



Informatie Cultuurdialoog en Cultuurwaaier Patiëntveiligheid in HMC

In 2019 is HMC gestart met de cultuurdialoog. Doel hiervan is bewustwording op gang brengen en cultuur een terugkerend onderwerp van gesprek te maken binnen teams. Aanvullend is in 2021 de Cultuurwaaier Patiëntveiligheid ontwikkeld.

Opzet cultuurdialoog

De cultuurdialoog bestaat uit een cultuuronderzoek aan de hand van een vragenlijst en een interactieve bijeenkomst waarin medewerkers van een team (bij voorkeur multidisciplinair) met elkaar in gesprek gaan over de ervaren veiligheidscultuur.

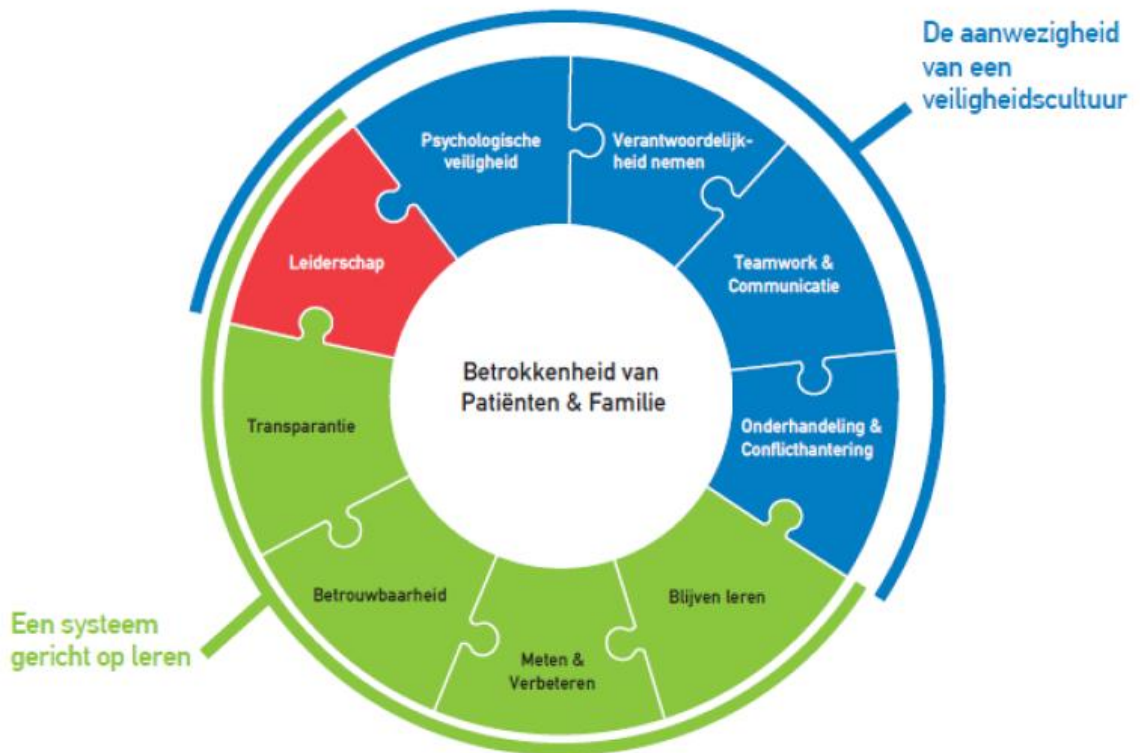
De vragenlijst (zie bijlage 1) is ontwikkeld binnen HMC en gebaseerd op een model van het IHI met 9 componenten die kenmerkend zijn voor teams die veilige, effectieve en betrouwbare zorg leveren. De rapportage n.a.v. de vragenlijst geeft het team een beeld in hoeverre zij deze 9 positieve componenten al hebben ontwikkeld en waar er ruimte is voor verdere groei. Tijdens een bijeenkomst gaan medewerkers op interactieve wijze met elkaar in gesprek aan de hand van de resultaten van de vragenlijst. De bijeenkomst, die ongeveer een uur duurt, wordt begeleid door de zorgmanager en/of een stafmedewerker of senior verpleegkundige; de afdeling Kwaliteit ondersteunt bij de voorbereiding. Tijdens de bijeenkomst wordt gewerkt met de werkvorm 'Over de streep', een werkvorm die actieve betrokkenheid en veel interactie oplevert.

