

De lerende organisatie

Een onderzoek naar het optimaliseren van de samenwerking
binnen het Wenckebach Instituut

Esther Storteboom

UMCG, Wenckebach Instituut
Hanzehogeschool Groningen,
Toegepaste Psychologie

Groningen, juni, 2015



De overstap naar een lerende organisatie

Een onderzoek naar het optimaliseren van de manier van werken binnen het Wenckebach Instituut

Groningen, juni 2015

Auteur

Studentnummer

Esther Storteboom

291929

Afstudeerscriptie in het kader van

Academie voor Sociale Studies
Toegepaste Psychologie
Hanzehogeschool Groningen

Opdrachtgever

prof. dr. H. B. M. van de Wiel
Wenckebach Instituut, UMCG

Begeleider onderwijsinstelling

MSc. C. A. De Lange
Academie voor Sociale Studies
Hanzehogeschool Groningen

Begeleider UMCG

MSc. I. S. Dijkstra
Wenckebach Instituut, UMCG

© 2015 Studentenbureau UMCG Publicaties Groningen, Nederland.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 j° het Besluit van 20 juni 1974, St.b. 351, zoals gewijzigd in Besluit van 23 augustus 1985, St.b. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht. Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de uitgever te wenden.

Trefw Lerende organisatie, samenwerken, optimaliseren samenwerking

VOORWOORD

Na vijf maanden hard werken kan ik met trots mijn afstudeerscriptie presenteren ter afsluiting van de opleiding Toegepaste Psychologie. Tijdens mijn afstudeeronderzoek heb ik mij verdiept in het onderwerp 'de lerende organisatie' en de mate waarin het Wenckebach Instituut van het UMCG voldoet aan de kenmerken daarvan. Met veel interesse en motivatie heb ik mij ingezet om een kwalitatief onderzoek uit te voeren binnen deze organisatie en te toetsen in hoeverre er sprake is van psychologische veiligheid, horizontale communicatie en in hoeverre er coachend leiding wordt gegeven. Deze drie centrale begrippen heb ik gebruikt als kapstok tijdens mijn onderzoek. Ook heb ik tijdens mijn afstuderen het honourstraject gevolgd, om mij te kunnen profileren op dit studieonderdeel. Ik heb daarvoor een extra koppeling gelegd tussen mijn onderzoek en het werkveld, te lezen in mijn artikel over lerende organisaties en organisatiebelemmeringen.

Aan de hand van het theoretisch kader heb ik een kwalitatief onderzoek uitgevoerd, waarbij ik 10 medewerkers heb geïnterviewd. Tijdens de interviews heb ik interessante data verzameld en heb ik onderzocht in hoeverre het Wenckebach Instituut een lerende organisatie is en hoe de aanwezigheid van de kenmerken verhoogd kan worden. Gezamenlijk vormt de informatie uit de literatuur en de interviews de basis van mijn scriptie. Mijn afstudeerscriptie kan gezien worden als een adviesrapport aan het Wenckebach Instituut. Ik hoop dat zowel de medewerkers als de leidinggevenden profiteren van de resultaten, conclusies en adviezen van het onderzoek.

Het vormgeven en uitvoeren van dit onderzoek heb ik niet alleen gedaan. Daarom wil ik graag mijn praktijkbegeleider, Ids Dijkstra, vanuit het Wenckebach Instituut bedanken voor zijn begeleiding en feedback. Daarnaast wil ik Christiane de Lange, mijn afstudeerdocent, bedanken voor haar hulp en feedback. Ook wil ik de respondenten die ik heb geïnterviewd bedanken voor hun medewerking aan het onderzoek.

Groningen, juni 2015
Esther Storteboom

INHOUDSOPGAVE

SAMENVATTING	1
1 INLEIDING	3
1.1 AANLEIDING EN DOELSTELLING	3
1.2 VRAAGSTELLING	3
1.3 LEESWIJZER	4
1.4 LITERATUURONDERZOEK	4
1.4.1 De lerende organisatie	4
1.4.2 Psychologische veiligheid	5
1.4.3 Horizontale communicatie en kennisdeling	6
1.4.4 Coachend Leiderschap	7
1.4.5 Conceptueel model	8
2 METHODE	11
2.1 LITERAATUURSTUDIE	11
2.2 PRAKTIJKONDERZOEK	11
2.3 RESPONDENTEN	12
3 RESULTATEN	13
3.1 AANWEZIGHEID VAN DE KENMERKEN	13
3.2 OPTIMALISEREN VAN DE KENMERKEN	15
4 CONCLUSIES EN DISCUSSIE	17
4.1 CONCLUSIES	17
4.2 DISCUSSIE	19
5 ADVIEZEN EN AANBEVELINGEN	21
5.1 ADVIEZEN	21
5.2 AANBEVELINGEN	22
LITERATUURLIJST	25

SAMENVATTING

Het onderzoek dat is uitgevoerd bij het Wenckebach Instituut (WI) richt zich op de vraag in hoeverre de organisatie voldoet aan kenmerken van een lerende organisatie en wat er voor nodig is om dit te worden. Vanuit het managementteam (MT) is de vraag ontstaan om te onderzoeken hoe de samenwerking geoptimaliseerd kan worden en hoe een netwerkstructuur opgezet kan worden. Op dit moment heeft het Wenckebach Instituut een kolomsgewijze organisatiestructuur, bestaande uit 4 verschillende organisatieonderdelen die in beperkte mate samenwerken. Om de kwaliteit van dienstverlening te waarborgen wil het managementteam de samenwerking tussen de teams bevorderen, door gebruik te maken van het concept 'de lerende organisatie'.

Om te onderzoeken in hoeverre het Wenckebach Instituut voldoet aan de kenmerken van een lerende organisatie zijn 10 interviews afgenomen met zowel medewerkers als managers van de afdelingen Postgraduate School of Medicine en het Expertisecentrum. Daarbij is van tevoren een literatuuronderzoek gedaan. Tijdens de interviews zijn drie kenmerken van lerende organisaties aan bod gekomen: psychologische veiligheid, horizontale communicatie en coachend leiderschap. Daarnaast is gevraagd hoe deze kenmerken verhoogd kunnen worden. Uit de resultaten blijkt dat het Wenckebach Instituut op verschillende onderdelen al voldoet aan een lerende organisatie. De psychologische veiligheid binnen de teams is hoog en dit onderwerp is bespreekbaar. Daarnaast blijkt dat de horizontale communicatie verbeterd kan worden. Binnen de teams wordt goed gecommuniceerd, maar tussen de teams ontbreekt dit. Het ontbreken van communicatie en samenwerking tussen de teams komt doordat medewerkers niet van elkaar weten wat ze doen en welke expertise ze hebben. Tevens blijkt dat de leidinggevenden al verschillende kenmerken van een coachend leider bezitten. Ze bieden de medewerkers veel verantwoordelijkheid en vrijheid. Iets dat verbeterd kan worden vanuit het MT is het betrekken van de medewerkers bij beslissingen en het duidelijk communiceren van de missie en visie van de organisatie. Er komt naar voren dat er een aantal belemmeringen

zijn in het creëren van een lerende organisatie binnen het WI. Ten eerste de gebrekkige aanwezigheid van de werknemers in de organisatie, waarmee wordt bedoeld dat werknemers vaak buiten de organisatie aan het werk zijn. Ten tweede de splitsing in doelgroepen, waarmee wordt bedoeld dat het WI zowel scholing biedt aan artsen als verpleegkundigen. Ten derde een beperkte intrinsieke motivatie betreft kolomoverschrijdend samenwerken en als laatste de werking van organisatiesystemen, waarmee wordt bedoeld dat elke organisatie leeft volgens regels en patronen.

Er kan geconcludeerd worden dat de werknemers ontstaan voor het creëren van een lerende organisatie. Hoewel de intentie om te werken volgens een lerende organisatie onder de werknemers aanwezig is, leidt dit niet vanzelfsprekend tot gedrag. Het MT kan meer stimuleren en duidelijkheid scheppen over missie, visie en verwachtingen. Ook blijkt er een spanningsveld te bestaan tussen de verwachtingen van de werknemers en het MT over elkaars rol. De werknemers verwachten een meer stimulerende rol, terwijl het MT de eigen rol omschrijft als faciliterend. Daarnaast is het gebrek aan inzicht in elkaars werkzaamheden de voornaamste reden waarom collega's van verschillende afdelingen niet met elkaar samenwerken. Het in kaart brengen van de werkzaamheden is een eerste stap naar betere samenwerking.

De resultaten van dit onderzoek zijn van waarde voor het werkveld van de Toegepast Psycholoog, zoals A&O psychologen die in de rol van organisatieadviseur worden ingezet tijdens verandertrajecten. Het onderzoek laat inzien hoe belangrijk het is om bij organisatieverandering rekening te houden met organisatiebelemmeringen, zoals organisatiesystemen en de organisatiecultuur. Daarnaast komt uit het onderzoek naar voren dat er verschillen in perceptie zijn tussen werknemers en het MT. Voor Arbeidspsychologen betekent dit dat het bestuderen van beide groepen belangrijk is, om vanuit verschillende perspectieven de situatie te bekijken. Tevens is het voor het opzetten van een lerende organisatie noodzakelijk dat Toegepast Psychologen bepa-

len of de werknemers genoeg intrinsiek gemotiveerd zijn en wat er voor nodig is om deze intrinsieke motivatie te verhogen. Toegepast Psychologen kunnen hier verschillende motivatie theorieën voor gebruiken.

1 INLEIDING

In hoofdstuk 1 worden de aanleiding en de vraagstelling van het onderzoek weergegeven. Er wordt aangegeven waarom dit onderzoek is uitgevoerd en op welke hoofd- en deelvragen er na afronding van het onderzoek antwoord gegeven is. Daarnaast wordt het theoretisch kader van het onderzoek weergegeven.

In de huidige maatschappij waarin continu veranderen noodzakelijk is om mee te bewegen met externe eisen, wordt het lerend vermogen van zowel de werknemer als de organisatie steeds belangrijker. Vanwege de steeds veranderende omgeving is het noodzakelijk dat organisaties in ontwikkeling blijven en innovatie en vernieuwing centraal stellen (Tjepkema, 2002). Ook Gerrichhauzen, Korsten en Fijen (2002) geven aan dat het voor veel organisaties, in verband met de complexiteit van het productieproces of dienstverlening, belangrijk is de leerbereidheid van managers en medewerkers te stimuleren. Een organisatiecultuur waarin leren een centrale plaats inneemt is een belangrijke voorwaarde om dit te bereiken. Daarnaast wordt in een lerende organisatie veel waarde gehecht aan de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers. Gerrichhauzen, Korsten en Fijen (2002) geven aan dat het stimuleren van deze persoonlijke ontwikkeling bereikt kan worden door een juiste wijze van leiderschap, waarin het verkrijgen en geven van feedback van belang is. Ook Marsick en Watkins (2003) geven aan dat organisaties van hun medewerkers verwachten dat zij continu kennis en vaardigheden opdoen en delen, zodat teamleren en organisatieleren gestimuleerd wordt. Een ander onmisbaar punt in een lerende organisatie is de bereidheid om hulp te ontvangen en de bereidheid om elkaar voortdurend te helpen (Senge, 1990). Uit bovenstaande wordt duidelijk aan welke kenmerken waarde wordt gehecht in een lerende organisatie. Maar hoe kan een organisatie deze kenmerken ontwikkelen en in hoeverre bezit een organisatie deze kenmerken al? Dit is onderzocht binnen het Wenckebach Instituut.

