

Zicht op zelforganisatie

Laat zelforganisatie het bloed sneller stromen?



(Sanquin, 2020a)

“Een praktijkgericht onderzoek naar zelforganisatie
onder de Bijzonder Afname medewerkers
van Sanquin Bloedvoorziening”

Datum	03-05-2021
Student	Linda G. Tjoelker
Studentnummer	390861
Contactgegevens	L.g.tjoelker@sanquin.nl
Module 3.2	Afstudeeronderzoek
Hanze Hogeschool	Management in de Zorg 140
Docenten	Mirjam Klaassens & Cees van der Lee
Organisatie	Sanquin

Voorwoord

Met deze afstudeeropdracht rond ik een intensief proces af. Een studie naast mijn baan was af en toe pittig maar heeft enorm bijgedragen aan een inspirerende ontwikkeling van mezelf. Het heeft grote invloed gehad op mijn kijk op leiderschap en integraal management. Ik ben trots op mezelf dat ik drie jaar geleden de stap heb genomen om te gaan studeren en heb er sindsdien geen minuut spijt van gehad.

Het zijn turbulente tijden binnen het Bijzondere Afname Team van Sanquin, snelle ontwikkelingen volgen elkaar in een hoog tempo op. Er wordt veel flexibiliteit en initiatief van medewerkers verwacht om mee te gaan in veranderingen en steeds meer zelf te gaan organiseren. De volgende vraag heeft me tijdens het onderzoek doorlopend bezig gehouden; *‘in hoeverre zijn de BAT medewerkers van Sanquin bereid te veranderen richting zelforganisatie?’*

Vanaf de start van het afstudeertraject verloor ik mezelf in allerlei zijpaden van het onderzoek, het bleek een iteratief proces om te blijven reflecteren, te filteren en te onderzoeken waar het nu echt om draaide. De feedback van medestudenten en docenten uit de consultgroep en de focus op het eindresultaat brachten me steeds weer een stap verder.

Deze studie had ik niet kunnen voltooien als mijn gezin er niet achter stond, zij deelden de afgelopen maanden hun partner en mem met haar laptop en een stapel boeken op de keukentafel, maar bleven me steunen en ik weet dat ze trots op me zijn.

In mijn dankwoord wil ik nog een aantal mensen bedanken, in het bijzonder mijn praktijkcoach. Zij heeft me gemotiveerd om deze studie te kiezen en heeft me veel mogelijkheden geboden om binnen het team dit praktijkgerichte onderzoek toe te passen. Ook mijn opdrachtgever voor het onderzoek wil ik bedanken voor het meedenken over het onderwerp en de kansen en tijd die ik vanuit Sanquin heb gekregen. De management secretaresse bedank ik hartelijk voor haar tijd en moeite om de scriptie tekstueel na te lezen. Als laatste gaat mijn dank en waardering uit naar de medewerkers en collega's die enthousiast hebben deelgenomen aan dit onderzoek, wat een 'Bijzonder mooi team!'

Ik wens u veel leesplezier toe.

Het zit erop!

Linda

Samenvatting

Het onderzoek dat voor u ligt, onderzoekt wat medewerkers van het Bijzonder Afname Team (BAT) binnen Sanquin Bloedvoorziening nodig hebben om zelforganiserend te kunnen werken. Het BAT voert therapeutische behandelingen uit ten behoeve van patiënten met kanker of auto-immuunziektes in heel Nederland. Het team bevindt zich daarbij in een turbulente omgeving waarbij kansen en bedreigingen elkaar in een hoog tempo opvolgen. Van medewerkers wordt verwacht dat zij hierin meebewegen waarbij er meer verantwoordelijkheden en taken op de werkvloer komen te liggen (Sanquin, 2019).

De afgelopen decennia is er zo nu en dan sprake van weerstand geweest bij veranderingen en veranderprojecten kwamen soms moeizaam van de grond. In de huidige situatie is de veranderbereidheid van de BAT medewerkers onduidelijk ten aanzien van zelforganisatie met als gevolg dat het de organisatie tot dusver niet gelukt was om het proces rond zelforganisatie voldoende vorm te geven.

Het onderzoek heeft als doel: inzicht te krijgen in hoeverre de medewerkers bereid zijn te veranderen richting zelforganisatie om met behulp van deze inzichten, het proces rondom zelforganisatie in de toekomst beter vorm te kunnen geven. Daarbij hoort de centrale vraagstelling: *'In hoeverre zijn de BAT medewerkers van Sanquin bereid te veranderen richting zelforganisatie?'* De benodigde inzichten werden door middel van semi- gestructureerde interviews via SKYPE verkregen, uitgevoerd bij BAT medewerkers vanuit het hele land.

In dit onderzoek is nagegaan of medewerkers bereid zijn te veranderen naar zelforganisatie en tevens het benodigde gedrag laten zien. Belangrijkste conclusie is dat zelforganisatie voornamelijk plaatsvindt binnen het eigen team waar medewerkers zich het meest betrokken en verantwoordelijk voelen. De meeste medewerkers denken mee en voeren verbeteringen door, zij ervaren daarbij voldoende autonomie en regelruimte om te ontwikkelen en zelforganiserend te werken. Hierbij dient de kanttekening te worden gesteld dat het onderzoek uitgevoerd is binnen Corona tijd. Medewerkers gaven aan dat zij mede hierdoor veel meer tijd ervoerden om aan taken en projecten te kunnen werken. Wanneer medewerkers zich minder verantwoordelijk en betrokken voelden, werden de volgende oorzaken benoemd: weinig inspraak, de uitvoering van landelijke projecten en het missen van de juiste informatievoorziening.

Geconcludeerd kan worden dat zelforganisatie binnen het BAT al redelijk vorm begint te krijgen en om dit verder te kunnen optimaliseren zijn er enkele aanbevelingen gedaan. Ten aanzien van het vergroten van de betrokkenheid is het wenselijk dat medewerkers in een eerder stadium worden meegenomen in veranderingen; medewerkers voelen zich meer betrokken wanneer zij mogelijkheden hebben om projecten te beïnvloeden (Swieringa & Wierdsma, 2011). Om de interne gerichtheid te doorbreken is het raadzaam om een gezamenlijke visie te ontwikkelen, dit kan sturing en perspectief geven (W. ten Have, Huijsmans, Otto, & S. ten Have, 2018). Als laatste aanbeveling, maar zeker niet de minst belangrijke, is geadviseerd om een werksituatie te creëren waarin zowel tijd is voor extra taken als voor de patiëntenzorg. Het advies is om in drukke periodes medewerkers met weinig extra taken, meer patiëntgerichte procedures te laten verrichten. Hierdoor kan de werklust beter verdeelt worden. Tot slot kan er door het continueren van de thuiswerkdagen en met gebruik van de moderne digitale middelen, meer ruimte geschept worden om de weg die is ingeslagen, ook in de toekomst door te zetten naar een landelijk niveau.

Inhoudsopgave

Voorwoord

Samenvatting

Inleiding	1
1. Aanleiding	2
1.1 Maatschappelijke context	2
1.2 Probleemanalyse	3
1.3 Probleemstelling.....	4
1.4 Doelstelling	4
1.5 Centrale vraagstelling	4
1.6 Deelvragen.....	4
2. Theoretisch kader	5
2.1 Motivatie theoretisch kader.....	5
2.2 Van weerstand naar veranderbereidheid.	5
2.3 Model van veranderbereidheid naar resultaat.	6
2.3.1 Willen veranderen	6
2.3.2 Moeten veranderen	7
2.3.3 Kunnen veranderen	7
2.4 Zelforganisatie	9
2.5 Gedrag	11
2.6 Conceptueel model	12
3. Onderzoeksmethodiek	13
3.1 Onderzoeksstrategie	13
3.2 Onderzoek context & studiebevolking	13
3.3 Data verzameling.....	13
3.4 Data analyse	14
4. Resultaten.....	15
4.1 Willen veranderen <i>(dit hoofdstuk is verwijderd i.v.m. privacy van de respondenten)</i>	
4.2 Moeten veranderen <i>(dit hoofdstuk is verwijderd i.v.m. privacy van de respondenten)</i>	
4.3 Kunnen veranderen <i>(dit hoofdstuk is verwijderd i.v.m. privacy van de respondenten)</i>	
4.4 Gedrag <i>(dit hoofdstuk is verwijderd i.v.m. privacy van de respondenten)</i>	

5. Conclusie & discussie.....	16
5.1 Conclusie willen veranderen	16
5.2 Conclusie moeten veranderen	16
5.3 Conclusie kunnen veranderen.....	16
5.4 Conclusie centrale vraag	17
5.5 Discussie over de methode	17
5.6 Discussie over de context.....	18
6. Aanbevelingen.....	19
6.1 Aanbevelingen ten aanzien van het willen.....	19
6.2 Aanbevelingen ten aanzien van het moeten.....	19
6.3 Aanbevelingen ten aanzien van het kunnen	19
Literatuurlijst	21
Bijlages	
Bijlage A Operationaliseren van kernbegrippen	23
Bijlage B Interviewschema	25
Bijlage C Uitnodiging medewerkers interview	27
Bijlage D Code Boom	28
Bijlage E Mindmap.....	29
Bijlage F Codes Atlas Ti.....	30
Bijlage G Overzichten Atlas Ti.....	31
Bijlage H Plagiaat scan.....	32

Inleiding

In het document dat voor u ligt wordt het onderzoek beschreven naar veranderbereidheid bij zelforganisatie, binnen het Bijzonder Afname Team (BAT) van Sanquin. Het doel hiervan is om meer inzicht te krijgen in het gedrag van de medewerkers waardoor het praktijkgerichte onderzoek uiteindelijk een hulpmiddel kan zijn om zelforganisatie meer inhoud te geven binnen de organisatie.

Het onderzoek speelt zich af binnen Sanquin Bloedvoorziening. Sanquin is verantwoordelijk voor de Nederlandse bloedvoorziening en voor de productie en de beschikbaarheid van geneesmiddelen uit plasma. De missie van Sanquin is: “Samen met de donor voor een beter leven van de patiënt”, waarbij de visie is: “Betaalbare en veilige zorg leveren van het hoogste niveau door het inzetten van producten, diensten, kennis en technologie” (Sanquin, 2019).

Het BAT is een landelijk team en voert aferese werkzaamheden uit zoals stamcelcollecties en bloed- of plasmawisselingen bij patiënten en donors in verschillende ziekenhuizen en aferese centra in Nederland. Bij aferese worden bloedbestanddelen uit het bloed verwijderd of vervangen en daarnaast wordt er meegewerkt aan diverse studies op het gebied van cellulaire therapieën tegen kanker. Het BAT bevindt zich in een innovatieve markt: het biedt kansen voor groei door nieuwe studies en onderzoek, daarnaast is de concurrentie groot. De continue focus op de zorgkosten heeft invloed op het financieel beleid binnen het BAT gehad, de laatste jaren zijn de kostprijzen van producten en diensten sterk gestegen. Er dient steeds efficiënter gewerkt te worden en door één van de drie teamleidersfuncties niet opnieuw in te vullen komen er meer taken en verantwoordelijkheden op de werkvloer te liggen.

Leeswijzer

Dit onderzoek is opgebouwd uit 6 hoofdstukken.

Hoofdstuk 1 geeft een beschrijving van de maatschappelijke context van het onderzoek en wat daarin de achterliggende gedachten zijn. Daarnaast staat dit hoofdstuk in het teken van de probleemanalyse, doelstelling en de vraagstelling van het onderzoek.

In hoofdstuk 2 wordt aandacht besteed aan het theoretisch kader van het onderzoek, dit staat in het teken van literatuuronderzoek binnen de thema's veranderbereidheid, zelforganisatie en gedrag. Daarna volgt het conceptuele model.

Het 3^e hoofdstuk beschrijft de uiteenzetting van het onderzoek, de zogenaamde methodiek die voor het onderzoek is gebruikt. Hier legt de onderzoeker een zekere verantwoording af voor de keuze van de verschillende stappen van het onderzoek.

Hoofdstuk 4 wordt ingevuld met de resultaten van het onderzoek.

Hoofdstuk 5 staat in teken van de conclusie en discussie aan de hand van de resultaten.

Hoofdstuk 6 beschrijft de aanbevelingen gebaseerd op het onderzoek.

In de externe bijlage zijn reflectie, feedback en alle uitgewerkte interviewtranscripten toegevoegd.

1. Aanleiding

In dit hoofdstuk worden relevante maatschappelijke ontwikkelingen beschreven welke de aanleiding vormen voor de huidige veranderprocessen binnen Sanquin. De probleemanalyse vormt de basis van de gestelde probleemstelling, doelstelling en de centrale vraagstelling voor het onderzoek.

1.1 Maatschappelijke context

We leven niet in een wereld waarin alles hetzelfde blijft, er zijn daarom diverse redenen waarom organisaties moeten inspelen op veranderingen die binnen en buiten organisaties plaatsvinden. Nederland heeft bijvoorbeeld te maken met vergrijzing, de mensen worden steeds ouder en de verwachting is dat het aantal ouderen de komende decennia nog verder zal toenemen (Ekamper & Van Nimwegen, 2020). De vraag naar zorg en de zorgkosten zullen mede hierdoor waarschijnlijk sterk stijgen in Nederland (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2020). Om de zorg betaalbaar te houden en de toegankelijkheid van zorg te blijven borgen heeft het kabinet in 2020 drie hoofdthema's vastgesteld; preventie, organisatie en werkplezier (Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, 2020). Binnen huidige organisaties wordt er gezocht naar ideeën en innovaties om efficiënter te kunnen werken. Er wordt van de medewerkers een flexibele instelling gevraagd om veranderingen mogelijk te maken. Medewerkers moeten hun kennis en vaardigheden continu blijven ontwikkelen om de snelle veranderingen bij te benen (Robbins & Coulter, 2020). Omdat kennis steeds sneller veroudert is het lerend vermogen in teams en organisaties van essentieel belang. Persoonlijke ontwikkeling vindt vooral plaats in een omgeving waar het leren van en met elkaar wordt gestimuleerd (van Vliet, Grotendorst, & Roodbol, 2017).