Cultuurwaaier Patiëntveiligheid

Naast het programma van de cultuurdialoog is ook een Cultuurwaaier Patiëntveiligheid ontwikkeld (zie bijlage 2). Deze cultuurwaaier bevat een groot aantal compacte werkvormen die ingezet kunnen worden met als doel om de verschillende kenmerken van de veiligheidscultuur verder te ontwikkelen en het onderwerp veiligheidscultuur op de agenda te houden.

Bijlage 1 Vragenlijst Cultuurdialoog

De vragenlijst is ontwikkeld door de afdeling Kwaliteit en gebaseerd op een model van het Institute for Health Improvement (zie afbeelding hieronder). IHI onderscheidt in dit model een aantal componenten in de cultuur en samenwerking die van belang zijn voor patiëntveiligheid. Deze componenten zijn vertaald naar steeds 4 stellingen die de medewerker beoordeelt.



Stellingen vragenlijst

Verantwoordelijkheid nemen

1. Als ik risico's zie voor de patiëntveiligheid, maak ik deze bespreekbaar bij de betrokken zorgverleners.
2. Ik vind dat ik zelf het goede voorbeeld geef als het gaat om patiëntveilig werken.
3. Ik merk dat iedereen in mijn team zich medeverantwoordelijk voelt voor de samenwerking die nodig is voor veilige patiëntenzorg.
4. Soms heb ik het gevoel dat ik word aangesproken op dingen waar ik eigenlijk geen of weinig invloed op heb.

Teamwork en communicatie

1. Al is het maar kort, wij hebben regelmatig een multidisciplinaire overleg waarin we samen bespreken hoe we de zorg voor iedere patiënt op een goede manier gaan doen (bv. briefing, dagstart).
2. Al is het maar kort, het is onze gewoonte om regelmatig een moment van reflectie te nemen om samen terug te kijken naar wat er goed ging en wat niet (bijvoorbeeld een 'debriefing' of dagevaluatie).
3. Wij beseffen dat goede communicatie nodig is voor patiëntveiligheid en daarom evalueren we met elkaar hoe die communicatie verloopt.
4. Soms gebeurt het dat ik in een patiëntsituatie een bepaald risico zie, maar dat ik het moeilijk of eng vind om een korte 'time-out' / onderbreking te vragen voordat we verder gaan.

Betrouwbaarheid

1. Al is zorg vaak complex, we doen ons best om onze processen zó in te richten dat ze zo duidelijk mogelijk zijn, goed uitvoerbaar en tegelijk minimaal foutgevoelig.
2. Als er in individuele patiëntsituaties wordt afgeweken van een protocol, dan zijn de redenen hiervoor duidelijk voor de betrokken zorgverleners.
3. Als het vaak voorkomt dat er in individuele patiëntsituaties wordt afgeweken van een protocol, dan onderzoeken we of het protocol kan worden aangepast zodat het beter aansluit op de praktijk.
4. Soms wordt naar mijn idee te veel gewerkt volgens persoonlijke voorkeuren van één of meer collega's, in plaats van op basis van richtlijnen.

Meten & Verbeteren

1. Wij verbeteren niet alleen als iets niet goed is; we verbeteren ook als iets op zich goed loopt maar ons is gebleken dat er nog een betere manier is.
2. We pakken verbeteracties en –projecten doorgaans systematisch aan.
3. We onderzoeken altijd of een doorgevoerde verandering daadwerkelijk tot verbetering heeft geleid en zo niet, dan passen we het aan.
4. Er is naar mijn gevoel te weinig ondersteuning vanuit de organisatie om verbeteringen gestructureerd door te voeren.

Blijven leren

1. Wij krijgen informatie over wat er geleerd / verbeterd wordt naar aanleiding van klachten, patiëntervaringen en incidenten.
2. Wij leren niet alleen van dingen die niet goed zijn gegaan, maar staan óók bewust stil bij dingen die we in de praktijk niet handig vinden of die soms bijna mis gaan; want ook daar kunnen we van leren.
3. Wij komen in ons team regelmatig even kort bij elkaar om belangrijke informatie te delen en punten te benoemen waar we tegenaan lopen in het werk of in de onderlinge afstemming (bijvoorbeeld werken met een verbeterbord).
4. We krijgen naar mijn gevoel te weinig terugkoppeling van onze resultaten / prestaties waar we echt iets mee kunnen.

