onder sociale veiligheid. Als er op een afdeling sprake is van externe agressie, maak dan in programma's de relatie met intern ongewenst gedrag. Sociale onveiligheid door externe oorzaken in combinatie met psychologische onveiligheid, brengt een groot risico op verzuim en verloop met zich mee.

Scherp bestaande protocollen en richtlijnen aan, op basis van de integrale benadering

Actualiseer bestaande richtlijnen en protocollen op basis van de uitkomsten van de dialoogsessies. Kies daarin een positieve insteek van wat gewenste omgang is en hoe dat gestimuleerd wordt. Zorg voor praktische handvatten voor elke rol (medewerkers, leidinggevenden, hr, vertrouwenspersonen) zodat zij hun taken kunnen vervullen. Betrek ervaringsdeskundigen, melders, beklagden en iedereen die een rol heeft bij de afhandeling.

Het is belangrijk om vertegenwoordigers van de verschillende functies te betrekken bij de verdere uitwerking en oplevering van de verbeterpunten. Het actualiseren van beleid en protocollen heeft praktijkinput, feedback en betrokkenheid nodig.

Richt je met tools & interventies op elementen en factoren die leiden tot gewenst gedrag

Naast het vergroten van de intrinsieke motivatie, en van kennis, inzicht en vaardigheden, zijn ook de volgende componenten van belang om gewenst gedrag te stimuleren:

- Overtuigingen, houding;
- Willen;
- Geloof in eigen kunnen;
- Durven;
- Kunnen;
- Gelegenheid hebben.

Deze componenten hebben ook een emotioneel aspect, vaak beïnvloed door eerdere ervaringen. Deze inzichten zijn de basis van de teamgerichte tools en interventie aanpak.

Analyseer, selecteer en ontwikkel tools en interventieaanbod

Analyseer het bestaande tools en interventieaanbod, en bepaal welke aanpassingen er nodig zijn. Laat het aanbod van tools en interventies zo veel mogelijk aansluiten bij het gewenste begrippenkader en de doelen die ze moeten bereiken. Het selecteren en samenstellen van bestaande tools en interventies voor cultuurverandering rondom gewenst en ongewenst gedrag is essentieel. Interventies mogen niet te zwaar zijn als middel, maar ook niet te licht. Interventies moeten aansluiten bij de doelen die bereikt moeten worden. Er worden daarvoor twee principes gehanteerd:

- Kies de lichtst mogelijke interventie om het doel te bereiken, en
- Pas de interventie zo licht mogelijk toe om het doel te bereiken.

Dat is belangrijk omdat er veel methoden en technieken zijn die veel losmaken en voor beweging

zorgen, maar waarvan de vraag is of dat altijd nodig is om beter met elkaar om te gaan. Elk persoon heeft bagage die vooraf, tijdens en na interventies getriggerd kan worden. Sommige interventies kunnen lijken op (groeps)therapie. Ook worden veel modellen en technieken gebruikt waar niet altijd wetenschappelijke onderbouwing voor is. De vraag is steeds wat wenselijk en doelmatig is.

Versterk de interne communicatie rondom het thema

Om betrokkenheid te creëren is het belangrijk de interne communicatie rondom het programma te organiseren. Medewerkers moeten weten wat er gedaan wordt op het gebied van sociale en psychologische veiligheid en dat het als belangrijk wordt beschouwd. Communicatie gaat ook over het voeren van gesprekken over dit onderwerp binnen teams. Op deze manier wordt er bewustwording gecreëerd en kunnen medewerkers elkaar (h) erkennen in elkaars verhaal en ervaringen. Deze gesprekken kunnen worden gevoerd in de vorm van een intervisie, dialoogsessie, kampvuursessie, lunchgesprek, etc.

Randvoorwaarden

- Opdracht en betrokkenheid van het bestuur;
- Faciliteren dat tijd vrijgemaakt kan worden door uitroostering;
- Tools en instrumenten, ondersteuning voor ontwikkelen voor leidinggevenden, teams en op persoonlijk niveau, om met elkaar het gesprek aan te gaan.

9. Bronnen psychologische en sociale veiligheid

Bresman, Henrik & Amy C. Edmondson. (2022). Research: To Excel, Diverse Teams Need Psychological Safety. Harvard Business Review, <https://hbr.org/2022/03/research-to-excel-diverse-teams-need-psychological-safety>.

Brown, B., & Stiehm, J. H. (2003). The US Army War College: Military Education in a Democracy. Naval War College Review, 56(2), 20.

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

Edmondson, A. C. (2021). Why fear fails. www.denkproducties.nl/blog/amy-edmondson-the-power-of-psychological-safety.

Edmondson, A. C., & Nembhard, M. (2006). Making it safe: the effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. Journal of Organizational Behavior, 27(7).

Edmondson, A. C. (2003). Speaking up in the operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams. Journal of Management Studies, 40(6), 1419-1452.

Ellemers, N., Baaijens, F., Dijstelbloem, H., Erkens, Y., Ghorashi, H., Groeneveld, S. & Wise, M. (2022). Sociale veiligheid in de Nederlandse wetenschap-Van papier naar praktijk. KNAW.

Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. Research in organizational behavior, 28, 3-34.

Halbesleben, Jonathon & Rathert, Cheryl. (2008). The role of continuous quality improvement and psychological safety in predicting workarounds. Health care management review. 33. 134-44.

Hans van der Loo & Joriene Beks. Psychologische veiligheid, Zo vorm je vrijmoedige teams (2020)

Handreiking gedragscode (on)gewenste omgangsvormen op de werkvloer - Monitorarbeid TNO. (2020, 21 April). design-kit. www.monitorarbeid.tno.nl/nl-nl/news/handreiking-gedragscode-ongewenste-omgangsvormen-op-de-werkvloer/

Leroy, Hannes & Palanski, Michael & Simons, Tony. (2012). Authentic Leadership and Behavioral

Integrity as Drivers of Follower Commitment and Performance. *Journal of Business Ethics*. 107. 255-264. 10.1007/s10551-011-1036-1.

Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human resource management review*, 27(3), 521-535

Nijhuis, E. M. A. (2023). Samen in de zandbak: Op zoek naar psychologische veiligheid. Een explorerend kwalitatief onderzoek naar de psychologische veiligheidspraktijk bij bestuurlijke en managementteams in de cure sector.

Sanner, B., & Bunderson, J. S. (2013). Psychological safety, learning, and performance: A comparison of direct and contingent effects. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2013, No. 1, p. 10198). Academy of Management.

Tucker, L., Nembhard, I. M. & Edmondson, A.C. (2006). Implementing New Practices: An Empirical Study of Organizational Learning in Hospital Intensive Care Units. Harvard Business School

Van Dijk & Stevenson, Sociale veiligheid bevorderen op de werkvloer. CAOP Deel 1 van 3: Sociale veiligheid en de rol van gedrag (2022)