1.1 AANLEIDING EN DOELSTELLING

Het Wenckebach Instituut krijgt steeds vaker te maken met een veranderende externe omgeving en concurrentie van

opkomende assessment- en congresbureaus (Van de Wiel, 2015). Door de continue veranderingen in de maatschappij wordt het lerend vermogen van zowel de werknemer als de organisatie steeds belangrijker. Vernieuwing, levenslang leren en talentontwikkeling zijn daarom belangrijke begrippen waaraan gewerkt wordt binnen het UMCG. Het lerende individu verbinden aan een lerende organisatie staat hierbij centraal (Van de Wiel, 2015). Daarom heeft het managementteam (MT) de intentie uitgesproken om het Wenckebach Instituut als lerende organisatie te ontwikkelen. Op dit moment wordt de organisatie gekenmerkt door een kolomsgewijze organisatiestructuur, waardoor er geen optimale samenwerking plaatsvindt. Kennisdeling vindt hierdoor in mindere mate plaats, wat zorgt voor een lagere kwaliteit van dienstverlening die wordt geleverd aan opdrachtgevers. Om de kwaliteit van de diensten te waarborgen wil het MT de samenwerking binnen het Wenckebach Instituut optimaliseren, door over te stappen van een kolomsgewijze structuur naar een netwerkstructuur waarin kennisdeling centraal staat (Van de Wiel, 2015).

Om de kwaliteit van dienstverlening te verhogen en de manier van werken te optimaliseren, wil het MT weten in hoeverre een lerende organisatie past in de huidige organisatiecultuur en de huidige manier van werken. Dit is onderzocht aan de hand van drie belangrijke kenmerken die een centrale rol spelen in lerende organisaties, namelijk: *psychologische veiligheid, horizontale communicatie en coachend leiderschap* (Edmondson, 1999; Rijkers, 1997; Çelik, 2002; Grinsven & De Natris, 2008). De doelstelling van dit onderzoek luidt daarom als volgt: *Het analyseren van aspecten van de manier van werken binnen het Wenckebach Instituut, om te onderzoeken in hoeverre een lerende organisatie aansluit op de huidige organisatie.*

1.2 VRAAGSTELLING

Vanuit de aanleiding, de doelstelling en de literatuurstudie zijn er voor het onderzoek hoofd- en deelvragen opgesteld. Deze staan hieronder weergegeven.

Hoofdvraag: Hoe kan het Wenckebach Instituut de manier van werken optimaliseren, zodat deze voldoet aan de kenmerken van een lerende organisatie?

Deelvraag 1: Welke kenmerken van samenwerken zijn belangrijk in een lerende organisatie?

Deelvraag 2: In hoeverre zijn deze kenmerken aanwezig binnen de organisatiecultuur van het Wenckebach Instituut?

2.1: In hoeverre is er sprake van 'team psychological safety' binnen het Wenckebach Instituut?

2.2: In hoeverre is er sprake van een 'horizontale communicatie' binnen het Wenckebach Instituut?

2.3: In hoeverre is er sprake van 'coachend leiderschap' binnen het Wenckebach Instituut?

Deelvraag 3: Hoe kunnen deze kenmerken binnen het Wenckebach Instituut geoptimaliseerd worden?

1.3 LEESWIJZER

In paragraaf 1.4 van dit hoofdstuk worden de resultaten van het literatuuronderzoek weergegeven. In hoofdstuk twee is de methode van onderzoek beschreven. Hierin wordt besproken welke onderzoeksinstrumenten zijn gebruikt, op welke manier de data zijn verzameld en welke respondentengroep hiervoor is gebruikt. Het derde hoofdstuk beschrijft de onderzoeksresultaten. In dit hoofdstuk worden de resultaten per factor besproken. Daarnaast wordt besproken hoe deze factoren geoptimaliseerd kunnen worden. In het vierde hoofdstuk worden de conclusie en discussie van het onderzoek weergegeven. Ten slotte volgen in hoofdstuk vijf de adviezen en aanbevelingen voor het Wenckebach Instituut.

1.4 LITERATUURONDERZOEK

In deze paragraaf is het theoretisch kader geschetst voor het onderzoek. In paragraaf 1.4.1 wordt besproken wat een lerende organisatie is en hoe leren in organisaties bevorderd kan worden. In paragraaf 1.4.2 wordt het kenmerk psychologische veiligheid verder uitgediept. Daarna wordt in paragraaf 1.4.3 verder ingegaan op horizontale communicatie en de rol van kennisdeling in lerende organisaties. In paragraaf 1.4.4 wordt dieper ingegaan op coachend leider-

schap. Ten slotte wordt er een conceptueel model weergegeven van de relaties tussen deze factoren.

1.4.1 DE LERENDE ORGANISATIE

Definitie

De lerende organisatie wordt door Senge (1990) als volgt omschreven: *'Lerende organisaties zijn organisaties waar mensen constant hun vermogen verder ontplooiën om de resultaten te scheppen die zij werkelijk wensen, waar nieuwe en openhartige denkpatronen gekoesterd worden, waar collectieve ambities vrijgemaakt worden en waar mensen constant leren hoe ze gezamenlijk kunnen leren'*. Weick en Westley (1996) sluiten hierop aan doordat zij mensen in een lerende organisatie zien als lerende wezens, die leren op een creatieve manier. Dit betekent dat mensen constant worden aangemoedigd onbekend gebied te verkennen.

Kenmerken

Marsick en Watkins (2003) beschrijven zes kenmerken van een lerende organisatie:

1. De mogelijkheid tot continu leren wordt gecreëerd: Het leren is zo vorm gegeven dat werknemers kunnen leren tijdens het werk. Er worden kansen gecreëerd voor continu leren en groei. Medewerkers krijgen de mogelijkheid om vaardigheden en competenties te ontwikkelen en er wordt gereflecteerd op taken.
2. Het doen van onderzoek en het dialoog aangaan wordt gestimuleerd: Medewerkers verwerven vaardigheden om te kunnen redeneren, hun perspectief te kunnen belichten en te leren luisteren naar ideeën van anderen. De cultuur ondersteunt

- vragen stellen, feedback vragen en experimenteren.
3. Teamleren en samenwerken wordt aangemoedigd: Het werk is zo vorm gegeven dat verschillen in denkwijzen gestimuleerd worden. De cultuur is zo dat col-laboratie wordt gewaardeerd.
4. Het creëren van een gezamenlijke visie wordt aangemoedigd: Werknemers worden betrokken in het proces van bepalen, eigenen en implementeren van een gedeelde visie. Verantwoordelijkheid wordt dicht bij het besluitvormingsproces gedeeld, zodat werknemers gemotiveerd zijn om te leren in de richting waarvoor zij verantwoordelijk zijn.

5. Het stimuleren van het verbinden van de organisatie aan de omgeving: Medewerkers worden ondersteund om het effect van hun werk te zien op de gehele onderneming. De organisatie is verbonden met de maatschappij.
6. Er wordt strategisch leiderschap verschaft voor leren: Leiders modelleren, ondersteunen en komen op voor leren. Leiders zetten leren strategisch in om organisatieresultaten te verbeteren.

Belemmeringen

Tjepkema (2002) stelt dat voor het overstappen op een lerende organisatie, het van belang is om factoren die dit proces belemmeren uit de weg te gaan. Deze belemmeringen kunnen opgedeeld worden in twee soorten: belemmeringen die het individuele leren van medewerkers in de weg staan en leerblokkades die organisatieleren belemmeren (Senge, 1990). Belemmeringen die Tjepkema (2002) omschrijft, en die waardevol zijn voor dit onderzoek, zijn:

1. Individuele leerbelemmeringen: angst voor het maken van fouten, voor experimenteren of een onvermogen tot het vragen om feedback (Egberts, 1992).
2. Slecht leren van fouten: Vaak worden fouten niet erkend. Er wordt gedaan alsof er niks gebeurd is of de fout wordt niet als leermoment gezien. Dit verhindert de mogelijkheid om te leren van fouten. Op de lange termijn kunnen deze patronen ertoe leiden dat mensen fouten gaan verbergen of niet meer durven te experimenteren (Senge, 1990).
3. Het ontbreken van ervaringsleren: Leren van ervaringen wordt in organisaties vaak belemmerd doordat mensen de gevolgen van beslissingen of acties niet altijd zien, omdat deze zich op een andere plek in de organisatie afspelen of pas jaren later (Senge, 1990; Swieringa & Wierdsma, 1990). De sterk gestructureerde organisaties met een verticale hiërarchie belemmeren het leren van ervaringen.
4. Beperkte communicatie tussen hiërarchische lagen: Wanneer communicatiekanalen niet optimaal worden ingezet kunnen individuele leerervaringen niet omgezet worden naar organisatieleren. Problemen die werknemers ervaren komen hierdoor niet bij het management terecht. Oorzaken hiervan zijn, dat medewerkers niet naar hun leidinggevende toestappen (Argyris, 1990) of dat managers problemen niet door-

geven naar 'boven' omdat ze denken dat het topmanagement niet geïnteresseerd is. Het kan ook voorkomen dat het topmanagement niet openstaat voor ideeën van medewerkers of negatief reageert op fouten. Werknemers proberen dan om een zo gunstig mogelijk beeld te schetsen en houden negatieve informatie achter, terwijl daar juist van te leren valt (Ogilvie & Spruijt, 1990).

5. Te strikte afbakening van functies en afdelingen: Wanneer er een te strikte afbakening is van functies en afdelingen, verliezen medewerkers het overzicht op de organisatie en het werkproces als geheel. Gemeenschappelijke verantwoordelijkheid wordt hierdoor niet gestimuleerd en medewerkers voelen zich alleen binnen de grenzen van hun functie of afdeling verantwoordelijk (Senge, 1990).

Implicaties voor praktijkonderzoek

Wanneer het Wenckebach Instituut wil werken conform een lerende organisatie, dient er rekening gehouden te worden met deze belemmeringen. Door de kolomsgewijze organisatiestructuur binnen het Wenckebach Instituut is de communicatie tussen de hiërarchische lagen mogelijk beperkt, waardoor kennis naar verwachting niet optimaal gedeeld wordt. Een negatieve invloed op de veiligheid en de kennisdeling zou de gepercipieerde afstand tussen de onderdelen kunnen zijn, omdat elke afdeling op een andere verdieping zit. Hetzelfde geldt voor de gepercipieerde afstand tussen de medewerkers en het MT, doordat het MT op de zevende verdieping zit kan dit naar verwachting een afstand creëren. Het Wenckebach Instituut dient zich bewust te zijn van deze belemmeringen en te onderzoeken welke aanwezig zijn, zodat de invloed van deze belemmeringen verlaagd kan worden.

1.4.2 PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID

Definitie

Het eerste belangrijke kenmerk dat leren bevordert binnen organisaties, is een organisatieklimaat gericht op psychologische veiligheid. Het creëren van een veilig gevoel binnen en tussen teams is een voorwaarde om leergedrag te stimuleren. Edmondson (1999) omschrijft dit als 'team psychological safety': *de gedeelde overtuiging dat het team veilig is voor het nemen van interpersoonlijke risico's*. Het is het

gevoel van vertrouwen dat het team een ander niet afwijst of in verlegenheid brengt, wanneer diegene vraagt om hulp of een fout bespreekt. Het vragen om hulp en feedback en het toegeven van fouten zijn gedragingen die een bedreiging zijn voor gezichtsverlies. Daarom doen veel werknemers dit niet en wordt leren verhinderd (Edmondson, 1999).

