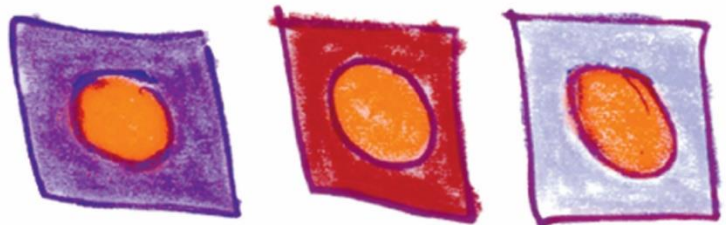


# gelre ziekenhuizen



## Veranderen in het ziekenhuis

**ENERGIEBRONNEN TER ONDERSTEUNING VAN ADAPTIEF  
VERMOGEN BINNEN GELRE ZIEKENHUIZEN**

TIMO VOGELAAR – 5502799

MASTER THESIS STRATEGISCH HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

UNIVERSITEIT UTRECHT

EERSTE BEOORDELAAR: RICK BORST

TWEEDE LEZER: JASMIJN VAN HARTEN

## Abstract

In recent Dutch developments a few hospitals had to close their doors because they were unable to cope with changes in the hospital context. It appears that the ability to adapt is vital within this context. However, in research about adaptability and adaptive performance it is not clear how the adaptive performance of a hospital, or employees within a hospital can be improved. This article is taking a closer look into how employees are affected in their adaptive performance by the resources out of the Job Demands-Resources model (JD-R Model). By integrating the JD-R Model with adaptive performance it is possible to find out in which way employees are affected by resources and how their adaptive performance can be strengthened. This may help the HR-department to invent HR-practices to stimulate employees in their adaptability. To investigate how the JD-R Model can influence the adaptability of employees this resource was held among 16 respondents within Gelre Ziekenhuizen Apeldoorn/Zutphen. Five of these respondents are managers of their section, so five different sections have been investigated in this research. The respondents were questioned through a semi-structured interview. The results of this study showed that the social support on the work floor, the provision of information and participating in decision-making were the most important resources to improve the adaptive performance. This is because employees in the hospital work in a social context, so the social support is indispensable. By participating in the process of decision-making employees can see the whole picture of why they need to change and they are prepared for what is coming, the same as with the provision of information. This article provides insight in how adaptive performance can be increased among employees within a hospital context and which resources are the most important for this process.

---

**Keywords: adaptive performance, JD-R Model, resources, hospital context**

# Inhoudsopgave

Abstract.....	1
1. Inleiding.....	3
1.1 Aanleiding .....	3
1.2 Beïnvloeden adaptief vermogen .....	4
1.3 Contextuele factoren: het Job-Demands Resources Model .....	4
1.4 Adaptief vermogen als vraagstuk binnen Gelre Ziekenhuizen.....	5
1.5 Aanpak onderzoek .....	6
1.6 Relevantie onderzoek naar adaptief vermogen in de ziekenhuiscontext .....	6
1.6.1 Maatschappelijke relevantie .....	6
1.6.2 Praktische relevantie.....	7
1.6.3 Wetenschappelijke relevantie.....	7
2. Theoretisch kader .....	8
2.1 Adaptief vermogen .....	8
2.2 Het Job Demands-Resources model en adaptief vermogen .....	10
2.3 Relevante aspecten uit het JD-R Model voor adaptief vermogen .....	11
2.4 Contextualisatie en verwachtingen.....	15
3. Methode .....	18
3.1 Manier van onderzoek .....	18
3.2 Onderzoeksgroep .....	18
3.3 Operationalisatie.....	20
3.4 Data-analyse.....	21
3.5 Validiteit en betrouwbaarheid .....	22
4. Resultaten .....	23
4.1 Energiebronnen Gelre Ziekenhuizen.....	23
4.2 Adaptief vermogen binnen Gelre Ziekenhuizen .....	26
4.3 Bijdrage energiebronnen aan adaptief vermogen .....	29
4.4 Aanvullende uitkomsten .....	32
5. Conclusie .....	34
6. Discussie.....	35
6.1 Reflectie op resultaten.....	35
6.2 Beperkingen en aanbeveling toekomstig onderzoek.....	36
6.3 Aanbevelingen voor de praktijk .....	37
7. Bronnen.....	39
8. Bijlagen.....	43

## 1. Inleiding

In dit hoofdstuk zal allereerst de aanleiding van het onderzoek over adaptief vermogen worden besproken waarin het concept adaptief vermogen uiteen wordt gezet. Vervolgens wordt er kort gekeken naar hoe adaptief vermogen beïnvloed kan worden en zal vervolgens het Job-Demands Resources Model worden geïntroduceerd. Tenslotte zal de onderzoeksorganisatie en de onderzoekscontext kort worden toegelicht waarna de hoofd- en deelvragen geformuleerd worden. Als laatste wordt de aanpak van dit onderzoek uiteen gezet en wordt de relevantie van dit onderzoek toegelicht.

### 1.1 Aanleiding

Adaptief vermogen wordt steeds belangrijker binnen de ziekenhuiscontext. Adaptief vermogen wordt gedefinieerd als: “het vermogen van een individu om zich aan te passen aan dynamische werksituaties” (Hesketh & Neal, 1999 in Charbonnier-Voirin & Roussel, 2012). Dat adaptief vermogen steeds belangrijker wordt voor de ziekenhuissector komt omdat de zorgvraag toeneemt en ook steeds complexer wordt (Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM)), 2018, p.10). Zo neemt de vergrijzing toe en daarmee ook het aantal ouderen dat meer dan één chronische aandoening heeft (VTV, 2018). Deze toenemende zorgvraag heeft invloed op de ontwikkeling van het zorgaanbod van ziekenhuizen. Om de toenemende zorgvraag aan te kunnen, ontstaan er meer zorgaanbieders en wordt er meer technologie gecreëerd om deze toename aan te kunnen (VTV, 2018, p.11). Naast de toenemende zorgvraag zijn er ook verschillende ontwikkelingen die de zorgvraag beïnvloeden. Hierbij is te denken aan een veranderende relatie tussen arts en patiënt (meer vraag gestuurd in plaats van aanbod gestuurd) en meer focus op zorg die thuis geleverd wordt (VTV, 2018, p.10). Dit heeft ten gevolge dat de rol van zorgverlener kan veranderen in de toekomst (UMCG, 2016). Zo zijn de verwachtingen dat de zorg zich verschuift van de specialist in het ziekenhuis naar de huisarts of zelfs de patiënt thuis (VTV, 2018). Door de groter wordende complexiteit in combinatie met het verlenen van zorg aan huis zullen er meer verschillende zorgverleners betrokken zijn bij de zorg voor oudere mensen. Het gevolg hiervan is dat communicatie en intensieve samenwerking cruciaal wordt (VTV, 2018).

Als ziekenhuizen willen inspelen op deze toenemende en veranderende zorgvraag in de komende jaren dan heeft dat directe gevolgen op de medische werknemers die werkzaam zijn in de Nederlandse ziekenhuizen (Maurits, De Veer, & Francke, 2016). Zij dienen open te staan voor de veranderingen die eraan gaan komen en moeten mee zien te bewegen met de veranderende zorgvraag en het veranderende zorgaanbod van ziekenhuizen om inzetbaar te blijven (Maurits et al., 2016). Onder medische medewerkers vallen alle medewerkers die in direct contact staan met patiënten of handelingen uitvoeren direct ten behoeve van een patiënt. Hier vallen dus verpleegkundigen onder, maar ook chirurgen en medewerkers op de poliklinieken. Echter medewerkers die op de HRM-afdeling bijvoorbeeld niet, omdat zij niet direct te maken hebben met de veranderende zorgvraag. Het meebewegen met de veranderende zorgvraag (Maurits et al., 2016) vraagt een actieve inspanning van de werknemer om zijn inzetbaarheid te behouden. Inzetbaarheid, of zoals genoemd in de literatuur ‘*employability*’, wordt gedefinieerd als het ontwikkelen van vaardigheden, kennis en aanpassingsvermogen om werk te krijgen en werkzaam te blijven tijdens het werkzame leven (McQuaid & Lindsay, 2005, p. 199). Het ontwikkelen van aanpassingsvermogen heeft te maken met de mate waarin medewerkers kunnen inspelen op veranderingen en deze dimensie wordt ook wel adaptief vermogen genoemd. Adaptief vermogen is daarom belangrijk voor medewerkers en organisaties die veranderen en snel moeten kunnen inspelen op veranderingen (Wei & Lau, 2010), zoals bijvoorbeeld ziekenhuizen en daarmee ziekenhuispersoneel.

## 1.2 Beïnvloeden adaptief vermogen

Omdat adaptief vermogen een belangrijke spil is binnen ziekenhuizen is het interessant om te weten hoe adaptief vermogen van medewerkers gestimuleerd kan worden. In de literatuur is er echter geen eenduidig beeld over hoe adaptief vermogen beïnvloed kan worden. Echter, in de literatuurreview van Jundt, Shoss & Huang (2015) worden wel positieve antecedenten genoemd uit eerder wetenschappelijk onderzoek die adaptief vermogen bevorderen. Zo kunnen enerzijds diverse kenmerken van medewerkers bijdragen aan adaptief vermogen en anderzijds meer organisationele kenmerken die worden geframed als contextuele factoren zoals bijvoorbeeld de steun van de leidinggevende en de leiderschapsstijl (Jundt et al., 2015). Met name de contextuele factoren bestaan uit aspecten waar de organisatie invloed op uit kan oefenen.

Dat contextuele factoren invloed kunnen hebben op het adaptief vermogen blijkt wel uit het onderzoek van Jundt et al. (2015), maar het is niet duidelijk wat de invloed van contextuele factoren op adaptief vermogen is in verschillende sectoren. Pulakos et al. (2000) hebben al bevestigd dat het aannemelijk is dat bij verschillende sectoren ook verschillende factoren van adaptief vermogen een belangrijkere rol hebben. Zij hebben onderzoek gedaan naar welke dimensies van adaptief vermogen belangrijk zijn voor 24 specifieke, verschillende beroepen, maar daar zaten geen beroepen binnen de zorgsector bij. Uit dit onderzoek blijkt dat per baantype er andere dimensies belangrijk zijn. Hier valt uit te concluderen dat de specifieke werkcontext belangrijk is voor hoe de verschillende dimensies van adaptief vermogen invloed hebben op het omgaan met veranderingen (Pulakos et al., 2000). Hierom is het dan ook interessant dat er meer duidelijk wordt over de invloed van contextuele factoren op het individueel adaptief vermogen (Jundt et al., 2015, p.61; Van Heck, 2018, p.66).

## 1.3 Contextuele factoren: het Job-Demands Resources Model

Een model dat juist onderzoek doet naar de invloed van contextuele factoren is het Job-Demands Resources Model (JD-R Model) (Bakker, Demerouti, De Boer, & Schaufeli, 2003). De assumptie bij het JD-R Model is dat elk (specifiek) werk karakteristiek in te delen is in twee groepen, te weten de *Job Demands*, oftewel werkeisen, en de *Job Resources*, oftewel energiebronnen (Bakker, Demerouti, & Verbeke, 2004; Schaufeli & Taris, 2013). Werkeisen zijn de aspecten van werk die fysiek, mentaal, sociaal of organisatorische inspanningen vragen. Werkbronnen zijn de aspecten van werk die fysiek, mentaal, sociaal of organisatorisch een bijdrage leveren aan het behalen van werkdoelen, de inspanningen (Job Demands) verminderen of persoonlijke groei stimuleren (Bakker et al., 2004).

Het grote voordeel van het JD-R Model is zijn brede toepasbaarheid in allerlei contexten en in relatie met allerlei attitudes en gedrag. Adaptief vermogen is ook een attitude van medewerkers die onder andere voortkomt uit onder andere persoonlijkheid en werkomgeving (Jundt et al., 2015), twee aspecten die ook in het JD-R Model voorkomen. Van den Heuvel et al. hebben dan ook een model uitgedacht waarbij de veranderende omgeving direct invloed heeft op de werkomgeving (werkeisen & energiebronnen), welke weer een (direct en indirect) effect kan hebben op adaptief vermogen (2010, p.138). Van den Heuvel et al., (2010) bepleiten dat organisaties niet als geheel veranderen, maar dat het gaat om de mensen binnen de organisatie. Zij onderzochten welke processen een bijdrage hadden aan de veranderende organisatie. Ze beargumenteren hierbij dat energiebronnen een positieve invloed kunnen uitoefenen op adaptief vermogen (Van den Heuvel et al., 2010, p.139). Dit komt overeen met wat Jundt et al. (2015) schetst, namelijk dat de contextuele factoren invloed hebben op adaptief vermogen. Van den Heuvel et al. (2010) hebben hier een vervolg aangegeven door in een model uiteen te zetten hoe die contextuele factoren dan invloed kunnen hebben op adaptief vermogen. Tevens zou adaptief vermogen een rol kunnen spelen binnen het JD-R Model als het gaat om het verminderen van werkeisen (Bakker et al., 2003; Bakker et al., 2004), wat weer positieve gevolgen heeft voor het welzijn van de medewerker (Schaufeli & Taris, 2014).

Binnen de brede onderverdeling van werkeisen en werkbronnen hebben Schaufeli & Taris (2014) alle verschillende werkeisen en energiebronnen die eerder zijn besproken in wetenschappelijke literatuur op een rij gezet. De werkeisen en energiebronnen kunnen onderverdeeld worden in vier verschillende subgroepen te weten 'de organisatie als geheel', 'interpersoonlijke en sociale relaties', 'de organisatie van werk', en 'het niveau van de taak' (Bakker & Demoutri, 2007). Aangezien contextuele factoren invloed hebben op adaptief vermogen (Jundt et al., 2015) en hier specifiek de energiebronnen een positieve bijdragen aan leveren (Van den Heuvel et al., 2010) is het aannemelijk dat de vier verschillende subgroepen van energiebronnen op een andere manier het adaptief vermogen beïnvloeden. Dat wordt in dit onderzoek verder uitgewerkt.

#### 1.4 Adaptief vermogen als vraagstuk binnen Gelre Ziekenhuizen

Verschiedende ziekenhuizen in Nederland zien de zorgvraag veranderen en proberen hierop in te spelen. Binnen ziekenhuizen kunnen door adaptief vermogen andere verwachtingen aan het personeel worden gesteld. Waar voorheen de medewerker werd gezien als reactief op de organisatie wordt er nu van een medewerker verwacht dat hij proactief veranderingen initieert (Fugate, Kinicki, & Ashforth, 2004). Ook bij de organisatie waarin dit onderzoek is uitgevoerd, Gelre Ziekenhuizen in Apeldoorn, zijn ze bewust van de veranderende zorgvraag in de toekomst. 'Adaptief vermogen wordt dan ook als de sleutel gezien voor de nabije toekomst', aldus de strategie van Gelre 2020-2025. Binnen Gelre Ziekenhuizen is de HRM-afdeling bezig met de vraag hoe adaptief vermogen gecreëerd kan worden. Daarnaast hoopt de organisatie dat medewerkers zelf de leiding nemen over hun werkzaamheden (zie Bijlage 1). Zo spreken ze zelf over: 'Het zorglandschap van de toekomst vraagt een nieuwe *mindset* van onze zorgprofessionals'. De reden waarom Gelre Ziekenhuizen deze strategie heeft ontwikkeld komt voort uit het feit, zoals zij zelf schrijven, dat 'De zorg in Nederland gaat de komende jaren een transitie doormaken. Gelre Ziekenhuizen transformeert mee en heeft daarbij de hulp van onze medewerkers nodig. (...) Dat betekent dat wij ervoor moeten zorgen dat zij het beste uit zichzelf kunnen halen om aan die verwachting te kunnen voldoen'. Een voorbeeld hiervan is dat "rollen en taken veranderen, bijvoorbeeld door het verplaatsen van zorg en door de toename van digitale mogelijkheden". Hierbij is het Gelre Ziekenhuis nog zoekende welke instrumenten daar het beste voor gebruikt kunnen worden.

Binnen Gelre Ziekenhuizen leeft de vraag hoe adaptief vermogen en persoonlijk leiderschap gecreëerd en gestimuleerd kan worden door de HRM-afdeling bij de medewerkers van het ziekenhuis. Het JD-R Model, zoals hierboven beschreven, zou hier een antwoord op kunnen geven (Van den Heuvel et al., 2010). De vier categorieën van de energiebronnen en werkeisen uit het JD-R Model zullen dan ook afzonderlijk bevraagd worden om uit te zoeken hoe het JD-R Model een positieve invloed kan hebben op het adaptieve vermogen van medewerkers. De doelstelling van dit onderzoek is om uit te zoeken hoe energiebronnen bij kunnen dragen aan het ontwikkelen van het adaptief vermogen van medische medewerkers, ten einde de HRM-afdeling van Gelre Ziekenhuizen te kunnen adviseren. In deze masterthesis zal daarom de vraag centraal staan:

'Hoe kunnen energiebronnen binnen Gelre Ziekenhuizen bijdragen aan de ontwikkeling van het adaptief vermogen van de medische medewerkers in Gelre Ziekenhuizen?'

Om deze vraag te beantwoorden zijn er een aantal deelvragen die eerst beantwoord moeten worden. Dit zijn:

1. Wat is adaptief vermogen?
2. Welke energiebronnen vallen onder het JD-R Model?
3. Wat is er in de literatuur bekend over de relatie tussen energiebronnen en adaptief vermogen?
4. Welke energiebronnen zijn er in Gelre Ziekenhuizen aanwezig?
5. Hoe is het gesteld met het adaptief vermogen van de medische medewerkers in Gelre Ziekenhuizen?
6. Hoe kunnen de aanwezige energiebronnen bijdragen aan de ontwikkeling van het adaptief vermogen van de medische medewerkers in Gelre Ziekenhuizen?

## 1.5 Aanpak onderzoek

Dit onderzoek is kwalitatief van aard en heeft betrekking op een enkele case. Kwalitatief onderzoek kan een zinvolle bijdrage leveren door een verklaring te geven over het ontstaan van adaptief vermogen vanuit het perspectief van de medewerker. De keuze voor kwalitatief onderzoek is gebaseerd op het feit dat de invloed van de werkomgeving op het adaptief vermogen van medewerkers nog niet grondig onderzocht is en de resultaten uit verschillende studies elkaar tegenspreken (O'Connell, 2008; Jundt et al., 2015). Door kwalitatief onderzoek kan duidelijk worden hoe de energiebronnen het adaptief vermogen van medewerkers beïnvloed, waardoor de invloed van de werkomgeving duidelijker wordt. Daarnaast zorgt kwalitatief onderzoek ervoor dat de beweegredenen van werknemers beter worden blootgelegd (Boeije, 2016). Zeker bij een concept als adaptief vermogen en het JD-R Model, waarin de beleving van de medewerkers omtrent energiebronnen en werkeisen een rol speelt, levert kwalitatief onderzoek meer inzicht (Van der Velde, Jansen, & Dijkers, 2016). Daarnaast kan kwalitatief onderzoek bijdragen aan de verklaringen waarom medewerkers vinden dat ze over adaptief vermogen beschikken (Boeije, 2016). Deze verklaring ontbreekt grotendeels bij kwantitatief onderzoek.

Om de hoofdvraag te beantwoorden zullen vijf leidinggevenden en elf medewerkers van de afdelingen poli's Zutphen, Oogheelkunde, Spoedeisende Hulp (SEH), verloskunde & poli interne geneeskunde van Gelre Ziekenhuizen geïnterviewd worden over het concept adaptief vermogen. Hierin zal worden ingegaan op hoe ze omgaan met veranderingen, de noodzakelijkheid van adaptief vermogen in hun werk en op welke wijze ze gestimuleerd kunnen worden om adaptief vermogen te ontwikkelen. Deze interviews zullen individueel plaatsvinden. Voor de interviews zal onder andere gebruik gemaakt worden van theoretische inzichten uit de HRM-literatuur zoals Forrier & Sels (2003), O'Connell, McNeely, & Hall (2008), Jundt et al. (2015) en literatuur over het JD-R Model.

## 1.6 Relevantie onderzoek naar adaptief vermogen in de ziekenhuiscontext

### 1.6.1 Maatschappelijke relevantie

De reden dat adaptief vermogen zo belangrijk is in de ziekenhuiscontext in Nederland is drieledig. Ten eerste de demografische trends. De verwachting voor de komende jaren is dat het aantal zieken en het aantal chronisch zieken alleen maar zal toenemen, maar dat er ook sprake blijft van arbeidskrapte in de zorgsector (VTV, 2018). De populatie in Nederland is aan het vergrijzen en de verwachting is dat in 2050 het aantal ouderen in Nederland meer dan 50% bedraagt (OECD, 2014). Om deze oudere populatie nog pensioen te kunnen blijven bieden, zal de pensioenleeftijd omhoog moeten en zullen mensen langer door moeten blijven werken. Tevens wordt de levensverwachting steeds hoger (OECD, 2014). Hierdoor komt er een tweezijdige last op de schouders bij ziekenhuizen, want ten eerste zullen ze meer (en complexere) zorg moeten leveren aan een ouder wordende populatie en daarnaast gaat de gemiddelde leeftijd van werknemers in ziekenhuizen omhoog (Van Harten, 2016). Tevens kan de ouder wordende populatie leiden tot een tekort aan personeel, waardoor het behouden van personeel een actueel vraagstuk wordt (Van Harten, 2016). Dit alles draagt eraan bij dat het noodzakelijk wordt voor personeel om up-to-date kennis te behouden en de veranderingen en

ontwikkelingen in het zorglandschap bij te houden (Van Harten, 2016). Ziekenhuizen zullen in de toekomst daardoor het zorgaanbod moeten aanpassen op de veranderende zorgvraag, maar dat kan niet zonder dat de medewerkers van ziekenhuizen zich aanpassen. Hierom is het belangrijk om te onderzoeken of het adaptief vermogen van medewerkers gestimuleerd kan worden om ook de komende jaren de Nederlandse maatschappij van adequate zorg te kunnen blijven voorzien.

Daarnaast moet er niet alleen meer zorg worden geleverd, maar zal deze ook complexer zijn. Dit gaat hand in hand met andere veranderingen in het zorglandschap, namelijk technologisering (Foston, 2018). Technologische innovaties hebben constant invloed op de aard van het werk in de zorgsector, zoals de mogelijkheden van het gebruik van computers, tablets etc. of bijvoorbeeld de invoering van een elektronisch patiëntendossier (Van Harten, 2016). Deze technologische ontwikkelingen beïnvloeden en veranderen het werk en daarom wordt er van medewerkers gevraagd dat zij zich aanpassen (Van Harten, 2016). Adaptief vermogen is bij technologische ontwikkelingen dus ook noodzakelijk.

Als laatste zijn veranderingen in de functies in ziekenhuizen zelf van belang. De verwachting is dat de komende jaren de vraag naar hoger-opgeleide medewerkers zal toenemen en de vraag naar lager-opgeleide medewerkers zal dalen (AZW, 2015). Dit vraagt van medewerkers dat ze zichzelf blijven ontwikkelen en opleiden zodat ze de juiste kennis in huis houden. Zeker ook omdat de zekerheid op de arbeidsmarkt afneemt (Van Harten, 2016). Dus als medewerkers hun baan willen behouden is het inspelen op deze veranderingen noodzakelijk.

### 1.6.2 Praktische relevantie

Dit onderzoek kan voor specifiek Gelre Ziekenhuizen handvatten geven om adaptief vermogen bij medewerkers te creëren. Het bestuur van Gelre Ziekenhuizen heeft de noodzaak uitgesproken van de ontwikkeling van adaptief vermogen van haar medisch medewerkers tussen 2020 – 2025 (Gelre Strategie). Hierin ziet de organisatie dat er veel gevraagd wordt van medewerkers omdat de werkwijze en wellicht de werklocatie en omgeving gaat veranderen. Om deze veranderingen succesvol te laten zijn, heeft het ziekenhuis behoefte aan medewerkers die wendbaar zijn en met deze veranderingen om kunnen gaan. Adaptief vermogen wordt hiervoor als sleutelwoord gezien, waardoor het voor het ziekenhuis relevant is om te weten hoe het adaptief vermogen gestimuleerd kan worden.

Daarnaast wordt *sustainable employability* steeds belangrijker binnen de ziekenhuiscontext (Van Harten, 2016). Aangezien adaptief vermogen gaat over het aanpassingsvermogen van medewerkers aan nieuwe situaties zou adaptief vermogen eraan bij kunnen dragen dat er meer bekend wordt over hoe medewerkers duurzaam inzetbaar blijven voor de organisatie.

### 1.6.3 Wetenschappelijke relevantie

In de wetenschap is adaptief vermogen reeds een bekend concept. Waar er echter nog een gat in de kennis over adaptief vermogen zit is welke sleuteleigenschappen in een organisatie ervoor zorgen dat adaptief vermogen nodig is. Door uitgebreid en diepgaand onderzoek te doen naar adaptief vermogen kan de link met de theorie sterker worden gelegd en kan adaptief vermogen als concept beter begrepen worden (Ployhart & Bliese, 2006).

Naast dat het begrip van adaptief vermogen vergroot kan worden is het ook noodzakelijk dat er gekeken wordt hoe adaptief vermogen gecreëerd kan worden. Op breed gebied is er gekeken welke factoren invloed hebben op adaptief vermogen, maar er is nog geen diepgaand onderzoek gedaan naar welke factoren adaptief vermogen beïnvloeden. Dit onderzoek hoopt bij te dragen aan het hiaat in de kennis over hoe adaptief vermogen gecreëerd wordt. Het is namelijk nog onduidelijk welke onderliggende variabelen invloed hebben op adaptief vermogen (Qin & Nembhard, 2015, p.66; Griffin & Hesketh, 2003, p.72). De auteurs Wei en Lau (2010, p.1504) vragen daarom ook naar verder onderzoek hoe adaptief vermogen gevormd wordt. De factoren van de werkcontext zou daar een van kunnen zijn (Jundt et al., 2015). Door diepgaand, kwalitatief onderzoek naar de contextuele factoren van werk kan er een beter besef ontstaan van de antecedenten die adaptief vermogen beïnvloeden en hoe adaptief vermogen versterkt kan worden onder medewerkers.



Tevens is adaptief vermogen een concept dat per sector anders geduid kan worden. In verschillende contexten, zoals de zorgcontext, is er nog niet veel bekend over verschillen in adaptief vermogen (Van Heck, 2018). Juist de zorgcontext kan een bijdrage leveren aan het begrip van adaptief vermogen omdat het een sector is waar veel veranderingen plaatsvinden. Adaptief vermogen kan een bijdrage leveren aan de prestaties van organisaties in dynamische organisaties (Wei & Lau, 2010). Hierdoor is het interessant om te weten hoe adaptief vermogen specifiek werkt bij organisaties die opereren in de zorgcontext en hoe dit kan bijdragen aan prestaties. Ook zouden er eventuele verschillen naar boven kunnen komen tussen de organisaties binnen de zorgcontext en organisaties buiten de zorgcontext.

## 2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk zal allereerst het concept adaptief vermogen samen met *employability* gedefinieerd worden en zal uiteengezet worden welke definitie gebruikt zal worden in de rest van dit onderzoek. In paragraaf 2.2 wordt het JD-R Model verder uitgelegd en gekoppeld aan adaptief vermogen. In paragraaf 2.3 worden de vier verschillende groepen energiebronnen uit het JD-R Model uitgewerkt en vervolgens worden in paragraaf 2.4 aan de hand van de theorie verwachtingen opgesteld.

### 2.1 Adaptief vermogen

In de inleiding is al begonnen met het uiteenzetten van adaptief vermogen wat wordt gedefinieerd als: 'het vermogen van een individu om zich aan te passen aan dynamische werksituaties' (Hesketh & Neal, 1999 in Charbonnier-Voirin & Roussel, 2012, p.281). Medewerkers kunnen aan de buitenkant laten zien dat ze over adaptief vermogen beschikken door hun gedrag aan te passen aan de behoeften van werksituaties of nieuwe gebeurtenissen (Pulakos et al., 2000). Succesvol adaptief vermogen impliceert dus ook dat medewerkers in staat zijn om efficiënt om te gaan met onzekere en onvoorspelbare werksituaties (Charbonnier-Voirin & Roussel, 2012, p.281). Adaptief vermogen kent een drietal dimensies. Dit zijn het open staan voor veranderingen (Charbonnier-Voirin & Roussel, 2012; Veld et al., 2015; Ployhart & Bliese 2006), initiatief om veranderingen te initiëren door de werknemer (Charbonnier-Voirin & Roussel, 2012; Frese & Fay, 2001; Fugate et al., 2004) en als derde dimensie het mee kunnen bewegen met veranderingen (Charbonnier-Voirin & Roussel, 2012; Jundt et al., 2015).

Naast de definitie van Hesketh & Neal (1999) hebben andere auteurs ook adaptief vermogen gedefinieerd. Ployhart & Bliese (2006) definiëren adaptief vermogen als: 'het individuele vermogen, de vaardigheid, de aanleg, de bereidheid en/of de motivatie om taak-, sociale- en omgevingsfactoren te veranderen of beter passend te maken'. In een ander onderzoek wordt adaptief vermogen gedefinieerd als: '[...] aanpassing aan veranderingen die voorkomen op taakniveau, teamniveau, of organisatieniveau' (Shoss, Witt, & Vera, 2012). Als laatste wordt adaptief vermogen ook omschreven als een persoonlijke kwaliteit die belangrijk is bij het omgaan met ambiguïteit, onzekerheid en stress (O'Connell, et al., 2008).

In dit onderzoek is gekozen om de definities van Ployhart & Bliese (2006), Shoss et al. (2012) en O'Connell et al. (2008) niet te gebruiken. Dit komt omdat deze drie definities allemaal niet zo alomvattend zijn als de dimensie van Hesketh en Neal (1999). De definitie van Shoss et al (2012) richt zich namelijk niet op het initiatief nemen door de medewerker en het open staan voor veranderingen, slechts vooral op de aanleg en het mee kunnen bewegen met veranderingen. De definitie van O'Connell et al. (2008) gaat ook vooral om individuele capaciteiten en niet over het nemen van initiatief of het open staan voor veranderingen. Zij hebben slechts een paar losse werkaspecten opgenomen in de definitie en zich niet gericht op adaptief vermogen als geheel. De definitie van Ployhart & Bliese gebruikt dezelfde dimensies als Hesketh & Neal (1999 in Charbonnier-Voirin & Roussel, 2012) echter ligt bij Ployhart & Bliese de nadruk op het actief inspelen van de individu om zijn eigen omgeving te veranderen en zo beter passend te maken (2006). Hierbij zijn

persoonlijkheidskenmerken en onderlinge persoonlijke verschillen de belangrijkste factoren die invloed hebben (Ployhart & Bliese, 2006). In dit onderzoek wordt er echter gefocust op de rol van de energiebronnen van het JD-R Model op adaptief vermogen en niet op de individuele onderlinge verschillen van de respondenten. Daarom is de definitie van Hesketh & Neal (1999 in Charbonnier-Voirin & Roussel, 2012) gebruikt voor dit onderzoek.

Adaptief vermogen wordt in de literatuur gezien als een onderdeel van een breed onderzoeksgebied wat zich focust op (duurzame) inzetbaarheid van medewerkers (Van Harten, 2016; McQuaid & Lindsay, 2005; De Grip, Van Loo, & Sanders, 2004). Adaptief vermogen wordt namelijk vaak gezien als een dimensie van dit concept *employability*, oftewel inzetbaarheid (Van Harten, 2016). Inzetbaarheid wordt gedefinieerd als de mogelijkheid voor een individu om een baan te krijgen op de interne en/of externe arbeidsmarkt (Forrier & Sels, 2003, p.106). De interne markt is hier het krijgen van een baan bij de huidige werkgever. Hiermee bedoelen de auteurs niet dat inzetbaarheid puur gebaseerd is op de karakteristieken, vaardigheden en bereidheid van een individu, maar juist ook bepaald wordt door contextuele factoren (Forrier & Sels, 2003, p.107). Door McQuaid & Lindsay (2005) is aan de definitie van inzetbaarheid toegevoegd dat werknemers ook hun baan moeten behouden tot het einde van het werkzame leven. Dit houdt ook in dat werknemers werkzaam moeten blijven als er veranderingen in het werk of de werkomgeving worden aangebracht (Gijsbers, Sanders, & Looze, 2016). Echter gaan sommige auteurs verder en definiëren inzetbaarheid breder door er een actieve inbreng van medewerkers bij te betrekken. Volgens hen refereert *employability* naar de capaciteit en de bereidheid van werknemers om aantrekkelijk te blijven voor de arbeidsmarkt, door te reageren en te anticiperen op veranderingen in het werk en de werkomgeving, gefaciliteerd door de human resource instrumenten die beschikbaar worden gesteld (De Grip, Van Loo, & Sanders, 2004, p.216). Inzetbaarheid valt hier dus gedeeltelijk samen met adaptief vermogen. De medewerker staat centraal en moet zelf aantrekkelijk blijven op de arbeidsmarkt door in te spelen op veranderingen in het werk of de werkomgeving, oftewel zich adaptief opstellen.

Zoals McQuaid & Lindsay (2005) al beschrijven is inzetbaarheid belangrijk tot het einde van het werkzame leven. Van Harten (2016) schrijft daarom over het concept *sustainable employability*, oftewel duurzame inzetbaarheid. Zij definieert dit als volgt: 'de mate waarin een medewerker in staat en bereid is om productief te werken tijdens hun carrière' (Van Harten, 2016, p.34). Deze inzetbaarheid tot het einde van de carrière zou bereikt heeft zowel te maken met de werkgever en werknemer. Duurzame inzetbaarheid wordt daarom door Gijsbers, Sanders, & Looze gedefinieerd als: 'een dynamische fit tussen werkgever en werknemer, waarbij werknemers optimaal inzetbaar zijn en blijven ondanks veranderingen in persoon, werk of werkgelegenheid' (2016, p.8). In deze definitie wordt het vermogen om aan te passen direct verbonden met de inzetbaarheid. De term duurzaam houdt in dat een medewerker vanaf de start van zijn/haar loopbaan tot het pensioen inzetbaar dient te zijn (Van Harten, 2016). Adaptief vermogen kan hier een belangrijke rol in spelen, want als medewerkers kunnen inspelen op veranderingen in de organisatie of in de functie, dan blijven ze inzetbaar voor de werkgever. Oftewel, adaptief vermogen kan de inzetbaarheid verhogen (Van Harten, 2016). Inzetbaarheid, adaptief vermogen en duurzame inzetbaarheid zijn zo onlosmakelijk met elkaar verbonden.

In dit onderzoek zal voor adaptief vermogen de definitie van Hesketh & Neal (1999 in Charbonnier-Voirin & Roussell, 2012) gebruikt worden te weten: 'het vermogen van een individu om zich aan te passen aan dynamische werksituaties'. Hier is voor gekozen omdat deze definitie goed past bij de verschillende dimensies van adaptief vermogen waar de veranderingen in de directe omgeving centraal staan. Daarnaast past de definitie bij de definities van (duurzame) inzetbaarheid, waar adaptief vermogen weer een dimensie van is, waar het belangrijk is dat een individu in staat is om zijn/haar werk te behouden. Bovenal past deze definitie bij de strategie van Gelre Ziekenhuizen waarin de veranderende werkomgeving de reden is dat het ziekenhuis zich bezighoudt met adaptief vermogen.

Dat bij Gelre Ziekenhuizen het 'vermogen om zich aan te passen aan dynamische werksituaties' belangrijk is blijkt uit het volgende citaat: 'ook rollen en taken veranderen, bijvoorbeeld door het verplaatsen van zorg en door de toename van digitale mogelijkheden. Wij dagen medewerkers uit verantwoordelijkheid te nemen, buiten hun eigen kaders te denken en te experimenteren' (Gelre Strategie 2020-2025). Hierbij is het belangrijk dat 'de medewerker wordt uitgedaagd na te denken over zijn talenten en ontwikkelingen'. Gelre Ziekenhuizen doet daarmee een beroep op haar werknemers om meer initiatief te nemen. Dit sluit aan bij de literatuur die stelt dat organisaties die worden getekend door dynamisch werk (zoals ziekenhuizen) meer beroep doen op medewerkers om zelf initiatief te nemen en zich te ontwikkelen (Solberg & Dysvik, 2016). Wat Gelre Ziekenhuizen hierbij belangrijk vindt, is leiderschap. 'Leiderschap is een veel breder begrip geworden. Het gaat over leiderschap van leidinggevend, maar ook over persoonlijk leiderschap (regie over eigen handelen) en professioneel leiderschap (want iedereen vervult een vak)'. Van medewerkers wordt daarmee verlangd dat ze actief bijdragen aan een dynamische werkomgeving. In de strategie van Gelre Ziekenhuizen wordt dat als volgt verwoord: 'We vragen naar ideeën van mensen vanuit henzelf als individuele medewerker, maar ook als onderdeel van een team, een afdeling. Overleg met je collega's en kijk wat belangrijk is om je werk goed te kunnen doen'. Hierin is de proactieve houding van medewerkers belangrijk, wat een van de dimensies van adaptief vermogen is. Dit komt terug in de definitie van Hesketh & Neal (1999) die de medewerker centraal zetten. De definitie van adaptief vermogen van Hesketh & Neal (1999) sluit hierdoor direct aan bij de visie van Gelre Ziekenhuizen op wat adaptief vermogen van haar medewerkers zou moeten behelzen.

## 2.2 Het Job Demands-Resources model en adaptief vermogen

Jundt et al (2015) hebben al een literatuurreview geschreven op basis van voorgaande literatuur over welke factoren en dimensies een positieve bijdrage hebben aan adaptief vermogen. Zij laten zien dat motivatie, training & leren, individuele verschillen, cognitieve processen & gedragsstrategieën en werk, taak & contextuele factoren invloed hebben op adaptief vermogen. O'Connell et al. (2008) hebben veel van deze aspecten ook al beschreven in hun model over persoonlijk adaptief vermogen. Echter hebben O'Connell et al. (2008) slechts gefocust op de leidinggevende, persoonlijke controle, communicatie en werkdruk wat een beperkt onderdeel is van 'werk, taak & contextuele factoren'. Door deze onderzoeken wordt het duidelijk dat voor adaptief vermogen er ten eerste veel verschillende factoren belangrijk zijn, maar ook dat er veel individuele verschillen tussen mensen onderling kunnen zitten in mate van adaptief vermogen (Jundt et al., 2015). Individuele verschillen kunnen ervoor zorgen dat mensen zich makkelijker of sneller aanpassen aan veranderingen. Deze verschillen kunnen zitten in persoonlijkheid (Huang, Ryan, Zabel & Palmer, 2014), cognitief vermogen en verschillende persoonlijke doelen (Jundt et al., 2015). Wat Pulakos et al. (2000) ook al constateerden is dat er daarnaast ook verschil zit tussen diverse beroepen. Binnen dit onderzoek zal echter worden ingegaan op wat de organisatie kan bijdragen voor de ontwikkeling van adaptief vermogen van medewerkers. Dit schuilt vooral in de 'werk, taak & contextuele factoren' zoals Jundt et al. (2015) ze hebben beschreven en waarvan is aangetoond dat deze nog weinig zijn onderzocht. Er zal niet verder ingegaan worden op eventuele individuele verschillen tussen mensen en de gevolgen ervan voor adaptief vermogen, aangezien deze al veelvuldig zijn onderzocht (Jundt et al., 2015).

Een theorie die een veel concretere uitwerking geven van wat *job, task & contextual factors* zijn, is het *Job Demands-Resources Model*. Het *Job Demands-Resources Model* (JD-R Model) heeft als belangrijke assumptie dat alle aspecten van de werkomgeving in te delen zijn in twee globale categorieën te weten energiebronnen en werkeisen (Bakker et al., 2003). Onder werkeisen vallen die aspecten die fysieke of psychologische kosten met zich meebrengen, zoals bijvoorbeeld werkstress. Energiebronnen zijn die aspecten die bijdragen aan het behalen van werkdoelen, de werkeisen verminderen of persoonlijke groei stimuleren (Bakker et al., 2003). De assumptie hierbij is dat energiebronnen bijdragen aan de prestatie van de organisatie door het welzijn van werknemers en dat werkeisen een negatief effect hebben op de gezondheid van de medewerker door (in)spanning (Schaufeli & Taris, 2014). Schaufeli & Taris (2014) hebben recentelijk alle eerder onderzochte energiebronnen en werkeisen samengebracht in een overzicht die sinds de introductie van het JD-R model zijn onderzocht door onderzoekers Deze energiebronnen sluiten naadloos aan bij de *job, task & contextual factors* die Jundt et al. (2015) in verband hebben gebracht met adaptief vermogen. Immers, alle losse aspecten die onder de kopjes '*Job, task & contextual factors*' vallen passen allemaal bij de energiebronnen beschreven door Schaufeli & Taris (2014). Hierdoor zullen de job, task en contextual factors van Jundt et al. (2015) meer specifiek worden bekeken en in relatie worden gebracht met adaptief vermogen via het JD-R Model.

Van den Heuvel et al. (2010) hebben reeds aangetoond dat de energiebronnen uit het JD-R Model een positieve invloed hebben op adaptief vermogen. Nadelig is echter dat zij vervolgens niet aantonen hoe deze energiebronnen vervolgens een positieve invloed hebben op adaptief vermogen. Twee theorieën worden echter vaak gebruikt om aan te tonen hoe precies energiebronnen kunnen leiden tot bepaalde attitudes en gedragingen van medewerkers. Dit zijn de *Social Exchange Theorie (SET)* en de *Conservation of Resources Theorie (CRT)*. SET gaat over sociale relaties die bestaan op de werkvloer en een transactioneel karakter hebben, waarbij de ene partij energiebronnen levert aan de ander partij en dat deze energiebronnen op een ander moment worden terugbetaald met (andere) energiebronnen (Cropanzano, Anthony, Daniels, & Hall, 2017). Hierdoor kan er een wederkerig proces ontstaan op de werkvloer waarin medewerkers elkaar steunen (Cropanzano et al., 2017). Op deze wijze zouden medewerkers elkaar kunnen helpen met het omgaan met veranderingen op de werkvloer. *Conservation of Resources theorie (CRT)* gaat erover dat medewerkers last krijgen van stress als ze energiebronnen (dreigen te) verliezen of als ze niet genoeg energiebronnen tot hun beschikking hebben (Hobfoll, 2001). Uit het onderzoek van Hobfoll (2001) blijkt dat het verliezen van energiebronnen kan leiden tot onsuccesvolle adaptie aan veranderingen, terwijl het toekennen van hulpbronnen juist kan leiden tot succesvolle adaptie aan veranderingen, die vervolgens zelf weer nieuwe energiebronnen kunnen voortbrengen (Hobfoll, 2001). Dit komt door het feit dat meer energiebronnen kunnen zorgen voor meer vertrouwen, meer tijd en meer energie voor de medewerker (Hobfoll, 2001). Op deze wijze kunnen energiebronnen dus een toevoeging zijn aan het succesvol aanpassen aan veranderende werksituaties. Aangezien adaptief vermogen belangrijk is voor dynamische werkomgevingen zouden energiebronnen in combinatie met adaptief vermogen een goed inzicht kunnen geven op welke wijze ziekenhuizen invloed kunnen uitoefenen op het adaptief vermogen van hun medewerkers.

### 2.3 Relevante aspecten uit het JD-R Model voor adaptief vermogen

In de visie van Gelre Ziekenhuizen komen factoren terug die ook te vinden zijn in het JD-R Model. Zoals eerder vermeld kunnen de verschillende energiebronnen onderverdeeld worden in vier groepen te weten 'de organisatie in het geheel' (bijvoorbeeld loon, loopbaan mogelijkheden, baan zekerheid), 'interpersoonlijke en sociale relaties' (bijvoorbeeld ondersteuning van leidinggevende en collega's, teamklimaat), 'de organisatie van het werk' (bijvoorbeeld duidelijkheid van de rol, participatie in besluitvorming) en 'het niveau van de taak' (bijvoorbeeld variatie in vaardigheid, taak identiteit, taak significantie, autonomie, feedback op geleverd werk) (Bakker & Demerouti, 2007, pp. 312-313). Deze vier groepen/dimensies en hoe ze gerelateerd zijn aan adaptief vermogen zullen hieronder nader worden besproken.

## De organisatie in het geheel

Allereerst de dimensie 'de organisatie in het geheel'. Hierbij gaat het met name om energiebronnen die van bovenaf door de organisatie worden bepaald en opgelegd. De energiebronnen passend bij deze dimensie en die bij benadering in de literatuur worden genoemd in relatie tot adaptief vermogen zijn de ervaren steun vanuit de organisatie (*Perceived Organizational Support (POS)*) (Edwards, 2009), aangeboden loopbaanmogelijkheden door de organisatie (Van Harten, 2016) en communicatie vanuit de organisatie (O'Connell et al., 2008). Deze energiebronnen dragen allemaal bij aan de ontwikkeling en voorbereiding van een individu waardoor hij/zij beter voorbereid zou kunnen zijn op veranderingen.

POS is de mate waarin een medewerker het gevoel heeft dat de organisatie hem/haar steunt en om zijn/haar welzijn geeft wat kan bijdragen aan het psychisch welzijn van medewerkers (Edwards, 2009). Dit kan er vervolgens toe leiden dat medewerkers beter om kunnen gaan met veranderingen (Jimmieson, Terry, & Callan, 2004). Dit komt door het fenomeen van Conservation of Resources Theory (CRT), waarbij de ervaren steun van de organisatie ervoor zorgt dat medewerkers meer in zichzelf gaan geloven (Jimmieson et al., 2004). Door dit zelfvertrouwen (self-efficacy) van de medewerker is de medewerker in staat om zijn energiebronnen zoals tijd en energie beter te benutten (Hobfoll, 2001).

Het aanbieden van loopbaanmogelijkheden kan tevens invloed hebben op adaptief vermogen. Het feit dat werkgevers investeren in loopbaanmogelijkheden kan een indirect positief effect hebben op het adaptief vermogen van medewerkers (Van Harten, 2016) omdat medewerkers meer scholingsmogelijkheden krijgen en hun kennis door trainingen kunnen uitbreiden. Hierdoor kunnen ze beter omgaan met (voor hen) nieuwe situaties (Van Harten, 2016). Dit sluit aan bij de COR theorie, waarbij nieuwe energiebronnen zoals kennis ervoor kunnen zorgen dat medewerkers beter in staat zijn zich adaptief op te stellen (Hobfoll, 2001). Door de uitbreiding van kennis, bijvoorbeeld op technologisch gebied, kunnen medewerkers beter omgaan met nieuwe systemen en apparaten op de werkvloer waardoor ze efficiënter kunnen werken en daardoor tijd kunnen besparen. Deze tijdsbesparing is een voorbeeld van het verkrijgen en conserveren van energiebronnen. Volgens COR theorie kunnen dit soort energiebronnen eraan bijdragen dat medewerkers succesvoller met veranderingen om kunnen gaan (Hobfoll, 2001).

Als laatste is communicatie vanuit de organisatie belangrijk. Het is gebleken dat adequate informatie ten tijde van organisatieverandering belangrijk is voor medewerkers (Jimmieson et al., 2004). Deze informatie voorziening komt vanuit het management van het ziekenhuis, terwijl de informatie uit de dimensie 'de organisatie van werk' meer gaat over de directe informatie die ziekenhuismedewerkers krijgen vanuit hun direct leidinggevende. Daarnaast zorgt het beschikken over genoeg informatie voor een groter gevoel van competentie voor het omgaan met veranderingen (O'Connell et al., 2008). Oftewel, medewerkers krijgen hierdoor meer vertrouwen in eigen kunnen en zijn ze zelfverzekerder. Goede communicatie kan eraan bijdragen dat medewerkers meer zelfvertrouwen krijgen (O'Connell et al., 2008) en het doel van de veranderingen beter begrijpen (Jimmieson et al., 2004; Griffin, Parker, & Mason, 2010). Deze energiebronnen kunnen volgens de COR theorie ervoor zorgen dat veranderingen succesvoller worden overgenomen door de medewerkers. Deze succesvolle adoptie kan vervolgens meer energiebronnen voortbrengen zoals meer tijd en energie (Hobfoll, 2001).

Samenvattend kan bij deze dimensie 'de organisatie in het geheel' met de hulpbronnen loopbaanmogelijkheden, steun vanuit de organisatie en communicatie eraan bijdragen dat medewerkers meer open staan voor veranderingen en beter mee kunnen bewegen met veranderingen. Dit zijn twee dimensies van adaptief vermogen zoals uiteengezet door Charbonnier-Voirin & Roussel (2012).

### **Interpersoonlijke en sociale relaties**

‘Interpersoonlijke en sociale relaties’ gaat juist wel over de werknemer en minder over de overkoepelende organisatie. Bij deze dimensie komen ‘de contacten op de werkvloer’ (AbuAlRub, 2004), ‘de mate waarin collega’s elkaar steunen’ (O’Connell et al., 2008), ofwel sociale steun, en ‘de rol van de leidinggevende’ (Jundt et al., 2015) veelvuldig voor in de literatuur. Deze worden ook in relatie gebracht met adaptief vermogen.

De sociale contacten op de werkvloer zorgen ervoor dat medewerkers meer werkplezier hebben en betere prestaties leveren (AbuAlRub, 2004). Hierdoor zullen medewerkers nieuwe werksituaties samen uitzoeken volgens de Social Exchange Theory (SET) en elkaar ondersteunen door hulpbronnen uit te wisselen (Cropanzo et al., 2017). Dit kan eraan bijdragen dat medewerkers de veranderingen beter aankunnen. De ondersteuning van collega’s, of sociale steun, is daarmee relevant voor het omgaan met veranderingen. Sociale steun wordt gezien als hulpvolle sociale interacties tijdens werk. Deze sociale steun kan een individu actief ondersteunen bij het omgaan met veranderingen (O’Connell et al., 2008). Door de energiebron sociale steun willen collega’s elkaar helpen op de werkvloer door bijvoorbeeld ook andere energiebronnen uit te wisselen. Deze uitwisseling van energiebronnen onderling past bij de SET, wat ervoor kan zorgen dat medewerkers meer tijd en ruimte (energiebronnen) overhouden (Hobfoll, 2001).

De rol van de leidinggevende is daarnaast ook een belangrijke spil omdat de leidinggevende degene is die direct in contact staat met de werknemer. Medewerkers die een leidinggevende hebben die ondersteuning biedt en een duidelijke visie heeft op verandering laten meer adaptief vermogen zien (Jundt et al., 2015). Dit komt doordat een leider met een visie een duidelijk toekomstplan met een doel heeft waardoor medewerkers vertrouwen krijgen in de verandering en daardoor open staan voor deze verandering (Griffin, Parker & Mason, 2010). Doordat de medewerker een visie heeft krijgen medewerkers vertrouwen in de verandering, wat leidt tot een succesvollere adaptatie van de verandering (Hobfoll, 2001). Hierin wordt duidelijk dat het aanbieden van energiebronnen (duidelijke visie) ertoe leidt dat medewerkers daardoor andere energiebronnen voortbrengen (zelfvertrouwen) en hierdoor beter met veranderingen om kunnen gaan, zoals de COR theorie beschrijft (Hobfoll, 2001).

Samenvattend kunnen bij interpersoonlijke en sociale relaties dus met de energiebronnen sociale ondersteuning en visie van de leidinggevende eraan bijdragen dat medewerkers open staan voor veranderingen en ook kunnen omgaan met veranderingen. Dit zijn twee dimensies van adaptief vermogen zoals uiteengezet door Charbonnier-Voirin & Roussel (2012).

### **De organisatie van werk**

Bij de dimensie ‘de organisatie van het werk’ ligt er weer een grotere verantwoordelijkheid bij de organisatie en de leidinggevende. Bij deze dimensie komen de volgende energiebronnen vanuit de literatuur naar voren: het beschikken over genoeg informatie (O’Connell et al., 2008; Jimmieson et al., 2004), het beschikken over de juiste kennis (Jundt et al., 2015) en participatie in besluitvoering (Gomez & Rosen, 2001).

Het beschikken over genoeg informatie kan medewerkers het gevoel geven dat ze goed genoeg geïnformeerd zijn over cruciale aspecten van hun werkzaamheden. Ook krijgen ze hierdoor het gevoel over de juiste informatie te beschikken waardoor ze zich meer competent voelen om met veranderingen om te gaan (O’Connell et al., 2008) en begrijpen medewerkers het doel van de verandering (Jimmieson et al., 2004). De informatie is dus voor de medewerkers, maar deze ontvangen ze van een leidinggevende of de organisatie, die hier direct invloed op uit kan oefenen. Dit informatie uitwisselen zorgt voor vertrouwen tussen medewerker en leidinggevende, wat een belangrijke voorwaarde is voor de medewerker om de verandering te accepteren (Neves & Caetano, 2006). Dit sluit aan bij de SET die aangeeft dat informatie uitwisselen tussen leidinggevende en medewerker de vertrouwensband versterkt (Cropanzo & Mitchell, 2005). Door de informatie en het vertrouwen in de leidinggevende zullen medewerkers meer open staan voor de veranderingen (Jimmieson et al., 2004).

Tevens is kennis een belangrijk aspect. Meer kennis door trainingen binnen het werkveld kan door medewerkers gebruikt worden om met onverwachte of nieuwe situaties om te gaan (Jundt et al., 2015). De aanname is dat medewerkers die meer kennis hebben, deze kennis in kunnen zetten om efficiënt te werken in een veranderende omgeving (Jundt et al., 2015). Kennis komt met name tot stand door trainingen, die de organisatie aan kan bieden aan haar medewerkers. Door een energiebron (kennis) aan medewerkers aan te bieden, bijvoorbeeld in het omgaan met nieuwe technologieën komt er een nieuwe energiebron vrij (tijd) doordat medewerkers efficiënter werken door de toepassing van deze nieuwe technologie. Oftewel, door kennis kunnen medewerkers beter omgaan met (technologische) verandering, waardoor er nieuwe energiebronnen voor de medewerker vrijkomen, zoals volledig in lijn is met de COR theorie (Hobfoll, 2001).

Ten derde het meedenken in besluitvoering. Meedenken in besluitvoering versterkt het vertrouwen van de medewerker in de manager en zorgt voor meer autonomie en verantwoordelijkheidsgevoel bij de medewerker (Gomez en Rosen, 2001). Zo heeft een medewerker invloed op zijn/haar werk(zaamheden) en daarmee op hoe er ingespeeld wordt op veranderingen. Ook kan de medewerker hierdoor veranderingen initiëren bij de leidinggevende. Vanuit de SET blijkt dat het uitwisselen van informatie en het betrekken van de medewerker ervoor kan zorgen dat medewerkers het gevoel hebben dat ze controle kunnen uitoefenen over de veranderingen op de werkvloer. Dit zorgt ervoor dat een verandering makkelijker geïmplementeerd kan worden omdat medewerkers hierdoor makkelijker open staan voor de verandering (Neves & Caetano, 2006).

Samenvattend gaat het bij deze dimensie van de organisatie van werk met name om hoe de medewerkers aan hun informatie komen, hoe ze betrokken worden bij de werkprocessen en hoe het werk wordt ingevuld. Deze energiebronnen dragen bij aan het open staan voor verandering, het beter om kunnen gaan met veranderingen en het initiëren van veranderingen Dit zijn alle drie dimensies van adaptief vermogen zoals beschreven door Charbonnier-Voirin & Roussel (2012).

### **Het niveau van de taak**

De laatste dimensie is 'het niveau van de taak'. Hierbij gaat het niet om moeilijkheidsgraad, maar meer om de indeling van het werk. Autonomie (Clark, 2001; O'Connell et al., 2008; Neves & Caetano, 2006), feedback (Bakker & Demerouti, 2007; Van Harten, 2016) en variatie in het werk (Van Harten, 2016; O'Connell et al., 2008; Ployhart & Bliese, 2006) zijn aspecten die daarbij vaak worden genoemd en door deze auteurs worden gekoppeld aan adaptief vermogen.

Autonomie is het vermogen om zelf te bepalen wanneer, waar en hoe het werk wordt uitgevoerd (Clark, 2001). Dit heeft te maken met een mate van controle. Autonomie zorgt ervoor dat medewerkers zelf hun tijd en taken kunnen invullen zonder top-down gecommandeerd te worden, wat het adaptief vermogen kan vergroten (O'Connell et al., 2008) doordat medewerkers zelf invloed uitoefenen op hoe ze omgaan met veranderingen en nieuwe werksituaties. Wanneer medewerkers een mate van controle ervaren geloven ze dat de uitkomst van de verandering voorspelbaarder is, waardoor ze zich hierbij meer comfortabel voelen en meer open staan voor deze verandering (Neves & Caetano, 2006). Voordat medewerkers controle ervaren over de situatie moet er eerst vertrouwen vanuit de organisatie zijn. Dit is in lijn met SET (Neves & Caetano, 2006), waarbij het uitwisselen van energiebronnen door de organisatie (zoals vertrouwen en ruimte) ervoor zorgt dat de medewerker het gevoel van controle over de situatie gaat ervaren. Vervolgens gaat de medewerker energiebronnen aan de organisatie teruggeven (zoals tijd/energie).

Feedback kan ook invloed hebben op het vermogen om mee te kunnen met veranderingen. Feedback zorgt ervoor dat medewerkers leren en hun competenties vergroten (Bakker & Demerouti, 2007) en krijgen medewerkers meer vertrouwen in hun eigen kunnen (Van Harten, 2016). Hierdoor hebben medewerkers meer zelfvertrouwen in het werk wat ze doen. Volgens de COR theorie (Hobfoll, 2001) leidt dit ertoe dat medewerkers zich beter aan kunnen passen aan nieuwe situaties omdat ze het gevoel hebben de verandering aan te kunnen.

Door variatie in het werk staan medewerkers meer open voor veranderingen (Van Harten, 2016). Dit kan komen omdat medewerkers gewend zijn aan verschillende taken en daardoor minder moeite hebben als de werksituatie verandert. Daarnaast, doordat de taken van medewerkers af en toe veranderen, doen medewerkers meer kennis en ervaring op met ander werk wat adaptief vermogen kan stimuleren doordat medewerkers meer open staan voor nieuwe werksituaties (O'Connell et al., 2008; Ployhart & Bliese, 2006). Tevens zorgt een gevarieerd takenpakket ervoor dat medewerkers positief gecorreleerd is aan de ontwikkeling van competenties (Van Harten, 2016). Hierdoor zou, volgens de COR theorie, de ontwikkeling van competenties ervoor kunnen zorgen dat medewerkers beter in staat zijn om met veranderingen op te kunnen gaan (Hobfoll, 2001).

Samenvattend kunnen binnen 'het niveau van de taak' de energiebronnen autonomie, feedback en variatie in het takenpakket bijdragen aan het open staan voor veranderingen en het initiëren van veranderingen. Dit zijn twee dimensies van adaptief vermogen zoals beschreven door Charbonnier-Voirin & Roussel (2012).

## 2.4 Contextualisatie en verwachtingen

In de paragraaf hiervoor is uiteengezet hoe de dimensies binnen het JD-R Model te koppelen zijn aan adaptief vermogen. In deze paragraaf zal nader worden ingegaan op de toekomstige veranderingen binnen de ziekenhuiscontext. Daarnaast zal worden gekeken hoe en in hoeverre ziekenhuismedewerkers de besproken energiebronnen ervaren. Aan de hand van deze twee zaken zal worden gekeken hoe de verschillende dimensies van zich verhouden ten opzichte van adaptief vermogen.

Binnen de zorgcontext worden grote veranderingen verwacht. De populatie van Nederland wordt steeds ouder en heeft daardoor langer en meer zorg nodig. Deze oudere populatie zal steeds meer te maken krijgen met complexere ziektes, waardoor de zorg ook complexer wordt. Deze complexere zorg vereist bijgehouden expertises en meer communicatie en samenwerking met zorgspecialisten (Van Harten, 2016). Ook worden er steeds meer technologische innovaties verwacht waar nieuwe kennis voor nodig is en die de rol van artsen en verpleegkundigen doet veranderen (Van Berkel et al., 2018; Van Harten, 2016). Een derde verwachte trend is dat zorgorganisaties steeds meer gaan samenwerken en dat ziekenhuizen kleiner worden. Dit zal er waarschijnlijk voor zorgen dat ziekenhuispersoneel ook buiten de muren van het ziekenhuis en dichterbij de patiënt thuis ingezet zal worden (Van Berkel et al., 2018). Al deze zaken hebben invloed op de manier waarop medewerkers binnen de ziekenhuiscontext zijn taken uitvoert en vraagt daarom ook om een aanpassing van de medewerker zelf, ofwel om adaptief vermogen.

Om te kijken hoe medewerkers goed met deze veranderingen om kunnen gaan moeten we terug naar de vier dimensies van energiebronnen voor medewerkers. Van den Heuvel en collega's (2010) hebben immers aangetoond dat energiebronnen kunnen helpen om het adaptief vermogen te versterken. Binnen de dimensie 'de organisatie in het geheel' blijkt dat medewerkers binnen de Nederlandse ziekenhuizen niet veel loopbaanmogelijkheden of steun vanuit de organisatie ondervinden. Medewerkers ervaren daarnaast niet genoeg ondersteuning vanuit het ziekenhuis voor loopbaanondersteuning of trainingsmogelijkheden, vaak door een gebrek aan financiële middelen (Van Harten, 2016). Als er echter gekeken wordt naar de voorspelde veranderingen in het zorglandschap dan is het mogelijk dat de ondersteuning vanuit het ziekenhuis belangrijker wordt, zeker als er een nieuwe rol van de medewerkers wordt verwacht.

Bij de dimensie van 'interpersoonlijke en sociale relaties', waarin contacten en steun op de werkvloer en de rol van de leidinggevende centraal staan, blijkt dat in de Nederlandse ziekenhuizen de sociale steun als hoog wordt ervaren (Van den Broeck et al., 2017). Ook blijkt dat steun van leidinggevende ertoe kan bijdragen dat het welzijn van medewerkers verbeterd wordt (Van Harten, 2016). In andere ziekenhuizen blijkt dat de relatie op de werkvloer met collega's onderling één van de belangrijkste aspecten is voor medewerkers voor werkplezier en is het belangrijk bij de preventie



van burn-out (McNeese-Smith, 1999; Van den Broeck et al., 2017). Aangezien sociale steun veel wordt ervaren door medewerkers en als een belangrijk aspect op de werkvloer gezien wordt, is het aannemelijk dat medewerkers deze dimensie ook belangrijk vinden voor het omgaan met veranderingen. Als er gekeken wordt naar de toekomstige veranderingen waarin er meer samengewerkt dient te worden met zorgorganisaties en zorgspecialisten en dat de ziekenhuizen kleiner worden, kan sociale steun daarin een rol spelen aangezien er met veel verschillende instanties samengewerkt dient te worden. Dit vraagt om een goede coördinatie van de leidinggevende om de medewerkers goed aan te sturen en tevens goede onderlinge samenwerking tussen collega's.

Binnen de dimensie 'de organisatie van werk' staan beschikken over kennis, beschikken over genoeg informatie en participatie in de besluitvoering centraal. Binnen de ziekenhuissector ervaren medewerkers dat ze kunnen meedenken in besluitvorming (Van de Voorde, Veld, & Veldhoven, 2016; Van Wingerden, Bakker, & Derks, 2016). Ook kunnen medewerkers zelf aspecten in hun werk aanpassen zodat ze meer energiebronnen tot hun beschikking krijgen (Van Wingerden et al., 2016). In hoeverre medewerkers het gevoel hebben over genoeg informatie en kennis te beschikken is niet eerder onderzocht. Echter blijkt uit eerdere onderzoeken wel dat het verkrijgen van nieuwe kennis als belangrijk wordt gezien (Van Harten, 2016; Gordon et al., 2015a; Gordon et al., 2015b; Van Wingerden et al., 2016). De verwachtingen voor de toekomst zijn ook dat medewerkers veel meer up to date kennis dienen te hebben over bijvoorbeeld alle technologische veranderingen. Tevens dient een medewerker meer kennis te hebben als de zorgvraag complexer wordt. Om goed mee te kunnen met de veranderingen zou kennis dus een belangrijke component kunnen zijn evenals informatie over de komende veranderingen. Aangezien medewerkers nu al mee kunnen denken in besluitvoering is het aannemelijk dat ze ook willen meedenken in hoe de toekomstige veranderingen aangepakt gaan worden. Aangezien de dimensie 'de organisatie van werk' als enige alle drie de dimensies van adaptief vermogen weet te koppelen is het aannemelijk dat deze dimensie het meest belangrijk is voor de medewerkers binnen het ziekenhuis om adaptief vermogen te versterken.

De laatste dimensie is 'het niveau van de taak'. Hierin zijn autonomie, feedback en variatie in het takenpakket de belangrijkste energiebronnen. Binnen de Nederlandse ziekenhuis context blijkt dat feedback en variatie in het takenpakket wel ervaren worden, maar niet in hoge mate aanwezig zijn (Gordon et al., 2015b; Van de Voorde et al., 2016). Autonomie wordt daarentegen wel in hogere mate ervaren door ziekenhuismedewerkers (Van den Broeck et al., 2017; Van Harten, 2016). Bij het omgaan met toekomstige veranderingen zal de variatie in het takenpakket waarschijnlijk toenemen als medewerkers buiten het ziekenhuis moeten gaan werken. Daarmee wordt ook de autonomie versterkt. Aangezien medewerkers nu al autonomie ervaren zal er waarschijnlijk niet meer autonomie nodig zijn om goed om te kunnen gaan met toekomstige veranderingen.

Met deze toekomstige veranderingen in de zorgcontext in het vooruitzicht en de mate waarin de verschillende energiebronnen nu al in de ziekenhuissector aanwezig zijn, komen de volgende verwachtingen naar voren:

- 'De organisatie in het geheel' is belangrijk voor ziekenhuismedewerkers in de zin dat ze steun vanuit de organisatie willen ontvangen (Edwards, 2009). Deze dimensie zal waarschijnlijk adaptief vermogen van medewerkers kunnen ondersteunen door informatievoorziening (Jimmieson et al., 2004) en ontwikkelingsmogelijkheden/loopbaanmogelijkheden (Van Harten, 2016) waardoor medewerkers zich gesteund voelen en zelfverzekerder worden en inherent beter meekunnen met toekomstige veranderingen. Aangezien ziekenhuismedewerkers niet veel ondersteuning ervaren vanuit het ziekenhuis zal deze dimensie wellicht als minder belangrijk worden gezien voor de persoonlijke ontwikkeling van adaptief vermogen.;
- 'Interpersoonlijke en sociale relaties' zullen adaptief vermogen versterken door de focus op het open staan voor veranderingen en het goed om kunnen gaan met veranderingen. Aangezien sociale relaties reeds als een belangrijk aspect worden gezien door ziekenhuismedewerkers (McNeese-Smith, 1999) zal dit ook als een van de belangrijkste aspecten worden gezien om goed om te kunnen gaan met veranderingen.;
- 'De organisatie van het werk' is waarschijnlijk de belangrijkste dimensie vanwege de informatie die aan de medewerker beschikbaar wordt gesteld (O'Connell et al, 2008) en de kennis die nodig is om met de aankomende veranderingen om te gaan (Van Wingerden et al., 2016; Gordon et al, 2015a). Als medewerkers weten dat er veranderingen gaan komen en het doel van de verandering weten dan zijn ze beter bereid om daarop in te spelen (Jimmieson et al., 2004). Ziekenhuismedewerkers ervaren al dat ze mee worden genomen in besluitvorming en willen graag nieuwe kennis vergaren (Van Harten, 2016; Gordon et al., 2015a; Gordon et al., 2015b, Van Wingerden et al., 2016), waardoor het aannemelijk is dat ziekenhuismedewerkers deze dimensie belangrijk vinden. Deze dimensie speelt in op alle drie de facetten van adaptief vermogen.;
- 'Het niveau van de taak' zal inspelen op adaptief vermogen middels een focus op het open staan voor veranderingen en het initiëren van veranderingen (O'Connell et al., 2008; Ployhart & Bliese, 2006; Van Harten, 2016; Bakker & Demerouti, 2007). Doordat autonomie en variatie reeds uitmaken van het werk binnen de ziekenhuiscontext zal het belangrijk zijn dat deze aspecten behouden blijven, maar hoeft hier niet op gefocust te worden om het adaptief vermogen te verbeteren. Ziekenhuismedewerkers ervaren niet veel variatie en feedback (Van de Voorde et al., 2016; Gordon et al., 2015b), waardoor deze dimensie wellicht niet zo belangrijk wordt gevonden door ziekenhuismedewerkers.

## 3. Methode

### 3.1 Manier van onderzoek

Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van deductief, kwalitatief onderzoek en wel van een casestudy. Deductief onderzoek houdt in dat er op basis van bestaande theorie een verwachting wordt opgesteld en deze wordt getoetst aan de hand van zelf verkregen data. Hieruit komen resultaten naar voren die de verwachtingen bevestigen of ontkrachten (Bryman, 2012). Aangezien er al veel geschreven is over adaptief vermogen en het JD-R Model is dit onderzoek gestoeld op deze theorieën en is dit onderzoek deductief van aard. De keuze voor kwalitatief onderzoek is gebaseerd op het feit dat het te onderzoeken concept (invloed werkomgeving op adaptief vermogen) nog niet grondig onderzocht is en de resultaten uit verschillende studies elkaar tegenspreken (O'Connell, 2008; Jundt et al., 2015). Kwalitatief onderzoek kan hier een zinvolle bijdrage in leveren (Boeije, 2016) door een verklaring te geven hoe adaptief vermogen werkt binnen de ziekenhuiscontext. Tevens is het concept van adaptief vermogen een complex concept dat uit vele dimensies bestaat. Om een complex concept (zoals adaptief vermogen) wezenlijk te beïnvloeden kan kwalitatief onderzoek een handige bijdrage zijn (Boeije, 2016). Door kwalitatief onderzoek kunnen namelijk de sociale verschijnselen worden gehoord en verklaard (Boeije, 2016). Daarnaast kan kwalitatief onderzoek bijdragen aan de verklaringen waarom medewerkers wel of geen perceptie hebben van adaptief vermogen, omdat kwalitatief onderzoek dieper ingaat op de achterliggende gedachten en interpretaties van respondenten (Boeije, 2016). Deze verklaring ontbreekt bij kwantitatief onderzoek.

Bij een casestudy wordt de data voor het onderzoek verzameld uit een enkele organisatie (Bryman, 2016), in dit geval Gelre Ziekenhuizen. Het nadeel hiervan is dat het lastig is om uitspraken te doen die van toepassing zijn op de hele sector, aangezien geen andere ziekenhuizen of organisaties in de sector bevraagd zijn.