Psychologische veiligheid

1. Het is voor mij normaal om een collega om feedback te vragen.
2. Het is voor mij normaal om mijn leidinggevende om feedback te vragen.
3. Wij stimuleren en steunen elkaar in het hardop uitspreken van vragen of twijfels in individuele patiëntsituaties.
4. Het komt weleens voor dat ik een vraag die ik zou willen stellen voor me houd, uit angst dat ik onkundig overkom.

Transparantie

1. Het is voor mij helder hoe besluiten binnen HMC tot stand komen.
2. Het is voor mij helder hoe besluiten binnen mijn afdeling / team tot stand komen.
3. Het is voor mij helder hoe de prestaties van mijn team / afdeling zijn in vergelijking met die van andere.
4. In HMC zouden we onderling vaker geleerde lessen en goede voorbeelden moeten delen.

Leiderschap

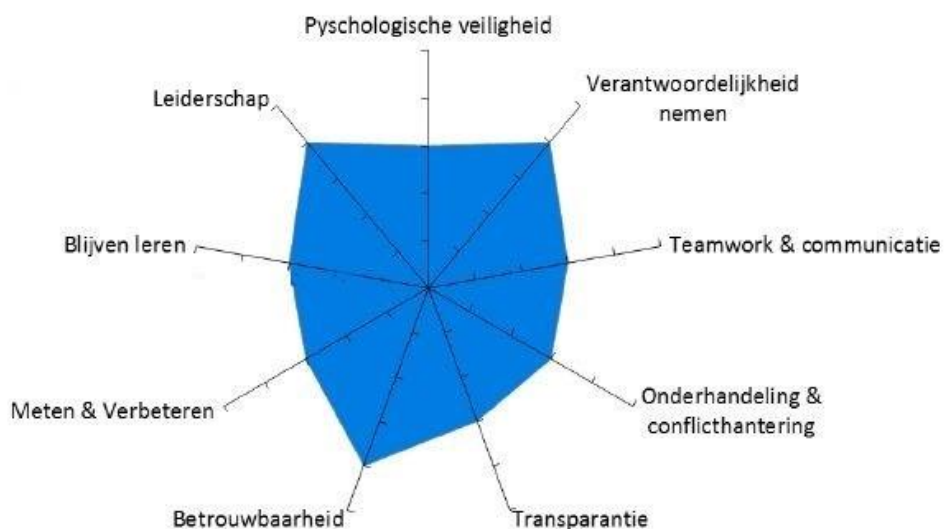
1. Ik vind dat er in mijn team een aantal 'leiders' zijn die een positieve invloed hebben op de kwaliteit van de zorg en de onderlinge samenwerking.
2. Mijn leidinggevende toont waardering als gewerkt wordt volgens de geldende regels voor patiëntveiligheid.
3. Ik vind dat de medisch specialisten / wij als medisch specialisten op een positieve manier leiderschap tonen op onze afdeling.
4. Ik twijfel weleens of patiëntveiligheid een topprioriteit is op onze afdeling.

Onderhandelen en conflict hanteren

1. Ik vind dat het 'hoger' management op een opbouwende manier naar oplossingen zoekt als er conflicten of belangentegenstellingen zijn tussen afdelingen / teams.
2. Als we onderling van mening verschillen over de zorg voor een specifieke patiënt, dan luisteren we over en weer naar elkaars zienswijze.
3. We zoeken met alle betrokken disciplines samen naar een manier om de zorg zó te organiseren dat iedereen zich erin kan vinden.
4. Soms heb ik het gevoel dat we onderlinge meningsverschillen over de zorg uit de weg gaan.