Door de jaren heen is er binnen Sanquin veel gereorganiseerd en mede hierdoor is er een efficiënte en strakke landelijke organisatiestructuur ontstaan met veel systemen, richtlijnen en regels (Sanquin, 2018). Het continu reorganiseren binnen Sanquin heeft de afgelopen jaren zijn weerslag op de medewerkers gehad. In 2017 is onder de Sanquin medewerkers een Medewerker Tevredenheidsonderzoek (MTO) uitgezet waaruit bleek dat medewerkers behoefte hadden aan meer verantwoordelijkheid, autonomie en inspraak. Als antwoord hierop zijn in 2018 de workshops Teamontwikkeling opgestart met als doel de medewerker weer centraal te stellen. Vanuit oriënterende gesprekken met projectleider Teamontwikkeling kon geconcludeerd worden dat de meeste Afname teams uit hardwerkende medewerkers bestonden die zich vooral verantwoordelijk voelden voor de donor of patiënt. Het bleek uit de workshops dat autonomie binnen teams meer aandacht verdiende maar dat extra taken ook meer werkdruk gaven. De rol van leidinggevend kwam als aandachtspunt naar voren; wanneer de organisatie meer verantwoordelijkheid op de werkvloer wilde, zou de leiderschapsstijl hierop aangepast moeten worden.

Vanuit de resultaten van het MTO en het project Teamontwikkeling zijn vervolgetrajecten in gang gezet. Er is in 2018 gestart met het Sanquin Leiderschapsprogramma voor een coachende leiderschapsstijl voor teamleiders en er is een Persoonlijk Ontwikkeling Programma opgestart om de competenties van Sanquin medewerkers verder te ontwikkelen. Daarnaast zijn er vanuit ieder team ambassadeurs gekozen om met de organisatie mee te denken tijdens de landelijke ontmoetingsdagen. Tot slot is een groot deel van de medewerkers getraind om processen vanaf de werkvloer beter te laten verlopen. Er wordt van Sanquin medewerkers verwacht dat zij zich niet alleen richten op hun primaire werkzaamheden maar tevens initiatieven ondernemen om verbeteringen vanaf de werkvloer door te voeren. Er vindt een kentering plaats, de organisatie begeeft zich richting zelforganisatie.

Historisch gezien is Sanquin een organisatie waarin de medewerkers, door de jaren heen, zijn opgevoed met vaste regels en weinig beslissingsbevoegdheid. Anno 2021 is sprake van een transformatie naar zelforganisatie waarin er ruimte is om cultuur en gedrag van mensen te veranderen. Het is een diepe en brede verandering die vaak jaren in beslag neemt (de Witte & Jonker, 2013). Zelforganiserende teams blijven daarbij onderdeel van het grotere geheel (Vroemen, 2017). De best passende omschrijving in het huidige onderzoek is dan ook: “Zelforganisatie binnen duidelijke kaders, in een omgeving waarin regelruimte gecreëerd wordt om te denken en te doen”. Hierbij beoogt men meer betrokkenheid van de individuele medewerker, team en afdeling, binnen de grenzen en condities die op organisatieniveau zijn afgesproken (Swieringa & Wierdsma, 2011).

Zelforganisatie is vanaf 2017 projectmatig binnen Sanquin opgezet, de diverse trajecten moeten zorgen voor meer verantwoordelijkheden lager in de organisatie en ontwikkeling van medewerkers en leidinggevenden. Daarnaast dient zelforganisatie processen vanaf de werkvloer te verbeteren, efficiëntie te bevorderen en de concurrentie positie te verstevigen. Sanquin wordt een organisatie waar meer gebruik wordt gemaakt van de kwaliteiten van de medewerkers, waar medewerkers innovatief zijn, initiatieven nemen en gestimuleerd worden om continu mee te denken.

1.2 Probleemanalyse

De probleemanalyse is gebaseerd op meerdere gesprekken binnen de Sanquin organisatie en het bestuderen van interne documenten. Het belangrijkste doel is om een goede afbakening van het probleem te krijgen waarna er een helder doel en heldere vraagstelling kan worden geformuleerd (Verhoeven, 2011).

Sanquin bevindt zich in een voortdurend veranderende omgeving, waarin continu naar nieuwe manieren moet worden gezocht om betaalbare en veilige zorg van het hoogste niveau te kunnen blijven leveren. Om de organisatiedoelstellingen te behalen is ontwikkeling van organisatiestructuur en mensen nodig, de organisatie verandert dan mee met de omgeving (Robbins & Coulter, 2020). Vanuit gesprekken met HR en leidinggevenden blijkt dat Sanquin zich volop inzet om bij te blijven met alle ontwikkelingen om zich heen. Hierbij is de organisatie zich gaan richten op zelforganisatie binnen de teams. De reden waarom er gekozen is voor zelforganisatie, is dat Sanquin de talenten van medewerkers optimaal wil gaan benutten om te komen tot betere prestaties. Medewerkers meer regelruimte bieden om mee te denken en te ontwikkelen. Om te komen tot zelforganisatie zijn de afgelopen jaren diverse projecten opgestart welke zich richten op ontwikkeling van mensen. Sanquin beoogt daarbij dat goede innovatieve ideeën van medewerkers naar bruikbare diensten of nieuwe efficiëntere werkmethodes worden omgezet (Robbins & Coulter, 2020). Door verantwoordelijkheden lager in de organisatie te leggen kan er flexibeler gewerkt worden en kunnen medewerkers meer autonomie in hun werk ervaren.

Na de opstart van diverse projecten verwacht de organisatie dat zelforganisatie binnen Sanquin vorm begint te krijgen. Er zijn echter, vanuit gesprekken met Human Research (HR) en leidinggevenden, signalen dat dit nog niet goed verloopt. Volgens Smid & van der Woude (2009) is betrokkenheid een belangrijk onderdeel van zelforganisatie, uit vooronderzoek blijkt echter dat de BAT medewerkers zich regelmatig niet betrokken voelen bij de projecten binnen de organisatie. Swieringa & Wierdsma (2011) beschrijven innovatie en verbetering van werkprocessen als belangrijke onderdelen van zelforganisatie. Binnen Sanquin zijn diverse projecten ingevoerd om innovatief vermogen bij medewerkers te bevorderen, echter deze hebben volgens HR nog niet de gewenste resultaten. Bij zelforganisatie krijgen medewerkers steeds meer autonomie en verantwoordelijkheid voor zelfgekozen doelen, taken of projecten. Uit de praktijk blijkt dat er hard gewerkt wordt maar dat de prioriteit van de medewerkers vaak bij patiënt- of donorgereleerde werkzaamheden ligt waardoor de extra taken en verbeterprojecten met regelmaat worden uitgesteld.

Door alle reorganisaties is er binnen Sanquin sprake geweest van continu veranderen waarin teams zijn samengevoegd met hun eigen culturen en gewoontes. De afgelopen decennia is er bij tijd en wijle weerstand geweest bij veranderingen, waarbij medewerkers de OR, een jurist of de vakbond inschakelden. Er is behoefte om onderzoek te doen naar de veranderbereidheid van medewerkers om het proces van zelforganisatie beter te laten verlopen. Op dit moment is het bij de organisatie niet duidelijk waarom de gewenste verandering naar zelforganisatie bij de medewerkers achterblijft.

1.3 Probleemstelling

In de huidige situatie is de veranderbereidheid van de BAT medewerkers van Sanquin onduidelijk ten aanzien van zelforganisatie met als gevolg dat het de organisatie tot dusver niet gelukt is om het proces rond zelforganisatie voldoende vorm te geven.

1.4 Doelstelling

Inzicht krijgen in hoeverre BAT medewerkers van Sanquin bereid zijn te veranderen richting zelforganisatie om met behulp van deze inzichten het proces rondom zelforganisatie in de toekomst beter vorm te kunnen geven.

1.5 Centrale vraagstelling

In hoeverre zijn de BAT medewerkers van Sanquin bereid te veranderen richting zelforganisatie?

1.6 Deelvragen

1. In hoeverre speelt het 'willen veranderen' een rol bij de veranderbereidheid van de BAT medewerkers van Sanquin om te veranderen richting zelforganisatie?
2. In hoeverre speelt het 'moeten veranderen' een rol bij de veranderbereidheid van de BAT medewerkers van Sanquin om te veranderen richting zelforganisatie?
3. In hoeverre speelt het 'kunnen veranderen' een rol bij de veranderbereidheid van de BAT medewerkers van Sanquin om te veranderen richting zelforganisatie?

De drie deelvragen zijn gebaseerd op het Dinamo model uit het boek 'van weerstand naar veranderbereidheid' (Metselaar, Cozijnsen & van Delft, 2018). Metselaar et al. (2018) beschrijven in dit boek de factoren 'willen', 'moeten' en 'kunnen' veranderen. Het model van veranderbereidheid beschrijft de voorwaarden die nodig zijn om te kunnen veranderen (Metselaar et al., 2018). Een theoretisch model wordt gezien als belangrijk hulpmiddel om een praktijkprobleem te ordenen en verbanden in kaart te brengen (Leen & Mertens, 2017). Dit model zal daarom in hoofdstuk 2 nader uitgewerkt worden en structuur bieden voor de theoretische onderbouwing van het praktijkgerichte onderzoek.

2. Theoretisch kader

Het theoretisch kader wordt gebruikt voor onderbouwing en verantwoording van het onderzoek (Leen & Mertens, 2017). Veranderprocessen zijn complex waarin regelmatig doelstellingen niet kunnen worden behaald, het is dan ook belangrijk te onderzoeken of de veranderbereidheid voor het veranderproces aanwezig is om te komen tot zelforganisatie (De Witte & Jonker, 2013). Er is gezocht naar wetenschappelijk onderbouwde literatuur waarbij aandacht wordt besteed aan de veranderbereidheid en het gedrag van mensen bij veranderprocessen.

2.1 Motivatie theoretisch kader

Verandermanagement heeft baat bij informatie gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek. Dit wordt ook wel Evidence Based Verandermanagement (EBV) genoemd. Het betekent dat veranderingen in organisaties aangestuurd worden op basis van informatie, feiten en data. Door inzichten vanuit onderzoek en de praktijk kunnen resultaten binnen het verandermanagement sterk verbeteren (W. ten Have, Huijsmans, Otto, & S. ten Have, 2018).

Om de veranderbereidheid bij medewerkers te kunnen onderzoeken is naar een geschikt EBV model gezocht. Metselaar et al. (2018) hebben diverse factoren van veranderbereidheid in kaart gebracht op zowel individueel-, groeps-, en organisatieniveau. Het individuele niveau kijkt naar de persoonlijke houding ten opzichte van het veranderproces; daarbij ligt de focus op cognitieve reacties (denken) en affectieve reacties (voelen). Het groepsniveau kijkt naar de mening van anderen en hoe dit iemand kan beïnvloeden; daarbij ligt de focus op de verandernoodzaak en het verandervermogen van het team. Tot slot kijkt het organisatieniveau vooral naar de aansturing, communicatie en de deelname aan besluitvorming. De optelsom van de gevonden factoren heeft geresulteerd in het Dinamo model, een model om veranderbereidheid te verklaren. Dit model wordt beschreven in het boek 'van weerstand naar veranderbereidheid' en ligt ten grondslag aan het theoretisch kader (Metselaar et al. 2018). Door vanuit het model de drie veranderfactoren 'willen', 'moeten' en 'kunnen' te onderzoeken, kunnen antwoorden worden gekregen welke relevant zijn voor het praktijkgerichte onderzoek. Dit model is daarom geschikt bevonden om de veranderbereidheid van medewerkers, met betrekking tot een gedragsverandering richting zelforganisatie, te kunnen verklaren. De afzonderlijke onderdelen worden achtereenvolgens beschreven vanuit de theorie van Metselaar, Cozijnsen en Van Delft.

2.2 Van weerstand naar veranderbereidheid.

In diverse veranderprojecten wordt veel aandacht besteed aan weerstand omdat dit vertragend kan werken waardoor gewenste resultaten achterblijven. Weerstand kan echter ook betekenen dat medewerkers betrokken zijn of zich zorgen maken of dat de voorgestelde verandering niet klopt (Metselaar et al., 2018). Weerstand is een menselijk verschijnsel omdat mensen behoefte hebben aan veiligheid en zekerheid en daarom hun eigen belangen willen beschermen. Hierdoor vallen mensen graag terug in oude en veilige gedragspatronen (Kleijn & Rorink, 2011). Door weerstand vanuit een breder perspectief te benaderen zal dit volgens Metselaar, Cozijnsen en van Delft een bijdrage leveren aan het welbevinden van mensen. Door te praten over veranderbereidheid in plaats van weerstand wordt een positieve kijk op weerstand geboden. Het onderzoeken van veranderbereidheid is een manier om de intentie van een medewerker ten aanzien van het veranderproces naar zelforganisatie uit te leggen (Metselaar, et al., 2018).

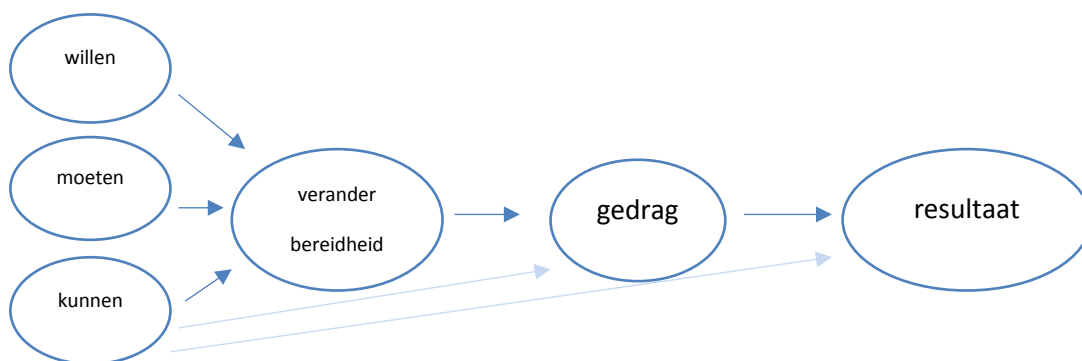
Veranderbereidheid richt zich op de mens achter de verandering en kan op de volgende manier worden omschreven:

“Een positieve gedragsintentie van een werknemer ten aanzien van de invoering van veranderingen in de structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of afdeling, resulterend in een inspanning van de kant van de medewerker om het veranderproces actief of passief te ondersteunen” (Metselaar, Cozijnsen & Van Delft, 2018, pp 68).