Dit onderzoek is uitgevoerd door de deelnemers kwalitatief te interviewen aan de hand van een topiclijst. Deze topiclijst geeft richtlijnen aan het interview, zodat elke participant dezelfde topics voorgeschoteld krijgt, maar laat ruimte over om in te gaan op de specifieke situatie van elke participant (Boeije, 2016). Op deze wijze wordt er wel door elke participant antwoord gegeven op elk relevant topic, maar is er ruimte voor verschillen in prioriteit en opvatting over elk topic.

### 3.2 Onderzoeksgroep

Dit masteronderzoek wordt uitgevoerd bij de medewerkers van Gelre Ziekenhuizen in Apeldoorn en Zutphen. Bij Gelre Ziekenhuizen werken op twee locaties in totaal 3694 werknemers. De medische medewerkers hebben allemaal in meer of mindere mate te maken met adaptief vermogen omdat de zorgcontext aan het veranderen is. Het is moeilijk om een minimale vereiste van het aantal respondenten te benoemen om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden (Boeije, 2016). Als richtlijn wordt vaak aangehouden dat er tussen de 15 en 30 respondenten zijn (Boeije, 2016). Aangezien in dit onderzoek zowel leidinggevenden als andere medewerkers worden geïnterviewd zullen er 16 respondenten worden bevraagd. Er wordt expliciet onderscheid gemaakt tussen leidinggevenden en medewerkers om te zien of de behoeftes van deze verschillende functieniveaus hetzelfde is. In dit onderzoek is ervoor gekozen om vijf leidinggevenden te interviewen van verschillende afdelingen en per leidinggevende twee of drie medewerkers die onder hem/haar staan. Hier is voor gekozen om een zo breed mogelijk beeld te krijgen van adaptief vermogen op verschillende afdelingen binnen Gelre Ziekenhuizen. De leidinggevenden van de volgende afdelingen zijn bevraagd: Oogheelkunde, Spoedeisende hulp (SEH), gynaecologie & verloskunde, verschillende poliklinieken en de afdeling interne geneeskunde. Door Gelre Ziekenhuizen is de mogelijkheid geboden om leidinggevenden te benaderen voor dit onderzoek en via de leidinggevenden zijn de medewerkers onder hen benaderd voor dit onderzoek. Voor het werven van respondenten is gebruik gemaakt van de sneeuwballmethode (Boeije, 2016). Dit houdt in dat via de HR-adviseurs van Gelre Ziekenhuizen namen zijn gevraagd van leidinggevende die recent in een verandertraject hebben gezeten. Deze leidinggevenden zijn vervolgens benaderd met de vraag of ze mee wilden werken met dit onderzoek.

Deze leidinggevenden hebben vervolgens zelf twee of drie medewerkers benaderd om mee te werken met het onderzoek, omdat de gegevens van de medewerkers niet gedeeld (mochten) worden. Deze sneeuwbal methode valt onder een opportunistische steekproeftrekking (Boeije, 2016, p.64), maar door deze methode konden er verschillende afdelingen door het hele ziekenhuis worden benaderd waar recent veranderingen hadden plaatsgevonden. Dit zorgde voor een ziekenhuis brede steekproef, waar een aantal afdelingen vrij recent veranderingen hadden meegemaakt. Hierdoor had adaptief vermogen vrij recent een rol gespeeld bij zowel de leidinggevenden als de medewerkers. Dit waren de afdelingen Poliklinische OK, gynaecologie & verloskunde en oogheelkunde. De twee andere afdelingen hadden niet recent te maken gekregen met veranderingen. In dit onderzoek zijn vijf leidinggevenden (of afdelingshoofden) meegenomen en elf medewerkers binnen het ziekenhuis van vijf verschillende afdelingen. Hiervan zijn vier leidinggevenden en tien medewerkers vrouw, één leidinggevende en één medewerker is man.

<b>Respondent:</b>	<b>Functie:</b>	<b>Afdeling:</b>	<b>Geslacht</b>
<b>1</b>	Afdelingshoofd poliklinieken Zutphen	7 verschillende poli's en 2 buitenpoli's waaronder chirurgie,	Vrouw
<b>2</b>	Afdelingshoofd	Polikliniek interne geneeskunde	Vrouw
<b>3</b>	Managementassistent; vakgroep secretaresse	Polikliniek interne geneeskunde	Vrouw
<b>4</b>	Pip (eerste van de medewerkers secretariaat)	Polikliniek interne geneeskunde	Vrouw
<b>5</b>	Doktersassistent; operationeel assistent	Poliklinische OK (Zutphen)	Vrouw
<b>6</b>	Doktersassistent	Poli chirurgie; plastische chirurgie; KMO & Dermatologie (Zutphen)	Vrouw
<b>7</b>	Operationeel assistente & (pip)	Orthopedie, kaakchirurgie & revalidatieartsen (Zutphen)	Vrouw
<b>8</b>	Afdelingshoofd	Gynaecologie & verloskunde	Vrouw
<b>9</b>	Obstetrie verpleegkundige	Verloskunde	Vrouw
<b>10</b>	Planner	Poli verloskunde	Vrouw
<b>11</b>	Afdelingshoofd	SEH	Man
<b>12</b>	Verpleegkundige & operationeel leidinggevende	SEH	Vrouw
<b>13</b>	Verpleegkundige	SEH	Vrouw
<b>14</b>	Medisch secretaresse, Pip & ex-afdelingshoofd	Oogheelkunde	Vrouw
<b>15</b>	Afdelingshoofd	Oogheelkunde	Vrouw
<b>16</b>	Optometrist	Oogheelkunde	Man

Tabel 1: Respondenten onderzoek

### 3.3 Operationalisatie

De kernvariabelen van dit onderzoek zijn de energiebronnen vanuit het JD-R Model en adaptief vermogen. Om te beginnen met adaptief vermogen: adaptief vermogen is het vermogen van een individu om zich aan te passen aan dynamische werksituaties (Hesketh & Neal, 1999 in Charbonnier-Voirin & Roussel, 2012). Het adaptief vermogen legt de focus meer op de medewerker (Jundt et al., 2015). Hierin is een tweetal zaken belangrijk. Allereerst moet de medewerker open staan voor veranderingen (Veld et al., 2015; Ployhart & Bliese, 2006). Ten tweede zal de medewerker zelf initiatief moeten tonen om zo om te kunnen gaan met veranderingen en veranderingen te initiëren (Frese & Fay, 2001; Fugate et al., 2004). Het open staan voor veranderingen en het initiatief nemen zijn de twee dimensies van adaptief vermogen. De laatste dimensie voor adaptief vermogen is of de medewerker mee kan met de veranderingen. Hierbij valt te denken of de medewerker de juiste kennis en vaardigheden bezit om met veranderingen mee te kunnen (Jundt et al., 2015).

Afhankelijke variabele	Definitie	Dimensies	Indicatoren
Adaptief vermogen	“het vermogen van een individu om zich aan te passen aan dynamische werksituaties” (Hesketh & Neal, 1999).	Open staan voor veranderingen	-Staat bereidwillig tegenover veranderingen. -Zet geen hakken in het zand
		Initiatief nemen voor veranderingen	-denkt actief mee over veranderingen (werkgroepen etc.)
		Mee kunnen met veranderingen	-Beschikt over genoeg kennis & Vaardigheden -Beschikt over genoeg informatie

Tabel 2: dimensies en indicatoren adaptief vermogen

De tweede kernvariabele gaat over de energiebronnen uit het JD-R Model. Energiebronnen zijn de aspecten van werk die fysiek, mentaal, sociaal of organisatorisch een bijdrage leveren aan het behalen van werkdoelen, de inspanningen (werkeisen) verminderen of persoonlijke groei stimuleren (Bakker et al., 2004). Deze energiebronnen zijn op te delen in vier dimensies te weten ‘de organisatie in het geheel’ (bijvoorbeeld loon, loopbaan mogelijkheden, baan zekerheid), ‘interpersoonlijke en sociale relaties’ (bijvoorbeeld ondersteuning van leidinggevende en collega’s, teamklimaat), ‘de organisatie van het werk’ (bijvoorbeeld duidelijkheid van de rol, participatie in besluitvorming) en ‘het niveau van de taak’ (bijvoorbeeld variatie in vaardigheid, taak identiteit, taak significantie, autonomie, feedback op geleverd werk) (Bakker & Demerouti, 2006, pp. 312-313). Door de energiebronnen op te delen in vier groepen hoeven niet alle energiebronnen apart onderzocht te worden, maar kan juist gekeken worden op welke wijze de verschillende ‘lagen’ van de energiebronnen invloed uitoefenen op het adaptief vermogen van medewerkers. De indicatoren voor deze vier lagen hebben Bakker & Demerouti (2006) zelf ook opgenomen en staan hieronder (tabel 3) achter de dimensies vermeld. Alle vier de besproken dimensies zullen bevraagd worden aan medewerkers. Op deze wijze worden alle vier de niveaus van energiebronnen besproken. Als laatste zal er nog aan de werknemers gevraagd worden wat zij zelf denken nodig te hebben om hun adaptieve vermogen te versterken. Op deze wijze kan er een link gelegd worden tussen het gepercipieerde adaptief vermogen van medewerkers en de mate waarin zij over energiebronnen beschikken. Op deze wijze kan duidelijk worden welke laag van energiebronnen wellicht een belangrijke bijdrage levert aan het adaptief vermogen van medewerkers. Aan leidinggevende zal specifiek worden gevraagd of ze investeren in veranderbereidheid en het

initiëren van verandering om zo te controleren of dat nog van invloed is op de perceptie van adaptief vermogen van de medewerkers die onder hen werkzaam zijn. De vragen voor de medewerkers en leidinggevende zijn te vinden in de interview guide (respectievelijk bijlage 3 & bijlage 4).

Afhankelijke variabele	Definitie	Dimensies	Indicatoren
Energiebronnen	Energiebronnen zijn de aspecten van werk die fysiek, mentaal, sociaal of organisatorisch een bijdrage leveren aan het behalen van werkdoelen, de inspanningen (Job Demands) verminderen of persoonlijke groei stimuleren (Bakker et al., 2004).	1) De organisatie in het geheel	Salaris, loopbaanmogelijkheden, baanzekerheid, communicatie
		2) De sociale relaties binnen het team	Steun van collega's & leidinggevende, sfeer, sociaal klimaat
		3) De organisatie van het werk	Betrokkenheid bij besluitvoering, informatievoorziening, scholing
		4) Het niveau van de taak	Variatie in de werkzaamheden, autonomie, feedback

Tabel 3: Dimensies en indicatoren energiebronnen

### 3.4 Data-analyse

Nadat de interviews getranscribeerd zijn zullen ze worden gecodeerd. Het coderen is een cruciaal proces omdat daardoor de concepten van adaptief vermogen en de energiebronnen voor dit onderzoek makkelijk terug te vinden zijn in de interviews (Bryman, 2012). Daarnaast zorgt het coderen voor transparantie. Het coderen helpt ook bij het categoriseren van data, namelijk als respondenten over hetzelfde onderwerp zaken constateren dan wordt dit eenvoudig uit de codeboom gehaald (Bryman, 2012). Tevens helpt het coderen bij het bestuderen van de data (Boeije, 2016, p.111). Er zal op twee verschillende wijzen gecodeerd worden, te weten open coderen en axiaal coderen (Boeije, 2016). Het open coderen houdt in dat de transcripties worden opgedeeld in verschillende segmenten, dat is de eerste stap. Daarna zal er axiaal gecodeerd worden dit is het afgrenzen van de verschillende onderwerpen, het bepalen van het hoofdmotief uit de transcripties en vervolgens de data te binden om een antwoord te kunnen formuleren op de hoofdvraag (Boeije, 2016). Vanwege dit codeerproces wordt duidelijk welke respondenten dezelfde energiebronnen als belangrijk aanstippen en is het mogelijk om ook verschillen in respondenten te ontdekken. Hierdoor kan er een antwoord geformuleerd worden op de deelvragen, en zo ook op de centrale vraag van dit onderzoek. Daarnaast draagt het coderen bij aan wat de respondenten belangrijke energiebronnen vonden voor adaptief vermogen en welk onderscheid er is tussen de leidinggevenden en hun medewerkers. Dit is interessant omdat de leidinggevende in zekere zin verantwoordelijk is voor het leveren van energiebronnen. Het coderen zorgt dus voor structuur in de verkregen data en een verduidelijking van alle gegevens.

Uit de codes wordt een codeboom geconstrueerd, deze is te vinden in bijlage 5. In deze codeboom staan de belangrijkste energiebronnen die het vaakst genoemd zijn door de respondenten. Zo ontstaat er een onderscheid in de niet zo relevante en relevante energiebronnen voor adaptief vermogen. Op deze wijze kan gekeken worden welk van de vier dimensies van de energiebronnen het belangrijkste zijn voor de medewerkers. Vervolgens geeft de codeboom ook inzicht in hoe die indicatoren die invloed uitoefenen op adaptief vermogen (Boeije, 2016).

### 3.5 Validiteit en betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van het onderzoek houdt in dat het onderzoek herhaalbaar is en er dezelfde resultaten worden gevonden (Bryman, 2012, p.46). Validiteit gaat over de vraag of er gemeten wordt wat je wilt meten (Bryman, 2012, p.47). Bij validiteit zijn daarnaast nog de interne en de externe validiteit van belang. Interne validiteit draait om het causale verband in een studie (Bryman, 2012, p.47). Leiden de energiebronnen daadwerkelijk tot een toename van adaptief vermogen, of zijn er andere factoren van belang? Externe validiteit richt zich op de vraag of dit onderzoek ook buiten de specifieke onderzoekcontext op dezelfde manier met dezelfde resultaten kan worden uitgevoerd (Bryman, 2012, p.47; Boeije, 2016, p. 66). In het geval van dit onderzoek is dat dus buiten Gelre Ziekenhuizen of zelfs buiten de zorgcontext. Aangezien dit onderzoek kwalitatief van aard is zal er een spanningsveld ontstaan tussen de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek. Kwalitatief onderzoek is flexibel van aard voor de dataverzameling (Boeije, 2016). Die flexibele methoden zorgen ervoor dat de onderzoeker zich beter aan kan passen aan de respondent en daardoor beter kan waarnemen wat er waargenomen moet worden, maar het herhalen van deze meting zal daardoor lastig worden (Boeije, 2016, p.151). Om de validiteit en betrouwbaarheid te bewaren wordt er gebruik gemaakt van triangulatie. Triangulatie houdt in dat er meerdere data verzamelingen worden gedaan vanuit verschillende invalshoeken (Boeije, 2016). Zo wordt er niet alleen data verzameld van medewerkers uit het ziekenhuis, maar ook van mensen met een leidinggevende functie. Ook worden de resultaten die gehaald worden uit de data gekoppeld aan theoretische inzichten van eerder (theoretisch) onderzoek. Op deze wijze ontstaat er een completer en vollediger beeld, wat de validiteit ten goede komt (Boeije, 2016).

De betrouwbaarheid van dit onderzoek blijft gewaarborgd door een duidelijk beeld te geven over hoe het onderzoek is uitgevoerd, hoe respondenten zijn geworven en van welke vraagstelling er gebruik is gemaakt. Aan de werknemers is geprobeerd zoveel mogelijk dezelfde vraagstelling te hanteren om ze zo min mogelijk te sturen. Ook is ze toevertrouwd dat de informatie die ze de onderzoeker geven niet herleidbaar is naar hen als persoon, om zo de mogelijkheid te vergroten dat ze open en eerlijk zijn. Om de kwaliteit van het onderzoek te waarborgen is er ook sprake van *peerfeedback*. Dit houdt in dat een andere onderzoeker het hele onderzoek inclusief methoden en dataverzameling doorneemt en daar feedback op geeft (Boeije, 2016). Hierdoor is het mogelijk dat een onderzoeker met een andere invalshoek naar het onderzoek kijkt en op deze wijze gekleurde en onduidelijke resultaten kan aanstippen. Op deze wijze wordt er gestreefd naar intersubjectiviteit (Boeije, 2016). Een andere kwaliteitscontrole is het feit dat alle resultaten en bevindingen zijn gevonden in empirische waarnemingen die in dit onderzoek staan vermeld. Hierdoor zijn deze bevindingen objectief controleerbaar en gaat het niet om de interpretatie die de onderzoeker heeft (Boeije, 2016).

## 4. Resultaten

In dit resultaten hoofdstuk zullen de antwoorden van de respondenten worden gebruikt om een antwoord te geven op de verschillende deelvragen die in de inleiding zijn vermeld. Tevens zullen de antwoorden worden gekoppeld aan de bevindingen vanuit het theoretisch onderzoek om zo een duidelijk geheel te vormen.

### 4.1 Energiebronnen Gelre Ziekenhuizen

In Gelre Ziekenhuizen zijn vele hulpbronnen die zijn onderzocht in dit onderzoek aanwezig. De vier dimensies van energiebronnen worden bekeken te weten 'de organisatie als geheel', 'interpersoonlijke en sociale relaties', 'de organisatie van werk' en 'het niveau van de taak'.

#### **De organisatie als geheel**

De energiebronnen die binnen de 'de organisatie als geheel' vallen zijn steun vanuit de organisatie, loopbaanmogelijkheden en communicatie door de organisatie. De respondenten denken verschillend over deze energiebronnen. Meer respondenten ervaren niet dat de organisatie als geheel hen ondersteunt (9 respondenten) dan de respondenten die dit wel ervaren (6). Eén respondent ervaart inmiddels verbetering na een wat mindere periode van ondersteuning. Respondenten zelf zeggen hierover:

Respondent 2: *'nou weet je ik ben iemand die vrij zelfstandig werkt gezien de ervaring, dat is natuurlijk ook wel he je brengt je eigen ervaring mee. Maar ik zou het wel heel prettig vinden dat als ik een vraag stel dat ik een antwoord krijg.'*

Respondent 11: *'Vind ik van wel, vind ik van wel. Maar het is natuurlijk altijd van als je achterover, als je zegt ik wil dit en leunt achterover, dan gebeurt er helemaal niks. Dus je zult er zelf wel actief in moeten zijn en ik denk altijd van: lef is in feite een belangrijke factor. Je moet je nek uit durven steken, af en toe eens buiten de lijntjes willen kleuren, dan en dan is het Gelre zeker bereid om daarin te faciliteren.'*

Als het dan gaat over loopbaanmogelijkheden dan zijn de geluiden wat positiever. Twaalf respondenten hebben de ervaring of verwachten dat ze daarin door het ziekenhuis worden begeleid als ze willen kijken naar hoe ze hun loopbaan willen vormgeven. Slechts vier respondenten ervaren daarin geen begeleiding, maar een belangrijke notitie hierbij is ook dat deze respondenten daar veelal niet naar op zoek zijn (3) of beschikken over een tijdelijk contract dat binnenkort afloopt (1). De respondenten zeggen hier zelf over:

Respondent 15: *'Eigenlijk op zich ook wel goed en ook dat heeft te maken, ja, ik heb echt wel het idee dat mijn leidinggevende in mij wil investeren, klinkt zo gek, zo'n modewoord, maar om een voorbeeld te geven ik wilde graag een opleiding gaan doen, daar heb ik uiteraard natuurlijk wel moeten uitleggen waarom ik dat wilde doen maar dat is logisch. Nou en daar heeft hij ook wel, hij zag wel in dat ik met een goed verhaal kwam dus daar wordt door Gelre in geïnvesteerd'*

Respondent 16: *'Uhm, niet. Nee, nee ik heb het zelf ook nooit echt aan de hand gehad moet ik eerlijk zeggen. Ik, zover ik het voor me heb met loopbaanhulp zeg maar, is het op het moment dat je niet lekker op je plek zit, dan schakel je zo iemand in. Ik weet van collega's die dat wel gehad hebben die gezegd hebben ik weet ook niet of dit is wat ik wil doen, en dan ga je dat soort trajecten in, maar voor mij als (functie) zoals ik nu hier werk heb ik daar nooit vraag naar gehad.'*

Als laatste is er nog de communicatie vanuit de organisatie. De organisatie maakt gebruik van intranet, maar dat wordt niet door iedereen gelezen. Daarom zijn twaalf respondenten niet positief over de communicatie vanuit het ziekenhuis en vinden ze dat dit beter kan. Vier respondenten vinden dat ze genoeg informatie krijgen vanuit de organisatie.



Respondent 10: *‘Een stukje communicatie misschien ook wel je krijgt het gewoon meegedeeld van bij wijze van spreken gisteren is het veranderd en morgen moet je er mee werken, dus er zit geen voorbereidingstijd aan vast, het wordt je eigenlijk een beetje zwart wit gezegd door de strot geduwd zeg maar.’*

Respondent 13: *‘Nou, vaak tijd. Als ik mijn dienst begin dan is het niet vanzelfsprekend dat ik daar (intranet) rustig op kan zitten of, nou ja thuis kun je het natuurlijk niet openen dus je moet het op je werk doen. En als er dan tijd is om, of ruimte is zeg maar in de dienst om wat te doen is dat niet mijn eerste keuze om daar dan me op te richten.’*

Over het algemeen wordt er dus wisselend gedacht over de ondersteuning en begeleiding vanuit de organisatie. Hierin zit op het punt van ondersteuning ook duidelijk verschil tussen de leidinggevenden en de medewerkers. Bij de algemene ondersteuning vanuit de organisatie zijn hier beduidend meer leidinggevenden enthousiast over (4 van de 5) dan de medewerkers (2 van de 11). Op het gebied van loopbaanmogelijkheden en communicatie zijn de verschillen niet meer aanwezig tussen medewerkers en leidinggevenden. Duidelijk is in ieder geval dat de energiebronnen uit deze dimensie wel aanwezig zijn binnen het ziekenhuis, alleen niet door iedereen zo worden ervaren.

### **Interpersoonlijke en sociale relaties**

De dimensie van interpersoonlijke en sociale relaties bestaat uit de energiebronnen sociale contacten op de werkvloer, de rol van leidinggevende en sociale steun. Deze energiebronnen zijn heel duidelijk aanwezig binnen Gelre Ziekenhuizen. Alle zestien respondenten zien dat er een goede sfeer hangt en dat er goede sociale contacten op de werkvloer zijn.

Respondent 6: *‘Goed, ja een heel leuk team, heel gezellig. En iedereen die doet alles ook voor elkaar enzovoorts. Nee we zijn niet het moeilijkste team wat er is.’*

Tevens wordt er door alle respondenten aangegeven dat de leidinggevende een ondersteunende rol heeft en dat er vanuit de leidinggevende ook een visie is op eventuele veranderingen op de afdeling.

Respondent 9: *‘Ja volgens mij, er zijn altijd een aantal koplopers daarin, en dat vloeit wel uit want je merkt duidelijk dat daar, dat er ook door een werkgroep al een visie is en dat die ook, dat daar mensen in meegenomen worden en dat erover gesproken wordt. Dus, ja. Ik weet niet of het het gewenste tempo is, maar het is er wel al. Als werkgever wil je natuurlijk altijd veel sneller, maar het heeft tijd nodig.’*

Daarnaast hebben medewerkers ook de ervaring dat er ondersteuning is van collega’s onderling in de uitvoering van de dagelijkse werkzaamheden.

Respondent 3: *‘ja tenminste die ervaring heb ik wel. Ik zit hier op de poli, daarachter zit het callcenter kijk de dames hier zitten aan de balie, dus je hoort natuurlijk van alles voorbijkomen, kijk als het hier in een keer heel erg druk is, kijk nu zit er een persoon zit daar, stel dat er in een keer 10 patiënten voor de balie staan dan hebben ze een belletje en drukken ze op dat belletje en komt er meteen iemand van achter meehelpen. Dus ondersteuning is zeker heel goed.’*

Hierin wordt ook gezien dat de sociale interacties de medewerkers ondersteunen in de dagelijkse werkzaamheden, wat goed aansluit op de literatuur (O’Connell, 2008). In de antwoorden van de respondenten wordt ook duidelijk dat er geen verschil bestaat tussen hoe leidinggevenden naar hun team kijken en hoe de medewerkers zelf hun team ervaren, iedereen was positief over zijn/haar team. Uiteraard zijn er soms wel wat spanningen af en toe, maar over het algemeen is de relatie onderling goed. Hieruit blijkt dat deze dimensie van energiebronnen in het ziekenhuis in behoorlijke mate aanwezig is, alle 16 respondenten waren positief over en herkenden de energiebronnen in hun werk.

## **De organisatie van werk**

Binnen de organisatie van werk gaat het vooral om informatievoorziening, scholing en de betrokkenheid bij besluitvoering. Binnen deze dimensie is wel weer duidelijk een verschil te zien bij de leidinggevenden en de medewerkers, maar slechts op het gebied van betrokkenheid bij besluitvoering. Hierin zijn de leidinggevenden positiever dan de medewerkers zelf. De leidinggevenden en medewerkers ervaren wel beiden dat er genoeg informatie voor handen is voor de medewerkers om hun dagelijkse werkzaamheden uit te voeren. Alle medewerkers zelf vinden ook dat ze over genoeg kennis en scholing beschikken.

*Respondent 13: 'Ja nou ik denk dat ik dat wel beheers. Dat ik genoeg informatie heb, wat ik belangrijk vind is dat ik weet als ik het niet heb waar ik het kan vinden. Als je het dan hebt over de kleine afdelingsgebonden regeltjes zeg maar die vaak nergens beschreven staan, of slecht te vinden zijn, dat duurt wel eventjes, maar de protocollen waar iedereen landelijk mee werkt en de richtlijnen enzo dat is gewoon, dat wordt op dag 1 al getoond en dat is gewoon te vinden voor iedereen. Dus ik denk dat die informatie er wel is.'*

De leidinggevenden vinden ook dat medewerkers worden betrokken bij besluitvoering. Hierin zijn de leidinggevenden wel open door te zeggen dat medewerkers niet bij alle beslissingen worden betrokken. Dit komt, volgens alle vijf de leidinggevenden, doordat er soms ook gewoon wat besloten moet worden op korte termijn of over kleine zaken. Echter slechts zeven medewerkers ervaren dat ze worden meegenomen in besluitvoering. Een toevoeging is dat ook maar één medewerker ervaart dat ze nooit wordt meegenomen en drie respondenten ervaren dat er wel naar hun mening wordt gevraagd maar ze geen invloed hebben op beslissingen die worden genomen, of slechts pas op het eind.

*Respondent 1: 'Soms wel soms niet, dat ligt er een beetje aan waar het over gaat. Ik hou er altijd wel van om heel duidelijk af te kaderen van dit is een onderwerp waarin iedereen mee mag praten en dit is een onderwerp ja jongens daar is gewoon ja of nee op gezegd, daar kunnen we verder niets mee. Dus daar gaan we ook niet over discussiëren want het is een gegeven.'*

*Respondent 7: 'Nee, nee volgens mij niet. Dat zijn van die dingen die veranderen en daar worden wij van op de hoogte gebracht maar of wij dan ook echt, nee. Dat gaat natuurlijk, ja (leidinggevende) zal daar natuurlijk wel in meegenomen worden, maar wij op de poli als medewerkers?'*

Ook de energiebronnen van deze dimensie zijn dus aanwezig binnen de organisatie. Bij het meenemen in de besluitvoering zijn de leidinggevenden positiever over het meenemen van medewerkers in besluitvoering dan de medewerkers zelf. De medewerkers zelf ervaren deze energiebron minder dan de leidinggevenden.

## **Het niveau van de taak**

Bij het niveau van de taak gaat het vooral over feedback, autonomie en variatie in het takenpakket. Hierin zitten bij werknemers onderling vooral verschillen bij de aspecten van autonomie en variatie. Feedback kan en wordt in elk team wel gegeven, ook richting en vanuit de leidinggevenden. Echter is er binnen elk team ook sprake van het 'achter de rug om praten' over collega's. Oftewel, niet alle feedback over frustraties wordt direct aan collega's gegeven. Hier wordt binnen het ziekenhuis aandacht aan besteed door het geven van trainingen en dat helpt om de 'roddelcultuur' te verminderen.

*Respondent 11: 'Ja, weet je, niets menselijks is ons vreemd, het is natuurlijk toch een beetje zo van dat het lastig feedback geven, we hebben daar meerdere keren tijdens de scholingen, we hebben jaarlijks meerdere afdelingsscholingen, hebben meerdere keren aandacht aan besteed maar het blijkt toch altijd weer dat mensen dat moeilijk vinden, dat ze het makkelijker vinden om met elkaar even over te hebben: heb jij daar ook last van?'*

Respondent 9 (over de feedbacktrainingen): *'Ik bedoel het zal misschien nog niet perfect zijn maar mensen zijn er gewoon meer alert op van nou hoe moet ik het doen en doe ik het en ik ga niet over je zitten lullen, want dan begint er eens een en dan roept er iemand mol! En wat dat betreft het werkt wel ja.'*

Over autonomie zijn medewerkers het niet erg eens. Sommigen vinden namelijk dat ze vast zitten aan de protocollen en regels van het ziekenhuis. Zo vinden drie leidinggevenden dat hun medewerkers autonoom zijn en vinden zeven medewerkers dat ze autonoom zijn in hun functioneren. De andere respondenten vinden dat werk veelal gestandaardiseerd is en dat ze vastzitten aan bepaalde werkwijzen.

Respondent 2: *'Ja, goed. Ja. Nou weet je de autonomie, kijk het werk wordt gewoon naar binnen gegooid he, dat rolt automatisch door de processen op een polikliniek dan zit daar zo'n grote workfloat achter. En de autonomie is in het kiezen wat ze gaan doen. Maar uiteindelijk hebben we met elkaar de taakstelling dat je het pakket moet afronden, dus ja wat is autonomie?'*

Ook al denken de medewerkers verschillend over autonomie, ze zijn het er wel over eens dat ze een gevarieerd takenpakket hebben. Alle 16 respondenten geven aan dat het werk dat ze doen gevarieerd is.

Respondent 16: *'het is zo dat we hebben verschillende onderdelen in ons werk, we doen onderzoeken we doen ondersteuning we doen zelfstandige spreekuren en elk dagdeel doe je eigenlijk wel iets anders en die variëren natuurlijk door de week maar het is nooit zo dat je een dag alleen maar patiënten ziet in hun spreekstoel of alleen maar één soort aandoening ziet, zo is het niet. Daar hebben we behoorlijk wat variatie in.'*

Over het algemeen is er dus wel sprake van energiebronnen op het gebied van 'het niveau van de taak', echter wordt dit door zowel leidinggevenden als werknemers anders gepercipieerd. Zo komt het voor dat op een afdeling waar een leidinggevende veel autonomie ziet, de medewerker juist weinig autonomie ervaart. Op een afdeling waar een leidinggevende weinig ruimte voor autonomie ziet, zien medewerkers soms juist veel autonomie. Dus de meningen van werknemers en leidinggevenden over autonomie verschillen af en toe. Echter zijn de respondenten wel positief over feedback en variatie in het takenpakket. Daarom zijn de energiebronnen binnen deze dimensie ook ruim aanwezig binnen het ziekenhuis.

## 4.2 Adaptief vermogen binnen Gelre Ziekenhuizen

Adaptief vermogen bestaat uit drie dimensies te weten het open staan voor veranderingen, het initiëren van veranderingen en het meekunnen met veranderingen. In de definitie van adaptief vermogen zit het vermogen van medewerkers om te veranderen (Hesketh & Neal, 1999 in Charbonnier-Voirin & Roussell, 2012). Naast de vragen of medewerkers bereid zijn om te veranderen en daar zelf initiatief in nemen, is het belangrijk om te weten of medewerkers het gevoel hebben dat ze mee kunnen komen met veranderingen. Ook de vraag of leidinggevende het gevoel hebben dat medewerkers kunnen meekomen met veranderingen is behandeld.

### **Meekunnen met veranderingen**

Bij het meekunnen met veranderingen staat het beschikken over genoeg kennis en vaardigheden en het beschikken over genoeg informatie centraal. Alle respondenten gaven aan dat ze dachten prima om te kunnen gaan met veranderingen. De leidinggevenden gingen er ook allemaal vanuit dat hun medewerkers mee zouden kunnen komen met veranderingen. Hierbij was er enigszins onderscheid tussen oude en jonge werknemers, maar dat ging vooral over de snelheid en eenvoud waarin medewerkers zich zouden kunnen aanpassen. Wel werden er voorwaarden genoemd om mee te komen in de verandering. Deze voorwaarden hebben allemaal betrekking op bepaalde energiebronnen of werkeisen vanuit het JD-R Model.

Respondent 1: *'Ja, ik denk het wel. Ik denk ieder op zijn eigen niveau, maar ik denk zeker dat als ik aan mijn medewerkers uit kan leggen waarom we iets moeten gaan doen of moeten veranderen, dan denk ik zeker dat dat erin zit. En er zitten ook al heel veel in wat ze zelfstandig al zeg maar veranderen of absorberen of zien van hee we moeten ons aanpassen, ja ja, ja.'*

Respondent 7: *'Ja dat denk ik wel, volgens mij zijn wij heel wat gewend hier met grote veranderingen. Als we er goed op voorbereid worden en ingewerkt worden waar nodig met scholing dan zal dat geen probleem zijn, nee.'*

Respondent 4: *'Als ik het aan de medewerkers zou vragen zouden ze zeggen meer personeel. Dat. Tijd. Tijd en meer personeel. Want ze willen het heel graag, ze willen ook heel graag meedenken over dingen, ze zeiden we hebben geen tijd om mee te denken of ze gunnen zich geen tijd. Ze hebben geen tijd, ze gunnen zich geen tijd. Dus tijd en meer personeel, dat zullen ze geheid roepen.'*

Hieruit blijkt dat medewerkers en leidinggevenden wel vertrouwen hebben in het eigen vermogen voor het omgaan met veranderingen. Hier zijn wel de voorwaarden van tijd en ruimte aan verbonden, als medewerkers namelijk geen tijd krijgen en geen ruimte ervaren om bijvoorbeeld nieuwe werkwijzen te oefenen dan zijn ze minder goed in staat om een verandering van werkwijze ook daadwerkelijk goed te adopteren. Oftewel, het vertrouwen in eigen kunnen voor het omgaan met veranderingen is zeker aanwezig, mits er genoeg tijd en ruimte vrij is voor medewerkers om de verandering daadwerkelijk eigen te maken.

### **Het initiëren van veranderingen**

Een tweede dimensie van adaptief vermogen is het initiatief nemen tot veranderingen. Hierin staat het actief meedenken aan veranderingen voor/op de werkvloer centraal. Gelre Ziekenhuizen doet hier in de strategie van 2020-2025 ook een beroep op. De meeste medewerkers (acht van de elf) zeggen zelf wel initiatief te nemen op de werkvloer. Echter zijn er ook medewerkers (drie respondenten) die zelf niet zo snel initiatief nemen, maar daarbij ook aangeven dat ze daar voor zichzelf wel goede redenen voor hebben. Redenen hiervoor kunnen zijn dat de prioriteit van de medewerker niet bij het werk zelf ligt of dat er onzekerheden zijn over de toekomstige loopbaan van de medewerker binnen het ziekenhuis.

Respondent 3: *'Ja, daar wordt actief naar gevraagd inderdaad. Dat doet (leidinggevende) ook wel goed, ja de een die zegt uit zichzelf niks, die mensen hebben we hier ook. En de ander zegt van alles en die durft ook wat te zeggen, daar wordt ja ik, weet je ik heb niet zo op mijn netvlies van of daar nou heel actief naar gevraagd wordt, maar bij mensen wordt wel om hun inbreng gevraagd, dat zeker.'*

Respondent 9: *'Nou ik denk dat ik er gewoon te kort ben en ik bedoel, om als nieuwkomer te zeggen nou jongens zullen we dit eventjes anders gaan doen en ik blijf ook niet om te zien wat het uitricht dus dat vind ik ook niet mijn. Ik heb wel dingetjes dat je zegt van goh het kan ook anders, dus dat meer aangeven, niet echt dingen op poten zetten.'*

Respondent 10: *'ja, nou... uhm we hebben wel eens een beetje mijn collega en ik als het nou een rustig was en we konden het werk goed aan om wat meer vooruit te kijken weet je wel, wat meer toekomstgericht. Maar op het moment zijn we alleen maar aan het zwemmen om boven te blijven, dan heb je daar geen tijd voor. Dan denk je nou als we maar weer dat weghebben en dat weghebben en vrijdag gaan we dat doen, en dat is eigenlijk wel twee jaar dat we dat zo doen.'*

Alle leidinggevende ondersteunen de werknemers met mogelijkheden om met veranderingen te komen. Ook zien alle medewerkers dat er wel ruimte is om met initiatieven te komen, dus die mogelijkheid is er binnen Gelre Ziekenhuizen wel. Dit is een belangrijke kwestie omdat deze steun van een leidinggevende een relatie kan hebben met het adaptief vermogen van medewerkers. Hierdoor krijgen de medewerkers de ruimte om zelf met initiatieven te komen om hun werkzaamheden aan te passen. Tegelijkertijd wordt duidelijk dat werkeisen (zoals werkdruk) ervoor kunnen zorgen dat medewerkers niet meer de ruimte ervaren om initiatief te nemen om hun werk te veranderen.

### **Open staan voor veranderingen**

Voor adaptief vermogen is het van belang dat de medewerker openstaat voor verandering (Veld et al., 2015; Ployhart & Bliese, 2006). Hier valt het bereidwillig tegenover verandering staan en niet de veranderingen tegenwerken onder. Onder de respondenten van het ziekenhuis is de bereidheid om te veranderen aanwezig (alle leidinggevendens; tien van de elf medewerkers), dat blijkt uit de volgende woorden:

Respondent 6: *'Ja we moeten gewoon wel veranderen. En ze zegt zelf ook van ja, jullie, het moet er gaat wat veranderen. Maar hoe of wat dat weet ze nu nog niet*

*(...)*

*ja, ja nou ja gestimuleerd is een groot woord. We staan er zelf ook wel allemaal voor open en dus ook in ons achterhoofd wetend dat het alleen maar voordelen op zou leveren. En tuurlijk, het zit, ze zit er zelf ook wel een beetje achteraan het moet, we moeten het zo gaan doen. Maar wel dat het wat meer voordelen op zou leveren, dus het is, ja. Het is een beetje samen.'*

Respondent 7: *'Jawel, als het echt voor (..) zeg maar, voor de patiënten goed is dan ben ik best bereid om dat te veranderen, als er dingen sneller kunnen anders kunnen, tuurlijk. Kijk ik snap ook best wel dat misschien zie je hier al mensen die hier heel lang werken zoals ik bijvoorbeeld dat een wat jongere, latere bijkomers toch wel een nieuwe frisse blik hebben van goh kun je dat niet anders doen of op een andere manier, dan sta ik er wel voor open dan vind ik dat prima.'*

Wat uit voorgaande citaten blijkt is dat er een belangrijke voorwaarde is voor het open staan voor veranderingen. Die voorwaarde is dat de verandering een positief effect moet hebben in bijvoorbeeld efficiëntie of zorg voor de patiënten. Andere respondenten geven deze voorwaarden ook aan.

Respondent 1: *'Ja, ik sta er zeker voor open, maar ik ben wel iemand ik moet wel zeg maar de meerwaarde ervan kunnen zien. Ik geloof niet in het eindeloos maar veranderen omdat er weer een nieuwe hype is of, ik ga natuurlijk al wel wat langer mee dus ik heb al van alles, we hebben nu weer een leuke placemat, maar ik heb nog 7 andere placemats liggen van andere strategieën. Daar moet ik dan wel om lachen, maar ik, kijk toen we het (...) concept voor hier gingen maken toen geloofde ik daarin want ik had zoiets van we gaan heel anders werken dus we zullen echt moeten veranderen.'*

Hieruit blijkt dat het open staan voor veranderingen stap één is, maar dat het daarnaast ook nog belangrijk is dat er voor de medewerkers een motivatie is om te veranderen. Hierdoor lijkt het aannemelijk dat veranderbereidheid niet alleen het open staan voor veranderingen behelst, maar ook het doel en het nut van die veranderingen inzien een belangrijk aspect is. Die doelduidelijkheid lijkt een belangrijke voorwaarde te zijn om open te staan voor verandering. De voorwaarde van het open staan voor verandering, mits de verandering een meerwaarde is in de zin van efficiëntie, patiëntenzorg of een ander voordeel, werd door zes respondenten gedeeld. Uit het feit dat alle drie de dimensies van adaptief vermogen grotendeels aanwezig zijn binnen Gelre Ziekenhuizen is het aannemelijk dat er al een zekere mate van adaptief vermogen aanwezig is binnen Gelre Ziekenhuizen.

### 4.3 Bijdrage energiebronnen aan adaptief vermogen

Het feit dat bepaalde dimensies belangrijker zijn dan anderen geeft nog geen antwoord op de vraag hoe bepaalde energiebronnen een bijdrage kunnen leveren aan het adaptief vermogen van medewerkers. In voorgaand onderzoek is er gezien dat al deze dimensies op andere terreinen binnen de ziekenhuiscontext een positieve bijdrage kunnen leveren aan medewerkers door bijvoorbeeld het leveren van betere prestaties, het langer behouden blijven voor de organisatie en een hogere bereidheid tot verandering door ondersteuning vanuit de organisatie. In deze paragraaf zal worden gekeken hoe energiebronnen uit de verschillende dimensies bijdragen aan adaptief vermogen en worden ze vervolgens getoetst aan de verwachtingen.

#### **De organisatie als geheel**

Binnen de organisatie als geheel ervaren slechts zes respondenten dat de organisatie hen steunde, daarom is het lastig om ook duidelijk aan te geven hoe de steun vanuit de organisatie precies doorwerkt in het adaptief vermogen. Wel gaven een aantal respondenten aan wat het hen zou opleveren als ze steun zouden ervaren. Hierin kwam vooral naar voren dat het een stukje begrip op zou leveren en ook flexibiliteit:

*Respondent 13: 'Ik heb namelijk wel eens het idee dat men van buiten de afdeling soms niet goed doorheeft wat er nou eigenlijk speelt op een afdeling en wat er allemaal bij komt kijken. Dat iets wat van hogerhand besloten wordt voor ons soms ook niet te begrijpen is. En andersom misschien ook, dus ik vind het gewoon heel fijn dat er af en toe wel eens in de keuken gekeken wordt om eens te zien dat je ook kunt ventileren wat er speelt en wat ons bezig houdt.'*

*Respondent 16: 'Het probleem met de meeste veranderingen, ik kijk even naar welke veranderingen we zouden willen en waar we mee bezig zijn, is op het moment dat we meer als poli meer vrijheden zouden hebben wat betreft investeringen dan zouden wij al denk ik al twee, drie stappen verder kunnen zijn. We worden wat dat betreft, wij zitten te vol met ideeën en te vol met visie voor het ziekenhuis voel ik wel eens. Dan loop je elke keer dan zeg je oke we kunnen een stap maken. Maar, daar staat iets tegenover er moet wat gaan gebeuren. En dat staat stil. Ik kan je wel het voorbeeld noemen we zijn nog steeds bezig, het hele ziekenhuis is nog bezig met de investeringen, het is juli, het is juli! We staan al zes maanden is er niks gebeurt. Je kunt niet verder. Een half jaar, een jaar in (afdeling), onze spreekuren we zien 20 man op een dag, op een ochtend, 20 man op een middag, elke 10 minuten zijn we bezig. Een jaar is gigantisch. Dus wat dat betreft hebben wij wel de wil alleen ja de organisatie loopt hopeloos achter. En ja dat is wel eens frustrerend en ik weet dat zeker een jaar of vijf, zes geleden ikzelf weleens gedacht heb ik ga voor mezelf beginnen ik ga andere dingen doen want dit schiet niet op zo met elkaar. Dus ja, wat dat betreft is het jammer dat de organisatie te log is voor de flexibiliteit die we eigenlijk zouden willen.'*

Uit deze citaten wordt duidelijk dat het ontbreken van steun zorgt voor inflexibiliteit en onbegrip, waardoor er onwil kan ontstaan om te veranderen of de mogelijkheid er niet is tot verandering. Dit belemmert het adaptieve vermogen.

#### **Interpersoonlijke en sociale relaties**

De interpersoonlijke en sociale relaties werd door zowel leidinggevenden als medewerkers als belangrijk ervaren voor het adaptief vermogen. Alle zestien respondenten ervaren namelijk steun van hun collega's, goede sociale contacten en ondersteuning en visie van de leidinggevende. Dat heeft invloed op het adaptief vermogen. Dat komt voort uit het feit dat de sociale context een gevoel van saamhorigheid in het team kan geven en ook het gevoel dat het team gezamenlijk uitdagingen aan kan. Het zorgt voor onderlinge steun en plezier in het werk. Bovendien vonden drie leidinggevenden en één ziekenhuismedewerker de dimensie 'interpersoonlijke en sociale relaties' de belangrijkste dimensie in het beïnvloeden van adaptief vermogen. Wat verder opvalt is dat drie medewerkers als belangrijke voorwaarde geven dat de sociale steun, wat past bij de dimensie van 'interpersoonlijke en

sociale relaties', onmisbaar is. Dus de dimensie 'interpersoonlijke en sociale relaties' wordt door een aantal respondenten aangegeven als belangrijkste dimensie om het adaptief vermogen te versterken.

Respondent 11: *'Weet je daarmee en dat klinkt, maar ik probeer ook altijd, ik weet natuurlijk wie de informele leiders binnen de afdeling zijn. En afhankelijk van het onderwerp probeer ik ook wel de informele leiders van binnen de afdeling te enthousiasmeren zodat ik weet dat als die mensen de juiste boodschap uitdragen helpt dat om de rest van het team mee te krijgen. Ik weet, ik bedoel als ik bij veranderingen de verkeerde mensen, nou ja nee dat kan niet, maar ik bedoel bepaalde mensen niet enthousiasmeer dan heb je kans dat die de rest meenemen in een bepaald negatief idee of, dus dat is een kwestie van de goeie mensen, ja, betrekken, zorgen dat die enthousiast zijn en ja dan, dat werkt. En dat heeft te maken met die sociale context want die sociale context is belangrijk.'*

Respondent 15: *'Ik denk dat als je samen een doel hebt waar je aan werkt, dat geeft saamhorigheid. Dat geeft plezier in werk, want ja je doet het samen je werkt ergens naartoe en je kunt het uiteindelijk vieren, gaan we even vanuit dat het goed gaat. Dus, en dat maakt of je plezier hebt in je werk of niet. En ik denk dat dat wel een van de grootste ja factoren is van ja veranderingen kunnen accepteren ja of nee. Ik denk dat als jij gewoon lekker in je vel zit, je gaat goed naar het werk toe en er komt dan een keer een verandering voorbij dan denk je, we doen het wel of prima geen probleem, of misschien zelfs wel leuk, kan ook nog.'*

Het met plezier naar het werk komen is een belangrijke bijdrage aan het adaptief vermogen. Het gevoel van saamhorigheid kan er voor de respondenten aan bijdragen dat er een positiever en enthousiaster beeld is rond de veranderingen omdat men het gezamenlijk doet. Dit komt niet terug in de voorgaand besproken literatuur, maar zorgt wel voor een interessant inzicht in hoe de sociale context kan bijdragen aan het openstaan voor en adopteren van veranderingen.

### **De organisatie van werk**

Naast de sociale context werd 'de organisatie van werk' aangedragen als zeer belangrijk aspect voor adaptief vermogen. Bij de leidinggevenden werd de dimensie 'interpersoonlijke en sociale relaties' het meest belangrijk gevonden (drie van de vijf leidinggevenden) gevolgd door de dimensie 'de organisatie van werk'. Bij de medewerkers kwam naar boven dat 'de organisatie van werk' veruit het belangrijkste werd gevonden (zeven van de elf). Dat zit hem volgens de respondenten vooral in het stukje duidelijkheid. De voorbereiding op de verandering, weten wat het doel is en het gevoel hebben om begrepen te zijn, worden door respondenten genoemd als voornaamste punten die een bijdrage leveren aan het goed omgaan met veranderingen. Daarnaast wordt genoemd dat er onrust ontstaat wanneer er een gebrek aan informatie is en duidelijkheid ontbreekt.

Respondent 8: *'als jij de mensen informeert en opleidt en dan krijg je gewoon vanzelf een stukje verandering. Want mensen gaan anders denken, die worden even uit het proces gezogen en we gaan hier eens even kijken of we het anders kunnen organiseren.'*

Respondent 8: *'Ik denk dat je als je niet constant, het belangrijkste is dat mensen het gevoel hebben dat je ze hoort en ze meeneemt. (...) Dat bespreek je dan met elkaar, juist het mensen betrekken bij het veranderingsproces is hoe je ze ook meekrijgt. Want er is heel veel weerstand in huis voor het hele in huis. De Mbo'ers zeggen ik word geen billenwasser en de Hbo'er zegt maar ik heb geen zin om leiding te geven en daar zit heel veel tussen. Ik denk dat dat wel, het is ook wel leuk team hier hoor, ze omarmen het en ze gaan ermee aan de slag, maar ik denk dat het echt het belangrijkste is als leidinggevende om echt op je handen te gaan zitten en niet daarin te sturen.'*

Respondent 5: *'maar soms is het fijn als je het eerder had gehoord want het zorgt toch wel een beetje voor onrust'*

Respondent 5: *'Duidelijkheid. Dat vooral. Gewoon op tijd ingelicht worden, duidelijke verhalen hee dit is wat we gaan doen. Dat soort dingen, niet achteraf zo'n half vaak verhaaltje van dit hebben we besproken, nee. Gewoon duidelijkheid en op tijd informatie krijgen zodat je ook eventueel voor zou kunnen bereiden op dingen. Dat vind ik wel belangrijk.'*

De doelduidelijkheid die ook al bij de organisatie als geheel genoemd is sluit ook aan bij deze dimensie. Toch is er nog niet veel geschreven over het punt dat de voorbereiding belangrijk is voor medewerkers om goed voorbereid met de veranderingen om te kunnen gaan. Toch is dat het voornaamste aspect dat medewerkers belangrijk vinden dat ze, voordat de verandering plaatsvindt, precies weten wat er gaat veranderen, waar ze aan toe zijn en wat er van hen verwacht wordt.

### **Het niveau van de taak**

Over het niveau van de taak zijn medewerkers niet zo uitgesproken. Over het algemeen wordt dit niet zo belangrijk gevonden voor het adaptief vermogen. Het belangrijkste aspect hieruit is feedback voor de medewerkers. Feedback zorgt er namelijk voor dat mensen kunnen worden bevestigd in wat ze doen, dat zaken bij meerdere collega's herkend worden en feedback zorgt er ook voor dat er wordt overlegd over mogelijke oplossingen. Wat duidelijk werd vanuit de respondenten is dat autonomie overigens wel een belangrijke voorwaarde is voor het omgaan met veranderingen, maar zodra een medewerker autonomie ervaart, heeft het geen zin om te investeren in autonomie.

Respondent 14: *'Als ik iets fout zou doen zou ik het heel graag willen horen en ik vind het heel prettig om te horen wanneer ik het goed doe, dat geeft een bevestiging. Maar of dat nou echt essentieel is, het is ook een beetje uitgaan van je eigen kracht. En zonder dat arrogant te bedoelen, maar ik denk dat als jij een gezonde blik op jezelf en op je medemens hebt dat je ook niet bang hoeft te zijn om je eigen fouten onder ogen te zien. Dus, ja krijg je dat hier en daar misschien bevestigd of juist niet, door middel van complimenten. Maar of dat nou zo essentieel is, voor, nou ja voor dat hele gebeuren dat weet ik niet helemaal. Dat schat ik toch als iets minder in.'*

Respondent 16: *'ja ik denk dat variatie in je takenpakket op het moment dat je dat al hebt dan is een verandering erbij krijgen op zich niet zo heel erg want je bent al gewend om verschillende taken af te wisselen op een dag. Wat betreft de autonomie, ik denk dat dat op zich voor ons niet zo, voor mij in elk geval niet zo heel veel zou uitmaken omdat ik toch al, of de verandering moet gaan zijn dat ik geen autonomie meer heb. Dan gaat het wel een heel groot ding worden, maar op het moment dat het gaat zijn dat ik op een andere manier moet gaan werken of op dat er van mij andere verantwoordelijkheid verwacht wordt, op het moment dat ik die autonomie al heb kan je daar redelijk mee aanpassen. Mits je meegenomen bent met wat het plan gaat zijn.'*

(...)

*'Het meeste in werkoverleggen, dan ben je bezig met je werkzaamheden, meestal is dat wel op professioneel gebied of op proces gebied dat je iets ziet gebeuren wat bij herhaling, waarvan je denkt wat gebeurt hier, en op dat moment dan ga je een plan bedenken en dan ga je naar collega's toe en dan zeg je goh ervaar jij dat ook, een stukje feedback weer, goh wat gebeurt er bij jou, gebeurt dat bij jou ook, of alleen bij mij? Als dat zo is, wat doe jij dan anders dan ik en anders dan gaan we met elkaar een strijdplan aan en dan gaan we zeggen van goh kunnen we dat aanpassen, dan vragen we aan (leidinggevende) van goh we zien dit, kunnen we hier iets mee en dan zeker op het moment dat het om centjes gaat omdat er iets bij moet komen of omdat we iets bedacht hebben ja dan moeten we met elkaar om tafel.'*

Wat op valt bij dit niveau en dan met name bij feedback is dat acht respondenten het feedbackproces ook direct koppelen aan sociale relaties of de sfeer binnen het team. Hierdoor lijkt feedback binnen deze dimensie een belangrijke(re) rol te spelen dan bijvoorbeeld variatie in het takenpakket of autonomie. Dat kan echter ook komen doordat respondenten de dimensie van sociale relaties belangrijk vinden en ze vinden dat feedback daar onderdeel van uitmaakt.



### **Verwachtingen van het onderzoek**

De verwachting van dit onderzoek voor de dimensie 'de organisatie als geheel' was dat, omdat medewerkers weinig steun ervaren vanuit het ziekenhuis, dat deze dimensie niet heel belangrijk gevonden zou worden, maar wellicht in de toekomst wel een belangrijke rol zou kunnen spelen. De dimensie 'interpersoonlijke en sociale relaties' werd meer van verwacht omdat medewerkers dit nu al een zeer belangrijk aspect vinden. Daarom was de verwachting dat deze dimensie belangrijk werd gevonden in de ontwikkeling van adaptief vermogen. De verwachting voor de dimensie 'de organisatie van werk' was dat deze dimensie de belangrijkste gevonden zou worden vanwege het feit dat deze dimensie alle drie de aspecten van adaptief vermogen in zich heeft. De verwachting voor de dimensie 'het niveau van de taak' was dat deze dimensie belangrijk was om te behouden voor ziekenhuismedewerkers, maar dat hier niet veel op hoeft te worden gefocust om het adaptief vermogen te versterken.

De resultaten bevestigen de verwachtingen dat de dimensie van de 'organisatie van werk' de belangrijkste dimensie is voor medewerkers. Dit komt omdat het meedenken met besluitvoering en de informatievoorziening er voor zorgt dat medewerkers weten wat er van ze verwacht wordt en ook dat ze voorbereid zijn op de veranderingen. De 'interpersoonlijke en sociale relaties' hebben ook invloed omdat hierdoor een saamhorigheidsgevoel kan ontstaan waarin medewerkers het gevoel hebben dat ze de verandering met elkaar aankunnen en bij elkaar terecht kunnen. Dit sluit gedeeltelijk aan bij de verwachtingen, waarin de steun met name als belangrijk wordt geacht.

Binnen de dimensie 'de organisatie als geheel' blijkt juist dat het ontbreken van steun door de organisatie inflexibiliteit kan veroorzaken. Maar het krijgen van steun zorgt juist voor ruimte om ideeën aan te dragen en actief bij te dragen aan veranderingen. Dit komt niet overeen met de verwachtingen uit de literatuur, die juist de loopbaanmogelijkheden als belangrijk beschouwen, terwijl dit niet uit de resultaten naar voren komt. Als laatste is er de dimensie 'het niveau van de taak' waarin alleen de feedback als belangrijke antecedent wordt genoemd. Echter koppelen vele respondenten de feedback aan 'interpersoonlijke en sociale relaties' waardoor de verwachting wordt bevestigd dat deze dimensie weinig invloed heeft op het adaptief vermogen.

### **4.4 Aanvullende uitkomsten**

Verder kwam uit de resultaten naar voren dat niet alleen de vier besproken dimensies invloed hebben op adaptief vermogen, maar dat ook een tweetal andere zaken invloed hebben. De respondenten droegen zelf aan dat karaktereigenschappen, leeftijd en verschillende werkeisen een belangrijke invloed hebben op de ontwikkeling van adaptief vermogen.

#### **Karaktereigenschappen**

Zeker zeven respondenten (twee leidinggevenden & vijf medewerkers) noemden de karaktereigenschappen van medewerkers als een belangrijke oorzaak voor het ontwikkelen van adaptief vermogen.

*Respondent 5: 'Ik denk niet zozeer dat je dat bij iedereen, het ligt ook een beetje aan persoonlijkheid, hoe ziet iemand in elkaar, is het een chaoot, is het iemand die heel gestructureerd is, staat iemand ervoor open. Dus ik denk dat dat het in persoonlijkheid ook wel een beetje zit.'*

Dus naast het feit dat contextuele factoren en energiebronnen het adaptief vermogen kunnen beïnvloeden is het ook mogelijk dat persoonlijkheid en karakter een rol spelen bij het omgaan met veranderingen.

## Leeftijd

Vier respondenten (waarvan één leidinggevende) noemden de leeftijd van medewerkers als een factor die het adaptief vermogen van medewerkers kan beïnvloeden.

Respondent 7: *‘Misschien wel een stukje leeftijd, dat ze daardoor wat minder snel dingen, veranderingen kunnen overzien. Je hebt, we hebben eigenlijk al een vrij uitgebreid takenpakket. Voor sommigen zal dat misschien best lastig zijn als daar nog meer bijkomt.’*

Hier komt uit naar voren dat wellicht het kunnen omgaan met veranderingen en het open staan voor veranderingen door meerdere zaken beïnvloed kan worden dan alleen door energiebronnen. Hierdoor lijkt adaptief vermogen een multidimensionaal construct te zijn.

## Werkeisen

Naast de karaktereigenschappen en leeftijd van mensen die invloed zouden kunnen hebben op adaptief vermogen kwamen ook negen respondenten uit zichzelf met beperkingen voor adaptief vermogen. De meesten, zeven respondenten, noemen tijdsdruk en werkdruk als belangrijkste oorzaak voor het feit dat ze niet bezig zijn met veranderingen, geen veranderingen initiëren of niet openstaan voor veranderingen. Naast de werkdruk werd het systeem waar het personeel mee moet werken als grootste irritatiebron gezien door vier medewerkers en ook als de voorwaarde om goed om efficiënt te kunnen werken, tijd over te houden voor veranderingen en het initiëren van veranderingen. Naast deze twee werkeisen worden ook baanonzekerheid, ongunstige werkschema's en de logge organisatie als beperking genoemd.

Respondent 12: *‘En je moet het er ook samen over hebben, wat een voorwaarde, dat vind ik wel, een voorwaarde voor een goede verandering, wil jij echt een verandering dan moet je zeker voldoende personeel hebben. En dan moet je niet met een half, als je een team hebt waarvan de helft steeds ziek is en het is allemaal half gebakken omdat er niet genoeg personeel is dan moet je de verandering op dat moment zeker niet invoeren. Want dat werkt niet.’*

Respondent 2: *‘Ik zou het eerder noemen ruimte geven om te wennen aan nieuwe situaties. Dat die tijdsruimte er meer is. Weet je wij veranderen hier alles onder druk en onder druk wordt alles vloeibaar dat zeg ik ook altijd. Uiteindelijk lukt het je wel, maar het beperkt de mensen wel. En dat kost heel veel energie, want het werk gaat natuurlijk gewoon door. Dat is een beetje de balans. Dus het gaat hem meer om de balans in de ontwikkeling en de ruimte om het te kunnen doen.’*

Respondent 3: *‘Nou ja in ieder geval de goede middelen, dus fatsoenlijke computer, met fatsoenlijke snelheid, ja dat is hier wel een issue in het ziekenhuis. Dat we toch wel gehinderd worden door de systemen, door de traagheid van de systemen en ja, ICT is ook niet altijd even flexibel. Dus dat ben ik ja, vanuit mijn vorige werkomgeving ben ik dat wel gewend, dat nou ja je hoeft maar een keer te knippen met je vingers, daar werd meteen op geanticipeerd, ja. Dus ja dat zou heel fijn zijn als je weet van oke ICT ik heb een probleem, het wordt nu opgelost ja. Dat is natuurlijk hier niet altijd, nee dan moet je bellen en dan moet je worden doorverwezen naar die, en nog een keer naar die en die en die. Daar gaat gewoon heel veel tijd overheen.’*

Het lijkt dus te zijn dat energiebronnen het adaptief vermogen kunnen ondersteunen, maar tegelijkertijd dat werkeisen vanuit het JD-R Model ook daadwerkelijk het adaptief vermogen van medewerkers kan remmen. Door te veel last te ervaren in het werk of systemen die niet goed meewerken gaat er veel energie van medewerkers verloren waardoor er weinig ruimte over blijft voor het omgaan met veranderingen.

## 5. Conclusie

De vraag die onderzocht is in dit onderzoek is: 'Hoe kunnen energiebronnen binnen Gelre Ziekenhuizen bijdragen aan de ontwikkeling van het adaptief vermogen van de medische medewerkers in Gelre Ziekenhuizen?'. Uit dit onderzoek is gebleken dat het JD-R Model goed toe te passen is binnen de ziekenhuiscontext. De energiebronnen die behandeld werden zijn opgedeeld in vier dimensies te weten 'de organisatie als geheel', 'de sociale relaties binnen het team', 'de organisatie van werk' en 'het niveau van de taak'. Deze dimensies van de energiebronnen werden allemaal teruggevonden binnen Gelre Ziekenhuizen, maar de dimensies van 'de sociale relaties binnen het team' en 'de organisatie van werk' werden als belangrijkste dimensies gezien door het medisch personeel van Gelre Ziekenhuizen om hun adaptief vermogen te versterken. Dit is in lijn met de verwachtingen vanuit het literatuuronderzoek. Binnen de dimensie 'de sociale relaties binnen het team' kwamen de indicatoren van steun, sociale sfeer, informatie en duidelijkheid het meest naar voren als factoren voor het versterken van het adaptief vermogen van het medisch personeel. Bij de dimensie 'de organisatie van werk' kwam naar voren dat de medewerkers behoefte hebben aan duidelijkheid en informatie voordat een verandertraject wordt ingezet. Daarnaast willen ze tijdens en na de verandering ondersteund worden en wordt een goede sociale sfeer als belangrijk gezien om collega's om hulp te vragen en feedback te geven en ontvangen. Tegelijkertijd ligt daar ook een rol weggelegd voor de leidinggevende om medewerkers te ondersteunen en een goede sociale sfeer binnen het team te creëren. Dat het 'niveau van de taak' als minst belangrijke aspect werd gezien door de medische ziekenhuismedewerkers is ook in lijn met de verwachtingen die op basis van het theoretisch onderzoek zijn opgesteld.

Dat de energiebronnen uit het JD-R Model een positieve invloed konden uitoefenen op het adaptief vermogen van medewerkers werd al beschreven door Van den Heuvel et al. (2010). De vraag die echter nog openlag was hoe die energiebronnen dan invloed hadden op het adaptief vermogen. Uit dit onderzoek komt naar voren dat de energiebronnen uit 'de organisatie als geheel' kunnen bijdragen aan een stukje begrip onder de medische medewerkers van Gelre Ziekenhuizen en tevens zorgen voor meer flexibiliteit onder deze medewerkers. Dit stimuleert medewerkers om veranderingen te initiëren en tegelijkertijd dat ze meer openstaan voor de veranderingen vanuit het ziekenhuis. De energiebronnen uit de 'interpersoonlijke en sociale relaties' zorgen voor een saamhorigheidsgevoel, meer steun en plezier in het werk. Hierdoor hebben de medische medewerkers van Gelre Ziekenhuizen het vertrouwen dat ze, met elkaar, de veranderingen wel aankunnen en zou het plezier in het werk ervoor kunnen zorgen dat medewerkers open staan voor veranderingen. 'De organisatie van werk' zorgt vooral voor een stukje voorbereiding en duidelijkheid bij medewerkers. Hierdoor weten ze wat er gaat komen en kunnen ze de veranderingen goed aan. Tevens is het zo dat als ze worden meegenomen in de besluitvoering dat ze dan meer open zullen staan voor de verandering omdat ze er zelf aan hebben bijgedragen en betrokken waren bij het hele proces. Bij de dimensie 'het niveau van de taak' bleek dat de medewerkers deze dimensie niet heel belangrijk vonden, met uitzondering van het krijgen van feedback. Feedback kan eraan bijdragen dat medewerkers positief bevestigd worden in hun werk. Daarnaast kan er snel met medewerkers worden gespard over problemen waarin medewerkers feedback kunnen krijgen. Hierdoor komen nieuwe ideeën naar boven hoe het werk anders kan.

Naast de positieve gevolgen van energiebronnen op het adaptief vermogen van medewerkers kwam ook naar voren dat de werkeisen medewerkers belemmeren om adaptief vermogen te creëren. Verschillende werkeisen, te weten werkdruk, *work overload* tijdsdruk, slecht functionerende ICT-systemen, problemen in de thuissituatie, baanonzekerheid en problemen met de planning worden genoemd als factoren die het adaptief vermogen afremmen. Het hebben van energiebronnen lijkt het adaptief vermogen van medewerkers te ondersteunen en te stimuleren terwijl de werkeisen de ontwikkeling van adaptief vermogen slechts afremmen. Oftewel de energiebronnen uit het JD-R Model kan een toegevoegde waarde hebben in de bevordering van het adaptief vermogen van ziekenhuismedewerkers, waar de werkeisen een remmende werking kunnen hebben.

## 6. Discussie

In dit hoofdstuk zal worden gereflecteerd op de resultaten die uit het onderzoek naar voren kwamen, worden de beperkingen besproken en aanbevelingen gedaan voor toekomstig onderzoek. Daarnaast worden er praktische aanbevelingen voor de praktijk gegeven.

### 6.1 Reflectie op resultaten

De resultaten uit dit onderzoek zijn in lijn met de verwachtingen die vanuit de literatuur naar boven kwamen. Allereerst op het gebied van 'de organisatie van werk' bleek dat inderdaad de informatievoorziening belangrijk was alsmede de invloed in besluitvoering (Gomez & Rosen, 2001; Jimmieson et al., 2004; O'Connell et al., 2008). Dit zou kunnen komen dat er veelvuldig veranderingen zijn binnen de ziekenhuissector waardoor medewerkers wel mee moeten kunnen bewegen met veranderingen, maar dat ze het daarbij wel belangrijk vinden dat ze goed voorbereid zijn op de veranderingen. Hierbij is de COR theorie belangrijk, medewerkers willen graag hun energiebronnen behouden en een goede voorbereiding zorgt ervoor dat medewerkers weten waar ze aan toe zijn. De meeste medewerkers willen daarnaast ook het doel van de verandering weten omdat ze graag goede patiëntenzorg willen leveren en de verandering daar een bijdrage aan zou moeten zijn.

Ook bij de dimensie van 'interpersoonlijke en sociale relaties' komen de verwachtingen overeen met de resultaten. Vooral het aspect van steun op de werkvloer van zowel leidinggevende als medewerkers (O'Connell et al., 2008; Jundt et al., 2015) komt duidelijk naar voren. Dit kan komen door het feit dat medewerkers in de ziekenhuiscontext bijna nooit individueel werken, maar altijd in teams waardoor de samenwerking een belangrijk aspect is van de dagelijkse bezigheden. Hierin is met name de SET belangrijk, waarbij medewerkers profijt hebben van het uitwisselen van energiebronnen op de werkvloer. Dit sluit ook aan bij het saamhorigheidsgevoel wat uit de resultaten naar voren kwam. Ook werkplezier (AbuAlRab, 2004) heeft te maken met de sociale sfeer op de werkvloer wat ook voort kan komen uit het feit dat de meeste respondenten veel sociaal contact hebben met collega's waardoor dit een belangrijk aspect is.

Waar de verwachtingen niet helemaal overeenkomen is bij de dimensie van 'de organisatie als geheel'. De loopbaanmogelijkheden worden door de medewerkers helemaal niet belangrijk gevonden als het gaat om het versterken van adaptief vermogen, terwijl dit wel te verwachten was vanuit de literatuur (Van Harten, 2016). Wel is informatie en eventuele scholing belangrijk, maar de meeste respondenten zijn helemaal niet bezig met eventuele loopbaanstappen. Dit is direct ook een verklaring waarom dit door de respondenten niet genoemd wordt; de meesten zijn niet bezig met vervolgstappen in de carrière en ervaren geen ondersteuning bij eventuele loopbaanmogelijkheden (Van Harten, 2016). Echter is de ervaren steun vanuit de organisatie wel degelijk belangrijk voor de medewerker om goed in te kunnen spelen op veranderingen.

Bij de laatste dimensie 'het niveau van de taak' kwamen de verwachtingen overeen met de resultaten, namelijk dat feedback, autonomie en variatie in het werk weinig tot geen invloed hebben op het adaptief vermogen van medewerkers. Dit kan ook komen omdat de meeste medewerkers al veel variatie en autonomie hebben, maar als dat afgepakt wordt dat er dan wel een negatief gevolg kan zijn voor het adaptief vermogen, wat overeenkomt met de COR theorie. In de literatuur zijn deze antecedenten niet gekoppeld aan adaptief vermogen en ook de medewerkers binnen het ziekenhuis doen dat niet. Alleen feedback werd als belangrijk punt genoemd, wat ook weer te maken kan hebben met de sociale relaties en de SET, waarbij medewerkers energiebronnen uitwisselen als men feedback geeft of krijgt. Feedback is een belangrijk onderdeel om samen te sparren over een probleem en zo tot nieuwe oplossingen te komen.

Naast deze verwachtingen kwamen er ook nog andere resultaten naar voren. Hierin werd duidelijk dat niet alleen energiebronnen invloed hebben op adaptief vermogen, maar karakter, leeftijd en werkeisen ook een rol kunnen spelen. Dit sluit aan bij Jundt et al. (2015) dat adaptief vermogen een multidimensionaal construct is. Hiermee kan adaptief vermogen dus niet slechts beïnvloed worden door energiebronnen maar moet er gekeken worden naar alle aspecten van adaptief vermogen, zoals beschreven door Jundt et al. (2015) als men het adaptief vermogen zou willen versterken.

## 6.2 Beperkingen en aanbeveling toekomstig onderzoek

### Onderzoeksgroep

De onderzoeksgroep bestond bijna volledig uit vrouwen (slechts twee mannen). Hierdoor is het moeilijk om te bepalen of de resultaten van dit onderzoek ook gelden voor mannen, of dat er grote verschillen bestaan tussen mannen en vrouwen wat betreft welke energiebronnen het adaptief vermogen beïnvloeden. In Gelre Ziekenhuizen zijn er over het algemeen veel vrouwen op het gebied van medische functies, dus voor het ziekenhuis zijn de resultaten mooi om mee te nemen mochten ze in willen zetten op het vergroten van het adaptief vermogen van medewerkers.