Meer informatie over de vragenlijst

- De vragenlijst bestaat uit 9x4 stellingen waarop deelnemers hun mening geven (Likert schaal). Iedere set van 4 heeft betrekking op één component van het gebruikte model. Iedere set bestaat uit 3 positief geformuleerde stellingen en 1 negatief geformuleerde stelling.
- De score bij positief geformuleerde stellingen is aldus:
 - Helemaal eens (8 punten)
 - Eens (6 punten)
 - Neutraal (4 punten)
 - Oneens (2 punten)
 - Helemaal oneens (0 punten)
- De score bij negatief geformuleerde stellingen is precies andersom:
 - Helemaal eens (0 punten)
 - Eens (2 punten)
 - Neutraal (4 punten)
 - Oneens (6 punten)
 - Helemaal oneens (8 punten)
- De scores worden per stelling EN per set van 4 bij elkaar opgeteld. Er is dus een resultaat per stelling en een resultaat voor iedere component.
- De resultaten worden in de rapportage allereerst weergegeven voor de *componenten* in de vorm van een spindigram (zie het voorbeeld hieronder).
- Daaronder worden de scores op iedere set van 4 *stellingen* weergegeven in de vorm van een staaf- of taartdiagram.



VOORBEELD SPINDIAGRAM

Bijlage 2: Cultuurwaaier Patiëntveiligheid



Sinds enkele jaren organiseren teams in HMC bijeenkomsten in het kader van de 'Cultuurdialog Patiëntveiligheid'. De Cultuurdialog Patiëntveiligheid bestaat uit een cultuuronderzoek aan de hand van een vragenlijst en een interactieve bijeenkomst waarin medewerkers van een team (bij voorkeur multidisciplinair) met elkaar in gesprek gaan over de ervaren veiligheidscultuur.

Doel Cultuurwaaier

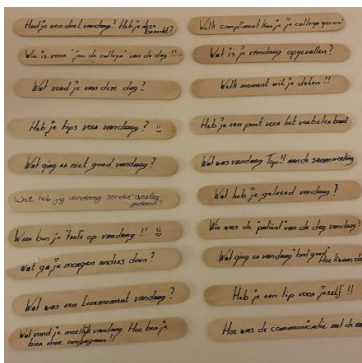
Om het onderwerp veiligheidscultuur ook in de periode na deze bijeenkomst op de agenda te houden, is deze 'Cultuurwaaier Patiëntveiligheid' ontwikkeld. Deze cultuurwaaier bevat een aantal werkvormen die ingezet kunnen worden met als doel om de verschillende kenmerken van de veiligheidscultuur verder te ontwikkelen en het onderwerp veiligheidscultuur op de agenda te houden.

Tijdens de Cultuurdialog Patiëntveiligheid wordt gewerkt met een model waarin 9 componenten van een krachtige veiligheidscultuur worden onderscheiden. De 9 componenten zijn:

- Leiderschap
- Psychologische veiligheid
- Verantwoordelijkheid nemen
- Teamwork en communicatie
- Onderhandeling en conflicthantering
- Transparantie
- Betrouwbaarheid
- Meten en verbeteren
- Blijven leren

Per werkvorm is aangegeven bij welk van deze componenten het aansluit.

Werkvorm:	Elke dag een frisse dagstart / dagevaluatie
Sluit aan bij component:	Teamwork en communicatie
Benodigdheden:	IJsstokjes of kaartjes met vragen
Tijdsinvestering:	Dagelijks 10-15 minuten



Opzet:

Idee van een dagstart en dagevaluatie is dagelijks kort met het team bijeenkomen om vooruit dan wel terug te kijken op de werkdag. Bij een dagstart bespreekt het team wat er voor de komende dag op het programma staat, welke bijzonderheden verwacht worden en wordt er gecheckt of iemand ergens hulp bij nodig heeft om alles goed te laten verlopen. Bij een dagevaluatie bespreekt het team hoe de dienst is verlopen, wat er goed ging en wat misschien beter had gekund. Deze korte (de-)briefings hebben een positief

effect op de samenwerking en veiligheidscultuur binnen een team en bieden een laagdrempelige gelegenheid om kleine en grote verbeterpunten te signaleren. In de praktijk kan er na verloop van tijd echter wel een soort sleur ontstaan in de dagstart of dagevaluatie en levert de samenkomst geleidelijk aan steeds minder op. Team Emma op locatie Bronovo ervaarde dit bij hun dagevaluatie en ontwikkelde daarom de [‘ijsstokjesvariant’](#). Op een aantal houten ijsstokjes noteerden zij vragen als: Waar ben je trots op vandaag? Wat was een leermoment? Wie wil je een compliment geven voor vandaag? Tijdens de samenkomst worden één of meer ijsstokjes getrokken. Daardoor komen er weer andere gesprekken op gang en komen er onderwerpen aan de orde die anders misschien niet snel besproken worden. Zo blijft de dagstart / dagevaluatie fris!