2.3 Model van veranderbereidheid naar resultaat.

De beste manier om veranderbereidheid te onderzoeken is, volgens Metselaar, Cozijnsen en van Delft (2018), door gebruik te maken van het door hen aangepaste ‘model van gepland gedrag’ van Ajzen (zoals weergegeven in Metselaar et.al., 2018). Het model is behulpzaam in het voorspellen, veranderen en verklaren van allerlei soorten gedrag en baseert zich op drie factoren die van invloed zijn om bepaald gedrag te laten zien (attitude, subjectieve norm en perceived behavioral). Het model van Ajzen verzamelt informatie over positieve of negatieve verwachtingen die iemand heeft over de uitkomsten van de verandering, de omgevingsdruk en het veranderklimaat (Metselaar et al., 2018).

De termen van het model van Ajzen worden door Metselaar, Cozijnsen en Van Delft vertaald naar de bouwstenen, ‘willen’, ‘moeten’ en ‘kunnen’ veranderen. Dit maakt het model duidelijker, omdat het niet alleen om ontwikkeling van gedrag gaat maar ook om de gedragsresultaten (Metselaar et al., 2018). Dit theoretische model vormt het fundament van het onderzoek.



Figuur 2.1 Model van veranderbereidheid naar resultaat volgens het model van Ajzen (Metselaar et al., 2018).

2.3.1 Willen veranderen

Volgens Ajzen kunnen cognitieve of affectieve reacties leiden tot bepaalde positieve of negatieve gedragsintenties. Veranderbereidheid kan opgevat worden als een gedragsintentie waarin zowel het ‘denken’ als het ‘voelen’ een rol kan spelen. De variabele ‘willen veranderen’ bestaat uit 4 onderdelen: verwachte gevolgen, emoties die de verandering oproept, de meerwaarde voor de organisatie en de betrokkenheid bij het proces (Metselaar, et al., 2018).

Gevolgen voor het werk

Metselaar beschrijft de persoonlijke gevolgen voor het werk als positieve of negatieve uitkomsten die men verwacht na invoering van de verandering zoals ontwikkeling, toename van regelruimte, werkdruk, verantwoordelijkheid of werktevredenheid. De cognitieve reactie, wat iemand denkt dat de impact van de verandering zal zijn, zal tevens het gedrag positief of negatief kunnen beïnvloeden om te willen veranderen (Metselaar et al., 2018).

Emoties

Emoties bevatten reactiepatronen van het lichaam waarbij het menselijk brein reactief antwoordt op situaties als verdriet, angst, woede of blijdschap (De Witte & Jonker, 2013). Het zijn de gevoelens die bepaalde situaties oproepen en die het gedrag van iemand kunnen beïnvloeden om te willen veranderen (Metselaar et al., 2018).

Meerwaarde

De mate waarin het veranderproces iets oplevert voor de organisatie, voorbeelden hiervan zijn: het verbeteren van medewerkerstevredenheid en werkplezier, kwaliteit of de financiële situatie, efficiënter en flexibeler werken, ontwikkeling van mensen (Lingsma, 2018). Bij de variabele 'willen' is het belangrijk dat de meerwaarde van de verandering erkent wordt door de medewerkers omdat dit de veranderbereidheid positief kan beïnvloeden (Metselaar et al., 2018).

Betrokkenheid

Gevoel van verbondenheid met de organisatie doelstellingen, met elkaar of met de andere teams. Het gevoel van 'we hebben wat aan elkaar en hebben elkaar nodig' (Vroemen, 2017). De manier waarop een medewerker betrokken wordt in het proces is belangrijk voor het slagen van een verandering. Een bottom up veranderaanpak maakt medewerkers meer betrokken dan een top down aanpak. De medewerkers vanaf het begin bij het proces betrekken, verhoogt de kans op slagen van een veranderproces (Metselaar et al., 2018).

2.3.2 Moeten veranderen

De variabele 'moeten veranderen' bestaat uit twee onderdelen: interne en externe druk. Het eerste onderdeel wordt beschreven als een subjectieve norm, het gaat over de druk die wordt ervaren om te moeten veranderen binnen de organisatie. Het tweede onderdeel gaat over bepaalde externe omstandigheden waarin het noodzakelijk is om te veranderen (Metselaar, et al., 2018).

Interne druk

Volgens Ajzen hangt het gevoel dat een werknemer heeft om te moeten veranderen mede af van de houding van anderen in zijn of haar werkomgeving, hiermee worden collega's, leidinggevenden en directie bedoeld (Metselaar, et al., 2018). Krijgen medewerkers gaandeweg meer autonomie en verantwoordelijkheid toebedeeld? Interne druk kan ook omschreven worden als het bewerken van medewerkers door medewerkers onderling of door leidinggevenden. Er wordt bijvoorbeeld een ambitie gedeeld wat de huidige positie kan verbeteren en een 'mooiere' toekomst kan creëren (De Witte & Jonker, 2013).

Externe noodzaak

In een hoog tempo volgen kansen en bedreigingen van buitenaf elkaar op. Organisaties moeten adequaat reageren op de veranderende marktomstandigheden anders maken ze grote kans om het niet te gaan redden (Cameron & Quinn, 2011). Bij externe noodzaak is er sprake van druk van buiten de organisatie, waardoor een medewerker het gevoel heeft te moeten ontwikkelen en veranderen, bijvoorbeeld om de concurrentie voor te blijven (Metselaar, et al., 2018). Iedere medewerker in een organisatie heeft zijn eigen belang en doelstelling, het gemeenschappelijke element is daarentegen de continuïteit van de organisatie. Als een organisatie ophoudt te bestaan, kunnen medewerkers hun baan verliezen. Medewerkers kunnen zich doorgaans goed vinden in de doelstelling van de continuïteit van een organisatie, een strategie geeft daarbij de wegen en de middelen van de doelstelling aan (Douma, 2007).

2.3.3 Kunnen veranderen

De laatste variabele is 'kunnen veranderen' en bestaat uit de onderdelen: kennis & ervaring, aansturing, doelen en informatievoorziening, verandervermogen, beheersbaarheid, timing en

complexiteit van het veranderproces. Metselaar, Cozijnsen en Van Delft verwijzen hiermee naar de essentiële beschikking over kennis, middelen en ervaring om gedrag te kunnen veranderen. Om het Dinamo model te verbeteren is in 2018 de factor 'vertrouwen' toegevoegd. Dit is gebaseerd op de bevindingen vanuit een onderzoek van Ten Have et al. (2016) waarin het grote belang van vertrouwen door wetenschappelijk onderzoek is vastgesteld (Metselaar, et al., 2018).

Kennis en ervaring

Als de doelstelling binnen een organisatie verandert, wijzigen ook de benodigde kwaliteiten en competenties van medewerkers. Voor zelforganisatie is vakinhoudelijke kennis nodig met ontwikkeling door scholing, ervaring, werk- en denkniveau. Daarnaast zijn vaardigheden nodig als kennis omzetten naar gewenst gedrag: autonomie en verantwoordelijkheid nemen (Hiltermann & Grummels, 2018). Competenties zijn datgene waar mensen goed in zijn en de kwaliteiten en ervaring wat ze in huis hebben (De Witte & Jonker, 2013). Ook vroegere ervaringen met veranderingen spelen een rol bij deze factor want bij positieve ervaringen stijgt de veranderbereidheid, zijn er negatieve ervaringen dan daalt de veranderbereidheid (Metselaar, et al., 2018).

Kwaliteit van aansturing van het veranderproces

De aansturing wordt mede bepaald door de vaardigheden van leidinggevendenden bij zelforganisatie. De rol van de leidinggevende kan taakgericht zijn, betrokken bij medewerkers en de doelen die behaald moeten worden. De rol kan ook procesgericht zijn, betrokken bij de verbeteringsprocessen en prestaties en kwaliteit. Belangrijke aansturingsvaardigheden om tot zelforganisatie te komen zijn: meer verantwoordelijkheid bij medewerkers leggen, systematisch werken, een duidelijke visie en haalbare, uitdagende doelen stellen. Projecten worden doorgaans in vier fasen ingedeeld: bedenken, onderbouwen, starten en de voortgang bewaken (Kor, 2011). Het management zorgt voor de juiste middelen, regelruimte, haalbare doelen en zij delen projecten in fasen in (Metselaar, et al., 2018).

Kwaliteit van informatievoorziening

Bij een goede informatievoorziening worden medewerkers, op de juiste manier en op de juiste tijd voorgelicht. De aanleiding voor de verandering wordt daarmee duidelijk. Met de juiste informatie worden externe omgeving, relevante factoren en de gedroomde eindbestemming zichtbaar (De Witte & Jonker, 2013). Een duidelijke visie draagt in positieve zin bij aan een succesvolle verandering; het geeft mensen perspectief en richting (Ten Have et al., 2018). Tevens draagt een kwaliteitsvolle informatievoorziening van het management bij aan veranderbereidheid omdat hiermee onzekerheid bij betrokkenen wordt weggenomen (Metselaar, et al., 2018).

Verandervermogen

De benodigde capaciteit dient aanwezig te zijn om verandering tot stand te brengen, zoals middelen, tijd, energie en attentie (De Witte & Jonker, 2013). Het verandervermogen van organisaties wordt mede bepaald door systemen, structuren en processen. Bij een organisatie met veel hiërarchische managementlagen verlopen veranderingen vaak moeizamer dan bij een organisatie met een plattere structuur (Metselaar, et al., 2018). Bij hiërarchische aansturing is er namelijk minder autonomie en regelruimte voor medewerkers, dan bij een 'plattere' aansturing (Ten Have et al., 2018).

Beheersbaarheid

De mate waarin de verandering onder controle te houden is. De verandering is beter te beheersen wanneer deze qua inspanning niet te ingewikkeld is en niet te afhankelijk is van externe factoren die moeilijk te beïnvloeden zijn. Binnen veranderprocessen kunnen onvoorspelbare factoren de verandering in de weg staan en het proces negatief beïnvloeden, zoals schaarste aan middelen of tijd. Er dient voldoende tijd te zijn, waardoor medewerkers naast de reguliere werkzaamheden zich ook in kunnen zetten voor veranderprocessen (Metselaar et al., 2018).

Timing

Een goede timing is het juiste moment om iets plaats te laten vinden. Zijn de organisatie en de medewerkers eraan toe om zelforganisatie nu te laten plaatsvinden? Het juiste moment is bepalend voor ontwikkeling, de draagkracht, de aanpak en het rendement dat wordt behaald. Daarbij is een gedegen planning behulpzaam om tijd vrij te kunnen maken voor de betrokkenen of de afdeling (Metselaar et al., 2018).

Complexiteit

De moeilijkheidsgraad (breedte en diepte) van veranderingen is afhankelijk van meerdere factoren. De breedte van de verandering wordt bepaald door het aantal mensen dat met de verandering gemoeid is. De diepte van de verandering wordt bepaald door de impact op organisatiestructuur en de organisatiecultuur en hangt samen met de visie van de organisatie. De breedte en diepte zijn samen bepalend voor de complexiteit (De Witte & Jonker, 2013). De complexiteit van een verandering kan een proces beïnvloeden. Logischerwijs is een ingrijpende verandering moeilijker te managen dan een kleine verandering. De mate waarin medewerkers controle ervaren over het proces wordt beïnvloed door de grootte, hoe groter de verandering des te kleiner is het gevoel van controle over het veranderproces (Metselaar, et al., 2018).

Vertrouwen

Diverse losse studies van Ten Have et al. (2018) brachten in vier conclusies, het effect van vertrouwen in kaart. Bereidwilligheid om te vertrouwen heeft een positief effect op de samenwerking. Vertrouwen heeft een positief effect op proces en uitkomsten. Vertrouwen in leiderschap heeft een positief effect op organisatie en integriteit. Bekwaamheid en welwillendheid hebben een positief effect op vertrouwen (ten Have et al., 2018). Vertrouwen komt voort uit de begrippen leiderschap, integriteit, rechtvaardigheid en competenties. Wanneer de competenties en visie van leiders worden vertrouwd, blijkt dat mensen positiever tegenover organisatieveranderingen staan (Metselaar et al., 2018). Covey benoemt de factor vertrouwen als het aspect dat alles verandert. Vertrouwen bepaalt en ondersteunt ieder project en iedere inspanning, iedere relatie en ieder contact. Daarom is vertrouwen een essentiële leiderschapskwaliteit; het vertrouwen te wekken, te bevorderen en te vergroten (Covey, 2008).

2.4 Zelforganisatie

Dit onderzoek gaat over zelforganisatie, dit is feitelijk anders dan zelfsturing. Uit onderzoek blijkt dat zelfsturende teams in organisaties met een 'platte' organisatiestructuur en weinig formalisering (regels, voorschriften en vaste procedures) over het algemeen positievere resultaten behalen dan in organisaties met een strenge hiërarchie of een hoge mate van formalisering (Have et al., 2018). Sanquin is een organisatie met een hoge mate van formalisatie en hiërarchische organisatiestructuur. Het lijkt dan ook logisch dat er binnen de organisatie gekozen is voor zelforganisatie, waarbij verantwoordelijkheid en regelruimte gecreëerd wordt binnen de grenzen en condities die op organisatieniveau zijn afgesproken (Swieringa & Wierdsma, 2011).

Concreet wordt bij zelforganisatie bedoeld dat mensen in organisaties niet alleen hun taken en opdrachten zelfstandig uitvoeren, maar ook vooruit denken, ontwikkelen en innovatief zijn. Een aantal essentiële voorwaarden om medewerkers tot een zelforganiserend team te kunnen vormen zijn: het krijgen van regelruimte, autonomie en verantwoordelijkheid. Niet alleen opdrachten getrouw uitvoeren maar initiatieven nemen die zowel goed voor de medewerkers zelf zijn, als voor het team (Vroemen, 2017). Zelforganiserende teams passen zich aan op de toekomstige ontwikkelingen en ontwikkelen stapsgewijs (Lingsma, 2018). Mensen die in zelforganiserende teams werken krijgen daarbij mogelijkheden om zich te ontwikkelen.