Daarnaast zorgt de manier waarop er respondenten verzameld zijn voor een mogelijke bias in de resultaten. Allereerst konden de HR-adviseurs mensen uitkiezen die positief waren ten aanzien van het beleid dat gevoerd wordt in het ziekenhuis. Ten tweede konden daarna de leidinggevenden nog mensen uitzoeken die een positieve relatie hebben met de leidinggevende. Dit zorgt er voor dat er een slag om de arm gehouden moet worden wat betreft het generaliseren van de resultaten.

Een ander nadeel van de onderzoeksgroep is dat er veelal medisch personeel is geïnterviewd. Uit deze gesprekken bleek dat de afdelingen vaak met te weinig personeel kampen. Hierdoor was er niet bijzonder veel tijd om medewerkers te interviewen. De meeste interviews beperkten zich tot ongeveer dertig minuten. Hierin is wel veel informatie naar boven gekomen en zijn bijna altijd alle vragen behandeld met de respondenten, maar op sommige momenten werden respondenten eerder weggeroepen omdat ze nodig waren op de werkvloer. Hierdoor kon niet de hele vragenlijst aan elke medewerker gesteld worden. Daarnaast was tijdsgebrek ook een reden dat er geen artsen meegenomen konden worden in dit onderzoek. Simpelweg omdat zij niet dertig minuten op een dag konden missen. Hierom is gekozen om vooral polipersoneel te interviewen, naast enkele specialistischere functies. Aangezien door één van de respondenten werd genoemd dat opleidingsniveau ook een bijdrage kan hebben aan adaptief vermogen zou het ontbreken van artsen in dit onderzoek een gemis kunnen zijn. Een toevoeging voor het JD-R Model zou kunnen zijn of er verschil zit in de gebruikte energiebronnen door hoog- en laagopgeleid personeel, tussen mannelijk en vrouwelijk personeel en tussen jonge en oude medewerkers.

### Single-case study

Voor dit onderzoek is er gebruik gemaakt van een singlecasestudy. Binnen Gelre Ziekenhuizen is dit onderzoek uitgevoerd en sinds korte tijd zijn ze daar bezig met de nieuwe strategie voor Gelre Ziekenhuizen 2020-2025. Hierin is van tevoren aangegeven dat adaptief vermogen een sleutelwoord is en dat er van medewerkers verwacht wordt dat ze veranderbereid zijn. Hierdoor is het aannemelijk dat de medewerkers hier al over gehoord hebben en voorbereid zijn op het feit dat ze om moeten kunnen gaan met verandering. Dit zou een reden kunnen zijn waarom bijna geen van de medewerkers heeft gezegd dat ze niet openstaan voor verandering. Ook omdat de onderzoeker intern bij Gelre Ziekenhuizen zat ten tijde van het onderzoek, zou er een mate van argwaan kunnen ontstaan om te zeggen dat er bij medewerkers geen sprake is van aanpassingsbereidheid.

Een tweede nadeel van de singlecasestudy bij Gelre Ziekenhuizen is dat het lastig is om te zeggen dat de resultaten uit dit onderzoek te gebruiken zijn voor andere ziekenhuizen. Omdat Gelre Ziekenhuizen in een verandertraject zit met de nieuwe strategie zouden er andere antwoorden uit de interviews naar boven kunnen komen. Hierdoor is het moeilijk om te zeggen dat medewerkers uit andere ziekenhuizen exact dezelfde energiebronnen nodig hebben en te maken hebben met dezelfde verkeisen. Wel is het aannemelijk dat werkdruk, tijdsdruk en *workload* en andere bredere verkeisen bij alle ziekenhuizen een rol spelen omdat de laatste jaren in de zorg de druk op de medewerkers alleen maar is toegenomen. Dus in Gelre Ziekenhuizen kwamen wel antwoorden naar boven van problemen die in meerdere ziekenhuizen in het Nederlandse zorglandschap spelen.

Het voordeel echter van een Single-Case study is dat alle medewerkers te maken hebben met dezelfde energiebronnen in dezelfde omgeving. Hierdoor wordt voorkomen dat er tegenstrijdige resultaten naar boven komen vanwege een andere context.

## **Ziekenhuissector**

De drukte in de ziekenhuissector heeft een voordeel voor dit onderzoek, omdat de ziekenhuiscontext nog nooit is meegenomen in onderzoek naar beïnvloeding van adaptief vermogen. Omdat de werkdruk en het tijdsgebrek hoog is, is dit voor bijna iedereen ook direct een van de werkeisen die ervoor zorgt dat hun adaptief vermogen geremd wordt. Hierdoor zou het lastig kunnen zijn voor de medewerkers om in te schatten wat ze daadwerkelijk nodig hebben, naast tijd en ruimte, om met veranderingen mee te kunnen bewegen. Ook is de ziekenhuissector bij uitstek een sector waar mensen voor vele jaren op één vaste plek in de organisatie zitten. Hierdoor kan het zijn dat mensen helemaal niet bezig zijn met bewegen omdat ze nog steeds op dezelfde plek zitten als waar ze lang geleden zijn ingestroomd. Hierdoor komt de vraag naar boven of in andere sectoren dan de ziekenhuissector dezelfde energiebronnen hetzelfde effect hebben op het adaptief vermogen van de medewerkers, of dat in die sectoren andere energiebronnen nodig zijn voor verandering. Dat wordt uit dit onderzoek niet duidelijk. Volgens Pulakos et al. (2001) zit er wel verschil tussen sectoren, ook in de ontwikkeling van adaptief vermogen. Daarom is het goed om per context te onderzoeken welke energiebronnen kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van adaptief vermogen. Hier vloeit uit voort dat er diepgaand onderzoek nodig is om de verschillen per sector aan te kunnen duiden.

## **Veranderingen in de ziekenhuissector**

Aangezien verwacht wordt dat medewerkers meer buiten de deuren van het ziekenhuis gaan werken is het verstandig om ook naar de COR theorie en SET te kijken. Medewerkers in de ziekenhuissector zullen minder met elkaar in contact komen, waardoor wellicht de sociale uitwisseling minder wordt. Daarom is het belangrijk om onderzoek te doen naar hoe SET een rol speelt bij medewerkers die weinig in contact staan met directe collega's, ten opzichte van medewerkers die dagelijks veel in contact staan met directe collega's. Tevens is het interessant om te zien of medewerkers beter in staat zijn om hun resources te behouden (COR theorie) als ze veelvuldig met collega's in contact staan, of dat dit beter lukt als ze meer zelfstandig opereren. Met andere woorden, heeft een grote mate van autonomie invloed op de manier waarop medewerkers energiebronnen behouden en/of uitwisselen?

## **Multidimensionaal construct**

Uit de antwoorden van de medewerkers kwamen, naast energiebronnen die hen zou kunnen stimuleren in het adaptief vermogen, ook werkeisen en andere eigenschappen die invloed zouden kunnen hebben op adaptief vermogen. Hierdoor is het zeer onwaarschijnlijk te noemen dat adaptief vermogen slechts beïnvloed wordt door energiebronnen. Ook Jundt et al. (2015) en Pulakos et al. (2000) noemen adaptief vermogen al een multidimensionaal construct waardoor het lastig is om te bepalen hoe adaptief vermogen precies wordt beïnvloed. Door dit onderzoek wordt wel duidelijk dat en hoe energiebronnen adaptief vermogen kunnen beïnvloeden, echter wordt daarmee niet een blauwdruk gecreëerd voor een HRM-afdeling hoe ze adaptief vermogen onder medewerkers kunnen versterken. Dat komt door het feit dat adaptief vermogen aan veel meer aspecten onderhevig is. Voor toekomstig onderzoek zou het daarom goed zijn om veel meer verschillende kenmerken mee te nemen zoals opleidingsniveau, het aantal jaren in dezelfde functie, leeftijd, geslacht, karaktereigenschappen et cetera zodat er duidelijk kan worden wat de invloed van al deze persoonlijke variabelen is op het adaptief vermogen. In dit onderzoek is juist gekozen om puur te kijken naar energiebronnen omdat de invloed van de werkcontext in relatie tot adaptief vermogen nog nauwelijks onderzocht is (Jundt et al., 2015). Hierbij is het belangrijk om het JD-R Model verder uit te diepen. Bijvoorbeeld door per sector te bepalen wat de belangrijkste energiebronnen zijn.

## **6.3 Aanbevelingen voor de praktijk**

### **Praktische implicaties ziekenhuissector**

Dit onderzoek heeft laten zien dat energiebronnen binnen de ziekenhuissector een toegevoegde waarde kunnen zijn voor het ontwikkelen van adaptief vermogen. Binnen de zorgcontext zijn vooral de sociale relaties binnen het team belangrijk en 'de organisatie van werk' oftewel het meedenken in besluitvoering en de informatievoorziening. Ziekenhuizen die willen investeren in adaptief vermogen doen er dan ook goed aan om een goede werksfeer te creëren waarin medewerkers met plezier naar

hun werk gaan, kunnen rekenen op steun van collega's en leidinggevende en bovenal dat ze mogen meedenken met besluitvoering. Daarnaast moeten werknemers worden geïnformeerd over wat er gaat veranderen, hoe het gaat veranderen en waarom het gaat veranderen. Hierdoor zullen medewerkers eerder geneigd zijn om goed om te kunnen gaan met veranderingen.

Deze investeren zijn alleen waardevol als er ook actie ondernomen wordt om bepaalde werkeisen van medewerkers te verlagen. De werkdruk in ziekenhuizen is nu heel erg hoog waardoor mensen niet bezig (kunnen) zijn met veranderingen. Tevens wordt de werkdruk alleen maar hoger als er personeel uitvalt. Door eerst tijd en ruimte te creëren voor de medewerkers ontstaat er de mogelijkheid voor medewerkers om actief mee te denken om bepaalde werkprocessen aan te passen en te verbeteren.

### Praktische implicaties Gelre Ziekenhuizen

Dit onderzoek heeft een aantal praktische implicaties voor Gelre Ziekenhuizen. Ten eerste laat het onderzoek zien dat er sprake is van adaptief vermogen bij medewerkers binnen het ziekenhuis. Echter zijn er wel een aantal voorwaarden waar het ziekenhuis aan moet voldoen voordat medewerkers mee willen bewegen in veranderingen. De belangrijkste daarvan zijn tijd en ruimte creëren om medewerkers mee te nemen in besluitvoering en tegelijk tijd en ruimte creëren om de verandering over te nemen op de werkvloer. Daarnaast willen medewerkers graag worden meegenomen in het veranderproces, willen ze dat er genoeg informatie beschikbaar is en willen ze begrijpen waarom de veranderingen noodzakelijk zijn.

Naast deze belangrijke voorwaarden hebben medewerkers nog meer werkeisen aangegeven die een belemmering in het adaptief vermogen kunnen opleveren. Ook hebben de medewerkers duidelijk aangegeven welke energiebronnen juist wel van nut kunnen zijn voor het ontwikkelen van adaptief vermogen. De energiebronnen en de werkeisen waar het ziekenhuis rekening mee dient te houden zijn weergegeven in tabel 4.

Energiebronnen	Werkeisen
Ondersteuning (collega's / leidinggevende)	Werkdruk
Doel duidelijkheid	<i>Work overload</i>
Informatie	Tijdsdruk
Betrokkenheid	Slecht functionerende ICT-systemen
Sociale sfeer binnen het team	Thuisituatie
Scholing	Baanonzekerheid
Flexibiliteit	Problemen met de planning (door ziekte/kwetsbaarheden)

Tabel 4: Aanwezige energiebronnen en werkeisen in Gelre Ziekenhuizen

Uit de energiebronnen blijkt dat de sociale relatie binnen het team belangrijk is. Het meegaan in veranderingen gaat beter als het team achter de verandering staat en ook ziet dat het een positief gevolg heeft op de werkvloer. Dit kan behaald worden door medewerkers actief te betrekken in het proces, te enthousiasmeren en door ervoor te zorgen dat er een sfeer is waarin medewerkers elkaar actief ondersteunen op de werkvloer. Daarnaast is het belangrijk dat het ziekenhuis openstaat voor ideeën van de werkvloer en hierin ook probeert de afdelingen te ondersteunen als er ideeën van onderaf komen. Hierdoor wordt het team gestimuleerd om zelf met veranderingen te komen. Als deze ondersteuning niet wordt ervaren, kan dit leiden tot inflexibiliteit en onbegrip op de werkvloer. Dit kan juist een remmende werking hebben op adaptief vermogen.

Eigenlijk is de opdracht voor Gelre Ziekenhuizen een duidelijke opdracht: voor het verhogen van adaptief vermogen is het noodzakelijk om te investeren in de energiebronnen uit tabel 4. Daarnaast moet er tijd en ruimte gecreëerd worden voor medewerkers om veranderingen te initiëren en veranderingen op de werkvloer onder de knie te krijgen. Het nadeel van deze opdracht is dat het investeren in tijd en ruimte en het investeren in energiebronnen veel geld kan kosten, geld dat er niet altijd is. Hierin zal het ziekenhuis keuzes moeten maken waar wel en niet in geïnvesteerd wordt.

## 7. Bronnen

- Aarts, F., (2017). Helft verpleegkundigen overweegt te stoppen vanwege werkdruk, Nursing, geraadpleegd via: <https://www.nursing.nl/helft-verpleegkundigen-overweegt-te-stoppen-wegens-werkdruk/>
- AbuAlRub, R. F. (2004). Job stress, job performance, and social support among hospital nurses. *Journal of Nursing Scholarship*, 36(1), 73-78.
- Albar Marín, M., & García-Ramírez, M. (2005). Social support and emotional exhaustion among hospital nursing staff. *The European Journal of Psychiatry*, 19(2), 96-106.
- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 7-35.
- AZW (2015). Werkgeversenquête 2015 – meting april-juni 2015. Den Haag: CAOP
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., De Boer, E., & Schaufeli, W. B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 341–356.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 43(1), 83-104.
- Baumeister, R. F., & Vohs, K. D. (2007). Self-Regulation, ego depletion, and motivation. *Social and Personality Psychology Compass*, 1(1), 115-128.
- Boeije, H. R. (2016). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*. Den Haag: Boom.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods*. Oxford university press.
- Carter, J. T. (2009). Managers empowering employees. *American Journal of Economics and Business Administration*, 1(2), 39-44.
- Chan, D. (2000). Understanding adaptation to changes in the work environment: Integrating individual difference and learning perspectives. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 18, 1-42. In: Griffin, B., & Hesketh, B. (2003). Adaptable behaviours for successful work and career adjustment. *Australian Journal of psychology*, 55(2), 65-73.
- Charbonnier-Voirin, A., El Akremi, A., & Vandenberghe, C. (2010). A multilevel model of transformational leadership and adaptive performance and the moderating role of climate for innovation. *Group & Organization Management*, 35(6), 699-726.
- Charbonnier-Voirin, A., & Roussel, P. (2012). Adaptive performance: A new scale to measure individual performance in organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 29(3), 280-293.
- Chuang, C. H., & Liao, H. U. I. (2010). Strategic human resource management in service context: Taking care of business by taking care of employees and customers. *Personnel Psychology*, 63(1), 153-196.
- Clark, S. C. (2001). Work cultures and work/family balance. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 348 – 365.
- Conway, E., Fu, N., Monks, K., Alfes, K., & Bailey, C. (2016). Demands or resources? The relationship between HR practices, employee engagement, and emotional exhaustion within a hybrid model of employment relations. *Human Resource Management*, 55(5), 901-917.
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1), 479-516.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900
- De Grip, A., Van Loo, J., & Sanders, J. (2004). The industry employability index: Taking account of supply and demand characteristics. *International Labour Review*, 143, 211.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.



- Edwards, M. R. (2009). HR, perceived organisational support and organisational identification: an analysis after organisational formation. *Human Resource Management Journal*, 19(1), 91-115.
- Frese, M., & Fay, D. (2001). 4. Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior*, 23, 133-187.
- Foston, (2018), Ouder wordende bevolking en veranderende zorgvraag Nederland, geraadpleegd via: <http://www.foston.eu/nl/2018/04/19/ageing-population-changing-healthcare-demand-netherlands/>
- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational behavior*, 65(1), 14-38.
- Gijsbers, G., Sanders, J., & Looze, M. D. (2016). *De toekomst van werk: technologische ontwikkeling en het belang van duurzame inzetbaarheid*. TNO.
- Gomez, C., & Rosen, B. (2001). The leader-member exchange as a link between managerial trust and employee empowerment. *Group & Organization Management*, 26(1), 53-69.
- Gordon, H. J., Demerouti, E., Bipp, T., & Le Blanc, P. M. (2015a). The job demands and resources decision making (JD-R-DM) model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(1), 44-58.
- Gordon, H. J., Demerouti, E., Le Blanc, P. M., & Bipp, T. (2015). Job crafting and performance of Dutch and American health care professionals. *Journal of Personnel Psychology*.
- Griffin, B., & Hesketh, B. (2003). Adaptable behaviours for successful work and career adjustment. *Australian Journal of Psychology*, 55(2), 65-73.
- Hall, D. T., & Chandler, D. E. (2005). Psychological success: When the career is a calling. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26(2), 155-176.
- Hesketh, B., & Neal, A. (1999). Technology and performance. In Ilgen, D. R., & Pulakos, E. D. (1999). *The Changing Nature of Performance: Implications for Staffing, Motivation, and Development*. In Charbonnier-Voirin, A., & Roussel, P. (2012). Adaptive performance: A new scale to measure individual performance in organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 29(3), 280-293.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337-421.
- Jiang, K., Hu, J., Liu, S., & Lepak, D. P. (2017). Understanding employees' perceptions of human resource practices: Effects of demographic dissimilarity to managers and coworkers. *Human Resource Management*, 56(1), 69-91.
- Jimmieson, N. L., Terry, D. J., & Callan, V. J. (2004). A longitudinal study of employee adaptation to organizational change: the role of change-related information and change-related self-efficacy. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(1), 11.
- Jundt, D. K., Shoss, M. K., & Huang, J. L. (2015). Individual adaptive performance in organizations: A review. *Journal of Organizational Behavior*, 36(S1), S53-S71.
- Lee, J. S., & Akhtar, S. (2011). Effects of the workplace social context and job content on nurse burnout. *Human Resource Management*, 50(2), 227-245.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of Management*, 28(4), 517-543.
- Lowe, G. (2012). How employee engagement matters for hospital performance. *Healthcare Quarterly*, 15(2), 29-39.
- Maurits, E. E. M., De Veer, A. J. E., & Francke, A. L. (2016). Inspelen op veranderingen in de zorg: ervaringen van verpleegkundigen, verzorgenden, begeleiders en praktijkondersteuners. Nivel
- McNeese-Smith, D. K. (1999). A content analysis of staff nurse descriptions of job satisfaction and dissatisfaction. *Journal of Advanced Nursing*, 29(6), 1332-1341.
- McQuaid, R. W., & Lindsay, C. (2005). The concept of employability. *Urban studies*, 42(2), 197-219.
- Neves, P., & Caetano, A. (2006). Social exchange processes in organizational change: The roles of trust and control. *Journal of Change Management*, 6(4), 351-364.

- O'Connell, D. J., McNeely, E., & Hall, D. T. (2008). Unpacking personal adaptability at work. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(3), 248-259.
- OECD (2014), *Ageing and Employment Policies: Netherlands 2014: Working Better with Age*, Ageing and Employment Policies, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264208155-en>.
- Ployhart, R. E., & Bliese, P. D. (2006). Individual adaptability (I-ADAPT) theory: Conceptualizing the antecedents, consequences, and measurement of individual differences in adaptability. In *Understanding adaptability: A prerequisite for effective performance within complex environments* (pp. 3-39). Emerald Group Publishing Limited.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612.
- Pulakos, E. D., Schmitt, N., Dorsey, D. W., Arad, S., Borman, W. C., & Hedge, J. W. (2002). Predicting adaptive performance: Further tests of a model of adaptability. *Human Performance*, 15(4), 299-323.
- Qin, R., & Nembhard, D. A. (2015). Workforce agility in operations management. *Surveys in Operations Research and Management Science*, 20(2), 55-69.
- Ridley, D., (2012), *The Literature Review a Step-by-Step Guide for Students*. Londen: Sage
- Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM), (2018), Themaverkenning De zorgvraag van de toekomst VTV-2018: achtergronden en methodologie, geraadpleegd via: <https://www.vtv2018.nl/sites/default/files/2018-07/20171202%20-%20Methode%20Zorgvragers%20opmaak%20web%20FINAL%20GB%20beveiligd.pdf>
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. (2013). Het Job Demands-Resources model: overzicht en kritische beschouwing. *Gedrag & Organisatie*, 26(2), 182-204.
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. In *Bridging occupational, organizational and public health*. (pp. 43-68). Springer, Dordrecht.
- Schumacher, J. & Smittenberg, I., (2014). Vernieuwend zorgen, Vilans, geraadpleegd via: <https://www.vilans.nl/docs/vilans/publicaties/Vilans%20White%20paper%20Vernieuwend%20Zorgen.pdf>
- Shantz, A., Alfes, K., & Arevshatian, L. (2016). HRM in healthcare: the role of work engagement. *Personnel Review*, 45(2), 274-295.
- Shoss, M. K., Witt, L. A., & Vera, D. (2012). When does adaptive performance lead to higher task performance?. *Journal of Organizational Behavior*, 33(7), 910-924.
- Solberg, E., & Dysvik, A. (2016). Employees' perceptions of HR investment and their efforts to remain internally employable: testing the exchange-based mechanisms of the 'new psychological contract'. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(9), 909-927.
- Spencer, D. G. (1986). Employee voice and employee retention. *Academy of Management Journal*, 29(3), 488-502.
- UMCG, (2016), Bestaan er nog ziekenhuizen en dokters in 2050?, geraadpleegd via: [https://www.umcg.nl/NL/UMCG/healthy\\_ageing/Healthy-Ageing-bij-ziekte/Paginas/ziekenhuizen-in-2050.aspx](https://www.umcg.nl/NL/UMCG/healthy_ageing/Healthy-Ageing-bij-ziekte/Paginas/ziekenhuizen-in-2050.aspx)
- Van den Broeck, A., Vander Elst, T., Baillien, E., Sercu, M., Schouteden, M., De Witte, H., & Godderis, L. (2017). Job demands, job resources, burnout, work engagement, and their relationships: an analysis across sectors. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 59(4), 369-376.
- Van den Broeck, A., Van Ruysseveldt, J., Smulders, P. & De Witte, H. (2011). Does intrinsic value orientation strengthen the impact of job resources? A perspective from the Job Demands-Resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20, 581-609.
- Van den Heuvel, M., Demerouti, E., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2010). Personal resources and work engagement in the face of change. *Contemporary Occupational Health Psychology: Global perspectives on research and practice*, 1, 124-150.

- Van der Velde, E. G., Jansen, P., & Dikkers, J. S. E. (2016). *Praktijkgericht onderzoek: opzetten, uitvoeren, analyseren en rapporteren*. Concept uitgeefgroep.
- Van De Voorde, K., Veld, M., & Van Veldhoven, M. (2016). Connecting empowerment-focused HRM and labour productivity to work engagement: the mediating role of job demands and resources. *Human Resource Management Journal*, 26(2), 192-210.
- Van Heck, S., (2018), *The adaptive employee a study on the effects of Transformational Leadership and the Big-Five Personality traits on Adaptive Performance*, Tilburg University
- Van Harten, E. J. (2016). *Employable ever after: Examining the antecedents and outcomes of sustainable employability in a hospital context* (Doctoral dissertation, Utrecht University).
- Veld, M., Semeijn, J., & Vuuren, T. V. (2015). Enhancing perceived employability: an interactionist perspective on responsibilities of organizations and employees. *Personnel Review*, 44(6), 866-882.
- Wei, L. Q., & Lau, C. M. (2010). High performance work systems and performance: The role of adaptive capability. *Human Relations*, 63(10), 1487-1511.
- Wingerden, J. V., Bakker, A. B., & Derks, D. (2016). A test of a job demands-resources intervention. *Journal of Managerial Psychology*, 31(3), 686-701.
- Zorgwijzer, (2018), Zorgkosten Nederland bijna 100 miljard, geraadpleegd via:  
<https://www.zorgwijzer.nl/zorgverzekering-2019/zorgkosten-nederland-bijna-100-miljard>

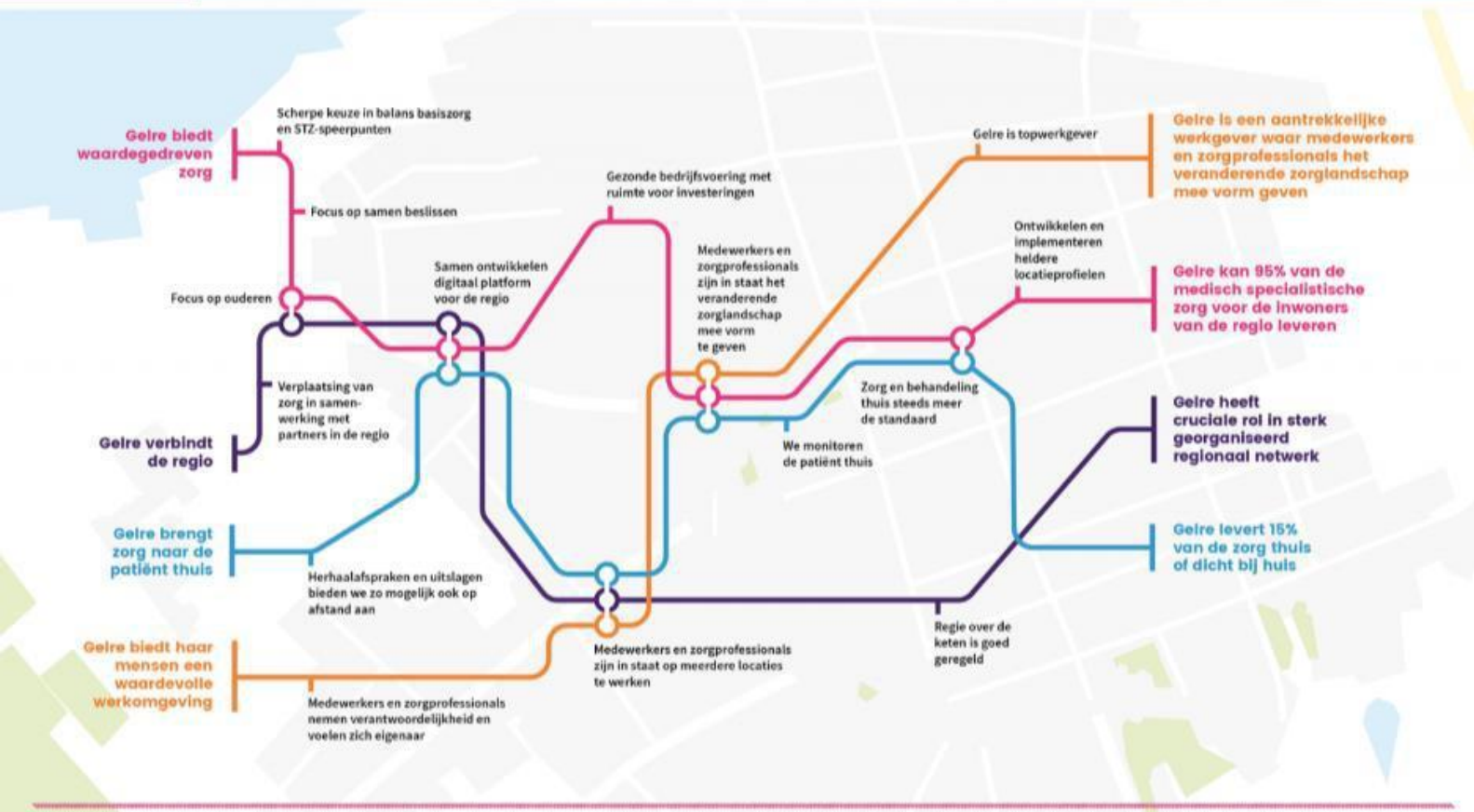
## 8. Bijlagen

### Bijlage 1: metrolijnen Gelre 2025



## Zorg beter voor elkaar De vier lijnen op weg naar 2025

**Gelre  
2025**



## Bijlage 2: Job Demands & Job Resources

### Job Demands

- Centralization
- Cognitive demands
- Complexity
- Computer problems
- Demanding contacts with patients
- Downsizing
- Emotional demands
- Emotional dissonance
- Interpersonal conflict
- Job insecurity
- Negative spillover from family to work
- Harassment by patients
- Performance demands
- Physical demands
- Problems planning
- Pupils' misbehavior
- Qualitative workload
- Reorganization
- Remuneration
- Responsibility
- Risks and hazards
- Role ambiguity
- Role conflict
- Sexual harassment
- Time pressure
- Unfavorable shift work schedule
- Unfavorable work conditions
- Work pressure
- Work-home conflict
- Work overload

### Job resources

- Advancement
- Appreciation
- Autonomy
- Craftsmanship
- Financial rewards
- Goal clarity
- Information
- Innovative climate
- Job challenge
- Knowledge
- Leadership
- Opportunities for professional development
- Participation in decision making
- Performance feedback
- Positive spillover from family to work
- Professional pride
- Procedural fairness
- Positive patient contacts
- Quality of the relationship with the supervisor
- Safety climate
- Safety routine violations
- Social climate
- Social support from colleagues
- Social support from supervisor
- Skill utilization
- Strategic planning
- Supervisory coaching
- Task variety
- Team cohesion
- Team harmony
- Trust in management

*Job Demands & Job Resources (Schaufeli & Taris, 2014)*

### **Bijlage 3: interviewgide voor medewerkers**

*Introductie:* Fijn dat u mee wilt werken aan dit onderzoek. Ik ben Timo Vogelaar, ik loop hier stage op de HR-afdeling in het Gelre Ziekenhuis. Vanwege de nieuwe strategie 2020-2025, waarin adaptief vermogen een sleutelwoord is, doe ik onderzoek naar adaptief vermogen van medewerkers hier in het ziekenhuis. Adaptief vermogen heb ik gedefinieerd als "het vermogen van een individu om zich aan te passen aan dynamische werksituaties" (Hesketh & Neal, 1999). Of om het simpel te zeggen, hoe medewerkers omgaan met veranderingen op de werkvloer. Ik doe dit onderzoek in combinatie met mijn masterscriptie vanuit de Universiteit van Utrecht, waarbij mijn scriptie ook gaat over adaptief vermogen van medewerkers en met name hoe dit versterkt kan worden bij medewerkers. Wat belangrijk is voor u is dat dit gesprek wordt opgenomen om uit te werken. Deze opname komt bij mijn begeleider vanuit de universiteit, voor de rest zal dit gesprek deze ruimte niet verlaten, ook zal ik nooit quotes gebruiken die tot u te herleiden zijn. Daarnaast kunt u op elk moment ervoor kiezen om uw medewerking met dit onderzoek te stoppen en als u wilt dat ik deze gegevens verwijder dan kunt u mij benaderen en zal ik dat direct doen. Gaat u daarmee akkoord?

Goed, dan zal ik u vragen stellen over 5 zaken, te weten eerst over de organisatie als geheel wat voor invloed dat op u heeft, de sociale relaties binnen uw team, de organisatie van het werk en het niveau van de taak. Het laatste onderwerp zal specifiek gaan over de veranderingen en zal alles aan elkaar gekoppeld worden. Om te beginnen zou u willen introduceren wie u bent, hoelang u hier werkt et cetera.

#### *De organisatie in het geheel:*

7. In hoeverre hoort u vanuit de organisatie wat uw loopbaanmogelijkheden zijn
  - Vervolgvraag: hoe wordt u hierin begeleid?
8. In hoeverre wordt de strategie naar u gecommuniceerd?
9. In hoeverre voert de organisatie veranderingen door op de werkvloer?

#### *Interpersoonlijke & Sociale relaties:*

10. Hoe gaat het team om met veranderingen?
11. In hoeverre is er sprake van steun binnen het team, zowel van de leidinggevende als collega's (bijvoorbeeld het overnemen van taken)?
12. In hoeverre is er teambreed een visie op veranderingen?
13. Hoe is de sfeer binnen het team?

#### *De organisatie van werk*

14. Op welke wijze wordt u betrokken bij besluitvoering die te maken hebben met uw werkzaamheden?
15. Hoe zorgt u dat u voldoende scholing krijgt?
16. In hoeverre beschikt u over genoeg informatie om uw werk goed uit te kunnen voeren?

#### *Het niveau van de taak:*

17. Op welke wijze bepaalt u hoe u uw dagelijkse werkzaamheden uitvoert?
18. In hoeverre heeft u autonomie in uw dagelijkse werkzaamheden?
19. In hoeverre ontvangt u feedback van collega's of uw leidinggevende?
20. In hoeverre zit er variatie in uw dagelijkse werkzaamheden?

#### *Veranderbereidheid en -mogelijkheid:*

21. Wat heeft u nodig om met veranderingen om te gaan?
22. In hoeverre staat u open voor veranderingen in uw dagelijkse werkzaamheden?
23. In hoeverre denkt u om te kunnen gaan met veranderingen op de werkvloer?

24. In hoeverre zorgen de loopbaanmogelijkheden die u krijgt vanuit het ziekenhuis en de veranderingen die het ziekenhuis doorvoert dat u mee kunt komen met veranderingen?
- Vervolgvrage: In hoeverre maken deze hulpbronnen ook dat u meer openstaat voor veranderingen?
  - Vervolgvrage In hoeverre zorgen deze hulpbronnen er daarnaast ook voor dat u veranderingen initieert?
  - Vervolgvrage: In welke mate zijn deze hulpbronnen volgens u belangrijk voor uw adaptief vermogen?
25. In hoeverre zorgt de sfeer op de werkvloer, de steun van collega's en de visie van het team op veranderingen dat u mee kunt komen met veranderingen?
- Vervolgvrage: In hoeverre maken deze hulpbronnen ook dat u meer openstaat voor veranderingen?
  - Vervolgvrage In hoeverre zorgen deze hulpbronnen er daarnaast ook voor dat u veranderingen initieert?
  - Vervolgvrage: In welke mate zijn deze hulpbronnen volgens u belangrijk voor uw adaptief vermogen?
26. In hoeverre zorgen betrokkenheid bij de besluitvoering, scholing en informatievoorziening dat u mee kunt komen met veranderingen?
- Vervolgvrage: In hoeverre maken deze hulpbronnen ook dat u meer openstaat voor veranderingen?
  - Vervolgvrage In hoeverre zorgen deze hulpbronnen er daarnaast ook voor dat u veranderingen initieert?
  - Vervolgvrage: In welke mate zijn deze hulpbronnen volgens u belangrijk voor uw adaptief vermogen?
- In hoeverre zorgen feedback van collega's en leidinggevende en variatie in uw dagelijkse werkzaamheden dat u mee kunt komen met veranderingen?
- Vervolgvrage: In hoeverre maken deze hulpbronnen ook dat u meer openstaat voor veranderingen?
  - Vervolgvrage In hoeverre zorgen deze hulpbronnen er daarnaast ook voor dat u veranderingen initieert?
  - Vervolgvrage: In welke mate zijn deze hulpbronnen volgens u belangrijk voor uw adaptief vermogen?
27. Kunt u tot slot aangeven welke van de voorgaande hulpbronnen u het belangrijkste vindt in vergelijking met hulpbronnen op de andere niveaus?

#### **Bijlage 4: interviewgide voor leidinggevend**

*Introductie:* Fijn dat u mee wilt werken aan dit onderzoek. Ik ben Timo Vogelaar, ik loop hier stage op de HR-afdeling in het Gelre Ziekenhuis. Vanwege de nieuwe strategie 2020-2025, waarin adaptief vermogen een sleutelwoord is, doe ik onderzoek naar adaptief vermogen van medewerkers hier in het ziekenhuis. Adaptief vermogen heb ik gedefinieerd als "het vermogen van een individu om zich aan te passen aan dynamische werksituaties" (Hesketh & Neal, 1999). Of om het simpel te zeggen, hoe medewerkers omgaan met veranderingen op de werkvloer. Ik doe dit onderzoek in combinatie met mijn masterscriptie vanuit de Universiteit van Utrecht, waarbij mijn scriptie ook gaat over adaptief vermogen van medewerkers en met name hoe dit versterkt kan worden bij medewerkers. Wat belangrijk is voor u is dat dit gesprek wordt opgenomen om uit te werken. Deze opname komt bij mijn begeleider vanuit de universiteit, voor de rest zal dit gesprek deze ruimte niet verlaten, ook zal ik nooit quotes gebruiken die tot u te herleiden zijn. Daarnaast kunt u op elk moment ervoor kiezen om uw medewerking met dit onderzoek te stoppen en als u wilt dat ik deze gegevens verwijder dan kunt u mij benaderen en zal ik dat direct doen. Gaat u daarmee akkoord?

Goed, dan zal ik u vragen stellen over 5 zaken, te weten eerst over de organisatie als geheel wat voor invloed dat op u heeft, de sociale relaties binnen uw team, de organisatie van het werk en het niveau van de taak. Het laatste onderwerp zal specifiek gaan over de veranderingen en zal alles aan elkaar gekoppeld worden. Om te beginnen zou u willen introduceren wie u bent, hoelang u hier werkt et cetera.

#### *De organisatie in het geheel:*

28. In hoeverre hoort u vanuit de organisatie wat uw loopbaanmogelijkheden zijn
  - o Vervolg vraag: hoe wordt u hierin begeleid?
29. In hoeverre wordt de strategie naar u gecommuniceerd?
30. In hoeverre voert de organisatie veranderingen door op de werkvloer?
31. Hoe krijgt u ondersteuning vanuit de organisatie om veranderingen door te voeren?

#### *Interpersoonlijke & Sociale relaties:*

32. Hoe gaat het team om met veranderingen?
33. In hoeverre is er steun u uw werknemers bij de dagelijkse werktaken?
34. In hoeverre is er teambreed een visie op veranderingen?
35. Hoe is de sfeer binnen het team?

#### *De organisatie van werk*

36. Op welke wijze betreft u werknemers bij besluitvoering die te maken hebben met hun werkzaamheden?
37. Hoe zorgt u dat iedereen voldoende scholing krijgt?
38. In hoeverre beschikken uw medewerkers over genoeg informatie om uw werk goed uit te kunnen voeren?

#### *Het niveau van de taak:*

39. Hebben uw medewerkers autonomie?
40. Op welke wijze bepaalt u hoe u de dagelijkse werkzaamheden worden uitgevoerd?
41. In hoeverre wordt er feedback gegeven in uw team?
42. In hoeverre zit er variatie in de dagelijkse werkzaamheden van medewerkers?

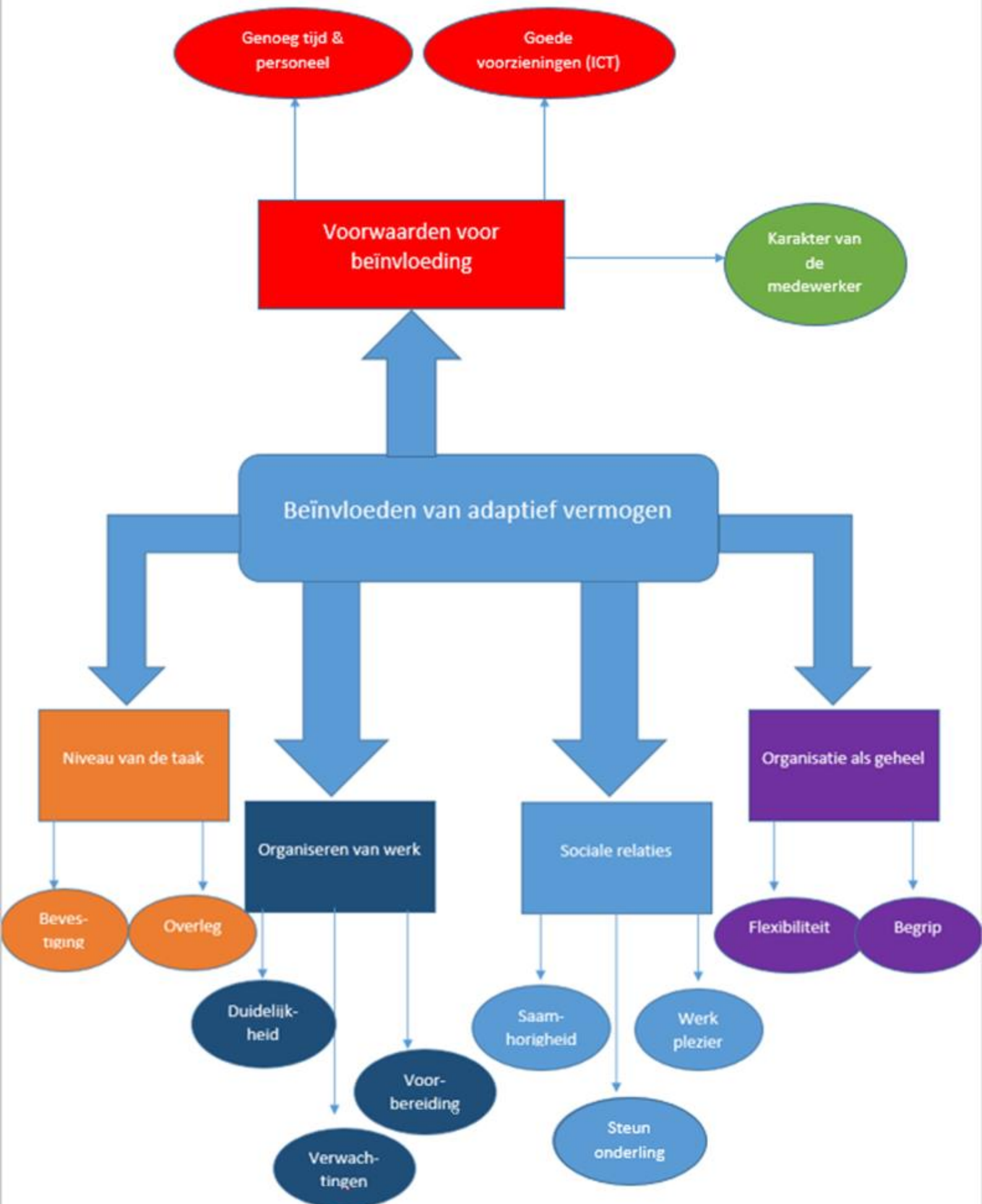
#### *Veranderbereidheid en -mogelijkheid:*

43. Wat heeft u nodig om met veranderingen om te gaan?
44. In hoeverre initieert u veranderingen in de dagelijkse werkzaamheden op de werkvloer?
45. In hoeverre denkt u dat uw medewerkers te kunnen gaan met veranderingen op de werkvloer?
46. In hoeverre stimuleert u dat uw medewerkers initiatief nemen om veranderingen aan te dragen?



47. In hoeverre zorgen de loopbaanmogelijkheden die u krijgt vanuit het ziekenhuis en de veranderingen die het ziekenhuis doorvoert dat u mee kunt komen met veranderingen?
- Vervolgvrage: In hoeverre maken deze hulpbronnen ook dat u meer openstaat voor veranderingen?
  - Vervolgvrage In hoeverre zorgen deze hulpbronnen er daarnaast ook voor dat u veranderingen initieert?
  - Vervolgvrage: In welke mate zijn deze hulpbronnen volgens u belangrijk voor het adaptief vermogen van uw medewerkers?
48. In hoeverre zorgt de sfeer op de werkvloer, de steun van collega's en de visie van het team op veranderingen dat veranderingen geïnitieerd worden?
- Vervolgvrage: In hoeverre maken deze hulpbronnen ook dat u meer openstaat voor veranderingen?
  - Vervolgvrage In hoeverre zorgen deze hulpbronnen er daarnaast ook voor dat u veranderingen initieert?
  - Vervolgvrage: In welke mate zijn deze hulpbronnen volgens u belangrijk voor het adaptief vermogen van uw medewerkers?
49. In hoeverre zorgen betrokkenheid bij de besluitvoering, scholing en informatievoorziening dat medewerkers de veranderingen op de werkvloer aan kunnen?
- Vervolgvrage: In hoeverre maken deze hulpbronnen ook dat u meer openstaat voor veranderingen?
  - Vervolgvrage In hoeverre zorgen deze hulpbronnen er daarnaast ook voor dat u veranderingen initieert?
  - Vervolgvrage: In welke mate zijn deze hulpbronnen volgens u belangrijk voor het adaptief vermogen van uw medewerkers?
- In hoeverre zorgt de feedback binnen het team en variatie in de dagelijkse werkzaamheden dat het team mee kan gaan met veranderingen?
- Vervolgvrage: In hoeverre maken deze hulpbronnen ook dat u meer openstaat voor veranderingen?
  - Vervolgvrage In hoeverre zorgen deze hulpbronnen er daarnaast ook voor dat u veranderingen initieert?
  - Vervolgvrage: In welke mate zijn deze hulpbronnen volgens u belangrijk voor het adaptief vermogen van uw medewerkers?
50. Kunt u tot slot aangeven welke van de voorgaande hulpbronnen u het belangrijkste vindt voor uw team in vergelijking met hulpbronnen op de andere niveaus?

Bijlage 5: codeboom beïnvloeden adaptief vermogen



## Bijlage 6: Transcripten

### Interview Leidinggevende 1 (respondent 1)

T: Waar ik dus mee bezig ben is een onderzoek naar adaptief vermogen in het ziekenhuis. Dat komt voort uit de strategie van 2025 wat hier al ligt zie ik, dus dat is mooi. Dat is dus bekend, dat scheelt weer. Maar in het voorafgaande proces hebben ze een document geschreven en daarin werd onder andere gezegd dat adaptief vermogen een sleutelwoord was. Toen dacht ik adaptief vermogen is heel interessant, maar wat zij ook vinden van adaptief vermogen is het vermogen van een individu om zich aan te passen aan dynamische werksituaties, dus gewoon aan een veranderende omgeving. En er staat bijvoorbeeld ook op dat er meer zorg naar buiten wordt verplaatst eventueel, dat valt allemaal onder een veranderende omgeving en een dynamische werksituatie en daar is dus adaptief vermogen voor nodig, vinden ze. Maar het was nog niet bekend of er adaptief vermogen was en of dat kan versterken bij medewerkers, terwijl dat wel een belangrijk aspect is. En daarom hebben ze mij dus gevraagd om onderzoek te doen hiernaar. En ik vond het dus heel interessant om dan met medewerkers zelf natuurlijk in gesprek te gaan en vooral ook met leidinggevendenden omdat dat de spil is tussen HR afdelingen en de leidinggevendenden, of de medewerkers. Dus tot zoverre wat mijn onderzoek gaat zijn. En ik ga dus vooral vragen van wat denken jullie nodig te hebben en ik heb het gekoppeld aan een paar theoretische concepten dat zal ik niet helemaal verder toelichten, maar daar komen wel mijn vragen vandaan. Als u eerst uzelf even kan introduceren wat u doet en hoeveel medewerkers u onder u hebt dat is ook wel handig voor mijn data.

C: Nou ik ben Carina Krijnen, ik ben hoofd van de poliklinieken, afdelingshoofd. Ik heb zeven poliklinieken, zeven verschillende specialismen onder me en twee buiten poliklinieken, Lochem en Dieren. Dat zijn ongeveer 50 medewerkers, de meeste zijn doktersassistenten. Er zitten ook verpleegkundigen bij, gipsverbandmeesters, fysiotherapeuten, BA'ers, dus wel verschillend. Nou mijn, ik ben ooit verloskundige geweest, ik heb mijn eigen praktijk gehad. Daarna heb ik een bedrijfskunde opleiding gedaan dus ik ben zo een beetje in het management terecht gekomen en ja ik vind het heel erg leuk om op de werkvloer aan te sturen. Omdat hier een hele leuke dynamiek is in het ziekenhuis met aan de ene kant de medewerkers en de andere kant de specialisten die natuurlijk helemaal hun eigen dingetje hebben zeg maar en ja ik vind het leuk om daar zeg maar een belangrijke rol in te kunnen spelen om, om de werkvloer de mensen met elkaar te kunnen verbinden zodat ze goeie patiëntenzorg kunnen leveren.

T: Ja, snap ik. Hoe erg bent u bekend met het concept adaptief vermogen, of met de veranderende werksituatie. In hoeverre speelt dat hier op de werkvloer?

C: Uhm, nou het speelt voor een gedeelte. Het is per specialisme, per polikliniek verschillend. Bijvoorbeeld bij de poli chirurgie daar zijn heel veel veranderingen gaande dus daar merk je gewoon dat daar nu meer gevraagd wordt dan op andere poli's. Maar in het verleden hebben we een hele, we zitten nu negen jaar op deze locatie en we hebben een hele grote verandering toen doorgemaakt met zeg maar poliklinieken die samengevoegd werden tot één team. Weh ebben hier allemaal gecombineerde teams he, dus een team wat meerder specialismen ondersteund. Dat wat toen een hele grote verandering, dus daar heb ik wel veel ervaring mee.

T: Daar was u toen ook bij?

C: Ja, ja ik zat in de projectgroep en we hebben het hele ontwerp gedaan en ook de verandering daar was natuurlijk heel veel weerstand, maar goed ik heb het ook uit zien groeien tot een succesvol model.

T: Ja, en hoe is dat succesvol geworden, heeft u daar speciale technieken voor toegepast of is dat en beetje vanzelf gerold

C: Dat is zeker niet vanzelf gegaan, we zijn heel zorgvuldig daarmee omgegaan dus we zijn een jaar voordat we naar deze locatie gingen verhuizen begonnen met teams bij elkaar te laten inwerken maar ook het hele concept uit te dragen en ik geloof er heilig in dat als je als leidinggevende uitdraagt waar je naartoe gaat dat dat gaat lukken end at het nodig is en die uitleg geeft en ook duidelijk blijft van daar gaan we heen en ik ga jullie ondersteunen, jullie mogen zeggen wat je nodig hebt maar we gaan wel. Dat heeft mij heel erg geholpen om de teams te krijgen waar ze nu staan.

T: Dus u had een hele duidelijke visie waar u naartoe wilde eigenlijk?

C: Ja, ja ja. En daar geloofde ik zelf ook in, dat is denk ik ook wel heel belangrijk

T: Ik kan me voorstellen dat dat een cruciaal onderdeel is. Ja want ik heb uhm wat ik een beetje heb gedaan is ik heb het opgedeeld in, de ondersteuning die u net al zei die is denk ik heel belangrijk en die heb ik opgedeeld in vier concepten. In vier niveaus eigenlijk, een is ondersteuning vanuit de organisatie als geheel dus wat de HR managers vooral voor jullie betekenen. Dan in het team onderling, dus met persoonlijke relaties. Dan de organisatie van het werk dus dat is vooral, ja ik denk uw specialisme hoe het werk geregeld wordt. Nou hoe jij dan het werk regelt en zorgt dat iedereen komt op de plek waar ze zitten. En als laatste het niveau van de taak, dus gewoon dat gaat meer over de medewerker zelf. Dan eerst over de organisatie in het geheel: Hoe ondersteunen zij jullie bijvoorbeeld in het veranderproces 9 jaar geleden, maar ook nu nog als er veranderprocessen gaande zijn.

C: Ja, voor nu vind ik het lastig omdat ik voor nu nog niet echt grote veranderingen heb gezien. Negen jaar geleden voelde ik, hadden we echt een projectgroep waar ook HR heel erg in betrokken was en ja toen hebben we dat wel heel erg gevoeld we doen het samen. Dus HR bewaakt hoe het proces moet zijn met belangstellingsgesprekken en nou ja goed dat ging eigenlijk heel goed. Nu vind ik het, nu merk ik wel we zitten natuurlijk met Gelre al een paar jaar in een hele veranderingsmodel en een besturingsmodel als ik het heb over poliklinieken dan zitten we al 2 jaar zijn we met een rendementstraject bezig waarin Zutphen is echt als polikliniek anders georganiseerd dan Apeldoorn. Ik weet niet of je dat, dat is waarschijnlijk waarom er gezegd is "Zutphen is stabiel" of we werken natuurlijk al 9 jaar met een bepaald concept. In Apeldoorn werken ze nog heel veel met verschillende niveaus lang niet iedereen is doktersassistent dus er zitten ook baliemedewerkers en secretaresses en van alles door elkaar heen. We hebben bijvoorbeeld in die rendementsgroep hebben we het gehad over om Apeldoorn gelijk te trekken aan Zutphen dus met doktersassistenten gaan werken. Dan heb ik niet het gevoel dat dat goed van de grond komt en dat vind ik wel jammer. En dan denk ik wel ja HR jullie zijn aan zet. Jullie moeten komen met een plan hoe we dat gaan reorganiseren of transformeren of noem het maar. Maar daarin vind ik onze organisatie heel log. En dat vind ik wel jammer. En ik realiseer me heel goed dat toen we dit 9 jaar geleden deden ging het alleen over de locatie Zutphen, dat is de helft kleiner dus dat is veel kortere lijnen. Maar ik mis daarin wel een bepaalde ja, slagvaardigheid zeg maar.

T: Ja en ook in de strategie nu tot 2025, hoe is de communicatie en de steun van?

C: Nou de communicatie is nu we KPMG in huis hebben gehaald wel beter vind ik. Tenminste nu zijn we net rond geweest met de metrolijnen en nu kan ik het ook aan mijn teams wat duidelijker maken. Ik ben zelf van begin af aan wel betrokken geweest in een soort klankbordgroep met strategiedagen dus ik heb het wel zien groeien. Nog steeds vind ik het vaag en als je mij vraagt nou wat is nu jullie strategie, vind ik het ook lastig om het helder te krijgen hoor. Dat is, ja, ik mis nog wel bepaalde slagvaardigheid zoals ik het zeg.

T: En waar heeft u dan precies behoefte aan?

C: Ja, ik het blijft al jarenlang is er heel vaag locatieprofilering, maar wat dan weet je. En wat nu bijvoorbeeld, nou dan zie ik Apeldoorn ligt overvol en Zutphen heeft heel veel bedden leeg en dan denk ik hoe kan dat nou? Ga eens keuzes maken en wat ik zie is dat er een hele erge verzuiling is in Gelre. We hebben alle zorgbesturen we hebben de bedrijfskundig managers, dat zijn er 7. Dan heb je die zorgbesturen en iedereen zit in zijn eigen straatje te denken en doet zijn eigen ding, maar ik mis een overall visie op organisatiebeleid of hoe nou ja bijvoorbeeld we werken hier met de poliklinieken samen. Ik heb een team van polikliniek chirurgie en de plastische chirurgie. En de chirurgie heeft nu besloten dat ze over de IJssel heen 1 polikliniek gaan maken met 1 leidinggevende en daar raken ze de platen mee want die blijven dan alleen over en die willen dat helemaal niet. Die willen een leidinggevende op locatie. Ik mis daarin gewoon een overall visie van: ja je kan wel allemaal je eigen ding gaan doen maar dan wordt het chaos.

T: Ja, klopt ja

C: En ja, dat zie ik met lede ogen aan. Daar maak ik me echt zorgen over.

T: Communiqueert u dat ook terug naar de HR afdeling?

C: Ja, nou ja ik denk dat je wel hoort dat ik best een kritisch persoon ben. Ik heb niet zozeer rechtstreeks, ik heb natuurlijk wel contact met HR maar voor mij is het aanspreekpunt de bedrijfskundig manager. Ik heb er 3 omdat ik al die verschillende poli's heb en met de 1 kan je daar beter over praten dan met de andere. Maar ze doen wel allemaal hun eigen ding en ik zie dat na die organisatieverandering die aansturing, we hadden een locatiedirecteur die zeg maar voor de locatie Zutphen alles wel echt op orde hield en een overall visie had, ja dat is weg. En ja ik spreek me zorgen daarover uit, maar ik merk ook dat die bedrijfskundig manager die zit in het zorgbestuur en de medisch manager heeft uiteindelijk het laatste woord. Dus dat is een specialist. En een specialist staat erom bekend dat ze toch wel een beetje koker visie hebben, dat mag ook. Maar ik vind dat niet per definitie de beste bestuurder. Dus ik denk ja, ik vind het helemaal niet handig ik zie overal dingen gebeuren die in strijd zijn met dat wat goed is voor de burens zeg maar, ja. Dus dat vind ik jammer ja.

T: En denkt het ziekenhuis breed ook mee over eventuele loopbaanmogelijkheden of omscholingstrajecten als ze zien dat er ergens veranderingen gaande zijn en ze ander personeel nodig hebben?

C: Ja ik denk daar wel over mee, ziekenhuis breed, ja voor mijn eigen afdelingen. Dus dat geldt dan ook voor Apeldoorn, goed hier hebben we destijds alle medewerkers die niet, die hebben we toen gezegd je moet minimaal doktersassistent zijn op een polikliniek dus we hebben alle medewerkers hebben we gesprekken mee gevoerd. Mensen aangeboden om om te scholen bij te scholen en als dat niet was om ze op een andere werkplek te krijgen. En dat zou in Apeldoorn ook kunnen en ja, ik maak er geen geheim van, daarom ben je denk ik ook bij mij terecht gekomen van, maak gebruik van mijn ervaring. Want die heb ik echt. Ja het wordt er heel veel leuker en beter van als je dit zo gaat uitvoeren. Maar goed dat

T: Maar speelt u dus ook in op toekomstige, als u veranderingen ziet aankomen, dat u al van tevoren gaat nadenken wat heb ik nodig? Wie heb ik waar nodig? Hoe doet u dat dan precies?

C: Ja, ja. Ja nou ja goed dat is inderdaad kijken van, ja. Kijk voor mij een beetje voorbeelden achteraf want we hebben natuurlijk door, ik denk dat het best al goed georganiseerd zijn. Nou wat we bijvoorbeeld gedaan hebben destijds is alle kleine ingrepen, poliklinische ingrepen die werden bij ons op de eerste hulp op een aparte poliklinische OK gedaan. En daar stonden dure eerste hulp verpleegkundigen. Nou en dat was eigenlijk best wel jammer want die mensen zijn opgeleid voor hele andere dingen dan kleine ingrepen assisteren en ik heb toen gezegd doktersassistenten kunnen dat wel. Die zijn er eigenlijk voor opgeleid en die zouden dat ook heel leuk vinden. Nou specialisten vonden dat, van ja, doktersassistenten hoezo? Die kan een afspraak maken maar kan die ook goed assisteren? Nou toen hebben we gezorgd dat we een in company opleiding opgezet hebben samen met de Erasmus Universiteit Rotterdam, of Erasmus medisch centrum was dat, en we hebben de doktersassistenten die op de poliklinische OK zijn gaan assisteren die hebben we een opleiding gegeven dan 6 dagen. Daarmee waren ze heel goed geschoold, hebben we de specialisten gerustgesteld ze zijn echt opgeleid en is er een partij van buitenaf ook betrokken geweest om te kijken of ze op niveau zijn en nu assisteren die doktersassistenten. Dat is win win want het is veel goedkoper, we hebben er meer, zij vinden het heel leuk het heeft hun baan heel afwisselend gemaakt.

T: Ja precies, mooi voorbeeld. En dat zorgt er dus ook voor dat de sociale relaties op de werkvloer goed bleven omdat iedereen erover eens was ze zijn goed opgeleid dus de sfeer bleef goed?

C: Ja, ja.

T: Hoe zou u de sfeer omschrijven hier binnen het ziekenhuis en dan met name in Zutphen?

C: Nou de sfeer is heel goed ik heb, ja klinkt een beetje opschepperig maar de teams die ik heb daar zijn de medewerkers tot dusver hebben we een hele hoge medewerkerstevredenheid. Ze vinden hun werk heel afwisselend, nou een leuke sfeer, korte lijnen ik heb goed contact met de specialisten. Met de medisch managers maar ook met de andere specialismen. Ja ik ga heel erg voor zichtbaar leiderschap, dus ik zit hier op de polikliniek met mijn kamertje, deur open, iedereen kan hier binnen lopen. Ik hoor en zie heel veel, en ik heb een beetje zeg maar deze verdieping, dus ook de andere gang maar ik loop daar ook veel langs. Ik ben vanochtend even naar de buitenpoli geweest en die wil

ik gemiddeld 1 keer in de week zien. Daar heb ik echt een coördinator zitten die daar een beetje de boel in de gaten houdt, maar het zijn hele korte lijntjes dus als ze me nodig hebben, dan kom ik daarheen.

T: Dan staat u paraat zeg maar, ja. En in hoeverre ondersteunt u dan uw werknemers ook?

C: Nou, ik heb op iedere poli heb ik operationeel assistenten zitten, die heten de pip, Primus interparus, dat is een coördinator die hebben geen hiërarchische of leidinggevende functie maar die coördineren wel. Dus alle werkzaamheden die gedaan moeten worden die verdelen zij een beetje, zij maken het rooster voor de medewerkers en dus daar bemoei ik me in principe niet mee tenzij. Als er gedoe is dan roep ik altijd ik ben de leidinggevende laat mij maar even de minder populaire dingen zeggen, dus er is heel veel zelfstandigheid in de teams. Ik ben heel trots op dat ik bij wijze van spreken rustig 6 weken op vakantie gaan, dan zullen zij mij misschien wel missen, maar het werk gaat gewoon door. En dus er is een hele grote zelfstandigheid, maar ja waar ze me nodig hebben faciliteer ik ze.

T: Ja en op welk moment hebben ze u dan het vaakst nodig?

C: Ja dat zijn, nou ja bijvoorbeeld bij ziekte, ziekteverzuim, begeleiding, bij functioneringstrajecten of als ze er iets is dat gaat dan echt over sfeer of bejegening, dat is met specialisten soms een dingetje ik moet zeggen die specialisten weten gewoon dat ik ze aan ga spreken als ze zich niet gedragen. Dus ze gedragen zich wel. Bijvoorbeeld bij de chirurgie daar komen nu ook wel regelmatig chirurgen uit Apeldoorn die zijn, dit blijft onder ons, die zijn wel anders gewend, dus ja die gaan daar wel eens tekeer. Dan heb ik zoiets kom maar even mee, kom maar even hier zitten en ga maar los. Maar dat mag hier, maar daar gedraag je je. Ik wil dat je je gedraagt tegen mijn medewerkers anders heb ik geen ondersteuning. En dat vinden ze wel wat denk ik. We moeten ons allemaal gedragen, jij ook als je specialist bent.

T: En in hoeverre zijn ze anders gewend in Apeldoorn?

C: Ik denk dat cultuur en de sfeer in Apeldoorn echt anders is. Ik denk ook dat daar, dat ze daar niet zo gewend zijn dat leidinggevend specialisten aanspreken op deze manier. Sommige doen dat misschien wel maar ja ik hoor daar toch wel, soms heb ik het gevoel dat ze daar 10 15 jaar terug in de tijd zitten. En ja er is echt een andere sfeer het is hier veel ja, wel wat gelijker denk ik. De sfeer van wij hebben elkaar allemaal nodig en het maakt niet uit of je de schoonmaakster bent of de specialist, we hebben elkaar allemaal nodig om goed te kunnen draaien.

T: Ja, precies snap ik. Dan ik weet niet of u veel feedback krijgt van uw medewerkers maar geeft u ook veel feedback aan uw medewerkers? U noemde net het voorbeeld van bijvoorbeeld een chirurg uit Apeldoorn, dat is natuurlijk ook een vorm van feedback. Maar in hoeverre bent u daarmee bezig in de dagelijkse bezigheden?

C: Ja, wel veel. Misschien wel ongemerkt. Nou ja goed ik heb natuurlijk die jaargesprekken, daar vragen ze 360 graden feedback aan mensen om zich heen. Krijgen ze natuurlijk ook van mij feedback en ik van hun, want daar is natuurlijk ook het onderzoek van hoe vind je mij als leidinggevende. Nou gisteren had ik bijvoorbeeld een klacht en dat was wel grappig, dat was een klacht waarvan de klachten functionaris zei ik wil niet dat je dat tegen de medewerker zegt want het is een hele lastige patiënt. Nou ik zei toch is het vaak wel een leermoment. Dan is het geen reprimande, maar toch meer van hoe is dat gesprek gegaan, had dat niet anders gekund? Wat is jouw aandeel daarin? Nou ik hoor natuurlijk wel eens dingen, dan zit ik hier op mijn kamer en dan hoor ik een heleboel kabaal en dan zeg ik ook wel eens hoor eens leuk dat jullie het heel leuk hebben met elkaar maar wat zit er in de wachtkamer? Gewoon ja, op die manier. En nou ja andersom gebeurt het ook wel, ik word ook wel aangesproken door mijn medewerkers, dat vind ik wel heel goed.

T: Mooi, dus het is wel zo'n sfeer dat er wederkerig feedback gegeven kan worden?

C: Ja, ja

T: Betreft u ook medewerkers in besluitvoering als u een beslissing moet maken?

C: Soms wel soms niet, dat ligt er een beetje aan waar het over gaat. Ik hou er altijd wel van om heel duidelijk af te kaderen van dit is een onderwerp waarin iedereen mee mag praten en dit is een

onderwerp ja jongens daar is gewoon ja of nee op gezegd, daar kunnen we verder niets mee. Dus daar gaan we ook niet over discussiëren want het is een gegeven.

T: Precies ja, en kunt u daar wat voorbeelden van geven zodat het voor mij wat levendiger wordt?

C: Uhm. Ja in strategie of in, een voorbeeld is bijvoorbeeld dat we vanuit het ziekenhuis uitbellen met nummer onbekend. Nou dat is echt een drama want heel veel mensen nemen dan hun telefoon niet op. En als je vanuit de poli mensen moet bellen voor een afspraak of terug moet bellen en ze nemen de telefoon niet op omdat het nummer onbekend is, goed. Als er dan steeds vanuit de organisatie gezegd wordt we gaan dat niet veranderen dan heb ik op een gegeven moment ook zoiets van we gaan er ook niet meer over praten want het levert ons toch niets op. Het gaat er dan meer over wat is je sfeer, waar heb je invloed en waar niet meer, maar er zijn soms ook nou als het gaat over ziekteverzuim dat iedereen wil mee wil praten of Pietje wel al in staat is om iets te werken dan heb ik zoiets van: uh uh, ik ben met diegene in gesprek en jullie niet. Je hoort van mij of van Pietje wel wat die gaat doen.

T: En in welke voorbeelden wel? Waarin mogen ze wel meebeslissen?

C: Nou hoe we een poli organiseren of hoe we, nou ik heb pas met een team gezet over teamoverleg waarvan ik vond dat er heel vaak medewerkers niet waren en toen heb ik gezegd het maakt me niet uit, al doen we het op zondagmorgen, jullie mogen zeggen wanneer je dat teamoverleg wilt maar ik verwacht van jullie dat je er allemaal bent. Dus ik pas me aan, ook als het mij niet uitkomt, ik pas me aan. Nou ja dan mogen ze het samen bepalen.

T: Dus dat gaat meer over dingen die echt op de werkvloer voor die medewerkers gelden waar zij echt invloed op uit kunnen oefenen?

C: Ja, ja ja.

T: Oke, dat is duidelijk dan. En u noemde net al dat het allemaal best wel zelfstandig was, maar hebben alle medewerkers een soort autonomie of gaat dat vooral van de coördinatoren uit dat die alles beslissen?

C: Uhm, nee. Laat ik het zo zeggen, ik werk echt vanuit vertrouwen naar mijn medewerkers. Een heel mooi voorbeeld is we hebben een buitenpoli in Dieren, daar zitten we bij een huisartsenpraktijk in, en toen we daar in kwamen toen zij die coördinator van de huisartsen praktijk tegen mij: wie gaat er controleren dat die medewerker op tijd hier is en niet te vroeg naar huis gaat. Ik zei nou dat gaat niemand controleren. Toen zei zij ja maar dat kan toch niet? Toen zei ik nou dat kan wel want ik ga ervanuit dat het in goed vertrouwen gaat. En als die medewerker een kwartier eerder klaar is dan gaat ze een kwartier eerder weg, en ze zal ook wel een keer een kwartier later weggaan dat hoef ik allemaal niet te weten. En ja, nou dat vond ik wel grappig want in die praktijk wordt alles tot op de punt komma gecontroleerd en daar zie je dus ook allerlei ellendige dingen gebeuren omdat er geen vertrouwen is. Nou dat is iets dat weten mijn medewerkers ook, ik ga uit van vertrouwen, ik ben niet iemand die hier 's morgens vroeg op de stoep gaat liggen van komt iedereen wel op tijd. En dat weten ze, maar ze weten ook dat als ze mij bedonderen of weet ik het wat, ja dan hebben we wel een dingetje te bespreken. En ja, ik vind wel dat iedereen heel zelfstandig is ja. En eigen verantwoordelijkheid kent. Daar wijs ik ook steeds op.

T: Ook in de uitvoering van de echte werkzaamheden?

C: Ja

T: Of zijn hier veel gestandaardiseerde werkprocessen?

C: Nou weh ebben natuurlijk wel een aantal gestandaardiseerde werkprocessen, maar daar kunnen ze ook heel zelfstandig in zijn.

T: Dat gaat weer op basis van vertrouwen dat iedereen specialistisch genoeg is?

C: Ja, ja. Nou goed en we hebben bepaalde handelingen of medicijnen geven, ja dat moet je met z'n tweeën controleren, daar zijn wel echt protocollen voor en daarnaast ga ik er ook wel vanuit dat iemand bij mij aanklopt als hij denkt ik ben niet capabel of, ja.

T: Dus het gaat ook van de medewerker zelf uit dat hij het aan kan geven als er iets mis is?

C: Ja, en dat zijn ook wel de onderwerpen in jaargesprekken natuurlijk van hoe sta je in je functie, heb je nog het gevoel dat je alles goed kan. Heb je overal routine genoeg is, heb je bijscholing nodig?

Maar en we hebben een leer-management systeem waar dus ook een aantal, nou ze moeten jaarlijks een reanimatie training doen en zo zijn er een aantal onderwerpen die ze echt moeten doen, e-learning's dus daar kijken we ook altijd samen even naar.

T: En u noemde net het voorbeeld aan het begin van het gesprek noemde u het voorbeeld van de doktersassistenten die bij de eerste hulp zaten voor de kleine ingrepen en dat dat zorgt voor een variatie in het takenpakket. Is dat hier overal op de werkvloer zo dat iedereen een gevarieerd takenpakket heeft?

C: Ik streef er wel naar om dat zo aan te bieden. En dat heeft, dat komt omdat we combinaties hebben van poli's. We hebben hier aan de balie daar zit een poli kaakchirurgie de orthopedie en de revalidatie. Nou ja en ik heb bijvoorbeeld een aantal doktersassistenten die assisteren bij de kaakchirurg, dat is ook een klein OK'tje, en drie daarvan hebben nu een tandartsassistenten opleiding gedaan bij het LOI, gewoon om wat meer theoretische achtergrondkennis te hebben. Nou dat vinden ze heel erg leuk en ja zo probeer ik wel te kijken, de ene doktersassistente is wat meer gericht op het administratieve proces en de ander vind het juist leuk om te assisteren, ja.