De vragen hoeven natuurlijk niet perse op een ijsstokje geschreven te worden. Ook een kom met kaartjes is prima. Hieronder vind je een lijst mogelijke vragen. Ze zijn algemeen gesteld; pas ze gerust aan op je eigen werksituatie.

Vragen voor dagstart	Vragen voor dagevaluatie
Heb je een doel voor vandaag?	Had je een doel vandaag? Heb je dit bereikt?
Waar heb je zin in vandaag?	Wie is voor jou de collega van de dag?
Heb je een punt voor het verbeterbord?	Wat vond je van deze dag?
Zie je een bepaald risico voor vandaag?	Wat ging er niet goed vandaag?
Wat heb je nodig voor vandaag om je werk goed te doen?	Wat heb je vandaag zonder overleg gedaan?
Waar kan een van je collega's je vandaag bij helpen?	Waar ben je trots op vandaag?
Welke patiënt vraagt extra aandacht vandaag?	Wat ga je morgen anders doen?
Wat wil je vandaag anders / beter doen dan normaal?	Wat was een leermoment vandaag?
Zou je feedback willen op iets dat je vandaag gaat doen?	Wat vond je moeilijk vandaag en hoe ben je ermee omgegaan?
Zie je ergens tegenop vandaag?	Welk compliment kun je een collega geven?
Heb je zorgen of twijfels over iets dat je vandaag gaat doen?	Wat is je vandaag opgevallen?
Hoe wil je aan het eind van de dag terugkijken op je werk?	Welk moment wil je delen?
Welke collega zou je vandaag ergens bij kunnen helpen?	Heb je een punt voor het verbeterbord?
Wat zou je vandaag willen leren of oefenen?	Wat was vandaag TOP aan de samenwerking?
Heb je een tip voor een collega vandaag?	Wat heb je geleerd vandaag?
Waarover wil je vandaag met een collega overleggen?	Wie was de patiënt van de dag vandaag?
Hoe kunnen we vandaag 'liefde en lef' concreet maken?	Wat ging er vandaag heel goed en hoe kwam dat?
Heb je een idee voor verbetering dat je vandaag zou willen uitproberen?	Heb je een tip voor jezelf?
Welke ervaring van afgelopen tijd zou je vandaag van pas kunnen komen?	Hoe verliep de communicatie met de arts vandaag?

Werkvorm:	Complimentenspel 1
Sluit aan bij component:	Psychologische veiligheid
Benodigdheden:	Geen
Tijdsinvestering:	2 minuten



Opzet:
Vraag aan het eind van de dag wie volgens het team een compliment heeft verdiend vandaag en waarom.

Werkvorm:	Complimentenspel 2
Sluit aan bij component:	Psychologische veiligheid
Benodigdheden: geeltjes	Poster met naam medewerker en schrijfruimte eronder /
Tijdsinvestering:	2 minuten



Opzet:
Aan het begin van de dienst noteert iemand van het team de naam van een collega die tijdens die dienst werkt. Aan het eind van de dienst noteert iedere collega op de poster een compliment aan die collega.

Werkvorm:	Complimentenspel 3
Sluit aan bij component:	Psychologische veiligheid
Benodigdheden:	A4-tjes met namen collega's / post-its en stiften
Tijdsinvestering:	10 minuten

*Een mooi
moment
voor een
compliment*



Opzet:

Tijdens een werkoverleg verdeel je A4-tjes met op ieder vel de naam van een van de aanwezigen. Ieder schrijft een compliment op voor die collega en vouwt het papier zo, dat het compliment niet meer te lezen is, maar de naam van de collega nog wel. Dan geeft ieder het papiertje door aan

degene die naast hem of haar zit en het proces herhaalt zich. Krijg je het vel met je eigen naam, dan sla je een beurt over. Aan het eind krijgt ieder het papier met zijn of haar naam erop en met alle complimenten die opgeschreven zijn.

Variatie: plak op iedere collega een post-it met een compliment achter op de rug. Help elkaar daarna om al die positieve energie van ieders rug te krijgen 😊.