Wanneer organisaties gaan werken met zelforganiserende teams moet ook de organisatiestructuur mee veranderen (Lingsma, 2018). Uitgangspunt bij zelforganisatie is (relatieve) autonomie binnen duidelijk afgesproken kaders, het moet binnen de bestaande organisatiestructuur mogelijk zijn. Door lerend vermogen kan er ingespeeld worden op toekomstige veranderingen en verbetering van processen, dit is belangrijk om zelforganisatie verder te kunnen ontwikkelen (Rengelink & Schouwstra, 2011). Zelforganiserende teams kunnen niet helemaal onafhankelijk functioneren, de leidinggevenden blijven verantwoordelijk voor het eindresultaat.

Zelforganisatie & willen medewerkers veranderen?

Met het oog op zelforganisatie, krijgen medewerkers steeds meer regelruimte om het werk te verbeteren. Jaarlijks wordt er energie en beschikbare tijd besteed aan zelf geformuleerde doelen, waarvoor medewerkers zelf verantwoordelijk zijn, dit zou de betrokkenheid voor de resultaten kunnen vergroten (Smid & Van der Woude, 2009). Bij zelforganisatie zijn er naast individuele doelen ook organisatiedoelstellingen te behalen. Factoren die doelstellingen in de weg kunnen staan zijn: verwachte nadelige gevolgen voor het eigen werk en de aanwezigheid van emoties. Emoties kunnen het denken en doen beïnvloeden, organisaties dienen daarom ruimte te bieden om het dialoog aan te gaan waardoor onderling vertrouwen kan groeien (De Witte & Jonker, 2013).

Zelforganisatie & moeten medewerkers veranderen?

Bij zelforganisatie anticiperen teams voortdurend op hun omgeving en worden er snelle kleine beslissingen genomen. Medewerkers worden getraind om processen vanaf de werkvloer beter in te richten (Lingsma, 2018). Om binnen hedendaagse ontwikkelingen beter te kunnen concurreren, focussen organisaties zich steeds meer op zelforganiserende teams en de inzet van talent zodat bedrijfsmiddelen geoptimaliseerd worden (Ten Have et al., 2018). Medewerkers hebben de juiste voorlichting vanuit de organisatie nodig om in beweging te komen. Wanneer het gevoel van urgentie ontbreekt om te moeten veranderen, hebben mensen geen goede reden om hun 'comfort zone' te verlaten, ze zien het nut en de noodzaak er niet van in (De Witte & Jonker, 2013).

Zelforganisatie & kunnen medewerkers veranderen?

Zelforganiserende teams hebben regelruimte voor het organiseren van eigen werk. Medewerkers binnen zelforganiserende teams bezitten over het algemeen competenties zoals flexibiliteit, inzet, leiderschap, plannings-, en communicatieve vaardigheden (Lingsma, 2018). Voorwaarde voor zelforganisatie binnen teams is dat medewerkers zich verbonden voelen met hun organisatie en verantwoordelijkheid nemen voor de eigen ontwikkeling (Lingsma & Scholten, 2007). Bij het aansturen van zelforganiserende teams wordt er 'anders gestuurd' door managers, er worden duidelijke voorwaarden geschept voor kwaliteit en processen. Het moet namelijk wettelijk mogelijk zijn om veranderingen door te voeren omdat organisaties in de gezondheidszorg een verantwoordingsplicht hebben aan de Inspectie en het Ministerie van Volksgezondheid (Lingsma, 2018). Door de juiste aansturing krijgen mensen ruimte, tijd en middelen om ermee aan de slag te gaan. Een leidinggevende binnen zelforganiserende teams is voortdurend op zoek naar het juiste evenwicht tussen de hoeveelheid verantwoordelijkheid dat bij het team ligt en de mate waarin het team afhankelijk is van de leidinggevende (Vroemen, 2017). Bij zelforganisatie is het van belang dat leidinggevenden vooral moeten kunnen loslaten, teams zijn namelijk niet gebaat bij teveel bemoeienissen en worden daarbij niet in hun kracht gezet (Vroemen, 2017). Voor zelforganisatie is leiderschap nodig waarbij medewerkers worden betrokken en verantwoordelijkheden gedeeld. Medewerkers worden door de leidinggevende gefaciliteerd om hun werk goed te kunnen uitvoeren en om mee te denken, de leidinggevende neemt afstand maar onderhoudt contact met het team (Goossens, 2018).

2.5 Gedrag

De veranderbereidheid van medewerkers kan opgevat worden als een positieve gedragsintentie. Het passief of actief steunen van een verandering heeft invloed op de resultaten. Concreet betekent het dat een veranderbereid persoon actief gaat meedenken, tijd reserveert en mensen meeneemt in de verandering (Metselaar, et al., 2018). Bij een gedragsverandering laat iemand het 'oude' los en gaat het anders doen (De Witte & Jonker, 2013). Smid en Van der Woude (2009) beschrijven in hun praktijkgids 'coachen op gedrag en resultaat' diverse gedragscompetenties. Zij stellen vast dat door te praten over gewenste prestaties én de manier waarop dit tot stand komt, het beste uit medewerkers kan worden gehaald (Smid & Van der Woude, 2009). Deze praktijkgids heeft als leidraad gediend om tot de beste keus te komen voor de beschrijving van de vier aspecten van gewenst gedrag bij zelforganisatie.

Verantwoordelijkheid

Medewerkers passen zich aan op veranderende omstandigheden en nemen verantwoordelijkheid voor veranderprojecten, doelen en resultaten. Er wordt ondanks werkdruk goed gefunctioneerd door gestructureerd te blijven werken aan zowel de primaire werkzaamheden als aan de extra taken en projecten. Er wordt goed gepland zodat doelen behaald worden. Bij autonomie wordt er gehandeld op basis van eigen inzichten, ideeën en kundigheid binnen de ruimte en steun van de organisatiecultuur (Smid & Van der Woude, 2009).

Innovatie

Het succes van zelforganisatie hangt af van de bereidheid van medewerkers om op een andere manier te gaan werken en innovatief te zijn. Zelf organiserende medewerkers zijn kwaliteitsgericht en voeren regelmatig verbeteringen door. Er wordt kritisch gekeken naar werkprocessen, producten en diensten om verbetervoorstellen aan te kunnen dragen en men is gericht op het behalen van doelstellingen en resultaten (Smid & van der Woude, 2009).

Initiatief

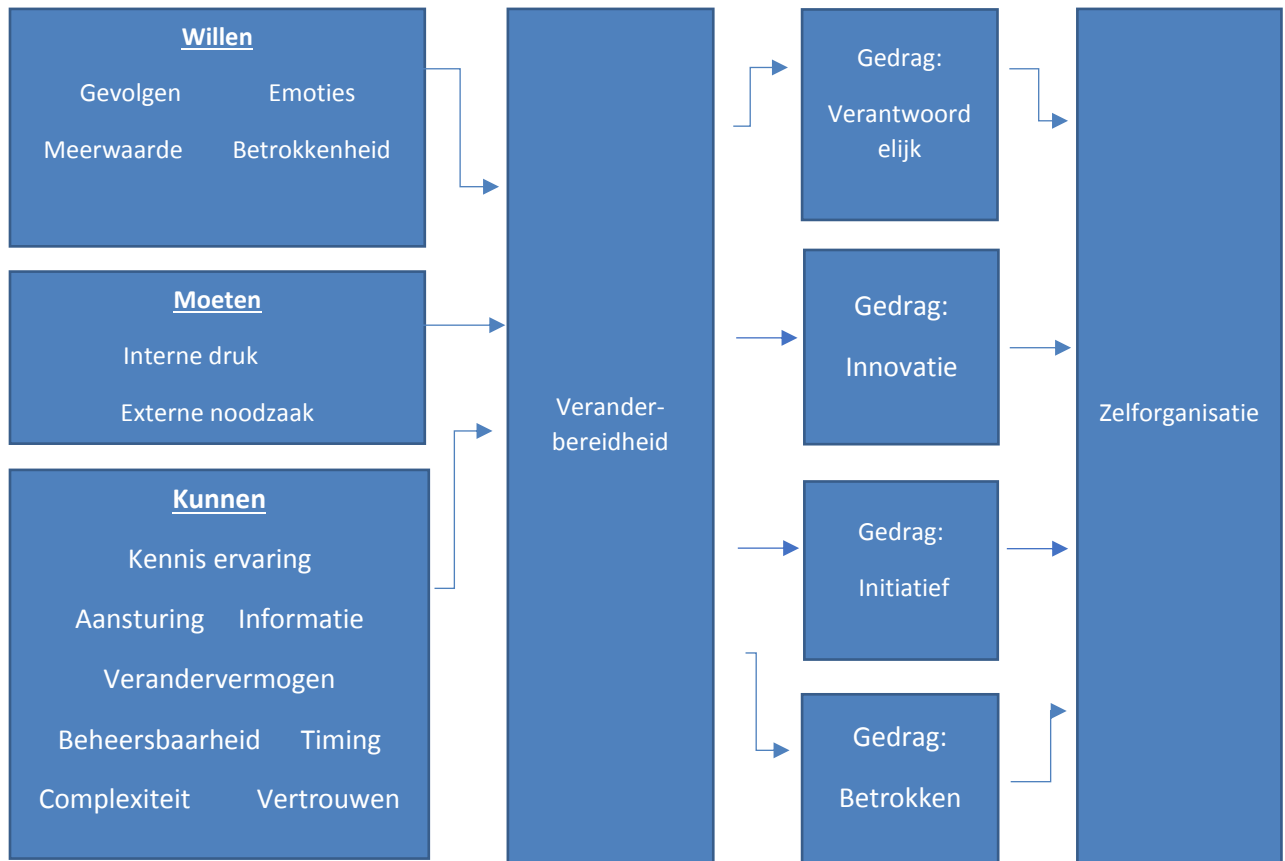
Initiatief nemen resulteert in gedrag dat gericht is op het verkrijgen van verantwoordelijkheden. Er worden uitdagende doelen gezocht en geformuleerd door actief te streven naar meer zelfstandigheid en niet passief afgewacht (Smid & Van der Woude, 2009). Binnen organisaties worden hoge(re) eisen gesteld aan kwaliteit van producten en diensten. Op basis van inzicht in eigen kwaliteiten en kennis worden de benodigde competenties vergroot door het vragen naar feedback, scholing of het meelopen met ervaren collega's (Smid & Van der Woude, 2009).

Betrokkenheid

Verantwoordelijkheid nemen voor eigen handelen, respecteren van de normen en waarden van collegae en de organisatie en beloftes nakomen. Bereidheid om te voldoen aan de verwachtingen van de organisatie en uitkomen voor eigen betrokkenheid, zowel voor teamdoelstellingen als voor organisatiedoelstellingen. Verantwoordelijkheid nemen voor taken en projecten en praten over 'wij' in plaats van 'zij' (Smid & Van der Woude, 2009).

2.6 Conceptueel model

Door middel van een conceptueel model wordt een visueel, schematisch overzicht van het theoretisch model verkregen (Leen & Mertens, 2017) zie figuur 2.3. Alle getoonde begrippen uit de factoren 'willen', 'moeten' en 'kunnen' onderzoeken gezamenlijk de intentie om te komen tot een gedragsverandering en kunnen daarom gebruikt worden om het kernthema 'zelforganisatie' te onderzoeken (Metselaar et al., 2018).



Figuur 2.2 Conceptueel model van veranderbereidheid naar gedrag ten op zichte van zelforganisatie gebaseerd op Metselaar et al., (2018) en Smit & van der Woude (2009).

Alle begrippen uit het conceptueel model zijn geoperationaliseerd, zie bijlage A. Voor het afstudeeronderzoek is het belangrijk de omvang van het onderzoek te beperken. Het conceptueel model is gebruikt voor afbakening van het onderzoek, er wordt inzichtelijk wat er wel en niet onderzocht gaat worden. Daarbij biedt het conceptueel model een schematisch overzicht van het kernthema, de begrippen en aspecten die er onderzocht gaan worden (Leen & Mertens, 2017). Dit is in het hoofdstuk onderzoeksmethodiek nader uitgewerkt en beargumenteerd.

3. Onderzoeksmethodiek

De onderzoeksmethode is gebaseerd op de manier waarop de benodigde gegevens het beste verzameld kunnen worden, om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden (Leen & Mertens, 2017). In dit hoofdstuk wordt het kwalitatief onderzoek, de onderbouwing van de methodiek en de manier waarop data verzameling heeft plaatsgevonden beschreven.

3.1 Onderzoeksstrategie

Er zijn twee types onderzoek te onderscheiden: kwantitatief of kwalitatief onderzoek. Bij kwantitatief onderzoek wordt data verzameld door middel van cijfermatige gegevens. Bij kwalitatief onderzoek gaat het vooral over het verkrijgen van inzichten. Door gebruik te maken van het overzicht van Baarda (2014) waarin onderscheid wordt gemaakt tussen kwantitatief en kwalitatief onderzoek is de keus gemaakt om kwalitatief onderzoek te verrichten (Leen & Mertens, 2017). Er is namelijk sprake van een open onderzoeksvraag waarbij de doelstelling is om inzicht te krijgen in het gedrag van BAT medewerkers en in hoeverre zij bereid zijn te veranderen richting zelforganisatie. Door middel van kwalitatief onderzoek is op zoek gegaan naar de werkelijkheid, de betekenis die respondenten aan situaties gaven; de verhalen en woorden. Deze gegevens konden niet met vragenlijsten verkregen worden omdat de benodigde ervaringen en belevingen van de respondenten dan zouden ontbreken (Leen & Mertens, 2017). Er is daarom gekozen voor de kwalitatieve onderzoeksmethode op basis van semi gestructureerde interviews en het verzamelen van gegevens door goed naar mensen te luisteren (Baarda, 2014).

3.2 Onderzoek context & studiepopulatie

Het onderzoek vond plaats binnen het Bijzonder Afname Team van Sanquin Bloedvoorziening. Het landelijke team is in 2012 door middel van fusie ontstaan en bestaat uit de regio's Noordoost Noord, Noordoost Zuid, West en Zuid. In totaal zijn er 26 medewerkers binnen het team werkzaam, waarvan twee teamleiders en een hoofd. De gemiddelde leeftijd is 52 jaar met een gemiddeld aantal dienstjaren van 23 jaar. Het is een team waarin veelal solistisch gewerkt wordt in diverse ziekenhuizen en aferese centra in Nederland.