Bevorderende factoren:

Edmondson (1999) noemt verschillende factoren die zorgen voor psychologische veiligheid, zoals vertrouwen, ervaren steun van collega's en leidinggevende, gedeelde doelen, de aanwezigheid van hulpbronnen en informatie en beloningen. Wanneer collega's elkaar onderling vertrouwen en elkaar steunen, is er een groter gevoel van saamhorigheid, wat ervoor zorgt dat collega's meer informatie met elkaar delen. Ook de manier van leidinggeven heeft invloed op psychologische veiligheid. Wanneer de leidinggevende feedback geeft, reflecteert en medewerkers steunt in het bespreken van fouten of het stellen van vragen, leidt dit tot een veilige sfeer (Edmondson, 1999). Daarnaast geven Carsten en De Dreu (2007) aan dat teamleden meer informatie uitwisselen en daardoor meer van elkaar leren, wanneer er wordt gereflecteerd op taken en feedback wordt gegeven. Groepen met een hoog vermogen om te reflecteren op taken leren meer van elkaar en zijn effectiever (De Dreu, 2002; Tjosvold, Tang & West, 2004). Wanneer teamleden meer van elkaar leren, worden als gevolg hiervan de organisatieprestaties verhoogd, aldus Edmondson, 1999).

Interpersoonlijke relaties

Een belangrijke rol in het leren van fouten spelen interpersoonlijke relaties tussen leden van een team. Carmeli en Gittell (2008) geven aan dat medewerkers meer leren van fouten wanneer zij gedeelde doelen hebben, er kennis wordt gedeeld en wanneer er wederzijds respect is. Maar wanneer er een lage psychologische veiligheid is binnen een organisatie, zal dit deze relatie negatief beïnvloeden, en neemt het leren van fouten af. Daarnaast beschrijven Carmeli, Brueller en Dutton (2009) in hun onderzoek de relatie tussen psychologische veiligheid, hoogwaardige relaties en organisatieleden. Zij concluderen dat hoogwaardige relaties zorgen voor meer informatie-uitwisseling en een gevoel van wederzijdse waardering. Medewerkers die een goede band met elkaar hebben ervaren een gevoel van comfort

om zaken bespreekbaar te maken, zonder zich zorgen te maken over de interpersoonlijke consequenties hiervan (Carmeli, Brueller & Dutton, 2009). Carmeli en Gittell (2008) geven daarnaast aan dat een hoge psychologische veiligheid leidt tot meer horizontale communicatie, omdat medewerkers zich vertrouwd voelen.

Implicaties voor praktijkonderzoek

Voor het Wenckebach Instituut betekent dit dat een hoge psychologische veiligheid en vertrouwen noodzakelijk zijn om een lerende organisatie te worden. Door de kolomsgevoegde structuur, zou verwacht kunnen worden dat de psychologische veiligheid tussen medewerkers van de verschillende organisatieonderdelen laag is, omdat deze medewerkers weinig contact met elkaar hebben. Ook de ziekenhuiscultuur, gericht op hiërarchie, protocollen en regels (Van de Wiel, 2015), zou ertoe kunnen leiden dat medewerkers de angst ervaren om fouten te bespreken en zou een negatieve invloed kunnen hebben op de psychologische veiligheid.

1.4.3 HORIZONTALE COMMUNICATIE EN KENNISDELING

Definitie:

Een tweede belangrijke kenmerk van een lerende organisatie is horizontale communicatie. Daarbij leidt horizontale communicatie tot meer kennisdeling tussen collega's, omdat er meer ruimte gegeven wordt om met elkaar te communiceren. Horizontale communicatie wordt door Grinsven en De Natris (2008) als volgt gedefinieerd: *'het uitwisselen van informatie tussen werknemers in dezelfde positie of op hetzelfde niveau in de organisatie. Het uitwisselen van informatie kan zowel formeel als informeel zijn en kan betrekking hebben op zowel werkgerelateerde als socio-emotionele onderwerpen'*. (Grinsven & De Natris, 2008).

Effecten:

Uit onderzoek van Grinsven en De Natris (2008) blijkt dat horizontale communicatie een positieve bijdrage levert aan organisatieleden en organisatieprestaties. Ook is geconcludeerd dat horizontale communicatie het oplossen van problemen en het uitwisselen van informatie faciliteert. Collins en Miller (1994) tonen daarnaast aan dat communicatie met collega's het gevoel van verbondenheid kan versterken

en kan leiden tot de ontwikkeling van interpersoonlijke banden. Deze assumptie wordt ondersteund door verschillende onderzoeken, welke laten zien dat communicatie met gelijke collega's de cohesie en verbondenheid vergroot (Levine & Moreland, 1990; Lott & Lott, 1965). Door het ontstaan van interpersoonlijke relaties durven collega's elkaar feedback te vragen en te geven en wordt er meer kennis en informatie uitgewisseld (Nonaka & Takeuchi, 1995). Edmondson (1999) sluit hierop aan en zegt dat horizontale communicatie leidt tot een hogere psychologische veiligheid, omdat werknemers meer met elkaar delen en daardoor meer verbonden met elkaar zijn.

Bevorderende factoren:

Een eerste bevorderende factor voor kennisdeling is de relatie tussen collega's. De motivatie om kennis te delen hangt af van de mate van vertrouwen tussen werknemers (Ghoshal & Bartlett, 1994). Huemer, Von Krogh en Roos (1998) sluiten hierbij aan en zien vertrouwen als belangrijkste factor voor het faciliteren van leren en kennisdeling. Ook Kankanhalli, Tan en Wei (2005) geven aan dat een cultuur die vertrouwen benadrukt, helpt om de negatieve effecten van het delen van kennis te verlagen. In het onderzoek van Andrews en Delahaye (2000) wordt daarnaast aangetoond dat het ontbreken van vertrouwen in organisaties, het motiveren van werknemers om kennis te delen belemmert.

Een tweede belangrijke factor zijn de communicatiekanalen die worden aangereikt. Uit onderzoek blijkt dat formele communicatiekanalen een belangrijke rol spelen in het faciliteren van kennisdeling, maar dat de meeste kennis gedeeld wordt in informele situaties, via interpersoonlijke relaties (Jones & Jordan, 1998). Relaties tussen werknemers faciliteren face-to-face communicatie, dat zorgt voor de ontwikkeling van vertrouwen, zodat er meer kennis wordt gedeeld. Deze informele communicatie helpt werknemers in het ontwikkelen van wederzijds respect (Nahapiet & Ghoshal, 1998).

Een derde factor die invloed heeft op kennisdeling is de organisatiestructuur. Een sterk gecentraliseerde organisatiestructuur remt kennisdeling tussen werknemers met verschillende functies en van verschillende afdelingen. Onderzoekers tonen aan dat kennisdeling wordt gefaciliteerd

door een platte organisatiestructuur (Kim & Lee, 2006). Het creëren van een werkomgeving gericht op open werkplekken, communicatie tussen verschillende afdeling en informele meetings, draagt bij aan kennisdeling. Daarnaast blijkt uit onderzoek dat de steun vanuit het management voor kennisdeling positief wordt geassocieerd met de perceptie van werknemers op kennisdeling (Connelly & Kelloway, 2003). Maar ook steun van collega's draagt bij aan kennisdeling en de percepties die werknemers hebben over het nut van kennisdeling (Cabrera et al., 2006).

Implicaties voor praktijkonderzoek

Eveneens voor het Wenckebach Instituut geldt dat een horizontale manier van communiceren positieve effecten zou kunnen hebben op de samenwerking, prestaties, verbondenheid en kennisdeling. De kolomsgewijze organisatiestructuur, zou een negatieve invloed kunnen hebben op de manier van communiceren. Daarnaast speelt de invloed van de omgeving en het gebouw een rol. Omdat het Wenckebach Instituut bestaat uit zeven verdiepingen zonder een gezamenlijke ruimte of kantine, zou dit een negatief effect kunnen hebben op de mate waarin collega's elkaar opzoeken en met elkaar spreken. Medewerkers worden niet geprikkeld contact met elkaar te zoeken, wat kennisdeling en onderling vertrouwen zou kunnen belemmeren. Daarom is de beschikbaarheid van ontmoetingsplekken belangrijk. De bereikbaarheid van zo'n plek, beschikbare faciliteiten en de positionering hebben invloed op het bezoeken van deze ontmoetingsplekken (De Wit, 2004). Ook Keller en Holland (1983) vonden dat een kleine afstand naar informatiebronnen en het stimuleren van ongeplande ontmoetingen, het verspreiden van informatie door een organisatie kan bevorderen.

1.4.4 COACHEND LEIDERSCHAP

Definitie:

Een derde belangrijke kenmerk dat leren bevordert binnen organisaties en teams is coachend leiderschap. Çelik (2002) geeft aan dat een coachende manier van leidinggeven past binnen een lerende organisatie, omdat deze manier van leidinggeven gericht is op het motiveren van werknemers om te leren, om fouten te bespreken en om met elkaar te communiceren. De coachende leiderschapsstijl is een stijl die past bij horizontale, georganiseerde, moderne organisa-

ties (Çelik, 2002).

Verhoeven (1993) omschrijft een coachend leider als volgt: *Een leider die veel meer faciliterend werkt en de rol van coach aanneemt. Het plannen, organiseren, controleren en coördineren laat de leider aan de mensen zelf over. Manager en werknemers worden veel meer partners op de werkplek, met ieder hun eigen specifieke bijdrage aan het geheel.*

Rijkers (1997) spreekt meer over de kenmerken van een coachende leider, namelijk: het scheppen van voorwaarden voor het zo zelfstandig mogelijk kunnen leren en werken in het team, het begeleiden bij het zelfstandig oplossen van problemen op het gebied van werk, gedrag, samenwerking en zelfsturing en het helpen van werknemers bij het leren leren. Daarnaast bevordert coachend leiderschap horizontale communicatie, omdat een coachend leider meer ruimte biedt voor onderling overleg, zelfsturing en teamwerk (Rijkers, 1997).

Kenmerken coachend leider:

Rijkers (1997) geeft aan dat een coachend leider zijn werknemers motiveert om te leren en om te experimenteren, waarbij de coach de werknemers steunt in het vragen om hulp en feedback. De coachend leider zorgt voor een open sfeer waarin feedback geven en hulp vragen mogelijk is. Hieruit blijkt dat een steunende, coachende manier van leidinggeven positieve invloed heeft op de psychologische veiligheid (Edmondson, 1999). Daarnaast bevordert coachend leiderschap horizontale communicatie, omdat een coachend leider meer ruimte biedt voor onderling overleg, zelfsturing en teamwerk (Rijkers, 1997).

Çelik (2002) sluit hierop aan en geeft aan dat coachend leiderschap wordt gekenmerkt door luisteren, stimuleren en motiveren van werknemers. Coachen is daarom kortweg het mogen leren van fouten, waarbij het faciliteren van leren het primaire doel is (Çelik, 2002). De leidinggevende legt in zijn rol als coach meer verantwoordelijkheid bij zijn werknemers, waarbij de coach erop vertrouwt dat de werknemers hun werk kwalitatief goed zullen uitvoeren (Vandamme, 2005). De essentie van goed coachen is het opbouwen van bewustzijn en verantwoordelijkheidsbesef,

aldus Trentelman (2003).