T: En waarom doet u dat?

C: Omdat ik echt geloof in de variatie dat dat je werk leuker maakt. En ik zie ook dat medewerkers dan niet indutten, dat ze na moeten denken, ja. En ik doe het omdat het een beetje flexibiliteit creëert en daarmee natuurlijk ook minder kwetsbaar bent. En efficiënter kan werken.

T: Hmm hmm, en die flexibiliteit, in hoeverre ziet u dat dat echt nodig is op de werkvloer.

C: Nou we hebben kleine teams, dus we zijn kwetsbaar. Als je met, ik noem maar wat, de twee mensen bij de kaakchirurg assisteert en je zou in een team van 3 zitten en er is er 1 ziek of met vakantie dan heb je al een probleem, dus het maakt het flexibeler en ja minder kwetsbaar.

T: dan kunnen de gaten opgevuld worden als het nodig is?

C: Ja ja, en je kan efficiënt werken want ik schuif ook nog wel eens tussen verschillende poli's heen en weer. Dat vinden ze vaak ook wel leuk, dat ze bij de burens een dagje meewerken.

T: EN gebeurt het ook wel is, of is het wel eens voorgekomen dat die flexibiliteit er niet was?

C: Ja

T: En hoe probeert u die flexibiliteit dan te versterken?

C: Nou we hebben om die flexibiliteit überhaupt te maken hebben we hier die gecombineerde dienst gemaakt toen we naar dit ziekenhuis gingen en want in het oude ziekenhuis hadden we een front en backoffice bij elkaar. Dus dan had je de poli maar dat was gelijk de telefonie en hier hebben we de telefonie op een andere plek. Omdat dat uit elkaar zit werden die teams, waren sowieso te klein om te verdelen en toen hebben we gezegd we gaan het combineren. Moet ik even, wat was je vraag ook alweer.

T: Nou er waren tijden dat de flexibiliteit er niet was en hoe heeft u ervoor gezorgd dat dat er wel weer was

C: Nou door die teams te combineren en dus groot genoeg te maken en mensen ook op te leiden want het ging vooral ook over scholing zodat je meerdere taken kan uitvoeren. Bijvoorbeeld als je bij de KNO werkt en de dermatologie, dat is ook een combi, ja dan moet je gehoortesten kunnen doen en je moet kunnen assisteren bij de dermatoloog en noem het maar. Dus dat zijn ook verschillende taken.

T: En is het aantal gevallen waarin de gaten vielen is dat inmiddels afgenomen? Is dat veel minder dan vroeger?

C: Ja, zeker. Want we hadden vroeger toen we allemaal verschillende poli's hadden nou dan zat je soms echt omhoog omdat iemand ziek was en dan had je geen assistentie, raakten mensen overbelast, moest je er mensen neerzetten die van toeten nog blazen wisten en dat ze dachten ik neem de telefoon aan maar ja ik weet het niet. En nu zie je, ik hoef eigenlijk nooit meer van alles uit de kast te halen om op een poli iemand te krijgen anders kan die niet draaien ofzo. Onderling lossen ze dat allemaal op. Werken ze voor elkaar als er zieken zijn en regelen ze met elkaar dat iemand vrij kan zijn wie een keer vrij moet zijn of, dat wordt heel goed opgelost.



T: mooi, nou dat waren dus vooral die grote concepten. Dan, ja staat u ook open voor veranderingen hier op de poli?

C: Ja, ik sta er zeker voor open, maar ik ben wel iemand ik moet wel zeg maar de meerwaarde ervan kunnen zien. Ik geloof niet in het eindeloos maar veranderen omdat er weer een nieuwe hype is of, ik ga natuurlijk al wel wat langer mee dus ik heb al van alles, we hebben nu weer een leuke placemat, maar ik heb nog 7 andere placemats liggen van andere strategieën. Daar moet ik dan wel om lachen, maar ik, kijk toen we het poli concept voor hier gingen maken toen geloofde ik daarin want ik had zo iets van we gaan heel anders werken dus we zullen echt moeten veranderen.

T: Dat moest ook echt?

C: Ja er was echt een noodzaak om te veranderen en dat kon ik dus ook heel goed verkopen, ondanks dat er heel veel weerstand weg gingen mensen na verloop van tijd ook zeggen, ik had bijvoorbeeld een tandartsassistente die al 30 jaar bij de kaakchirurg werken, die moest ineens aan patiënten die een nieuwe heup kregen gaan uitleggen hoe dat in zijn werk ging. En zij was begin 60 of zo en ze zei: Carina je hebt me zo'n plezier gedaan uiteindelijk dat ik dat ook ben gaan doen, dat had ik nooit van mezelf gedacht. Dus zo dat kon ik heel goed verkopen en nu nou ja als ik bijvoorbeeld zie dat die poli chirurgie over de IJssel heen met 1 leidinggevende, dan denk ik jongens wat is de meerwaarde? Die leidinggevende die gaat straks heen en weer racen, die is niet zichtbaar die ziet niet wat er gebeurt. Als er een medewerker ziek is in Apeldoorn en er moet iemand van Zutphen naar Apeldoorn dan is die 45 -60 minuten onderweg als die al een auto voor de deur heeft en ik zie daar de meerwaarde niet. En dat vind ik wel lastig en dan kan ik ook iemand lijken die met de hakken in het zand gaat, terwijl ik eigenlijk meer zeg, jongens kijk nou eens wat er gebeurt. We hebben een heel mooi concept, waarom moeten we altijd veranderen?

T: En hoe kunnen ze, of ze ik zeg nu ze, maar hoe kan er gezorgd worden dat je die meerwaarde ervan inzielt?

C: Nou, ja dan voor mij moet er wel een beeld zijn van ja, de omgeving verandert dus we moeten mee om ons aan te passen of nou ja noem het maar. Ik moet wel echt iets zien of het moet meer opleveren of het moet meer werkplezier leveren. En ja dat realiseer ik me wel als het allemaal heel goed georganiseerd is en het loopt lekker en iedereen is blij dan heb je eigenlijk alleen maar wat te verliezen. En volgens mij zitten wij een beetje op dat punt, en dat vind ik wel lastig. Dan denk ik ja het gaat gewoon allemaal goed, het is stabiel, we zijn happy met elkaar over het algemeen en ja we hebben eigenlijk alleen maar wat te verliezen

T: ja dus u moet in ieder goed geïnformeerd worden voordat u zo'n beslissing wilt maken dat er verandert moet worden?

C: Ja, ja

T: Oke, nou ik heb al een klein beetje gehoord maar ik ga het expliciet vragen. Hebben de afdelingen hier of de poli's genoeg adaptief vermogen als u de definitie die ik aan het begin zei erbij betreft?

C: Ja, ik denk het wel. Ik denk ieder op zijn eigen niveau, maar ik denk zeker dat als ik aan mijn medewerkers uit kan leggen waarom we iets moeten gaan doen of moeten veranderen, dan denk ik zeker dat dat erin zit. En er zitten ook al heel veel in wat ze zelfstandig al zeg maar veranderen of absorberen of zien van hee we moeten ons aanpassen, ja ja, ja.

T: En wat zou er als u dat zou kunnen versterken, wat denkt u dan dat je daarvoor nodig hebt. Maar wat zouden ze nodig hebben om dat beter te maken als het kan?

C: Ja, ik denk dat je gewoon een hele duidelijke, als je met een hele duidelijke strategie komt of heel duidelijk kan laten zien waar we naartoe gaan dat dat ook helder is dat we, ja dat er wat moet veranderen of dat er, dat ze mee moeten doen of noem het maar. Ja.

T: Want als we kijken naar de strategie in Gelre 2025, dan staat er ergens even kijken waar dat exact staat, dat Gelre ook in staat is op meerdere locaties te werken maar ook dat 15% van de zorg thuis of dicht bij huis geleverd moet worden. Ziet u voor zich dat dat ook bij deze poli's kan gebeuren?

C: Nou ja weet je een poli levert in die zin niet zoveel zorg, want een poli is natuurlijk eigenlijk de plek waar de patiënt gezien wordt door de specialist. We zijn natuurlijk al volop bezig, kijk als ik dan kijk naar afgelopen jaren dat is er al heel veel veranderd, er wordt veel meer telefonisch gedaan met

de patiënt, we hebben ook experimenten gedaan, pilots gedaan met facetimen, maar goed ja facetimen levert niet altijd meer op dan een telefonisch gesprek, maar je probeert dingen te onderzoeken en afspraken te bundelen. Er zijn al wel heel veel dingen veranderd, ja als je het hebt over zorg die thuis geleverd wordt dan gaat dat meer over expliciet nou ja, met chemokuren of dat soort dingetjes, kijk die worden nu ook niet op de poli gegeven. Dus ik, ja ik kan me wel voorstellen nou ja bijvoorbeeld ik geef ook leiding aan de gipskamer dat, gipsverbandmeesters gaan al wel eens, dat gebeurt tot nu toe stiekem, stiekem met mijn goedkeuren, als iemand een zwaar gehandicapt kind thuis ligt in een korset en dat korset moet vervangen worden en die moet met een ambulance met toeters en bellen hier naartoe terwijl het ook heel makkelijk thuis gedaan kan worden dan zeg ik wel eens ga maar, doe het maar thuis. Of terminale patiënt waar wat moet gebeuren, ja dat doen we wel eens thuis, nou ik zou het heel erg toejuichen als dat straks ook echt zeg maar kan omdat het ook normaal is, geoorloofd is.

T: dus het zou wel kunnen in bepaalde gevallen, alleen het gaat nu nog om specifiekere gevallen

C: Ja ja, en we zijn zeker ook met poliklinieken ook aan het kijken van hoe kunnen we proberen dat, hoe kunnen we het zo organiseren dat mensen zo min mogelijk hoeven te komen en ja noem het maar. Want dat scheelt ons natuurlijk ook tijd.

T: Ja, dat snap ik. En zie je veranderingen in het zorglandschap plaatsvinden waar jullie mee te maken gaan krijgen?

C: Ja, natuurlijk, ja. Kijk wat al heel erg veranderd is, is dat nou patiënten echt een verwijzing moeten hebben van een huisarts om bij een specialist terecht te kunnen. Nou dat is wel heel erg veranderd, nou bijvoorbeeld bij de dermatologie, de tele dermatologie, huisartsen die een foto insturen en een dermatoloog vragen wat vind je ervan, moet ik deze patiënt verwijzen of niet. Dus ja natuurlijk zie ik van alles veranderen. Ja, ja ja.

T: En probeer je ook bewust in te spelen of te investeren in je medewerkers om daarmee om te gaan?

C: Ja bijvoorbeeld een paar jaar geleden hebben we een WEK opgezet, wond expertise centrum, dat hebben we met de wondverpleegkundige vanuit hier gedaan dat zijn de wondverpleegkundigen die werken op de poli chirurgie en plastische chirurgie, dat hebben we gedaan samen met een thuiszorg organisatie met gespecialiseerde wondverpleegkundigen. En daarin hebben we gezorgd dat huisartsen specifiek patiënten met complexe wonden, die hebben dan ook omschreven welke wonden dat zijn, dat ze die patiënten naar die wondpoli kunnen sturen. En daarmee hebben we gezorgd dat al die verpleegkundigen met elkaar in verbinding staan, kunnen overleggen en dat die patiënt in plaats van dat die patiënt nou 2, 3 keer in de week hier kwamen, dat ze 1 keer hier komen en dan naar huis gaan en dan thuis verder zeg maar behandeld, verzorgd worden, maar wel in overleg met. En dat is een voorbeeld van verplaatste zorg.

T: Dus er wordt wel echt over nagedacht. Oke en zijn er nog andere manieren waarop u probeert te investeren? Want ik hoorde al iets dat er wordt opgeleid en dat poli's het samen doen, doet u nog meer, of is dat het vooral?

C: Uhm ja dat is het vooral. Ik heb natuurlijk specifiek voor specialismen bij de dermatologie zijn er assistenten die een dermatologie opleiding doen zeg maar en je probeert ook wel te kijken, we hebben nu bij de orthopedie een PA'er, die de patiënten ziet voor de orthopeed en die visite loopt op de afdeling. Ja je zou je ook kunnen voorstellen dat die straks misschien thuis patiënten bezoekt. Ja ik kan wel van alles voorstellen, kijk wat ik zelf nog lastig vind is als je hier patiënten op een afdeling bezoekt die liggen allemaal bij elkaar, als je iemand thuis langs gaat sturen dan ben je, dat is natuurlijk ook met het hele thuiszorg verhaal ik vraag me wel eens af is het nou echt goedkoper dat al die mensen thuis wonen of kunnen ze beter in een bejaardenhuis, daar hebben ze gezelligheid aan elkaar en dan zijn ze allemaal bij elkaar.

T: het kost ook gewoon minder tijd voor een medewerker want die moet anders 15 minuten rijden tussen patiënten.

C: Ja dan zijn we allemaal met onze autootjes aan het rondrijden, en ja. Maar ook dat is een beweging van dat gaat ook zo, dat gaat straks ook weer, kijk toen ik begon in de zorg had je een

thuiszorg organisatie in de regio en een kraamcentrum en nu zijn, is het helemaal versnipperd. Nou inmiddels is de post NL weer helemaal teruggebracht en dan denk ik dat gaat straks met de thuiszorgorganisaties ook weer. Ik denk echt dat dat weer teruggaat naar 1. En dat is natuurlijk ook veel makkelijker. Ik geloof helemaal niet zo in de marktwerking in de zorg. Ik denk echt niet dat dat goedkoper is, nee.

T: dat is in ieder geval duidelijk. En als laatste vraag dan: in hoeverre denk je dat adaptief vermogen de komende tijd belangrijk wordt, dat mensen bereid zijn te veranderen. Dat ze het ook kunnen vooral.

C: Het is belangrijk, het was belangrijk, en het is in de toekomst ook heel belangrijk denk ik. En nogmaals dat vermogen is er zeker. Maar je moet wel kunnen uitleggen waarom je iets doet. En je moet mensen niet veranderen moe maken, je moet niet continu maar roepen we gaan dit anders doen en dat anders doen. Ja

T: Niet veranderen om het veranderen zeg maar.

C: Nee, nee. Ik ben wel heel pragmatisch, het moet wel iets opleveren ja.

T: Oke, duidelijk dankuwel dan heb ik daar in ieder geval informatie.

Interview leidinggevende 2 (respondent 2)

T: Goed, om te beginnen ik doe dus in het ziekenhuis onderzoek naar adaptief vermogen, aangezien er een nieuwe HR manager is vorig jaar, (...), die is begonnen met het proces van mens, cultuur & leiderschap. Daarin zijn er heel veel veranderingen gaande, ik weet niet of u ook de strategie heeft gezien van Gelre 2025? Ja, daar gaat dus ook heel veel veranderen en om te kijken of de medewerkers mee kunnen in die verandering zijn ze heel erg benieuwd naar hoe het staat met adaptief vermogen, en adaptief vermogen wordt gedefinieerd als het vermogen van een individu om zich aan te passen aan dynamische werksituaties, dus eigenlijk hoe gaat de werknemer om met verandering om het heel simpel te zeggen. Daarom loop ik hier stage en ik heb dat tegelijkertijd gecombineerd met mijn masterscriptie voor de universiteit van Utrecht waarin ik dus ook onderzoek doe naar het adaptief vermogen en vooral hoe je dat kan versterken onder werknemers. Dat heb ik opgehangen aan een aantal theorieën, dat is voor nu niet interessant, wat wel interessant is, is dat ik dus aan u en uw medewerkers vragen zal stellen over die theorieën in combinatie met omgang met veranderingen. Dus, en als u iets niet begrijpt of vragen heeft over bepaalde woorden moet u dat vooral doen, ik hoop niet dat het gebeurt, maar mocht het nodig zijn dan is daar altijd ruimte voor. Ik zal u over 4 thema's sowieso vragen stellen namelijk de organisatie als geheel, sociale relaties binnen het team, de organisatie van werk, dus hoe u dat doet of hoe de organisatie als geheel dat doet, en het niveau van de taak dus meer hoe medewerker werk uitvoeren. En achteraf nog wat vragen over adaptief vermogen zelf. Om maar te beginnen met de organisatie als geheel, nee laten we maar beginnen met wie u precies bent, wat u precies doet dat is ook voor de opname handig, dan weet ik dat ook en dan weet mijn begeleider dat eventueel ook als hij alles gaat lezen, dus laten we daar maar mee beginnen, kan u zichzelf even introduceren

A: Ik ben, wil je mijn naam ook weten? Nou dat hoeft niet, ik ben afdelingshoofd van poli interne geneeskunde en poli interne geneeskunde heeft 3 verschillende soorten specialismes, oncologie, vasculaire geneeskunde en nefrologie. En daarbinnen wat specialisaties.

T: Ja, oke. Het is ook goed voor u om te weten dat alles wat u zegt komt niet buiten deze ruimte in principe, ja mijn begeleider zal eventueel alles lezen maar ik zal alles wat eventueel herleidbaar is tot de persoon eruit halen, dan weet u dat.

A: Heel goed

T: dus u mag alles zeggen wat u wilt

A: oh, heerlijk nou dan ga ik beginnen hoor.

T: Het is ook de bedoeling dat u meer aan het woord bent dan ik, maar goed. Om te beginnen over de organisatie als geheel, in hoeverre heeft u,ervaart u binnen dit ziekenhuis loopbaanmogelijkheden om te veranderen van functie waarin u nu zit?

A: Oh, dit vind ik een lastige vraag, ik ervaar Gelre als een vrij conservatief huis. Waar weinig mogelijk is.

T: En hoezo?

A: dat is mijn eerste indruk. Als ik dan ga inzoomen dan merk ik wel dat er ruimte is voor, ja re-integratie trajecten zo moet ik het zien, maar dan is dat echt op basis van knelpunten. Kijk dat vind ik een andere insteek als loopbaanbegeleiding, kijk ik heb hier nu een aantal mensen lopen in een re-integratie traject, die zijn stukgelopen op een andere afdeling. Dat verrast me dan wel positief dat daar zoveel aandacht voor is, dus dat vind ik wel een mooie ontwikkeling. Is er ruimte voor loopbaan, ik zie ze niet. Weinig. Ik weet wel dat we recent hebben we een inventarisatie gedaan maar dan met name op niveau van medisch secretariaat of mensen interesse hebben om mee te lopen op een andere afdeling. Maar dat is dan vooral gericht op organisatie inrichting en niet zozeer op loopbaan.

T: Ja precies

A: Dus samenvattend, krijg ik niet veel mee van een loopbaanontwikkeling, zullen we het zo omschrijven, ja.

T: Ja, het zijn uw woorden he, dus dat mag. En wat voor initiatieven zijn er dan, behalve dan het uitwisselen van?

A: Nou er zijn wel initiatieven die ik net noemde, maar ik zie geen initiatieven op het gebied van loopbaan, maar dat heeft waarschijnlijk ook te maken met de afdeling waar ik werk. Ik kan me voorstellen dat je in een kliniek andersoortige initiatieven oppakt, als ik kijk naar mijn eigen verleden, maar ik weet dus niet of dat hier zo is.

T: nee, precies. En in hoeverre, want u bent dus de leidinggevende van de afdeling, in hoeverre ervaart u ondersteuning vanuit bijvoorbeeld het HR team, voor uw functie?

A: Mi-ni-maal, zo. Klaar, punt.

T: Maar kunt u daar iets over uitweiden?

A: nee, ja wat is minimaal, minimaal is niks, zullen we het zo zeggen.

T: Snap ik, maar vind u dat vervelend of had u dat anders willen zien?

A: nou weet je ik ben iemand die vrij zelfstandig werkt gezien de ervaring, dat is natuurlijk ook wel he je brengt je eigen ervaring mee. Maar ik zou het wel heel prettig vinden dat als ik een vraag stel dat ik een antwoord krijg.

T: En dat is nu niet zo als ik u mag begrijpen?

A: Ik merk wel dat de vraag-antwoord spelletje op de HR service desk dat die beter ontwikkeld is, maar als ik kijk naar mijn eigen HR adviseur.

T: Niet?

A: Dat is wel dikke stroop.

T: Dus wat zou u het liefst willen zien qua ondersteuning van de organisatie aan u?

A: Dat als ik ergens zeg maar op stuk loop dat ik op een vrij eenvoudige manier een overleg kan plannen en dan met iemand even lekker kan klankborden, dat is eigenlijk waar ik behoefte aan heb

T: en die mogelijkheid is er nu dus niet

A: Nou, na veel steggelen, dus ik krijg het wel voor elkaar als ik het nodig heb, maar dan moet ik er wel echt mijn best voor doen weet je, en dat, ik hou niet van gebedel.

T: U wilt het eigenlijk eenvoudig hebben, van ik vraag het aan het wordt geregeld en we gaan door

A: ja ik denk je hebt ook een functie. Ik kan, nou het antwoord wat je veelal krijgt is dat die mensen allemaal overlopen van veel werk. Dan denk ik ja dat kan, maar daar hoeft ik geen last van te hebben. Ik heb ook veel werk. Even heel plat he wat ik nu zeg, maar dat is wel mijn ervaring en dat vind ik jammer. We hebben ook een knelpunten lijst gemaakt bij de polikliniek hoofden voor HR om aan te geven dat wij uh, als afdelingshoofden meer gefaciliteerd willen worden.

T: En hoe zijn ze daarmee omgegaan, daar op de afdelingen?

A: Je we hebben met Bert aan tafel gezeten, Bert die luistert er wel naar maar die kan het niet allemaal oplossen. Kijk, ik zie wel dat de HR servicedesk zich meer ontwikkelt, maar bijvoorbeeld als je kijkt naar recruitment is het fijn als daar een zeg maar een totale portefeuille wordt ingericht dat als ik jou aanneem dat ik zeg Timo komt en dan wordt de hele handel geregeld. Maar nu moeten we zoveel met elkaar afstemmen, dit dat dat dat. Weet je dat rand voorwaardelijke dat ontbreekt hier wel, dat zou fijn zijn als dat, nou dat zie ik ook als HR ondersteuning.

T: Ja, oke. En nou ik heb het al een beetje gehad over die strategie, die heeft u gezien. In hoeverre verloopt die communicatie soepel over de strategie, weet u bijvoorbeeld wat de plannen zijn voor de komende 6 jaar?

A: Nee, nou ik heb toen met Bert aan tafel gezeten en toen heeft hij iets van de strategie verteld. En voor mij is het vervolgens radiostilte. Zullen we het zo maar omschrijven

T: Ja, en hoe komt dat? U heeft geen mailtjes gehad helemaal niks?

A: Uhm, nee ik geloof het niet. Of ik moet ze gemist hebben

T: Ja dat kan natuurlijk

A: Dat kan natuurlijk ook, maar ik heb ze niet op mijn netvlies

T: wat zou voor u het beste werken om die strategie wel door te krijgen?

A: Ja weet je, ik hou altijd wel van bijeenkomsten. Dat vind ik wel heel prettig, even klankborden met elkaar.

T: Dus gewoon face-to face gesprekken

A: Ja gewoon dat er vanuit HR presentaties worden verzorgd. Kijk er is wel een strategie 2025 dan zijn er van die terugkommomenten, maar dat is collectief groot, niet alleen op HR gebied. Maar kijk als je die hele HR, dat oranje draad is dat, als je die eruit vist dan zie ik daar nog wel wat mogelijkheden. En ja, wat meer centrale bijeenkomsten

T: Ja, voor de leidinggevende neem ik aan dan

A: voor de leidinggevende, ja, ja.

T: Oke, duidelijk, dus als ik het goed begrijp dan is er wel ondersteuning met veel gesteggel en u kan de HR wel bereiken maar het is wel als u veel moeite en het loopt niet heel flexibel

A: Ja het onderscheid en HR adviseur ondersteuning en service desk. De service desk zie ik wel ontwikkeling komen en ik merk ook wel dat het vraag antwoord spelletje veel makkelijker verloopt daar, dus dat vind ik wel heel fijn die ontwikkeling, maar bij de HR adviseur dat vind ik toch nog wel stroef hoor. Ja.

T: oke, goed om te weten

A: En dat is niet persoonsgericht, maar functioneel gericht.

T: Ja, snap ik. Nee ik kan het me goed voorstellen

A:oh, vertel eens, nu wil ik weten wat jij ermee bedoelt.

T: Nee goed ik kan me voorstellen dat u het niet op de persoon afdoet, maar dat u van de functie

A: oke, ga maar door

T: haha het gaat ook niet om mij in dit interview. Dan gaan we wat meer naar het team he, dat is voor u natuurlijk het meest interessant he in uw functie ook. In hoeverre is er sprake van veranderingen binnen deze teams op werkgebied maar ook in teamverband, gewoon hoeveel mensen er in en uitstromen

A: Op deze polikliniek zie je niet zoveel in en uitstromingen, het is een vrij vast team, wat alleen maar gaat als die met pensioen gaat of wat vertrekt omdat het contract niet verlengd mag worden, de arbeidsovereenkomst. Dus dat is eigenlijk de enige mutatie

T: hm hm, en in takenpakket?

A: In takenpakket, niet zozeer verandering in takenpakket maar het anders inrichten van pakketten. Dus dat is wel de beweging die je heel veel ziet.

T: En hoe dan precies?

A: Ja, dan moet ik wel erg op de inhoud ingaan wat niet zozeer HR gerelateerd is, maar wij bundelen veel meer pakketten, dus als een patiënt uit het spreekuur komt dat we vervolgens alles doen wat gerelateerd is aan het spreekuur dat dat verwerkt wordt en dat was eerst niet.

T: en wat voor implicaties heeft dat voor de medewerker?

A: Heel veel, met name in het begin dat ze het niet overzien. En dat ze geneigd zijn om alles zeg maar wel uit te willen werken maar dat er dan veel fouten worden gemaakt. En vervolgens de boel laten oplopen en moeilijk prioriteiten kunnen stellen, dat zie ik wel.

T: sinds wanneer is dat bezig?

A: Januari

T: Januari, dus die verandering is vanaf januari ingezet, hoe gaat dat nu? Het is nu 5 6 maanden later

A: Zelfde, zelfde ja. Wij hebben nu zo'n aandachtspuntenbord gemaakt dat we echt structureel blijven praten van heb je dit gedaan hebben jullie dat gedaan, we hebben 3 hoofditems. We hebben uitwerken spreekuur is een hoofditem, planning patiënten is een item en met planning patiënten bedoel ik dan patiënten die op de wachtlijst staan en een grote groep patiënten die iedere dag wordt doorverwezen door de huisartsen. Dat zijn 3 grote taken. En de kunst is dat je die balans en de uitvoering van die taken dus goed bewaakt. Dat lukt ze niet alleen. Dus dat vraagt veel sturing

T: En hoe helpt u ze daarbij?

A: ja door een paar keer in de week te polsen wat de situatie is. En dan ook bewust zeggen van dan plannen we nu uit, dus ik moet echt sturen in de planning om te zeggen dit moet wel af. In het ergste geval gooi ik de telefoon eraf, dat vinden we allemaal impopulair maar dan zeg ik ik vind het ook impopulair als jullie je werk niet afhebben.

T: nee, dat kan ik me voorstellen

A: en dat is wel heel lastig, want eigenlijk willen ze alles blijven doen snap je. Maar dat kan niet, je heb maar zoveel uur op een dag.

T: Ja precies, 8 uur per dag om je taken uit te voeren

A: Ja, precies

T: en hoe, wat is de impact daarvan op de sfeer binnen het team?

A: Ja, ik zie wel dat dat het lastig vinden dat ze het allemaal niet afhebben, maar ik merk wel dat ze door deze begeleiding die ik ze bied, daar wel in die mate steun aan heb doordat ze niet overlopen. Want dat vind ik, ik vind het belangrijk dat ze niet overlopen. Dan vind ik het heel veel om te denken dan die patiënt maar niet, maar mijn personeel is mijn grootste kapitaal zeg ik altijd. Dus daar ga ik dan voor.

T: dus de prioriteit ligt wel bij uw medewerkers?

A: Ja.

T: Ja, u zegt dus er is wel sprake van steun, ziet u ook dat de medewerkers elkaar ondersteunen?

A: ja, heel erg

T: hoe?

A: ze zorgen ook voor elkaar. Dus wij hebben bijvoorbeeld de stemming meter op het bord dus wij vragen bijna iedere dag aan elkaar van hoe is het met je. En dan hoeven ze alleen maar zeg maar de button op die stemming te zetten en ik hoef niet te horen waarom dat die button op voldoende staat, maar als mensen geven vandaag sta ik op voldoende dan weten ze van elkaar al, Antoinette moet je vandaag met rust laten. En dat werkt heel erg. En je kunt ook heel makkelijk tegen elkaar zeggen van kan ik vandaag even dit want, de bereidheid tot aanvullen van elkaar, het complementair zijn aan elkaar is heel erg groot hier.

T: mooi, dat is goed om te horen. En nemen ze dus ook, of in hoeverre worden taken ook overgenomen?

A: Ja, ook.

T: Dagelijks eigenlijk

A: Ja weet je dat is een samenspel voor elkaar. Terwijl iedereen eigenlijk geen tijd heeft maar toch blijft dat continu dat bijsturen.

T: Dat klinkt goed. En in januari is het dus veranderd he, de werkwijze.

A: Die processen, ja

T: Ja, hoe is dat gegaan precies, is er communicatie geweest voor die medewerkers vooraf bijvoorbeeld, of is dat?

A: Nee, nee, het idee kwam zelf uit het team. Omdat weet je wij hadden een aantal van die neventaken die van het netvlies afraakte terwijl die wel gedaan moesten worden. Dus toen kwam het idee uit het team zelf om die taken te bundelen dat we alles na het spreekuur dit zouden doen. Dus dat hebben we uitgewerkt op papier toen is dat ook uitgebreid met de artsen bespreken en vervolgens een datum geprikt om het te gaan doen.

T: En met wie is dat zeg maar besproken, het idee kwam uit het team zelf en toen kwam het bij u terecht

A: Met het hele team, nee zeg maar 2 mensen uit het team komen met het idee, dat wordt vervolgens uitgewerkt, dan wordt het met het hele team besproken en dan wordt het met de artsen besproken want zij hebben natuurlijk daar ook een baat bij, maar ook last van he want ook zij moeten dan aan bepaalde spelregels voldoen. En dan kies je een datum met elkaar. En dan blijf je het wel heel lang een beetje bijsturen, dat artsen achter de broek zitten, maar het is wel een collectief geheel.

T: ja want hoe gingen medewerkers om met die verandering?

A: je met name angstig, zo van oh dit gaat ons niet lukken. Tuurlijk gaat het ook niet lukken want alles wat je aan neventaken uit het ook verliest dat, nu moet dat ineens, dat werkt natuurlijk ook niet dus nu blijft het continu een beetje bijsturen. Maar ze raken er wel aan gewend

T: en op wat voor manier raken ze eraan gewend?

A: ze vinden het wel prettig dat alles zoveel mogelijk in, op een moment wordt uitgewerkt, dus patiënt Jansen is dan ook klaar, niet dat je dan nog deeltaken apart moet uitwerken. Maar die keuze en die prioriteitsstelling van wat ga ik nu doen dat is nog wel

T: een dingetje?

A: ja dat blijft altijd een dingetje, want uiteindelijk hebben we gewoon te weinig mensen hier, dat is het verhaal. Dus het blijft altijd een beetje roeien met de riemen die we hebben.

T: Ja, precies. En beschikken de medewerkers, in hoeverre beschikken de medewerkers over genoeg kennis om hun taken nu uit te voeren sinds die veranderingen?

A: nee daar zit niet zozeer het grootste aandachtspunt, dat zit op detail, niet op de grote lijn

T: Dus de kennis en de scholing is wel gewoon om taken uit te voeren?

A: ja ja, precies.

T: dus daar zit het probleem niet het probleem zit meer in, of nou ja probleem, in tijdverdeling voor

A: je en hoe hou ik het hoofd koel he? Want wij hebben begin dit jaar een training gedaan hoe hou ik het hoofd koel, ik zit veel meer op training van dat ze zelf weerbaarder worden. Dus niet zozeer kennis op inhoud, want die kennis op inhoud die doen we bij de dagelijkse dag start, als mensen iets niet begrijpen dan bespreken we dat en worden ze een beetje bijgepraat. Het zit hem meer op de weerbaarheid en ja de antistress, dat soort dingen, dat vind ik belangrijker om daar de DNA eens helemaal op te voeren.

T: EN hoe zijn medewerkers weerbaar? Of hoe worden ze weerbaar?

A: Nou door wat handvatten aangereikt te krijgen, dat ze zichzelf niet zo laten opjagen, dat vind ik wel een groot ding hier. Dat ze ook leren van ja het is vervelend voor de patiënt maar voor jou is het veel vervelender als je het niet meer aankunt, die keuzes. Stukje zelfzorg vind ik echt belangrijk, hoe vervelend het ook voor de patiënt is. Ik zeg wel eens je moet hier geen patiënt zijn maar dat is nou eenmaal de keuze van het huis dat je met een dubbeltje het werk van een gulden moet doen zeg maar, maar goed dat is een keuze die wij met elkaar gemaakt hebben maar dat wil niet zeggen dat jij daar het grootste van nadeel van moet ondervinden. Dus het gaat om die balans.

T: ja, ja precies. In hoeverre hebben medewerkers autonomie in hun dagelijkse taken?

A: Ja, goed. Ja. Nou weet je de autonomie, kijk het werk wordt gewoon naar binnen gegooid he, dat rolt automatisch door de processen op een polikliniek dan zit daar zo'n grote workflow achter. En de autonomie is in het kiezen wat ze gaan doen. Maar uiteindelijk hebben we met elkaar de taakstelling dat je het pakket moet afronden, dus ja wat is autonomie?

T: Ja het is meer in prioritering, dan in wat ze precies doen?

A: Precies, precies.

T: En medewerkers mogen daar dus wel zelf in kiezen of prioriteit in aanbrengen van wat ze doen, als het maar afkomt

A: Als het maar afkomt ja, en daar hebben ze het collectieve voor. Daarom heb je 's morgens ook overleg, ze worden ook ingedeeld op onderdelen dus ze hebben ook rooster, zo van dit is je hoofdtak vandaag, dit is je neventaak. Die telefoon gaat de hele dag, dus we hebben mensen aan de telefoon maar daarnaast heb je neventaken. En soms plannen we mensen uit van de telefoon dat ze een andere taak kunnen doen. Dus ja hoe groot is de autonomie, het is veelal gestuurd, maar ook wel en in overleg kun je dingen wel.

T: Ja precies, dus er is als ik het zo begrijp er is wel variatie in het takenpakket, dat ze niet de hele dag

A: nee, dan worden ze helemaal gek, als je de hele dag daarvoor zit daar wordt je niet gelukkig van, en de hele dag daar ook niet. Dus je moet vooral variëren.

T: Hoe werkt hier het feedback proces? Wordt er feedback gegeven überhaupt, en hoe?

A: ja, ja. Nou weet je wij hebben, dat hebben we de mensen wel moeten leren, wat ik begrepen heb van was er voor mij iemand die nog al een dominante, de boel aanstuurde, naar daar heb ik een broertje dood aan dus dat wil ik dan ook niet met mijn mensen doen. En ze hebben echt wel geleerd om elkaar feedback te geven en we hebben zo'n structuur dat we een dagelijkse dag start hebben, en ze kunnen op het bord ook al schrijven dat ze hier tegenaanlopen of daar en dan wordt het ook



besproken. Maar je ziet ook dat het veel makkelijker al met elkaar gaat om te zeggen, ja maar Timo dit heb je vandaag niet zo handig aangepakt. Dus dat vind ik wel fijn.

T: dus dat wordt ook wel geaccepteerd

A: ja, zeker. Het is nooit op de persoon he, dat hebben ze inmiddels ook geleerd. Als ik feedback geef dan gaat het niet om jou als mens maar om jou als functionaris. Dus dat moet je wel een paar keer herhalen, maar

T: en hoe krijgt u feedback?

A: Oh ja ze komen wel naar mij hoor. Als ze het niet met mij eens zijn dan staan ze hier wel aan de deur. Maar het gaat ook vaak op het werk van die geleidelijkheid. Dus we hebben hier een aantal gesprekken, pop gesprekken, maar ik heb eigenlijk altijd die deur open staan dat mensen kunnen aangeven van goh kunnen we daar wat mee of ik loop hierop vast of, dit zeg je wel dat het zo moet, maar waarom doe je dat niet. Daar ga ik eigenlijk in op de weg van de geleidelijkheid. Er wordt geen punt van gemaakt, snap je.

T: Dat kan ik me voorstellen. En in hoeverre is die feedback ook toegenomen sinds de veranderingen van januari? Is dat meer geworden omdat taken ook anders werden?

A: nou niet meer, maar anders. Het is nu meer ander soortige processen. Kijk vroeger, voorheen hadden we het zeg maar over een onderwerp zo van oh die orders krijgen we niet af. En nu is het van goh we lopen een paar data achter met na bereiden. Dus dat wordt wel goed gecommuniceerd. Maar goed ja als ik het niet krijg dan ga ik het ook vragen. Ik wil wel precies weten hoe het gaat

T: ja precies, het hoe en wat. Ja, en in hoeverre staan de medewerkers hier open voor veranderingen zeg maar? Want u zei net al dat ze waren een beetje angstig, maar het is wel doorgevoerd he, daar hebben ze in principe ook geen invloed op want dat wordt gewoon besloten

A: Ze hebben er wel invloed op, maar zij hebben ook wel onderstreept dat het en verbetering zou kunnen zijn, snap je. Kijk ik ga niet iets doorvoeren waarvan iedereen denkt nou dat gaat hem niet worden. Maar de angst zit er vooral in, het is het totaal pakket wat ze dan moeten afmaken terwijl je voorheen deeltaken deed en die andere taken lekker kon laten oplopen. En dat kan niet meer. Je kan het niet meer laten oplopen want dan overschrijf je een datum terwijl een arts heeft geschreven dat het dan en dan moet. Dus dat is wel, die weegschaal is wel heel belangrijk hier.

T: Maar dus, om terug te gaan naar het open staan voor verandering, waren ze dus wel omdat ze wisten dat het een verbetering kon zijn.

A: Ja, ja. Het totaalplaatje zien ze als verbetering, maar de tijdsdruk vinden ze een handicap. Dat is het vooral. En dat is lastig, en dat zie je ook iedere dag. We worden er iedere dag mee geconfronteerd

T: En in hoeverre staat u open voor veranderingen op de werkvloer?

A: Ja mij mogen ze alles vragen. Maar ze moeten wel kunnen aangeven dat het een verbetering is.

T: En hoe doen ze dat?

A: Ja dat leggen ze wel uit, dan komen ze hier het liefst met z'n tweeën en dan komen ze aangeven van goh Antoinette we doen nu dit, maar kunnen we niet dat. Dan is mijn eerste vraag altijd, waarom? Wat levert het me op.

T: ja, goeie vraag

A: Zoiets, wat levert het jullie op? Wat gaat het me kosten? Dat soort vragen, maar dat weten ze ook. T: Maar in principe, als die balans dus positief is dan staat u er wel bereidwillig tegenover

A: ja maar weet je in dit soort processen, kijk wat we nu hebben dat was een grote verandering en dat kwam van henzelf uit. Maar verder gaat hier niks schokkends gebeuren. Kijk wat schokkend zou kunnen zijn is, ik ga straks poli reuma hierin integreren, ja en dan moeten we wat aan die samenwerking doen en dan is het weer even aftasten met elkaar hoe gaan we dat doen. Maar ook zij zien wel dat de noodzaak ervan in, dat er een aantal dingen moeten gebeuren. Kijk ik ben natuurlijk wel iemand die altijd met de mensen praat. Ik hou niet van, he beetje zo'n manager van walking around he van vroeger, dat is een beetje mijn stijl. Vooral een beetje droppen droppen droppen en als het dan zwerft dan werk ik het uit en dan zeg ik kijk jongens, hier hebben we het over gehad. Kijk hier eens naar. Dat werkt veel makkelijker dan dat ik ineens ploef,

T: zegt we gaan dit zo en zo veranderen

A: ja ja, dat is niet handig

T: dat kan ik me voorstellen

A: zeker niet bij dit niveau. Kijk bij die dokters is het vaak veel handiger dat je even een stuk uitwerkt en zegt kijk er eens naar want dit is een idee dat ik heb, maar bij hen moet je vooral even aan de hand meenemen

T: want wat gebeurt er als u dat wel doet, of waar bent u bang voor wat denkt u?

A: het is niet mijn stijl, dus nee, ja.

T: maar u verwacht niet dat er dan heel erg hakken in het zand worden gezet, of?

A: Ja dat weet ik eigenlijk niet, het is gewoon niet mijn stijl om dingen eerst op papier uit te werken en dan pas mensen te informeren dat dat een idee is. Kijk ze weten nu allemaal een half jaar dat reuma eraan komt, en dat ik gewoon nog niet weet hoe ik het wil maar dat er wel iets gaat veranderen.

T: Dus ze hebben die informatie in ieder geval al dat het gaat gebeuren

A: ja dat weten ze ja. En ze weten ook, ik heb een pipper en die legt de uren neer, een pipper is zo'n meewerkend voorman, voorvrouw, en dat daar dan een verandering komt alleen dat ik nog niet goed weet hoe ik het dan ga herinrichten en dan zeg ik ook ja het kan zijn dat jullie dan tijdelijk deeltaken krijgen, omdat ik gewoon nog niet goed weet hoe ik het moet oplossen. Dus dat weten ze dan wel, alleen zeg maar het vierkante plaatje dat is dan op een gegeven moment het moment x en dan leg ik ze dat voor, meestal in een teambespreking en dan ja gaan we het er eens over hebben. En dan wordt het bijgesteld

T: Ik had het aan het begin over het adaptief vermogen he, om het zo te noemen. In hoeverre beschikken uw medewerkers daarover?

A: Ja dat ligt er een beetje aan wat het onderwerp is. Ik merk in die verandering van januari dat de bereidheid en de kunst om dat te gaan doen er wel is, maar uiteindelijk om dan ook daadwerkelijk te doen, dat koste wel veel energie.

T: En waar kwam dat door?

A: Ja, ik denk kijk het is geen hogere wiskunde wat we gedaan hebben, dus daar ligt het niet aan. Het zit hem vooral in tijdsdruk. En dan het loslaten van oude gewoontes, dat zie je ook wel een beetje in deze groep. Dat je het loslaten en dan ja toch dat nieuwe processen aangaan dat vraagt wel wat van ze.

T: En hoe probeert u dat te doorbreken?

A: Ja, gewoon veel over blijven praten, dat is het vooral. Dus zeg maar niet afwijken van je plan, maar vooral kijken waar ze tegenaan lopen en die knelpunten proberen op te pakken. Maar mijn doel staat vast, dit gaan we doen.

T: En dat weten ze ook

A: ja, dat weten ze ook, daar wijk ik niet van af. Maar ik wil het best een beetje zo doen in plaats van zo, maar dit gaan we doen. Dat geeft hun ook wel weer het vertrouwen zo van ja maar ook wel het stuur. Dat hebben ze wel nodig, ja.

T: Oke, en hoe belangrijk is uw idee daar dus in? Zeg maar want u zegt het doel staat vast, dat is het stuur, dus eigenlijk bent u degene die de sturing geeft.

A: Ja ik geef wel veel sturing hier, ja.

T: Precies, dus uw rol is wel cruciaal om mensen daar te krijgen

A: Ja, ja. En dat vind ik wel eens lastig hoor.

T: Hoezo?

A: Kijk soms, maar dat heeft met mijn eigen visie te maken, soms denk je je weet toch wat je moet doen. Even binnenskamers.

T: maar dat is niet altijd zo?

A: nee, nee, maar weet je dat heb je ook met die artsen. Artsen moet je ook heel erg faciliteren en heel erg aanduwen, kijk op inhoud hoeft ik met hen niets te doen want dat is hun vak. Maar de processen daaromheen vraagt ook heel veel duw en trekwerk, sturen. En dat is ook op dit niveau,

dus het woordje zelfsturende teams daar heb ik ook altijd een allergie voor, mij lukt het niet. Dat kan aan mij liggen, maar

T: nee precies

A: dat zal waarschijnlijk ook wel te maken hebben met tijdsdruk maar het heeft ook te maken met ja het aantal variabelen waar mensen mee moeten werken. En bij professionals vind ik vooral het heeft te maken met interesse. Vind ik zo'n duidelijk punt, zo van heb je haar weer moet ik dat weer. Dus als je dat eenmaal weet dan is het niet zo lastig om ze te blijven faciliteren.

T: en wat heeft u nodig om dat adaptief vermogen van uw medewerkers te versterken?

A: wat heb ik nodig?

T: Of zichzelf, maar in ieder geval u eerst

A: nou weet je, ik denk dat het woord versterken niet zozeer op zijn plek is

T: hoe zou u het dan willen noemen?

A: Ik zou het eerder noemen ruimte geven om te wennen aan nieuwe situaties. Dat die tijdsruimte er meer is. Weet je wij veranderen hier alles onder druk en onder druk wordt alles vloeibaar dat zeg ik ook altijd. Uiteindelijk lukt het je wel, maar het beperkt de mensen wel. En dat kost heel veel energie, want het werk gaat natuurlijk gewoon door. Dat is een beetje de balans. Dus het gaat hem meer om de balans in de ontwikkeling en de ruimte om het te kunnen doen.

T: dus als ik u goed begrijp dan denkt u dat iedereen die verandering wel aankan, in principe, of mee kan in de verandering

A: ik heb geen twijfel aan de, nee nee.

T: maar dat het vooral te maken heeft met tijd, het aantal uren wat beschikbaar is voor bepaalde taken et cetera

A: de druk waaronder we dingen veranderen, ik denk dat dat hen ook wel remt. Zo moet je het denk ik zien. Dus het is niet zozeer dat ze het niet kunnen. Ik heb geen mensen op de stoel zitten die het werk doen terwijl ze het niet kunnen. Kijk en tuurlijk is de ene wat intelligenter en de ander wat creatiever, dat merk je ook wel, maar ik merk ook wel dat mensen gehinderd kunnen worden door hun eigen thuissituaties waardoor ze hier te weinig ruimte hebben. Dus dat is ook een beperking in het vermogen, maar dat wil niet zeggen dat het vermogen er niet is.

T: Nee precies dat ligt meer in de privé sferen dan

A: Ja precies, dus je moet ook naar het totaalplaatje kijken.

T: en in hoeverre neemt u zelf initiatief om het werk te veranderen, want dat van januari kwam vanuit het team zelf.

A: Nou weet je ik laat me op de inhoud van dat gedeelte, van hun, laat ik me leiden, want zij zijn in de processen veel beter dan ik. Maar als ik het heb over veranderingen in functies en taken en deeltaken dan kom ik met voorstellen.

T: heeft u dat de afgelopen tijd ook nog gedaan?

A: ja we hebben hier bijvoorbeeld een roosterplanner en een papper, dat zijn hele kwetsbare posities. Dus we hebben nu back-ups op deeltaken geregeld dat stel dat je roosterplanner onder een vliegtuig komt, zo zeg ik het altijd hier, dat vinden ze soms raar maar ja, je moet iets zeggen, dat ik andere mensen kan inschakelen om die deeltaken te blijven doen, zodat het niet een kwetsbare positie blijft. Dus op dat vlak zit mijn initiatief. Maar dat is meer het overstijgende.

T: Dus om het zo te zeggen, op die manier investeert u dus ook op die verandermogelijkheid

A: Ja, die kwetsbaarheid. Ik vind de kwetsbaarheid wel een ding hoor. Dus daar moeten we vooral aan blijven werken.

T: En op die manier probeert u er ook voor te zorgen dat iedereen in principe veel taken kan doen

A: Ja met elkaar is het een complementair team, zo moet je het zien

T: Ja dus als 1 iemand wegvalt kan de rest het opvangen

A: Nou dat gaat vooral over die functie de roosterplanner en de papper, als die wegvalt tuurlijk valt dat van mij heel veel coördinatie, dat is natuurlijk wel zo. Maar ik kan wel naar Jantje Pietje Keesje gaan omdat die dat deelgebied wel beheersen. En dat vind ik wel een prettig idee.

T: End at is ook iets wat u zelf wel heeft gedaan binnen dit team, of wat überhaupt gebeurt binnen het ziekenhuis.

A: wat ik doe binnen het team, ik durf bijna mijn hand in het vuur te steken dat het hier in het ziekenhuis niet gebeurt. Daarom hebben we zoveel kwetsbaarheden

T: dus u investeert wel op het adaptieve vermogen van medewerkers door juist naar de kwetsbaarheden te kijken, om het zo te zeggen.

A: Ja, precies je zegt het goed.

T: Ja ik zag u even twijfelen dus misschien dat ik het even

A: nee, maar dat is wel zo. Je moet mensen ook blijven uitdagen. Want als je mensen alleen maar hun eigen taak laat uitvoeren dan wordt het ook zo'n ding en prikkel je ze niet om na te denken over andere dingen. En ik vind juist dat ze moeten nadenken over andere dingen, ik vind ook dat ze moeten nadenken over wil ik niet veranderen in of bewegen in mijn functie. Al zie je dat dat op dit niveau niet zo, dit niveau blijft eigenlijk wel zitten zoals ze zitten, maar dat laat niet weg dat je ze kunt blijven uitdagen

T: maar u vindt de veranderbereidheid, dat nadenken over verandering wel belangrijk

A: Zeker, zeker. Anders wordt het allemaal een beetje een dooie boel. Een beetje moet je de mensen onrustig maken, vind ik wel.

T: Ja een beetje blijven prikkelen

A: ja alleen al dat ze na twee weken zeggen ik doe het niet, maar dan hebben ze wel twee weken nagedacht. En dat vind ik wel belangrijk. Dus die pop gesprekken vind ik ook belangrijk, want nu heb ik ze weer uitgenodigd voor een popgesprek, dan weet ik allemaal dat ze denken ow heb je haar weer. Maar ze moeten wel heel even nadenken van wat heb ik toen met Antoinette afgesproken, heb ik dat wel gedaan? Even dat gevoel van ohh

T: Even dat stressgevoel

A: Ja even dat stressgevoel maar dat vind ik wel belangrijk. En dan daarna weer op oude voet doorgaan dat is inherent aan dit niveau, maar je moet ze wel af en toe van die stressmomenten bieden.

T: oke, nou dankuwel, goed om te weten. Dan heb ik voor nu in ieder geval genoeg. En als ik zo meteen twee medewerkers spreek dan wordt het plaatje helemaal compleet. Dus bedankt voor uw medewerking.

Interview leidinggevende 3 (respondent 8)

T: Nou welkom en fijn dat u mee wilt werken met dit interview en met mijn onderzoek. Ik loop stage hier op de HR afdeling van het Gelre Ziekenhuis en ik doe dat vanuit mijn master opleiding strategisch HRM aan de Universiteit van Utrecht. En in verband met mijn masterscriptie doe ik een onderzoek naar adaptief vermogen van medewerkers en in het ziekenhuis zijn ze net begonnen met de strategie 2020-2025, waarin ze ook zeiden dat adaptief vermogen het sleutelwoord is. En adaptief vermogen is eigenlijk gewoon het vermogen van een individu om zich aan te passen aan dynamische werksituaties. Dus om het heel simpel te zeggen, hoe gaat een medewerker om met veranderingen op de werkvloer in zijn dagelijkse bezigheden et cetera. Zij vroegen aan mij om dat uit te zoeken en om te zoeken of het versterkt kan worden, dus dat ze beter om kunnen gaan met veranderingen en of ze nu überhaupt in staat zijn om om te gaan met veranderingen. Nou daarvoor is voor mij het interessant om leidinggevend en medewerkers te interviewen om een dubbel beeld te krijgen. Vooraf is het goed om te zeggen dat alles wat u zegt niet buiten deze ruimte komt, met uitzondering van Els, en u mag op elk moment uw deelname stoppen of mij vragen de gegevens te verwijderen et cetera, is dat akkoord?

C: Dat is akkoord

T: Dan zal ik u gewoon wat vragen stellen over de organisatie in het geheel, dus gewoon vooral de HR afdeling wat u daarmee te maken heeft, de sociale relaties binnen het team, de organisatie van werk dus hoe het hier allemaal geregeld is, en het niveau van de taak dus hoe het wordt uitgevoerd. En daarna nog wat vragen over adaptief vermogen, maar laten we eerst maar beginnen met u, wie bent u hoe lang werkt u hier al et cetera?

C: (leidinggevende 3) ik werk in september 6 jaar hier bij Gelre, ik ben afdelingshoofd. Begon als afdelingshoofd van poliklinieken van gynaecologie later kind en jeugd erbij later neurologie. Sinds 1 januari heb ik afscheid genomen van neurologie en de kinderpoli en ik doe nu de afdeling verloskunde erbij, dus die kliniek en daarmee is mijn functie veranderd naar afdelingsmanager.

T: Ja precies. Oke, om maar te beginnen met de organisatie in het geheel, want dat is zeg maar overkoepelend dus we kunnen daarna steeds kleiner gaan. IN hoeverre ervaart u dat het ziekenhuis u loopbaanmogelijkheden geeft?

C: Ik ben altijd van mening dat je zelf verantwoordelijk bent voor je eigen geluk, dus ook je eigen carrière. En daar ben je zelf de grote sleutelrol in, dat is lastiger voor medewerkers soms denk ik om dat initiatief te nemen, dus als ik naar mijn medewerkers kijk dan denk ik daar zou wel iets meer aangeboden actief zou kunnen worden. Van nou kijk eens in de keuken van de andere, daar zijn we nu wel mee bezig, als ik kijk naar de secretaresses ook voor verpleegkundige is denk ik ook beperkt wat je aan wisselingen zou kunnen doen van de afdelingen. Als ik kijk naar mijn eigen werk als afdelingshoofd zie ik wel de afgelopen jaren echt een toename in allerlei zaken die ze op het gebied van management gaan aanbieden al is het een inspiratiesessies, we zijn met een paar p-company zijn we bezig geweest, dat is groeiende. Maar dan nog vind ik dat je zeker als afdelingshoofd zelf verantwoordelijk bent voor waar je naartoe wilt gaan, welke kant het op wil, maar het is wel prettig dat de organisatie denkt van nou misschien is dit een leuke sessie om nog bij te gaan, misschien heb je daar behoefte aan en daar hebben ze ook wel duidelijk naar gevraagd. Afgelopen jaren, zelf zit mijn behoefte meer op het stukje onderbouwing ten aanzien van finance, hoe is de financieringsstructuur hier in huis. Daar zit mijn behoefte vooral, ook het stukje op het gebied van HR. Ziektebegeleiding et cetera, ik wil zoveel mogelijk informatie hebben, tuurlijk is het ook prettig om af en toe wat geprikkeld te worden van aanzien van managementzaken maar juist die voeding breed e krijgen vind ik fijn.

T: EN in hoeverre is die begeleiding vanuit het ziekenhuis er dan? Want ze bieden dus wel iets aan hoor ik u zeggen, en hoe verloopt dat proces daarna?

C: Nou binnen het ziekenhuis gaat dat soms wat ad hoc. Vorig jaar zomer was het we gaan met p-company aan de slag dan moest je van alles invullen en dat kreeg je dan weer helemaal terug, maar dat is een ander verhaal. En dan krijg je eigenlijk een soort beeld over wie ben jij en waar ga je heen, waarheen leidt deze weg zeg maar. En dat vond ik een aantal competenties en matcht dat dan bij

wat anderen van jou denken en ik vind dat een goede manier waarop dat opgebouwd is toen hadden we dat gehad en toen in ons geval viel het dood. Het is gewoon, dan gebeurt er niks ik zei dat zelfverantwoordelijk om de volgende stap te zetten, die gebeurde in mijn geval ook, ik werd afdelingsmanager dus daarin vond ik het wel een soort bevestiging van nou oke dat wat p-company aangaf dat matchte ook wel met mijn wensen en dus daarin was er een mooie aansluiting. Ik begreep nu weer dat ze met een soort module modulair leiderschapsprogramma willen gaan starten waarbij je inderdaad kan pakken van ik wil dat stukje finance juist uitdiepen. Ik wil dat stukje coaching meer verder uitdiepen, daar zijn ze dan nu, dat gaan ze nu ontwikkelen. Ik ben blij dat het weer voortgang heeft, ik begreep dat degene die organiseerde was bevallen dus ik denk dat het daar dood sloeg. Maar wat ik zei ik werk hier pas 6 jaar, wat ik van mijn collega's wel begrijp is dat het vaker omhoog gaat en dan weer afzakt en omhoog gaat en weer afzakt

T: Dus eigenlijk een soort opstarting en dan geen voortzetting als ik het zo begrijp

C: Vaak wel, ik ben nu wel blij dat dit opgepakt is. Dat heeft ook wel met de strategie te maken denk ik dat het wat meer vaart achter zit. We moeten allemaal zorgen dat die mensen aangehaakt blijven.

T: En in hoeverre ondervind u ondersteuning aan u als afdelingshoofd, afdelingsmanager, vanuit het HR team of vanuit de organisatie? Ervaart u ondersteuning in uw dagelijks werk überhaupt?

C: Recent wel weer ja, recent wel weer. We hebben nu een hele goede HR medewerker, de relatie met de vorige HR adviseur die was goed, kan ik niet anders zeggen, die was goed maar ik voelde me niet ondersteund

T: Hoezo niet?

C: Elke vraag die ik stelde kreeg ik terug. Als ik een vraag had over een medewerker, een bepaalde CAO kwestie dan vroeg ik hoe zit dat? Dat staat in de cao, ja die heb ik ook al nagelezen, maar wat vind je daarvan, kunnen we er even over sparren. En als je dat twee keer doet dan denk je de derde keer van nou ik zoek het zelf wel uit. En daarin wil je gewoon een stukje ondersteuning hebben, ik had veel langdurig zieken, nou langzaam faseert dat uit en daarin juist wil je een beetje gevoed worden en ga ik de goede kant op, heb ik nog andere dingen nodig. Daar heb ik een stukje ondersteuning in gemist

T: maar tegenwoordig is dat dus beter?

C: Ja, ja er is wel een interimmer nu en daar ben ik heel tevreden over, daar kunnen we echt goede zaken mee doen.

T: Oke, goed om te horen ook. En ik had het aan het begin al even over de strategie 2020-2025, in hoeverre is er communicatie over die strategie?

C: Nou vanmiddag hebben we dan weer een strategiesessie, dus ik vind er wordt goed elke zoveel maanden weer mensen aangehaakt. Er is ook inside via de nieuwsbrief krijg je informatie van waar staan we nu waar gaan we heen. Wij hebben als afdelingshoofden van de poliklinieken en van de kliniekhooftden worden ook wel betrokken in de projecten die er worden opgestart. Dus daarin vind ik wel de communicatie is goed. Ik vind ook leuk dat dit geregeld is want ik moet zeggen dit is mijn jaar 6, dus de vorige strategiesessie was ik net in dienst en dat was meer een soort brief en daar moes je het dan mee doen. Dus niet een werkgroep eraan koppelen of waar gaan we heen en dit is veel actiever.

T: Mooi, en in hoeverre stimuleert de organisatie veranderingen hier op deze afdeling?

C: Specifiek op de afdeling

T: Ja, nou onder u natuurlijk

C: Ja, nee dat snap ik. Nou er wordt natuurlijk binnen die hele strategie die wordt uitgezet binnen de bedrijfskundig managers. En die bedrijfskundig managers die hebben een duo met de meeste managers, dus daarin is een opdracht gegeven ga zoeken naar bijvoorbeeld die 15% in de eerst lijn en hoe gaan we dat doen de komende paar jaar. Dus we zijn er niet super mee bezig, maar wel actief aan het kijken van hoe kunnen we het nou efficiënter maken. Want in alle eerlijkheid op het moment dat jij iets verplaatst, 15% verplaatst naar de eerste lijn betekent dat ook 15% minder inkomsten. En hoe gaan we daarmee om, want als we uiteindelijk dan worden afgerekend op we leveren minder op, dat werkt niet. Dus maar het moet wel. Dus daar zijn we wel van doordrongen, dus we zijn nu

wel langzaam begint dat vorm te krijgen. Ik denk dat de sessie vanmiddag ook is om mensen weer aan te zetten van ga aan de slag.

T: Dus ze stimuleren het wel daadwerkelijk door bijeenkomsten?

C: Ja maar het wordt ook van bovenaf echt opgelegd binnen het team, dus die duaal manager krijgt ook echt de opdracht ga aan de slag, wat moeten we doen? Dus daar ligt ook echt een opdracht

T: oke mooi. Dan even wat meer ingaan op het team, want de organisatie is natuurlijk heel belangrijk maar het team hier is ook een relevante actor als het gaat om veranderingen. Allereerst hoe is de sfeer op de werkvloer hier? Binnen het team?

C: Heb je het over de kliniek, de afdeling over de poli

T: Doe maar eerst over de afdeling

C: Ik vind de sfeer heel goed, ik doe dit pas 6 maanden, dat is in het verleden wel anders geweest. Met name in de onderlinge relatie, verpleging verloskundige, verpleging artsen, met name als het druk is. Wanneer komt de stop erop, wanneer zeggen we met elkaar tot hier en niet verder. Dat heb ik gelukkig nog niet meegemaakt. De sfeer is nu onderling goed, er zijn ook wel stappen gemaakt in het verleden in knelpunt overleggen over die samenwerking te praten. Wat daarin helpt is dat wij begonnen zijn als een van de proeftuinen voor het verhaal V&V 2020, ik weet niet of je dat wat zegt, poster hangt hier ook. Waarbij je gaat kijken van welke groep hoe ga je in de communicatie met elkaar, omdat een van de belangrijkste dingen die voortkomen uit, ik weet niet of je iets weet van 2020, maar je hebt nu HBO en MBO opgeleide verpleegkundigen. Die HBO opgeleide verpleegkundige die verdient hetzelfde die doet hetzelfde als die MBO verpleegkundige, daarvan zeggen we nu dat vinden we gek. Dat vind ik al jaren gek maar dat is iets wat we nu gaan veranderen. Dat betekent dat we van die HBO'ers de regieverpleegkundige heel gechargeerd willen maken en die MBO'ers die kunnen dat ook doen, maar dan gaan we daar meer onderscheid in maken. Dat zit hem met name in coachen, in evidence-based practice doen, dus onderzoek doen en ook een stukje de regie op de afdeling pakken. Voor ons, onze afdeling betekent dat dat je allemaal te maken hebt met de ONG, dus (...) obstetrie en gynaecologische dat is een specialisatie verpleegkundige. Als je nou MBO of HBO bent, eigenlijk zitten ze allemaal op hetzelfde niveau. Dus daar is het een beetje zoeken in zo'n proeftuin hoe ga je om met dat stukje regie want je bent allemaal, ik verwacht van alle dames MBO of HBO, dat als ze op een verloskamer staan dat ze precies weten wat ze moeten doen, want je bent een ONG'er. Of je nou een HBO of MBO of in-service opgeleide zit, dat is niet interessant. Je moet daar gewoon de regie kunnen pakken, dus waar wij naar aan het zoeken zijn is hoe kunnen we dat stukje coaching vormgeving, hoe kunnen we dat stukje evidence based practice vormgeven en daarin zit een stukje samenwerking met de verloskundige arts-assistenten en gynaecologen. Want als jij iets signaleert van, hee het valt mij op dat we bij een bevalling dit en dit doen en ik heb in de literatuur gezien en ik heb onderzoek gedaan en daar blijkt uit dat we het eigenlijk anders moeten doen. Dan ben je als regieverpleegkundige wordt jij ook opgeleid om daar veel sterker in te staan, in de relatie naar de gynaecologen en naar de verloskundigen dat je dus ook een goed verhaal hebt in plaats van, dat moeten we anders doen. JE moet het ook goed onderbouwen natuurlijk. En door dat hele uitwerken van de V&V 2020, hoop ik dat in plaats van het in plaats van het alleen maar roepen dat we juist in die samenwerking veel meer tot elkaar kunnen komen.

T: dus er zit ook heel veel feedback in verwerkt eigenlijk?

C: Ja we hebben daar die brillen staan ook en we zijn allemaal op cursus feedback geweest en dat heet, (...) heb ik hem hier nou niet meer hangen, maar de kale waarheid met het hart. Dat betekent dat je wel durft ook te zeggen, dat is een hele grote feedback training, dat je durft te zeggen van ik vond het niet fijn hoe het ging vandaag. Ik snap je overwegingen maar hoe kunnen we nu de relatie verbeteren, dus dat is een heel groot onderdeel van dat gehele traject en van groot belang denk ik voor deze afdeling waar we wel een hoop, een hoop stress kan zijn. Piekmomenten, je kan hier de hele dag niemand hebben of je bent helemaal ram vol. Dus het is hollen en stilstaan.

T: Is er dan ook sprake van steun onderling van collega's, dat als het druk is dat ze bijvoorbeeld wat meer taken van elkaar overnemen of iets dergelijks?

C: Uhm, nou dat zit sowieso gebakken in het vak verpleegkundige, want je bent altijd naar elkaar aan het kijken waar je elkaar kan helpen. Maar juist dan zoek je juist de samenwerking, van goh verloskundige, gynaecologen waar kunnen we nou voor zorgen dat de lasten wat minder worden. Dus daar wordt wel heel erg op gestuurd ja.

T: En zijn, is er ook sprake van veranderingen hier op de werkvloer in de afgelopen, nou de maanden dat u hier werkzaam bent. Zijn er toen veel veranderingen geweest bijvoorbeeld in de manier van werken?

C: Nee, niet concreet, maar wel dat stukje feedback, met name het roddelen he. Dus in de vissenkom gaan zitten en het met elkaar gaan hebben dat het niet goed in, daar zijn ze wel heel druk nu mee. Vasthouden is dan belangrijk, dat noemen we ook el mollen dat als iemand begint over iemand, bijvoorbeeld die Els heeft ze weer dat witte vest aan, dat snap je toch niet. En in plaats van dat iemand zegt nou nu ben je aan het mollen dat moeten we niet doen. Maar dat je dus wel bewust bent over dat je soms heel subtiel zit te mollen noemen we dat. En nou ik snap het gewoon niet hoor, heeft ze weer niet het afgetekend, nou vorige keer ook al niet, ja had ze bij mij ook al. Nou dan begin je he. Dan ga je in een negatieve sfeer beginnen terwijl als iemand dan zegt nou ben je aan het mollen, dan denk je oh inderdaad, dat ben ik inderdaad aan het doen.

T: Dan wordt je er ook meer bewust van en stop je er meer mee waarschijnlijk

C: Ja dat ook wel, maar er was laatst iets gebeurd, iemand kreeg een contract en daar was ze wel zenuwachtig over van wat vinden ze dan hier daarvan. En tegenwoordig praten we niet meer over jou maar met jou, hebben we bewust met elkaar gedaan. Dus als iemand begon van snap je nou dat zij een contract kreeg? Ga maar naar haar toe, niet hier doen. En ik denk dat daar wel grote stappen in gezet zijn maar het belangrijkste is hoe hou je dat vast. Dus ze hebben juist met die werkgroep, regiegroep aangegeven van hoe gaan we dat verder in het jaar opbouwen en wat ook belangrijk is om te weten is dat Gelre breed is dat gedaan en dat heet peer support, ik weet niet of je daar iets over gehoord hebt. Daar zijn er nu twee voor cursus, drie voor cursus gegaan dat als er calamiteiten zijn of ernstige dingen dat er dan proactief op ingespeeld wordt. Van je hebt iets ergs meegemaakt, kom even zitten en over 2 weken zitten we weer, verplicht dus niet vrijwillig, en over 4 weken kijken we kun je het loslaten of moeten we professionele hulp gaan zoeken. Dat gaan we breder uitzetten dus verloskundige, gynaecologen gaan dat ook doen. Dus er gebeurt heel veel. Veel veranderingen

T: Precies, veel veranderingen. En hoe gaat het team om met die veranderingen, hoe wordt dat opgepakt?

C: Ik denk dat de begeleiding daarin juist zo goed is. Ook van het peer-support, vraagt toch weer een andere mindset, van er was niks aan de hand kan ik wel hebben, nee je moet nu even gaan zitten. En omdat het moet geeft dat wel een andere geeft ook een, is ook een stukje zorgen voor elkaar. En niet in de waan van de dag, ah gaat wel ik ga nou naar huis hoor het is goed. Dat is niet goed, je moet af en toe de tijd nemen voor elkaar en ik zie wel dat ze daar, dat ze die verandering wel omarmen. Dit is natuurlijk iets positiefs, we hebben niet recent iets enorms omgegooid dat we daarin, nee.

T: En in de strategie 2020-2025 zie je daarin grote veranderingen aankomen, of denk je nou voor ons valt het wel mee?

C: Nee ik denk wel dat daar, we gaan binnenkort hier verbouwen op de afdeling en dan gaan we voor de eerste lijn ook een woonkamer maken hier. En daarin hoop je ook elkaar veel meer tegemoet te komen, dat je een bevalling ook veel meer eerste lijn kan houden. Dat kost dus ook geld, dus daar willen we wel heel duidelijk over nadenken van hoe gaan we dit dan ook verkopen aan de zorgverzekeraar want je wil natuurlijk wel je zorg kunnen blijven leveren met het personeel dat we nu hebben. Daar zien we ook el kansen en mogelijkheden, dus op het moment dat iemand hier letterlijk komt hier tegenover aan het bevallen is en aan het einde van de bevalling zou normaal gesproken bij een thuisbevalling worden ingezonden voor de tweede lijn, maar omdat je hier ligt kan de dokter zo naar binnen lopen, die doet wat die moet doen en dan hou je de eerste lijn. Dan bespaar je daar ook kosten mee, want zodra je hier de hut binnenkomt en ook maar een uur hier binnen is dan ben je al 600 euro verder, dus daar zie je wel dat je een stukje kostenbesparing mogelijk zou kunnen realiseren.



T: Dan gaan we even door naar de organisatie van werk. Hoe zorgt u ervoor dat de medewerkers hier over genoeg kennis en scholing beschikken?

C: We hebben een, zo'n leerplein omgeving en daarin wordt verwacht dat jij je rekentoetsen en allerlei andere fratsen bijhoud en een keer per jaar heb je jaargesprekken. Dan neem je dat ook door, goh waarom is dat nog niet afgetekend, de discipline is enorm hoog hier merk ik. Ik heb nog zelden iemand het afgelopen jaar moeten aanspreken van goh je hebt het nog niet af. Dat is ook onderlinge druk, het nadeel is wel is als het heel druk is dan kun je het niet doen en dan moet je het in de nacht doen. En een rekentoets in de nacht doen dat is best pittig, als je dat kan ben je echt een topper hier, maar dat is wel wat er verwacht wordt van de organisatie uit dat je dat soort dingen in een rustige nacht dat gaat doen. Maar dat vraagt wel intellectueel, ik heb ook een keer een nachtdienst meegedraaid, dat is sowieso de reden dat ik het vak van verpleegkundige niet gekozen heb, ik kan niet tegen nachten. Maar dat was best pittig dat ik dacht ga je dan nu nog zo'n toets doen? Maar dat is wel waar we als organisatie voor kiezen en ik zou daar wel wat meer tijd voor willen uitramen, want als we de kwaliteit hoog willen houden dan moet je ook tijd investeren in mensen vind ik.