Voor de validiteit is er gekozen om dit onderzoek te richten op de BAT medewerkers vanuit alle regionale teams omdat eventueel sprake kan zijn van verschillen in bijvoorbeeld aansturing of cultuur. Gedurende het onderzoek werden er tien medewerkers geïnterviewd met als doel meer inzichten te verkrijgen over zelforganisatie. Voorafgaande aan de interviews kregen medewerkers een mail met daarin de introductie van het onderzoeksonderwerp, zie bijlage C. Het onderzoek betrof een steekproef waarbij er aselekt twee of drie medewerkers vanuit de verschillende teams werden benaderd. Medewerkers werden voor een interview gevraagd wanneer zij toevallig niet voor een aferese procedure bij een patiënt waren ingepland. Er is geen onderscheid gemaakt in geslacht, leeftijd of functie, alle medewerkers zijn vrouw en werken al tientallen jaren bij Sanquin. Hierdoor was het mogelijk om binnen het relatief kleine team de anonimiteit van de respondenten te kunnen waarborgen.

3.3 Data verzameling

Tijdens de semi gestructureerde interviews is gebruik gemaakt van een vragenlijst die van tevoren is opgesteld. De vragen waren gebaseerd op het theoretisch model van Metselaar waarin het 'willen', 'moeten' en 'kunnen' werden vertaald naar gewenste gedrag richting zelforganisatie (Metselaar, et al., 2018).

Alle aspecten vanuit de theorie van Metselaar zijn geoperationaliseerd, zodat de betekenis van ieder begrip gedurende de interviews duidelijk was, zie bijlage A. Ook is er vooraf een interview schema opgesteld, dit bleek een hulpmiddel om de gesprekken gestroomlijnd te laten verlopen, zie bijlage B. Door het bestuderen van de theorie is er gezocht naar kenmerken, samenhangend met het thema zelforganisatie. Het gebruiken van de theorie en de kenmerken die in de praktijksituatie zichtbaar waren maakten het onderzoek valide en betrouwbaar (Leen & Mertens, 2017).

Gedurende het gesprek was er ruimte om de vragen in eigen bewoordingen te stellen, waarmee een mogelijkheid werd ingebouwd om verdiepende vragen te stellen (Leen & Mertens, 2017). De vragen werden één-op-één mondeling gesteld aan de respondenten. Het voordeel hiervan was dat er controle was op de beantwoording, als iemand iets niet begreep kon er gecorrigeerd worden (Baarda, 2014). Als eerste is er een pilot interview gehouden met een van de medewerkers. Naar aanleiding van deze pilot en de verkregen feedback van docenten, is de volgorde van de vragen aangepast zodat er een betere opbouw van het interview ontstond. Daarnaast is gedrag geïntegreerd in de interviewvragen omdat het theoretisch model van Metselaar over de perceptie van de medewerkers gaat en dit soms kan verschillen van daadwerkelijk gedrag. Hierdoor konden er objectieve aanknopingspunten worden verkregen over het gewenste gedrag bij zelforganisatie. De pilot bracht waardevolle inzichten met zich mee, daarom is er gekozen om de pilot mee te nemen in de data van het onderzoek.

In verband met de huidige Corona richtlijnen vonden alle interviews door middel van telecommunicatie, via SKYPE for Business plaats. De onderlinge fysieke contacten konden daarmee beperkt blijven en er werd fors bespaard op reistijd en reiskosten. De gesprekken werden opgenomen via SKYPE Recording. Om de anonimiteit te waarborgen werden de gegevens anoniem verwerkt, zodat deze niet herleidbaar waren naar individuele personen. Er deden zich na tien interviews geen nieuwe feiten meer voor en er trad verzadiging op (Baarda, 2014).

3.4 Data analyse

De opgenomen interviews zijn volledig getranscribeerd in Word (zie externe bijlage) en vervolgens in Atlas.ti gedownload. Er ontstond een enorme hoeveelheid informatie. Alle indicatoren uit het conceptueel model zijn geordend door middel van een codeboom, zie bijlage D. De verbanden tussen de gegevens werden in kaart gebracht door middel van een mindmap, zie bijlage E. Dit bleek een handig hulpmiddel om visueel te maken welke punten er regelmatig werden benoemd.

Er is gebruik gemaakt van deductief coderen, op basis alle indicatoren uit het conceptueel model waardoor er een systematische ordening van gegevens ontstond. Eerst ontstond er een grote hoeveelheid labels en tijdens het analyseren kwamen er ook een paar nieuwe onderwerpen naar voren, zie bijlage F. Dit zogenaamde 'laaghangende fruit' bracht inzicht in de huidige context met onder andere digitale mogelijkheden tot thuiswerken. De aangemaakte codes werden inzichtelijk door Atlas.ti, zie bijlage G. Nadat alle codes en de daarbij behorende uitspraken waren geordend, zijn deze meerdere keren doorlopen en opnieuw per categorie ingedeeld. Het was een iteratief proces. De fragmenten werden geanalyseerd en beschreven in het hoofdstuk resultaten. De analyses, conclusies en aanbevelingen zijn voorgelegd aan de praktijkcoach en gezamenlijk besproken, waarna er nog enkele aanpassingen zijn gedaan.

4. Resultaten

De resultaten uit dit hoofdstuk komen voort uit semigestructureerde interviews, de complete uitwerking van de tien interviews zijn beschreven in de externe bijlage. Vanuit het conceptueel model zijn de dimensies en de daarbij behorende indicatoren gelabeld en geanalyseerd, waarna verbanden konden worden gelegd. De resultaten zijn onderbouwd met citaten van de respondenten, zij geven de respondenten een stem en zijn belangrijke bevindingen.

In verband met de anonimiteit van de tien geïnterviewde respondenten binnen het Bijzonder Afname Team zijn de citaten helaas niet voor externe doeleinden beschikbaar. Deze zijn in overleg met de privacy coördinator van Sanquin verwijderd.

5. Conclusie & discussie

De conclusies worden getrokken op basis van de resultaten uit hoofdstuk 4. Aan de hand van de resultaten wordt gekeken of de deelvragen in dit onderzoek beantwoordt kunnen worden en dat er inzichten zijn verkregen om zelforganisatie in de toekomst beter vorm te kunnen geven. In de discussie die daarop volgt, worden de sterke en zwakke kanten van het onderzoek belicht.

5.1 Conclusie willen veranderen

In de volgende paragraaf wordt gekeken of het 'willen veranderen' een rol speelt bij de veranderbereidheid van de BAT medewerkers om te veranderen richting zelforganisatie.

Uit de resultaten van dit onderzoek kan geconcludeerd worden dat de meerderheid van de medewerkers zelforganisatie in haar werkzaamheden belangrijk vindt, zij vinden dat hierdoor hun werk of de samenwerking binnen teams kan verbeteren. De meerderheid van de medewerkers is gewend aan veranderingen en vindt dat zij hier flexibel mee om kan gaan. Een groot aantal medewerkers voelt zich betrokken en verantwoordelijk voor alle zaken rondom de patiëntenzorg, wanneer zij zich minder betrokken voelen, worden onder andere landelijke veranderingen of projecten benoemd. Een minderheid van de medewerkers geeft aan dat zij liever niet wil veranderen en wil zich voornamelijk op haar eigen werkzaamheden en team richten.

Op basis van de resultaten kan gesteld worden dat een groot deel van de medewerkers binnen het BAT bereid is om te willen veranderen richting zelforganisatie binnen het eigen team. Een wat kleiner deel van de medewerkers wil tevens veranderen op landelijk niveau. Ook uit gedrag blijkt dat de meeste medewerkers initiatieven nemen om veranderingen binnen het eigen team door te voeren.

5.2 Conclusie moeten veranderen

In de volgende paragraaf wordt gekeken of het 'moeten veranderen' een rol speelt bij de veranderbereidheid van de BAT medewerkers om te veranderen richting zelforganisatie.

Bij de meerderheid van de medewerkers worden extra taken en verantwoordelijkheden door de leidinggevenden neergelegd. De meerderheid van de medewerkers vindt zelforganisatie binnen het BAT noodzakelijk om bij te blijven met alle interne en externe ontwikkelingen. Een deel van de medewerkers stimuleert elkaar om mee te denken. Meerdere medewerkers willen meegaan in veranderingen wanneer er een duidelijke uitleg wordt gegeven waarom een verandering nodig is.

Op basis van de resultaten kan gesteld worden dat een groot deel van de BAT medewerkers vindt dat er verandert moet worden om toekomstbestendig te blijven. De resultaten laten ook in gedrag zien dat de medewerkers met de extra taken en verantwoordelijkheden aan de slag gaan wanneer zij de meerwaarde ervan inzien.

5.3 Conclusie kunnen veranderen

In de volgende paragraaf wordt gekeken of het 'kunnen veranderen' een rol speelt bij de veranderbereidheid van de BAT medewerkers om te veranderen richting zelforganisatie.

De meerderheid van de medewerkers ervaart voldoende kennis en ervaring om werkzaamheden te kunnen uitvoeren en te ontwikkelen. Een enkeling kan het allemaal net bijhouden. De meeste medewerkers krijgen voldoende tijd en regelruimte om zelforganiserend te werken, wanneer ze geen tijd ervaren worden vooral de piekmomenten in de patiëntenzorg benoemd. Een groot deel van de medewerkers ervaart beperkte inspraak bij veranderingen en vindt de achterliggende gedachte van veranderingen niet altijd duidelijk. Wanneer ze dit niet duidelijk vinden worden de volgende

aspecten benoemd: opzet en uitvoering van landelijke projecten en het missen van uitleg en informatie. Een deel van de werknemers ervaart goede informatievoorziening door middel van intranet, een enkeling benoemd gebrek aan tijd om te lezen en gebrek aan interesse. De meerderheid van de medewerkers benoemt de toekomst van het BAT als zorgelijk door recente huidige concurrentie ontwikkelingen maar heeft vertrouwen in de leidinggevenden.

De resultaten laten zien dat BAT medewerkers over voldoende competenties beschikken om te kunnen veranderen richting zelforganisatie, door gebrek aan tijd of betrokkenheid is dit niet altijd mogelijk. Dit laat ook het gedrag zien, medewerkers richten zich in drukke periodes voornamelijk op de patiëntenzorg en voelen zich hierbij het meest betrokken.

5.4 Conclusie centrale vraag

Deze paragraaf beschrijft de eindconclusie op de onderzoeksvraag in hoeverre de BAT medewerkers van Sanquin bereid zijn te veranderen richting zelforganisatie.

Als eindconclusie kan gesteld worden dat de meeste BAT medewerkers zelforganiserend willen werken en dit deels al doen door steeds meer taken en verantwoordelijkheden op te pakken. De meerderheid van de medewerkers vindt zichzelf voldoende bekwaam, ervaart voldoende mogelijkheid om te ontwikkelen en krijgt regelruimte en tijd om zelforganiserend te werken. De meeste medewerkers voelen zich verantwoordelijk voor de patiëntenzorg en nemen initiatief om verbeteringen door te voeren, zij doen dit vooral binnen het eigen team wanneer er tijd is. Een aantal medewerkers voelt zich minder betrokken bij de doelstellingen buiten het team en benoemt het gebrek aan inspraak en informatie als verklarende factoren. In het laatste geval is er minder betrokkenheid, bereidheid of initiatief om landelijke veranderprojecten of taken op te pakken.

5.5 Discussie over de methode

In de discussie is ruimte om de zwakke en sterke punten van het praktijkgerichte onderzoek toe te lichten. Was de methode en de uitvoering voldoende geschikt om het doel van het praktijkgerichte onderzoek te behalen en aanbevelingen te kunnen doen?

Voor dit onderzoek is het theoretisch model van Metselaar gebruikt om veranderbereidheid te onderzoeken naar gedrag en resultaat ten opzichte van zelforganisatie (Metselaar et al., 2018). Het model bleek een duidelijke leidraad om zo objectief mogelijk alle aspecten te kunnen onderzoeken. Het voeren van semigestructureerde interviews op basis van de geoperationaliseerde aspecten vanuit de theorie bleek een valide methode om meningen van respondenten te achterhalen op het gebied van zelforganisatie en te meten wat je wilt weten.

Door het verkrijgen van feiten en meningen van respondenten kregen de BAT medewerkers een stem. Tijdens de interviews werden de vragen al pratend geformuleerd, hierdoor ontstond een natuurlijk gesprek. Een nadeel was dat het lastiger was om de structuur van het interview vast te houden waardoor er soms een vraag gemist werd of juist dubbel werd gesteld. Vooraf werd gedacht dat er duidelijke verschillen tussen de regionale teams zou zijn, echter uit de resultaten kwam dit niet naar voren. Het interviewen van medewerkers uit iedere regio vanuit het hele land heeft de validiteit van het onderzoek echter wel vergroot. De interviewer was onderdeel van het team en ervoer een openheid onder de medewerkers om te vertellen hoe zij zelforganisatie ervoeren. De anonimiteit was een belangrijke factor om vrijuit te kunnen spreken, dit werd door een aantal respondenten benoemd tijdens de interviews.

Het onderzoek naar veranderbereidheid onderzoekt de perceptie van de medewerker, vindt de medewerker dat zij wil, moet of kan veranderen? Door hier meer diepgang in te krijgen is tijdens de interviews gevraagd naar gedrag; wat doet de medewerker daadwerkelijk? Leen en Mertens (2017)

adviseren om zoveel mogelijk te kwantificeren en te vragen naar hoe vaak en wanneer iets voorkomt (Leen & Mertens, 2017). Tijdens de analyse van de transcripten wordt duidelijk dat dit niet altijd goed gelukt is. Uit antwoorden van de respondenten blijkt dat de medewerkers vinden dat zij initiatief nemen en innovatief werken maar het wordt niet altijd duidelijk hoe vaak zij dit werkelijk doen.

5.6 Discussie over de context

Het praktijkgerichte onderzoek heeft onder de BAT medewerkers van Sanquin ten tijden van Corona plaatsgevonden. Dit heeft de verkregen data mogelijk deels beïnvloed.

Uit antwoorden van diverse respondenten bleek dat medewerkers veel tijd hadden om extra taken op te pakken, nieuwe projecten door te lezen, te ontwikkelen en hun doelen te behalen.