Voordelen coachend leiderschap:

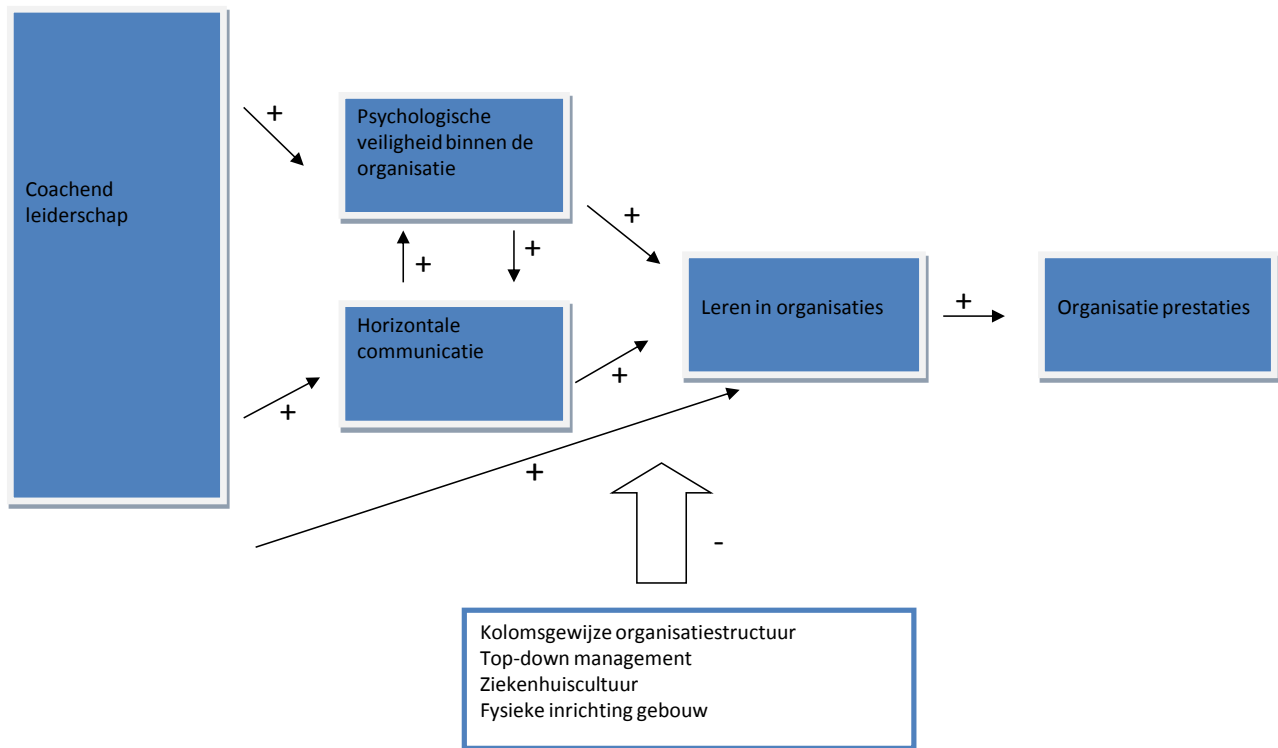
Een coachende manier van leidinggeven heeft voor organisaties veel voordelen (Whitmore, 2000; Gordon, 2005). Door de interactie tussen leider en werknemers worden de werknemers actief betrokken bij het maken van keuzes en wordt er een sfeer gecreëerd waarin werknemers het gevoel krijgen dat ze vrijuit kunnen spreken, met ideeën kunnen komen, actief kunnen meehelpen problemen op te lossen en kritiek kunnen uiten (Gordon, 2005). Ook zorgt coachend leidinggeven voor beter leren en betere relaties tussen leiders en de werknemers. Hierbij geldt dat de statusverschillen tussen werknemers op verschillende niveaus afnemen, wat meer ten goede komt aan de sfeer en samenwerking (Gordon, 2005). Daarnaast geeft Bass (2000) aan dat coachend leiderschap zorgt voor een hogere mate van tevredenheid en verbondenheid met de organisatie, grotere flexibiliteit en een groter aanpassingsvermogen aan veranderingen.

Implicaties voor praktijkonderzoek

Wanneer het Wenckebach Instituut wil werken volgens het concept de lerende organisatie dient de wijze van leidinggeven hier op aan te sluiten. Een coachende manier van leidinggeven zou binnen de organisatie kunnen zorgen voor motivatie, kennisdeling en hogere prestaties. Het MT neemt thans zelf veel autonome beslissingen binnen een verticale organisatiestructuur (Van de Wiel, 2015). Hoewel het MT spreekt over het willen 'kantelen' van de organisatie, zodat de werknemers meer zelf kunnen beslissen (Van de Wiel, 2015), sluit de manier van leidinggeven op dit moment mogelijkerwijze niet volledig aan bij de kenmerken van een coachend leider.

1.4.5 CONCEPTUEEL MODEL

Aan de hand van de kenmerken van een lerende organisatie, zoals hierboven beschreven, is een conceptueel model opgesteld dat schematisch de relaties tussen de kenmerken weergeeft. Ook zijn de mogelijke belemmeringen die een rol spelen in het creëren van een lerende organisatie binnen het Wenckebach Instituut weergegeven.



Figuur 1 Conceptueel model

2 METHODE

In hoofdstuk 2 wordt de methode van het onderzoek beschreven. Allereerst zal in worden gegaan op de gebruikte onderzoeksinstrumenten, de literatuurstudie komt in paragraaf 2.1 aan bod en de interviews in paragraaf 2.2. In paragraaf 2.3 wordt aandacht besteed aan de respondenten die voor dit onderzoek zijn benaderd.

2.1 LITERAATUURSTUDIE

Allereerst is er literatuuronderzoek gedaan om meer kennis op te doen over lerende organisaties en welke kenmerken van een lerende organisatie belangrijk zijn. Aan de hand van het literatuuronderzoek is antwoord gegeven op deelvraag 1.

Voor het zoeken van wetenschappelijke literatuur is gebruik gemaakt van verschillende databanken en bibliotheken. Via de Hanzemediatheek is er gezocht via de databanken *Psychology & Behavioral Sciences*, *Springer-Link*, *ScienceDirect* en *Psychinfo*. Daarnaast is er gezocht via Google Scholar, die ook te vinden is als databank van de Hanzemediatheek. Ook is er gezocht in de online Centrale Medische Bibliotheek van de Rijksuniversiteit Groningen. Hier is gezocht via *LibGuides*, een literatuurgids per vakgebied. In *LibGuides* is gebruik gemaakt van de databanken *Psychology*, *Psychological Review* en *Psychinfo*. Voor het zoeken van relevante literatuur zijn de volgende zoektermen gebruikt: lerende organisatie, zelfsturende teams, team leren, samenwerken binnen teams, optimaliseren samenwerking, collaboration, organizational learning, organisatieverandering, learning organization, learning from mistakes, psychological safety, communication, leadership styles, coaching, team learning, task reflexivity, organizational culture, knowledge sharing, horizontal communication. Daarnaast is er gebruik gemaakt van de literatuurlijsten van relevante artikelen, om hier bruikbare literatuur uit te halen.

2.2 PRAKTIJKONDERZOEK

De methode van dit onderzoek is kwalitatief van aard: de studie naar de aard van verschijnselen (Philipsen & Vernooij-Dassen, 2004). Om de interviews gestructureerd te

laten verlopen, is er van tevoren een interviewschema opgesteld. Het interviewschema bestaat uit drie topics met daaronder concrete vragen om de topics te operationaliseren. De drie topics zijn: *psychologische veiligheid*, *horizontale communicatie* en *coachend leiderschap*. Tijdens de interviews is er geïnterviewd aan de hand van een trechtervorm. Eerst zijn open vragen gesteld om zo de respondenten de mogelijkheid te geven zelf na te denken over het onderwerp. Daarna heeft de interviewer de gevonden kenmerken voorgelegd en gevraagd in hoeverre de respondenten denken dat deze aanwezig zijn in de organisatie. Ook heeft de interviewer gevraagd hoe de respondent denkt dat de kenmerken verhoogd kunnen worden. Voor een overzicht van het interviewschema zie bijlage 2.

Door gebruik te maken van vooraf opgestelde schema's is de validiteit van het onderzoek hoog. Er is gemeten wat er gemeten dient te worden. De betrouwbaarheid van het onderzoek is gewaarborgd doordat er van elke afdeling evenveel werknemers zijn geïnterviewd, zo is de verspreiding eerlijk verdeeld. Ook is de betrouwbaarheid gewaarborgd doordat de interviews zijn opgenomen en daarna schriftelijk zijn geanalyseerd (Boeije, 2008). Tijdens het onderzoek zijn zoveel interviews afgenomen totdat er geen nieuwe inzichten meer verkregen werden, dit heet ook wel saturatie of de verzadigingsgraad (Philipsen & Vernooij-Dassen, 2004).

Van alle interviews zijn geluidsopnames gemaakt, waarna de interviews schriftelijk zijn uitgewerkt. Vervolgens zijn de resultaten geanalyseerd op terugkomende begrippen en overeenkomstige antwoorden en is aan de hand van categorisatie gekeken in hoeverre resultaten overeenkwamen (Boeije, 2008). Met het houden van de interviews is antwoord gegeven op deelvraag 2 en 3. Deelvraag 3 is beantwoord door te vragen hoe de respondent denkt dat laag scorende factoren verhoogd kunnen worden. Op deze manier worden de geïnterviewden betrokken bij de verandering naar een lerende organisatie toe.

2.3 RESPONDENTEN

Voor het uitvoeren van het onderzoek zijn interviews afgenomen met werknemers van twee verschillende afdelingen: de Postgraduate School of Medicine en het Expertisecentrum. Er is hiervoor gekozen omdat de werknemers van deze twee afdelingen het meeste overlap vertonen in hun werkzaamheden, waardoor deze twee groepen gezamenlijk beoordeeld kunnen worden. Daarnaast is de anonimiteit van de respondenten hoger. Doordat er meer medewerkers van dezelfde afdeling zijn geïnterviewd, zijn de antwoorden van deze respondenten voor ingewijden minder goed herleidbaar. Op deze manier blijft de anonimiteit gewaarborgd. Tevens is voor het kiezen van de juiste respondenten gelet op welke functie de respondent heeft en in hoeverre de respondent samenwerkt met collega's. Voor dit onderzoek is gekozen om medewerkers met meer organische functies te interviewen, zoals consultants, onderwijskundigen en adviseurs. Vanuit hun functie werken deze respondenten met verschillende andere collega's samen. In totaal zijn er 8 medewerkers geïnterviewd, vier van elke afdeling. Ook zijn de managers van beide afdelingen geïnterviewd, om zo tevens het standpunt vanuit het MT mee te nemen in het onderzoek. Dit waren voldoende interviews om de verzadigingsgraad te bereiken.

Tijdens het uitvoeren van de interviews is zorgvuldig omgegaan met vertrouwelijke informatie. Voorafgaand is het formulier *Zorgvuldig omgaan met proefpersonen, respondenten en testkandidaten* ingevuld en ondertekend. Zie voor het formulier bijlage 1.

3 RESULTATEN

In hoofdstuk 3 worden de resultaten die verzameld zijn vanuit de interviews weergegeven. In paragraaf 3.1 worden de resultaten weergegeven in hoeverre de drie onderzochte kenmerken van een lerende organisatie aanwezig zijn. In paragraaf 3.2 worden de resultaten weergegeven hoe deze kenmerken volgens de respondenten geoptimaliseerd kunnen worden. In de verwerking van de resultaten is ook de informatie meegenomen verzameld vanuit interviews met de managers van de afdelingen.

3.1 AANWEZIGHEID VAN DE KENMERKEN

Lerende organisatie

Allereerst is aan de respondenten gevraagd in hoeverre zij het Wenckebach Instituut zien als lerende organisatie en waaraan dat te merken is. De intentie om een lerende organisatie te worden is er, wordt gezegd, maar er wordt nog niet altijd naar gehandeld. De respondenten geven aan dat het Expertisecentrum in hoge mate kenmerken van een lerende organisatie bezit. De werknemers krijgen veel verantwoordelijkheid en vrijheid, de manager biedt veel ruimte en heeft een meer faciliterende rol. De Postgraduate School of Medicine (PGSoM) bezit deze kenmerken minder. De respondenten ervaren de structuur binnen de PG-SoM meer hiërarchisch en er worden meer kaders gesteld dan bij het Expertisecentrum. De managers sluiten hierop aan en geven aan dat het Expertisecentrum in hoge mate kenmerken van een lerende organisatie bezit. Ook geven ze aan dat het Wenckebach Instituut voldoet aan een aantal criteria van een lerende organisatie, omdat er veel interactie is met de omgeving en omdat het MT een faciliterende rol biedt.