T: En hoe zorgt u ervoor dat iedereen hier op de werkvloer genoeg informatie heeft ook om eventueel om te gaan met die veranderingen, zoals dat u zei dat er meer in de eerste lijn wordt gedaan, hoe zorgt u dat iedereen daar genoeg informatie over krijgt?

C: We hebben 5 keer per jaar werkoverleg, daarin is het een stukje zenden. Ik hou niet van de vorm waarin we nu zitten omdat het vooral zenden is. (...) het is nu niet heel interactief. Er zijn ook allerlei sessies he, vanmiddag ook dat is voor iedereen open dus jij kan ook komen. Het is, dat vind ik heel positief en ik probeer zoveel mogelijk erop te wijzen en aandacht aan te geven. Waarbij ik wel moet aangeven dat het voor veel, met name zorgverleners ook een beetje, nou laat mij maar mijn ding doen. Ver van mijn bed show.

T: En hoe worden medewerkers betrokken in besluitvoering die u maakt? Of de organisatie?

C: Dat ligt er een beetje aan of het hun heel groots beïnvloed, maar over het algemeen is het ook van belang om mensen te informeren en mee te nemen in het proces dan krijg je een stukje draagvlak en krijg je andere inzichten van oh dat had ik nog niet bedacht. Maar we hebben dan niet hele grootse dingen die we moeten aanpassen. De afgelopen jaren hebben we wel veel moeten bezuinigen op de poli's. Dat heb ik tot nu toe altijd kunnen doen met een stukje marge wat ik nog had. En dan lever je dat in, en dan doet het niemand zeer. En dan hebben we wel een werkproces wat we aan moeten passen maar dat was eigenlijk iets wat al lang op het wensen lijstje stond, dat gaf alleen maar meer ruimte en daardoor konden we dat doen.

T: Dan want, dat sluit een beetje aan bij waar we het zo meteen over gaan hebben. Komen dus die veranderingen, want u zei we hebben wel wat veranderde toen in de processen, dat kwam dus uit het team om het zo te horen, of dat stond op het wensenlijstje. Hoe wordt dat geïnitieerd, door wie wordt dat geïnitieerd.

C: Dat was met name op de poli was dit dan, dat je gewoon dingen opvallen. En dat valt het team dan ook op en op een gegeven ogenblik zegt iedereen het is toch eigenlijk te zot voor woorden. Nou dan ga je in gesprek en dan is het ook wel een verandering die dan lastig is voor de gynaecologen, in dit geval was het, je hebt een spreekuur lijst, je hebt 200 patiënten en voor patiënt a moet je 4 stickers uitdraaien, patiënt b 2 stickers. Maar als je dan 200 patiënten per dag ziet dan snap je hoeveel stickers er uitgedraaid werden. Daar was dan iemand 4-6 uur mee bezig want het systeem helpt ook niet, dus eigenlijk met het handje het stickertje aanzetten zeg maar dus dat was gewoon niet. En dan vervolgens kwam je op die kamers en dan zag je in die bakken echt bakken met stickers maar dan denk je we moesten toch 4 stickers waarom worden die dan niet gebruikt? Dus nou daarin kwam een stukje van kan dat dan niet anders? En dan kun je heel simpel denken van nou als iedereen een barcodeprinter, dan kan die zelf zijn stickers uitdraaien succes ermee. Maar die, zoals je ook el weet, in de zorg is het een heel groot issue die administratieve last, je weet 40% van je kwijt ben je bezig met dingen invullen, vinkjes aanzetten, systemen die meedraaien. En dan moet ik ook nog die stickers doen, dus in de beleving, praktisch gezien is het 10 seconden, maar in je beleving is

het komt het er ook nog bij. Dat heeft wel even wat voeten in de aarde gehad. Maar uiteindelijk heeft dat er wel doorheen gekomen ook omdat we personeelstekort hadden vanwege ziekte. Toen hebben we dat uiteindelijk wel voor elkaar gekregen, maar dat is een heel proces van hoe gaan we dat een beetje inmasseren. Eerst zei die dokter, laat die stickers maar zitten, die gaven het goede woord weer door. En die stickers zijn er nu gelukkig uit.

T: Dan even over het niveau van de taak, dus hoe het werk wordt uitgevoerd. Hebben en hoe hebben medewerkers autonomie hier op de werkvloer. Kunnen ze zelf bepalen hoe ze hun werk invullen of zijn het vooral gestandaardiseerde processen.

C: We werken met name op de afdeling wel protocollair. Je hebt je te houden aan protocollen en daarbinnen in moet je wel creatief zijn om het allemaal af te krijgen. Alleen de mens is niet altijd in een protocol te gieten dus soms moet je een beetje laveren daarin, maar we werken wel protocollair.

T: maar kunnen mensen wel zelf kiezen hoe ze het uitvoeren als het maar, of het nou linksom of rechtsom, als ze maar op punt a terecht komen zeg maar.

C: Nou op een verloskamer is dat echt wel gestandaardiseerd, omdat je in bepaalde acute situaties gewoon echt tsjak tsjak tsjak moet werken en doe je dat niet en je mist een stap dan kan dat mogelijk een gevaar zijn voor moeder en kind. Daarin zie ik wat minder ruimte daarin, maar ze zijn hier met name aan de kraamkant, waar de zwangere liggen en waar de kraamvrouwen liggen wel heel creatief in hoe krijgen we de dag rond zeg maar. Dat daarin zit wel een hoge mate van vrijheid. Op de poli is het ook wat lastiger denk ik, dat is ook wel er zijn heel wat werkzaamheden die moeten. Ja ook daar heb je personeelstekort en dat vraagt om creativiteit en hoe gaan we het zo draaien dat? Hier met Els met de planning, Els heeft daarin wel de vrijheid van oh ga ik dat zo neerzetten maar dan is er wel een boek die zegt we willen zoveel spreekuren van dit en zoveel spreekuren van dat, dus. De bewegingsruimte is dan beperkt

T: Ja, precies

C: Maar het vraagt wel een stukje creativiteit, want tot nu toe was het zo, dat begint een beetje te veranderen, dat wij 40% meer patiënten op de poli zagen dan dat er daadwerkelijk politijd was. En daar ben je als planning dan heel druk mee met waar zetten we die patiënt dan nog tussen, naast voor achter zondagochtend voor het ontbijt, dat is een beetje waar je heel creatief in moet zijn.

T: Precies, ja. En hoe initieert u als u veranderingen op de werkvloer moet doorvoeren, hoe initieert u dan veranderingen hoe gaat dat? Want ik hoorde u net al iets zeggen dat het meer in overleg is met medewerkers en in die team overleggen, zijn er nog andere vormen, of is dat het vooral hoe veranderingen worden geïnitieerd?

C: Nou soms ook wel van bovenaf aan he, want dan moeten we 1 fte inleveren. Hoe gaan we dat dan doen, dat betekent dat je in je processen iets moet gaan veranderen. En dat kan je jezelf opleggen of je kan juist in gesprek gaan. Maar als het van bovenaf komt dan moet je wel kijken van hoe gaan we dat doen. En soms is het antwoord ook gewoon nee he, tot hier en niet verder. Maar dan moet je elkaar wel horen

T: En in hoeverre denkt u en het team ook om te kunnen gaan met die veranderingen, staat iedereen ervoor open, is er ruimte voor? Of zijn mensen een beetje star?

C: De een is daar makkelijker in dan de andere. Er staan hele boeken vol geschreven over verandermanagement en de ene omarmt het en de andere zegt het ging toch goed zo, waarom moet dat nou weer? Weet je wat je je moet realiseren is dat zeker op deze afdeling en eigenlijk op de poli geldt hetzelfde, als jij hier komt om te werken dan haal je over het algemeen je 40-jarig jubileum. Omdat je het vak leuk vindt, omdat je je groeit misschien een beetje binnen je functie krijgt een beetje verandering binnen je functie, je blijft eigenlijk als je ONG-verpleegkundige bent dan blijft je dat. Ben je verloskundige blijf je verloskundige. Misschien ga je een keer naar een andere club toe maar over het algemeen is het zo dan kom je hier binnen, dat geldt ook voor de medisch secretaresses, de planners, dat zijn vaak de mensen die heel trouw zijn maar dat geldt ook voor de dokters. Je komt hier binnen, je koopt je in een maatschap of je gaat in een vakgroep en dan blijf je over het algemeen zitten tot je pensioen. Dus daarin zit niet zo heel veel beweging.

T: Nee, precies.

C: Dus wat ik zei, de ene is daar, als je in die setting dan ziet hoe iedereen gewoon lekker blijft zitten, dan is bewegen en is veranderen soms ja dat varieert per persoon. En soms moet je omdat de patiënt het vraagt of omdat de organisatie het vraagt en dan gaat het met een beetje morren maar uiteindelijk gaan we wel de goede kant op. En soms is het een inmasseer proces, net als met de stickers, dat moet je echt inmasseren en soms is het ook gewoon, ja weet je dan is het hier geen democratie. Dan is het dit moet gebeuren, klaar.

T: Oke, We hebben het al even gehad over feedback en over steun voor collega's. In hoeverre zorgt dat ervoor dat mensen beter om kunnen gaan met veranderen, of beter hun taken kunnen veranderen?

C: Het is heel belangrijk. Ik denk dat je als je niet constant, het belangrijkste is dat mensen het gevoel hebben dat je ze hoort en ze meeneemt. Soms heb je dat niet altijd die opties want dan wordt het van bovenaf opgelegd, dan krijg ik dat te horen ja maar waarom wist ik dat dan niet? Dan denk ik ja ik kon ook niet anders. Over het algemeen is het belangrijk om mensen erbij te betrekken, nou dat hele regieverhaal bijvoorbeeld, regie 2020 verhaal we zijn gewoon begonnen met een regiewerkgroep en ik ben op mijn handen gaan zitten. Echt letterlijk zo, van kom maar hoe gaan we het doen, hoe willen we het hier vorm gaan geven, wat willen we wel wat willen we vooral niet? Een discussiepunt het werken met zorgcoördinatoren dat heet socio's in principe is daar geen rol meer voor met de regieverpleegkundige want dat zou een regieverpleegkundige moeten doen. Alleen wij hebben hier met elkaar gezegd wij willen niet zonder de rol van socio's, iemand die de dag leiding heeft daar willen we niet verschillende poppetjes op hebben want in de overdracht gaat er informatie verloren, dat vinden we een risico. Dat bespreek je dan met elkaar, juist het mensen betrekken bij het veranderingsproces is hoe je ze ook meekrijgt. Want er is heel veel weerstand in huis voor het hele in huis. De Mbo'ers zeggen ik word geen billenwasser en de Hbo'er zegt maar ik heb geen zin om leiding te geven en daar zit heel veel tussen. Ik denk dat dat wel, het is ook wel leuk team hier hoor, ze omarmen het en ze gaan ermee aan de slag, maar ik denk dat het echt het belangrijkste is als leidinggevende om echt op je handen te gaan zitten en niet daarin te sturen.

T: Dus echt uit het team laten komen

C: uit het team laten komen, ja

T: dan in hoeverre zorgen de loopbaanmogelijkheden waar we het aan het begin over gehad hebben en de veranderingen die eventueel door het huis worden gegeven, in hoeverre zorgen die ervoor dat het team mee kan komen met veranderingen? Heeft dat invloed?

C: Nou weet je dat ligt er ook een beetje aan de persoon. Want toevallig, ik kijk naar Els, er is pas recent ook een soort mobiliteitsprogramma Els, ik onderbreek je even, dat 45-plus verhaal

E: Oh ja, dan kon je coaching gesprekken

C: Ja om te kijken van waarheen leidt te weg, dat je coaching werd aangeboden en dan kan ik in het team zo aanwijzen wie dat omarmt en wie zegt nou daar heb ik geen zin in. En ik denk dat dat wel heel belangrijk is om als organisatie wel aan te bieden, het is jouw keuze zoals ik al zei je bent verantwoordelijk voor je eigen geluk om daar invulling aan te geven. Ik vind dat soort initiatieven vind ik leuk

T: maar het is dus niet voor iedereen een stimulans om te veranderen?

C: Nee, als je toch lekker ingegraven zit en juist die mensen vind ik wel leuk om los te kietelen.

T: Dan in hoeverre zorgt de sfeer hier op de werkvloer en wat het team ziet als visie op veranderingen, in hoeverre stimuleert dat om mee te komen met veranderingen?

C: Nou ik denk dat als je kijkt naar het team binnen verloskunde dat de wens van de patiënt de afgelopen jaren is zo veranderd en zoveel over gemedicaliseerd dat je als team wel flexibel moet zijn om mee te kunnen gaan in die eisen. Vroeger was het zo, heel plat gezegd toen we zijn hier pas 10 jaar en toen hadden we een wiegen kamer waar de wiegjes met de baby'tjes zouden liggen, maar er ligt geen kind. Die ligt op de kamer bij de moeder. Dat is iets wat in de afgelopen 40 jaar enorm veranderd is. Je kan je niet voorstellen dat we 40 jaar geleden zeiden, je hebt een kind gebaard, kom maar met dat kind die leggen we in de wiegenkamer, kunt u even leuk bijkomen, dat is toch ook

ergens dat je denkt. Ook dat je als moeder niet zei, ik heb daar net moeite voor gedaan, dat kind houden we hier. Nou daarin zie je al een enorme verandering en dat, daar moet je dus dat vraagt ook van de organisatie van gaan we mee veranderen. DE wiegenkamer is nu een soort opslaghok geworden en dat vraagt al dat je mee moet bewegen naar de wensen van de patiënt en ook, een ander voorbeeld hier is bijvoorbeeld pijnstilling. 30 jaar geleden was het gewoon kind eruit poepen en je bent klaar en je krijgt paracetamol als je een keizersnee kreeg en that's it. Daarin zie je dat de wensen gewoon enorm toeneemt, dat de patiënten zeggen dat willen wij niet meer. Dat vraagt ook in de organisatie veel meer want dat betekent dat de patiënten hier langer liggen, dat betekent dat elke keer dat je een epiduraal moet zetten dan moet je naar de OK, daar moet die gezet worden door de anesthesist dat betekent dat je iemand van de afdeling kwijt bent. Dat vraagt in je processen hou je nog maar 5 man hier over. IN je processen betekent dat nogal wat. Als je er dan 5 hebt, ja je kan niet 5 man hier missen dan heb je maar 1 poppetje hier over, dan kan je de hut niet meer draaien. Dus daarin moet je ook wel gaan bewegen van nou prima, we willen dit ook voor de patiënt we zien ook dat die wens er is en hoe gaan e de organisatie daaromheen organiseren. Lang antwoord, maar.

T: dat geeft niet, lange antwoorden zijn in principe goed. Ik heb nog 2 vragen. De eerste is in hoeverre zorgen informatie, de informatievoorziening, scholing van de medewerkers en betrokkenheid bij het besluit dat ze mee kunnen komen bij veranderingen?

C: Heel belangrijk, als jij de mensen informeert en opleidt en dan krijg je gewoon vanzelf een stukje verandering. Want mensen gaan anders denken, die worden even uit het proces gezogen en we gaan hier eens even kijken of we het anders kunnen organiseren. Ik denk dat het heel belangrijk is, waarbij het belangrijkste is wel, is dat je je kunt van alles aanbieden, maar als jij gewoon normaal gesproken 3 dagen per week werkt en ik vraag aan jou om dat al 4 dagen te doen omdat we een enorm personeelstekort hebben dan moet je niet op die 5<sup>e</sup> dag nog zeggen en kom maar in je vrije tijd nog terug voor een opleiding want dan is het op. We vragen veel van onze medewerkers, in hun vrije tijd. Aan de andere kant denk ik ja je werkt hier met publiek geld, wat doe je zelf en wat krijg je aangeboden. Waar investeer je zelf in, ik vind dat je daar ook el iets van terug kan geven alleen wat ik zei we vragen heel veel van onze mensen. EN nou is de cao ook nog gestagneerd en dan denk ik ja pas op he, je kunt maar tot daar gaan bij mensen. En dat is ook wat je ook in allemaal van die filmpjes ziet van verpleegkundigen het eerste wat ze vraagt: krijg ik er uren voor, heeft het een verplichtend karakter, nou dan kom ik al niet. Dan heb je ook mensen die zeggen ow dat vind ik wel interessant en dat ga ik toch doen dan investeer ik in mezelf. Maar juist die andere groep moet je zien te bereiken. dan denk ik ja misschien moeten we dan wel zeggen we doen inderdaad die uren en het heeft inderdaad een verplichtend karakter, dat betekent dat ik een probleem heb hier op de afdeling van ga mijn diensten maar rond krijgen, maar dan heb je wel die mensen die normaal niet zouden bewegen die krijg je misschien een beetje in beweging. Dus ik denk dat je als organisatie zegt van we willen veranderen, dan moet je er ook in investeren. Je kan zeggen het is verplicht, maar dan moet je ook uren geven. Nogmaals daar hangt wel mee samen dat ik dan denk ja je vraagt veel van mensen dan he, als je al fulltime werkt en een gezin en dan ook nog een opleiding, dat is veel.

T: dat is druk

C: Dat is veel, maar wil je gaan bewegen dan moet je erin investeren

T: Dan de laatste vraag over dat gaan bewegen. Ik heb u net vier vragen gesteld over allemaal met hetzelfde karakter he. Dat komt omdat het allemaal energiebronnen zijn voor medewerkers bijvoorbeeld steun, feedback, informatie dat zijn allemaal energiebronnen die medewerkers helpen om hun werkzaamheden uit te voeren. Kunt u aangeven hoe belangrijk die hulpbronnen zijn van die vier verschillende niveaus, ik zal ze zo even herhalen en welke het meest belangrijk is. EN ik had dus eerst gevraagd over feedback van collega's en variatie in dagelijkse bezigheden en steun van leidinggevende dat was de eerste die bundel. Tweede waren de loopbaanmogelijkheden en veranderingen vanuit het ziekenhuis zelf. Derde waren over de sociale relatie ging over sfeer, steun en visie op veranderingen op de werkvloer zelf en de laatste waren informatie, scholing en

betrokkenheid bij het besluit. Welke is het meest belangrijk om goed mee te kunnen met de veranderingen?

C: De derde was met het sociale stuk he?

T: Ja sociale steun, sfeer en visie op veranderingen.

C: Ik denk dat die het belangrijkste is, ja.

T: Waarom?

C: Omdat je moet persoonlijk iets in iemand raken wil je gaan veranderen. En dat doe je door een bepaalde sfeer te creëren met elkaar, elkaar die ruimte geven voor verandering, ik ga weer even teruggrijpen op het voorbeeld van de regieverpleegkundigen omdat nou die eerste sessie dat was heel mooi om te zien er zaten er 2 echt met de armen over elkaar. Nou daar zag je aan ik ga niet bewegen, en dat gemekker en ik krijg er nog geen cent meer voor, want dat is het verhaal. Je bent regieverpleegkundige of je bent het niet, de ene zit in schaal 50 en de ander zit in 45. Alleen nu is het feit dat iedereen hier in 50 zit, want het zijn allemaal ONG verpleegkundige. En ik weet ook al dat we niet naar die 55 gaan, want daar is geen geld voor. Komt een stapje bij, maar dit is wat het is. Nou dat heb ik als eerst zo als een bom neergelegd, ga er maar vanuit dat je gewoon in 50 blijft, dit is het arsenaal. Je kan een opleiding gaan volgen, je kan coaching gaan doen. We kunnen (...) we kunnen dan de relatie gaan aanpakken met verloskundigen maar je krijgt er geen cent meer voor. Nou daar ging de eerste al, nou dan ga ik echt niet bewegen hoor. Daar begin ik niet aan. Waarom zou ik dat doen en ik werk me al het schompes, nou dan krijg je het hele bekende verhaal. En allemaal begrip daarvoor want het zijn ook mensen die heel hard werken. Ik geef al ik ben al 25 jaar in dienst ik ben al 10 jaar hier in dienst, ga niet bewegen. Nou dan is het voor mij een taak om op mijn handen te gaan zitten en te kijken wat er gebeurt. Maar dan is er 1tje, waarvan je het niet verwacht die nooit haar hand durft op te steken die zegt, nou ik vind het wel leuk. Ik wil dit wel. Want, ja het geeft mij weer wat, ja mogelijkheden in mijn vak. En dat je denkt, nou dat jij daar nou net mee komt. Ja maar je krijgt er niks meer voor, ja maar dat is dan maar zo. Maar weet je nou krijg je iets aangeboden en dan moet je het pakken denk ik. Want we zitten toch in de zorg, je weet toch, je weet toch ook dat er hier nooit wat veranderd dan moet je het zelf pakken. En toen dacht ik oh, en toen gingen die armen over elkaar maar wat bedoel je dan. Ja je kunt nu wel zeggen ga ik niet doen maar dan gaat er voor jou ook niets veranderen, moet je ook niet mopperen. Toen kwam de discussie los, dat is juist sfeer dat is bepalend. Sociale, als jij er een hebt die zegt nou kop boven het maaiveld, jongens we moeten ook el wat er is er altijd wel 1tje die zegt van nou je hebt eigenlijk wel gelijk. Dus daarmee was de setting al gelijk van, nou dan gaan we het hier dan gaan we het omarmen en dan gaan we aan de slag. En af en toe komt dat, we hebben ook zo'n poster in de koffiekamer staan, daar staat ook heel groot boven, schaal 55? Tuurlijk, ik gun het ze van harte. Maar het geld is er gewoon niet. Dus wat ga jij er dan uitpakken voor jou vak, voor jouw vakgebied, wat vind jij dan belangrijk en is het belangrijk dat je met elkaar die, net was ik zeg, eigenlijk in die kern die sfeer is heel belangrijk.

T: Oke, dankuwel, dan heb ik genoeg gehoord, ik heb ook iets langer vastgehouden dus excuses daarvoor.

C: Ik lul zelf teveel dus.

T: geeft niet, hartelijk dank voor uw medewerking.

#### Interview leidinggevende 4 (Respondent 11)

T: Goedemorgen, fijn dat u mee wilt werken met dit onderzoek. Ik ben Timo Vogelaar, ik loop hier stage op de HR-afdeling binnen het ziekenhuis. En ik doe hier onderzoek naar het adaptief vermogen van medewerkers en leidinggevenden, gewoon personeel binnen het ziekenhuis. Ook vanwege de Gelre strategie 2020-2025 waar ze net mee begonnen zijn. Want in het voortraject zagen ze veel veranderingen aankomen en ze dachten nou dan is het dus wel belangrijk dat de medewerkers ook beschikken over adaptief vermogen, het mee kunnen bewegen met veranderingen. Ik heb vanuit mijn master opleiding Strategisch HRM aan de universiteit van Utrecht doe ik ook onderzoek naar adaptief vermogen voor mijn masterthesis, en ik heb aan adaptief vermogen de definitie gegeven 'het vermogen van een individu om zich aan te passen aan dynamische werksituaties'. Eigenlijk heel simpel hoe gaan medewerkers om met veranderingen dat is waar het op neer komt. Om dat goed te onderzoeken ben ik in gesprek met leidinggevenden en medewerkers om te kijken of dat, of die veranderbereidheid er is en hoe dat versterkt kan worden. Die laatste vraag is belangrijk voor het ziekenhuis zelf als ze daarin willen investeren. Het is goed om te zeggen dat ik dit gesprek opneem, daar was u al mee akkoord gegaan, maar ook dat dit in principe niet buiten deze ruimte komt behalve bij mijn begeleider uit de universiteit, die zou het kunnen bekijken en eventuele quotes die ik gebruik voor mijn onderzoek die zijn niet herleidbaar, dus in principe mag u alles zeggen wat u wilt als u hele belastende dingen mag zeggen dat kan dus. Ook is het goed om te weten dat als u op enig moment wilt stoppen met het onderzoek of wil dat de gegevens worden verwijderd dan kunt u mij benaderen en ben ik dat verplicht. Gaat u daarmee akkoord?

J: Ja hoor

T: mooi, dan ga ik u vragen stellen voer een 5-tal zaken. De eerste zijn vier groepen eigenlijk, dat is namelijk eerst de organisatie als geheel en dan gaan we steeds kleiner naar de sociale relaties binnen het thema, hoe het werk georganiseerd is en hoe het werk wordt uitgevoerd, het niveau van de taak dat is de laatste. En de laatste is dan het aan elkaar koppelen en vooral hoe dat te maken heeft met veranderingen dus als u voorbeelden heeft van veranderingen is dat altijd mooi om mee te nemen want dan wordt het was visueler. Om te beginnen zou u zichzelf kunnen introduceren wie u bent wat u doet hoe lang u hier al werkt et cetera

J: Laten we afspreken dat we gewoon je en jij tegen elkaar zeggen. Ik ben Jan Peters, ik ben (leeftijd), ik werk (jaartal) in de zorg waarvan (jaartal) binnen Gelre. Eerst een aantal jaren als zorg-manager en daarna nu een vijf jaar als afdelingshoofd van de SEH. Ben verpleegkundige van huis uit en heb naast verpleegkundige allemaal management opleidingen gedaan en heb gezondheidswetenschappen gestudeerd en bedrijfseconomie. Nou, verder, ik bedoel ik kan allerlei dingen gaan vertellen, wat zijn je hobby's haha maar dat is niet voor het onderzoek relevant.

T: Ik vond het een goede introductie haha. Dan maar gewoon direct beginnen met de organisatie in het geheel. In hoeverre ervaar jij vanuit het ziekenhuis, Gelre Ziekenhuizen, hier loopbaan mogelijkheden.

J: Die zijn er zeker. Ik bedoel ik heb daar zelf natuurlijk, ik ben heir zelf binnengekomen en toen zorgmanager, wat tegenwoordig bedrijfskundig manager is, en heb zelf besloten op een gegeven moment om ook een stukje ervoor te kiezen voor een stukje demotie op basis van leeftijd, ambitie, dat soort zaken en daarin ben ik goed gefaciliteerd, dus niet alleen, ik bedoel kijk loopbaanmogelijkheden kan ook demotie zijn he, dus dat, dus daarin ben ik goed gefaciliteerd. Dus die mogelijkheden zijn er. Daarnaast zie ik dat als je ambitie hebt dat er mogelijkheden binnen Gelre zijn. Weet je, er zullen altijd mensen zeggen van het kan meer en het kan enzovoort, dat is, ik bedoel dat zal in sommige situaties ook zo zijn, of de match of datgene wat jij wil dat past niet binnen Gelre, dat kan. Maar ik vind in principe faciliteert Gelre op een goeie manier mogelijkheden om te ontwikkelen. En het heeft ook wel voor een deel als ik naar mijn eigen afdeling kijk denk ik faciliteren wij als afdeling ook ruim scholing mogelijkheden, symposia, als mensen zich willen ontwikkelen of denken van maar ik heb eigenlijk wel een ambitie en die ambitie past of binnen Gelre, of binnen de afdeling, dus met beide, dan ben ik daarin eigenlijk altijd ook wel bereid te faciliteren. Dus de mogelijkheden zijn er zeker, je moet ze soms zoeken natuurlijk, maar ze zijn er zeker.

T: En in hoeverre ondersteunt het ziekenhuis daarin en ook in je dagelijkse werkzaamheden?

J: Vind ik van wel, vind ik van wel. Maar het is natuurlijk altijd van als je achterover, als je zegt ik wil dit en leunt achterover, dan gebeurt er helemaal niks. Dus je zult er zelf wel actief in moeten zijn en ik denk altijd van: lef is in feite een belangrijke factor. Je moet je nek uit durven steken, af en toe eens buiten de lijntjes willen kleuren, dan en dan is het Gelre zeker bereid om daarin te faciliteren. Maar als ik mijn collega afdelingshoofden bijvoorbeeld spreek dan zijn er mensen die vinden dat Gelre helemaal niet heel weinig ruimte biedt en mensen die vinden dat Gelre, ikzelf vind dat Gelre voldoende ruimte biedt, maar dat heeft dan denk ik ook te maken met hoe ga je er zelf mee om, als je afwacht of iets neerlegt en denkt van en nu gaan we vooral het laten gebeuren, dan is dat niet zo. Dus je moet daar wel zelf een actieve rol in kiezen, maar dan is, dan ondersteunt Gelre daar zeker in en dan zijn er mogelijkheden om via individuele coaching of de juiste mensen te zoeken, laat ik maar zeggen bij het leerhuis mensen te zoeken die daarin kunnen ondersteunen of als je medewerkers hebt met talent en je denkt daar kan ik binnen mijn eigen afdeling niks mee maar ik denk dat daar meer mee kan dan alleen binnen mijn afdeling, dan zijn die mogelijkheden er zeker.

T: Mooi, en ik had het aan het begin al heel even kort over die Gelre strategie he, in hoeverre is die communicatie over de strategie naar jullie toe verlopen?

J: Ja weet je ik ben, ik weet er nou als ik zeg ik weet er alles van dan is dat misschien overdreven, want wat ik bij de introductie ben vergeten ik ben ook de waarnemend voorzitter van de OR, dus dan heb je ook vanuit die functie, wordt je al op een andere manier bij een aantal ontwikkelingen betrokken, dus dat, dus ja ik denk dat over het algemeen de communicatie rondom het hele twintig vijftwintig verhaal goed is hoor. Ik bedoel ik denk van de uh, op intranet staat ook het nodige daarover, hoezeer het leeft op de werkvloer, nou dat is wel een andere factor. Dat is niet anders dan dat het altijd is, zal ik zeggen, maar dat is natuurlijk wel van ja veel mensen hebben daar toch zoiets van ik wacht wel af en ik heb bijvoorbeeld binnen de laatste vergadering heb ik die filmpjes van aandacht enz. die neem je dan mee die laat je zien. Dus daarin weet je dan dat er een behoorlijk aantal mensen daar kennis van neemt, maar als je dat niet op die actieve manier doet denk ik dat de manier waarop medewerkers daar zelf actief mee omgaan beperkt mee is. Maar het wordt wel aangeboden, je komt het tegen het staat er, het wordt benoemd. We hebben een nieuwsbrief elke week daarin worden dingen aangegeven, maar een groot deel van de medewerkers heeft zoiets van ah ik zie het wel.

T: en waar komt dat door?

J: Uhm nou weet je ik heb een groep medewerkers die je, ik heb eigenlijk je kunt mijn team in twee, in twee groepen indelen. Ik heb een groep mensen laat ik maar zeggen tot 35 en een groep 45 plus. En dat is echt een duidelijke scheiding in die groep 45+ wat best een grote groep hier is, zeer gemotiveerde ervaren verpleegkundigen met het hart op de juiste plek voor de inhoud van het werk, maar die hebben veel minder met alles wat de organisatie is, dat hebben ze allemaal al een keer gezien en allemaal een keertje meegemaakt. En daarin hebben ze zoiets van we wachten wel af en we zien wel wat het voor ons brengt. Dus dat is meer een soort van, ja, hoe zal ik dat zeggen, mentaliteitskwestie ook wel. Ik denk dat jonge mensen het meer interesseert, meer denken van what's in for me, en dat bij de ouderen is het meer van ik wacht het wel af en ik zie het wel. En ach het zal, ik denk dat ik er niet zoveel van merk en, want ik blijf toch mijn gewoon op de SEH doen. Dus het heeft ook altijd te maken met waar je staat in je carrière denk ik, in de zin van moet je nog 10 jaar en denk je ik ga gewoon nog 10 jaar SEH-verpleegkundige mijn tijd volmaken, weet je dan nou ja, die instelling zie ik wel bij een deel van mijn mensen. Niet bij iedereen, een hele enkele is daarin, laat ik dan maar een positieve uitzondering noemen, maar een groot deel van de groep heeft zoiets van ik heb het allemaal een keer gezien, allemaal een keer meegemaakt, ik wacht het wel af. En die jonge groep is daar wel actiever in, meer interesseert zie je ook wel participeren in ontwikkelingen willen ook wel meedoen aan werkgroepen, maar dat is toch een minderheid.

T: Ja, precies. Nou dat was dan even de organisatie in het geheel, dan naar de sociale relaties, hoe is de sfeer binnen het team?

J: Ik denk van goed, dus zeker weten doe je niks. Nee maar ik denk van goed het is een hechte club, je hebt natuurlijk omdat je in een situatie werkt waarin je spoedeisende hulp zegt al het woord spoed, dus het is altijd hollen of stilstaan, het is onverwachte situaties, je hebt je collega's heel hard nodig, over het algemeen. Dus daar is veel met elkaar en dat merk je ook mensen, een deel van de mensen spreekt elkaar ook buiten het werk, er is een enorme bereidheid om bijvoorbeeld bij verzuim diensten met elkaar op te lossen voor elkaar, want ik kan nooit bedden sluiten, een afdeling kan bedden sluiten, ik kan niks sluiten dus ik moet altijd al mijn 14 diensten per dag gewoon hebben en ik heb geen pool van mensen die zoals in de kliniek heb je matchpoint, dat zijn mensen die je flexibel in kunt zetten, op de SEH heb ik dat niet, dus men moet het met elkaar doen en men doet het ook altijd met elkaar. En dus, nee daar is, de onderlinge sfeer is goed. Met de, het voorbehoud dat er natuurlijk, of nou ja natuurlijk, dat er makkelijker over elkaar dan met elkaar gesproken wordt als het gaat om de lastige dingen. Ik bedoel leuke fijn dat doet iedereen dat gaat ook allemaal wel goed, maar als er een, als men moeite heeft met iemand dan praten we daar makkelijker met elkaar over dan met de persoon in kwestie

T: en hoe komt dat?

J: Ja, weet je, niets menselijks is ons vreemd, het is natuurlijk toch een beetje zo van dat het lastig feedback geven, we hebben daar meerdere keren tijdens de scholingen, we hebben jaarlijks meerdere afdelingsscholingen, hebben meerdere keren aandacht aan besteed maar het blijkt toch altijd weer dat mensen dat moeilijk vinden, dat ze het makkelijker vinden om met elkaar even over te hebben: heb jij daar ook last van? Dus dat is inderdaad ik denk dat het een menselijk trekje is maar we proberen hier wel heel nadrukkelijk, als mensen bij mij komen klagen over een collega dan verwijs ik ze altijd terug van heb je dat met de collega zelf besproken? En als ze zeggen ik heb ze meerdere keren gesproken en er gebeurt niks mee dan is het iets dat op mijn bordje hoort en dan ga ik met die collega en dan het liefst samen met de betrokkene het gesprek over aan. Of wat ik ook al eens een keer gedaan heb heb ik met de collega's het besproken en vervolgens gezegd ik wil nu dat jullie met die collega een afspraak maken en dat alsnog met haar op die manier gaan bespreken, wil je dat ik erbij zit dan kan dat, of denk je dat je het zelf kunt? Die collega's kozen voor om het zelf te doen, dat luchtte erg op en dat hielp, maar dat blijft altijd iets en nou ja, 45 jaar in het ziekenhuis en 45 jaar is dit eigenlijk niet veranderd.

T: Haha dat blijft een beetje hetzelfde. Nou ik hoor dus dat er sprake ook is van steun in het team, hoe gaat het team om met veranderingen als hier veranderingen zijn op de werkvloer?

J: Uhm, het team is kritisch, er moet een heel duidelijk, het doel van de verandering moet helder zijn. En moet ook, daar moet draagvlak voor zijn en dan is men zeer bereid weet je je hebt altijd wel die, nou ja die uiteinde van die Gauss curve waar je zegt die willen nooit mee of die willen nooit veranderen, maar daar stoppen we dan de energie niet in, maar de grote groep als de argumenten helder zijn waarom we het willen doen dan zijn ze bereid om te veranderen. Maar dat is wel een belangrijk iets, veranderen om te veranderen of van we hebben iets nieuws bedacht en dat gaan we doen, nou dan krijg je echt de handen niet voor op elkaar. Je moet echt een duidelijke reden hebben je moet aan kunnen tonen van tevoren van wat levert het op en vaak ook gewoon duidelijk afspreken van nou we evalueren het en als het niet bevalt dan draaien we het terug. Maar er is geen onwil tot veranderen, maar niet veranderen om te veranderen.

T: nee precies dus het moet duidelijk zijn wat het oplevert. En die uiteinden die je net zei, hoe komt het dat die nooit zullen veranderen?

J: Ja dan moet je denk ik een goeie psycholoog voor zoeken haha, maar je hebt natuurlijk mensen die hechten aan alles wat is en willen alles houden bij het oude. En verandering geeft onzekerheid en dat kun je ondersteunen of daar kun je hulp bij bieden maar dan nog is het heel lastig om mensen in een andere modus te krijgen, want we deden het altijd al zo. En dus dat is, en nou ja soms laat je je positief verrassen door mensen die dan ineens toch nou ja als ze zien dat het werkt dan ineens daarin mee gaan. Maar net wat ik zeg, van ik vind het jammer om daar heel veel energie in te stoppen, dus, maar dat ja, dat zit in de mensen zelf in de manier waarop ze groot geworden zijn zal ik maar zeggen, dus dat is, ja.



T: Precies

J: Of soms ook wel vanuit en dat heb je natuurlijk, mensen benoemen dat dan van dat het vanuit een soort frustratie, ja we hebben dit inderdaad al drie keer meegemaakt en dat is nooit wat geworden en nu zou het ineens wat moeten worden, nou zo van dat soort een beetje fatalistisch denken, maar dat is echt een minderheid hoor, maar die zijn er, die zijn er.

T: En hoe worden medewerkers betrokken hier in besluitvoering als jij bijvoorbeeld besluiten maakt voor de werkvloer, worden medewerkers daarbij betrokken?

J: Ik denk altijd te weinig, probeer het altijd wel, we hebben een nieuwsbrief we hebben werkoverleg we hebben gewoon op de werkvloer ook we betrekken mensen. Vragen mensen voor werkgroepen, als er veranderingen zijn hebben we daar altijd een aantal mensen vanuit het team bij, maar soms is het ook zo van dat iets moet en dat het dan als mededeling gaat en dat is het dan, dan blijkt achteraf, als je denkt nou daar hadden we meer tijd aan moeten besteden of soms schat je de impact van dingen ook onjuist in, dan vinden mensen het een ingrijpende verandering waarin je zelf inschat, maar in principe je hebt met (collega) gesproken, (collega) en ik sluiten veel dingen met elkaar kort om te kijken wat is de weg waarlangs gaan we zaken doen. We hebben nog (collega) dat is een stafmedewerker die is met vakantie maar die loopt hier al ook al dertig jaar op de afdeling. En kent het team heel goed en vaak is het een soort van hoe moeten we, of wat zou er moeten gebeuren om te zorgen dat het lukt? En achteraf blijkt dan van dat het toch te weinig is geweest of toch, en wat is dan te weinig dan is het vaak niet de introductie en de nieuwe werkwijze, maar mensen willen eigenlijk graag meegenomen worden in dat proces daarvoor. En dat is wel eens, nou ik ben daar nog wel eens van dat ik denk van nou weet je, daarmee belast ik jullie niet. Dat regel ik voor je, er komt uiteindelijk een goed voorstel uit en dat voorstel implementeren we en dan hadden mensen tóch graag, blijkt achteraf in dat voortraject

T: meegenomen willen worden?

J: meegenomen willen worden

T: en wat zijn daar de consequenties van?

J: Ik ben me daar meer van bewust en ik doe dat meer dan ik dat in het verleden deed. Toen ik hier net was deed ik dat nauwelijks maar ik kwam natuurlijk vanuit een ander niveau managementfunctie en was gewend iets bij leidinggevende neer te leggen en die deden daar vervolgens wat mee. Maar in grote lijnen, en nu moest ik me ineens weer gaan bezig houden met de details en het belang van de details. En als het iets was wat ik niet belangrijk vond waren het details. Maar het team vindt details wel belangrijk, dus dat is een soort, voor mij ondanks dat ik inmiddels 62 ben toch ook een groeiproces om stil te staan bij nou ja weet het is belangrijk dat je mensen meeneemt in dat proces. Eigenlijk vanaf de start.

T: En wat zijn de consequenties voor de veranderingen als de medewerkers zeg maar niet worden meegenomen, wat gebeurt er dan bij het team?

J: Nou weet je dan gaan eerder de hakken in het zand en dan is het creëren van draagvlak kost meer moeite. Het lastige vind ik wel want wat ik dan wel zie is dat dat voortraject is vaak lang. En mensen zijn ongeduldig, we gaan het er vandaag over hebben en dan zien ze de meerwaarde en dan willen ze het morgen geregeld hebben, maar zo werkt de organisatie niet, dus dan frustreerde het weer van ja jij hebt gezegd dat we iets nieuws in gaan voeren, dat we iets gaan veranderen. Nou zijn we al een half jaar onderweg, ik merk er nog niets van. Ja nee, ja weet je dat is dus, er zitten altijd twee kanten aan. Maar dat is, ja, alhoewel ik wel vind dat de organisatie in de loop van de afgelopen jaren met deze nieuwe raad van bestuur wel slagvaardiger is geworden en wel meer doorpakt en, maar goed het blijft een ziekenhuis en gewoon een logge organisatie.

T: Oke, en hoe gaat die informatievoorziening naar medewerkers dan, beschikken medewerkers over genoeg informatie om veranderingen aan te kunnen en ook om hun werkzaamheden hier goed uit te voeren?

J: Ja dat is altijd lastig, dat zal voor iedere medewerker anders liggen. In principe wordt de informatie die nodig is wordt gegeven, we hebben zelfs, we hebben twee nieuwskanalen binnen de afdeling. We hebben de nieuwsbrief die ik elke week uitdoe waarmee ik in feite alle organisatie, laat ik meer

zeggen die niet direct inhoudelijk gerelateerde onderwerpen die staan in de nieuwsbrief, maar ook delen over ziekteverzuim van medewerkers dat soort dingen. En er zijn, (collega) heeft dat vast benoemd hoe die dingen heten, (collega) heeft ook een soort nieuwsbrief de, nou, dat is een nieuwsbrief waar met name alle echte inhoudelijke dingen, weet je we hebben een nieuw soort bekertjes, nou dan staat daarin dat we nieuwe bekertjes hebben per die en die datum en dat ander gebruik, bijvoorbeeld er is een ander protocol klaar daar plaatst (collega) de update, de update heet dat.

T: dus meer de dingen die echt op de werkvloer

J: die echt op de werkvloer die te maken hebben met de inhoud van het werk die staan in de update en die verschijnen bijna wekelijks. En sommige mensen vinden wel: het is wel veel wat er altijd komt, dus nou ja dus ik denk dat we veel informeren. Met het risico dat, kijk als je een keer in de maand iets heel belangrijks mededeelt weten mensen van één keer in de maand komt er iets dat moet ik lezen. Als je bijna twee keer in de week iets informatie geeft, dan denkt men van ah nou, weet je, zoveel staat er niet in of ik weet het wel ongeveer of ik kijk er wel een keertje naar. Dus ik merk dat, het is altijd een soort zoeken naar van meer informatie wil niet zeggen dat mensen het beter tot zich nemen, dus dat is altijd wel een lastige, maar we proberen al die dingen

T: Gecommuniceerd te worden haha. Dat is mooi. Dan meer echt over het werk hier wordt uitgevoerd, hebben medewerkers hier autonomie op de werkvloer?

J: Ja, zeker

T: in welke mate?

J: laat ik zeggen op twee dingen, op basis van de inhoud. Dus ze hebben een professionele autonomie als verpleegkundige, weten wat ze kunnen, zijn veelal zeer deskundig in het vak dus sturen af en toe, of ook vaak de dokters aan. Weten over het algemeen goed waar hun grenzen liggen dus tot waar ze wel en niet mogen gaan, mensen die frequent die grenzen opzoeken of daar overheen gaan worden daar ook wel op aangesproken want ik bedoel wij hebben wel, je moet met elkaar wel bewaken dat je niet, geen dingen gaat doen die je niet mag. Maar binnen de inhoud van het vak hebben ze een hoge mate van autonomie en een hoge mate van mandaat ook. Er is een groot vertrouwen vanuit zowel de dokters als vanuit de leiding van de afdeling naar de medewerkers van de afdeling dus die zaken die mensen zelfstandig mogen doen, doen ze ook zelfstandig. Ook aan de andere kant we hebben werkgroepen structuur waarbij een aantal mensen de ruimte hebben om daarin nou de zaken te regelen met voorstellen te komen, in sommige situaties mandaat om besluiten te nemen over aanschaf van nieuwe spullen, als zijnde vertegenwoordiger van het team. Dus ja ik denk dat daar voor zover het binnen de mogelijkheden ligt dat mensen hier behoorlijk veel autonomie hebben.

T: En hoe probeer je te stimuleren dat mensen open staan voor verandering in het team?

J: Ja door de, ik denk door het enthousiasme over te brengen over de verandering. Zelf, ik bedoel weet je als ik binnen kom en zeg pfoe, daar komt weer, dan weet je zeker dat het grootste deel van het team dat ook zal vinden dus het begint natuurlijk met het benoemen, enthousiasmeren, proberen duidelijke voorbeelden te vinden van dingen wat betekent het nou, want dat is natuurlijk vaak de vraag van wat ik net zei: what's in for me, mensen willen natuurlijk weten als er iets verandert maar het heeft geen enkele consequentie val me er vooral niet mee lastig. Maar je probeert mensen juist te enthousiasmeren over onderwerpen. En nou ja neem bijvoorbeeld Mark Lammers was hier en nou ja, ik kon helaas niet meer mensen van de afdeling naartoe, want het was in eerste instantie beperkte inschrijving en toen breidde die inschrijving uit, dat is altijd te laat. Maar ik heb daar wel enthousiast over verteld en voorbeeld gegeven voor mensen wat het betekent in een organisatie en hoe je veranderingen door buiten de lijntjes te kleuren leuke dingen te kunnen bedenken. Dus ik denk dat het enthousiasme van de mensen die betrokken zijn bij veranderingen meebepalend is voor het succes van de verandering.

T: en wat hebben medewerkers zelf nodig om goed mee te kunnen met veranderingen?

J: Ruimte, tijd! Ik bedoel weet je we hebben, het is hier hollen of stilstaan en we hebben nu de afgelopen paar weken hebben we een hele drukke periode, niemand weet waarom ik bedoel het is

niet glad ofzo, maar dan heb je ineens het is ook niet zo soms heb je wel eens dat er heel veel mensen met longproblematiek weet je bepaalde tijden van het jaar, maar dat is niet aan de hand, maar we zien wel dat het ineens veel drukker is. Nou als de, als er een hoog appel wordt gedaan op gewoon het tussen aanhalingstekens dagelijkse werk, hebben mensen gewoon minder ruimte en minder zin om zich met veranderingen, vernieuwingen, nieuwe initiatieven bezig te houden. Dus in die zin, he we proberen mensen daarin ook wel te faciliteren, mensen krijgen uitplandagen hier voor hun werkgroepen, nou de ochtend is vaak een rustig moment, dus als mensen dan wat willen kan er ook vaak wat. Als mensen aangeven van nou ik vind dat een leuk thema, ik wil daar wel wat mee, of er is een symposium waar ze naartoe willen, we faciliteren het eigenlijk altijd in de zin dat mensen de tijd krijgen dat als er kosten aan verbonden zijn dat wil ik eigenlijk ook altijd vergoeden, dus in die zin, ja we proberen wel te faciliteren, maar de factor tijd is daarin wel een hele belangrijke. Want als iedereen tot hier, kijk ik heb een periode gehad met een heel hoog ziekteverzuim, nieuwe heupen nieuwe knieën, dat heb je met een ouder team, zwangerschappen, want dat is die andere helft van dat team, dus en dan moeten mensen heel veel diensten voor elkaar opvangen, dat doen ze dan ook, maar dan merk je dat de energie om dan ook nog zich bezig te houden met de andere zaken, ja die is dan minder. Die is dan minder en dat snap ik ook wel.

T: Ik heb vooral vragen gesteld nu over bepaalde onderwerpen zoals de organisatie als het Gelre, dat zijn eigenlijk allemaal energiebronnen die medewerkers kunnen stimuleren om het dagelijkse werk uit te voeren. Dat is ook waar ik onder andere onderzoek naar doe, naar die energiebronnen. Ik ga nu wat vragen stellen die allemaal dezelfde, eigenlijk zijn het vier keer dezelfde vragen alleen elke keer over een andere niveau om te kijken welke het meest belangrijk is voor medewerkers om te veranderen. En de eerste is eigenlijk over de organisatie in het geheel en daarvan waren de energiebronnen de loopbaanmogelijkheden, de ondersteuning en de communicatie vanuit het ziekenhuis. In hoeverre is dat belangrijk voor jezelf, maar ook voor je medewerkers om goed om te kunnen gaan met de veranderingen?

J: Het is belangrijk omdat je daarmee het in de juiste context plaatst, maar ik merk dat het voor mij belangrijker is dan voor medewerkers. Medewerkers zoeken het toch, die grote cirkel van die context waarin alles gebeurt ligt voor medewerkers, is voor medewerkers veel kleiner zal ik maar zeggen dan voor mij als leidinggevende. Dus dat, ja dat is de interesse van mensen houdt niet helemaal op bij de deur van de afdeling, maar dé organisatie is een containerbegrip waar ze weinig mee hebben.

T: En in hoeverre is dan die energiebronnen binnen sociale relatie dus dat is sfeer, steun aan elkaar en hoe het team visie heeft op veranderingen, in hoeverre is dat verandering om om te gaan met veranderingen?

J: die is heel belangrijk, die is heel belangrijk. Weet je daarmee en dat klinkt, maar ik probeer ook altijd, ik weet natuurlijk wie de informele leiders binnen de afdeling zijn. En afhankelijk van het onderwerp probeer ik ook wel de informele leiders van binnen de afdeling te enthousiasmeren zodat ik weet dat als die mensen de juiste boodschap uitdragen helpt dat om de rest van het team mee te krijgen. Ik weet, ik bedoel als ik bij veranderingen de verkeerde mensen, nou ja nee dat kan niet, maar ik bedoel bepaalde mensen niet enthousiasmeer dan heb je kans dat die de rest meenemen in een bepaald negatief idee of, dus dat is een kwestie van de goeie mensen, ja, betrekken, zorgen dat die enthousiast zijn en ja dan, dat werkt. En dat heeft te maken met die sociale context want die sociale context is belangrijk.

T: En in hoeverre is scholing, informatie voorziening, dus informatie over zowel het werk als veranderingen en de betrokkenheid in besluitvoering belangrijk om mee te kunnen met veranderingen?

J: zeker belangrijk, ja zeker belangrijk. Je merkt dat juist als je via scholing dat soort zaken dan hebben mensen het al met elkaar over. Dus dan en als het in het kader van scholing is dan is het ook nog, laat ik maar zeggen, op een gestuurde manier dat men het er met elkaar over heeft, dus dan kan er ook meer richting gegeven worden. Dan kunnen meteen de, hoe heet dat, de beren die op het pad liggen meteen geslecht worden, dus dat werkt zeker. Dat werkt zeker. Het is niet, waarbij ik blijf

zeggen dat die sociale context die daar achteraan komt altijd nog, misschien nog belangrijker is uiteindelijk voor het succes. Er is een bepaalde groepsdynamiek waarin het collectiviteit, ja als je ze denkt dat dat onbelangrijk is, of dat uit het ook verliest, dan gaat het mis, dan gaat het mis.

T: En bij het laatste niveau, daar zijn feedback belangrijk, autonomie van medewerkers en variatie in het takenpakket. In hoeverre is dat belangrijk voor medewerkers om om te gaan met verandering?

J: Ja dat is wel belangrijk, mensen verantwoordelijk maken, mensen individueel benaderen, betrekken onderdeel laten zijn van het proces wordt door medewerkers als, dat werkt zeker, dat werkt zeker. Daarmee haal je mensen soms over de streep of krijg je mensen ineens, gaan mensen ineens het licht zien zal ik maar zeggen, dus dat, nee dat is zeker zo.

T: maar de sociale relaties zijn nog steeds het belangrijkste?

J: Sociale relaties zijn heel belangrijk.

T: en in hoeverre probeer jij er ook voor te zorgen dat medewerkers zelf verandering initiëren, en wat hebben medewerkers daarvoor nodig?

J: Dat is dat verhaal van dat, wat ik net zei, van het faciliteren van werkgroepen mensen die met een goed idee komen krijgen hier eigenlijk altijd de mogelijkheid om daar iets mee te doen. In de zin van nou goh wat heb je ervoor nodig om het uit te werken of maak een plan en laat zien wat je ermee wil. Of en dus daarin, die mogelijkheden worden zeker geboden. Of voorbeeldje, heel klungelig, nou klungelig, heel klein voorbeeldje maar dat zegt wel hoe het gaat, in de crashkamer hebben wij een bord waar wij alles op registreren, als iemand met een groot ongeval binnenkomt van wat voor letsel heeft hij wat is er aan de hand, hoe zijn zijn controles, dat gaat allemaal tegenwoordig gaat nog met het bord, ooit als het digitaal allemaal is, maar dat gaat gewoon met een stiftje en dat wordt er allemaal opgezet. Wij hadden een heel gedateerd bord en het werkte eigenlijk niet en toen zag ik ergens op de tv, zag ik een bord van ah dat is wel een mooi bord eigenlijk. Daar zit alles in wat vanuit de nieuwe systematiek van hoe je met trauma's om gaat zit daar wel in. Ik heb daar een fotootje van zo'n screen ding, een fotootje gemaakt. Dat even zelf in een bestandje min of meer uitgewerkt, nou dit zou kunnen, dat stuur ik dan naar de afdeling en dan komt er één die zegt maar ik heb een veel beter idee om het anders in te delen, en we kunnen die er nog bij betrekken en die erbij betrekken en dan krijg je dus een heel mooi resultaat wat heel erg toegespitst is op onze afdeling vanuit het initiatief van iemand, weet je ik heb alleen maar gezegd van ik heb een leuk bord gezien, dat bord van ons voldoet niet daar kunnen we wat mee. En dan is er iemand en dan is het ook direct een gedragen iets want degene die het doet is ook iemand die verstand heeft van zaken en dan is het hele team ook meteen van, oh ja maar dit is mooi en het ziet er goed uit en het past dus, als het goed is een dezer dagen hangt ie. Weliswaar nog op folie laten maken zodat we hem ooit weer kunnen veranderen, maar weet je dan heeft iemand een idee, in dit geval had ik een idee, of ik had iets gezien, maar dan is er iemand die zegt ik denk dat ik er wat mee kan ik denk dat het beter, nog mooier, ik denk dat het goed is om nog andere mensen erbij te betrekken en dan faciliteren we dat. Krijgt iemand daar de tijd en de ruimte voor en dan heb je een prachtig resultaat. En dit is dan heel basaal iets zou je kunnen zeggen, maar zo gaat het met andersoortige veranderingen ook. De, het secretariaat werkt op een heel ander niveau, vond de koffiekamer, nee de wachtkamer voor de patiënten voldeed niet, zag er niet uit. Faciliteiten, stoelen, koffiezetapparaat, nou tegen die dames gezegd van: maak een goed plan, bedenk met elkaar hoe je het zou willen en dan krijgen ze daar ook de ruimte voor en dan komen ze met een prachtig plan. Nou we hebben een veel betere en mooiere wachtkamer voor de patiënten, nieuw meubilair en dan blijkt dat het vanuit de organisatie gefaciliteerd wordt, want dat is natuurlijk wel belangrijk. Als je mensen de ruimte biedt en vervolgens loopt het ergens vast omdat

T: op geld bijvoorbeeld

J: Op geld bijvoorbeeld, dat stimuleert niet. Nou roep ik altijd, ik heb ooit in het UMC Utrecht met (collega) gewerkt en die zei altijd als je een goed plan hebt volgt het geld vanzelf. Nou dat was niet helemaal niet want hij heeft nogal wat miljoenen schulden achter gelaten toen hij daar weg ging, maar eigenlijk is het wel zo. Als je echt een goed plan hebt, dan krijg je de handen altijd wel voor op elkaar en dat is ook in deze organisatie wel. Als je echt een goed plan hebt dan krijg je dat wel voor

elkaar. En dat is ook de manier waarop ik er mee naar de afdeling mee om ga. Sommige dingen weet je dat het meer geld kost of dat de kosten voor de baten uit gaan dat je eerst moet investeren om uiteindelijk te profiteren, maar dat stimuleer ik dan ook wel dan heb ik ook wel zoiets van dan doen we dat gewoon. En, nou daarmee enthousiasmeer je ook mensen dan hebben mensen het idee van als ik wat wil, dan wordt het geregeld of dan kan ik daar, kijk het is niet allemaal zo van ik roep wat en jij regelt het wel. Maar het is wel zo van nou initiatief daarin wordt gestimuleerd. En dat weten mensen inmiddels ook al hoor, als iemand echt wat wil of denkt van ik heb een goed idee of ik zou me inhoudelijk willen verdiepen omdat ik denk dat om die en die reden de afdeling daar baat bij heeft, dan wordt het eigenlijk altijd, ja (...).

T: Dan de laatste vraag van mij: In hoeverre denk je dat het team beschikt over adaptief vermogen?

J: Dat moet, het is een spoed eisende hulp,

T: hele dynamische omgeving natuurlijk

J: hele dynamische omgeving met elke dag anders, 's morgens weet je niet wat je 's avonds tegenkomt. Dus je moet adaptief vermogen hebben, zeker als het gaat om de inhoud van je vak. Daarnaast denk ik ook dat het adaptief vermogen echt behoorlijk is hoor, ik bedoel het enthousiasmeren voor soms organisatieveranderingen is best lastig omdat mensen daar wat sceptisch tegenover staan of denken van dit hebben we al wel vaker gezien, het duurt wat langer soms om mensen daarin te overtuigen want dat heeft te maken met, nou ja omdat mensen hier al heel lang meelopen en hier al een boel hebben zien gebeuren en ook niet zien gebeuren, maar in principe is het een team waarbij ik denk dat er een heel behoorlijk adaptief vermogen is. Daar ben ik van overtuigd.

T: Ja, mooi. Nou dankjewel in ieder geval, ik kan er heel veel mee ik heb veel goede dingen gehoord, bedankt voor uw tijd want ik heb u iets langer dan een half uur.

### Interview leidinggevende 5 (Respondent 15)

T: Nou ik ben Timo Vogelaar, ik loop stage hier op de HR afdeling van het ziekenhuis. Zij zijn bij mij gekomen omdat ik mijn master doe aan de universiteit van Utrecht. Strategisch HRM is dat. Ze zijn natuurlijk bezig met de Gelre strategie, ik zie hem hier ook al hangen, en daar ook in het groot. En in het voortraject daarvan hebben ze gezegd dat ze adaptief vermogen als een sleutelwoord zien en dat gaat dus eigenlijk gewoon om de veranderbereidheid van medewerkers. En in doe daar mijn scriptie ook over, en dat past heel goed bij elkaar, dus toen hebben ze mij gevraagd om hier in het ziekenhuis zelf onderzoek te doen bij medewerkers omdat ze heel veel veranderingen zien aankomen en ook denken ja kunnen medewerkers die veranderingen aan en wat is er nodig om dat eventueel te versterken en kan dat? Dus daar doe ik onderzoek naar, daarom spreek ik op 5 verschillende afdelingen met zowel leidinggevende als medewerkers om vooral te kijken wat hebben ze nodig, hoe kunnen ze beter omgaan met veranderingen. Dus dat is vooral waar ik onderzoek naar doe. De definitie voor adaptief vermogen die ik heb gegeven is het vermogen van een individu om zich aan te passen aan dynamische werksituaties, praktisch is het gewoon hoe gaan medewerkers om met veranderingen op de werkvloer. Maar goed er moet een leuke titel aan verbonden zijn voor het onderzoek. Het is goed om te weten dat mocht je op enig moment zeggen ik wil stoppen met het onderzoek of ik wil graag dat je mijn data verwijderd dan mag je mij berichten dan zal ik dat direct doen. Het tweede is: alles wat je hier zegt gaat alleen naar mijn begeleider van de universiteit, dus niet vanuit het ziekenhuis zelf, en ik zal wellicht wat quotes gebruiken van het interview voor mijn onderzoek, maar die zijn niet herleidbaar, dus alles wat je zegt valt niet naar jou te herleiden, dan weet je dat. Is dat akkoord?

E:: Ja, prima. Tuurlijk

T: Zullen we maar beginnen met jouw eigen introductie dus wie jij bent, wat je doet hoelang je heir al werkt et cetera.

E: Ja dat is goed, ik ben Ezra Kroneman, ik werk sinds mei 2018 hier als hoofd van de afdeling oogheelkunde, hiervoor heb ik 10, 12 jaar zoiets, pin me er niet op vast, bij Achmea gewerkt in diverse functies. Mijn laatste functie was ook een hoofd van een afdeling, die afdeling was heel erg, ja hoe ga ik het zeggen, laat ik het zo zeggen we hebben de afdeling, dat was een afdeling van documentlogistiek en wat ik daar gedaan heb is dat ik de teams vanuit decentralisatie, dus de gedecentraliseerd over Nederland gecentraliseerd heb naar Apeldoorn. Ik heb daar standaardisatie doorgevoerd en procesoptimalisatie gedaan. En ik heb robots scans laten ingevoerd en daardoor, ja ontstond er eigenlijk overtaligheid van personeel omdat we eigenlijk, want als je gaat digitaliseren dan vallen functies weg, dus ik heb de afdeling uiteindelijk ook gereorganiseerd, dat was ook de opdracht en die is van 185 naar 36 mensen teruggedaan, dus als je het hebt over veranderingen dan ben ik wel wat gewend zeg maar haha. Dat is een heel traject geweest ook met HR natuurlijk en de Or en dat soort dingen, nou uiteindelijk heb ik mijn eigen functie ook weg gereorganiseerd en dat wist ik ook van tevoren, dat was ook al wel de opdracht, van ja er gaan lagen uit, dus ook jouw laag komt uiteindelijk te vervallen en toen stond ik op zo'n punt van ja en nu? Want Achmea had mij wel baangarantie, van dan ga je weer een andere opdracht doen, toen dacht ik van: nou misschien is het ook wel eens tijd om mijn horizon te verbreden en ik wilde heel graag eens kijken hoe het in de publieke sector eraan toe gaat, dus toen was mijn voorkeur of een onderwijsinstelling of een ziekenhuis. EN toen kwam iemand in mijn netwerk van nou ze hebben een hoofd nodig van een afdeling in het Gelre ziekenhuis is dat niet wat voor jou. Toen dacht ik nou ik krijg nooit zo'n baan, ik kom niet uit de zorg dus het zal vast niet, en tot mijn enorme verbazing werd ik aangenomen en dat had vooral te maken inderdaad met ja het leidinggeven aan een groot team natuurlijk, ik had 150 op die andere afdeling bij afdeling, en daarvoor ook en ik heb heel veel projecten en programma's gedaan, maar ook wel ik denk een beetje de stijl van leidinggeven, daar hebben we het ook wel veel over gehad. Dus ja uiteindelijk dus toch aangenomen en nou hier begonnen in mei 2018 en toen kwam ik hier inderdaad ook in een, op een afdeling terecht waar lange tijd geen sturing was geweest. Processen waren, de zorgprocessen inhoudelijk waren prima, alleen heel veel overbodige stappen zaten er nog in het proces, nou ja de patiënten flow over de poli loopt niet heel erg

optimaal, heel veel mensen die buiten hun kaders gingen qua wat ze mochten en wat ze he wat eigenlijk niet mag zal ik maar zeggen, of niet kan. Mag klinkt zo gek, maar kan. Wel redelijk zelfsturend maar ja geen aanspreekcultuur, geen veiligheid, ja kortom gewoon echt wel stuurloos schip zal ik maar zeggen, dus eigenlijk waar ik mee begonnen ben is het huis op orde brengen, financiën waren onduidelijk, investeringen liepen achter, nou ja dat soort dingen. Dus daar ben ik afgelopen jaar mee bezig geweest. Ik begon met een ziekteverzuim van 12% en dat zit nu rond de 4 a 5 % dus daar veel op geïnvesteerd, ja eigenlijk ja een jaar lang al bezig om gewoon de boel weer een beetje rust te brengen en orde op zaken maar ook rust. En veiligheid, dus dat is eigenlijk even, nou ja even haha.

T: Dat is de voorgeschiedenis, nee maar dat geeft wel duidelijkheid dus dat is mooi. Waar ik het vandaag een beetje over wil hebben zijn eigenlijk 5 thema's omdat ja adaptief vermogen kan je eigenlijk opdelen in een soort van 4 groepen om het zo te zeggen, dat is, of tenminste hoe het beïnvloed wordt en dat is 1 de organisatie als geheel, dus wat Gelre Ziekenhuizen betekent voor jou en je personeel, de sociale relaties binnen het team, nou dat is ook interessant omdat je daar heel erg op hebt ingegrepen, de organisatie van werk dus hoe worden medewerkers betrokken bij besluitvoering en hebben ze genoeg informatie genoeg scholing et cetera, en het laatste is dan echt het niveau van de taak. Dus hoe voeren medewerkers hun taken uit, hebben ze autonomie, is er een feedback proces, dat. En de laatste is dan dat we alles een beetje aan elkaar gaan koppelen en dan zal ik een paar gestandaardiseerde vragen stellen daar over vooral in het kader van verandering. Dus voorbeelden zijn ook altijd wenselijk. Mocht dat nodig zijn. Om maar te beginnen in hoeverre ervaar jij vanuit het ziekenhuis ondersteuning in je dagelijkse werk?

E: Ik zelf wel goed. En dat heeft te maken dat ik gewoon een goeie band of hoe je het ook mag noemen met mijn eigen leidinggevende. Ik vind het een hele fijne leidinggevende, kan met alles wat ik zou willen bij hem terecht maar hij geeft mij heel veel vrijheid. Dus eigenlijk, ik kom eigenlijk alleen bij hem als er echt iets is, als ik vind dat er geëscaleerd moet worden en anders niet. En verder ja coacht hij mij op mijn eigen persoonlijke vak gewoon op een goeie manier. Dus zelf heb ik daar, gaat het eigenlijk prima. Ik voel geen belemmeringen ofzo.

T: Nee precies, en in hoeverre ervaar jij loopbaanmogelijkheden hier in het ziekenhuis ook al werk je hier natuurlijk nog maar een jaar

E: Eigenlijk op zich ook wel goed en ook dat heeft te maken, ja, ik heb echt wel het idee dat mijn leidinggevende in mij wil investeren, klinkt zo gek, zo'n modewoord, maar om een voorbeeld te geven ik wilde graag een opleiding gaan doen, daar heb ik uiteraard natuurlijk wel moeten uitleggen waarom ik dat wilde doen maar dat is logisch. Nou en daar heeft hij ook wel, hij zag wel in dat ik met een goed verhaal kwam dus daar wordt door Gelre in geïnvesteerd en daarnaast heeft hij mij opgegeven voor, hoe noemen ze dat, een young professional programma, maar eigenlijk komt het r op neer, hij wil mij wel helpen om stappen te maken en om uit mijn comfortzone te stappen en juist datgene wat ik nog niet zo goed kan of niet goed beheers of nog niet voldoende om daar, ja om daarmee aan de slag te gaan.

T: dus dat wordt ook echt actief stappen in gezet

E: Ja, ja, ik heb ook met hem afspraken gemaakt over ik wil in het kader van het young professional is het ook de bedoeling dat je ook een project of programma buiten je eigen afdeling gaat leiden of nou ja daar in ieder geval in gaat participeren. Daar heb ik het ook met hem over gehad en nou ik heb inmiddels gesprekken gehad met (collega) daarover en binnenkort staat een vervolg afspraak daarvoor en hij, mijn leidinggevende heeft ook een buddy aangedragen voor mij om mee te kunnen sparren dat als ik uit mijn comfortzone ga en ik denk van hee ik loop ergens tegenaan dat er iemand is waar ik bij terecht kan, dus ja nee ik voel daar eigenlijk wel ruimte in en eigenlijk ook wel, je wordt betrokken bij strategie, en je wordt betrokken bij zo ongeveer alles je moet bijna zeggen ik moet op de rem want ik kan het naast mijn gewone werk bijna niet aan. Maar je moet er wel ook wel actief zelf, ja je moet er wel ook echt wat van laten zien, of laten zien dat je dat ook wil. En ook wel ja ik begrijp ook wel dat als je zelf heel passief bent dan gaan er geen deuren open maar ik vind dat ook niet meer dan normaal eigenlijk.

T: Precies dus je moet meer ook zelf actief willen zijn

E: ja, natuurlijk, ja

T: Oke, dan wat meer direct naar het team want dat is vooral interessant vanwege jouw functie natuurlijk ook. Hoe ging het team om met de veranderingen in het afgelopen jaar, hoe werkte dat?

E: Nou dat is heel verschillend per individu. Sommige mensen kunnen heel makkelijk wel tegen veranderingen en andere vinden dat toch wel lastig. Eigenlijk wat mij heel erg mee is gevallen is hoe ze mij hebben ontvangen als nieuwe leidinggevende, daar is heel veel openheid in en ook wel eigenlijk redelijk, de mensen stellen zich wel makkelijk kwetsbaar op, dat vind ik wel bijzonder, maar het is wel moeilijk om ze weer terug in kaders te krijgen en dat vinden ze ook lastig. En dan en niet in de zin van dat ze dan hun hakken in het zand zetten ofzo, maar wel dat je merkt dat ze nog best wel veel ruimte pakken. Als ik, ik ben gemiddeld wel een paar uur in de week ga ik met een tissue box erbij om gesprekken te voeren over waar ze allemaal mee worstelen. En dat gaat alle kanten op zal ik maar zeggen maar daar merk je wel aan dat als je met veranderingen bezig bent dat er bij de één een ander proces op gang komt dan bij de ander en dat de ene meer ruimte nodig heeft dan de ander. En de ene wat meer pakt dan de ander.

T: Precies en waar komt dat door vooral?

E: Nou dan ga ik je iets zeggen wat misschien een beetje raar is, maar dat heeft heel erg te maken met werk en denkniveau denk ik. En dat herken ik ook wel uit het verleden, ik heb veel verschillende teams gehad waar ook veel verschillende werk en denkniveaus bij kwamen kijken zal ik maar zeggen. En hoe hoger opgeleid hoe makkelijker ze met veranderingen omgaan. Ik denk een beetje dat dat te maken heeft met de manier van reageren. Iemand die wat lager opgeleid is reageert primairder en iemand die wat hoger opgeleid is die heeft wat meer tijd voor reflectie en is ook wat meer al bewust van zijn eigen stukje in een proces of in iets. Als dat iemand met een wat lager, ja lager klinkt altijd zo naar, maar je snapt wel wat ik bedoel ik hou niet zo van, nou goed zo, ja

T: Het wordt makkelijk gedefinieerd dus dan begrijpen we wat je bedoelt

E: Maar daar heeft het wel mee te maken, en dat merk ik hier ook. Ik heb, ik moet meer aandacht besteden aan de MBO niveau als dat ik dat hoef aan HBO/WO niveau.