Werkvorm:

Positieve voorbeelden

Sluit aan bij component:

Leiderschap

Benodigheden:

Afsluitbare doos met opening

**Tijdsinvestering:
zorgmanager**

1 minuut voor deelnemers, 30 minuten voor



Opzet:

Vraag alle teamleden om 3 namen van artsen op te schrijven die zij als een positief voorbeeld voor het team zien en waarom. De briefjes kunnen ze anoniem in de doos doen gedurende een bepaalde periode (spreek bijvoorbeeld een week of een maand als periode af). Na afloop van deze periode maakt de zorgmanager de Top 3 Artsen als positief voorbeeld bekend.

Doe dit eventueel ook andersom: laat de artsen opschrijven welke doktersassistenten of verpleegkundigen en positief voorbeeld zijn voor het team en waarom!

Werkvorm:	De kracht van een vraag
Sluit aan bij component:	Verantwoordelijkheid nemen / Blijven leren
Benodigdheden: Centraal)	Digitale verzamelplek voor reacties (bijvoorbeeld HMC
Tijdsinvestering:	10 minuten



Opzet:

In het team spreek je af dat iedereen tijdens een bepaalde periode twee patiënten uit kiest en hen een of meer van onderstaande vragen stelt. Iedereen noteert de reacties en deelt die met teamgenoten op de digitale verzamelplek.

- Wat is voor u belangrijk op dit moment?
- Waarmee zou u het 'ziek zijn' even vergeten?
- Hoe kan ik u het best ondersteunen vandaag?
- Wat maakt uw dag goed?
- Is er iets dat ik u nog niet gevraagd heb, maar dat u me wel wilt vertellen?

Werkvorm:	Reactieposter
Sluit aan bij component:	Diverse
Benodigdheden:	Groot postervel, geeltjes, stiften
Tijdsinvestering:	Geen



Opzet:

Hang een poster met daarop een vraag of stelling. Nodig medewerkers uit om hun reactie toe te voegen. Voorbeelden van vragen of stellingen:

- Waar ben je trots op in ons team?
- Welk protocol vind jij in de praktijk zo lastig uitvoerbaar, dat je het eigenlijk meestal niet volgt?
- Over welk onderwerp zou je meer informatie of uitwisseling willen hebben tijdens een werkoverleg?
- Wat zou je graag verbeteren in onze manier van werken?

Het personeelstoilet is een geschikte ruimte voor zo'n poster: iedereen is daar tenslotte privé en dus kun je anoniem reageren. Een alternatief is de koffiekamer.

Werkvorm:	Pragmatische PRI
Sluit aan bij component:	Verantwoordelijkheid nemen
Benodigheden:	Groot vel, post-its, stiften
Tijdsinvestering:	5 minuten per medewerker, 60 minuten voor uitwerking



Opzet:

Hang een groot vel op in de koffiekamer en noteer daarop een bepaald risicovol proces. Voeg eventueel een processchema toe. Nodig teamleden uit om alle risico's die zij zien alsook de suggesties die zij hebben om deze risico's te beheersen, met stift of post-it op de flap te zetten.

Benoem deze actie elke dag in dagstart of dagevaluatie. Laat 2 medewerkers na 2 weken een samenvatting maken van wat er is genoteerd. Spreek binnen je team af hoe jullie met de opbrengst aan de slag kunnen gaan. Zo organiseer je een pragmatische risico-analyse waar iedereen aan mee kan doen.

Werkvorm:	Resultaatmeter
Sluit aan bij component:	Metten en verbeteren, Transparantie
Benodigdheden:	Visuele weergave actuele resultaten t.o.v. doelstelling
Tijdsinvestering:	Vorbereiding 60 minuten + tijd voor bijhouden



kwaliteitsdashboard.

Opzet:

Ontwerp een visuele weergave waarin een bepaalde doelstelling wordt vergeleken met het actuele resultaat. Maak dit zichtbaar op een poster of op intranet. Werk het iedere week of iedere maand bij. Zo krijgen medewerkers een visuele terugkoppeling van behaalde resultaten. Maak waar mogelijk gebruik van informatie die al beschikbaar is, bijvoorbeeld het patiëntervaringsonderzoek of het

Werkvorm:	Join the club
Sluit aan bij component:	Transparantie
Benodigdheden:	Geen
Tijdsinvestering:	Wisselend



Opzet:

Nodig medewerkers die normaal geen deel uitmaken uit voor een managementoverleg, een werkgroepoverleg, een DCIP-vergadering of een andere bijeenkomst, en vraag hen na afloop wat hen is opgevallen. Zo creëer je meer transparantie.