Belemmerende factoren

Tijdens de interviews is de respondenten gevraagd naar mogelijke belemmeringen om een lerende organisatie te worden. Sommige respondenten geven aan een duidelijke hiërarchie te ervaren. Over het algemeen geven alle respondenten aan dat het gebouw en de indeling van het gebouw niet bevorderend werken om samenwerking te stimuleren. 'Je moet elkaar wel opzoeken in dit gebouw',

wordt vaak benoemd. De respondenten geven aan dat er minder informeel contact is en dat de hiërarchische structuren worden bevorderd doordat het MT op de 7^e verdieping zit. Ook geven verschillende respondenten aan dat de fysieke omgeving niet meewerkt voor kennisdeling. Dit blijkt uit verschillende citaten van respondenten: 'Het brengt niet de flow op gang om spontaan kennis te delen' en 'Als ik de hele dag de deur dichthoud, heb ik weinig contact met collega's'. Ook de managers geven aan dat het gebouw niet ideaal is. Vanuit het MT wordt aan de werknemers aangegeven dat ze altijd langs kunnen komen. Ook geeft een manager aan: 'Ik probeer iedere ochtend even lang te lopen bij mijn mensen'.

Daarnaast geven alle respondenten aan geen of in mindere mate een ziekenhuiscultuur te ervaren. De cultuur wordt omschreven als open en collegiaal. Wat ook vaak benoemd wordt als belemmering is de beperkte aanwezigheid van collega's in het Wenckebach Instituut, omdat werknemers vaak weg zijn om trainingen of cursussen te geven. Een laatste belemmering is de scheiding in doelgroepen. Doordat de Schools zich richten op verschillende doelgroepen (artsen en verpleegkundigen), is het lastig om de kolommen met elkaar te laten samenwerken. Dit staat haaks op het multidisciplinair samenwerken, dat het ziekenhuis wil stimuleren. Het Wenckebach Instituut kan het multidisciplinair samenwerken stimuleren en daardoor de scheiding tussen de kolommen proberen te verkleinen.

Samenwerking binnen en tussen de teams

Ook is de respondenten gevraagd hoe de samenwerking zowel binnen als tussen de teams verloopt. Vrijwel alle respondenten geven aan dat de samenwerking binnen de eigen afdeling goed verloopt en dat collega's binnen hetzelfde team van elkaar leren. Samenwerking tussen de afdelingen is er nauwelijks. Zo geven verschillende respondenten aan dat ze collega's van andere afdelingen niet opzoeken om hen om hulp te vragen. Wel wordt gezegd dat er ruimte wordt geboden om met collega's van een andere afdeling samen te werken, maar dat de werknemer zelf het initiatief hiervoor moet nemen. Over het algemeen wordt aangegeven dat de werknemers openstaan om van elkaar te

leren en meer met elkaar samen te werken. Ook wordt gezegd dat de werknemers die al langer werkzaam zijn bij het Wenckebach hier minder behoefte aan zullen hebben. Deze samenwerking hoeft niet met iedereen te zijn, alleen daar waar het nuttig is. 'De hele dag bij elkaar over de vloer lopen, zie ik nog niet gebeuren', geeft een respondent aan.

Daarnaast geven alle respondenten aan dat collega's niet van elkaars werkzaamheden en expertises afweten. Volgens de respondenten is gebrek aan kennis over wie wat doet een reden waarom er weinig wordt samengewerkt. Het MT zou dit meer moeten stimuleren en een verbindende rol hierin moeten spelen. Ook geven respondenten aan dat er een bepaalde noodzaak of meerwaarde aanwezig moet zijn om samenwerking te verhogen. Er moet een bepaald snijvlak zijn in waar men van elkaar kan leren. De managers geven aan dat het MT vooral de mensen moet verleiden om met elkaar in gesprek te gaan.

Psychologische veiligheid

Over het algemeen kan gezegd worden dat de ervaren psychologische veiligheid binnen de afdelingen hoog is. De respondenten geven aan dat er een hoog vertrouwen is binnen de eigen afdeling, dat er om hulp wordt gevraagd en dat fouten besproken worden. Voor beide afdelingen geldt dat er een hoog niveau van respect en waardering is. Er heerst een gevoel dat de werknemers altijd bij de manager kan binnenstappen. Ook geven respondenten van beide afdelingen aan dat 'veiligheid' een bespreekbaar onderwerp is. 'Het is dus wel zo veilig dat je kunt zeggen dat je je op sommige momenten niet veilig voelt', blijkt uit dit citaat van een respondent.

Wel geven verschillende respondenten aan dat ze het gevoel hebben dat niet elke werknemer een hoge mate van veiligheid ervaart. Er wordt verondersteld dat de junioren wellicht een hiërarchie ervaren en zich minder vaak durven uit te spreken. De psychologische veiligheid hangt af van de positie in de organisatie. Ook wordt door verschillende respondenten aangegeven dat sommige collega's het lastig vinden om hulp te vragen, omdat er een angst is om door collega's beoordeeld en bekritiseerd te worden.

Horizontale communicatie

Het kenmerk horizontale communicatie is volgens de ver-

zamelde data het minst aanwezig. Alle respondenten geven aan dat de communicatie voornamelijk plaatsvindt binnen de kolommen. Communicatie tussen de kolommen ontbreekt, behalve wanneer collega's projectmatig samenwerken. Vrijwel alle respondenten geven aan niet te communiceren met collega's van andere afdelingen omdat de werknemers niet op de hoogte zijn van elkaars werkzaamheden en waarvoor men elkaar zou kunnen gebruiken. Dit blijkt ook uit een citaat van een respondent: 'Want zolang je niet weet van elkaar wat je doet en hoe je het doet, dan weet je ook niet wat je aan elkaar hebt'. Verschillende respondenten geven aan dat projectmatig werken een voorwaarde is voor horizontale communicatie.

Tevens geven respondenten en de managers aan dat het initiatief om elkaar op te zoeken bij de werknemers zelf ligt, en dat ontbreekt (nog). Het bezoeken van collega's op een andere verdieping gebeurt bijna niet. 'Het bezoeken van een andere afdeling voelt alsof je inbreuk doet op een ander zijn privacy', aldus een respondent. Het heeft hierbij ook te maken met de fysieke nabijheid. Een gezamenlijke kantine of vergaderruimte op de 1^e verdieping zal minder snel gebruikt worden.

Formele horizontale communicatie is binnen de teams aanwezig. Er worden vaak teamoverleggen gehouden en uitwerkingen van vergaderingen worden via de mail naar alle werknemers gestuurd via e-nieuwsbrieven. Ook geven verschillende respondenten aan dat de communicatie vanuit het MT naar de werknemers beter kan. Vrijwel alle respondenten geven aan dat het hierin nog ontbreekt. Veel dingen die besproken worden binnen het MT worden niet gecommuniceerd naar de medewerkers.

Coachend leiderschap

Vanuit de verzamelde data kan gezegd worden dat de managers verschillende kenmerken bezitten van een coachend leider, maar ze kunnen zich op sommige vlakken ook nog ontwikkelen. Alle respondenten geven aan dat ze hun leidinggevende ervaren als een toegankelijk en open persoon, die altijd de deur open heeft staan. De managers nemen een faciliterende houding aan en geven veel vrijheid en eigen invulling aan de medewerkers. Dit geldt voornamelijk voor het Expertisecentrum. De leidinggevende stuurt daar op eigen verantwoordelijkheid en stelt brede grenzen. Ook

geven verschillende respondenten aan dat de leidinggevende stimuleert om andere collega's op te zoeken en om op andere afdelingen langs te gaan.

Daarnaast benadrukken alle respondenten de rol van het MT als verbindende factor tussen werknemers. Respondenten willen dat de leiding de raakvlakken benoemd tussen de afdelingen en medewerkers meer stimuleert om elkaar op te zoeken. Het MT ziet dit anders, de managers kunnen de werknemers faciliteren in het creëren van rust en ruimte om elkaar op te zoeken. 'Obstakels weghalen, bevorderen, dat is wat ik doe. Maar ik kan geen betekenis voor iemand anders creëren', blijkt uit een citaat van een manager. Ook het aannemen van een voorbeeldfunctie is nodig. 'Als het MT dit wil, dan moeten ze het juiste voorbeeld geven en aangeven wat ze precies bedoelen met samenwerken', aldus een respondent. Wat volgens verschillende respondenten ontbreekt is de mate waarin werknemers worden betrokken bij beslissingen. Er wordt nog te weinig geluisterd naar de behoeftes en wensen van de medewerkers. Eén van de managers geeft aan het er mee eens te zijn dat het MT de medewerkers meer kan betrekken bij beslissingen. Dit gaat het MT doen door de medewerkers te betrekken bij het opstellen van het nieuwe beleidsplan. Ook geven sommige respondenten aan geen duidelijkheid te hebben over de missie en de visie van het Wenckebach Instituut. Eén respondent zegt het volgende: 'Het gevoel samen een bepaald doel na te streven heb ik niet zo sterk'.

3.2 OPTIMALISEREN VAN DE KENMERKEN

Lerende organisatie

Daarnaast is er tijdens de interviews gevraagd hoe de respondenten denken dat een lerende organisatie gecreëerd kan worden en wat daar voor nodig is. Alle respondenten geven aan dat het werken in projecten stimulerend kan werken voor samenwerking. Daarnaast wordt de voorwaarde benoemd om van elkaar te weten wie wat doet. Maar ook de houding van de werknemers zelf dient te veranderen. De wil en het initiatief om een lerende organisatie op te bouwen moet vanuit de werknemers zelf komen. Ook het MT ziet dit zo. Daarnaast geven de managers aan dat het lastig is om een lerende organisatie te worden omdat de neiging om van routine af te wijken snel wordt afgeleerd in het ziekenhuis. 'Alles is gebouwd op voorspelbaarheid en

zekerheid, maar de angst voor het onbekende is een nuttige reactie', aldus een manager.

Vanuit de interviews met de leidinggevendenden komt naar voren dat het MT al verschillende handvatten biedt om een lerende organisatie te worden, zoals de koffiekamers/vergaderruimtes, de gezamenlijke tuin, de zogenaamde 'proeverijen' waarin werknemers elkaar vertellen over hun expertises, de nieuwskrant en de verschillende verbouwingen om de werkomgeving aangenamer te maken. Ook is anderhalf jaar geleden het flexwerken ingevoerd, maar tot op heden wordt hier nauwelijks gebruik van gemaakt. Hier zit volgens het MT het spanningsveld. 'We kunnen wel van alles aandragen, maar het moet vanuit de werknemers zelf komen om er iets mee te doen', aldus een manager.

Samenwerking binnen en tussen de teams

Verschillende respondenten geven aan dat duidelijk moet zijn wat er wordt verstaan onder 'goed samenwerken'. Wat betekent dit voor het Wenckebach Instituut en hoe dragen we dat uit? Het optimaliseren van de samenwerking moet nuttig en noodzakelijk zijn. Er moet gezocht worden naar een meerwaarde, een snijvlak tussen de afdelingen zodat samenwerken nuttig wordt. Dit is volgens verschillende respondenten en de managers belangrijk om eerst helder te hebben.