T: Oke, en hoe is de sfeer hier in het team?

E: Ja ik vind eigenlijk wel heel goed. Toen ik hier kwam voelde het echt wel als een warm bad, echt wel heel warm qua ontvangst. Maar wat mij wel opvalt is dat er niet echt een aanspreekcultuur heerst. Dat zei ik net ook al even het is meer, ja hoe ga ik dat nou, dat hebben dus overigens ook de artsen niet dat is dan wel weer wat ik denk dat zit niet heel erg in het niveau. Ja waar zit dat dan in, ik denk dat dat met veiligheid te maken heeft. Er is natuurlijk ook nu doordat er heel lang geen sturing is geweest is die veiligheid is wel echt een ding. Dat is lastig voor sommige mensen, die voelen niet die veiligheid en als je geen veiligheid voelt ga je elkaar ook niet makkelijk aanspreken. Dus ik denk dat dat daar een beetje in zit. Dus daar ben ik wel hard mee bezig om daar wat verandering in aan te brengen. Maar dat heeft wel tijd nodig, dat heb je niet van vandaag op morgen opgelost

T: Nee, was het maar zo'n feest

E: Precies en dat helpt dan ook niet dat de cultuur in het ziekenhuis niet heel erg zo is. We vinden het allemaal, en dat is ook wel logisch want je kiest voor een zorgberoep, dan ben je meestal niet zo'n harde hork zeg maar die met botte bijl zo van nou ik vind dat en doe het ermee, ja. Dus dat werkt niet heel erg mee. Dat moet nog wel echt een beetje erin komen zeg maar.

T: Maar wel geloof in dat het nog gaat veranderen?

E: Ja zeker wel, jawel, ik geloof er namelijk heel erg in dat je elkaar ook wel als die veiligheid er maar is, ook wel op een respectvolle manier gewoon kan zeggen van dit is mijn grens, we hebben dit afgesproken maar dat kom je niet na. Ja er hoeft niet met een botte bijl, dat kan wel op een respectvolle manier, alleen dat moet even, even erin komen haha. Dat kost even tijd, ja

T: En is er ook sprake van steun hier op de werkvloer van collega's onderling dat ze bijvoorbeeld taken van elkaar overnemen of iets dergelijks?



E: Ja heel erg want we hebben dus een enorm ziekteverzuim gehad van 12% echt langdurig zieken en niet 1 niet 2 maar echt een heleboel. Ze hebben heel erg lang van elkaar dingen overgenomen. En dan hoor je heel vaak de rek is er een beetje uit op een gegeven moment en dan begint dat wel een beetje te wringen. Maar elke keer kan je toch net wel weer even, ja, kan je nog net iets verder stretchen zal ik maar zeggen. Klinkt heel gek want je wilt dat aan de ene kant niet want je wilt niet dat mensen omvallen maar dat is constant zoeken. Ik kan niet zomaar een blik opentrekken en ik zet er meer mensen tegenaan omdat er zoveel mensen ziek zijn, dus ik moet ook wel wat van ze verwachten, maar dat is een beetje heel erg goed weten bij welke mensen je wat nog kan doen zeg maar. En dat is aanvoelen, dat is niet echt een script voor ofzo van nou ik doe dit en dan is het voor iedereen. Dat is gewoon van de ene kan dat wel en de andere kan dat niet. En ja af en toe beginnen ze een beetje te morren als het teveel is zeg maar, maar ja het wordt wel heel veel gedaan.

T: Ja precies, logisch ook dat er gemord wordt na een tijdje

E: Ja dat is logisch, zeker hoor

T: en is er binnen het team ook sprake van visie op veranderingen als er dingen veranderd moeten worden komt dat vanuit het team zelf?

E: ja het is wel zo dat ze bij mij aangeven dat als dingen niet lopen dat ze dat bij mij melden, dat we het daarover hebben. En dan ben ik meestal wel zo van heb je al nagedacht over de oplossing, want je komt nu met een probleem maar heb je er zelf over nagedacht? En vaak hebben ze dat ook wel, dus dat is ook wel prettig, alleen wat wel grappig is het ligt ook wel weer een beetje aan het niveau van mensen in dingen in context plaatsen. Dus vaak zien ze hun eigen stukje maar kunnen ze het geheel niet overzien en dat merk ik bijvoorbeeld hier heel erg op het secretariaat, dan hebben ze een, dan lopen ze ergens tegenaan en dan hebben ze daar nog wel een oplossing voor, de meeste dan die dan wel meedenken, maar vervolgens zien ze het grote geheel niet waardoor het dan toch soms nog moet zeggen van ja oke, dat stukje is wel goed, maar dan moeten we dit nog overbruggen of dit betekent dat in het geheel en daarom kan het niet, dat kan natuurlijk ook. Dus ja, nou zo. Ja maar er is zeker wel meedenkcultuur, maar ook wel een beetje zo van: we willen niet te veel, hoe zeg je dat, ze willen wel veranderen maar je moet dat wel echt een beetje inkleden.

T: En hoe?

E: nou ja en 'sense of urgency' moet je wel over kunnen brengen waarom gaan we iets veranderen. Om een voorbeeld te geven op onze poli zijn twee grote projecten, eentje is het verleggen van zorg naar de eerste lijn. Waardoor er meer ruimte ontstaat in de tweede lijn, dus hier in het ziekenhuis voor de zwaardere pathologie, alleen wij hebben een analyse laten uitvoeren omdat ik vond dat de processen, vonden we met z'n allen hoor niet alleen ik, maar omdat we vonden dat het proces beter kon hebben we een analyse laten uitvoeren voor een Engels bedrijf. Die hebben al onze patiënten een week lang zenders meegegeven en in alle ruimtes hebben ze receivers opgehangen en al onze patiënten zijn dus gevolgd. Anoniem en vrijwillig, over de poli hoe ze zich over de poli begeven. En daar zie je knelpunten natuurlijk op de poli, waarom zit iemand hier 2 uur en de ander 10 minuten dat idee. Binnenkort hebben we daar een workshop van en dan wordt er terugvertaald naar de mensen van wat is daar uitgekomen en daar hebben we zelf ook wel een beeld bij, de trend in de markt die we zien in de oogheelkundige markt zal ik dan maar even zeggen, over hoe een poli een oog heel poli er eigenlijk uit zou moeten zien, of wat best in craft zal ik maar zeggen en dat willen we combineren. En dan is het dus inderdaad heel belangrijk door die analyse te laten zien waar die knelpunten zitten, zodat de mensen ook snappen waarom we dat moeten veranderen. Dat is wel een bewuste keus om dat op die manier te doen en daarnaast is het heel erg belangrijk dat ze zich beseffen dat ze, dat we het niet doen omdat hun iets fout doen. Niet van we moeten verbeteren want het gaat niet goed, maar we willen van een 7 een 9 maken, dat idee. Dus dat zijn wel twee aspecten waarvan ik denk dat dat het verschil maakt zeg maar. Maar dat moet je wel goed even over de Bühne brengen. Maar anders is het ook logisch dan zeggen je ja verandering waarom zou ik, wat is er voor mij nou wat zit er voor mij in als ik dat anders ga doen? Ik vind het prima gaan, dan krijg je doe ik al jaren zo krijg je dan haha. Dat soort opmerkingen dat je denkt ja, oke.

T: Worden medewerkers ook betrokken bij de besluitvoering, dus echt meegenomen in het bedenken van een idee.

E: Ja en nee, dat ligt er wel een beetje aan waar het over gaat, zoals dit deze grote projecten wel. Wat we dan doen is dat we het met werkoverleggen met ze over hebben, maar zoals nu ook een workshop en in die workshop gaan we in 3 groepen uit elkaar op het eind en gaan ze met een bepaald knelpunt zelf ook aan de slag om oplossingen te bedenken. En dat doen we ook bewust omdat we denken dat als je ze erbij betreft dat je draagvlak creëert voor het probleem an sich, en als een collega het vertelt is het toch net even wat anders dan als een hoofd of een leidinggevende met iets komt. Maar ik ga niet, dat ben ik ook wel weer, niet voor elk dingetje ik ga veel in overleg, en ik wil ook alles uitleggen maar soms zijn er wel grenzen waar ik wel en niet mensen bij betrek. Dat heeft gewoon soms ook, een simpel iets bijvoorbeeld is dat ik er is bijvoorbeeld hier iemand die hier weggaat, een optometrist die heeft er voor gekozen omdat ze kortere reistijd wilde, dat werd teveel, maar zij heeft een aandachtsgebied, zij doet iets, een taak zal ik maar zeggen, en die taak moet overgenomen worden door iemand. Maar wij bieden dat, die dienst zal ik maar zeggen die zorg maar 2 keer per maand aan. Normaal gesproken ben ik iemand die zou dan in de groep van haar team zeg maar waar zij uit gaat tegen de rest van de teamleden zeggen wie wil dat van haar overgenomen. En ik heb er bewust voor gekozen om dat niet te doen omdat ik een aantal mensen erin heb zitten die langdurig ziek zijn geweest en een aantal mensen die zich vaak ziekmelden en ik wil niet dat die naar voren komen om zich daarvoor aan te melden. Want ik wil niet dat zij dat gaan doen. En dan maak ik bewust een keuze om te zeggen van ik ga op zoek naar degene die dat gaat opvolgen zal ik maar zeggen. En dat is dan wel even tegen mijn normale manier van doen in, want normaal zou ik het wel in de groep leggen, maar omdat ik niet 2 keer per maand die patiënten ook wil afbellen omdat iemand ziek is kies ik ervoor om het door iemand anders te laten invullen

T: Dus een strategische keuze?

E: Ja, ja

T: En hebben medewerkers hier autonomie? En variatie in het takenpakket?

E: Nou ja dat moet je eigenlijk natuurlijk aan de medewerkers vragen

T: haha klopt, dat ga ik ook zeker doen

E: Ja precies, heel even iets over, dan moet ik daar iets bij uitleggen, mijn leidinggevende stijl ik weet niet of je dat wat zegt maar ik ben van servant leadership, dienend leiderschap en adaptief leiderschap dus ik vind dit een heel mooi onderzoek. Ik geloof namelijk niet in eenheidsworst dat ik iedereen op dezelfde manier aanstuur, ik kijk echt naar het individu. Maar ik ben ook wel heel erg van, ik laat je je, zij zijn de professionals, ze zijn niet voor niets aangenomen, zij weten wat er gedaan moet worden, ik wil het ook allemaal niet weten. Pas als het moment dat er iets niet goed gaat ga ik er vanuit dat ze binnen komen en zeggen (leidinggevende) ik heb je hulp nodig. Dat heb ik ook zo naar ze gecommuniceerd toen ik in dienst kwam van joh jij moet het doen, heb je mijn hulp nodig dan, voel geen drempel stap bij me naar binnen. En dat lukt eigenlijk altijd wel goed. Ja echt mooi, want wat je daarmee eigenlijk doet is het vertrouwen uitspreken. Eigenlijk zeg ik ik geloof dat jij in je kunnen, en ik zeg ook altijd ik weet het ook echt niet, als ik alles moet weten nou dan dat kan niet. Dus het is ook gewoon loslaten is eigenlijk wel gewoon het sleutelwoord van nou ik geloof dat het goed gaat en uiteraard heb ik wel zo mijn voelspriet en ik hoef maar naar iemand te kijken en dan weet ik meestal wel hoe die ervoor zit die dag en of er wat is of niet. En af en toe denk ik dat gezicht staat op onweer dan ga ik ook vragen wat er is. Maar het is wel gewoon, dus ik denk dat ze zullen zeggen dat ze aardig wat autonomie hebben, ja. En variatie, ja ik probeer wel combifuncties ook wel te maken voor mensen die bepaalde dingen willen. Ik heb hier een aantal doktersassistenten rondlopen die zijn doktersassistenten en OCA, OCA is oogheelkundig chirurgisch assistent, dat zijn combifuncties van doktersassistenten en OCA die doen 2 functies zal ik maar zeggen. Dat doe ik omdat ik en vind dat ze die uitdaging nodig hebben en omdat het handig is qua flexibiliteit, heel erg handig, maar ook dat is een beetje van wat kan iemand en wat kan iemand niet. En ik ben er ook wel voor dat, je hebt een takenpakket ne dat hele takenpakket is ook jouw takenpakket. IS er een keer iets dat er iets niet kan dan kunnen we kijken naar wat aanpassingen maar je bent wel op een functie

aangenomen en die moet je in de volledigheid kunnen uitvoeren. En dat maakt het werk ook leuker want er zitten vaak van allerlei dingen ook in.

T : Oke goed want waar ik net een beetje naar gevraagd heb dat waren eigenlijk al die niveaus, ook in de antwoorden heb je meerdere dingen door elkaar gebruikt dus dat is goed hoor, maar waar ik net naar heb gevraagd dat zijn energiebronnen voor jezelf en medewerkers ook, omdat ik denk dat daar dat daar ook adaptief vermogen mee versterkt zou kunnen worden. En ik heb het expres opgedeeld in 4 niveaus om nou te kijken wat de medewerkers en jijzelf nou eigenlijk het meest nodig hebben om goed om te kunnen gaan met veranderingen. Dus ik ga je nu eigenlijk een soort van vier dezelfde vragen stellen en ik denk dat je op het eind de laatste vraag ook wel zal weten, maar dat maakt niet uit. Want als we dan eerst gaan kijken naar de organisatie als geheel he en daarvan zijn dan de energiebronnen zijn dan de ondersteuning die je krijgt vanuit het ziekenhuis, de loopbaanmogelijkheden die je krijgt vanuit het ziekenhuis en de communicatie die je krijgt uit het ziekenhuis. In hoeverre draagt dat er voor het team en ook voor jou aan bij dat je goed om kan gaan met veranderingen?

E: Moet ik even over nadenken

T: Dat mag haha

E: Uhm, ja het draagt er uiteraard aan bij, ik ga niet zeggen wat niet helpt zeg maar. Communicatie, ondersteuning en je zei er nog 1, loopbaanmogelijkheden. Ja ik geloof wel heel erg in het purpose en mastery idee zeg maar dus ja mastery dat is denk ik aan loopbaan en purpose is zit hem een beetje in communicatie denk ik ook wel in de zin van wat communiceer je over of van de strategie of dat soort dingen. Zeker heel belangrijk, maar een, een een schakeltje. Ja. En loopbaan is dan misschien, weet je ik ben altijd als ik de ondersteuning niet krijg dan zorg ik er zelf wel voor en als wij hier dan met elkaar dan goed communiceren dan ben je ook al een heel end en dan is het handig als je die strategie hebt en dat je zoiets krijgt waardoor je ook gewoon die strategie over de Bühne kan brengen, maar loopbaanmogelijkheden als ik geen opleidingsbudget zou hebben dan zou je mij wel in de steigers krijgen zeg maar.

T: dus dat is wel een belangrijk onderdeel

E: dat vind ik echt een belangrijk onderdeel als mensen zich niet kunnen ontplooiën, of dat nou horizontaal is of verticaal, dan denk ik dat je ze uiteindelijk gaat verliezen en dan hebben we wel een probleem, zeker in onze markt zou ik maar zeggen, ja ja.

T: en in hoeverre zorgen dan de sociale ondersteuning bij het team, dus de sociale relaties dat gaat dan meer over de sfeer, steun binnen het team en de visie die het team ook heeft op veranderingen in hoeverre draagt dat er aan bij dat het team en jijzelf goed om kunnen gaan met veranderingen?

E: Ja veel meer

T: op wat voor gebied, of hoe?

E: Nou a: als je, ik denk dat als je samen een doel hebt waar je aan werkt, dat geeft saamhorigheid. Dat geeft plezier in werk, want ja je doet het samen je werkt ergens naartoe en je kunt het uiteindelijk vieren, gaan we even vanuit dat het goed gaat. Dus, en dat maakt of je plezier hebt in je werk of niet. En ik denk dat dat wel een van de grootste ja factoren is van ja veranderingen kunnen accepteren ja of nee. Ik denk dat als jij gewoon lekker in je vel zit, je gaat goed naar het werk toe en er komt dan een keer een verandering voorbij dan denk je, we doen het wel of prima geen probleem, of misschien zelfs wel leuk, kan ook nog.

T: dat zou helemaal goed zijn

E: Ja, ja leuk want dan gaan we met z'n allen weer ergens voor en we gaan dat gewoon voor elkaar boxen, dat idee. Dus dat is denk ik wel een grotere factor als wat we daarvoor hadden denk ik.

T: En dan als het gaat dan over de organisatie van werk en dat gaat dan over of de medewerkers hier over genoeg informatie, genoeg scholing beschikken en of ze worden betrokken in besluitvoering. In hoeverre draagt dat er aan bij dat er goed omgegaan kan worden met veranderingen.

E: Ook in grote mate, ik denk dat die ongeveer, misschien wel gelijk ligt aan die andere.

T: En hoe werkt dat dan, of hoe draagt dat eraan bij?

E: Ja dat is een beetje weer die purpose waar ik het over had, van we hebben een gezamenlijk doel maar ook dat ik dan kijk naar scholing van kan ik me ontwikkeling ja of de nee, ja dat is voor mensen best wel belangrijk, ik denk belangrijker als soms voor sommigen en zeker voor HBO'ers en WO-ers belangrijker bijna nog als salaris. Nou ja, dat denk ik wel. Iedereen vind het gaaf om gewoon uit te blinken in zijn vak. Dus ja daar komt dat mastery weer voorbij waar ik echt wel in geloof. Ja en dan gaf je nog wat dingen aan je zei scholing, informatie, ja dan merk ik ook el als er niet goed wordt gecommuniceerd of ze krijgen niks mee, dan ja dan gaan ze een beetje zweven dan hebben ze zoiets van het al allemaal wel, dan hou je ze niet betrokken en besluitvorming denk ik ook wel, ik denk dat die ook wel heel erg bijdraagt als ze alles maar gewoon hiërarchisch gewoon ik drop het naar beneden en je zoekt het maar uit dan denk ik dat je veel minder betrokken medewerkers krijgt en minder betrokken medewerkers betekent ook minder betrokken bij veranderingen. En bereidheid tot verandering, ja.

T: En dan de laatste van deze vier clusters en dat gaat over meer echt het niveau van de taak, dus dat gaat over het werk op de werkvloer dus of medewerkers autonomie hebben, of er feedback gegeven kan worden, en of ze variatie ervaren. In hoeverre draagt dat denk je bij aan het om kunnen gaan met veranderingen?

E: Ja, ook wel in grote mate en dat heeft vooral denk ik te maken met, nou ja die feedback en die veiligheid ik denk dat als er een verandering op je afkomt dan wordt er wat van je gevraagd, dus moet je iets. Je moet iets met die verandering, of het aannemen of je gaat met je hakken in het zand. En ik denk dan als je, ja, ja ik denk dat je dat gewoon anders dan niet zo makkelijk adopteert, dat je daar niet zo makkelijk in mee gaat. Ja. Ik moest even nadenken ik val heel erg in herhaling, anders gaan ze niet mee in veranderingen maar dat is wel zo.

T: Ja als dat zo is dan is het zo. Dit waren eigenlijk vier dezelfde vragen alleen op een ander niveau, welke zou jij het belangrijkste, als belangrijkste zien? En waarom ook vooral? Dus voor de duidelijkheid de organisatie in het geheel, sociale relaties, de organisatie van werk wat gaat over besluitvoering en het niveau van de taak.

E: Die sociale, ja en die daarna komt.

T: Dus de organisatie van werk

E: Maar daar zit dan eigenlijk vind ik bij organisatie van werk zou ik eerder besluitvorming ook hebben zitten, die had je ook bij taak toch?

T: nee die zit daar al bij, ja.

E: Ja, die twee. Met de lichte voorkeur denk ik voor het sociale, want als je dat gewoon niet goed hebt dan kan je nog zoveel allerlei andere dingen heel mooi willen doen, met de besluitvorming en dat soort dingen, maar dan is het wel heel veel harder werken. Dat sociale dat is wel echt die relatie, dat is wel echt een dingetje. Ja, dat is gewoon bereidheid voor een ander wat over te moeten nemen, dat is de bereidheid om mee te denken, dat is de bereidheid om een keer wat langer door te gaan, dat komt allemaal uit dat sociale relatie idee zeg maar. Als ik niet met mijn collega's kan, ga ik met een sik naar mijn werk toe en dan zie ik al helemaal die verandering niet, dan denk ik dikke vinger, (...), maar dan ja dan ga ik dat ja, zo. Dan ga ik daar niet in mee zeg maar

T: nee dat kan ik me goed voorstellen. En dan een laatste vraag want kijk het gaat inderdaad om het omgaan met veranderingen maar ook een belangrijk aspect is denk ik het durven en kunnen initiëren van veranderingen, welke van die 4 niveaus is voor jezelf, maar ook voor de medewerkers dan het belangrijkste om veranderingen te initiëren?

E: Ja dat heeft met veiligheid en vertrouwen te maken en dat zit ook in sociale relaties. Als ik zeg maar naar mijn leidinggevende als ik daar geen goede band mee zou hebben en me daar niet veilig bij zou voelen, dan zou ik denk ik inderdaad denken van nou ik ga het maar niet doen, want straks wordt mijn kop eraf gehakt ofzo. Maar dat heeft ook wel heel erg te maken met, ik denk een beetje met hoe ik zelf in elkaar zit. Want je spiegelt dan natuurlijk ook altijd, en ik denk dat dat voor andere mensen zo geldt, maar ik kan me wel voorstellen dat als je, ik ben redelijk zelfverzekerd maar je hebt altijd overtreffende trap er zijn ook altijd mensen die denken nou ook al wordt mijn kop eraf gehakt dat heb ik wel redelijk, ik trek evengoed mijn mond wel open, maar er is natuurlijk, er zijn ook nog

wat mensen die dat nog wat erger hebben en altijd blijven roepen zal ik maar zeggen. Dus ik ben ook nog wel een beetje gevoelig dat ik denk nou is dit nu het moment waar ik het gevecht voor aan wil ja of de nee, of moet ik een ander momentum afwachten, nou dat soort vragen stel ik me dan wel. En dan als ik dan denk ja hier wil ik het gevecht wel voor aangaan dan doe ik het ook wel, ja. Maar dat heeft alles te maken met sociale relaties, ja.

T: En dan echt de laatste vraag, in hoeverre denk jij dat jijzelf en het team beschikt over adaptief vermogen?

E: Dat klinkt heel arrogant maar ik denk dat ik dat zelf wel aardig heb, behoorlijk wel, dat komt ook wel uit rapportages, leiderschap rapportages. Het team heeft nog wel wat stappen te zetten.

T: Waarin dan vooral?

E: Nou ja wat ik zeg die aanspreekcultuur en die veiligheid mag nog wel wat vergroot worden, ook weer die sociale relaties he, hoe dat gaat. Ik denk dat er wat, dat dat te maken heeft met nog wat meer tijd dat eroverheen moet gaan dat er ook echt rust is. En rust betekent niet van we gaan geen veranderingen van die projecten waar ik het over had, maar rust als in er is een leidinggevende, ik kan bij iemand terecht. Er is in ieder geval alweer een basisveiligheid, ik kan alweer voorzichtig wat dingen roepen zonder dat ik meteen van alles op me af komt, dat soort dingen. Maar ook rust in de zin van het team staat, er wordt niet meer enorm veel, er is niet een enorm hoog ziekteverzuim, rust in de zin van wisseling in het team zijn niet te veel, ja rust qua stress he, dat stretchen als je hoog ziekteverzuim hebt dan vraag je heel veel van mensen, dat moet weer even terug naar normalisatie zal ik maar zeggen en dat moet allemaal wel een poosje zo blijven, dat heb je niet met een paar maanden is dat allemaal weer bij iedereen dat ze denken, ah pff. Maar het begint nu langzaam dat iedereen een beetje zo relaxter begint te worden, en niet meer op de toppen van zijn tenen loopt, maar dat, ja dat moet wel even een poosje persisteren zal ik maar zeggen, dat moet een poosje zo blijven.

T: Oke, duidelijk. Dankjewel dan voor je deelname aan dit onderzoek in ieder geval

E: Ja graag gedaan.

### Interview medewerker 1.2 (respondent 6)

T: Nou ten eerste fijn dat je mee wilt werken aan het onderzoek. Dankjewel daarvoor. Ik doe onderzoek vanuit de universiteit van Utrecht, vanuit mijn master aan de universiteit van Utrecht naar adaptief vermogen en dat komt ook door een opdracht vanuit het ziekenhuis. Ik zit op de HR afdeling in Apeldoorn en we zijn eigenlijk bezig naar te kijken of medewerkers over adaptief vermogen beschikken, wat eigenlijk gewoon gaat of ze mee kunnen in veranderende situaties en of ze daar de kennis en de kunde voor in huis hebben. Nou dat heb ik aan de hand van wat theoretische concepten opgehangen die zijn niet heel interessant, maar jouw woorden kan ik daar wel weer aan hangen dus ik hoef ze niet te introduceren maar ik denk dat ik daar best veel mee kan koppelen. Ik heb dat een beetje op vier levels gedaan, 1 is de organisatie als geheel, 2 is de sociale relaties binnen het team, de derde is de organisatie van werk en dan gaat het bijvoorbeeld over besluitvorming, scholing en informatievoorziening et cetera, en het niveau van de taak dus hoe jij eigenlijk gewoon, wat voor taken je doet en hoe je ze uitvoert. En daarna nog een paar algemene vragen. Maar het is dus wel belangrijk dat het vooral gaat om de, om veranderingen zeg maar. Dus als je voorbeelden hebt, bijvoorbeeld over verandering dan zou het mooi zijn om die te vermelden en mee te nemen. Nou het zou fijn zijn als jij jezelf even zou willen introduceren, dan staat dat ook op de band dan weet ik precies wat jij doet, dat is ook fijn.

M: Ik ben Marjolein, ik ben hier nu een jaar ongeveer werkzaam, en ik werk op de poli chirurgie en plastische chirurgie en KMO en dermatologie. Ik werk 1 dag in de week bij de chirurgie en 3 dagen in de week bij KNO en dermatologie. En ik ben 21, dus ja.

T: Mooi, hoelang werk je hier al?

M: Een jaar ongeveer, daarvoor heb ik hier een half jaar stage gelopen.

T: dus wel al redelijk bekend in het ziekenhuis.

M: Ja, ja zeker

T: En toen je hier dus stage liep, heb je toen ook vanuit de organisatie breed, dus niet van je team of je leidinggevende maar echt vanuit de organisatie zelf mogelijkheden gekregen om je te ontwikkelen.

M: Ja, want ik ben toen namens mijn school hier geplaatst. En toen zou ik hier mijn volledige stage moeten lopen toen heb ik de keuze gekregen of ik ook andere poli's een stage wou lopen zodat ik meer kon zien van de andere poli's en ook zo mijn voorkeuren kon uitzoeken en toen heb ik dus ook de keuze gekregen om bij de KMO en dermatologie stage te kunnen lopen. Want dat is tevens ook wel een zeer uitgebreide poli. Waardoor ik me dus nu eigenlijk ingewerkt ben op twee poli's waardoor ik nu op 2 poli's inzetbaar ben en dat eigenlijk wel veel voordelen heeft voor beide poli's.

T: Want?

M: Nou, als bijvoorbeeld als ik aan het werk ben op de ene poli, bijvoorbeeld bij de KMO en dermatologie en er zijn hier zieken dan kan ik hier ook inspringen. En dat kunnen mijn andere collega's van de KMO en dermatologie niet, dus zo ben ik eigenlijk inzetbaar op 2 poli's als dat nodig is.

T: precies, dus je bent wat flexibeler dan een aantal van je collega's

M: jazeke

T: En dat komt vooral omdat de organisatie je die keuze heeft gegeven?

M: Ja, voor beide poli's ja.

T: Hmm hmm. Dat is mooi. Merk je ook dat de organisatie, dus niet per se team, maar echt organisatie jou ook ondersteunt in je dagelijkse werkzaamheden of in opties die je krijg in je loopbaan?

M: Ja, ja die heb je wel zeker. Dan hebben we meer met onze leidinggevende inderdaad die, zoals bijscholingen bij de dermatologie is namelijk een dermatologie opleiding waardoor je je dus meer kan specialiseren daarin. Daar krijg ik de mogelijkheid in omdat volgende jaar te doen en je kan je daar gehoortesten en dergelijke, ze bieden je wel cursussen aan waardoor je je dus meer uit, ja uit kan breiden je kennis.

T: Dat is mooi. Nou, je werkt hier nu dus ongeveer anderhalf jaar, je hebt vast situaties meegemaakt dat je werk een beetje aan het veranderen is, klopt dat? Ja. Hoe ga je daar zelf mee om? Wat doe jij als je in een nieuwe situatie terechtkomt?

M: Nou het is nu sowieso, Gelre is nu, we gaan nu natuurlijk meer samenwerken met Apeldoorn en ik sta er wel zo in, ik denk dat we er juist alleen maar meer profijt uit kunnen halen dat we samen gaan werken en de meeste veranderingen die leveren alleen maar voordelen op. In het begin moet je er natuurlijk wel aan wennen en je zou moeten schakelen, maar het uiteindelijke doel zal meer, ja meer voordelen opleveren, dus ik sta zeker ook wel open voor veranderingen en ja ik ben nog jong op zich het schakelen dat gaat nog wel aardig goed.

T: Precies, ja

M: Ja, nee dus daar heb ik verder geen problemen mee. Ik denk zelf dat het alleen maar voordelen kan hebben als er dingen positief veranderen.

T: En hoe gaan jullie als team als geheel om met het feit dat er nu veranderingen gaande zijn?

M: Goed, want eigenlijk zien we allemaal wel het profijt ervan dat wanneer we samen gaan werken omdat natuurlijk Zutphen met Apeldoorn samenwerkt en ook niet alle onderzoeken op beide ziekenhuizen worden gedaan waardoor je dus meer moet samen moet gaan werken om dingen goed te regelen voor de patiënt en eigenlijk het hele team staat daar wel, wil het beste voor de patiënt hebben, dus nee dat gaat eigenlijk allemaal. Iedereen zit er wel positief over in over de veranderingen

T: En nemen jullie als team ook concrete stappen om die veranderingen aan te kunnen of om mee te gaan met die veranderingen?

M: Nou daar zijn we nu volop mee bezig omdat we nu met Apeldoorn meer willen gaan samenwerken gaan we ook gezamenlijk kijken wat voor stappen we kunnen gaan doen waardoor we dus gelijk rustig en voorzichtig een goede samenwerking kunnen opbouwen. En ja, eigenlijk iedereen heeft daar wel invloed op, of input daarin. Ook in hoe we dan dingen kunnen verbeteren in die samenwerking.

T: Dus met name door gesprekken te voeren onderling?

M: Ja, en tips en tops, ja.

T: Oke. En hoe is de sfeer binnen het team, überhaupt?

M: Goed, ja een heel leuk team, heel gezellig. En iedereen die doet alles ook voor elkaar enzovoorts. Nee we zijn niet het moeilijkste team wat er is.

T: Hoe bedoel je iedereen doet alles voor elkaar

M: Nou ja als je wat vraagt aan je collega ofzo, of iemand wil meekijken met iets of als je ergens niet uitkomt, iedereen is bereid om je te helpen en ja, we doen allemaal wel klusjes hier op de poli. Ja, maar we kunnen ook allemaal alles. Dus we kunnen zowel de poli doen, als de telefoon, dus dat heeft heel veel voordelen waardoor we ook altijd elkaar voor dingen kunnen vragen.

T: Ondersteunen jullie elkaar ook in de dagelijkse werkzaamheden

M: Zeker want zoals nu zit je met z'n 2en aan de balie, en als je er niet uitkomt dan vraag je je collega of die even mee wil helpen, dingen van elkaar overnemen en dat is het voordeel dat wij eigenlijk allemaal alles kunnen, dat we het ook van elkaar over kunnen nemen als dat nodig is.

T: Dus dat, doe je dat ook als je in een situatie komt die voor jou nog onbekend is?

M: Ja, ja dan vraag ik ook mijn collega's erbij en daar staan ze ook voor open, dat is geen probleem.

T: Doen je oudere collega's dat ook?

M: Ja, ja.

T: Heb je daar een voorbeeld van?

M: Nou het is in sommige dingen, zitten er nog niet helemaal in of als iets voorkomt een bepaald ziektebeeld en dan vraag ik ook aan mijn collega, wie er dan op dat moment is, wat moet ik doen? Wat voor formulieren moet ik meegeven aan een patiënt en dan lopen ze met me mee naar de kast en dan zoeken ze rustig met mij de formulieren enzovoorts uit zodat zij ook weten dat ik het in één keer goed doe, dat ik in een keer de juiste dingen heb waardoor ik het ook de volgende keer zelf zou kunnen doen. Ja dus dat is echt wel heel fijn.

T: En krijg je ook steun vanuit je leidinggevende in dat soort zaken?

M: JA, onze leidinggevende is eigenlijk, ja natuurlijk zit zij, weet hoe het op de poli gaat maar natuurlijk niet alles hoe, wat er allemaal met de dokters wat daar voor patiënten zijn, maar die is zeker ook heel erg betrokken bij de poli en die zorgt er ook voor dat alles goed verloopt en ook onderling met de collega's dat dat allemaal goed is.

T: Ja, dus dat contact met de leidinggevende is goed?

M: Ja, ja zeker.

T: Ze hoort dit toch niet, dus dat scheelt, haha. En als er nu dingen gaande zijn, dus jullie zitten een beetje in een veranderproces. Is er dan ook een hele duidelijke visie over hoe jullie dat willen doen, vanuit het team of de leidinggevende?

M: Ja, nou ze zijn daar wel mee bezig om daar een plan voor te maken, en dat plan dat presenteren ze ook aan ons en alle veranderingen worden we van op de hoogte gehouden waardoor ze ons dus wel betrekken bij de verandering. Dat wordt natuurlijk van hogerhand uiteindelijk wel gemaakt, maar ze zorgen er wel voor dat wij overal van op de hoogte zijn en mee mogen denken om te kijken ook hoe wij er in staan. Dus we weten wel wat er zou gaan gebeuren als er wat gaat gebeuren.

T: Wat voor effect heeft dat op het team?

M: Nou dat kan wel onrust natuurlijk veroorzaken omdat je niet weet precies hoe het er in de toekomst uit gaat zien, maar wel wat ik zei ons team staat wel open voor veranderingen en voor verbeteringen. Dus tuurlijk het zorgt voor voor een beetje onrust, omdat je niet zo goed weet wat er gaat gebeuren, maar wel een beetje denkend in het achterhoofd van nou het komt wel goed en het zal wel zijn voordelen hebben. Dus in dat opzicht vind ik wel dat ons team er positief in staat.

T: er is dus ook wel vertrouwen dat het uiteindelijk iets goeds oplevert.

M: Ja, ja.

T: Dat is goed om te horen. Nou jij werkt hier dus nu net, dus je hebt net alle scholingen et cetera gehad, heb je het gevoel dat je alle informatie in huis hebt om je werk goed uit te kunnen voeren?

M: Nu wel, maar in het begin natuurlijk dan, het is zo'n gespecialiseerd gebied chirurgie met zoveel ziektebeelden, naar mate je er langer werkt kom je steeds meer verschillende ziektebeelden tegen waardoor je dan dus wel je kennis ook daar meer naartoe gaat richten. Maar in principe, de algemene kennis en dergelijke wat je dan van scholing en alles krijgt dat, daar krijg je hier ook wel wat mee, maar op een gegeven moment moet je je toch wel gaan verdiepen in bepaalde dingen maar dat lukt je ook wel goed want wat ik zei ze helpen je overal mee en iedereen geeft er uitleg over. Maar je hebt hier wel veel kennis nodig, dat zeker

T: Ja, dat zeker. Heb je het vertrouwen dat je nieuwe situaties aankan, de kennis die je nu hebt met je collega's.

M: Ja, zeker. Ook met de kennis, en als ik de kennis niet heb dan ook met mijn collega's, omdat ik hier natuurlijk nog niet zolang werkzaam ben, maar mijn collega's die al wel langer werkzaam zijn ja die zitten daar dan gewoon meer in, maar die staan er wel zeker voor open om mij te helpen en die informatie te geven die ik dan daarvoor nodig heb.

T: Ja, dat is in ieder geval duidelijk. En als er besluiten worden genomen, dat gebeurt van hogerhand bijvoorbeeld door leidinggevende of het management, worden jullie ook meegenomen in die besluitvoering naast dat jullie informatie krijgen, maar worden jullie ook betrokken daarbij?

M: Ja, we hebben dan 2 aanspreekpunten bij ons op de poli, en maar ja, we worden er wel bij betrokken want het heeft natuurlijk wel, het is van belang voor ons, want het gaat over onze baan wat er gaat gebeuren of we niet weten of we wel of niet naar het andere ziekenhuis moeten gaan, dus ze vinden onze mening ook wel belangrijk omdat ze natuurlijk willen dat we met plezier blijven werken. Dus voor mijn gevoel betrekken ze ons daar wel bij.

T: En op wat voor manier? Vooral door gesprekken

M: Ja, vooral met gesprekken, hoe het met het team gaat even bij komen zitten om te horen en te vertellen hoe het gaat en wat ze van plan zijn. We zitten nu natuurlijk nog wel in de beginfase, maar ze doen het nu al dus, ja hopelijk blijft dat zo.

T: Ja en wat voor effect heeft het dat jullie daar in worden meegenomen?



M: Ik denk dat dat juist alleen maar positief kan zijn dat we onze, wat hier goed werkt kunnen delen met waardoor het in Apeldoorn beter zou kunnen gaan werken, maar ook wat er in Apeldoorn werkt wat er dan hier beter zou kunnen worden waardoor je een efficiëntere werking krijgt op de poli waardoor je dus goed kan werken en je patiënt goede zorg kan leveren.

T: Dat is dus vooral positief, is het?

M: Ja, zeker, vooral positief.

T: Is het dan wel zo dat jullie ervoor open moeten staan om dingen te veranderen denk je?

M: Uhm, nou ja, dat de chirurgie vaker samen gaat werken dat zagen we wel aankomen, dat het eraan zat te komen, en dat zal ook doorgezet worden dus het zal wel moeten. Dat dingen gaan veranderen of dat we ons zullen moeten gaan aanpassen, maar wat denk ik wel uiteindelijk betere zorg zou kunnen opbrengen, dus ja het moet wel, maar ik denk wel ook zien we zelf in dat het moet. Om betere zorg te kunnen gaan leveren. Dus het is een beetje dubbel, het voelt wel als moeten, maar toch ook wetend dat het wel beter zal gaan werken.

T: Ja, ja precies. Ja, en om daar een beetje in te blijven, werkt het beter als iedereen er achter staat denk je?

M: Ja, dat denk ik wel, want dan kan je beter met elkaar samen werken, makkelijker met elkaar communiceren, waardoor je dus ook makkelijker samen zal gaan werken en dingen voor elkaar gaat doen, waardoor je dus juist denk ik op die efficiënte zorg komt.

T: Dus daarachter staan en samenwerken is daar een belangrijke spil in?

M: Ja, zeker want dan verloopt het allemaal wat makkelijker

T: In jouw dagelijkse werkzaamheden, gewoon als je hier rondloopt, ben je dan vrij in hoe jij je werk uitvoert, heb je dat gevoel?

M: Ja, iedereen heeft natuurlijk wel een beetje zijn eigen manier van werken, je hebt wel je regels en je stappen waar je je aan moet houden, maar hoe je dat doet, linksom of rechtsom dat maakt niet uit als je maar de juiste informatie en dingen doet en geeft aan de patiënt en op de juiste manier de patiënt helpt. En als je daar je eigen wending aan geeft dat is niet erg. Iedereen werkt anders, maar dat mag.

T: Krijg je ook feedback van collega's op je manier van werken?

M: Ja, vooral tips van het is makkelijker als je bijvoorbeeld eerst dit verteld aan de patiënt en dan de folder geeft of allemaal van die kleine dingetjes waardoor je het voor jezelf makkelijker kan maken en daar duidelijker voor de patiënt, en dat merk ik heel erg dat dat naar mate je dingen vaker doet dan kom je ook echt hoe je het makkelijkst voor jezelf werkt, maar die collega's die je, die wijzen je erop als je iets beter kan doen of iets verkeerd doet, ja.

T: Is het ook andersom dat jij nog collega's daarop wijst?

M: Nou, niet zo, maar dat is omdat mijn collega's de meeste van mijn collega's natuurlijk al langer in het vak zitten. Ja, we delen wel onze werkwijzen met elkaar. Ik heb het natuurlijk van mijn collega's geleerd omdat ik hier stage heb gelopen, dus ik heb wel grotendeels hun werkwijze overgenomen. En dat zo gevormd dat ik het zelf het prettigst vind. En op zich komt onze werkwijze wel aardig overeen allemaal. Dus heel veel aanpassingen op de werkwijze van mijn collega's heb ik niet, nee haha.

T: Is er wel een sfeer dat je daar open in kan zijn?

M: Ja, we kunnen alles zeggen tegenover elkaar en juist als we via via of achter onze rug om horen iets over ons dan, ja dat vinden we niet prettig dus. En we kunnen ook allemaal gewoon alles tegenover elkaar zeggen. En dat werkt ook gewoon heel prettig dat je ook gewoon weet van elkaar dat je alles tegen elkaar kan zeggen. Ja.

T: Maakt dat het ook makkelijke om met nieuwe situaties om te gaan, dat die sfeer er is?

M: Ja dat denk ik wel, dat je alles dat je weet dat je alles met elkaar kan delen. En met elkaar kan overleggen, ja. Dat je dus wel samen dan in zo'n nieuwe situatie het beste kan werken. En vaak is dan in zo'n situatie als je er met je collega over kan praten. Dus dat denk ik zeker.

T: Mooi. En in je dagelijkse werkzaamheden, doe jij veel dezelfde dingen, of heb je heel veel variatie?

M: nee ik heb wel veel variatie, ook omdat ik natuurlijk op 2 poli's werk. Ik zit hier één twee dagen in de week bij de chirurgie en dan twee dagen bij de KNO en dermatologie, maar bij de chirurgie heb je al, je hebt een balie, je hebt een telefoon en dat is bij de KNO en dermatologie net zo. En we zorgen er wel voor, ja qua roosterplanning zorg wordt er ook voor gezorgd dat je afwisselend hebt. Dus dat je niet altijd achter de balie zit of altijd aan de telefoon. Het wordt altijd zo ingepland dat je afwisselend werk doet wat het dus ook leuker maakt.

T: Merk je ook dat je daardoor wat meer kennis en kunde in huis hebt?

M: Ja, want aan de telefoon krijg je hele andere vragen dan dat je aan de balie krijgt van een patiënt. Waardoor dus wel je kennis bij moet blijven en je dat ook zo, ja, zo helder houdt. Dus dat is wel echt het voordeel dat je alles doet, zeker.

T: Ja en, je zei net eigenlijk al jullie staan zeker heel erg open voor veranderingen, denk je ook dat jullie al die veranderingen aankunnen, of jij persoonlijk in eerste instantie?

M: Uhm, ja maar ik denk wel dan moet het wel niet in één keer alles omgegooid worden, dan moet het wel stap voor stap gaan waardoor je dus wel gewoon ook je werkwijze zal je dan op een gegeven moment iets moeten gaan aanpassen. Waardoor als je dat stap voor stap gaat doen dan kan je daar zelf in vormen en dat het dan goed gaat. En ik denk dat dat het beste is, waardoor je dus zo langzaam ook jezelf met die verandering mee kan werken waardoor je het dus zeker je zorg goed blijft leveren. En ja, ik denk dat dat wel goed komt.

T: En wat heb je daarvoor nodig, om dat te bewerkstelligen?

M: Uh, duidelijkheid. Wetend wat er gaat gebeuren, wat er gaat veranderen en hoe dat wordt gedaan waardoor je dus zelf weet dat het goed komt. Dat je je daar vooral duidelijkheid.

T: Wie speelt daar de belangrijkste rol in?

M: Nou ja zoals in dit geval is het toch wel de leidinggevende en de hogere hand, want die maken dit plan en die moeten ons daarvoor informeren. En onze leidinggevende die doet dat ook zeker. En daarna is het met het team, want we moeten het samen natuurlijk, ja verwerken klinkt een beetje gek, maar we moeten samen die nieuwe verandering aangaan en daar heb je wel je team voor nodig.

T: dus in eerste instantie is het de hogere hand, waar daar zoals je zei komen de plannen vandaan, maar dan loopt dat dus wel zo langzaam door. Ja oke, en je noemde net al de leidinggevende is daarin belangrijk, hoe speelt die leidinggevende zeg maar een rol in het veranderprocessen?

M: Zij eigenlijk, zij communiceert tussen de hogere hand en tussen ons. Dus zij brengt het meeste naar ons over en ook met al onze vragen en dingen en problemen, ook over verandering kunnen we bij haar terecht. Dus zij is in dat opzicht wel heel belangrijk hiervoor, omdat zij de tussenpersoon voor ons is. Dus dat is wel prettig. Ja.

T: Ja en nemen jullie als team ook soms zelf initiatief om jullie werk anders in te delen of werk te veranderen? Of jij persoonlijk?

M: Nou die mogelijkheid hebben we ook. Onze leidinggevende is daar zelf ook heel makkelijk in van doe wat je moet doen om het goed, ja het gaat hier gewoon om goeie zorg te leveren.

T: Ja, dat is de kern

M: Ja, precies en daar staat zij ook voor in. En dat maakt haar op zich, ja als we het maar doen en als we het maar goed doen dan is het goed. En daar krijgen we ook wel mogelijkheid in om dingen in te veranderen.

T: En hoe?

M: Uhm, ja hoe haha? Uhm ja, dat is wel een goeie. Ja lastig, maar ja het zijn ook kleine dingen die het doen. Bijvoorbeeld een rooster indeling, of dat je wel de roulatie van onze collega's dat wel gewoon iedereen gewoon alles doet. En het maakt haar op zich ook niet uit hoe alles wordt ingepland of hoe alles wordt gedaan, maar wat ook belangrijk is, is dat iedereen die kunde houdt. Ja, maar verder, ja lastig om te verzinnen.

T: Kunnen jullie bijvoorbeeld initiatieven aandragen bij de leidinggevende?

M: Ja, ja zeker daar staat zij ook voor open, en dan kan het maar zo zijn dat ze zegt nou regel het maar, probeer het maar en dan zien we het wel.

T: Dus dan komt ook de verantwoordelijkheid soms terug dat je het zelf op mag zetten?

M: Ja, en daar hebben we ook weer onze twee collega's die zijn dan pip, het hoofd van onze collega's en dan kunnen zij daarnaar kijken, ja.

T: Oke, dus dat klinkt wel positief

M: Ja

T: Wat heb jij, als jij nadenkt over adaptief vermogen, het meegaan met verandering of het omgaan met veranderingen, wat heb jij nodig om dat te versterken? Om beter mee te kunnen gaan met verandering?

M: Ja ik ben wel iemand die gewoon wel duidelijk moet hebben wat er gaat gebeuren en wat we dan anders gaan doen waardoor ik zelf ook weet, hoe ik daar bijvoorbeeld mijn werkwijze op zou moeten aanpassen of andere dingen die er dan gaan veranderen, dus ik moet het dan wel, ik moet het duidelijk hebben dus op papier hebben waardoor ik dus zelf ook kan terugvallen op iets waardoor ik weet wat het veranderd. Ja dat vind ik wel gewoon heel prettig dat ik, als er duidelijkheid is en als we het allemaal samen doen en allemaal hetzelfde dan is dat voor mij het belangrijkste om goed om te kunnen gaan met verandering.

T: En dat is vooral natuurlijk het proces ervoor he, dus de voorbereiding op de verandering zodat je het weet. Zou je ook kunnen bedenken wat jij nodig denkt te hebben in je echt in je werkzaamheden? Op dat moment?

M: Uhm, nou dat ligt natuurlijk ook aan de verandering zelf. Ja,

T: Bijvoorbeeld een verandering van je werkwijze, dus je zou nu iets op manier a doen en morgen moet dat op manier b, wat heb je dan denk je het meest nodig in die situatie?

M: Ja goeie, uhm, ja ik ja toch wel stel dat onze werkwijze anders zou moeten gaan dat ik dan, ja dat je dan weet hoe het moet en desnoods of papier hebt staan dat je gewoon wat ik zeg dat je iets hebt waar je op terug kan vallen dat je een handleidinkje hebt waardoor je het anders kan doen. Ik zou niet zo van de ene op de andere dag volledig iets anders kunnen gaan doen zonder te weten hoe of wat.

T: En hoe belangrijk is de samenwerking met het team daarin?

M: Heel belangrijk

T: Hoezo?

M: Je moet verandering meestal doe je met elkaar waardoor je dus ook op elkaar terug kan vallen als het niet goed gaat. En ook met elkaar, ja juist problemen kan delen waardoor je dus samen er ook uit kan komen hoe het dan anders kan, of beter kan. En je collega's zijn daar het belangrijkste in, want met hen werk je samen. Ja en met hun moet je je werk goed doen, dus dan heb je elkaar ook nodig.

T: Merk je ook dat de leidinggevende of andere mensen inspelen op het feit dat jullie veranderbereid moeten zijn, of flexibel moeten zijn? Of is het niet een heel groot item, dat kan ook he?

M: Ja, ja ja lastig. Ja we moeten gewoon wel veranderen. En ze zegt zelf ook van ja, jullie, het moet er gaat wat veranderen. Maar hoe of wat dat weet ze nu nog niet

T: nee dat is nog onduidelijk, wordt er wel gestimuleerd dat jullie er voor open staan of wordt er over gepraat?

M: ja, ja nou ja gestimuleerd is een groot woord. We staan er zelf ook wel allemaal voor open en dus ook in ons achterhoofd wetend dat het alleen maar voordelen op zou leveren. En tuurlijk, het zit, ze zit er zelf ook wel een beetje achteraan het moet, we moeten het zo gaan doen. Maar wel dat het wat meer voordelen op zou leveren, dus het is, ja. Het is een beetje samen.

T: Ja, oke duidelijk. Dan heb ik denk ik heel veel dingen gehoord die voor mij heel interessant en relevant zijn. Dus dank voor je medewerking en succes nog vandaag.

### Interview medewerker 1.1 (respondent 5)

T: Nou ik ben dus bezig met een onderzoek vanuit Gelre Ziekenhuizen en dat doe ik voor mijn masteropleiding vanuit de universiteit van Utrecht. En nou het Gelre Ziekenhuis is bezig met een nieuwe strategie tot en met 2025 en daarin hebben zij adaptief vermogen als sleutelwoord genomen. En adaptief vermogen is eigenlijk om het heel simpel te zeggen in hoeverre medewerkers zich kunnen aanpassen aan nieuwe situaties. Dus als een veranderende werkomgeving of iets dergelijks, want ze hebben bijvoorbeeld ook gezegd dat een percentage van de zorg buiten het ziekenhuis wordt geleverd, bij de patiënt thuis, dat is een voorbeeld van een verandering. Mijn doel is om te kijken of medewerkers bereid zijn te veranderen, of ze in staat zijn te veranderen en wat ze daarvoor nodig hebben, dat zijn eigenlijk mijn 3 kernconcepten ook om het ziekenhuis te ondersteunen als ze dat ooit willen promoten zeg maar. Dus vandaar dat ik een aantal vragen voor medewerkers heb dus het is voor mij in ieder geval de taak om zo min mogelijk aan het woord te zijn zodat ik jou heel veel het woord kan geven, voor mij is dat zelf ook heel lastig hoor dus ik ga mijn best doen en ik heb dat opgehangen aan een paar theoretische concepten maar die hoef ik verder niet te introduceren omdat ik jou woorden daaraan ga koppelen. Dus hoe minder ik daarvan vertel hoe beter het eigenlijk is. Het gaat wel over 4 zaken namelijk de organisatie als geheel, de sociale relaties in je team of in je werkomgeving, de organisatie van dat werk en daarin staat ook het contact met de leidinggevende centraal en het niveau van je werk, dus wat je doet en hoe je het inricht et cetera. Dus ik ga daar ongeveer een beetje langs. Het is ook heel goed nogmaals om te zeggen je mag hier alles zeggen, dus las je iets negatiefs zegt over je collega's of leidinggevenden komt dat niet buiten deze kamer, dus dan weet je dat. Ik zal daar in ieder geval mijn best voor doen, ik ga garanderen dat dat niet gebeurt, dus dat komt goed. Nou laten we maar eerst beginnen met wie jij bent, wat jij doet et cetera.

L: Nou ik ben Lilian, Lilian van Brink, ik werk inmiddels, jeetje hoelang werk ik hier, 8 9 jaar hier in het ziekenhuis alweer. Ik ben doktersassistent van origine opleiding gevolgd voor medewerker op de poliklinische OK en ik ben inmiddels operationeel assistent van die poliklinische OK dus een beetje de regelaar van het hele zootje daar zeg maar. Voor de rest bemoei ik mij ook nog een beetje met dingen die gebeuren op de poli, roosters, wijzigingen van diensten en wissels voor de chirurgen onder andere, en dat is een beetje wat ik doe hier.

T: Heb je de veranderingen meegemaakt naar dit ziekenhuis toe?

L: Nee net niet

T: Dus ongeveer 9 jaar dan, nee goed omdat ik daar net ook al een gesprek over had gehad dus dat was een heel mooi voorbeeld. Ja als eerste organisatie in het geheel, in hoeverre is het hier zeg maar als organisatie breed geregeld, in hoeverre merk jij steun van bijvoorbeeld de directie en HR, leidinggevende teams

L: Kijk in principe dat is wat onze leidinggevende altijd ook zegt we zijn best een zelfstandig team, wij regelen heel veel dingen zelf en eigenlijk alleen als het nodig is zoeken wij hulp op van hogehand, leidinggevende, HR of andere zaken. Ik moet ook eigenlijk zeggen dat we eigenlijk weinig hulp van ze nodig hebben en dat we eigenlijk alleen wat van hen horen op het moment dat dat dus nodig is, dus informatie en dergelijke die gedeeld moet worden wordt doorgespeeld, gaat vaak allemaal via de mail. Op die manier worden we op de hoogte gehouden, maar echt heel veel samenwerken doen we niet. Ook gewoon omdat het gewoon niet nodig is.

T: Nee precies, dus meer gewoon digitale informatie via

L: via intranet of via de mail wordt ook alles nog een keer verspreid dus we worden wel op die manier op de hoogte gehouden

T: ben je bijvoorbeeld ook op de hoogte van de strategie 2020 2025 van Gelre Ziekenhuizen

L: Ja daar hebben we wel een mailtje van gehad, ik moet zeggen dat ik het niet heel nauwkeurig heb doorgelezen maar er worden ook bijeenkomsten georganiseerd waar je heen gaat. Daar gaan we niet allemaal naartoe, één of twee gaan daar eens een keer naartoe en die praten dan de rest bij.

T: Ja, ja. Nee precies. En vanuit de organisatie zijn er ook voor jullie loopbaanmogelijkheden, dus mogelijkheden om je om te laten scholen tot iets nieuws binnen het ziekenhuis of daarbuiten?

L: nou ja wij hebben nog niet zo lang geleden scholing gevolgd met een aantal medewerkers hier van de polikliniek in het Erasmus UMC in Rotterdam. Dat was die opleiding, dat is inmiddels al weer 2 jaar geleden trouwens, maar dat was de opleiding voor assistent op de poliklinische OK. Dus ja die mogelijkheid wordt er zeker wel geboden maar het is meer echt voor de wondverpleegkundige en dat soort dingen, dus mama care, verpleegkundige die krijgen meer scholing en dergelijke aangeboden dan wij. Het is natuurlijk ook niet echt noodzakelijk, wij zorgen wel één keer per jaar voor scholing over apparatuur en dergelijke wat wij gebruiken en wat ons aangaat. En die scholing organiseer ik eigenlijk altijd zelf, ook omdat ik een beetje het aanspreekpunt voor dat ding ben, maar dan vraagt eens iemand van de OK of dat zo, het is niet zo dat we dat dan zelf vanuit boekjes halen, er wordt wel echt les gegeven, maar meestal van iemand intern, ja.

T: En als jullie dus van baan zouden willen veranderen, wordt dat gefaciliteerd vanuit het ziekenhuis zoals jullie dat aangeven?

L: Dat ligt er een beetje aan wat je gaat doen denk ik. Het is denk ik als je veranderd van baan bijvoorbeeld op een andere polikliniek maar binnen dan, ja.

T: daar zijn wel opties voor

L: ja dat denk ik wel, maar ik heb me daar nooit zo in verdiept ook omdat ik niet op zoek ben naar een andere baan dus dan moet ik je heel eerlijk zeggen dat ik dat eigenlijk niet.

T: dat is ook niet erg hoor dat is prima

L: en nu is het natuurlijk ook zo binnen onze groep, je hebt gestudeerd voor iets en dat biedt niet 10000 mogelijkheden, weet je je bent of het ene mee of het andere mee en that's it, je gaat of bij een ziekenhuis of bij een huisarts dat soort dingen maar het is niet zo dat het natuurlijk een heel breed gegeven is.

T: JE gaat niet zo makkelijk daarbuiten op zoek naar iets anders, buiten het ziekenhuis

L: nee, nee.

T: Dat snap ik, dan meer op team niveau, nou je zei al dat de sfeer best wel goed was he. Als jullie, als je nou kijkt naar als jullie te maken hebben met veranderingen, dus als er een nieuwe werkwijze wordt toegepast, hoe gaan jullie als team daarmee om.

L: Nou we zitten toevallig in een best in een proces dat er verandering plaats gaat vinden

T: Wat voor verandering als ik vragen mag?

L: Nu is het een gemengde poli, chirurgie en plastische chirurgie en we hebben ook een poli chirurgie in Apeldoorn, dat is een losstaande poli dus die zijn niet samen met een ander specialisme. De chirurgen van zowel A als Z werken al over de IJssel, maar ze willen ook dat de poli's wat meer in elkaar vallen, ook om het voor patiënten makkelijker te maken en omdat de operaties natuurlijk niet meer op beide locaties plaatsvinden maar dat het meer gedifferentieerd is op een van beide locaties. Dat is een beetje het toekomst plan wat er nu een beetje ligt en waar we echt net mee begonnen zijn hoor dus het is echt nog heel

T: Nog heel pril

L: heel pril zeg maar, ja hoe wordt daarmee omgegaan, dat wisselt een beetje. Dat, sommige mensen het is nog onzeker waarschijnlijk dat de platen weggaan, dus dan zit je wel in onzekerheid, van ja oh nee en hoe gaat dat dan met uren en wie gaat daar en hoe is de verdeling en dat soort dingen. Bij de 1 zorgt dat voor meer onrust dan bij de ander, maar over het algemeen is, ja is dat wel goed bespreekbaar met elkaar. We hebben ook regelmatig overleg, over dat soort dingen om om het over te hebben, dus nee wat dat betreft is dat wel.

T: dus het wordt vooral onderling geregeld? Als ik het zo hoor, dat als jullie dingen anders moeten gaan doen dat het vooral onderling besproken wordt hoe jullie dat gaan aanpakken?

L: ja eigenlijk wel want wij zijn degenen die het werk moeten doen zeg maar he, dus het wordt van bovenaf gestuurd, maar we merken toch ook wel uit de ervaring dat iemand van bovenaf kan het wel bedenken maar als hij niet in de praktijk op de werkvloer meedraait dan werkt dat vaak niet. Dus nee, er worden altijd mensen dat is niet gelijk alle 15 die hier werken, maar er worden er altijd 2 of 3 benaderd van hee, denken jullie eens even mee en wat is voor jullie een handig proces en dan wordt dat vanuit dat clubje weer gecommuniceerd naar overige medewerkers.

T: En is er dan dus ook sprake van ondersteuning vanuit je collega's als er dingen anders moeten gaan en het is nog een beetje onwennig? Ondersteunen jullie elkaar daarin?

L: ja tuurlijk wel, zeker.

T: Op wat voor manier?

L: Ja dat ligt er een beetje aan, waar het over gaat. Ja.

T: Kan je een voorbeeld verzinnen, want op zich is elk voorbeeld een goed voorbeeld.

L: Uhm, ja lastig. Ja weet je, nou het, waar ik het nu net over had dat staat echt in de kinderschoenen, dus dat is een beetje lastig we zijn net een beetje begonnen met in samenwerking met Apeldoorn, dus die terugkoppeling hebben we nog niet gedaan, dus we moeten ook nog met z'n allen een gesprek gaan voeren over hoe en wat verder, dus dat is waarschijnlijk volgende week wel gebeurt. Ja goed, weet je, ja, steunen hmm hmm.

T: Bijvoorbeeld taken overnemen dat zou een voorbeeld kunnen zijn, wordt dat veel gedaan?

L: ja in vakanties en afwezigheid wel,

T: Maar als je bijvoorbeeld naar vroeger, of naar afgelopen jaren, dan zijn er vast ook wel processen veranderd, zijn daarin moeilijkheden ontstaan die door het team zelf zijn opgelost door bijvoorbeeld taken over te nemen of taken te verspreiden?

L: Je hebt toch altijd wel een beetje dezelfde mensen die taken oppakken dat moet ik heel eerlijk zeggen. Dus dat is ook wel een beetje, nu zit, daar ben ik er zelf ook eentje van, ik kan ook wel moeilijk dingen uit handen geven moet ik wel eerlijk zeggen. Ja bij weetje, ik ben zelf een half jaar ertussen uit geweest, ben met verlof geweest weet je mijn werk gaat echt wel door hoor, dat doet iemand anders wel. Maar dat weet je dat draag je van tevoren goed over, bij ziekte ook, er gebeurt hier niets dat niet door iemand overgenomen zou kunnen worden. Ik bedoel dat is het niet, maar het is gewoon in sommige dingen ben je gewoon handig zeg maar. Ik doe dingen omdat ik het iedere maand doe, uit automatisme, terwijl iemand anders daar heel erg over na zou moeten denken. Tuurlijk alles is overdraagbaar en iedereen kan het doen en we doen ook eigenlijk alle taken niet alleen, je doet het altijd met iemand samen. Dat hoeft niet te zeggen dat we er tegelijkertijd mee aan het werk zijn het kan prima dat jij er morgen wat aan doet en dat ik het vandaag doe, maar nee het is in principe niet zo dat alles door 1 iemand gebeurt, want ja dat kan ook niet. Als iemand wegvalt moet iemand anders ook kennis van zaken hebben dus dat.

T: Dan zal ik hem net iets anders stellen: Ervaar jij steun vanuit je collega's in het werk wat je doet, op zowel werkgebied maar ook misschien op sociaal gebied

L: Niet altijd, maar dat heb je toch een beetje denk ik. Zeker in een groot team, iedereen heeft natuurlijk toch een eigen kijk en visie op dingen, de meeste van mijn collega's begrijpen denk ik wel wat ik doe en wat de bedoeling is, andere die begrijpen het niet altijd. Zijn ook altijd dezelfde, en dan kun je ook wel blijven uitleggen van hoe of wat, maar dat heeft vaak ook niet altijd zin maar dat zijn ook eigenlijk de mensen die zichzelf veel op de achtergrond houden en die zelf niet echt iets extra's doen ofzo. Die komen hier die doen hun ding en dat is prima, dus dat als dat je vraag is, wat je bedoelt.

T: Ik vind het namelijk een goede uitleg hoor, dus er is wel steun alleen het komt vaak van dezelfde mensen af

L: En dat zijn ook juist weer de mensen die ook regelaars zijn zeg maar, die zeg het voortouw nemen je hebt altijd natuurlijk een clubje wat veel doet, veel regelt en dingen uit zichzelf doet en je hebt altijd een clubje die komt hier die doet zijn ding en als je vraagt wil je wat voor mij doen dan is dat altijd ja, maar het komt niet uit zichzelf. En die hebben ook vaak wat minder begrip voor, ja hoezo moet je nu weer in overleg, of hoezo moet dit nu weer geregeld en ja, omdat ze niet weten wat er dan allemaal achter dat ene papiertje schuilgaat bij wijze van, dus dat, ja.

T: Zou jij meer steun ervaren of er meer aan hebben als iedereen een beetje zo'n regelaar is, of zelf dingen op zou pakken.

L: nee, nee

T: Waarom niet?

L: Nee, ik denk ook niet dat iedereen ervoor gemaakt is.

T: Dus het is prima als iedereen zijn eigen taken een beetje heeft en de een wat meer op de achtergrond bezig is

L: ja, weet je er is hier wel gewoon een goede verdeling in wie wat doet en er zijn ook duidelijke afspraken over gemaakt destijds. Een beetje niet van op de man af, maar het is gewoon een beetje zo gelopen. Iedereen heeft hier de kans gehad om te zeggen ik wil dit wel doen of ik wil dat wel oppakken. Er zijn altijd mensen die houden zich een beetje heel stil op de achtergrond en die zeggen niks. Nee ik zou daar, ik zou daar denk ik meer chaos van ervaren.

T: Dus het is prima zo, zoals het nu is

L: Het is prima zo, ja ja, zeker.

T: Oke, dat is goed. Als er, want we hadden het net al gehad, jullie zitten nu in een verandertraject, dat begint net. Is er een hele duidelijk visie over waar jullie naartoe willen?

L: Nou vanuit, nou weet je, wij dat is ook een beetje het dingetje, het schort hier dat is ook een beetje de terugkoppeling die we van hoger hand krijgen, dat het hier eigenlijk allemaal wel prima loopt en prima geregeld is. Dus als wij hier dingen gaan veranderen zullen dat minimaal, minimale dingetjes zijn, hele kleine veranderingen die niet schokkend gaan zijn voor iedereen. Het ligt meer op de andere locatie. Nu is het enige wat wij proberen is de dingetjes die hier zo goed lopen niet proberen te delegeren van hee luister jij eens even jullie moeten het zo gaan doen als wij. Maar om dat goed in elkaar over te laten lopen en een goede samenwerking te krijgen. Dus ik denk niet dat dat, nee dat.

T: Maar er is dus wel een, er is wel een visie? OF denk je dat dat ontbreekt, dus er is wel duidelijk voor ogen wat er in Apeldoorn moet veranderen?

L: ja dat wel, daar is ook een toekomstplan voor gepresenteerd, maar weet je dat is natuurlijk lastig want dat team is vele malen groter als dat van ons. Kent hele andere type mensen natuurlijk en je kunt daar niet met z'n 2en heengaan en zeggen luister, nou zo doen wij het in Zutphen, iedereen is daar erg tevreden over en jullie gaan dat ook even doen. Nee dat werkt niet, ik bedoel wat zou jij doen als je daar werkt, dan zou je toch ook denken:

T: ben je gek

L: Ja precies, dus we moeten met hen proberen zo goed mogelijk te overleggen van he, wij doen het zo, wat zou daar goed aan kunnen zijn wat lekker samen gaat en werkt, zij zullen ook echt dingen hebben die goed zijn die wij weer van hen over kunnen nemen.

T: Hoe gaat dat, gaat dat in gesprek of is er ook uitwisseling?

L: Nee, wij hebben, nee de uitwisseling is echt van hogerhand, dus dokters, specialisten verpleegkundigen dat soort dingen. We hebben daar ook een clubje, dus weer twee mensen van hier, twee mensen van daar, en die hebben contact met hogerhand. Die koppelen dat terug aan verder alle mensen op de poli, nou dan wordt daar weer over gediscussieerd dat wordt weer teruggekoppeld naar die 2 regelaars zeg maar, die maken daar een mooi samenhangend geheel van en zo wordt het weer naar hogerhand gepresenteerd, dat is een beetje de gang hoe het gaat. En wij zijn nou met die 2 uit Apeldoorn, vanmiddag hebben we ook weer een overlegje.

T: Er wordt bijvoorbeeld niet op deze afdeling hier gekeken door die mensen van we gaan echt kijken van hoe jullie het anders doen dan in Apeldoorn.

L: Ja wel een beetje, maar zo ver zijn we nog niet. Er heerst nog zoveel onrust dat eerst dat een beetje opgelost moet worden en iedereen is gewoon een beetje geshockt. EN aan de andere kant wat er gaat gebeuren wat ze te wachten staat dat je ook niet moet willen dat, en je gaat dat niet binnen een week veranderen. Dat gaat wel maanden misschien wel jaren duren voordat het allemaal gelijk is. Dus je moet ook niet met je bezem er even doorheen willen, nee dat gaat niet. Dus dat, stapje voor stapje.

T: Nou wij hebben het net al even over scholing gehad, maar in hoeverre heb je het gevoel of zelf het idee dat jullie over genoeg informatie beschikken om jullie werk goed uit te kunnen voeren. Ook met het oog op de veranderingen bijvoorbeeld maar ook in je dagelijkse bezigheden.

L: ja goed, dat is op meerdere vlakken natuurlijk, in hoeverre heb je het gevoel. Weet je je hebt genoeg gesprekken met mensen, vooral patiënten die wij allemaal voorlichting geven en persoonlijk

benaderen over dingen. Ik bedoel, ja als je dat niet, dat soort gesprekken niet kunt voeren dan weet je dat je niet voldoende kennis hebt en dat je daar wat aan moet doen, nou die mogelijkheid wordt ook wel geboden, ze mogen hier meekijken met een operatie of andere dingen. Soms zeg je ik geef voorlichting over dingen maar ik heb nooit gezien hoe dat gaat. Nou dan is dat geen probleem dan kun je gewoon zeggen tegen zo'n dokter van hee mag ik een keer met je mee, dus nee, in principe vind ik wel dat ik wel kennis van zaken heb. Het scheelt dat we ook zelf assisteren met de ingreep, dus je weet hoe dat soort dingen gaan. Je weet dingen over hechtmaterialen en wondverzorging want dat doe je daar. Dus in die zin kun je mensen of patiënten al heel veel voorlichting geven, kijk afspraken maken is niet spannend, dat kan iedereen. En voorlichting geven voor een OK ja, daar hebben we ook allemaal de mogelijkheid gekregen om mee te kijken en dat soort dingen. Er zijn nog wel wat mensen die graag nog iets ergens mee zouden willen kijken maar die mogen het gewoon zelf aangeven en eigenlijk, dat is ook wel een beetje hier, je bent zelf verantwoordelijk. JE weet zelf wel of je, dat je de juiste kennis kunt verstrekken of niet. Dus en dan hoeft je het ook alleen maar aan te geven en dan is de mogelijkheid er ook echt om om mee te kijken met een OK en de artsen en de assistenten en verpleegkundigen liggen hier allemaal aardig op 1 lijn, het is geen verschil meer zoals het vroeger was met de hiërarchie, dus.

T: Die informatie is er wel en als je die niet hebt kan je die heel makkelijk krijgen

L: ja zeker, dan benader je iemand en dan is het super makkelijk.