Dit resultaat is niet in overeenstemming met de verwachting op basis van de voorgesprekken met HR en leidinggevenden, die aangaven dat taken en projecten vaak lang bleven liggen. Een mogelijke verklaring voor dit resultaat biedt het Corona virus. Medewerkers waren hierdoor vaker dan anders voor een thuiswerkdag ingepland, zij benoemden dat zij thuis beter hun taken konden afhandelen en ook meer intranet lazen dan op kantoor. Wanneer echter de praktijk weer teruggaat naar 'normaal' is de vraag of medewerkers nog steeds extra alle taken en projecten kunnen blijven volbrengen.

Uit antwoorden van diverse respondenten bleek dat medewerkers informatie en betrokkenheid misten binnen het werkoverleg.

Het missen van informatie kan een gevolg zijn van het Corona virus, hierdoor zijn in 2020 een aantal vergaderingen niet doorgegaan en zijn er tevens het afgelopen jaar minder overlegmomenten geweest. Ook waren dit geen fysieke overlegmomenten maar online, wat de antwoorden van de respondenten mogelijk heeft beïnvloed. Het kan ook zijn dat dit niet het geval is daarom hadden hier ter verduidelijking meer verdiepende vragen over gesteld kunnen worden.

Uit de antwoorden van meerdere respondenten bleek 'als bijvangst' dat medewerkers thuiswerken als positief ervoeren.

Dit resultaat kan een gevolg zijn van de grote ontwikkeling die de medewerkers het afgelopen jaar op digitaal gebied hebben doorgemaakt. Alle medewerkers hebben een eigen laptop gekregen en volgen online trainingen en cursussen om te ontwikkelen wanneer zij tijd hebben. Voorheen werd er een heidag of een training dag georganiseerd waar een deel van de medewerkers niet bij aanwezig kon zijn in verband met de bereikbaarheidsdienst of de geplande procedures bij patiënten. Wanneer de praktijk weer terug gaat naar 'normaal' is het de vraag of het nog steeds lukt om bij te blijven en alle trainingen en cursussen te volgen.

Uit de antwoorden van meerdere respondenten bleek dat medewerkers door de jaren heen flexibel waren geworden bij veranderingen.

Dit resultaat komt niet overeen met de voorgesprekken welke zijn gevoerd met de leidinggevenden. In het verleden was er regelmatig weerstand bij een verandering of wijziging waarbij OR, een jurist of vakbond werd ingeschakeld. Een mogelijke verklaring zou kunnen zijn dat er de laatste drie jaren geen grote wijzingen of organisatieveranderingen meer doorgevoerd zijn.

Uit de antwoorden van meerdere respondenten bleek dat men zich zorgen maakte over de toekomstbestendigheid van het BAT.

Dit resultaat kan mogelijk een gevolg zijn van de overname van de cellulaire collecties in Noordoost. Veel medewerkers waren ten tijde van het onderzoek hiervan erg onder de indruk wat het vertrouwen voor de toekomstbestendigheid van het BAT mogelijk heeft kunnen beïnvloeden.

6. Aanbevelingen

Op basis van de resultaten van het onderzoek en de getrokken conclusies kunnen er een aantal aanbevelingen worden gedaan welke aansluiten op de doelstelling van het onderzoek:

‘Inzicht krijgen in hoeverre BAT medewerkers van Sanquin bereid zijn te veranderen richting zelforganisatie om met behulp van deze inzichten, het proces rondom zelforganisatie in de toekomst beter vorm te kunnen geven’.

De conclusies bij de deelvragen resulteren in de volgende aanbevelingen:

6.1 Aanbevelingen ten aanzien van het willen

Vanuit de resultaten uit het onderzoek kwam naar voren dat het merendeel van de BAT medewerkers bereid is om mee te denken en te veranderen, maar soms bepaalde aspecten miste zoals inspraak en informatievoorziening. De volgende aanbevelingen worden daarom gedaan:

1. Voorzie de medewerkers regelmatig van informatie over waar de leidinggevenden mee bezig zijn. Verstuur bijvoorbeeld met regelmaat een nieuwsbrief zodat het werkoverleg meer interactief kan zijn in plaats van informatief. Hierdoor kan er meer tijd zijn voor verdieping van bepaalde onderwerpen.
2. Informatievoorziening bottom up: vraag medewerkers actief mee te werken aan het werkoverleg. Maak medewerkers verantwoordelijk voor het delen van informatie over eigen projecten en het betrekken van collega's. De betrokkenheid van medewerkers is sterk afhankelijk van de mate waarin medewerkers zelf mogelijkheden hebben om zaken te beïnvloeden (Swieringa & Wierdsma, 2011).

6.2 Aanbevelingen ten aanzien van het moeten

Vanuit het onderzoek kwam naar voren dat een deel van de medewerkers zich erg betrokken voelt bij hun eigen team en de patiëntenzorg maar minder bij de landelijke teamdoelstellingen. Om in de nabije toekomst een werksituatie te creëren waarbij medewerkers zich zowel verantwoordelijk als betrokken voelen voor alle aspecten binnen het BAT, worden de volgende aanbevelingen gedaan:

3. Ontwikkel gezamenlijk met de medewerkers een visie op een heidag waar het team zich aan kan en wil verbinden. Een duidelijke gezamenlijke visie kan bijdragen aan succesvol veranderen, het geeft richting en perspectief aan medewerkers (Ten Have et al., 2018).
4. Deel ieder jaar het jaarplan met de medewerkers, in 2021 is daar de eerste stap in gezet en de aanbeveling is om dit jaarlijks te continueren. Medewerkers betrekken bij de cijfers, kosten en baten kan bijdragen aan een gevoel van urgentie om te moeten veranderen. De reden om te veranderen wordt namelijk vaak gevonden binnen de ontwikkelingen die er spelen en de ambitie dat het nog beter kan (De Witte & Jonker, 2013).

6.3 Aanbevelingen ten aanzien van het kunnen

Vanuit het onderzoek kwam naar voren dat door tijdsdruk en gebrek aan inspraak het behalen van doelstellingen onder druk kwamen te staan. Binnen veranderprocessen kan schaarste aan middelen of tijd het proces negatief beïnvloeden. Er dient voldoende tijd te zijn waardoor medewerkers naast de reguliere werkzaamheden zich ook in kunnen zetten voor veranderprocessen (Metselaar et al., 2018).

Om in de toekomst een werksituatie te creëren waarbij medewerkers zowel tijd hebben voor de patiëntenzorg als ook voor extra taken worden de volgende aanbevelingen gedaan:

5. Doorbreek de interne gerichtheid van medewerkers door een aantal medewerkers regelmatig in een vroegtijdig stadium te betrekken bij organisatiedoelstellingen of veranderprojecten en maak hen hiervoor verantwoordelijk. Door medewerkers vanaf het begin bij veranderingen te betrekken verhoogt de kans op slagen van een veranderproces (Metselaar et al., 2018).
6. De huidige medewerkers worden momenteel over zeer recente en grote organisatie wijzigingen goed op de hoogte gehouden. Het advies is om hiermee door te gaan. Dit vergroot de rust binnen de teams en het vertrouwen in de aansturing. Transparantie draait om openheid en geeft gevoel van vertrouwen en veiligheid omdat medewerkers weten dat er niets verborgen blijft (Covey, 2008). Ook zorgt een kwaliteitsvolle informatievoorziening van het management voor meer veranderbereidheid omdat hiermee onzekerheid bij betrokkenen wordt weggenomen (Metselaar, et al., 2018).
7. Behoud de thuiswerkdagen, medewerkers ervaren het als zeer doelmatig om thuis met extra taken bezig te gaan of informatie tot zich te nemen. Medewerkers geven aan hun doelen hierdoor beter te kunnen behalen.
8. Creëer in drukke periodes tijd voor projecten en taken door medewerkers met weinig extra taken een procedure extra te laten doen. Op deze manier kan de werklast verdeeld worden en kan een ieder ruimte en gelegenheid worden geboden om focus op hun taken en verantwoordelijkheden te houden (De Witte & Jonker, 2013)
9. Behoud online trainingen op thuiswerkdagen, zij bieden medewerkers de mogelijkheid om op hun eigen tijd cursussen te volgen. Voor zelforganisatie is vakinhoudelijke kennis nodig met ontwikkeling door scholing en ervaring (Hiltermann & Grummels, 2018).
10. Benut de nieuwe digitale mogelijkheden om kennis te delen en van elkaar te leren. Projecten kunnen tegenwoordig efficiënt en op een goedkope manier via TEAMS of SKYPE landelijk opgepakt worden wat de landelijke samenwerking kan vergroten.
11. Vier persoonlijke- en teamsuccessen. Het belonen in organisaties kan een krachtig hulpmiddel zijn om de prestaties te verbeteren, dit moet echter wel aansluiten bij wat medewerkers motiveert (Kleijn & Rorink, 2011).

Literatuurlijst

- Baarda, B. (2014). *Dit is onderzoek!* (2de ed.). Groningen, Nederland: Noordhoff.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Onderzoeken en Veranderen Organisatiecultuur* (1ste ed.). Amsterdam, Nederland: Academic Service.
- Centraal Bureau voor de statistiek. (2020, 11 juni). *Zorguitgaven stegen in 2019 met 5,2 procent*. Geraadpleegd op 2 december 2020, van [https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2020/24/zorguitgaven-stegen-in-2019-met-5-2-procent#:~:text=In%202019%20is%20106%2C2,zorg%20en%20welzijn%2C%20inclusief%20kinderopvang.&text=De%20zorguitgaven%20in%20brede%20zin,13%2C1%20\(2019\).](https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2020/24/zorguitgaven-stegen-in-2019-met-5-2-procent#:~:text=In%202019%20is%20106%2C2,zorg%20en%20welzijn%2C%20inclusief%20kinderopvang.&text=De%20zorguitgaven%20in%20brede%20zin,13%2C1%20(2019).)
- Covey, S. M. R. (2008). *De snelheid van vertrouwen: dat wat alles verandert (Dutch Edition)* (01 ed.). Amsterdam, Nederland: Business Contact.
- Douma, S. (2007). *Ondernemingsstrategie* (1ste ed.). Groningen, Nederland: Noordhoff.
- Ekamper, P., & Nimwegen, N. van (2020, 13 januari). *Demografie in het kort: Vergrijzing*. Geraadpleegd op 14 december 2020, van <https://nidi.nl/demos/demografie-in-het-kort-vergrijzing/>
- Goossens, T. (2018). *Leiderschap in ontwikkeling* (1ste ed.). Groningen, Nederland: Noordhoff.
- Have, W.T. ten, Huijsmans, A., Otto, M., & Have, S. ten (2018). *Verandermanagement veranderd* (1ste ed.). Den Haag, Nederland: Boom Lemma.
- Hiltermann, G., & Grummels, M. (2018). *Bedrijfskundige Aspecten in de Zorg*. Houten, Nederland: Bohn Stafleu van Loghum.
- Kleijn, H. G., & Rorink, F. J. (2011). *Verandermanagement* (2de ed.). Amsterdam, Nederland: Pear.
- Kor, R. (2011). *Managen - Gewoon doen* (1ste ed.). Deventer, Nederland: Vakmedianet.
- Leen, J., & Mertens, J. (2017). *Praktijkgericht onderzoek in bedrijf* (2de ed.). Bussum, Nederland: Coutinho.
- Lingsma, M. (2018). *Aan de slag met team coaching*. Amsterdam, Nederland: Boom.
- Lingsma, M., & Scholten, M. (2007). *Coachen op competentieontwikkeling* (1ste ed.). Den Haag, Nederland: Boom Lemma.
- Metselaar, E., Cozijnsen, A., & Delft, P. van (2018). *Van weerstand naar veranderbereidheid* (3de ed.). Mijnsheerenland, Nederland: Bricklayer Productions.
- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. (2020). *Kabinet consulteert betrokken partijen over toekomst zorg*. Geraadpleegd op 20 februari 2021, van <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2020/12/17/kabinet-consulteert-betrokken-partijen-over-toekomst-zorg>
- Rengeling, J., & Schouwstra, K. (2011). *Organisatie- en personeelsmanagement* (1ste ed.). Educatieve Uitgeverij, Nederland: Concept Uitgeefgroep.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2020). *Management* (14de ed.). Amsterdam, Nederland: Pearson Benelux B.V.

- Sanquin. (2018). *Sanquin jaarverslag 2017*. Geraadpleegd op 27 december 2020, van https://www.sanquin.nl/binaries/content/assets/sanquinnl/over-sanquin/pers--actueel/jaarverslagen/sanquin_jaarverslag_2017.pdf
- Sanquin. (2019). *Sanquin jaarverslag 2018*. Geraadpleegd op 27 december 2020, van https://www.sanquin.nl/binaries/content/assets/sanquinnl/over-sanquin/pers--actueel/jaarverslagen/sanquin_jaarverslag_2018.pdf
- Sanquin. (2020a). [Sanquin van donor tot patiënt]. Geraadpleegd van https://www.sanquin.nl/binaries/content/assets/sanquinnl/bloedverwant/bloedverwant_nr00_2020_spreads.pdf
- Sanquin. (2020b). *Sanquin jaarverslag 2019*. Geraadpleegd op 2 januari 2021, van <https://www.sanquin.nl/binaries/content/assets/sanquinnl/over-sanquin/pers--actueel/jaarverslagen/sanquin-jaarverslag-2019.pdf>
- Smid, N., & Woude, M. van der (2009). *Coachen op resultaat en gedrag* (15de ed.). Utrecht, Nederland: Picompany.
- Swieringa, J., & Wierdsma, A. (2011). *Lerend organiseren* (3de ed.). Groningen, Nederland: Noordhoff.
- Verhoeven, N. (2011). *Wat Is Onderzoek? / Methoden En Technieken Voor Het Hoger Onderwijs / Deel Praktijkboek* (4de ed.). Den Haag, Nederland: Boom Lemma.
- Vliet van, K., Grotendorst, A., & Roodbol, P. (2017). *Anders kijken, anders leren, anders doen*. Geraadpleegd op 31 januari 2021, van https://www.google.com/search?q=zorginstituut+Nederland+2017+leren+en+ontwikkelen+van+medewerkers&rlz=1C1CHBF_nINL926NL926&oq=zorginstituut+Nederland+2017+leren+en+ontwikkelen+van+medewerkers&aqs=chrome..69i57.19448j1j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8
- Vroemen, M. (2017). *Handboek teamcoaching* (1ste ed.). Deventer, Nederland: Vakmedianet.
- Witte de, M., & Jonker, J. (2013). *De kunst van veranderen* (1ste ed.). Amsterdam, Nederland: Amsterdam University Press.