Psychologische veiligheid

Daarnaast is de vraag gesteld hoe de veiligheid binnen de teams verhoogd kan worden. Er wordt aangegeven dat de veiligheid verhoogd kan worden door dit bespreekbaar te houden en verwachtingen duidelijk te maken. Verschillende respondenten geven aan dat het een punt op de agenda dient te worden. Ook geven respondenten aan dat het MT hier een rol in kan spelen door het aannemen van een voorbeeldfunctie, die erop stuit om één team te worden. 'Iedereen heeft een andere interpretatie van het begrip 'team', eenduidigheid hierin is een voorwaarde', geeft een respondent aan. Daarnaast wordt aangegeven dat het bespreken van fouten niet altijd wordt gedaan omdat werknemers bang zijn voor de reactie van collega's. Hierdoor is het gevoel beoordeeld te worden door collega's in meer of mindere mate aanwezig. Als team is het belangrijk hier be-

wust van te zijn en de zogenaamde 'foutentolerantie' bespreekbaar te maken.

Horizontale communicatie

De horizontale communicatie kan gestimuleerd worden door meer gezamenlijke koffiekamers te creëren of een gezamenlijke kantine te maken. Spontane ontmoetingen dienen meer gestimuleerd te worden door het MT. Over het algemeen geven alle respondenten aan dat het ook vanuit de medewerkers zelf moet komen om elkaar op te zoeken of activiteiten te organiseren. Hoe het komt dat dit nu niet gebeurt, weten de respondenten niet.

Ook geven de respondenten andere concrete manieren om de communicatie te verbeteren, bijvoorbeeld door eens mee te lopen op een andere afdeling, een nieuwsbrief te maken waarin werknemers iets kunnen vertellen over hun werkzaamheden of het organiseren van een 'Wenckebach Dag'. Vrijwel alle respondenten geven aan behoefte te hebben aan activiteiten die organisatie breed worden gedaan. Daarnaast geven de respondenten aan dat de communicatie verbeterd kan worden door de werknemers meer te betrekken bij beslissingen. Dit kan gedaan worden door meer momenten te creëren waarop mensen bij elkaar komen. Ook gaf één respondent aan dat organisatiebrede teamoverleggen met van elke afdeling twee werknemers en de leiding kan helpen om recente ontwikkelingen en zaken met elkaar te bespreken.

Coachend leiderschap

Ook is aan de respondenten gevraagd wat de leidinggevende kan verbeteren om nog meer een coachend leider te worden. Voornamelijk geven de respondenten aan dat het MT de werknemers meer kan betrekken bij beslissingen. Bijvoorbeeld door medewerkers vooraf te informeren wat er gaat gebeuren, welke stappen ondernomen gaan worden en verwachtingen duidelijk te maken. Ook geven verschillende respondenten aan dat het MT duidelijk de visie en filosofie van het Wenckebach Instituut kan aangeven.

Daarnaast geven verschillende respondenten aan dat een coachende manier van leidinggeven versterkt kan worden door letterlijk midden in de eigen afdeling te gaan zitten. 'Het past niet bij een lerende organisatie dat het MT op de

bovenste verdieping zit', blijkt uit een citaat van een respondent. Ook het faciliteren van meer gezamenlijke opdrachten en projecten die kolom overschrijdend zijn, vinden de respondenten belangrijk. Een verbindende factor zijn tussen werknemers die elkaars expertise kunnen gebruiken, wordt vaak aangegeven door de respondenten als een taak van het MT. Daarnaast geven de respondenten aan dat de leidinggevenden meer een voorbeeldfunctie mogen aannemen en meer stimulerend mogen zijn in waar het Wenckebach Instituut naar toe wil en hoe zij hierin de werknemers nodig hebben.

4 CONCLUSIES EN DISCUSSIE

In hoofdstuk 4 worden de conclusies en discussie besproken. In paragraaf 4.1 wordt antwoord gegeven op de vooraf opgestelde onderzoeksvragen op basis van de resultaten verzameld uit de literatuur en de interviews. Daarnaast worden conclusies gegeven over het conceptueel model. In paragraaf 4.2 worden discussiepunten besproken van het onderzoek. Hierin wordt de vraag beantwoord hoe dit onderzoek beter zou kunnen worden uitgevoerd.

4.1 CONCLUSIES

1: Welke kenmerken van samenwerken zijn belangrijk in een lerende organisatie?

Het eerste kenmerk is de ervaren psychologische veiligheid van de werknemers om interpersoonlijke risico's te nemen. Een hoge mate van psychologische veiligheid bevordert teamleren, omdat werknemers eerder fouten durven te bespreken en om hulp durven te vragen, omdat ze verwachten dat collega's niet zullen oordelen (Edmondson, 1999). Er kan geconcludeerd worden dat de aanwezigheid van psychologische veiligheid een voorwaarde is om kennis te delen en van elkaar te leren. Een tweede kenmerk is horizontale communicatie. Dit betekent dat werknemers onderling kennis en informatie delen. Door deze manier van communiceren wordt leren bevorderd (Grinsven & De Natris, 2008). Een derde kenmerk is de manier van leiding geven. In een lerende organisatie is het van belang dat de leidinggevende een coachende houding aanneemt, werknemers stimuleert om van elkaar te leren en kennis te delen, feedback geeft en de psychologische veiligheid bevordert. Wanneer een leidinggevende motiveert en stimuleert, vindt er meer kennisdeling plaats en zal teamleren worden bevorderd (Çelik, 2002). Daarnaast dient een organisatie rekening te houden met belemmeringen die een lerende organisatie in de weg staan, zoals de organisatiestructuur en cultuur, angst om fouten te maken, te strikte afbakening van afdelingen en te hiërarchische communicatie (Tjepkema, 2002). Vanuit de verzamelde data kan geconcludeerd worden dat de strikte afbakening van afdelingen en gebrek aan communicatie belemmerende

factoren zijn binnen het Wenckebach Instituut. Ook komt naar voren dat de cultuur geen belemmering is en dat de structuur soms als hiërarchisch wordt ervaren. Het management lijkt top-down maar is dat niet. De strikte afbakening in afdelingen zorgt ervoor dat werknemers geen inzicht hebben in elkaars werkzaamheden, waardoor werknemers elkaars potentieel niet optimaal benutten. De belemmeringen zoals genoemd in het conceptueel model dienen daarom aangepast te worden, omdat niet ze niet allemaal een rol lijken te spelen binnen het Wenckebach Instituut, zoals van tevoren werd gedacht.

2: In hoeverre zijn deze kenmerken aanwezig binnen de organisatiecultuur van het Wenckebach Instituut?

2.1: In hoeverre is er sprake van 'team psychological safety' binnen het Wenckebach Instituut?

2.2: In hoeverre is er sprake van een 'horizontale communicatie' binnen het Wenckebach Instituut?

2.3: In hoeverre is er sprake van 'coachend leiderschap' binnen het Wenckebach Instituut?

Er kan geconcludeerd worden dat de ervaren psychologische veiligheid binnen de teams hoog is. De leidinggevers stimuleren de werknemers om dit onderwerp te bespreken. Er wordt veel kennis gedeeld en er heerst het gevoel dat werknemers elkaar om hulp kunnen vragen. Ook is de onderlinge band tussen collega's goed, wat zorgt voor veiligheid (Carmeli & Gittel, 2008). Tevens kan geconcludeerd worden dat de horizontale communicatie nog niet optimaal is. Dit geldt voornamelijk tussen de teams. Tussen de teams wordt in beperkte mate samengewerkt, behalve projectmatig. Kennisdeling vindt hierdoor niet voldoende plaats. Dit komt overeen met wat Levine en Moreland (1990) aangeven, dat geringe communicatie zorgt voor een lagere onderlinge betrokkenheid. Wanneer hierbij wordt gekeken naar het conceptueel model kan geconcludeerd worden dat de mate van psychologische veiligheid en horizontale communicatie inderdaad een wederzijdse invloed op elkaar hebben. Omdat er tussen de teams weinig wordt gecommuniceerd, is de ervaren psychologische veiligheid

lager waardoor geen hulp wordt gevraagd aan collega's op andere afdelingen.

Daarnaast is de manier van leidinggeven op verschillende vlakken coachend. De leidinggevendenden geven veel verantwoordelijkheid en zelfstandigheid aan de werknemers en ze moedigen werknemers aan onbekend gebied te verkennen. Dit komt overeen met de kenmerken die Weick en Westley (1996) omschrijven. Daarnaast stimuleert de leidinggevende de werknemers al in het elkaar opzoeken en met elkaar samenwerken (Marsick & Watkins, 2003). Dit doet elke leidinggevende voor het eigen team. Wanneer dit wordt bekeken vanuit het conceptueel model kan geconcludeerd worden dat een coachende manier van leidinggeven zorgt voor hogere psychologische veiligheid en communicatie. Leidinggevendenden kunnen zich vooral ontwikkelen door het meer betrekken van de werknemers bij beslissingen en het duidelijk bespreken van de missie, visie en het doel van de organisatie. Het aanmoedigen in het creëren van een gezamenlijke visie en het geven van verantwoordelijkheid over besluitvormingsprocessen zijn volgens Marsick en Watkins (2003) belangrijke kenmerken van een lerende organisatie. Op dit punt kan het WI nog stappen zetten. Hierdoor krijgen de medewerkers het gevoel zelf mee te mogen beslissen over ontwikkelingen binnen de organisatie en wordt kennisdeling bevorderd. Ook kan geconcludeerd worden dat er een spanningsveld is tussen wat de werknemers verwachten van het MT en in hoeverre het MT de werknemers kan stimuleren. De werknemers verwachten een stimulerende rol van het MT, terwijl het MT enkel een faciliterende rol wil aannemen en aangeeft dat het initiatief om met elkaar samen te werken vanuit de werknemers zelf moet komen. Er kan geconcludeerd worden dat er onduidelijkheid heerst over verwachtingen. Tevens kan gezegd worden dat intrinsieke motivatie bij de werknemers ontbreekt om elkaar daadwerkelijk op te zoeken en met elkaar samen te werken. Het niet opzoeken van collega's op een andere verdieping komt ook doordat de werknemers liever in hun comfortzone blijven, omdat ze bang zijn beoordeeld te worden door collega's of angst hebben voor het onbekende. Dit wordt versterkt door de aanwezigheid van ingesleten gedragspatronen. Er kan geconcludeerd worden dat de werknemers zich gedragen volgens organisatiesystemen, die erop zijn gericht de huidige manier van werken in stand te houden. Dit komt over-

een met de belemmering 'organisatorische starheid' die Tjepkema (2002) beschrijft. Het handhaven van de status-quo is veiliger, mensen zijn niet meer gemotiveerd om die te doorbreken.

3: Hoe kunnen deze kenmerken binnen het Wenckebach Instituut geoptimaliseerd worden?

De psychologische veiligheid kan verhoogd worden door dit als punt op de agenda te zetten tijdens werkoverleggen. Ook het MT kan hieraan bijdragen door een sfeer te creëren van veiligheid en door een voorbeeldfunctie te geven. Het tweede kenmerk, de horizontale communicatie, kan verhoogd worden door het snijvlak te vinden waarop werknemers iets voor elkaar kunnen betekenen. Er kan geconcludeerd worden dat het stimuleren van projectmatig werken en het van elkaar weten wie wat doet, belangrijk zijn om communicatie tussen de teams te bevorderen. Het MT kan hierin een rol spelen door een verbindende factor te zijn tussen werknemers om met elkaar samen te werken. Het laatste kenmerk, coachend leidinggeven, kan verbeterd worden door werknemers meer te betrekken bij beslissingen en duidelijk aan te geven wat het doel, de visie en de missie van de organisatie is. Ook dienen wederzijdse verwachtingen uitgesproken te worden om het spanningsveld tussen de werknemers en het MT te verkleinen. Het MT dient duidelijk aan te geven wat hun faciliterende rol inhoudt. Ook het bespreekbaar maken van bepaalde organisatiesystemen, patronen en starheid is hierbij van belang.