T: worden jullie medewerkers hier ook betrokken bij besluitvoering wat Carina bijvoorbeeld maakt als zij besluiten neemt over wat er bijvoorbeeld op de poli gebeurt, worden jullie daarover gevraagd?

L: Ja

T: In wat voor situaties?

L: Nou in eerste instantie wordt er een besluit, het wordt altijd van hogerhand besloten het is niet zo dat ze eerst bij ons komt van zeggen jullie eens hoe en wat, nee echt niet. Ja weet je, er wordt altijd wel gevraagd van he dit en dat is de bedoeling het gaat sowieso gebeuren maar willen jullie eens even meedenken hoe dat voor jullie het beste werkt of wat handig zou zijn. Dus je dat,

T: Jullie hebben dus geen mogelijkheid om besluiten terug te roepen, dat jullie zeggen dit slaat nergens op dat gaan we niet doen

L: Ja maar eigenlijk komt dat helemaal niet voor.

T: Waarom niet, zeg maar?

L: Nee ik kan me niet herinneren dat dat ooit voor is gekomen, nee.

T: maar dus als er een besluit is genomen worden jullie wel meegenomen in hoe het wordt uitgevoerd?

L: Ja zeker, zeker als wij uiteindelijk degene zijn die het uit moeten voeren dan kan iemand van boven het wel verzinnen, maar als die niet op de werkvloer daadwerkelijk aanwezig is dan is dat niet iets wat heel makkelijk gaat meestal, nee. Maar nee echt iets terug, nee dat is nog nooit. Ik heb nog nooit hier iets meegemaakt dat het echt van de zotte was ofzo.

T: Gelukkig maar, dat is maar een goed teken. En je zei net al dat eigenlijk iedereen wel zelfstandig is en zelf keuzes moet maken en kan zeggen ik heb hier bijvoorbeeld geen kennis van en ik wil er wel kennis van hebben. In hoeverre zijn jullie ook zelf verantwoordelijk, nou verantwoordelijk niet maar kunnen jullie autonoom werken, dus zelf keuzes maken en zelf bepalen hoe jullie je werk uitvoeren.

L: nee dat niet altijd. Ja nee, weet je je hebt natuurlijk gewoon dingen die vast zo moeten of die zo horen, dan kan ik wel tegen jou zeggen, nee dat uh. We worden wel vrijgelaten in bijvoorbeeld het meedenken in plannen of ideeën of dat soort dingetjes, maar nee, echt, ja weet je, dat is ook niet echt aan de orde natuurlijk. Nee dingen zijn zo. Ja. Het is niet zo dat je zegt van, nou ja we zitten op het kinderdagverblijf en we gaan knutselen zullen we het 1 of het ander maken dat is gewoon niet zo.

T: Er moet gewoon iets gebeuren

L: Er moet iets gebeuren en daar zijn regels voor en die zijn wettelijk bepaald. Nee dus dat is niet echt



T: maar voor je je wel vrij om je werk op jouw manier uit te voeren

L: Ja, dat zeker

T: verschilt het ook van hoe jij het uitvoert van hoe collega's het uitvoeren.

L: Iedereen heeft natuurlijk wel zijn eigen manier maar dat gaat wel over hele kleine dingetjes, want uiteindelijk moet het allemaal weer bij hetzelfde uitkomen. Kijk of jij het linksom doet of ik rechtsom maar als we bij hetzelfde uitkomen is dat prima, dan zal het mij een beetje zijn hoe jij het doet.

T: Maar daar voel je je wel vrij in om dat te doen

L: Ja, ja zeker

T: en wordt er ook veel feedback gegeven onderling op de werkvloer, elkaar aangesproken

L: Ja dat verschilt, het zijn toch dames he. Dus er gebeurt ook wel veel achter de rug om.

T: Dus er is niet echt sprake van directe feedback

L: ligt er een beetje aan, nee soms wel als er dingen wel goed geregeld zijn maar toch een beetje gelul, ja dat heb je toch wel. Dat is ook een beetje de grootste schreeuwers die klagen zijn ook vaak de mensen die toch ook niet iets willen regelen of iets in gang willen zetten, eigenlijk willen ze zich nergens mee bemoeien en ze willen niks regelen maar als jij het doet is het uiteindelijk toch ook niet goed, een beetje op die manier. Dus dat is altijd een beetje het lastige, maar weet je. In principe zeg maar hele grote besluiten nemen ofzo dat gebeurt hier niet echt. Het gaat allemaal om kleine dingetjes en als daar een keer gedoe of gekibbel over is dan mag dat eigenlijk geen naam hebben.

T: Maar wel feedback op bijvoorbeeld, worden er mensen echt aangesproken als ze dingen verkeerd doen of als jij zelf ziet van hee ik zou het toch anders doen, want ik heb een betere methode?

L: Ja, nee zeker zeker. We hebben toch ook een beetje, ook met onze leidinggevende de afspraak van als er echt iets is dan hoor je het gewoon gelijk. Nee tuurlijk als ik dingen zie waarvan ik denk dat is niet zo handig of je kan het beter zo en zo doen dan tuurlijk hebben we het daar gelijk over. En dat is dan vooral, ingreepjes of dat soort dingen, of verbandmaterialen of hee je kunt beter dit doen want dat is prettiger voor de patiënt of zo iets, want dan is het allemaal ten goede van iets vaak, dus ja nee dat wordt natuurlijk gelijk besproken.

T: Doen collega's dat ook bij jou? Krijg jij ook feedback van je collega's

L: Ja, ja jawel, niet van iedereen denk ik. Maar dat zijn eigenlijk ook de collega's die denk ik niemand feedback geven, die zijn wat meer op de achtergrond ofzo.

T: ja precies ja. Want zou je willen dat dat vaker gebeurde? OF is het goed zo zoals het nu gaat?

L: dat ligt eraan als ik echt iets doe waarvan iemand denkt jeetje dat is raar of dat is niet goed nee natuurlijk wil ik dat horen. Het gaat, we werken hier voor een patiënt, ik bedoel. Nee

T: dat is het duidelijke doel natuurlijk

L: nee precies, de patiënt die staat centraal dus het moet niet ten koste gaan van, nee natuurlijk zou ik het dan graag horen.

T: En in hoeverre hebben jullie vele variatie in je dagelijkse takenpakket? Doe jij heel veel dezelfde dingen of is het veel

L: Nee, het is best wel breed op zich, dat is ook het leuke aan deze poli, vinden wij juist. Wij hebben natuurlijk die poliklinische OK erbij, we hebben de backoffice wat administratieve taken we hebben hier de frontoffice, dus ondersteunen van spreekuur en dat soort dingetje, nou we hebben opname dus operatiegesprekken met de mensen, dus nee het varieert op zich wel aardig, dat hoeft niet te zeggen dat als je, we proberen wel een beetje als je in de backoffice aan de telefoon zit is het vaak prettig om daar een hele dag te zitten, want je hebt toch dingen van 's ochtends die weer terugkomen 's middags, dan is het prettig om dat zelf af te handelen maar hier nee het zou best kunnen dat je ochtend en je middag wisselen van elkaar.

T: En vind je dat ook fijn, is dat prettig om

L: het maakt mij echt niks uit. Nee ik vind het niet erg maar, ik geloof ook echt dat er mensen zijn die het minder prettig vinden, maar het maakt mij persoonlijk niet, nee ik heb er niet geen moeite mee.

T: maar vind je het ook fijner om gevarieerder werk te hebben

L: Ja dat vind ik juist leuk, juist leuk. Het maakt het echt leuker en uitdagend

T: merk je ook dat het team daardoor wat flexibeler is, als er moeilijk gevallen optreden of als er situaties optreden waarbij flexibiliteit geboden is?

L: Ja, dat is zeker het geval. Ik bedoel iedereen kan hier eigenlijk alles. Dus bij ziekte afwezigheid dat soort dingen dat maakt niet uit, dan schuif je poppetje a naar plek b en dat maakt niet uit, je kunt constant rouleren met alles en iedereen. En net zoals vakanties enzovoorts iedereen kan bij ons eigenlijk altijd wat hij aanvraagt krijgen omdat we zo flexibel zijn in het werk en, ja nee daardoor kun je bijvoorbeeld ook, nou soms hebben we in de pauze 2 dingen tegelijk doen en niet omdat je iets niet kunt zeg maar, nee we zijn juist flexibel op dat gebied.

T: zijn er ook wel eens situaties die je nog nooit heb meegemaakt, dus die totaal nieuw zijn? Als je gewoon aan het werk bent. Dus dat er gewoon iets gebeurt waarvan je denkt dit heb ik nog nooit meegemaakt?

L: Ja in de zin van? Ja, hmm.

T: Ja dat kan je waarschijnlijk beter inschatten dan ik, maar dat er situaties optreden het zou kunnen zijn met patiënt agressie, maar dat hoeft natuurlijk helemaal niet zo te zijn maar het kan ook zijn dat je handelingen uitvoert wat totaal nieuw is.

L: Ik denk dat dat een keer per jaar, tuurlijk komt dat voor. Het kan om wat kleinere dingen gaan, of wat grotere dingen. Je moet alles voor een eerste keer meemaken. Dat zal bij mij anders zijn, bijvoorbeeld ik ben 28 in vergelijking met iemand die hier 25 jaar werkt die heeft het meeste wel gezien. Maar ook dat, je bent hier eigenlijk nooit alleen dus er is eigenlijk altijd wel iemand van hee help eens even of denk eens even mee of, dus nee, ja.

T: Maar heb je het gevoel dat je in staat bent om dat soort situaties aan te kunnen en daarmee om te kunnen gaan?

L: Ja dat denk ik wel

T: Ook omdat je dus collega's hebt of zou je het lastiger vinden als je collega's er niet bij waren bijvoorbeeld?

L: Dat ligt er een beetje aan wat voor situatie het gaat. Kijk weet je als het iets administratiefs of computertechisch is ja weet je dan kan ik het wel laten liggen dan overleg ik het morgen wel met iemand als ik dan alleen ben. Het kan zijn dat je dan wel eens alleen zit maar dat maakt me niet zoveel uit, maar met patiëntenzorg is het eigenlijk je bent nooit ergens alleen. Misschien wel even in een ruimte, maar niet op een afdeling of op een ding dus weet je ik denk toch ook wel dat het geruststellend is dat je altijd terug kunt vallen op iemand. Dus nee ik maak me daar niet zo..

T: niet zo'n zorgen over

L: Nee, maar goed moet ik me dan zorgen maken over iets wat misschien nog komen gaat? Daar krijg je een ellendig leven van

T: Nee dat is zeker waar, maar ik bedoel je bent dus ook niet bang voor nieuwe situaties?

L: Nee

T: Sta je open voor veranderingen in je dagelijkse werkzaamheden? Zoals nu bijvoorbeeld met de poli in Apeldoorn, maar stel je voor dat er andere dingen gaan veranderen sta je daar open voor of ben je daar sceptisch over?

L: Ik sta op zich wel open voor verandering, ligt er misschien ook wel aan of samen. Kijk ik woon tussen beide ziekenhuizen in dus wat dat betreft ben ik het meest gunstig gesteld van alle medewerkers hier, de rest woont hier in het achter gebied dus voor samenwerking maakt dat voor hun nog wat lastiger, ik maak me daar niet zo zorgen over want nee je blijft gewoon je eigen dingetjes doen. Misschien een keer bij calamiteiten daar sta ik ook voor open dat maakt mij niet uit, als ze hier, dat is waar ze uiteindelijk een beetje naartoe willen dat ze op beide locaties een beetje hetzelfde gaat werken ja weet je dan maakt het natuurlijk niet uit of ik daar een keer moet zitten of dat soort dingen. Ik maak me niet zo zorgen over veranderingen het enige wat ik wel vind en wat ik nadelig vind is dat we soms toch wel wat later te horen krijgen van dingen die al wat langer bekend waren. Maar dat spreken we ook rustig uit naar dokters en hogerhand van hee het gaat ook over ons.

T: Maar zoals, heb je daar een voorbeeld van:

L: Nee bijvoorbeeld dat plannen gemaakt gaan worden voor samenwerking en dat het eigenlijk ook over ons gaat en dat we het pas horen als het plan

T: al in werking is getreden

L: Ja, en nu mogen we ons daar gelukkig nog wel mee bemoeien en dingen van zeggen, maar soms is het fijn als je het eerder had gehoord want het zorgt toch wel een beetje voor onrust bij sommige mensen. Maar of ik me er nou echt zorgen om maak, nee. Ik denk dat je je pas druk kunt maken op de momenten dat je daadwerkelijk ziet dat iets niet werkt of niet gaat. En als je het niet geprobeerd hebt dan weet je het ook niet.

T: Denk je dat je goed in staat bent om zo'n veranderende situatie zoals nu maar ook gewoon in je dagelijkse werkzaamheden, denk je dat je genoeg kennis in huis hebt om daarmee om te gaan, mocht die hele werkwijze veranderen?

L: Ik denk ik wel, maar

T: Denk je dat het team dat ook heeft?

L: niet iedereen

T: Wat zou er voor nodig zijn om dat te versterken? Om dat beter te maken?

L: Ik denk niet zozeer dat je dat bij iedereen, het ligt ook een beetje aan persoonlijkheid, hoe ziet iemand in elkaar, is het een chaoot, is het iemand die heel gestructureerd is, staat iemand ervoor open. Dus ik denk dat dat het in persoonlijkheid ook wel een beetje zit.

T: Maar voor jou, jij staat er wel voor open, ik denk dat dat ook een hele belangrijke aanname is dat mensen ook wel open moeten staan voor die veranderingen. Wat zou jij nodig hebben om beter om te kunnen gaan met verandering? Heb je daar enig idee van?

L: Duidelijkheid. Dat vooral. Gewoon op tijd ingelicht worden, duidelijke verhalen hee dit is wat we gaan doen. Dat soort dingen, niet achteraf zo'n half vaak verhaaltje van dit hebben we besproken, nee. Gewoon duidelijkheid en op tijd informatie krijgen zodat je ook eventueel voor zou kunnen bereiden op dingen. Dat vind ik wel belangrijk.

T: niet per se iets met kennis, want dat heb je wel denk je?

L: Ik denk voor wat ik nu doe dat ik de meeste kennis wel, je bent iedere dag leer je hier weer. Het is niet zo dat ik hier alle kennis, nee en dat ik alle kennis en ervaring in pacht heb. Dat is helemaal niet waar, maar ik denk ook pas als je met sommige dingen gaat werken bijvoorbeeld die je nog niet kent dat je dan pas merkt hee die kennis mis ik of hier weet ik eigenlijk niet genoeg van. Dus dat is, ja ik denk ook dat je dat gaandeweg een beetje leert of ziet. Zeg maar. En als je dan zelf zo wijs bent om aan te geven van hee jongens ik ga dit nu doen, ik sta er helemaal voor open maar ik merk toch dat er een beetje kennis ontbreekt, dan denk ik dat je daarmee het verst komt. Door het gewoon aan te geven en daarover eerlijk te zijn. En ik denk dat dat het meeste zekerheid, of zelfzekerheid geeft.

T: Dan als laatste vraag: Neem jij zelf ook initiatief om bepaalde processen te veranderen als je denkt dat iets beter kan?

L: ja zeker, maak je daar maar geen zorgen over, haha.

T: nee goed, maar hoe dan bijvoorbeeld?

L: nou ik kan er heel slecht tegen als dingen niet goed of niet gestructureerd lopen, ik ben een beetje autistisch, dat ben ik niet, maar ik kan slecht tegen rommel en iets wat niet overzichtelijk is. Daar krijg ik echt jeukhands van, dus nee ik neem zeker initiatief als ik bijvoorbeeld zie he, wij hebben hier patiënten die gaan een heel traject in maar dat hele traject is voor de helft duidelijk en dan zijn ze weer even uit het zicht en in het zicht maar wij hebben daar bijvoorbeeld bepaalde lijsten voor die hebben we dan ontwikkeld om te zorgen dat we die patiënten niet uit het oog verliezen en dat soort dingen. Ja weet je dan neem ik wel initiatief om zo'n traject duidelijk en goed op te starten en niet gewoon over kladbrieftjes en dat soort dingen, nee wat dat betreft ben ik wel chef formuleertjes maken en mappen maken en gestructureerd werken. Als ik zie dat het me niet zint of dat het niet werkt dan maak ik het ook gelijk en dan denk ik hop dat gaan we even doen.

T: Mooi, nou dankjewel ik heb denk ik heel veel dingen gehoord die ik zelf kan koppelen, dus dat is heel fijn. Dank u voor uw tijd.

Interview medewerker 1.3 (respondent 7)

T: Nou nogmaals bedankt dat je mee wil werken met dit onderzoek. Vanuit Gelre Ziekenhuizen ben ik bezig met een onderzoek naar adaptief vermogen. Adaptief vermogens is eigenlijk gewoon het aanpassingsvermogen van medewerkers aan nieuwe situaties. En dat doe ik in verband met mijn onderzoek scriptie vanuit de universiteit vanuit mijn mastertraject. Ja en het is nu omdat Gelre Ziekenhuizen is bezig met een nieuwe strategie tot en met 2025, heeft u daar al van gehoord ?

T: Ja  
T: Nou daarin werd adaptief vermogen als een sleutelwoord gezien en adaptief vermogen is eigenlijk gewoon het aanpassingsvermogen dus. En ik heb dat zelf opgehangen aan een paar theoretische concepten voor mijn scriptie en dat gaat over de organisatie als geheel, de sociale relaties binnen het team, hoe het werk georganiseerd is en hoe taken worden uitgevoerd in het dagelijks werk en dat dan weer gekoppeld aan veranderende situaties. Voor de rest is dat niet zo interessant ik zal gewoon veel vragen stellen het is vooral de bedoeling dat jij veel aan het woord bent en ik niet, dat is voor mij wat lastiger maar we gaan het meemaken. Zou jij jezelf eerst willen introduceren, wat je doet, hoelang je hier werkt wie je bent et cetera.

D: Ik ben Daphne Oldenhof en officieel is de functie van mij operationeel assistente dus een soort Pip van de poli, team orthopedie kaakchirurgie en revalidatieartsen. We werken in een team van 11 assistentes waar ik dus ook gewoon mijn werkzaamheden gewoon meedoe zeg maar en daarnaast wat extra taken heb, in het team. Ik werk hier in het ziekenhuis 18 jaar, dus

T: Dat is wel lang

D: best wel lang ja, en het is nog steeds goed

T: Ook de verandering van 9 jaar geleden dus meegemaakt

D: Ja, ja de verhuizing van de oude locatie naar het nieuwe ziekenhuis, dat was heel wat en ook veel veranderingen, in ieder geval de locatie maar ook dat we als teams zijn gaan samenwerken, want in eerste instantie werkte ik alleen voor de orthopedie daar is nu een stukje kaakchirurgie en revalidatie bij gekomen dus het team is een stukje groter geworden. Ja dus dat is, al veel veranderingen meegemaakt. Ja

T: haha dat is goed, ik ga ook vragen naar voorbeelden van veranderingen soms, dus misschien dat u daar of juist situaties van een aantal jaar geleden of juist van vandaag, dat zou ook kunnen. Nou allereerst even over de organisatie als geheel. Ik weet niet, ben je veel van functie geswitcht in die 18 jaar?

D: Nee

T: zijn die mogelijkheden wel aangeboden door het ziekenhuis, dat je weet?

D: Nou, ja ik weet het eigenlijk niet. Nee weet ik niet. Het is meer

T: Ook geen behoefte aan gehad misschien

D: Nee, nee want eigenlijk ben je gewoon doktersassistente dus dan heb je niet, ja je zit daar gewoon op de polikliniek en daar heb ik eigenlijk vanaf het begin af aan, ik ben via stage hierin komen rollen, dus ja is altijd goed bevallen dus ook geen behoefte aan gehad zeg maar, nee. Het enigste wat ik heb gehad in al die jaren is in 2013, dat is nu ruim 5 jaar geleden ben ik de functie operationeel assistente gaan doen, dus dat je iets meer verantwoordelijkheden krijgt, ja.

T: En in de tijden van verandering, bijvoorbeeld 9 jaar geleden maar misschien ook nu, is er heel veel ondersteuning vanuit de organisatie als geheel, dus niet team of leidinggevenden maar echt de organisatie kant, heb je dat gemerkt?

D: Nee, ja niet echt. Ja je krijgt natuurlijk de informatie wat je moet weten en wat je moet doen, en voor de rest komt het natuurlijk gewoon vanuit de leidinggevende die dan komt vertellen wat gaat er veranderen en hoe gaan we dat aanpakken.

T: Dus dat is vooral je contact met de organisatie die erboven staat heb je niet heel veel contact mee

D: nee nee eigenlijk niet nee

T: Zou je dat meer willen zien? Of heb je daar ook geen behoefte aan?

D: Uhm, ja dat is een goeie vraag. Daar sta je eigenlijk nooit zo bij stil, het loopt zoals het loopt en je doet gewoon je werk en ja het gaat gewoon goed en je hoort via Carina, de leidinggevende zeg maar

alles wat je moet weten en we hebben 1 keer in de drie maanden een team overleg ds het gaat eigenlijk allemaal via haar en dan komt het bij ons op de poli terecht. En dat is prima zo eigenlijk, zoals het loopt het loopt ook. Ik denk dat het wel fijn is voor ons allemaal om gewoon 1 persoon daar ook als contactpersoon voor te hebben, dus dat je weet ook waar je terecht kan als je wel vragen hebt om wat te willen.

T: Een duidelijk centraal punt?

D: Ja, absoluut

T: Ja dan laten we dat voor nu maar achter, dat is prima. In de tijden van verandering, dus dat kan dus elk moment zijn, 9 jaar geleden en nu, hoe gaat het team waarin je werkt om met die veranderingen? Hoe liep dat, was er veel weerstand, was er juist omarming?

D: Nou ik denk in het begin wel even weerstand omdat het voor iedereen nieuw was en we zijn al druk met een poli dan moeten we er nog 2 poli's bij gaan doen, waar je helemaal niets van weet. Dus we moesten bij elkaar gaan inwerken, nou als je dan al 10 jaar in een ziekenhuis en je moet je dan nog op andere poli inwerken dan is dat altijd even gek. Maar als het eenmaal dan loopt en ja toen ging het eigenlijk best goed. We hadden al wel leuke collega's, het is ook afwachten waar je dan terecht komt, maar bij ons liep het allemaal zo goed dat de samenwerking met collega's gewoon prima waren en we waren allemaal bij elkaar ingewerkt en op een gegeven moment zijn we gewoon verhuist hier naartoe en toen was het samenwerken. Dus ja het was wel even wennen in het begin vooral.

T: Maar beviel dat wel, of was dat eerst echt lastig?

D: In het begin is het natuurlijk lastig, daarom hadden we natuurlijk ook die inwerkperiode bij elkaar dat je voordat je echt gaat samenwerken dat je al een klein beetje weet wat zijn andere poli's, wat doen we? Ja en in de loop der jaren is dat alleen maar meer geworden eigenlijk dat je het gewoon gaat doen, en het is ook vooral dat we elkaar veel geholpen hebben, kijk als het werk natuurlijk veel wordt, dan help je je collega's van de kaakchirurgie en van de revalidatie natuurlijk meer, en andersom natuurlijk ook. Dus, dat ja

T: EN nu is het heel normaal geworden dat jullie samenwerken?

D: Ja, eigenlijk wel, we weten al niet eens meer anders. Ja en weet je het is gewoon je ik denk in het begin wel even lastig geweest, maar ja, op een gegeven moment het is gewoon zo je moet het ermee doen en ja het liep bij ons eigenlijk ook allemaal wel goed.

T: Dat is positief in ieder geval, dat draagt er ook el aan bij. En hoe is de sfeer op de werkvloer hier

D: Ja goed, bij ons hier in deze gang en bij ons in het team is het eigenlijk goed. Allemaal leuke collega's en iedereen kan goed met elkaar overweg, we helpen elkaar ook want het is best wel een wisselend team, we wisselen hier met een team van wat oudere dames en wat jongere, dus je helpt elkaar ook, want de ouderen zijn niet zo goed met de computers, de jongeren wel en dat loopt eigenlijk ook allemaal wel en de ouderen hebben wat meer ervaring dus die helpen de jongeren daarbij.

T: En hoe gaat dat helpen dan precies in zijn werk, op wat voor manier

D: Het ondersteunen tijdens je werkzaamheden eigenlijk, dus je werkt altijd in een team dus in de backoffice of in de frontoffice, je bent eigenlijk nooit alleen dat helpt elkaar ook wel heel erg als er vragen zijn, dan vraag je gewoon even als je het niet weet een collega vraagt van wil je me even helpen dan doe je het samen even, ja.

T: Dus er is ook wel een open sfeer waarin er hulp gevraagd kan worden

D: Ja, absoluut, ja!

T: En wordt er ook wel eens ongevraagd feedback gegeven?

D: Ja, ja

T: Op wat voor manier gebeurt dat dan?

D: Ja, bijvoorbeeld bij wat dingetjes waar je dan ziet van collega's die misschien niet goed gaan zeg maar dat je dat dan wel die je daar ook wel op aan kan spreken. Dus dat je dat aangeeft van wat dan niet goed is en ook hoe je het dan wel zou moeten doen. Dus

T: En wat voor uitwerkingen heeft dat?

D: Goed, ja, wij zijn allemaal natuurlijk wel zo'n team dat we ook dingen van elkaar aannemen, ook als iets niet goed gaat. Want je wilt elkaar eigenlijk alleen maar helpen, daar gaat het om. Ja dat neemt iedereen ook aan. Je kunt elkaar erop aanspreken zeg maar, ja.

T: Krijg jij ook wel eens feedback van collega's op zo'n manier?

D: Jawel, ja.

T: Sta je daar ook voor open of is het soms dat je denkt

D: Nou jawel ik sta er wel voor open, het is soms wel lastig, maar nee in principe sta ik er gewoon voor open. Kijk als ik iets niet goed doe dan hoor ik dat graag en dan ook van diegene zelf. Niet via via, niet achter mijn rug om.

T: Maar wat maakt het, ja je zei soms is het ook wel lastig, wat maakt het lastig?

D: Nou omdat je soms toch best wel lastig vind om, feedback krijgen of geven?

T: Krijgen

D: Nou omdat je toch wel al heel lang hier werkt en dan niet altijd, ja van collega's die dan wat minder lang werken, dat je denkt van ja wie werkt hier dan langer. Dat vind ik dan zelf persoonlijk, wie werkt er dan langer, ik weet volgens mij zelf wel hoe het dan zit, maar goed, ja.

T: ben je dan ook wel bereid om je werkwijze te veranderen?

D: Jawel, als het echt voor de poli zeg maar, voor de patiënten goed is dan ben ik best bereid om dat te veranderen, als er dingen sneller kunnen anders kunnen, tuurlijk. Kijk ik snap ook best wel dat misschien zie je hier al mensen die hier heel lang werken zoals ik bijvoorbeeld dat een wat jongere, latere bij komers toch wel een nieuwe frisse blik hebben van goh kun je dat niet anders doen of op een andere manier, dan sta ik er wel voor open dan vind ik dat prima.

T: Het moet dus wel beter worden voor de patiënt?

D: Ja, je doet het natuurlijk allemaal voor de patiënt, ja.

T: Dus die veranderbereidheid is er als er een doel achter zit als ik het zo mag vertellen.

D: Ja, ja

T: als ik het niet goed heb mag je me ook verbeteren hoor. Is er ook binnen het team een duidelijke visie op veranderingen, want nu bijvoorbeeld wordt er veel samengewerkt met Apeldoorn, tenminste dat zit eraan te komen, is er ook een duidelijke visie hoe dat moet? Of een duidelijke lijn?

D: Uhm, ja ik weet dat ze natuurlijk allemaal moeten samenwerken maar hoe dat er precies uit moet komen te gaan zien is voor ons natuurlijk ook weer allemaal, nog niet helemaal bekend. Deels gaat het dan om orthopedie, kaakchirurg, revalidatie nou revalidatie die werken al samen, want die komen vanuit Klingendaal. Die werken al samen en dat gaat eigenlijk prima en voor de kaak (...) ja het is allemaal vrij onbekend wat er nou precies gaat gebeuren natuurlijk. Ik ben wel laatst een keer in Apeldoorn geweest om even te kijken en even wat dingetjes te doen omdat zij ook wel vraag hadden, zij werken wel op een hele andere manier als wij hier in Zutphen, dus zij zijn ook wel een keer hier in Zutphen komen kijken van hoe doen jullie het heir eigenlijk om wat meer tot elkaar te komen omdat we straks wel moeten gaan samenwerken

T: zij komen ook echt op de werkvloer kijken hoe jullie het anders doen?

D: ja maandag 2 weken geleden heb ik 2 collega's uit Apeldoorn op bezoek gehad om gewoon eens te kijken van hoe wij hier werken en hoe we dat hier doen. Kijk er zit natuurlijk wel een verschil dat wij hier verschillende specialismen werken en in Apeldoorn niet maar buiten dat kwamen ze gewoon een kijken van hoe doen jullie dat hier

T: Wat voor uitwerking heeft dat? Zorgde dat voor andere gesprekken?

D: Ja, ja, zij zagen het natuurlijk op een hele andere manier van werken van wat ze zelf doen en dan zijn ze nu aan het kijken in Apeldoorn van hoe kunnen we dat gaan doen in Apeldoorn en je leert elkaar ook al een beetje kennen alvast.

T: En heb je dan ook dingen zelf opgepakt uit Apeldoorn, die want daar werken ze natuurlijk weer anders dan hier. Zijn er dan ook dingen die je daarvan meeneemt die je dan denkt ow dat zouden we hier ook wel eens kunnen doen?

D: Hmm nee, daar hebben we het niet zo uitgebreid over gehad, het was meer andersom. Van hoe wij hier werken hoe ze dat dan naar Apeldoorn kunnen gaan veranderen. Ja we hebben natuurlijk

wel een aantal dingen gehoord vanuit Apeldoorn waarvan ik denk dat ik denk dat wil ik hier absoluut niet hebben, dan werken wij toch wel een stukje anders of beter dan in Apeldoorn dus dan denk ik dat gaan we hier niet veranderen. Zoals het nu gaat gaat het prima, dus nee ik heb zelf nog niet echt veel dingen eruit gehaald wat wij hier zouden kunnen doen. Ik denk dat wij hen meer kunnen helpen.

T: Maar goed dat is ook prima natuurlijk. Als we dan kijken naar veranderingen, zijn er veel ding of werkwijzen die hier veranderen? Niet per se in samenwerking met Apeldoorn maar echt hier in het ziekenhuis of is het allemaal een beetje stabiel de afgelopen jaren?

D: Ik denk dat de laatste jaren toch wel vrij stabiel is geweest, de grootste verandering was natuurlijk 9 jaar geleden toen we verhuist zijn en in de loop van jaren, ja goed er veranderen wel eens een paar kleine dingetjes, maar niet echt grote veranderingen.

T: En hoe staat het met jullie kennis, want nou er zijn dus niet hele grote veranderingen maar er zullen toch nieuwe situaties zich soms voordoen op de werkvloer, is daar genoeg scholing over, is er genoeg kennis in huis om dat aan te kunnen?

D: Dat denk ik wel, ja. Kijk als er dingetjes, we hebben natuurlijk onze scholingen jaarlijks, in bepaalde dingen zeg maar. Ja en als er nieuwe dingetjes komen dan worden we daar ook in getraind of geschoold, dus dat, ja.

T: Is er ook genoeg informatie, want je zegt net ik weet niet hoe we gaan samenwerken met Apeldoorn, dus daar is weinig informatie over, maar beschikken jullie wel gewoon überhaupt over genoeg informatie vanuit je leidinggevende of vanuit

D: Ja alle informatie die er is krijgen we of lezen we op intranet, of dat krijgen we natuurlijk via onze leidinggevende te horen, alle belangrijke dingen worden, mag ik aannemen door haar verteld.

T: Heb je zelf het gevoel dat je over alle informatie beschikt die je nodig hebt

D: Ja, ja dat denk ik wel ja.

T: Mooi. Dat is in ieder geval goed he. En als, want het gaat natuurlijk vooral vanuit de leidinggevende, dat is logisch, ook alle besluitvoering gaat denk ik via haar of via hoger.

D: Ja, kijk en als er natuurlijk dingen veranderd zijn of gaan veranderen dan zullen we dat ook via haar horen, want volgens mij is het nog niet allemaal bekend hoe het allemaal precies gaat met Apeldoorn en zodra er meer informatie over komt zullen wij dat te horen krijgen.

T: Worden jullie ook meegenomen in die besluitvoering? Als medewerkers, of als team?

D: Nee, nee volgens mij niet. Dat zijn van die dingen die veranderen en daar worden wij van op de hoogte gebracht maar of wij dan ook echt, nee. Dat gaat natuurlijk, ja Carina zal daar natuurlijk wel in meegenomen worden, maar wij op de poli als medewerkers?

T: Niet echt

D: Nee

T: En als het gaat over besluitvoering in jullie dagelijkse werkzaamheden, dus dat hoeft niet te maken te hebben met Apeldoorn, worden jullie dan wel gevraagd naar meningen of daarbij betrokken? Of zou je dat meer willen zien, dat kan ook?

D: Dat vind ik wel lastig want, ja. Kijk we hebben natuurlijk gewoon ons werk wat wij doen, maar daar heb je het niet zozeer over, je hebt gewoon dingen die wij moeten doen die doen wij zoals wij dat moeten doen, dat is in opdracht van onze specialisten, maar het gaat natuurlijk meer om het ziekenhuis.

T: Ja, of dingen die Carina dan beslist of die anders moeten

D: Ja maar dat zijn vaak dingen van hogerhand wat zij opgelegd krijgt. Hoe een poli werkt, kijk hoe wij de patiënt zien dat is natuurlijk weer ons pakkie aan. Dan doen we onze eigen dingen, of hoe de orthopeden of hoe kaakchirurgen het willen hebben dus daar heeft zij niet zoveel over te zeggen. Als zij willen zeggen ik wil een patiënt zien, dan regelen wij dat daar gaat Carina dan niet over. Met dingen die in het ziekenhuis natuurlijk gebeuren dat gaat natuurlijk allemaal van hogerhand. Dan krijgen wij via Carina te horen dus hebben wij daar niet zoveel inspraak over, dat wordt ons dan vaak gewoon meegedeeld.

T: maar als het echt gaat over jullie specifieke werkwijze, hoe jullie je werk uitvoeren hebben jullie dan wel een stem?

D: Ja, ja

T: En hoe uit zich dat? Hoe kunnen jullie die laten horen, gaat dat via Carina

D: Nou ja eigenlijk zijn wij daar gewoon heel vrij in, want wij doen gewoon ons werk zoals wij dat moeten doen. Kijk er zijn gewoon bepaalde regels dat we bereikbaar moeten zijn en dat soort dingen, dat moet je gewoon aan houden. Maar de werkzaamheden die wij daarbij doen daar zijn we gewoon, daarbij doen we wat we moeten doen en dat is vaak gewoon met de specialisten afgesproken natuurlijk.

T: dus jullie zijn wel een beetje autonoom om dat in te vullen

D: Ja, ja

T: zorgt dat ook dat er veel onderlinge verschillen zijn in werkwijze. Of valt dat wel mee?

D: Het verschilt nog wel eens per persoon, maar in grote lijnen zal het natuurlijk hetzelfde zijn. Of we het nou linksom of rechtsom doet dat maakt niet veel uit, als je maar op het goede punt uit komt.

T: En wordt er dus ook door een collega feedback is er zeker, maar wordt er ook gewezen op je doet het rechtsom maar mijn manier is misschien wel efficiënter, wordt dat wel eens gezegd?

D: Ja, als we dat zien dan is het wel van oh doe je het zo, kun je het dan niet anders doen dan wordt het wel eens aangegeven. Je hebt niet altijd tijd om op elkaar te letten, maar als je het soms eens ziet dan, dan zeggen we dat wel tegen elkaar. Ja zeker. En je merkt het ook vaak met stagiaires want die hebben wel eens een nieuwe frisse blik, dan ontdekken ze weer eens wat van nieuwe dingen in de computer, en dan is het oh het kan ook op een andere manier. Dus dat horen we graag van elkaar. Als ik zie dat een college heel omslachtig een bepaalde afspraak gaat maken dan ga ik dat wel zeggen, van dit kan wel 10 keer sneller.

T: Dat snap ik, dat is ook wel goed dat dat kan dus blijkbaar

D: Ja wij kunnen elkaar overal wel op aanspreken, doordat wij gewoon goed met elkaar kunnen samenwerken en de sfeer gewoon goed is en alles wel van elkaar aannemen dan kan dat goed, ja. Volgens mij is dat wel eens anders, op andere poli's, maar goed dat weet ik ook niet precies.

T: En in je dagelijkse werkzaamheden, is er veel variatie in wat je moet doen op een dag?

D: Ja, nou ja op een dag, nou ik bekijk het meer op een week. Ja, want we hebben sowieso natuurlijk al de basis is de backoffice en de frontoffice je zit een dag aan de back dan zit je een dag aan de telefoon met administratieve werkzaamheden of je zit andere dagen aan de front en dan heb je je dienst met de patiënten, dus dat zijn sowieso al 2 verschillende dagen en daarnaast hebben we ook nog verschillende andere werkzaamheden er zijn natuurlijk ook dames die op de OK, die de OK doen, dan zit je alweer een dag met ingrepen ben je dan bezig, we hebben ondersteuning van de orthopedie dus wat dat betreft vind ik wel dat wij heel afwisselend werken. En dat wordt per week ook gewoon afgewisseld.

T: Zorgt het ook voor meer flexibiliteit?

D: Ja, want het is heel fijn dat iedereen ten minste gewoon iedereen kan sowieso front en back, en daarnaast zijn er een aantal voor wat specifieke dingen ingewerkt maar dat zorgt wel dat je heel flexibel bent want als er een keer iemand ziek is dan kun je schuiven zodat we geen probleem hebben.

T: Dus er ontstaan bijna geen problemen, of nou ja er ontstaan bijna geen problemen?

D: Nee, we zijn allemaal zo flexibel dat iedereen elkaar kan overnemen als het nodig is.

T: Zijn er ook situaties, bijvoorbeeld 9 jaar geleden was het een hele grote verandering, dat alles nieuw werd. Zijn er nu nog situaties die niet vaak voorkomen of nieuw zijn waarin die flexibiliteit van pas komt? Dat jij weet?

D: Nee, eigenlijk niet dat ik zo weet. Want volgens mij zijn wij al het meest flexibele, dat we voor 3 poli's kunnen werken en al verschillende werkplekken hebt. Dus, ja volgens mij kun je haast niet flexibeler zijn zoals wij het doen. En we hebben natuurlijk een aantal fulltimers en een aantal parttimers en daarmee kun je natuurlijk ook nog eens heel veel schuiven want niet alle parttimers hebben natuurlijk vaste dames en daarmee kun je een heleboel. Maar verder



T: zorgt dat ervoor dat nieuwe situaties makkelijk opgepakt worden

D: Ja dat denk ik wel, ja.

T: heb je daar een voorbeeld van, misschien? Kan ook van 9 jaar geleden zijn hoor, dat voorbeeld

D: haha, ja ik zit even te denken. Niet dat ik zo een twee drie kan bedenken.

T: Maar om het in andere woorden te zeggen, het is wel prettig om te weten dat jullie heel flexibel zijn dat mocht het nodig zijn dat er veranderingen gedaan kunnen worden?

D: Ja, ik denk niet dat dat zo'n probleem zal zijn.

T: Heb je zelf het gevoeld dat je in staat bent om veranderingen aan te kunnen, zoals nu met Apeldoorn maar ook met andere werkzaamheden? Heb je het gevoel dat je beschikt over adaptief vermogen

D: Ja dat denk ik wel, volgens mij zijn wij heel wat gewend hier met grote veranderingen. Als we er goed op voorbereid worden en ingewerkt worden waar nodig met scholing dan zal dat geen probleem zijn, nee

T: Ben je dus ook bereid om te veranderen

D: Jawel, ik vind het wel weer leuk als er veranderingen zijn of weer wat nieuws komt, dat vind ik geen probleem.

T: Is dat sfeertje er ook in het team, dat iedereen daar open voor staat

D: Ja, volgens mij, dat idee heb ik wel ja. We zijn allemaal wel flexibel, wel ja dat denk ik wel.

T: Ook allemaal in staat om?

D: Nou ja dat is misschien een tweede vraag, dat zal misschien bij sommigen wel wat lastiger zijn want ik merk wel dat als mensen, niet omdat ze ouder zijn, maar dan toch wat minder snel dingen oppakken.

T: Waar komt dat door?

D: Misschien wel een stukje leeftijd, dat ze daardoor wat minder snel dingen, veranderingen kunnen overzien. Je hebt, we hebben eigenlijk al een vrij uitgebreid takenpakket. Voor sommigen zal dat misschien best lastig zijn als daar nog meer bijkomt.

T: Dat is logisch, wat is er nodig om dat te versterken, of om dat beter te maken? Of kan dat niet, dat is misschien een tweede optie, maar. Eerst op jezelf, wat zou jij nodig hebben om het nog beter te krijgen dat je in staat bent om heel makkelijk mee te bewegen met veranderingen?

D: Wat ik dan nodig heb, ja. Ja niet dat ik zo heel veel nodig zou hebben, het is gewoon belangrijk dat je wel goed in begeleid wordt. En in veranderingen scholing krijgt waar nodig is, ik denk dat dat wel belangrijk is.

T: En voor de mensen die misschien wat minder over adaptief vermogen beschikken om het zo te parafaseren, wat denk jij dat die mensen nodig hebben of wat merk jij op de werkvloer dat die mensen nodig hebben?

D: Nou misschien toch ook wel meer begeleiding denk ik. Dat ze gewoon wel, misschien wel door ons of door iemand anders gewoon meer begeleid zullen moeten worden bijvoorbeeld het inwerken dat soort dingen.

T: Is het dan alleen inwerken dan, of op welke wijze uit die begeleiding zich?

D: Ligt er natuurlijk een beetje aan wat voor veranderingen een beetje zijn, dat is een beetje lastig. Maar ja als het een nieuwe taak zoals jij het noemde dat je daar een stukje scholing en begeleiding bij nodig hebt.

T: Oke, en speelt de organisatie daar nog een belangrijke rol in? Wat zou de organisatie kunnen bieden om dat makkelijker te maken, de organisatie Gelre als geheel?

D: Uhm, ja ik denk dat de communicatie gewoon heel belangrijk is, dat dingen goed gecommuniceerd worden wat er gaat gebeuren en veranderen. En misschien vanuit het leerhuis wat begeleiding.

T: Ja en de leidinggevende, wat voor rol speelt die hierin dan? Want dat is natuurlijk jullie directe aanspreekpunt, het centrale aanspreekpunt ook naar hoger op, wat voor rol kan zij hierin spelen?

D: Steun, haha. Ja dat vind ik wel lastig.

T: Nee, maar steun is een hele interessante natuurlijk, maar wat zou u dan graag willen zien?

D: Ja ik denk ook wel een stukje misschien betrokkenheid, ook wel laten zien dat zij er is en dat als er wat is dat we bij haar terecht kunnen. Ja dat kunnen we eigenlijk wel, ze staat altijd voor ons klaar, maar misschien van wat vaker op de werkvloer laten zien bij ons.

T: Is dat nu nog niet genoeg?

D: Ja, de ene keer meer als de andere keer natuurlijk, ligt ook aan de situatie, zeker als er dingen zijn dan staat ze voor ons klaar dat weet ik zeker. Dus dat vind ik wel lastig.

T: En kunnen jullie zelf ook initiatief nemen om veranderingen te bewerkstelligen? Is daar mogelijkheid toe, of wordt dat gedaan?

D: Als wij dingen veranderd willen zien? Ja dan geloof ik wel dat wij bij Carina, en wat kan zal zij ons daarbij helpen.

T: Daar staat ze voor open?

D: Daar staat ze zeker voor open ja hoor.

T: En wat is het belangrijkste voor jullie om om te gaan met veranderingen?

D: Hoe bedoel je dat?

T: Nou voor jullie als team, welke eigenschappen vind jij voor jezelf heel belangrijk dat je, mocht er een nieuwe situatie optreden, dat je daarmee om kan gaan?

D: Welke eigenschappen?

T: Ja hoeft niet persoonlijke eigenschappen te zijn maar het kan ook, wat denk jij dat er nodig is voor jezelf? En niet dat, dan kan het zijn in werkwijze of dat je heel flexibel bent maar dat kan ook zijn vanuit de organisatie in begeleiding, informatie et cetera.

D: Ik denk dat communicatie gewoon heel belangrijk is vanuit de organisatie, dat we weten waar we aan toe zijn en wat er gaat veranderen. En daarnaast denk ik dat we samen gewoon flexibel moeten zijn en elkaar ook moeten ondersteunen en begeleiden, ik denk dat dat belangrijk is.

T: Dus en hoe uit die flexibiliteit zich? Dat je alles in huis hebt, of alle kennis en kunde in huis hebt of meer dat je multi-inzetbaar bent?

D: Nou misschien wel allebei, dus het is belangrijk dat we allemaal inzetbaar zijn, dat we daar gewoon heel flexibel in zijn, maar ook de kennis is natuurlijk heel belangrijk, de ene weet soms wat meer dan een ander en zo help je elkaar natuurlijk, op die manier kan je een poli draaiende houden, ja. Ik weet wat meer van de orthopedie en er zijn wat kaakdames en zo help je elkaar natuurlijk met de kennis die je hebt. En ook vragen, je moet gewoon je collega's ook vragen als er iets is of als je vragen hebt en iets niet weet, dat moet je natuurlijk ook toegeven.

T: Dus die open sfeer is daarin heel belangrijk.

D: Ja, ja

T: Oke dankjewel ik heb heel veel dingen gehoord die ik kan koppelen, dus dat is mooi! Nogmaals bedankt en werkse voor vandaag, misschien horen jullie hier nog wat over.

D: Ja komt goed! Ik hoop dat je er iets aan hebt gehad.

T: Ja dat zeker wel.

Interview medewerker 2.1 (respondent 3)

T: Goed, fijn dat je mee wilt werken. Ik loop hier stage op e HR afdeling van het ziekenhuis en ik weet niet of je al gehoord hebt van de HR strategie 2025

M: wel van gehoord maar niet inhoudelijk

T: Precies, nee dat is op zich niet heel erg maar wat ze daarin stellen is dat er heel wat veranderingen op komst zijn, ook in de ziekenhuis wereld als geheel en eigenlijk is waar ik onderzoek naar doe is of medewerkers bereid zijn en de mogelijkheid hebben om te veranderen, of ze dat zelf ook ervaren. Dat doe ik in combinatie met mijn studie, ik doe strategisch HRM op de universiteit van Utrecht en in mijn master doe ik ook onderzoek naar adaptief vermogen. Dat is dus die veranderbereidheid van medewerkers. Vandaar dat ik ook interviews doe binnen het ziekenhuis omdat hier veranderprocessen bezig zijn, dus een hele interessante doelgroep. En ik zal u een aantal vragen stellen over veranderingen, dus als u voorbeelden aan kan dragen of als je voorbeelden kan aandragen van verandering in het werk zou dat heel mooi meegenomen zijn. Als ik het heb over adaptief vermogen dan bedoel ik het vermogen van individu om zich aan te passen aan dynamische werksituaties dus eigenlijk heel simpel gezegd in hoeverre gaat de medewerker om met veranderingen op de werkvloer. Ik zal je wat vragen stellen over de organisatie als geheel, hoe je dat ervaart, de sociale relatie binnen het team, hoe het werk georganiseerd wordt en hoe je taken zelf invulling krijgen en daarna nog wat vragen over adaptief vermogen

M: prima ga je gang

T: als eerste over de organisatie als geheel, nee goed, laten we eerst maar beginnen met je eigen introductie, dus om te vertellen wie ben je wat doe je, hoe lang werk je hier al et cetera.

Nou ik ben Marjolein Murs, ik ben vakgroep secretaresse, dat begrip is misschien niet bekend bij iedereen maar dat is management assistent, zo wordt het eigenlijk genoemd. Ik werk ruim 3, nee 3 jaar niet, ruim 6 jaar werk ik hier inmiddels. Dat is tot nu toe ook mijn langste loopbaan, ja ik heb best wel veel geswitcht her en der, en ja het bevalt nog steeds hartstikke goed. Leuk, leuk om te doen en dynamisch geheel is het hier op de poli intern. Dus altijd nou ja wat spannends te beleven zeg maar. Veel ad hoc klussen pak ik op, mensen die om allerlei verzoeken bij mij komen, allerlei e-mailtjes met vragen en dingen, ja ik ben echt een allround medewerker eigenlijk. Nou ja, ik notuleer vergaderingen, ik bereid agenda's voor. Nou ja allerlei soorten secretaresse werkzaamheden, administratieve werkzaamheden, dus nou ja goed ik bemoei mij soms met dingen waarvan ik denk he dat is leuk om te doen of op te pakken. Zoals bijvoorbeeld de website wat, er komt een nieuwe website ook voor Gelre, dus dan specifiek voor de interen geneeskunde daar ga ik mij ook mee bemoeien. Ja, zo heb ik dingetjes, mijn interessegebieden heb ik dan uitstaan en daar wordt dan gewoon gebruik van gemaakt, he taalkundig ben ik redelijk onderlegt dus daar probeer ik ook zo veel mogelijk mee te kijken, dus ja dat is even heel kort wat ik doe, ja.

T: Oke, interessant.

M: en ik ben trouwens naast mijn werk hier ben ik ook nog vertaler Frans, dus dat is heel andere tak van sport, ik geef ook Franse bijles, Frans les voor volwassenen, privé les, dus dat is echt nou ja verschillende soorten dingen

T: Ja precies, ja wel heel interessant, lekker divers

M: en dynamisch

T: precies ook heel dynamisch dat is heel belangrijk haha. Om maar te beginnen met de organisatie als geheel, hoe het hier in Gelre bevalt. In hoeverre ervaart u dat u verschillende loopbaan mogelijkheden heeft hier? Dus heeft u bijvoorbeeld uitzicht op een andere functie, of bent u daar mee bezig überhaupt?

M: ben ik überhaupt niet mee bezig

T: Is er wel de mogelijkheid voor? Of in hoeverre krijgt u daar ondersteuning in?

M: Ik denk dat je daar in deze organisatie is er altijd mogelijkheden, ja die zijn er zeker.

T: En ervaart u die ook

M: Of ik die ervaar? Ja, ik ben er nooit mee bezig geweest dus. Weet je dan ja dan heb je er ook helemaal niks mee zeg maar. Dan dan ben je er ook niet echt op uit maar ik weet zeker als ik zeg van

goh ik wil, nou ja het teamleider worden op weet ik veel wat voor afdeling dan zal mij zeker daar de mogelijkheid wel voor geboden worden en daar zal men ook positief tegenover staan dat weet ik zeker, ja.

T: Oke, dus u moet er wel zelf naar vragen, want ze komen niet voor u toe daarvoor

M: oww op zo'n manier of mensen mij echt benaderen voor een bepaalde functie? Nou om een voorbeeld te geven ik heb een tijd bij het leerhuis gewerkt, daarvoor ben ik benaderd. En dat was dan een, zeg maar een tijdelijke klus in eerste instantie, die duidelijk een klus was was bijna anderhalf jaar geweest, daarvoor heeft men mij gevraagd, maar dat gaat dan ook via via, dus daar ben ik, nou ja daar heb ik een tijdje gezeten.

T: Precies, dus het komt soms ook zo ineens op je bordje

M: ineens aanwaaien, dat klopt ja.

T: Goed om te weten, en hier op, nou op de afdeling in hoeverre is er ondersteuning vanuit de leidinggevende dus van Antoinette, in hoeverre ervaar je dat dat ze je werk ondersteunt of de rest ondersteunt?

M: uhm, ja nou weet je ik heb op zich ik heb een hele zelfstandige functie. Ik werk ook vrij solitair zeg maar, dus ja tuurlijk ik kan met van alles natuurlijk bij Antoinette terecht, dat is geen enkel probleem. Als ik iets wil overleggen of ik denk van goh ik weet het niet helemaal ik zou even wat feedback willen hebben over bepaalde dingen dan kan dat prima. Dat vind ik geen probleem, maar ik ben niet iemand die continu mijn leidinggevende gaat vragen, goh hoe moet dit, hoe moet dat. Weet je ik heb zoveel ervaring opgebouwd dat ik dingen zelf oppak.

T: Lekker zelfstandig werk

ML: en als ik het niet weet dan vraag ik zeker iemand, dan trek ik gewoon aan de bel.

T: Oke en de strategie van 2025 in hoeverre verloopt of heeft u daar communicatie over gekregen?

M: Ja, dat gaat allemaal via intranet, dus dan lezen we wel eens wat van, het is niet zo dat er heel erg mee bezig ben. Weet je ja, we hebben natuurlijk dagelijks komen er zoveel berichten op intranet terecht en ja weet je, ik zie het wel als er dingen gaan gebeuren of als er moet FTE uit of ja, ik bedoel het is dat gebeurt overal. Daar ben ik op zich niet zo bang voor.

T: Maar het is dus niet dat u nu al het hele strategieplaatje heeft of weet wat de doelen zijn van de strategie 2025?

M: Nee, dat weet ik niet. Ik ben er niet zo heel erg mee bezig, het is ook niet echt mijn vakgebied als je bijvoorbeeld de secretaresses van de raad van bestuur hebt die zullen er veel meer mee bezig zijn en die bereiden de presentaties voor en die weten precies inhoudelijk waar het over gaat. Ik ben niet daar heel erg mee bezig, heel eerlijk gezegd.

T: Heeft u daar behoefte aan?

M: weet ik niet, als het echt op de afdeling of tenminste als het echt de afdeling hier betreft misschien wel, maar vooralsnog zeg ik van ja ik laat het toch een beetje op me afkomen, ja.

Ik ga niet op voorhand allerlei strategieën bedenken van goh hoe zou dit moeten gaan of hoe zou dat moeten gaan.

T: Oke, goed om te weten. Dan gaan we nu wat meer inzoomen op het team hier, waar je je werkzaam mee bent. Want ik heb gehoord ook van Antoinette dat er in januari is er een hele verandering geweest over hoe het team werkt, met het takenpakket zelf, hoe gaat het team om met die veranderingen?

M: En wacht even, welk takenpakket heb je het dan over?

T: Over bijvoorbeeld dat gesprekken met patiënten en inkomende gesprekken van of inkomende verwijzingen van huisartsen direct worden gebundeld dat de patiënt in een keer als dossier worden afgemaakt, in plaats van dat losse taken worden gedaan.

M: Oke, ja weet je daar heb ik heel weinig mee van doen, ik doe eigenlijk helemaal geen patiëntencontact. Ik sta daar, ik kijk een beetje van de zijlijn kijk ik mee. Dus ja, dat is een beetje lastig, niet echt mijn werk zeg maar

T: Oke, dan ga ik hem even iets anders vragen. In hoeverre heb jij veel veranderingen in jouw takenpakket, ik weet dat je veel variatie hebt dat is iets anders, maar echt in de manier waarop je werkt?

M: niet van toepassing, nee

T: Dus de afgelopen 6 jaar zijn dus een beetje

M: Ik heb eigenlijk zelf mijn functie gecreëerd toen ik hier kwam werkte ik 12 uur in de week ,dat was veel te weinig. Op een gegeven moment weten mensen je steeds beter te vinden in de hele organisatie dus nu inmiddels werk ik 20 uur hier bij de interne en ja weet je de ene keer is het hollen en dan is het weer stilstaan, dus dat wisselt per week, ja.

T: Oke, hoe is de sfeer binnen het team? Je zit natuurlijk hier wel gewoon met collega's

M: ja, uitstekend. Ik denk dat de sfeer hier bij de interne dat die nou ja ik wil niet onszelf op de borst kloppen maar toch wel een van de beste sferen is op de verschillende poli's,

T: heeft dat ook een bepaalde reden, komt dat ergens door?

M: Ja ik denk door de diversiteit van mensen die hier werkt, best wel een groot team. En wij hebben ook vaak mensen die zeg maar hier re-integreren van andere afdelingen en mensen ervaren dat ook. En vinden het vervolgens prettig om hier te werken. We hebben gewoon sociale mensen werken, we hebben geen mensen die achter je rug om lopen te kletsen of wat dan ook of iemand wegpesten, nee dat hebben we zeker niet.

T: En ik weet niet of dat dus bij jou per se van toepassing is, maar misschien zie je het wel. In hoeverre ondersteunen medewerkers hier elkaar.

M: uhm goed, ja tenminste die ervaring heb ik wel. Ik zit hier op de poli, daarachter zit het callcenter kijk de dames hier zitten aan de balie, dus je hoort natuurlijk van alles voorbijkomen, kijk als het hier in een keer heel erg druk is, kijk nu zit er een persoon zit daar, stel dat er in een keer 10 patiënten voor de balie staan dan hebben ze een belletje en drukken ze op dat belletje en komt er meteen iemand van achter meehelpen,. Dus ondersteuning is zeker heel goed

T: en ondersteun jij medewerkers ook in hun takenpakket of doe je vooral je eigen ding?

M: Een aantal taken heb ik wel opgepakt maar goed er zijn ook beperkingen natuurlijk want zij werken met een bepaald systeem, daar werk ik niet mee, dus ik kan ze daar niet in ondersteunen maar goed wel ad hoc dingetjes ik noem maar wat er moet iets geprint worden, iets doorgestuurd worden per mail of ja weet je allerhande ad hoc dingetjes die ik wel kan doen die pak ik zeker op.

T: zeker als het heel druk is?

M: Ja, bijvoorbeeld

T: en komen ze daarvoor ook naar jou toe?

M: Nou op zich weten ze wel van oh Marjolein die weet, nou ja heel veel, van oh er is een cartridge leeg of er is, weet je er moet papier bijgevuld worden he niet iedereen weet hoe een cartridge hoe dat uit een printer gehaald moet worden ofzo, dan tuurlijk dan help ik altijd. Ja, ja.

T: En toen die veranderingen in januari waren, dat was dus niet voor jouw takenpatten. Ben jij toen wel betrokken bij de gesprekken over de veranderingen?

M: JA, we hebben regelmatig werkoverleg hier, dus we hebben dat eerst, eerst deden we dat in twee groepen, en bij nader inzien was dat niet zo handig dus we hebben binnenkort ook weer gezamenlijk werkoverleg en dus daar zit ik dan ook altijd bij. En daar hoor ik natuurlijk ook aan van wat er gaande is, wat er gaat gebeuren. Ze hebben hier ook iedere dag ook de dag start zoals we dat noemen, daar worden ook de medewerkers op de hoogte gebracht en nou over dingetjes die aangepast moeten worden of veranderd moeten worden. En dat daar sta ik dan soms ook wel bij, niet altijd hoor want heel vaak gaat het niet om mijn werkzaamheden, maar goed soms hebben we toch wel een bepaalde inbreng die wel handig is, dus daar word ik zeker bij betrokken.

T: En want ook al is het niet altijd voor jouw functie he, hoe ervaren je dat? Is dat prettig of is dat juist dat je denkt, nou ik weet niet precies wat ik hier doe in dit overleg.

M: nee maar meestal zijn er wel dingen die toch waar ik best wel een inbreng in kan hebben,

T: zoals wat bijvoorbeeld?

M: Ja, pfoe, daar moet ik eens even heel diep nadenken. Ik heb niet zo een twee drie, ja weet je ik zit er een beetje tussenin, laat ik het zo zeggen, ik heb ik notuleer vakgroep, dat zijn de vaste internisten die hier werken, daar worden dingen besproken ook wat betreft het secretariaat, nou ja de processen die hier gaande zijn en ik zit natuurlijk bij het afdelingsoverleg hier van het secretariaat zelf, met Antoinette Roelofs erbij. Dus ik hoor van het een en van het ander nou, die moppert soms op die en die op die weet je wel. Dus dan probeer ik toch te kijken van goh waar kunnen we wat verbeteren, waar kunnen we iets aan gaan pakken, maar goed ik kan niet zo een twee drie een bepaald voorbeeld bedenken hoor.

T: Maar omdat je dus wel op meerdere plekken zit heb je meer informatie?

M: Ja, ik heb meer informatie wel dan een groep zeg maar heir, dus dat is op zich wel handig denk ik.

T: daarin kun je ook wel ondersteunend zijn voor beide groepen

M: Voor beide kanten, ja

T: En in hoeveel van die meetings zijn er geweest voordat die verandering in januari is geweest, is toen alles heel ver uitgesproken of is er eigenlijk 1 meeting geweest met dit is wat we gaan doen, hier heb je wat informatie en we gaan het zo en zo regelen?

M: Ja, we hebben regelmatig werkoverleggen, volgens mij één keer in de drie maanden geloof ik.

T: Wordt er dan ook actief gevraagd naar de inbreng van medewerkers hier of ze nog ideeën hebben bijvoorbeeld

M: Ja, daar wordt actief naar gevraagd inderdaad. Dat doet Antoinette ook wel goed, ja de een die zegt uit zichzelf niks, die mensen hebben we hier ook. En de ander zegt van alles en die durft ook wat te zeggen, daar wordt ja ik, weet je ik heb niet zo op mijn netvlies van of daar nou heel actief naar gevraagd wordt, maar bij mensen wordt wel om hun inbreng gevraagd, dat zeker.

T: Mensen kunnen ook zelf met initiatief komen om dingen aan te dragen?

M: ja, klopt, ja.

T: Oke, dan iets meer naar zeg maar de organisatie van het werk toe. In hoeverre heeft u genoeg informatie om uw werkzaamheden goed uit te kunnen voeren?

M: Uhm, ik denk dat ik wel redelijk genoeg informatie heb, ja. En als ik het niet heb dan vind ik het uit, of dan vraag ik het. Ik ben niet iemand die zegt van oh weet ik niet, dat ja dat komt niet in mijn woordenboek voor haha. Nee, weet je dan zoek ik uit wat ik moet hebben aan informatie, ja.

T: En scholing, hoe is dat hier geregeld? Ik weet niet of u dat ook nodig heeft

M: Ja, ik heb wel eens hier aangegeven dat ik wel eens wat scholing wilde, daar werd toen gezegd daar was geen budget voor, dat vond ik wel een beetje jammer

T: Wat voor scholing ging dat om?

M: Ik wilde toen, ik weet niet of dat specifiek toen over die scholing ging wat ik nu doe, maar goed aan de andere kant hoorde ik wel weer van andere collega's die wel scholing kregen voor het tienvoudige bedrag, dus dat vond ik dan wel weer wat jammer. Uiteindelijk heb ik die scholing gekregen toen ik zeg maar bij het leerhuis aan het werk was. Maar dit is uiteraard betrouwbaar wat ik nu zeg he, dus daar ben ik nog steeds mee bezig, met die scholing en dat hoop ik ook dit jaar af te ronden.

T: Wat heeft u toen gedaan, toen u dus hoorde dat andere mensen wel die scholing krijgen die 10x duurder was dan uw scholing? Bent u daar mee naar iemand toegegaan?

M: Nee, dat vond ik zinloos om daar iets mee te doen. Dus, nee, ik denk van nou, graag of geheel niet he. Ik wil verder en ik wil bepaalde dingen wil ik graag leren, dus nou ja toen werd het me aangeboden via het leerhuis dus dat is prima

T: dus nu kan u gelukkig wel die scholing doen?

M: Ja, precies

T: Gelukkig maar. En wat voor scholing is dat als ik vragen mag

M: Medische terminologie

T: best wel relevant denk ik

M: Nou ja weet je in zoverre dat ik, ik notuleer de vakgroepsvergadering van internisten en daar komt af en toe wel wat medische termen komen daar voorbij en ja eerder dacht ik van nou wat

zeggen ze, wat wordt er bedoeld en ja, het is wel heel fijn als je weet een beetje waar het over gaat. En dat je ook weet hoe je het moet schrijven, he. Dat je niet fonetische dingen gaat opschrijven ofzo. Dus dat is op zich wel heel prettig, ja.

T: Mooi, Nou ik heb dan dus net al wat gehoord over hoe medewerkers worden betrokken in de besluitvoering door de overleggen, dus dat hebben we denk ik al wel genoeg behandeld. In hoeverre heeft u zelf autonomie om uw werkzaamheden uit te voeren?

M: Heel veel, ja, ja. Ik ben heel zelfstandig, ja dat straal ik denk ik ook wel uit. Ja zo ben ik ook mijn functie ingegaan wat ik net zei, mijn functie was gewoon eigenlijk een nieuw soort functie. Het begon met twaalf uur, dat is uitgegroeid naar 20 uur. En ja ik heb eigenlijk volledige autonomie, ja.

T: En de medewerkers hier waar u omheen zit, hebben die dat ook?

M: Dat denk ik niet, nee. Ik bedoel die hebben toch een vast protocol wat ze moeten doen, natuurlijk de telefoontjes beantwoorden, zij moeten ook met elkaar afstemmen wanneer ze vakantie hebben enzovoorts, dus dat is voor mij denk ik wat makkelijker omdat ik een zelfstandige functie heb

T: jij bent veel vrijer?

M: precies, en als ik een dag vrij wil nemen dan kijk ik of dat past met mijn werk en dan kan dat gewoon.

T: Dus er is ook niemand die jou controleert?

M: Nee, nee.

T: En je hebt dus, dat hoorde ik, dat er veel variatie is in je takenpakket. Maar hoe werkt het, krijg jij dan wel feedback soms, aangezien ja je hebt zelf volledig zelfstandig je takenpakket en je kan veel dingen zelf bepalen. Hoe werkt het feedbackproces dan?

M: Nou heel vaak is het in deze, laat ik het zo zeggen, hier bij de poli is het vaak geen bericht is goed bericht. Maar goed het is, tuurlijk krijg ik wel eens feedback als er iets niet goed gaat, of wel goed gaat. En ja weet je, als je geen commentaar op je notulen krijgt dan weet je dat het goed is, haha. Dus ja dat is een beetje gewoon van ja, als je niks hoort dan zijn ze heel tevreden. En je hoort natuurlijk, tuurlijk je hoort wel van via via van oh Marjolein die kunnen we niet missen en, want er was op een gegeven moment dat ik misschien toch meer uren bij het leerhuis zou gaan werken. Toen was er sprake van goh ja, kan ik mijn werkzaamheden hier nog wel voortzetten, of moet ik volledig naar het leerhuis? Dat heb ik ook aangegeven toen bij de medisch manager hier, en die zat dan wel van oh jee, nou dat zou ik niet zo heel erg fijn vinden als je weggaat. Dus aan de hand van die signalen hoor je dan dat ze toch wel heel tevreden zijn, heel blij zijn ja.

T: En geef je zelf ook feedback?

M: Ja, ja als het moet wel.

T: Op wie, bijvoorbeeld?

M: Eigenlijk op iedereen wel, ja. Als het echt nodig is.

T: Want op wat voor dingen dan, omdat het niet, de mensen hier hebben een heel ander takenpakket en jij hebt je eigen, op wat voor zaken geef je dan feedback?

M: Uhm eens even denken, wat voor zaken geef ik feedback. Ik heb Antoinette Roelofs ook wel eens feedback gegeven als ze iets, ja echt voorbeeld weet ik niet. Als ik vond dat zij iets niet goed had aangepakt ofzo.

T: En hoe werd er omgegaan met de feedback?

M: daar was ze heel blij mee, ja

T: Dus ze paste ook gewoon dingen aan?

M: Ja, daar zijn ze wel, ja.

T: Dus er is wel een open sfeer om feedback te geven en te ontvangen?

M: Jazeker, absoluut.

T: Mooi dat klinkt in ieder geval als positief. In hoeverre staat u open voor veranderingen in uw werkzaamheden?

M: ik sta daar volledig voor open. Ik ben wat dat betreft redelijk flexibel denk ik en, ja weet je ik heb heel veel verschillende soorten bedrijven heb ik gewerkt en ja van profit tot non-profit, en ja als ze het anders willen of op een of andere manier beter of efficiënter zou kunnen, nou laat me maar

horen hoe je dat dan wilt hebben. Maar goed ik hoop wel dat ik mijn inbreng natuurlijk ook kan geven, dat we niet tenminste dat je zelf natuurlijk er wat over kan zeggen. Ja.

T: Precies, dus het is een soort wederkerig proces

M: het is een wisselwerking, ja klopt.

T: In hoeverre neemt u zelf ook initiatief om werkzaamheden te veranderen?

M: Ja beetje lastige vraag denk ik. Tuurlijk ik kijk natuurlijk als het nodig is of als ik denk van he dit kan beter, efficiënter of wat dan ook, een klein voorbeeld: iemand die vroeg mij, ik merkte op een gegeven moment ik moest er was een rooster voor de diabetesverpleegkundigen. Die hadden verschillende soorten vergaderingen met verschillende soorten mensen, nou ja het hele jaar door. Er ging altijd van alles mis want dan stond die voor de deur en die had eigenlijk niet de juiste informatie, nou op een gegeven moment zeg ik joh, kom maar, ik maak een rooster voor jullie. Ik zet het inde outlook agenda, dan weten we in ieder geval dat gewoon het hele jaar door vaststaat dat iedereen weet waar die moet zijn, dus dat soort dingen dat heb ik gewoon opgepakt zeg maar. En ja dat merk je gewoon dat dat dan gewoon veel beter loopt, veel vlekkelozer.

T: Dus je had zelf een beter idee en dan neem je ook het initiatief om dat aan te passen en dat werkt dan ook?

M: Ja weet je dat irriteert me dan gewoon, het loopt niet en mopperende mensen, dan denk ik van ja kom op het kan beter het moet gewoon in kaart worden gebracht wat jullie doen en hoe we dat in de agenda's kunnen zetten en ja, weet je dus als het beter kan dan pak ik dat zeker op.

T: In hoeverre zou u uzelf omschrijven dat je adaptief vermogen bezit?

M: Om mezelf aan te passen aan de organisatie bedoel je,

T: Ja of aan veranderende werkzaamheden, ja?

M: Ik denk dat ik best wel, ik ben best wel veranderingsbereid ja absoluut.

T: Komt dat ergens door? Nou laat ik het eerst maar zo open stellen, heb je een idee waar dat door komt?

M: Ik denk omdat ik niet vastgeroest ben, 30 jaar op dezelfde plek of weet je, ik doe verschillende dingen, ik heb een open vizier, ik heb in het buitenland gewerkt dus wat dat betreft denk ik laat maar horen als het beter kan of efficiënter of wat dan ook.

T: Dus veel verschillende ervaringen

M: Klopt en daardoor heb je een open vizier dat je bereid bent tot verandering, ja.

T: Wat is er voor jou nodig om goed om te gaan met veranderingen? Zijn er bepaalde randvoorwaarden die jij wel moet hebben voordat je iets aanpast?

M: Uhm, zijn er bepaalde randvoorwaarden. Ja, eens even denken. Kun je daar een voorbeeld van geven?

T: Dat kan wel, maar dan ga ik wel een beetje sturen?