Bijlage A Operationaliseren van kernbegrippen

Om het onderzoek transparant en valide te maken zijn alle aspecten geoperationaliseerd en vertaald naar meetbare kenmerken zodat de interpretatie van de begrippen binnen het onderzoek en de interviewvragen eenduidig is (Leen & Mertens, 2017).

Tabel A.1: Operationaliseren kernbegrippen veranderbereidheid van gedrag naar zelforganisatie. gebaseerd op Metselaar et al., (2018) en Smit & van der Woude (2009).

Sub dimensies	Aspecten	Meetbare kenmerken	Gewenst gedrag ten opzichte van zelforganisatie
willen	Gevolgen voor het werk	Uitkomsten die men verwacht na invoering van zelforganisatie (Metselaar et al., 2018).	Verantwoordelijkheid voor eigen- en organisatiedoelstellingen.
willen	Emoties	Gevoelens die bepaalde situaties oproepen (Metselaar et al., 2018).	Aanpassingsvermogen Flexibiliteit
willen	Meerwaarde	Wat het gaat opleveren voor de organisatie, team en medewerkers (Lingsma, 2018).	Kwaliteit- en procesverbetering Doelgerichtheid
willen	Betrokkenheid	Gevoel van verbondenheid, 'we hebben elkaar nodig' (Vroemen, 2017).	Organisatieloyaliteit Verbinding
moeten	Interne druk	Bewerken van medewerkers door leidinggevend en of medewerkers onderling (Witte & Jonker, 2013).	Verantwoordelijkheid Autonomie
moeten	Externe noodzaak	Kansen en bedreigingen van buitenaf voor de toekomstbestendigheid (Cameron & Quinn, 2011).	Urgentie besef
kunnen	Kennis en ervaring	Datgene wat mensen kunnen, waar ze goed in zijn en welke kwaliteiten en ervaring ze in huis hebben (Witte & Jonker, 2013).	Initiatief nemen Ontwikkelen Innoveren
kunnen	Kwaliteit van aansturing van het veranderproces	Vaardigheden om taakgericht en procesgericht zelforganisatie te organiseren (Kor, 2011).	Duidelijk communiceren Regelruimte bieden
kunnen	Kwaliteit van informatie voorziening	Op de juiste manier en tijd relevante factoren verhelderen (Witte & Jonker, 2013).	Betrokkenheid Inspraak
kunnen	Verandervermogen van de organisatie	De benodigde capaciteit om verandering tot stand te brengen zoals middelen, tijd, energie en attentie (Witte & Jonker, 2013).	Initiatief Inzet Ambitie

kunnen	Beheersbaarheid van het veranderproces	De mate waarin de verandering onder controle te houden is (Metselaar et al., 2018).	Plannen Doelen behalen
kunnen	Timing van het proces	Het juiste moment is bepalend voor de draagkracht, de aanpak en het rendement wat kan worden behaald (Metselaar et al., 2018).	Autonomie Inspraak Regelruimte
kunnen	Complexiteit van de verandering	De moeilijkheidsgraad (breedte en diepte). Inhoud moet voor de mensen betekenis krijgen (Witte & Jonker, 2013).	Meedenken Ontwikkelen Verbeteren
kunnen	Vertrouwen	Het vertrouwen in competenties en visie van leiders maakt teams positiever tegenover zelforganisatie (Metselaar et al., 2018).	Vertrouwen Bekwaamheid Visie

Bijlage B Interviewschema

Bij kwalitatief onderzoek wordt gebruik gemaakt van interviews om specifieke vragen over het onderzoeksonderwerp te verkrijgen. Bij half gestructureerde interviews zijn vooraf aan het interview een aantal vragen geformuleerd. Hierbij is de mogelijkheid om de vragen in een willekeurige volgorde te stellen en daarbij aan te sluiten bij degene die geïnterviewd wordt (Leen & Mertens, 2017). De vragen zijn gesteld om de centrale vraag zo goed mogelijk te kunnen beantwoorden.

Semi gestructureerde interviews met de BAT medewerkers v Sanquin	
Introductie	In totaal worden 10 BAT medewerkers vanuit de regio's West, Zuid, Noordoost benaderd voor een interview voor het praktijkgerichte onderzoek. Dit wordt verricht in het kader van de studie management in de Zorg. De verkregen onderzoeksgegevens zullen geheel geanonimiseerd en vertrouwelijk behandeld worden voor het afstudeerverslag en gedeeld worden met leidinggevend en docenten van de Hanze Hogeschool. Het is noodzakelijk dat de interviews hiervoor worden opgenomen via Skype Recording voor de verwerking De interviews zullen niet langer dan een uur in beslag nemen.
Onderwerp	Het interview gaat over veranderbereidheid bij zelforganisatie om meer inzichten over dit onderwerp te krijgen en te achterhalen wat medewerkers nodig hebben om zelf organiserend te kunnen werken. Sanquin heeft sinds 2017 verschillende projecten ingezet om meer regelruimte, inspraak en autonomie lager in de organisatie te krijgen, dit wordt ook wel zelforganisatie genoemd. Hiermee wordt bedoeld dat een medewerker weet welke resultaten er van haar verlangd worden, verantwoordelijkheid en initiatief neemt voor eigen taken en ook kritisch meedenkt en oplossingen aandraagt.
Inleiding	Bedankt dat je wilt mee werken met dit interview. Hoe lang werk jij alweer bij het BAT? heb je hiervoor ook nog ander werk gedaan? Wat versta jij onder zelforganisatie? Heb je daar al ervaring mee of mee gehad? welke veranderingen rondom zelforganisatie heb jij de laatste jaren gezien?
Kern vragen	1. Vind jij het tijd voor zelforganisatie? 2. Denk je dat zelforganisatie de resultaten binnen je team kan verbeteren? 3. Wat zou zelforganisatie jezelf kunnen opleveren? 4. Welke impact zou zelforganisatie kunnen hebben binnen de organisatie? 5. Kun je voorbeelden benoemen van resultaten die de projecten van zelforganisatie hebben opgeleverd? 6. Welke gevolgen voor je eigen werk zou zelforganisatie kunnen hebben? 7. Er zijn diverse projecten uitgevoerd binnen Sanquin, hoe heb je deze ervaren? 8. Hoe ervaar je veranderprocessen? 9. Is het idee achter zelforganisatie en de projecten die zijn ingezet je duidelijk? 10. Kun je dat toelichten? (Heeft het betekenis) 11. Ben jij persoonlijk betrokken geweest bij projecten op het gebied van zelforganisatie? 12. Hoe ervaar je dat? Op welk moment word je betrokken? 13. Hoe betrokken voel je je bij je team, landelijk team of Sanquin? 14. Wat voor gevoel roepen veranderingen bij je op?

	15. Hoe ga jij daar mee om? Wat doet dat met jou? 16. Op welke manier wordt je door je leidinggevende beïnvloed om zelf organiserend te gaan werken? 17. Is het noodzakelijk dat Sanquin veranderd? Kun je dat toelichten? 18. Krijg je regelruimte? Krijg je ruimte om te innoveren? Hoe doe je dat? 19. Hoe houd jij je kennis en ervaring op peil? Kun je je kennis delen? 20. Hoe ervaar je de competentie ontwikkel gesprekken? 21. Op welke manier werk jij zelf organiserend? 22. Ervaar je verantwoordelijkheid in je werk? 23. Hoe ga jij om met de verantwoordelijkheid en regelruimte die je krijgt? 24. Heb je inspraak? Mag je meedenken? Hoe ervaar je dat? 25. Ervaar je duidelijke kaders wat wel of niet mag? 26. Onderneem jij wel eens initiatief om iets nieuws te proberen? 27. Op welke manier wordt je ingelicht over veranderingen? 28. Is deze informatie helder? Is er mogelijkheid tot vragen? 29. Hoe heb jij de projecten ervaren die de laatste jaren zijn ingezet? Waren de stappen daarin goed te volgen? 30. Hoe zie jij de toekomst voor Sanquin? En het BAT? 31. Heb je vertrouwen in de koers die er wordt gevaren? 32. Heb je vertrouwen in de aansturing door het management? 33. Hoe ervaar je de aansturing van je leidinggevenden?
Slot	Samenvatten wat er gedurende het interview is besproken. Heb je nog iets aan mijn vragen toe te voegen of wil je nog iets kwijt over het onderwerp zelf organisatie? Bedankt dat je wilde meewerken aan dit interview Nagesprek praatje biedt de respondent gelegenheid om 'off the record' iets toe te voegen aan het interview of spontaan nog iets belangrijks te zeggen.

Bijlage C Uitnodiging medewerkers interview

Datum: 25 maart 2021

Betreft: Interview onderzoek naar zelforganisatie onder medewerkers BAT.

Beste collega,

Voor mijn opleiding Management in Zorg ben ik met mijn afstudeeropdracht bezig. Deze hoop ik eind mei 2021 af te ronden. In opdracht van het Hoofd BAT doe ik een onderzoek naar zelforganisatie binnen het Bijzonder Afname Team. Ik ben hierin op zoek naar de beleving en ervaring van medewerkers ten aanzien van dit onderwerp.

Dit onderwerp is niet uit de lucht komen vallen. Sinds het Medewerker Onderzoek in 2017 is Sanquin met verschillende projecten gestart om medewerkers binnen de teams meer te betrekken en meer mee te laten denken vanaf de werkvloer. Voorbeelden van de projecten zijn; teamontwikkeling, LEAN, ambassadeurschap, competentie ontwikkeling, persoonlijk ontwikkelingsplan, DMDMDM

Zelforganisatie is een breed begrip, ik zal het concreet maken zodat je weet wat ik hiermee bedoel in het onderzoek. Concreet betekent dit dat een medewerker weet welke resultaten er van haar verlangd worden, verantwoordelijkheid neemt voor eigen taken maar ook kritisch meedenkt en oplossingen aandraagt. In dit onderzoek wordt onder zelforganisatie het voelen én nemen van verantwoordelijkheid voor persoonlijke doelen én organisatiedoelen verstaan. Er wordt daarbij verwacht dat medewerkers kritisch zijn, met ideeën komen en meegaan in veranderingen en innovatief kunnen zijn.

Voor mijn onderzoek heb ik 10 medewerkers van het BAT nodig die ik een interview mag afnemen. De selectie voor deze steekproef is geheel aselectief genomen met vanuit iedere regio twee of drie medewerkers. Ik zou het erg waarderen als je aan dit onderzoek wil meewerken en ik verwacht dat het interview ongeveer een uur van je tijd in beslag neemt. De informatie die tijdens de interviews gegeven wordt zal uiterst vertrouwelijk worden behandeld en worden geanonimiseerd. Verkregen informatie zal alleen gebruikt worden voor intern gebruik. Interviews zullen onder werktijd worden afgenomen door middel van skype for business.

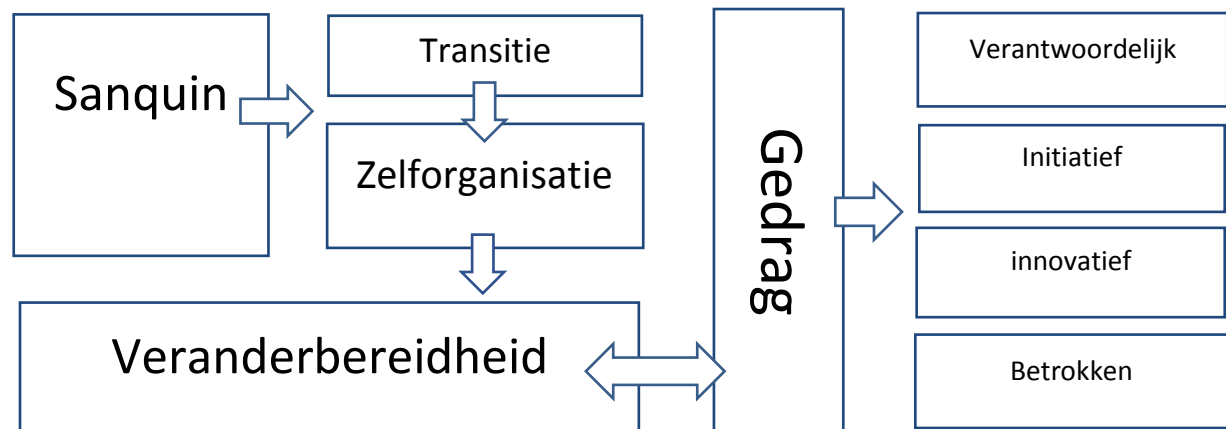
Ik dank je bij voorbaat voor je medewerking!