Gekeken vanuit het conceptueel model dient de invloed van belemmeringen te worden verkleind. Uit de resultaten blijkt dat een gebrek aan tijd en de onregelmatige aanwezigheid van de werknemers gezien kan worden als belemmering. Ten tweede speelt de splitsing in doelgroepen van de afdelingen, artsen en verpleegkundigen een rol. Er wordt vanuit gegaan dat collega's van verschillende afdelingen lastig van elkaar kunnen leren, omdat ze verschillende doelgroepen dienen. Terwijl deze afdelingen juist veel aan elkaar kunnen hebben. Een derde belemmering is het gebrek aan kennis over elkaars werkzaamheden en expertises, hierdoor zoeken collega's elkaar niet op en ontstaat geen samenwerking. Wanneer het Wenckebach Instituut de kenmerken van een lerende organisatie wil optimaliseren, is het van belang de invloed van deze belemmeringen te ver-

kleinen.

4.2 DISCUSSIE

Er kunnen een aantal discussiepunten worden genoemd die kanttekeningen plaatsen bij het onderzoek. Als eerste discussiepunt kan benoemd worden dat in dit onderzoek slechts twee afdelingen onderzocht zijn, daarom kunnen de resultaten niet volledig gegeneraliseerd worden naar de gehele organisatie. Om een compleet beeld te krijgen van in hoeverre het Wenckebach Instituut voldoet aan de kenmerken van een lerende organisatie dient het hele instituut te worden onderzocht.

Een tweede discussiepunt betreft het al dan niet behalen van de verzadigingsgraad. In totaal zijn er 10 respondenten meegenomen in dit onderzoek. Er zijn 10 interviews afgenomen omdat na het 9^e interview minimale nieuwe informatie is verzameld. Om er zeker van te zijn dat de verzadigingsgraad bereikt is bij 10 interviews, dienen er tijdens vervolgonderzoek meer interviews afgenomen te worden, om dit daadwerkelijk vast te stellen. Daarnaast kan ter discussie worden gesteld of de verzamelde data representatief zijn voor beide afdelingen, omdat er slechts 10 respondenten zijn gesproken. Ondersteuning door middel van een kwantitatief onderzoek zou meer representatieve data opgeleverd kunnen hebben.

Een derde discussiepunt is het risico op sociaal wenselijke antwoorden van de respondenten. Tijdens de interviews zijn redelijk persoonlijke vragen gesteld, bijvoorbeeld over de ervaren veiligheid in het eigen team en de ervaring met de leidinggevende. Hierdoor zouden sociaal wenselijke antwoorden gegeven kunnen zijn. Het risico op sociaal wenselijke antwoorden kan verlaagd worden door het stellen van meer indirecte vragen en door vragen dubbel te stellen in een andere bewoording. Daarnaast is het schepen van een vertrouwelijke sfeer een voorwaarde.

5 ADVIEZEN EN AANBEVELINGEN

In hoofdstuk 5 worden de adviezen en aanbevelingen weergegeven. In paragraaf 5.1 worden een aantal adviezen gegeven die het MT van het Wenckebach Instituut zou kunnen opvolgen om het creëren van een lerende organisatie te bevorderen. In paragraaf 5.2 worden aanbevelingen voor vervolgonderzoek gegeven. Hierbij wordt een koppeling gemaakt naar het eerder genoemde conceptueel model. Zaken die missen in het model worden hier toegelicht.

5.1 ADVIEZEN

Advies 1 In kaart brengen van de werkzaamheden en expertises

Het in kaart brengen van de werkzaamheden en taken van de werknemers, is een eerste stap naar betere samenwerking. Wanneer werknemers van elkaar weten welke werkzaamheden ze hebben en welke projecten ze uitvoeren, kan gekeken worden waar werknemers elkaar kunnen aanvullen. Edmondson (1999) sluit hierop aan en zegt dat het verstrekken van informatie leidt tot een hogere psychologische veiligheid. Doordat werknemers onduidelijkheid ervaren over de taken en werkzaamheden van collega's van andere afdelingen, zoeken ze deze collega's ook niet op. Wanneer hierover informatie wordt verstrekt neemt de behoefte hieraan toe. Een verhoogde psychologische veiligheid zorgt voor hoogwaardige relaties en kennis uitwisseling, kenmerken die belangrijk zijn om een lerende organisatie te creëren (Carmeli, Brueller & Dutton, 2009). De informatie over de werkzaamheden en expertises van de werknemers kunnen op de website van het Wenckebach Instituut geplaatst worden en per e-mail verspreid worden in een communicatie bulletin, zodat werknemers, managers en klanten dit kunnen lezen.

Advies 2 Verhogen intrinsieke motivatie

Vanuit de resultaten van het onderzoek is geconcludeerd dat het MT al veel handvatten aanreikt aan de werknemers om van elkaar te leren en elkaar op te zoeken, tussen de teams kan dit worden verbeterd. De intrinsieke motivatie om meer samen te werken kan worden verhoogd. Daarom richt het tweede advies zich op het verhogen van de intrin-

sieke motivatie van de werknemers. Een belangrijke sociaal-psychologische theorie over motivatie is de *Zelf-Determinatie Theorie* (Deci & Ryan, 1985). Deze theorie gaat ervan uit dat de mens in een stimulerende omgeving is gericht op zelfontplooiing en zelfmotivatie. Uit onderzoek blijkt dat de sociale omgeving aan drie psychologische behoeften moet voldoen, om er voor te zorgen dat mensen intrinsiek gemotiveerd zijn en optimaal functioneren. Dit zijn autonomie, verbondenheid en competentie (Deci & Ryan, 2000). Uit onderzoek blijkt dat positieve feedback, beloningen, communicatie, erkenning van gevoelens, mogelijkheid tot zelfsturing, uitdagende taken en eigen keuze leiden tot meer eigen initiatief op het werk omdat ze zorgen voor een groter gevoel van autonomie (Deci & Ryan, 1985). Voor het MT is het belangrijk om deze basisbehoeften voor elke werknemer te faciliteren. Door meer verbondenheid te creëren bijvoorbeeld in het verstrekken van informatie over beslissingen en elkaars werkzaamheden, zal de intrinsieke motivatie om samen te werken worden verhoogd.

Advies 3 Zichtbaar maken en doorbreken van organisatiesystemen

Het derde advies richt is het bewust zijn over en het doorbreken van organisatiesystemen. Door Tjepkema (2002) ook omschreven als 'organisatorische starheid'. Ideeën uit het verleden worden geïdealiseerd en werknemers voelen geen noodzaak om te veranderen. Uit de conclusies blijkt dat werknemers op andere afdelingen elkaar nauwelijks opzoeken. Vanuit de literatuur kan dit verklaard worden omdat mensen en organisaties van nature gefocust zijn op 'overleven' en daarom minder snel nieuwe, onbekende patronen eigen zullen maken (Vandamme, 2007). Werknemers gedragen zich daardoor onbewust volgens wetmatigheden van de organisatie (Huguenin & Van Gestel, 2009). Deze organisatiesystemen zijn gericht op zelfbehoud en het handhaven van de bestaande manier van werken, waardoor nieuw gedrag niet wordt geïnternaliseerd (Huguenin & Van Gestel, 2009). Voor het doorbreken van patronen is het nodig dat deze worden herkend. Bewustwording hierover is voldoende om van daaruit te gaan

veranderen (Van Rooij, 2010). Voor het zichtbaar maken van patronen zijn twee methoden te onderscheiden. De eerste methode is het toepassen van organisatieopstellingen. Een organisatieopstelling is een onderzoeksmethode gebaseerd op het systeemdenken. Het is een ruimtelijke weergave van een organisatie, waarin medewerkers of afdelingen in de ruimte worden opgesteld in verhouding tot elkaar. Tijdens de opstelling worden representanten gebruikt die de medewerkers voorstellen. Door de representanten op te stellen ten opzichte van elkaar worden de verhoudingen in het systeem duidelijk. Het geeft een beeld van de relaties tussen mensen en zaken van elkaar (Van Rooij, 2010). De tweede methode is het orgenogram, dit is een schema van de ontstaansgeschiedenis van een organisatie. Het is een weergave van mensen, wendingen en gebeurtenissen die ingrijpend of bijzonder zijn geweest en de organisatie hebben gemaakt tot wat het nu is (Van Rooij, 2010). Het MT kan gebruik maken van deze methoden, willen zij patronen in de organisatie zichtbaar maken en blokades ontdekken en analyseren. Ook kan samenwerking meer gestimuleerd worden als duidelijk wordt hoe de werknemers zich tot elkaar verhouden.

Advies 4 Wederzijdse verwachtingen bespreken

Een belangrijke uitkomst van het onderzoek is het spanningsveld tussen hoe de werknemers denken dat een lerende organisatie gecreëerd zou kunnen worden en hoe het MT denkt dat dit moet. Vanuit het MT is het daarom noodzakelijk om hierover te spreken met de werknemers en aan te geven wat de rol van het MT inhoudt en wat de werknemers verwachten van het MT. Op deze manier kan het spanningsveld verkleind worden. Ook het bespreken van de missie, visie en het doel van het Wenckebach is van belang. Vanuit de literatuur wordt het creëren van een gezamenlijke visie en het betrekken van werknemers in het proces hiervan gezien als een belangrijke kenmerk van een lerende organisatie (Marsick & Watkins, 2003). Tevens wordt benoemd dat verantwoordelijkheid dicht bij het besluitvormingsproces wordt gedeeld zodat werknemers gemotiveerd zijn om te leren in de richting waarvoor zij verantwoordelijk zijn (Marsick & Watkins, 2003). Dit zou verbeterd kunnen worden binnen het Wenckebach Instituut.