Werkvorm:	Undercover
Sluit aan bij component:	Betrouwbaarheid
Benodigdheden:	Observatielijst / checklist
Tijdsinvestering:	60 minuten voorbereiding, 30 minuten terugkoppeling



Opzet:

Spreek binnen je eigen werkomgeving af, dat er deze week / maand iemand 'undercover' gaat. Maak bekend in je team dat er iemand undercover is, maar niet wie. Deze medewerker houdt in zijn/haar undercoverperiode extra goed in de gaten hoe de afdeling invulling geeft aan een bepaalde afspraak of procedure en/of de verslaglegging in HiX, en geeft aan het eind van de week / maand een terugkoppeling. Zorg dat de undercover een observatielijst of checklist heeft. Zie bijvoorbeeld de actie '[Undercover op de OK](#)'. Je kunt ervoor kiezen om vooraf bekend te maken welk proces de undercovermedewerker observeert, of dit achteraf bekendmaken.

Werkvorm:

Time-out werkoverleg

Sluit aan bij component:

Teamwork en communicatie

Benodigheden:

Geen

Tijdsinvestering:

15 minuten



Opzet:

Laat iemand tijdens een werkoverleg een timer zetten ergens tijdens de vergadering op een willekeurig tijdstip. Wanneer de wekker afgaat onderbreek je het gesprek en deel je met elkaar hoe iedereen op dat moment het teamwork en de kwaliteit van de onderlinge communicatie ervaart. Daarna vergader je weer verder.

Werkvorm:	Wie is de mol
Sluit aan bij component:	Betrouwbaarheid
Benodigheden:	Beloning voor ontmaskeren van de mol
Tijdsinvestering:	15 minuten voor terugkoppeling bevindingen



Opzet:

Mollen zijn collega's die bewust afwijken van een bepaald protocol, bijvoorbeeld rondom persoonlijke hygiëne. Maak bekend in het team dat er een mol rondloopt die bewust afwijkt van afspraken. Je kunt bekendmaken om wat voor soort afspraken het gaat, je

kunt het ook in het midden laten. Bedoeling van het 'spel' is dat collega's proberen te ontdekken wie de mol is. Als je denkt dat je het ontdekt hebt, spreek je de mol aan. Heb je gelijk, dan krijg je van de mol een beloning. Zie bijvoorbeeld de [actie Wie is de mol](#) vanuit Infectiepreventie.

Werkvorm:	Klinische les Succesvol verbeteren
Sluit aan bij component:	Leren en verbeteren
Benodigheden:	Presentatie succesvol verbeteren (volgt)
Tijdsinvestering:	30 minuten



Opzet:

Nog uitwerken; idee is presentatie maken waarin essentie van [onze pagina Verbeteren](#) wordt behandeld.

Werkvorm:	Denkhoeden De Bono
Sluit aan bij component:	Onderhandelen en conflicthantering
Benodigdheden:	Basispresentatie De Bono Denkhoeden (volgt)
Tijdsinvestering:	Toelichting methode 10 minuten



Opzet:

De methode 'Denkhoeden van De Bono' helpt een groep om vanuit verschillende invalshoeken naar een vraag of probleem te kijken. Deze techniek is ontwikkeld door Edward de Bono. Door verschillende 'denkhoeden' op te zetten, word je gestimuleerd om een probleem ook eens van een andere kant te bekijken dan je gewend bent. Tijdens de bijeenkomst geef je iedereen een bepaalde 'denkhoed':

Kleur	Focus	Gedrag
Witte hoed	Kale feiten en cijfers	Je vraagt naar en brengt objectieve informatie in.
Rode hoed	Gevoel en intuïtie	Je reageert emotioneel (zonder een reden te hoeven geven).
Zwarte hoed	Negatief / pessimistisch	Je bent advocaat van de duivel en zoekt naar nadelen, onmogelijkheden.
Gele hoed	Positief / optimistisch	Je bekijkt het van de zonnige kant en zoekt naar voordelen, kansen.
Groene hoed	Creatief	Je denkt out of the box, zoekt naar alternatieven, brainstorming.
Blauwe hoed	Beschouwend, controlerend	Je houdt het proces in de gaten tijdens de bespreking.

Door deze 'rolverdeling' zorg je ervoor dat een onderwerp of probleem van alle kanten belicht wordt.