Met vriendelijke groet,

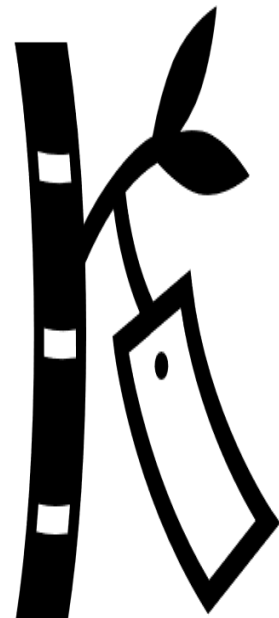
Linda Tjoelker, medewerker BAT Noordoost
Sanquin Bloedvoorziening, Hanze plein 1, 9713GZ Groningen
Mob: 06-83106107
Mail: l.tjoelker@sanquin.nl



Bijlage D Code Boom



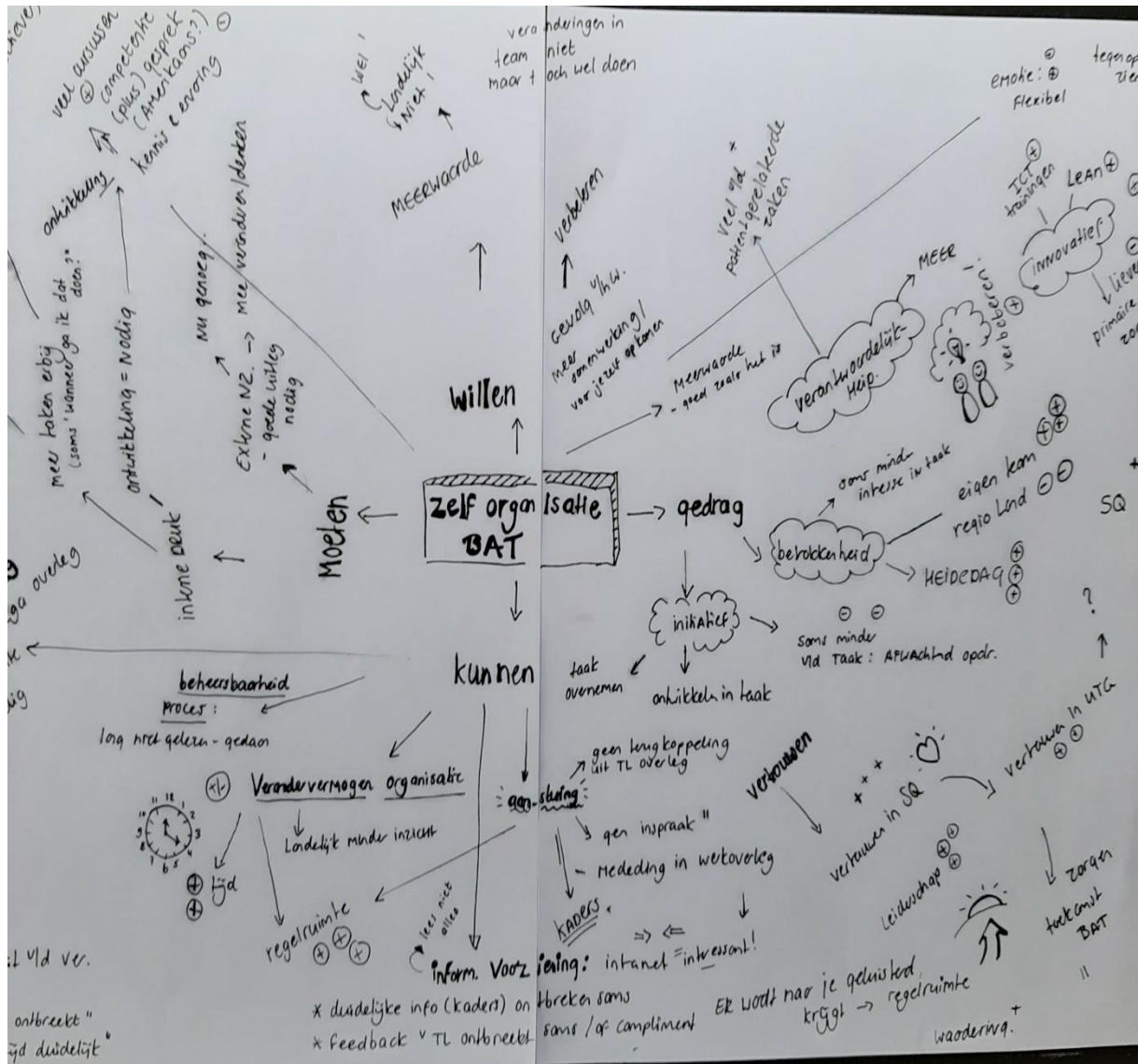
willen	gevolgen voor het werk	wel/niet
	emoties	gevoel
	meerwaarde	zien ze die
	betrokkenheid	wel/niet
Moeten	interne druk	wel/niet
	externe noodzaak	wel/niet
kunnen	kennis en ervaring	Ontwikkeling
	kwaliteit van aansturing	ruimte
	kwaliteit van informatievoorziening	wel/niet
	verandervermogen van de organisatie	wel/niet
	beheersbaarheid van het proces	tijd middel ruimte
	timing van het proces	is de tijd rijp?
	complexiteit van de verandering	stappen invoering
	Vertrouwen	Leiding toekomst



Bijvangst: thuiswerk

Bijlage E Mindmap

Het creëren van een mindmap kan behulpzaam zijn om de informatie te ordenen. Tijdens het coderen van de transcripten werd de verschillende aspecten uit het conceptueel model gegroepeerd en onderverdeeld in categorieën. Dit bracht overzicht en structuur in aspecten van het model.



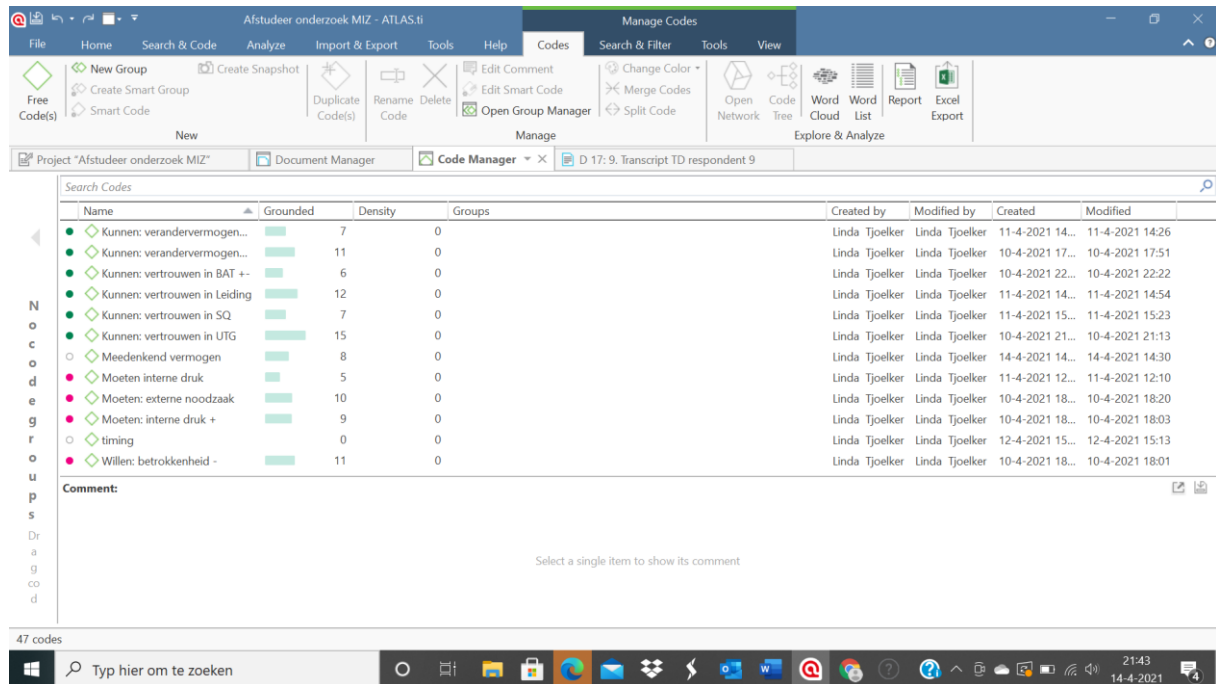
Figuur:E.3 Mindmap

Bijlage F Codes Atlas Ti

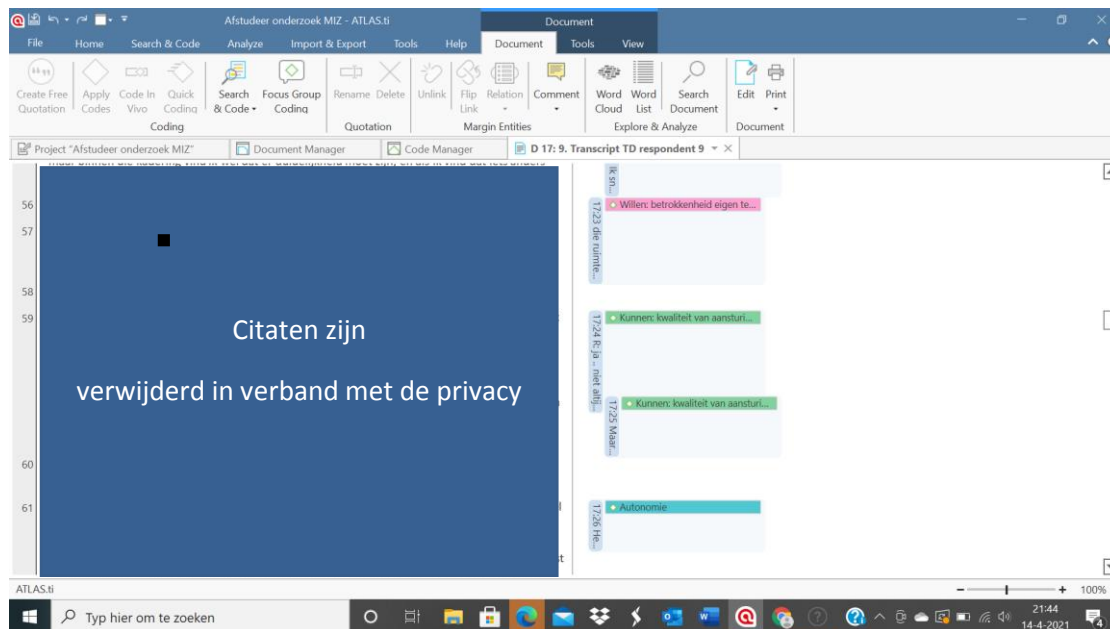
In eerste instantie werden er enorm veel codes gecodeerd, die daarna steeds weer gegroepeerd of opnieuw ingedeeld konden worden.

Autonomie
 Gedrag: betrokkenheid
 Gedrag: initiatief
 Gedrag: innovatief
 Gedrag: verantwoordelijkheid
 Kunnen: beheersbaarheid v Proces
 Kunnen: complexiteit verandering
 Kunnen: complexiteit verandering onduidelijk
 Kunnen: informatievoorziening -
 Kunnen: informatievoorziening +
 Kunnen: informatievoorziening landelijk -
 Kunnen: kennis en ervaring: initiatief & ontwikkelen
 Kunnen: kennis en ervaring: ontwikkeling
 Kunnen: kennis en ervaring: ruggenspraak
 Kunnen: kwaliteit van aansturing waardering
 Kunnen: kwaliteit van aansturing: inspraak
 Kunnen: kwaliteit van aansturing: inspraak -
 Kunnen: kwaliteit van aansturing: kaders -
 Kunnen: kwaliteit van aansturing: regelruimte
 Kunnen: kwaliteit van aansturing: terugkoppeling -
 Kunnen: kwaliteit van aansturing: top down
 Kunnen: timing
 Kunnen: verandervermogen v.d. organisatie +/-
 Kunnen: verandervermogen thuiswerk is positief
 Kunnen: verandervermogen v.d. organisatie: soms geen tijd
 Kunnen: verandervermogen v.d. organisatie: regelruimte +
 Kunnen: verandervermogen v.d. organisatie: wel tijd
 Kunnen: vertrouwen in BAT +-
 Kunnen: vertrouwen in Leiding
 Kunnen: vertrouwen in SQ
 Kunnen: vertrouwen in UTG
 Moeten interne druk
 Moeten: externe noodzaak
 Moeten: interne druk +
 Willen: betrokkenheid -
 Willen: betrokkenheid +
 Willen: betrokkenheid eigen team +
 Willen: betrokkenheid land -
 Willen: emotie blij
 Willen: emotie er tegen op zien
 Willen: emotie flexibel
 Willen: emotie onzeker
 Willen: gevolgen voor het werk
 Willen: meerwaarde niet
 Willen: meerwaarde wel

Bijlage G Overzichten Atlas Ti



Figuur: G.4 print screen van de gegenereerde codes uit Atlas ti.



Figuur: G.5 print screen van transcript en codes uit Atlas ti.

Bijlage H Plagiaat scan

blackboard.hanze.nl/webapps/mdb-sa-bb_bb60/originaityReport/ultra?attemptid=3a21e577-499c-40ae-93a2-606b4b7b4902&course_id=346937_1&includeDelet...

SafeAssign Originality Report

MIZ-D Module 3.2 Onderzoek, afstuderen (20-21) • Check op voorkomen plagiaat

Linda Tjoelker L.G.

Submission UUID: 83b45a5-7d8f-7d38-f86c-200d611868c

Total Score: 🟡 Medium risk 16 %

Total Number of Reports	Highest Match	Average Match	Submitted on	Average Word Count
1	16 % Linda 1-05-21 plagiaat scan.docx	16 %	05/01/21 03:42 PM GMT+2	16,753 Highest: Linda 1-05-21 plagiaat scan.docx

Attachment 1 16 %

Word Count: 16,753
Linda 1-05-21 plagiaat scan.docx

Institutional database (4) 11 %

- ① My paper
- ② My paper
- ③ My paper
- ②9 Student paper

Internet (17) 5 %

blackboard.hanze.nl/webapps/mdb-sa-bb_bb60/originaityReport/ultra?course_id=346937_1&includeDeleted=true&attemptid=3a21e577-499c-40ae-93a2-606b4...

SafeAssign Originality Report

MIZ-D Module 3.2 Onderzoek, afstuderen (20-21) • Check op voorkomen plagiaat • Submitted on Sat, May 01, 2021, 3:42 PM

Linda Tjoelker L.G.

View Report Summary

Attachment 1 16 %
Linda 1-05-21 plagiaat scan.docx

Sources

INCLUDED SOURCES

Institutional database (4) 11 %

Internet (17) 5 %

Global database (4) 0 %

Top sources

Zicht op zelforganisatie
Laat zelforganisatie het bloed sneller stromen?
(Sanquin, 2020a)
"Een praktijkgericht onderzoek naar zelforganisatie onder de Bijzonder Afname medewerkers van Sanquin Bloedvoorziening"
Datum 01-05-2021
Student Linda G. Tjoelker
Studentnummer 390861
① Contactgegevens L.g.tjoelker@st.hanze.nl
Module 3.2 Afstudeeronderzoek
② Groep Management in de Zorg 140
③ Docenten Mirjam Klaassen & Cees van der Lee
③ Praktijkcoach Jeanette Drent-van der Kooij
Voorwoord

Word Count: 16,753
Submitted on: 05/01/21
Submission UUID: 83b45a5-7d8f-7d38-f86c-200d611868c
Attachment UUID: 3a21e577-499c-40ae-93a2-606b4b7b4902

Figuur H6: afbeeldingen plagiaat scan