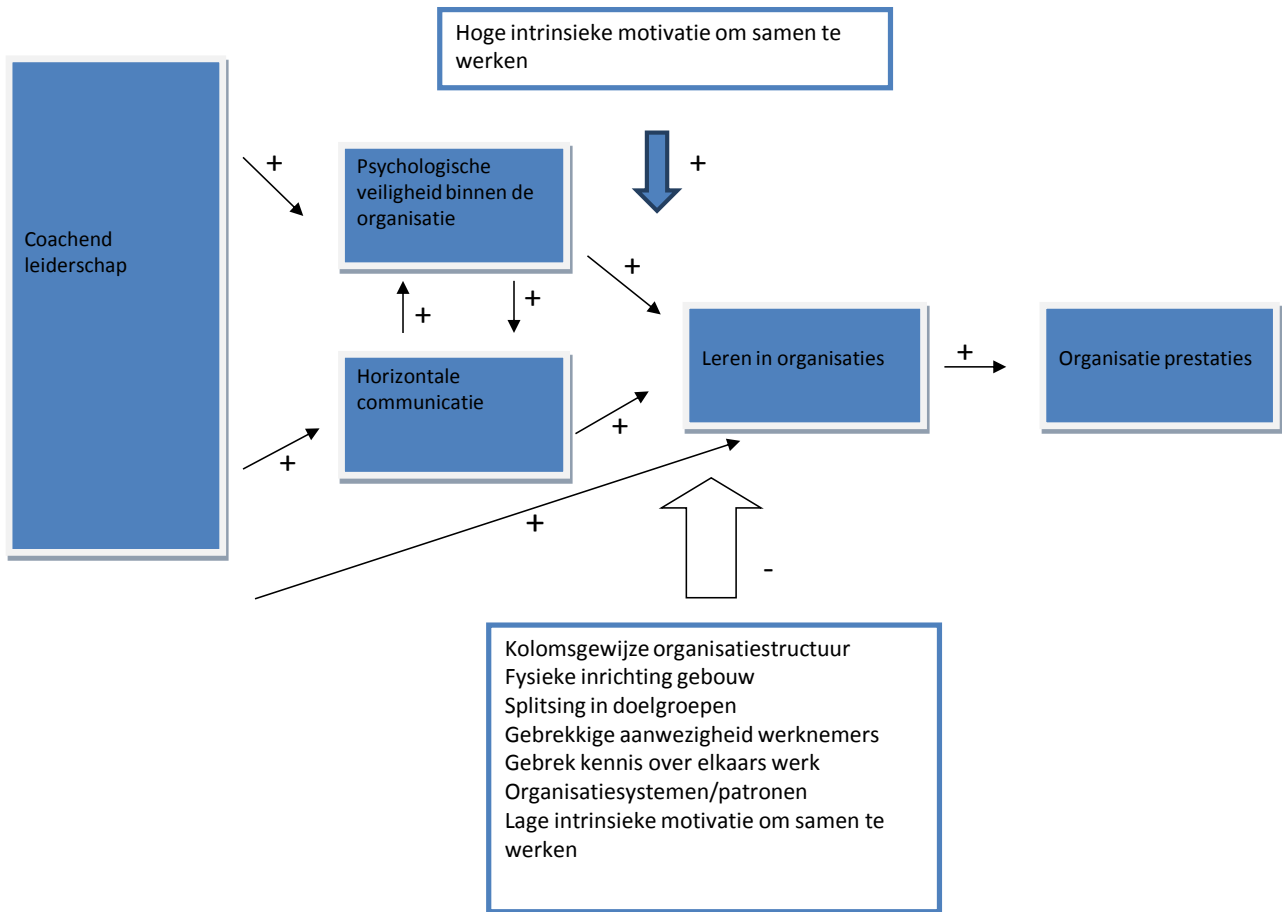
5.2 AANBEVELINGEN

Naar aanleiding van het onderzoek kunnen een aantal aanbevelingen voor vervolgonderzoek gedaan worden. Deze aanbevelingen zijn gebaseerd op het aangepaste conceptueel model, dat hieronder is weergegeven.

Het gebrek aan inzicht van elkaars werkzaamheden en expertise staat samenwerking in de weg. Daarom is het nodig om hier vervolgonderzoek naar te doen. Wanneer in kaart wordt gebracht welke werkzaamheden de medewerkers hebben, kan sneller bepaald worden waar samenwerking mogelijk is. Tevens is het noodzakelijk om vervolgonderzoek te doen naar waar samenwerking tussen de afdelingen effectief is en leidt tot een meerwaarde. Het zoeken van snijvlakken tussen de afdelingen is hierbij van belang. Het vinden van de meerwaarde en de noodzaak, is het startpunt om uit te zoeken waar de samenwerking plaats kan vinden.

Daarnaast is te zien in het model dat de splitsing in doelgroepen belemmerend werkt voor de samenwerking. De Schools richten zich op verschillende doelgroepen, waarvoor verschillende werkwijzen gehanteerd worden. Hierdoor denken de werknemers dat er geen samenwerking mogelijk is. In vervolgonderzoek kan bekeken worden hoe de ervaren splitsing in doelgroepen kan worden verkleind, zodat de medewerkers inzien dat samenwerking tussen de afdelingen wel van meerwaarde is, ondanks de bediening van verschillende doelgroepen. Ook dient het ziekenhuis er bewust van te worden dat multidisciplinair samenwerken haaks staat op de gedachtegang dat de artsen boven de verpleegkundigen staan. Het multidisciplinair samenwerken kan vanuit het Wenckebach Instituut gefaciliteerd worden.

Een ander belangrijk punt voor vervolgonderzoek is het onderzoeken hoe de intrinsieke motivatie om meer met elkaar samen te werken verhoogd kan worden. Het creëren van een lerende organisatie is een verandering die dient te komen vanuit de werknemers. In vervolgonderzoek kan gekeken worden hoe werknemers zelf eigenaarschap kunnen vergroten.



Figuur 2 Aangepast conceptueel model

LITERATUURLIJST

- Andrews, K. M., & Delahaye, B. L. (2000). *Influences on knowledge processes in organizational learning: The psychological filter*. *Journal of Management Studies*, 37(6), 2322-2380.
- Argyris, C. (1990). *Overcoming organizational defenses: facilitating organizational learning*. Boston: Allyn Bacon.
- Bass, B. M. (2000). *The future of leadership in learning organizations*. *The Journal of Leadership Studies*, 2000, Vol. 7, no. 3.
- Boeije, H. (2008). *Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen*. Amsterdam: Boom Onderwijs.
- Cabrera, A., Collins, W. C., & Salgado, J. F. (2006). *Determinants of individual engagement in knowledge sharing*. *International Journal of Human Resource Management*, 17(2), 245-264.
- Carmeli, A., Brueller, D., & Dutton, J. (2009). *Learning behaviours in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety*. *Systems Research and Behavioural Science*. 26, 81-98.
- Carmeli, A., & Gittell, J. F. (2008). *High-quality relationships, psychological safety and learning from failures in work organizations*. *Journal of Organizational Behavior*. 30, 709-729.
- Carsten, K., & De Dreu, W. (2007). *Cooperative outcome interdependence, task reflexivity and team effectiveness: A motivated Information Processing Perspective*. *Journal of Applied Psychology*.
- Çelik, G. (2002). *Stapsgewijs naar een nieuwe cultuur- en leiderschapsstijl*. Hilversum: Marezate/CSL.
- Collins, N. L., & Miller, L. C. (1994). *Self-disclosure and liking: A meta-analytic review*. *Psychological Bulletin*, 116, 457-475.
- Connelly, C. E., & Kelloway, E. K. (2003). *Predictors of employees' perceptions of knowledge sharing cultures*. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(5/6), 294-301.
- Deci, E., & Ryan, R. (2000). *Self-Determination Theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being*. The American Psychological Association. Vol. 55, No. 1, 68-78.
- De Dreu, C. W. (2002). *Team innovation and effectiveness: The importance of minority dissent and reflexivity*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 285-298.
- De Wit, L. K. (2004). *Het gebruik van ontmoetingsruimten in de kantooromgeving*. Delft University of Technology.
- Edmondson, A. (1999). *Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams*. Harvard University. *Psychology*, 2007, Vol. 92, No. 3, 628-638.
- Egberts, M. (1992) *Leren, succes en kwaliteit: het scheppen van condities voor blijvende ontwikkeling van individu en organisatie*. In congresbundel 'De lerende organisatie'. Utrecht: Alcmæon.
- Gerrichhauzen, J., Korsten, A & Fijen, H. (2002) *De lerende organisatie in een ambtelijke cultuur*. Tijdschrift Bestuurswetenschappen, 2002, nr. 3.
- Ghoshal, S., & Bartlett, C. A. (1994). *Linking organizational context and managerial action: The dimension of quality management*. *Strategic Management Journal*, 15 (Special Issue), 91-112.
- Gittell, J. H. (2000). *Organizing work to support relational coordination*. *International Journal of Human Resource Management*, 11, 517-539.

- Grinsven, van M. en Natris, de D., (2008). *Communicatie en betrokkenheid. Een surveyonderzoek naar de invloed van communicatietevredenheid op medewerkersbetrokkenheid*. Tijdschrift voor Communicatiewetenschap, 36(2), 99-117.
- Gordon, T. (2005) *Effectief leiding geven. Coachend communiceren in de praktijk*. Baarn, Tirion. 5^e druk.
- Huemer, L., von Krogh, G., & Roos, J. (1998). *Knowledge and the concept of trust*. In G. von Krogh, J. Roos, & D. Kleine (Eds.), *Knowing in firms: Understanding, managing and measuring knowledge* (pp.123-145). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Huguenin, P. & Van Gestel, H.W. (2007). *Verborgen orde. Systeemmanagement van organisaties*. Uitgeverij Bohn Stafleu van Loghum.
- Jones, P., & Jordan, J. (1998). *Knowledge orientations and team effectiveness*. International Journal of Technology Management, 16, 152-161.
- Kankanhalli, A., Tan, B. C. Y., & Wei, K. -K. (2005). *Contributing knowledge to electronic knowledge repositories: An empirical investigation*. MIS Quarterly, 29(1), 113-143.
- Keller, R. T., & Holland, W. E. (1983). *Communicators and Innovators in Research and Development Organizations*. The Academy of Management Journal, 26(4), 742-749.
- Kim, S., & Lee, H. (2006). *The impact of organizational context and information technology on employee knowledge-sharing capabilities*. Public Administration Review, 66(3), 370-385.
- Levine, J. M., & Moreland, R. L. (1990). *Progress in small group research*. Annual Review of Psychology, 41, 585-634.
- Lott, A. J., & Lott, B. J. (1965). *Group cohesiveness as interpersonal attraction*. Psychological Bulletin, 64, 259-309.
- Marsick, V.J. & Watkins, K.E. (2003). *Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire*. Advances in Developing Human Resources, 5 (2), 132-151.
- Moor, de W. (1997). *Grondslagen van de interne communicatie*. Houten/Diegem: Bohn Stafleu van Loghum.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). *Social capital, intellectual capital and the organizational advantage*. Academy of Management Review, 23(2), 242-266.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995), *De kenniscreërende onderneming. Hoe Japanse bedrijven innovatieprocessen in gang zetten*. Schiedam: Scriptum.
- Ogilvie, R. & Spruijt, D. (1990) *Fouten, bouwstenen van de lerende organisatie*. In: Deskunde, nr. 10, p. 11-13.
- Philipsen, H & Vernooij-Dassen, M. (2004). *Kwalitatief onderzoek: nuttig, onmisbaar en uitdagend*. Huisarts en wetenschap 2004;47(10):454-7.
- Rijkers, T. (1997). *Bouwen aan zelfsturende teams*. Baarn: H. Nelissen.
- Rooij, van. M. (2010). *Organisatieontwikkeling met behulp van een systemisch perspectief*.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Swieringa, J. & Wierdsma, A. (1990) *Op weg naar een lerende organisatie: over het leren en opleiden van organisaties*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Taylor, W. A., & Wright, G. H. (2004). *Organizational readiness for successful knowledge sharing: Challenges for public sector managers*. Information Resources Management Journal, 17(2), 22-37.
- Tjepkema, S. (2002). *Bouwen aan een lerende organisatie via het opsporen van leerblokkades*. Universiteit Twente, Toegepaste Onderwijskunde.

Tjosvold, D., Tang, M., & West, M. A. (2004). *Reflexivity for team innovation in China: The contribution of goal Interdependence*. *Group and Organizational Management*, 29, 540-559.

Trentelman, R. (2003). *Coachend leidinggeven aan professionals*. *Veranderend ondernemen in de non-profit-sector*, Elsevier Gezondheidszorg.

Vandamme, R. (2005). *Handboek Coachend Leiderschap. Beweging van binnenuit*. Deventer, Entos. 1^e druk

Vandamme, R. (2007). *Gedrag patronen van personen en organisaties*. Pearson Education Benelux bv.

Van de Wiel, H. (2015). *Oriënterend gesprek afstuderen*. Harry van de Wiel, manager CLASS.

Verhoeven, W. (1993). *De manager als coach*. H. Nelissen, Baarn 1993.

Weick, K. E. & Westley, F. (1996). *Organizational Learning: affirming an oxymoron*, in: S.R. Clegg, C., Hardy & W. Nord (red.) *Handbook of organization studies*, Sage, Thousand Oaks, 1996.

Whitmore, J. (2000). *Succesvol coachen*. Baarn, Nelissen, 6^e druk.