M: geef eens een voorbeeld, ik kan niet zo eens iets bedenken

T: Wat ik bijvoorbeeld hoorde is dat mensen zeggen ik sta wel open voor veranderingen, maar ik moet wel weten wat het oplevert, dat is een randvoorwaarde. Want kijk op maandag doe je je taken natuurlijk op een manier, en op dinsdag ook. Er is niet iets waardoor dat zomaar veranderd, dus welke randvoorwaarden zijn er voor jou nodig om je taken te veranderen.

M: En je zegt het moet wel iets opleveren

T: Bijvoorbeeld

M: bedoel je dan dat mensen bedoelen dat ze dan geld daarvoor krijgen?

T: nee dat kan ook dat ze merken dat iets efficiënter gaat, dat het tijd bespaart, dat zou een randvoorwaarde kunnen zijn.

M: Ja een klein voorbeeld we hebben hier nog steeds een koffietafel en dat is wel een hele storende factor voor je werk, want weet je als je gewoon geconcentreerd dingen moet uitwerken dan kun je hier niet zitten. Dan moet je echt je afzonderen, als ik notulen uitwerk dan ga ik hier ook niet zitten. Dan werk ik of vanuit huis of ik werk boven, waar er een rustige plek is. Dus dat is wel een randvoorwaarde.

T: Dus er moet rust zijn zeg maar



M: ja, beslist.

T: Om echt jou werkzaamheden te veranderen, dus stel je voor je zou in een keer een hele andere functie moeten gaan vervullen, wat heb je daarvoor nodig?

M: Nou ja in ieder geval de goede middelen, dus fatsoenlijke computer, met fatsoenlijke snelheid, ja dat is hier wel een issue in het ziekenhuis. Dat we toch wel gehinderd worden door de systemen, door de traagheid van de systemen en ja, ICT is ook niet altijd even flexibel. Dus dat ben ik ja, vanuit mijn vorige werkomgeving ben ik dat wel gewend, dat nou ja je hoeft maar een keer te knippen met je vingers, daar werd meteen op geanticipeerd, ja. Dus ja dat zou heel fijn zijn als je weet van oke ICT ik heb een probleem, het wordt nu opgelost ja. Dat is natuurlijk hier niet altijd, nee dan moet je bellen en dan moet je worden doorverwezen naar die, en nog een keer naar die en die en die. Daar gaat gewoon heel veel tijd overheen.

T: dus het ICT systeem is niet helemaal perfect om het zo te zeggen

M: nee, zeker niet

T: En nou je zei dat je veranderbereid bent he in de gesprekken merk ik dat ook wel dat je dat hebt, hoe zou je dat nog kunnen versterken?

M: En wat bedoel je dan precies?

T: Nou je bent veranderbereid, je gaat makkelijk om met veranderingen. Hoe zou dat nog beter kunnen?

M: Je bedoelt nog betere randvoorwaarden?

T: Nou, niet per se randvoorwaarden, ik denk het zou bijvoorbeeld gaan over kennis, dat is een mogelijkheid om beter te kunnen veranderen, dus zoiets bijvoorbeeld.

M: Nou ja stel dat ik echt meer, ik noem maar wat, dat ik bepaalde taken van het medisch secretariaat moet overnemen, dat is een klein voorbeeld, dat ik nu ben ik dan toevallig bezig met die cursus medische terminologie, maar als ze mij zeggen oh Marjolein je moet de doktersassistenten gaan assisteren of een internist met bepaalde handelingen, een beenmergpunctie of iets dergelijks dan moet ik natuurlijk wel weten wat ik moet doen en hoe. Dus ik wil natuurlijk van alles doen, maar goed je moet natuurlijk wel de tools hebben om dat te kunnen uitvoeren.

T: Maar jij staat in principe open voor veranderingen als je maar weet wat je moet doen

M: ja en weet je wat ik zeg als het efficiënter kan laat maar zien, laat maar horen.

T: Oke, dan nog een laatste vraag want je zit hier natuurlijk best veel op de afdeling en je ziet hoe mensen omgaan met die veranderingen van januari. Wat is je idee dat mensen hier nodig hebben om die veranderingen, om goed om te gaan met die veranderingen? Hoor je daar iets van op de werkvloer bijvoorbeeld in de wandelgangen van ik zou het wel fijn vinden als ik...

M: Hmm eens even denken. Ja de druk is hier erg hoog hoor, medewerkers die, ja de werkzaamheden lopen behoorlijk op. Weet je ik zit niet genoeg in dat proces om te zien van waar het beter kan. Als ik dat echt zou willen waarvan ik denk van goh, misschien moet ik dat ook wel een keer, maar goed dan ga ik me op een heel ander vlak begeven. Dat is een beetje het lastige en dat is natuurlijk lastig in combinatie met wat ik nu doen. Dus ik kan niet helemaal goed beoordelen of het efficiënter zou kunnen. Dat is soms wel heel lastig. Maar goed wat hebben ze nodig verder? Ja kijk natuurlijk ze roepen natuurlijk altijd van we hebben extra personeel nodig en dat roept iedereen hier in het huis volgens mij. Of dat echt dé oplossing is, ja weet ik niet. Weet ik niet, nee. Tuurlijk ze mopperen af en toe, ja. Ja misschien ook wel meer geschooldere mensen in het callcenter, misschien is dat ook wel een oplossing hoor

T: Want dat ontbreekt nu een beetje, hoor je?

M: Ja, kijk wat ik net zei, ik zit hier en daar. In twee groepen en ja dus dan hoor je wel eens wat. Zonder in detail daarover te treden, ja en om die kloof misschien wat minder groot te hebben, is er misschien toch wel, of is mijn idee om daar toch wat meer geschoolde mensen ook neer te zetten. Misschien niet allemaal hoor, misschien één of twee mensen, misschien is dat wel een oplossing ik heb geen idee.

T: Want waar denk je dat dat voor zorgt als je dat doet?

M: Meer begrip ook denk ik, ja. Meer begrip tussen beide kanten. Ja want kijk die, nou ja mensen die in vakgroep zitten die mopperen veel van he dat ze dat nou niet snappen of, kom op he. Ja

T: Dat vinden die mensen daar heel logisch en dat ontbreekt daar nog wel eens.

M: ja, precies ja.

T: dus om het meer gestroomlijnd te maken is het handig als de kennis overal gelijk verdeeld is om het zo te noemen.

M: ja, en misschien toch ook een wat hoger niveau inderdaad.

T: Oke, goed om te weten. Nou dank je wel dan voor je tijd, ik denk dat ik er wel wat aan heb.

#### Interview medewerker 2.2 (respondent 4)

T: Goed, ik loop hier stage op de HR afdeling, want Gelre heeft een strategie ontwikkelt 2025 waarin heel veel veranderingen ook worden aangekondigd en waar zij een beetje naar op zoek zijn op de HR afdeling si of die veranderbereidheid er wel is en of mensen wel kunnen veranderen, wat een vrij belangrijke voorwaarde is als je wilt veranderen. En ik doe dat in combinatie met mijn masteronderzoek dat ook gaat over die veranderingen en ik noem dat adaptief vermogen, wordt het genoemd. Dat is eigenlijk het vermogen van een individu om zich aan te passen aan dynamische werksituaties, dus eigenlijk kunnen medewerkers mee met veranderingen, hoe gaan ze om met veranderingen, niet heel erg spannend. Maar daar doe ik onderzoek naar, en ik heb dat gekoppeld aan een aantal theorieën die ook niet heel interessant zijn voor nu maar wat wel interessant is dat ik je vragen ga stellen over 4 niveaus. Dat is de organisatie als geheel, hoe de sociale relaties werken in je team, hoe het werk georganiseerd is en hoe je je taken uitvoert en daarna nog wat losse vragen over adaptief vermogen. Dus dan weet je in ieder geval alvast waar je aan toe bent de komende 30 minuten. Maar om maar te beginnen is het misschien goed als jij jezelf even voorstelt, wat je doet, wie je bent, hoe lang je hier werkt et cetera.

A: Nou ik ben Anna van Luit, ik werk hier nu denk ik bijna 6 jaar in het ziekenhuis. Altijd op de interne poli, ik ben begonnen als medisch secretaresse, na 2 jaar ben ik pip geworden, dat is teamleider zeg maar van het secretariaat, dus de rechterhand van Antoinette, en nog weer eens twee jaar later werd ik ook roosterplanner erbij, dus sinds niet zo heel lang ben ik ook de roosterplanner voor de artsen, dus nu ben ik en pip en roosterplanner.

T: een duale functie zeg maar.

A: Ja, ja

T: En dat bevalt goed?

A: bevalt heel prima, wel heel druk, maar plannen voor nu 17 artsen en dus dat is een aardig klusje ja

T: Zeker ook in de vakantie kan ik me voorstellen nu dat eraan komt.

A: Ja, ja

T: Goed, nou om dan maar te beginnen over adaptief vermogen, het is dus mooi als je voorbeelden hebt die ook gaan over veranderingen, eventueel. Dus als je die hebt gooi ze er zo meteen beter in dat is voor mij altijd handig. Maar allereerst over de organisatie in het geheel. In hoeverre ervaar jij mogelijkheden voor loopbaanveranderingen?

A: Oh, nou ik geef het zelf wel aan. Ik heb ondertussen al heel wat in dezelfde poli al ja verschillende functies ondertussen gedaan. En doe ik. Dus dat is zeker mogelijk, en ik zie ook in huis wel functies waarvan ik zeg van nou, dat zou ik zeker nog wel een stap voor mij zelf althans kunnen zijn om naartoe door te groeien.

T: En geef je dat dan dus ook zelf aan, of wordt het je aangereikt hoe werkt dat?

A: Toen ik van medisch secretaresse naar pip ging dat was, de toenmalig pip die stopte ermee, toen was er ook wel zo van goh wie heeft daar interesse in en ik had het daarvoor ook al tijdens mijn jaargesprek gezegd van goh ik zou wel iets meer willen dan alleen het secretaressewerk. Dus dat is

T: Dus dat is toen opgeslagen en toen is het daarna

A: Ja dat was toen dus ook wel zo van nou wie past er in het plaatje, wie zou dat kunnen. Toen werd ik dat. Dat vond ik wel fijn. En het stukje roosterplanning dat, ja dat overlapt voor een deel wel met Pip werk en onze toenmalige roosterplanner die ging van de ene op de andere dag ging ze weg. En toen had ik, toen kwam ik zelf zo van zou ik dat er niet bij kunnen doen? Ook goed, dat was nou ja, we hadden een goed idee want er overlapt veel dus dat ging, ging weer anders maar dat kwam weer vanuit mezelf.

T: precies dat ging ook wel vrij soepel eigenlijk. Er moest natuurlijk ook wel wat opgevuld worden

A: Er moest zeker een heel groot gat opgevuld worden, ja

T: En in hoeverre ervaar jij ondersteuning van je leidinggevende?

A: Ja heel erg. Ja.

T: Op welke manier?

A: Ja ik heb sowieso vanuit mijn functie als roosterplanner en pip, elke week heb ik overleg met haar op een vast moment. En daar is het ook van wat heeft zij, wat heb ik. Ja, weet je dat, dus alle struggles die worden daar wel besproken en ja. Dus eigenlijk nooit van dat doe je niet goed dat doe je niet goed het is eigenlijk altijd van waar kan ik je mee helpen, waar heb je hulp nodig en in het begin van mijn functie als pip ook van, ja er zijn bepaalde dingen vind ik nog lastig. Oke heb je daar een training voor nodig, anders gaan we bij het leerhuis kijken of bij een coach, of wat je maar nodig hebt. Dus ja heel veel ondersteuning.

T: En ja, je ondersteunt natuurlijk direct de leidinggevende dus dat is een beetje wederkerigheid

A: Ja, absoluut

T: En ik had het net al even over de Gelre strategie 2025, in hoeverre wat krijg je daarvan mee. Hoeveel krijg je daarvan mee?

A: Nou we hebben hem op het bord hangen als het goed is, we hebben daar een dag start bord en daar hangt hij op, dus daar is hij ook besproken we hebben een keer in het werkoverleg besproken, dit is de strategie van het hele huis. Dus weet je we staan er niet elke dag bij stil, hebben we ook geen tijd voor, maar bepaalde momenten inderdaad wordt er wel even bij stilgestaan van he, dit is wel hoe waar we ook als ziekenhuis naartoe willen.

T: En heeft dat ook invloed op jullie werkzaamheden? Of is het meer van we weten het?

A: Ja, we weten het, ja weet je je bent zo met je eigen kleine dingetje bezig, dat ja sommige dingen zeggen van hier ben je mee bezig maar ja, oh dat zou wel hierbij kunnen passen ja. Maar niet heel, althans, niet heel bewust nee, nee.

T: Oke, zou u dat meer willen zien, zou u meer willen weten waarom ze bepaalde keuzes hebben gemaakt bijvoorbeeld?

A: Uhm, vanuit mijn eigen interesse wel, ja. Ik vind het wel leuk, wel interessant. Maar ja voor mijn werk heb ik het nodig, dat denk ik niet. Maar verder voor mezelf vind ik dat wel leuk ja.

T: Meer gewoon interesse in plaats van dat het noodzaak is, ja. Dus ook voor de medewerkers is het niet per se noodzakelijk?

A: Dat denk ik niet, nee.

T: Dan om even te gaan naar de relatie binnen het team, het teamniveau zelf en jullie taken. Want in januari zijn jullie overgegaan op een andere manier van werken, in ieder geval de mensen hier he. Ik weet niet of je daarmee bekend bent, ja? Hoe gaat het team om met die veranderingen?

A: Heel goed, moet ik ook zeggen we betrekken ze er ook wel bij, Antoinette en ik hebben heel erg samen dit idee van hoe gaan we het doen hoe vliegen we het aan, in de tussentijd met deze veranderingen hebben we ook wel medewerkers gevraagd van joh kom er even bij zitten want wij bedenken dat zo, maar bedenken jullie dat ook zo? Vinden jullie ook dat dat past, dus constant vragen we mensen erbij van eventjes, eventjes. Dus niet zo van pof morgen gaan we het anders doen, nee want het wordt constant wel met de medewerkers ook heen en weer dus het wordt ook langzaam ingemasseerd. We merken wel dat het soms veel is qua veranderingen, dat ze zeggen van het is wel heel veel. Dit is niet, ja bijvoorbeeld het na bereiden dat is niet het enige maar het kan gewoon een heleboel kleine beetjes. En al die kleine beetjes zeggen ze wel van, pff oke het is wel heel veel bij elkaar. Maar ze willen het wel want ze zien wel van hee het werkt. Maar ja het is gewoon veel.

T: Kunnen ze het wel aan, al die veranderingen?

A: De een beter dan de ander, ja. De jonkies beter dan de wat oudere

T: Waar komt dat door?

A: Nou ja net zoals één medewerker die is wat ouder en ze zegt ook van pff mijn hoofd zit gewoon vol. Echt die werkt al meer dan 40 jaar hier, die zegt mijn hoofd gaat niet zo snel meer. Die zegt ik kan het echt allemaal niet meer onthouden, ja dat snap ik ja.

T: EN hoe gaan jullie daar dan mee om? Hoe wordt zo'n medewerker begeleid en ondersteunt?

A: We proberen eigenlijk alle werkafspraken in het handboek te zetten, ze zegt ook vaak ze moeten er ook in staan want die heeft ze heel vaak gewoon open staan. Ja dan kan ik gewoon even kijken van hoe zat het ook alweer met de bottenpoli, dat doen we sinds kort ook erbij. Pff ja at kan ik

allemaal niet onthouden, dus dat zijn dingen die er wel allemaal in, in dat handboek moeten staan, die kunnen ze dan openen. Ja we zeggen altijd vraag, vraag, vraag.

T: Je kant nooit teveel vragen

A: Nee, nee, nee hier niet nee.

T: Maar, nou we zijn nu dus 5 bijna 6 maanden verder, merk je dat het wat soepeler gaat?

A: Nou met dat na bereiden, dat gaat soepeler. Ja op zich gaat het soepeler maar we hebben tijd tekort. Dus, ja dat is gewoon een grote bottleneck.

T: En wat doet dat met de sfeer binnen het team?

A: De sfeer op zich is goed, maar ze irriteren zich er mateloos aan dat ze het niet af kunnen krijgen. Ondertussen merk ik toen ik hier net kwam werken waren ze veel meer zo van ja we moeten nog even een keer een avondje eraan gaan zitten om nog dingen af te maken. En dat is bij de meeste nu wel een beetje weg want ze zeggen het komt toch nooit af. En dat is soms wel heel frustrerend ook omdat je bij het na bereiden zie je gewoon, vooral met de patiënten die kanker hebben, dat je zegt ja dat moet gewoon af het werk. Mensen wachten op een antwoord, die echt moet. En soms ligt het anderhalve week, ja dat kan niet. Maar ja we hebben niet genoeg mensen om het af te maken, dus ja dat is wel heel frustrerend. Maar de sfeer tussen de collega's is gewoon perfect. Dus dat, ja altijd een beetje een spanningsveld en dat blijft

T: Maar het heeft geen negatieve invloed per se op de sfeer

A: nee, nee absoluut niet. Wel dat mensen zeggen van, koffiepauze ja dat doe ik maar niet.

T: Precies meer dat ze zelf daarvoor kiezen

A: Ja, weet je. We hebben de mogelijkheid om hier te gaan zitten, maar koffiepauze neemt eigenlijk nooit iemand tenzij er eentje jarig is en er echt taart is dan is er zoiets van oke, maar dan zie je ze wel ondertussen naar de klok kijken, en als het echt druk is en er zijn weinig mensen, dan zijn er zelfs een aantal ja maar mijn lunchpauze, ja ik ga maar weer. Dan zeg ik nee, je half uur is nog niet voorbij, je blijft zitten

T: Dus daar letten jullie wel op dat mensen echt hun tijd nemen?

A: Ja, ja je kan wel doorwerken maar die 5 minuten helpt ook niet. Dan zeggen ze ja de telefoon is er nu af dus nu kan ik lekker doorwerken en zo meteen gaat de telefoon er weer op, dus dat.

T: Een beetje frictie van

A: Ja je hebt nu geen telefoon, maar je hebt nu wel pauze. En je moet ook even

T: Tot rust kunnen komen

A: Ja, ja.

T: en is er, in hoeverre is er sprake door collega's onderling, worden taken van elkaar overgenomen bijvoorbeeld?

A: Ja, ja we hebben bijvoorbeeld een omloop zitten, die doet, die heeft echt hele specifieke taken maar het is wel de bedoeling dat zij ook haar taken delegeert van ik heb er zoveel, oke jij krijgt wat, jij krijgt wat, jij krijgt wat. Wat ook wel weer heel lastig is want ook zij en zij en zij zitten gewoon vol. Dus ook dat delegeren ja, het kan, ja er is ruimte, maar ze hebben vaak ook zoiets van zal ik het wel doen want ze heeft al zoveel. En we lopen daar ook al mee achter en we lopen daar ook al mee achter dus dat is constant dat. En dat is heel erg die weegschaal die balans en die is gewoon heel lastig. Maar, ja het kan, we hebben ze nu ook echt ingedeeld in een blok na bereiden, ik heb ook tijden opgeschreven. Zo laat tot zo laat ben jij aan het na bereiden, heb jij geen telefoon aanstaan. Want als je dat niet doet, dan hebben ze allemaal de telefoon aanstaan

T: En dat wordt teveel?

A: Dan gaan ze allemaal bellen en dan hebben ze zoiets van ik krijg dit niet af ik krijg dat niet af, nee jij moet je telefoon uit doen. Dus ik heb ze in een lijstje gezet, dan heb jij je telefoon uit, klaar. Of je dat nou leuk vindt of niet, klaar. Dus dat moet je echt wel een beetje voor gestructureerd doen want anders dan vinden ze dat heel erg lastig. Zo van ja de telefoon, die patiënten aan die lijn, ja ja. Die patiënten die achter dat briefje zitten die moeten ook. Ja, dus dat is echt constant balans hier eigenlijk.

T: En hoe was dat voor die veranderingen, voor januari?

A: Eigenlijk niet anders. Nee, dan zou ik eigenlijk, ja we hebben eigenlijk altijd zitten

T: Altijd die strijd, belangenstrijd

A: Ja, ja

T: En in hoeverre was er sprake van visie op veranderingen door de medewerkers hier.

A: Nou ik merk in de loop van de tijd merkte ik wel dat ze zoiets hadden van het moet toch anders kunnen, dat ze dat ook wel echt hebben gehad van maar hoe dan, wat dan, ja dat hadden ze nu niet zo zeer van hoe dan wat dan, maar wel het gevoel van er moet iets anders kunnen. Dat hebben we toen ook wel een paar keer, een keer in het najaar hebben we met het hele team een reeks van bijeenkomsten gehad met een trainer en die had ook zoiets van schrijf maar gewoon op wat je anders wil, wat je anders zou willen zien. Nou en daaruit komt dan ook wel van, nou dan moeten ze er echt over nadenken van ja dit moet eigenlijk wel anders kunnen.

T: Dus ze worden wel actief gestimuleerd om na te denken over die verandering

A: Ja, ze vinden dat ook wel leuk. Juist het meedenken, dat doen ze ook wel heel graag.

T: Dus best een actief team die niet echt alleen passief hun werk doet en dan weer naar huis gaat.

A: Nee, nee.

T: Goed om te weten in ieder geval. En hoe staat het hier met de informatie voorziening, heeft iedereen alle informatie om hun werk te doen? En jijzelf ook natuurlijk, dat is ook een uh

A: ja, nee dat denk ik wel. Ja weet je mijn stukje roosterplanning omdat die medewerker van het ene op het andere moment wegging ja dat was niet veel informatie van. Dus dat heb ik eigenlijk allemaal zelf uit moeten vissen, mezelf in moeten werken, maar goed dat was even andere, andere kost. Die laten we maar even buiten beschouwing, het gaat normaal natuurlijk anders.

T: Normaal wordt je gewoon ingewerkt en even meegenomen,

A: Ja voor de secretaresses hebben we een heel inwerk plan, die krijgen gewoon een heel handboek.

Net als nu komt er iemand meekijken hoe het is om medische secretaresse te worden. Inwerkplan krijgen ze ook mee, daar kan ze ook aantekeningen in maken. We hebben ook allemaal nieuwe mensen, stagiaires daar hebben we het allemaal voor klaar liggen

T: dus in principe heeft iedereen alle informatie die er nodig is?

A: Ja,

T: En hoe was dat toen met de veranderingen. Want er werden natuurlijk van de ene op de andere dag, nou de ene dag was het iets anders. Was die, hoe was die informatievoorziening toen?

A: We hebben dat in een werkoverleg gecommuniceerd uiteindelijk. We hebben met 2 secretaresses sowieso gezeten, dus die en met de artsen en gewoon van wat vinden jullie fijn want jullie zijn er natuurlijk ook bij betrokken, hoe gaan we dingen natuurlijk aankleden. Nou dat hebben we op papier gezet, nog een keer rondgemaild, ook met die twee secretaresses zo van zit het logisch, mist hier wat? Moet hier toch nog wat anders? Met de artsen gemaild, klopt dit klopt dit niet? Dus eerst een paar keer heen en weer gegaan en daarna een werkoverleg gehad en alles doorgelopen zo van jongens zo gaan we het doen, dit is de bedoeling, maar goed in de tussentijd zoemde dat natuurlijk al rond. En dan iedereen hoe, wat, wat? Dus heel erg nieuw uiteindelijk was het niet, maar echt de puntjes die hadden we inderdaad met een werkoverleg doorgenomen en daarna ook een evaluatiemoment na een x aantal weken zo van oke, gaan we evalueren, loopt het. Loopt het niet, moeten er dingen anders en nog steeds worden er wel dingen geëvalueerd van ja het moet toch weer anders. En ja dat is gewoon heel prettig, dat komt van de artsen soms vandaan, van de vakgroepsvergaderingen of vanuit de secretaresses vandaan, nee dat is toch niet handig dat moet anders.

T: Daar komen medewerkers dus zelf mee

A: Ja, ja zo van ja hoe dat loopt dat is niet handig

T: Heb je dat zelf ook wel eens dat je ziet van dit moet anders?

A: Ja, ik heb op een gegeven moment heb ik aangegeven ze waren eerst in die eerste metalen kast allemaal briefjes aan het neerleggen voor de artsen. Deden ze een notitie in het EPD maken, printen ze uit, legden ze een briefje in de kast voor de arts. Ik zat al die briefjes daar wordt je helemaal gek van, kan dat niet anders. Kan dat niet digitaal. Dus ja goed, daar ben ik zelf naar op zoek gegaan van

kan dat anders? Mijn schoonmoeder was destijds bij een andere poli, toen had ik zoiets van hoe doen jullie dat dan, nou ja dat was het eigenlijk ook nog net niet, Dus nou ja dan ga je op zoek en dan ga je bedenken, dan stem je af met je leidinggevende joh is dat niet wat om dat digitaal te doen, dat is volgens mij veel makkelijker. Nou met mensen van ICT afgestemd, hoe kan dat dan het gemakkelijkst nou ja en uiteindelijk doen we het nu allemaal digitaal. En dat is wel heel leuk, want dat je dan ziet dat andere poli's dan ook denken hoe doen jullie dat dan? Mag ik je onderlegger er ook eens bij, nou dan heb ik er ook een onderleggen bijgedaan van wanneer wel, wanneer niet.

T: En die heeft elke medewerker in principe

A: Ja, ja. Dus die hebben we inderdaad ook rondgestuurd ook naar de artsen gestuurd van we gaan dit nu doen, dus ja en dat is wel heel leuk. En dat soort dingen daar is gewoon ook ruimte voor hier.

T: Ja, precies. En naast de informatie beschikt iedereen ook over de goede kennis, is er genoeg ruimte voor scholing bijvoorbeeld?

A: uhm, ruimte voor scholing is er wel, maar heel veel scholing op zich gebeurt er niet. Niet hele specifieke scholing ofzo.

T: Maar er is dus wel genoeg kennis hier?

A: Ja, we zeiden van we moeten wel wat meer het secretaresses bijvoorbeeld naar klinische lessen gaan ofzo, dat een arts hier een klinische les gaat geven. Dat is verder nog niet goed ingericht maar dat hebben we wel gezegd van dat zouden we heel graag willen.

T: Maar dat is nog niet van de grond gekomen

A: Nee, nee

T: Die ideeën zijn er dus wel

A: Ja, en ze hebben de mogelijkheid ook om 1 keer in het jaar terug naar de schoolbanken heet dat. De opleiding voor secretaresses is in Amersfoort en daar mogen ze heen als ze dat willen, maar dat, meestal gaan ze niet dat is een ander verhaal, maar de mogelijkheid is er wel.

T: Oke, goed om te weten. En, ja ik heb u dus ook al gehoord dat medewerkers sowieso worden betrokken bij de besluitvoering bij de overleggen. Hoe vaak zijn die overleggen

A: Ja, absoluut. Wij hebben nu, ja, wisselt een beetje, de ene keer we hadden één keer in de maand werkoverleg, maar we hebben elke dag, dag start dus daar komen ook wel de korte dingen gewoon echt wel aan bod. Dus daarom hebben we het werkoverleg, volgens mij is het nu één keer in de 2 3 maanden, zoiets.

T: Maar jullie zien elkaar elke dag.

A: Ja en die punten worden besproken en eigenlijk ook twee keer besproken zodat je zeker weet dat iedereen het ook heeft meegekregen, en dan staat er nog nieuws op het bord (...), dus ja prima

T: En in hoeverre hebben medewerkers hier autonomie en jijzelf natuurlijk ook?

A: In de zin van dat ze zelf uh kunnen bekijken wat ze willen wat ze doen? Nou ik sowieso heel veel. Dat is wat mijn baan ook zo prettig maakt vind ik zelf. Ik kan gewoon kijken werk ik, neem ik vandaag mijn vrije dag of pak ik die morgen, dus dat kan ik gewoon zelf afstemmen met Antoinette, dat is geen probleem. Secretaresses ja weet je ik plan ze wel in van je zit op de balie en jij zit aan de telefoon, maar als ze zeggen van vandaag staat mijn kop er even niet naar want ik heb hoofdpijn ik wil even niet aan de balie maar ik wil eventjes achter, weet je, prima be my guest.

T: Dat lossen ze onderling op?

A: dat lossen ze onderling op, ja. Dan heb ik zoiets van dat maakt mij niet uit hoor. Ik vul het in zodat ze er niet zoveel over na hoeven te denken, of als de een zegt ik wil liever op maandag kan ik met jou ruilen voor de woensdag, weet je maakt mij niet uit, als onderaan de streep het maar klopt. Dat er genoeg mensen op de vloer aanwezig zijn dan maakt het mij niet zo heel veel uit. Dus in die zin die vrijheid die hebben ze wel

T: Ja, ja het is niet allemaal in kannen en kruiken gegoten dat het zo en zo werkt. Oke en in hoeverre is hier sprake van feedback op de werkvloer en hoe werkt dat dan?

A: Dat zit er, ja ze geven elkaar veel feedback. Er wordt ook veel feedback gevraagd en dat is ook wel van, he sommige zijn wat meer ingewerkt op de oncologie kant, anderen meer op de andere kant. Meestal ook zo van, ja ik weet het niet, help. En dat, ja dat doen ze onderling wel of de een zit aan de

telefoon en die hoort de ander wat zeggen en die zegt van eventjes, even time-out. En dan dan gebeurt dat ook wel. Of achteraf ook nog wel hoor dan, ze zeggen van ja dit heeft zij gisteren gedaan maar dat was helemaal niet handig. En dan, ze spreken elkaar er ook gewoon op aan van joh, wat had je daar voor ideeën bij, maar gewoon altijd gewoon heel

T: Open?

A: heel open van dit is het en verder niet, verder geen hard feelings, gewoon even een vraag.

T: EN hoe krijg jij feedback?

A: Ik krijg eigenlijk mijn feedback altijd van Antoinette, van collegá en van de artsen ook wel, maar veel van Antoinette. Tijdens mijn overleg en dat gaat gewoon prima.

T: En daar doe je direct ook wat mee? Sta je ervoor open, dat is een betere vraag.

A: Ja, althans ik vind dat wel. Wat zij vindt dat weet ik niet. Ja ik vind van wel.

T: En geef jij zelf ook feedback, en hoe wordt daarmee omgegaan.

A: Aan de secretaresses ja, aan Antoinette, ja dat is toch mijn afdelingshoofd dus dat is toch wel weer wat lastiger. Ja de secretaresses dat is gewoon, ja, zoals de secretaresses onderling ik heb natuurlijk ook daar in de groep gezeten dus dat is gewoon makkelijk en ook als zij wat voor mij hebben dan is het ook van joh he An, klopt niet helemaal. Oh oke.

T: En hoe wordt daarmee omgegaan dus, als jij feedback geeft

A: Ja ook gewoon prima. Ja gewoon van oh oke ja prima. Dat zal ik, gewoon weet je zal ik het even aanpassen, ja.

T: gewoon goed? Ze maken aanpassingen als er feedback wordt gegeven

A: ja, ja.

T: Oke, goed om te weten, voor de rest wat ik, ik heb al heel wat dingen gehoord dat het werk natuurlijk vrij gestandaardiseerd is maar dat mensen wel prioriteiten aan mogen brengen. Hoe is jouw takenpakket, want jij hebt een veel meer gevarieerd takenpakket

A: Ja ik heb een heel gevarieerd takenpakket. Ja, mijn takenpakket is heel lastig ik maak roosters, ik heb nu, ik rooster nu tot maart open gezet ik zet hem altijd per half jaar moeten de artsen hun diensten aanvragen, dus willen ze avonddienst, weekenddienst dat soort dingen, die verdeel ik per half jaar en daarna ga ik per maand het rooster openzetten, zodanig dat ik altijd een half jaar in sap open heb staan dat de secretaresses kunnen plannen. Dus ik ben nou voor december ben ik bezig.

Maar of ik dat morgen doe of dat ik dat

T: Dus daar heb je zelf die keuzevrijheid in?

A: ja dat maakt allemaal niet uit, als ik maar op tijd die agenda open heb staan, dus dat en dat is nog al makkelijk. Ik begin best wel vaak met mijn mail 's ochtends van oke zit er nog wat in mijn mail, er zijn vaak dienstruilingen, dat ze een dienstje ruilen en ja, als dat een dienstruil voor morgen is dan moet de 24 uurspost dat kunnen zien, want die moeten weten wie er dienst heeft, de dialyse afdeling moet weten dus er zijn nogal wat andere poppetjes die dat ook moeten weten, dus daarom is het wel belangrijk om eerst dat soort dingen even door te scrollen, en vaak heb ik ook zoiets van dat hoeft nu nog even niet, dat kan nog blijven liggen. Eerst dat soort dingen eruit halen en dan denk ik, what's next?

T: dus jij hebt wel veel veranderingen in je dagelijkse werkzaamheden?

A: geen dag is hetzelfde nee.

T: Dus dan moet je ook wel open staan voor die veranderingen, zijn er ook wel eens momenten dat je totaal nieuwe taken erbij krijgt?

A: Uhm, ja hele nieuwe taken denk ik niet, ja ja ik heb wel recent de roostering van diabetesverpleging bijvoorbeeld erbij gekregen. Dat ik dacht oke, kijk het roosteren en het plannen op zich doe ik al, alleen dan krijg je het van een nieuwe groep erbij. Dus in die zin is het wel verandering, brengt wat meer werk met zich mee. Je moet wel weer even denk van oke uhh, oke hoe ziet dat eruit. Dat ziet er weer anders uit dan dat ik gewend ben.

T: Hoe ga je om met zulke veranderingen?

A: Nou ik vind het eigenlijk alleen maar leuk. Ik heb zoiets van kom maar erbij, doe maar. Ja ik, als alles elke dag hetzelfde is



T: daar wordt je ook gek van haha

A: Ja, ja ik was dus ook wel heel blij dat ik op een gegeven moment zei van ja ik hoef niet zo nodig meer op het secretariaat, want eigenlijk ja, je hebt patiënt a of patiënt b aan de telefoon en de gesprekken zijn wel anders, maar op zich is zo'n dagritme wel hetzelfde. Toen had ik zoiets van ja, ja. En hier is een dagritme nooit hetzelfde want soms zit je in een overleg tussen de middag of je hebt daar een overleg en dat vind ik juist wel leuk. Gewoon lekker die afwisseling, gewoon.

T: En in hoeverre zou je van jezelf zeggen dat je beschikt over adaptief vermogen?

A: Ik denk dat ik dat niet zoveel moeite mee heb nee, hahaha.

T: Lijkt me ook niet

A: Ik denk dat je dat ook wel moet kunnen. Op zo'n functie als dit.

T: EN hoe zou je dat nog kunnen verbeteren? Wat heb je nodig om dat te versterken?

A: Nou, ik denk dat voor mijzelf mijn planning misschien nog iets beter kan, dat het dan allemaal nog wat makkelijker maakt.

T: En hoe bedoel je dat dan precies?

A: Nou ja af en toe dan zit ik zo te kijken en dan denk ik oh kak ik moet dat ook nog, oh ja, oh ja. Het iets, net nog iets meer vooruit plannen en dan ja.

T: Maar dat is dus eigenlijk wat je zelf kan doen natuurlijk, is er ook iets wat het ziekenhuis voor jou zou kunnen doen waardoor jij

A: Dat is een goede vraag. Dat weet ik niet. Nee, geen idee.

T: Er is niet iets waar je nu op komt dat je denkt dit vind ik wel vervelend of dit zou ik beter willen zien?

A: Nee, nee. Want mijn werkplek is gewoon prima, af en toe ik heb de mogelijkheid om boven te gaan zitten, doe ik ook echt wel af en toe als ik echt roosters moet gaan open zetten of dat soort dingen, dan wil ik ook niet hier zitten. Dan heb ik ook de mogelijkheid om naar boven uit te wijken, zo van jongens doe ik ben er niet. Dan kan je gewoon, gewoon echt goed focussen op je werk, dus dat vind ik wel heel prettig dat die mogelijkheid hier in het ziekenhuis er ook is dat je gewoon even.

T: Ergens anders kan gaan zitten en het voor jezelf

A: gewoon helemaal weg, en dat heb ik ook wel nodig af en toe. Het ziekenhuis verder, ja weet ik niet. Antoinette zei ook van heb je een opleiding nog extra nodig? Ja,

T: Precies, dus die mogelijkheid wordt wel geboden eventueel?

A: Ja, ja

T: En hoe belangrijk is je leidinggevende daarin dat je flexibel bent?

A: Uhm, ja belangrijk denk ik, ja. Ja we stemmen alles, eigenlijk alles stemmen we af. Oke wat heb je deze week in de planning, wat heb ik deze week in de planning, mijn planning loopt anders, dus ja ja we stemmen alles samen af. Dus dat, ja.

T: Dus de wisselwerking is best wel belangrijk voor jezelf. Oke, dan nog heel even voor, want jij loopt hier natuurlijk dagelijks rond en doet veel met de medewerkers hier. Wat hebben de medewerkers op de werkvloer nodig om goed om te kunnen gaan met de verandering? Uit jouw beeld of wat je hoort in de wandelgangen?

A: Als ik het aan de medewerkers zou vragen zouden ze zeggen meer personeel. Dat. Tijd. Tijd en meer personeel. Want ze willen het heel graag, ze willen ook heel graag meedenken over dingen, ze zeiden we hebben geen tijd om mee te denken of ze gunnen zich geen tijd. Ze hebben geen tijd, ze gunnen zich geen tijd dus tijd en meer personeel, dat zullen ze geheid roepen.

T: En zijn er daarnaast nog meer zaken, want dat zijn natuurlijk vrij voor de hand liggende zaken, tekort aan personeel is een groot ding altijd in het ziekenhuis

A: is overal, ja!

T: dus buiten dat, zijn er zaken waarvan je zegt nou dit zouden ze nodig kunnen hebben, of?

A: Nee ik denk het niet, want ik denk dat als ze iets zouden willen dat ze daar ook, daar worden ze ook gewoon in ondersteund. Dus dat, nee, ik denk het niet. Een van onze medewerkers is ook een poosje terug naar een of andere bijeenkomst geweest dat zei ze oh dat vind ik leuk om daar over

mee te denken. Volgens mij het inrichten van intranet, volgens mij. Nou ja, weet je als jij dat leuk vindt.

T: moet je lekker doen

A: Hartstikke goed, ga maar doen. Ja, weet je dus wat dat betreft heb ik zoiets van alles, "alles", bijna alles mag en kan.

T: ze kunnen het in ieder geval aangeven

A: ze staan ervoor open, ja. Ja.

T: dat moet dan dus wel vanuit de medewerker zelf komen, dan?

A: Wat dit betreft wel ja, ik weet niet eens hoe ze erbij kwam, volgens mij had ze dat op intranet gezien ook. Kijken toch niet zoveel mensen op, en zij kijkt daar wel altijd op dat ze zegt oh dat is leuk. Dus.

T: maar vooral tijd, personeel, ruimte om wat meer

A: ja, ja. We hadden ook op een gegeven moment, dat is nog dat loopt nog volgens mij, dat je kan meekijken op andere poli's van wat is er daar te doen. En ze vinden het wel heel leuk, maar ook daarvan zei er eentje ja, ik wil wel, maar op die dag ja dat doe ik maar niet want dan zijn we maar met z'n 4en. En ja daar, dan zijn we wel met z'n 5en maar dan zijn er 12 dokters die spreekuur doen, ja ja, en wij hebben zoiets van ja, ja. En om anderen te vragen om dan extra te komen werken

T: dat is een grote stap

A: dat is ook weer dat je denkt, ja dat moet natuurlijk ook niet de bedoeling zijn. Dus ja de mogelijkheden, het mag allemaal

T: maar er is gewoon geen tijd en ruimte eigenlijk

A: Nee, en ik zei op een gegeven moment van ja dan moet je het maar gewoon doen. Dan roeien wij hier wel gewoon even zonder jou, want het is ook wel belangrijk dat jij op een andere poli gaat kijken en daar misschien wat weghaalt voor ons, of andersom.

T: dat je iets kan geven

A: Ja, ja. Dus dat, ja dat moet je dan gewoon ook doen. Ja en dat doen is dus vooral heel lastig.

T: oke, nou dankjewel ik heb wel wat gehoord waar ik wat mee kan denk ik. Zeker. Dus hierbij nogmaals bedankt, en succes met werken zo meteen

A: Dankjewel en graag gedaan.

Interview medewerker 3.1 (respondent 9)

T: Goed, allereerst ik ben dus Timo Vogelaar, ik loop hier stage op de HR-afdeling. Ik doe onderzoek naar het adaptief vermogen van medewerkers en adaptief vermogen is eigenlijk het vermogen van een individu om zich aan te passen aan dynamische werksituaties, om het heel makkelijk te zeggen, hoe gaan medewerkers gewoon om met veranderingen?

J: Hoe flexibel zijn ze.

T: Precies, onder andere dat heeft ermee te maken. En ik doe dat ook in combinatie met mijn studie aan de universiteit van Utrecht, waar ik mijn masterscriptie aan het schrijven ben ook over ditzelfde onderwerp. En het Gelre ziekenhuis heeft mij gevraagd om hier onderzoek naar te doen vanwege de veranderingen of de strategie van 2020-2025. Dus vandaar. Het is goed om te zeggen dat u op elk moment dus mag stoppen met het onderzoek als u denkt ik heb er geen zin meer in en als u tegen mij zegt ik wil dat de gegevens verwijderd worden dan moet ik dat ook direct doen, dus dat zal ik doen. Daarnaast zal ik vertellen alles wat u zegt deze kamer niet verlaat,

J: als ze haar oren dichthoudt haha

T: precies, dus dan weet u dat. Ik ga er in ieder geval niets mee doen en ik zal zorgen dat niets terug te leiden is tot u als persoon, gaat u daarmee akkoord?

J: Ja.

T: Dan zal ik u vragen gaan stellen over 4 onderwerpen eigenlijk, één is de organisatie in het geheel, dus over het hele huis, wat dat voor invloed heeft op u, de sociale relatie hier in het team, de organisatie van werk dus meer hoe het werk hier precies georganiseerd wordt, de vierde is dan het niveau van de taak, dus hoe u uw dagelijkse werkzaamheden uitvoert eigenlijk en als laatste nog een paar vragen in combinatie met die vier onderwerpen. Uhm om maar te beginnen met het Gelre ziekenhuis als geheel dat is namelijk het meeste overkoepelend en dan kunnen we daarna steeds meer gaan inzoomen. Nee, kunt u eerst beginnen met wie u bent, wat u doet, hoelang u hier al werkt et cetera.

J: Ik ben Jorjet, ik werk hier sinds 1 maart, want ik werkte hiervoor in het ziekenhuis in Lelystad wat failliet ging en ik blijf hier zoals het er nu naar uit ziet tot eind van het jaar als obstetrieverpleegkundige. Hoe uitgebreid wil je het hebben, haha.

T: Nou ja goed ik vind het qua introductie prima

J: dat is mijn taak ja, hier is het natuurlijk nog vrij pril.

T: ja precies, en hoe lang werkte u in het ziekenhuis in Lelystad

J: 30 jaar, vanaf dat het open was. Daar heb ik mijn obstetrie opleiding gedaan, daar heb ik me bezig gehouden met het elektronisch patiëntendossier en ik was applicatiebeheerder van diverse pakketten.

T: Dus ruime ervaring

J: En zorgcoördinator. Ja, ook heel wat andere takjes nog, ja.

T: Ja, snap ik. Om eerst maar even te beginnen met de organisatie in het geheel. Dat is denk ik voor u ook wel interessant, want in hoeverre heeft u het idee dat het ziekenhuis hier u loopbaanmogelijkheden geeft?

J: Nou, dat is natuurlijk heel beperkt omdat ik een contract heb, ja. En ik heb niet een leeftijd die, want ik ben 62, uitnodigt voor een werkgever om mij langdurig binnen te halen. Ik denk dat je daar heel reëel in moet wezen.

T: En in hoeverre ondervindt u daarin begeleiding?

J: geen, nee.

T: Ook geen gesprekken zeg maar over eventuele toekomstplannen et cetera?

J: Nee, nee. Dat gaat echt ad hoc, ik had eerst een halfjaar contract, nu is daar 3 maanden aan vast geplakt. Het hangt er vanaf hoe de dynamiek op de afdeling is, de bezetting en eventueel verlopen van mensen. Dus daar moet je, ja dat is gewoon zo.

T: En u werkt er dus nog maar heel kort. Krijgt u wel iets mee en in hoeverre van de strategie 2020-2025?

J: Je hoort, dat hoor je natuurlijk iedereen. Je leest het op intranet en je hoort alle mensen die daar driftig mee bezig zijn en dan denk ik stiekem, dat zal mijn tijd wel duren haha.

T: Kan ik me goed voorstellen. En in hoeverre ervaart u dat het ziekenhuis veranderingen probeert door te voeren hier op uw afdeling?

J: Ja, je merkt het want er zijn natuurlijk mensen al bezig met die regieverpleegkundige dingen. Dus dat, dat gebeurt. Ik bedoel ik heb niet hoe het vorig jaar was dus ik kan niet heel goed vergelijken maar ik zie wel dat er al dingen veranderen. Dus wat dat betreft, gebeurt dat hebben mensen dat al nou ja geadopteerd zou ik bijna zeggen dat het gebeurt. En natuurlijk zie je ook dat er genoeg mensen zijn die hakken in het zand zetten. Maar ja dat zijn mensen die met een trein later komen om het zo te noemen, die moeten eerst even wennen aan het idee.

T: precies, oke dan ga ik hier niet verder over de organisatie in het geheel omdat ik denk dat u daar ook het minst van weet, dat lijkt me niet heel gek. Dan maar hier op het team, daar bent u dagelijks dus daar weet u wel heel veel van. Hoe is de sfeer hier op de afdeling?

J: goed, ja

T: Kunt u daar iets meer over uitweiden?

J: Ja dat is echt gewoon een soort, ik kan het vanuit mij zelf en mijn collega die hier ook nog niet zo lang werkt, we komen samen uit het andere ziekenhuis, we zijn gewoon opgevangen nou ja alsof we er al jaren bij horen. Gewoon dingen vragen is nooit teveel, wordt gewoon een beetje rekening met je gehouden dat je ook nog ineens, wij moeten allebei twee uur per dag reizen, waren we allebei niet gewend. Dat, nou dat, daar wordt je gewoon in begeleid, opgevangen, is begrip voor. En de inter collegialiteit is gewoon goed.

T: Goed, mooi. In hoeverre is er sprake van steun hier op de werkvloer aan elkaar tijdens het werk?

J: Goed, want je kunt nou ja, dingen gewoon vragen van nou in mijn geval dingen heb je nog niet in die maanden niet bij de hand gehad dus dan kom je ineens weer wat nieuws tegen dan denk je heh, vertel me dat eens even, plus ja ik heb toen ik hier net was heel gekscherend gezegd de baby's komen uit hetzelfde gat en voor de rest is alles anders. Alle regeltjes en protocollen alles is anders, dus ik durf ook vaak je durft vaak niet tegen mensen te zeggen van ja maar zo is het. Dan moet je je eerst weer even back-up halen van is het hier ook zo, ja. En niemand die daarover zeurt en dus die steun, maar ook als je je handen vol hebt en dan moeten ze even en zeggen ze wil je naar mijn patiënt, ja, dat is goed.

T: En zijn er veel veranderingen hier op de werkvloer in hoe bezigheden worden uitgevoerd, want ik hoorde u dus wel net al zeggen dat het vanuit de organisatie ook komt dat er veranderingen zijn, hoe gaat het team daarmee om?

J: Ja het team met de veranderingen die van bovenaf komen? Ja, uiteindelijk gaan ze daar wel goed mee om. Het verhoogd de werkdruk en daar is natuurlijk, die werkdruk is best al flink in de zorg. Nou de cao is wet, dus dat geeft wel wat mensen roepen van ja jeetje, er wordt steeds meer verzonnen, zo hoor he, en wordt er ook eens gekeken naar ons? Maar uiteindelijk ja, dat is de verpleegkundige, doen ze het toch braaf.

T: Ja precies, dus ze gaan er wel gewoon altijd in mee

J: Ja, ja!

T: En in hoeverre is er sprake van visie op veranderingen, dus in hoeverre wil het team heeft daar zelf ook een visie op?

J: Ja volgens mij, er zijn altijd een aantal koplopers daarin, en dat vloeit wel uit want je merkt duidelijk dat daar, dat er ook door een werkgroep al een visie is en dat die ook, dat daar mensen in meegenomen worden en dat erover gesproken wordt. Dus, ja. Ik weet niet of het het gewenste tempo is, maar het is er wel al. Als werkgever wil je natuurlijk altijd veel sneller, maar het heeft tijd nodig.

T: Ja, ja precies, dat kan ik me goed voorstellen. Dan even op de organisatie van werk, dus hoe werk je hier georganiseerd is. Hoe zorgt u ervoor, of hoe is ervoor gezorgd dat u genoeg informatie over genoeg informatie beschikte toen u hier begon met werken?

J: Op het gebied van de organisatie, bedoel je, of van het werk?

T: Van het werk

J: Van het werk, ja je komt en je gaat, nou dan wordt je ingewerkt. En dat gaat, dat is dus zuiver praktisch. Want ja dat is en dat is niet van tevoren, dat is echt pas op het moment dat je een contract hebt. De dingen als hoe kom je erin en hoe kom je aan je pak en dat soort dingen die hebben we een dag van tevoren gedaan. Maar ja voor de rest is het komen en meelopen en afkijken en vragen en, ik denk dat daar wel iets meer structuur in zou mogen komen. Maar dat, dat is meer de bagage die ik meegebracht heb, dan denk ik dan zou je voor nieuwe mensen of gewoon geschreven een inwerkprogramma ofzo moeten hebben dat je ook kan kijken of je wel echt alles gehad hebt. Want ik weet niet of ik alles gezien heb, ik weet niet wat ik mis.

T: Maar heeft u het gevoel dat u over genoeg informatie beschikt?

J: Nu wel, maar ik werk hier nu vanaf 1 maart en nog kom je dingen tegen die je nog niet in de hand gehad hebt en die dus ook nog niet besproken zijn. Ik denk ook, je ziet niet alle dingen in een maand of in een paar weken inwerktijd. Maar die moeten dan eigenlijk gewoon besproken zijn van goh ik heb nu dit kan ik ook dat hebben.

T: en dat mist u dus een beetje?

J: Dat mis je, ja. Het was toevallig ook heel rustig net die twee weken dat ik begon, dus dan is er ook weinig te beleven. Ja, dus kom je dan weinig tegen en dat is gewoon jammer.

T: Ja, dat kan ik me voorstellen. Nou u heeft natuurlijk wel 30 jaar gewerkt in Lelystad, dus hoe zorgt u ervoor dat u voldoende scholing heeft, is dat nog nodig?

J: Ja, ik bedoel je moet altijd blijven, kijk het herhalen kun je van bestaande stof die niet veranderd is kun je je afvragen of dat zinvol is. Maar ja, er veranderd steeds dingen en dan denk ik dan is het goed dat je steeds weer bijleert. Je bent niet klaar met leren als je je diploma hebt. Dat is, en dat als er dingen weer zijn dat er weer dingen besproken worden dat je weer, kijk mijns inziens is het absurd om verpleegkundigen die al jaren lang bijvoorbeeld infusen inbrengt elk jaar te gaan toetsen of ze een infuus kan inbrengen, dan denk ik dat is werkverschaffing. Doe daar iets zinnigs mee, laat dat clubje iets leren wat ze nog niet onder de knie hebben. Maar, dat is mijn mening he er zijn dingen die doen we dagelijks ik ga jou ook niet leren hoe je je programma moet opstarten, elk jaar even het bewijs of je dat wel kan, of je je verslagje wel goed in elkaar zet, nee dat denk ik dat is vakkennis. En daar moet wat meer respect voor zijn.

T: Ja, precies. En het zal vast zo zijn dat de leidinggevende hier besluiten maakt voor de werkvloer of van bovenaf, hoe worden medewerkers betrokken in die besluitvoering? Worden jullie betrokken in de besluitvoering?

J: Ja dat hangt natuurlijk af, kijk als er bepaalde beleidsdingen zijn zullen wij er niet bij betrokken worden maar voor feiten gesteld. Sommige andere dingen zoals nu dat er verbouwd moet worden, dan komt er een werkgroep en de zorg coördinator die gaan dan met zijn allen en iedereen schiet daar eens een keer op. Maar daarin beslist uiteindelijk toch de leidinggevende maar dan heeft ze wel alle input van de mensen die er wat vanaf weten.

T: Dus wordt ook echt iedereen erbij betrokken?

J: nee meestal zijn het werkgroepen, mensen die het fijn vinden of die er iets zinnigs over kunnen, kijk in het kader van de verbouwing wil iedereen wel een keer een plasje overheen doen, maar er zijn ook zat andere dingen waar, dan melden zich de mensen die daar wat mee hebben.

T: En hoe heeft u de mogelijkheid om ook uw inbreng te doen?

J: Nou dat is dan echt via mensen aanspreken van goh jullie zijn daarmee bezig, is dit ook een idee. Zou je dat ook mee kunnen nemen? Maar niet omdat ik in een werkgroep zit. Want dat zijn vaak natuurlijk ook lang lopende dingen en dan moet je als nou iemand die er een half jaartje zit moet je je daar niet in mengen.

T: Maar u moet dus wel actief naar hen toekomen ze komen niet naar u toe voor input

J: nee heb ik nog niet meegemaakt, maar onder de koffie onder de lunch worden natuurlijk heel vaak van dat soort dingen besproken en becommentarieerd, dus dan heb je tijd zat om input te geven.

Hoef je niet heel moeilijk voor te doen.

T: Nee, vrij makkelijk dus. Mooi. Dan even over gewoon de werkzaamheden hier op de werkvloer, hoe ervaart u uw autonomie hier op de werkvloer?

J: Goed, groot. Ja je hebt je patiënt en daar is een beleid vastgesteld door de arts en ja hoe je het invult en hoe je het uitvoert dat is jouw, als je maar zorgt dat het gedaan wordt zeg maar en dat, ik bedoel en het is ook je vakkennis om te weten wanneer jij je terug moet koppelen wanneer, er is niemand die je elk uur even komt vragen of je het goed doet en hoe je het doet en of het wel lukt. En hoe je denkt het verder in te gaan vullen, nee. Dus je bent autonoom in je werk.

T: En er wordt hier natuurlijk wel gewerkt met protocollen, dus waarschijnlijk kan u niet heel veel invullen hoe u uw werk uitvoert.

J: nee het is meer de indeling van, in overleg met de patiënt van meer het tijdsplan, maar ja voor de rest is, we hebben 100 protocollen maar, ja, al die honderd mensen zijn natuurlijk ook allemaal weer verschillend. Dus je klinische blik en je vakkennis komt elke keer daarbij noodzakelijk of dat protocol nog wel geldt op dit moment. Dus ja, je bent constant aan het bijstellen.

T: Ja, precies. Dan over gewoon het werk en contact ook met de collega's, is er sprake van feedback en zo ja hoe gebeurt dat feedback proces?

J: Uhm ja daar zijn ze driftig mee bezig he, met dat feedback met dat theater gebeuren. Dat merk je dat ze daar echt mee bezig zijn. En de een kan het natuurlijk beter als de ander, wat ik heb ervaren is dat het is één op één, als er iets is wat jou, van goh dit of dat was er, dat heb ik gezien kun je dat anders doen? Maar ook dat als iemand wel eens dat iemand nog bij zit bijvoorbeeld, en dat ze ineens zegt wat doe je dat goed daar ben ik jaloers op. Dan denk ik oh wat grappig, dus dat gaat echt wel goed. En er zijn natuurlijk, er zijn mensen die niet zo goed kunnen, maar ja die komen, die moeten dus dat nog leren. Ook dat is een groepje die er mee bezig is, een werkgroep en ja dat moet nog uitstralen verder.

T: Want vanaf wanneer zijn ze daarmee bezig

J: Volgens mij nog niet zo heel lang. Ik denk ook een beetje begin, die theater dingen waren in april, dus nou, zo iets.

T: En heeft u gemerkt dat het is veranderd vanaf maart tot nu

J: Ja ja ja, je merkt wel dat er mensen meer alert op zijn. Ik bedoel het zal misschien nog niet perfect zijn maar mensen zijn er gewoon meer alert op van nou hoe moet ik het doen en doe ik het en ik ga niet over je zitten lullen, want dan begint er eens een en dan roept er iemand mol! En wat dat betreft het werkt wel ja.

T: Oke, en is er ook sprake van variatie in uw dagelijkse takenpakket?

J: Ja, dat is wat voor patiënten er liggen. In feite is het natuurlijk net als elke baan, min of meer hetzelfde stramien. Alleen de soort patiënten en wat ze mankeren dat maakt de variatie. En of je op de verloskamer een bevalling doet of hier een zwangere, ja dat is de variatie. Maar voor de rest, ja het is natuurlijk allemaal baby's, zwangere, bevallen, het is eigenlijk één kliek, één pot nat.

T: haha, ja precies. Maar in hoeverre vind u dat het gevarieerd is?

J: Ja ik vind het leuk genoeg om het te blijven doen, dus dat ja, ik bedoel wel eens overwogen om iets anders nog te gaan doen maar nee, dus leuk genoeg.

T: Oke, dan hebben we dat een beetje gehad dan ga ik het wat meer hebben over die veranderingen et cetera. Hoe probeert u veranderingen op de werkvloer te initiëren, probeert u dat überhaupt en zo ja hoe?

J: Nee, ik probeer dat hier niet.

T: Waar komt dat door?

J: Nou ik denk dat ik daarvoor gewoon te kort ben en dat, ik bedoel om nou als nieuwkomer te zeggen van nou jongens, zullen we dit nou eens eventjes anders gaan doen vind ik niet en ik blijf ook niet om te zien wat het ook uitricht. Dus dat vind ik niet mijn, ik heb wel dat je zegt van goh, het kan ook anders. Dus dat, meer aangeven en niet echt dingen op poten zetten.

T: dus meer een soort balletje droppen en dan?

J: En dan hopen dat meerdere balletjes vallen en dat het dan op een geven moment ook meegenomen wordt, ja.

T: Ja precies. En nou u heeft natuurlijk een hele grote verandering meegemaakt vanaf maart he? Hoe ging u om met die verandering, hoe was dat voor u en hoe?

J: Nou eerst ben je in paniek en dan krijg je een soort rouwproces, want ja je bent in feite je familie kwijt geraakt he, en nou ja dan realiseer je je dat er wat anders moet gebeuren of je moet eerst de keuze maken: gaat er iets anders gebeuren. Kijk ben je 40 of 30 dan weet je zeker dat er iets moet, en ik had de luxe dat ik ging bedenken wil ik dat wel. En dan ga je op zoek. Ja dan, ja. Toen was dit ziekenhuis binnen de afstand die ik reizen wil en die ook vacatures heeft.

T: Ja, precies. En in hoeverre denkt u dat u om kan gaan met die veranderingen, want dat was natuurlijk een heel verander proces, in hoeverre denkt u dat u dat goed heeft opgepakt.

J: Nou dat is me 100% meegevallen moet ik eerlijk zeggen. Ik bedoel ik kan wel goed veranderen, dat wist ik al, ik bedoel ik ben niet star want anders had ik niet al die dingen erbij gedaan, en ik hou ook wel van verandering, maar dit is wel een *huge* verandering en dat is heel vermoeiend. Maar het gaat. En dat is, en kijk nu weet je dat het aan het eind van het jaar over is en dan nou dan zien we dan wel weer. Ik heb nog wel meer dingen die ik nog leuk vind, dus dan gaan we dan gewoon weer kijken.

T: Ja, precies dan gaan we het proberen aan elkaar te koppelen en dan hoop ik dus dat u genoeg kennis en ervaring heeft de afgelopen 6 maanden ook in het team om hier antwoord op te geven, maar we gaan het proberen. Dat komt in principe helemaal goed. In hoeverre zorgen de eventuele loopbaanmogelijkheden vanuit het huis en de veranderingen die het huis doorgevoerd heeft hier op de werkvloer.

?: Interruptie

J: Oh, die moet ik wel doen

T: Ja dan moet u gewoon gaan! Dank u wel in ieder geval en succes vandaag!

### Interview medewerker 3.2 (respondent 10)

T: Goed, ik ben Timo Vogelaar, ik loop stage op de HR afdeling hier in het ziekenhuis. En nou het ziekenhuis zit in een proces van de strategie 2020-2025, daar hebben ze allemaal voorbereidingen voor. En in het voorstadium hebben ze gezegd dat adaptief vermogen een sleutelrol daarin speelt. En adaptief vermogen is eigenlijk heel simpel gezegd hoe medewerkers omgaan met veranderingen, maar de definitie die ik gebruik is het vermogen van een individu om zich aan te passen aan dynamische werksituaties. En in het kader daarvan doe ik ook mijn masterscriptie, van de universiteit van Utrecht, waar ik mijn studie volg strategisch HRM, ook naar adaptief vermogen van medewerkers. En daarom ben ik hier dus in dit huis bezig met leidinggevende en medewerkers interviewen over dat onderwerp van adaptief vermogen om te kijken hoe medewerkers daarmee om te kunnen gaan. Om zo uiteindelijk hopelijk te kunnen bepalen of medewerkers open staan voor verandering en hoe dat gestimuleerd kan worden, wat daarvoor nodig is. Op die manier hoop ik het ziekenhuis ook te helpen dat zij weten waar ze eventueel op in moeten zetten als ze eventueel ergens iets willen veranderen en wat daarvoor nodig is. Om die reden bent u ook hier, dus fijn dat u nog met mij mee wilt werken, jij ook goed. Fijn dat jij mee wilt werken met die onderzoek. Vooraf is het goed om te zeggen dat mocht je besluiten dat je niet meer mee wilt werken met het onderzoek of dat je data wilt verwijderen dan moet je dat tegen mij zeggen, kan je mij benaderen en dan zal ik dat ook doen. Daarnaast is het ook goed om te weten dat alles wat je zegt in principe niet buiten deze ruimte komt. Ik zal hoogstens quotes gebruiken maar die zijn nooit naar jou terug te herleiden, dus je mag in principe alles zeggen wat je wil, dat kan niet tegen je gebruikt worden als het goed is.

J: Ja, als ik iets vind dan vind ik ook echt iets, dus

T: Mooi, nou gelukkig dat is sowieso goed om te weten. Ik zal je vragen gaan stellen over een vijftal dingen, een is de organisatie als geheel, dus wat het ziekenhuis voor jou doet eigenlijk. Dan de sociale relaties in jouw team, waar jij werkt. De derde is hoe het werk georganiseerd is, dus dat gaat meer over informatievoorziening, scholing en besluitvorming en het vierde is het niveau van de taak, dus meer hoe jij je taken uitvoert gewoon dagelijks op de werkvloer. En als laatste zal ik alles een beetje gaan koppelen naar veranderbereidheid en veranderingen, dat is het laatste deel en het zal ongeveer een half uur duren, dus dat. Oke, dan zal ik maar gewoon direct beginnen, nou ja laten we maar eerst beginnen met wie jij bent, wat je doet, hoelang je hier al bent et cetera.

J: Ik ben planner op een polikliniek, de term polikliniek zegt je inmiddels wel wat. En nou dit is een hele dynamische drukke poli, dus wij doen met drie planners, twee parttimers één fulltimer verzorgen we de planning van de poli. En dat doe ik al 20 jaar haha. Dus ik zit hier al heel lang. Ik heb al heel veel, ja veranderingen, er veranderd natuurlijk in de afgelopen 20 jaar is er heel veel veranderd. Alleen al de manier waarop er naar patiënten gekeken wordt. Niet de zorg, maar wel dat het eigenlijk klanten zijn. Dat is echt in 20 jaar tijd veranderd.

T: Want wat was het eerst?

J: En dat was een verandering waar ik moeite mee had

T: Op wat voor manier dan?

J: Nou vroeger was het gewoon, dat is natuurlijk wel een beetje verschil tussen particulier ziekenfonds, de behandeling hoe snel je gezien werd. Maar het draait nou echt om de eerste polikliniek bezoeken. En dat je bijvoorbeeld een controle, de jaarlijkse controle patiënt moest je dan, die kwam die was op 13 juni geweest, die moest je dan na 13 juni plannen want dat levert weer geld op. Dat soort dingen, dat zijn veranderingen waar ik eerst een beetje moeite mee had want dan had je net een patiënt die op de 13<sup>e</sup> op vakantie ging en dan voor die tijd wilde. Dan wist je met het verstand, ja nee, anders dan kost het het ziekenhuis geld. En dan ja, dat zie je, heb ik zien veranderen.

T: Ja, oke. Dat is een goed voorbeeld, dit soort voorbeelden zijn dus heel handig voor mij om mee te nemen, dus hoe meer je er hebt hoe beter het is voor zo meteen in het gesprek. We zullen eerst even beginnen over de organisatie in het geheel. Hoe dat invloed heeft op jou. In hoeverre ervaar jij in de afgelopen 20 jaar loopbaanmogelijkheden vanuit het ziekenhuis



J: Die zijn er wel, maar mijn situatie is zo dat ik daar geen behoefte aan heb. Ik ben bewust een werkende moeder, ik heb een baan gekozen ja klinkt een beetje stom, onder mijn niveau, omdat mijn man heeft gewoon een hele drukke baan. Ik heb vier kinderen, wij hebben vier kinderen. En mijn keuze is om gewoon daar vol voor te gaan en daarbij een baan te hebben die mij niet alles van mij vraagt in mijn hoofd. En daarom zit ik hier. Maar als ik had gewild dan had ik wel verderop gekund. En die, vooral vroeger hebben de artsen mij ook wel vaak gezegd van nou jij moet meer, jij kan veel meer. We zijn blij met je maar. En ik denk als ik had gewild dan had ik die mogelijkheid wel gekregen, maar ik heb dat zelf niet.

T: Nee, precies. En in hoeverre is het dan, eventuele begeleiding vanuit het ziekenhuis zelf want de artsen zeiden tussen tegen je, dat is niet vanuit het ziekenhuis.

J: ja maar ik word natuurlijk wel jaarlijks gevraagd he van heb je nog wensen en voor mij is dat altijd nee geweest.

T: Maar die begeleiding is er dus wel?

J: Ik weet niet als ik ja had gezegd wat er dan was gebeurd, maar je krijgt wel bijna jaarlijks dat (leidinggevende) een mail stuurt van nou heb je nog scholingswensen of wat dan ook. En dat is er wel. Dat geloof ik wel. Maar ik heb er nooit gebruik van gemaakt.

T: Maar dat komt dus meer vanuit jezelf dat er geen behoefte is.

J: Ja, ja.

T: Oke, en dan, ik heb net al iets gezegd over die strategie 2020-2025, in hoeverre is er communicatie over de strategie naar jullie geweest, naar jou geweest?

J: Ik denk dat die er wel is, maar ik moet heel eerlijk zeggen wij verzuipen een beetje in het werk de laatste jaren, dat ik denk ach dat intranet dat geloof ik wel. Als het echt belangrijk is dan wordt daarover gepraat en dan ga ik me erin verdiepen. Zo ben ik.

T: dus je hebt er niet heel veel van meegekregen?

J: nee

T: Dat vind je dus ook niet erg, hoor ik uit je woorden?

J: nee, erg he.

T: nee nee, geen waardeoordeel

J: Nou zelf heb ik daar wel een waardeoordeel over, maar over mezelf. Maar ik kom hier ik word meegesleurd in de waan van de dag, ik probeer me weer helemaal tot het einde van mijn werktijd me te geven en dan denk ik, oh ja. Thuis ga ik dat niet doen. Dus ja, dat is misschien niet goed. Mijn collega die zit bij de OR die zegt jullie lezen intranet niet. En af en toe zie ik wat dan denk ik, oh, ik hoor het wel. Zulke mensen moeten er ook zijn he haha.

T: en in hoeverre voert de organisatie veranderingen door bij jullie op de werkvloer? Merk je daar iets van?

J: Uhm, echt grote veranderingen bedoel je daarmee he, ziekenhuis breed?

T: ja, of kleine. Maar wel voor jullie afdeling natuurlijk want dat is relevant.

J: Ja, wat voor soort veranderingen bedoel je dan?

T: Dat kan zijn veranderingen in het werk, het voorbeeld wat je net aangaf de verandering in hoe patiënten worden gezien is natuurlijk ook zo'n verandering

J: Ja maar dat is in de loop der jaren. Een verandering is wel dat de zorgverzekeraar heeft heel veel macht gekregen en dat veranderd onze manier van werken. Als zo'n patiënt bij ons komt met een klacht, vroeger was het voor ons de verwijzing van belang zodat wij wisten die mevrouw komt om zwanger te worden dus we moeten die bij die dokter en vooral niet bij die dokter plannen. Dus voor ons was het van belang om de patiënt de goede afspraak te geven. Nu is dat nog steeds zo maar is het ook van belang, anders krijgt die patiënt het niet vergoed. En krijgen wij ons geld niet, de patiënt moet wel dokken, dat geld blijft dan bij de zorgverzekeraar hangen wat ik begreep. Dus dat verandert wel onze manier van werken, dat we het goed moeten registreren. Wie de verwijzer is en of er ook werkelijk een verwijzing is.

T: En dat komt dus allemaal van het ziekenhuis, van bovenhand

J: ja en van de minister denk ik. Ja mijns inziens hebben zij de zorgverzekeraar macht gegeven, om proberen de zorgkosten normaal te houden. Ze zijn niet normaal, maar, ja.

T: Maar voor de rest veranderingen die het ziekenhuis echt probeert door te voeren, of die echt van bovenaf komen, die jou beïnvloeden merk je daar iets van?

J: Nee persoonlijk niet, er werd wel jaren geleden en nu nog steeds dat je als polimedewerker overal inzetbaar moet zijn. Dat je hier moet kunnen werken en een dag later daar en een dag later daar. En daar hebben wij als planners echt van gedacht van, dat kan toch niet? En nee dat was de toekomst, maar ik heb al zo vaak gezien dat er wat gezegd werd en het uiteindelijk toch niet werd, dan denk ik ja ik zie het wel. We zien het wel. En nou blijkt ook wel dat vak wat wij doen op onze poli als planners, wij hebben nou al de derde planner zitten na een vacature en het is te hopen dat hij het red. Het is zo, het is niet per se heel moeilijk maar je moet heel veel weten. En je moet heel goed als je hier lang zit, dan ga je het snappen. Daar hoeft je niet super intelligent te zijn, maar wel heel veel weten. En dan op een andere poli werkt het weer heel anders, met andere artsen met andere spreekuurtypes. Dus dat, dat plaatje van je moet overal inzetbaar zijn dan kan op bepaalde vakken gewoon niet. Gewoon balie aanmelden prima, dat kan ik overal. Dat doe ik dan niet, maar dat soort plannetjes dan denk ik van het zal mijn tijd wel duren. Dat, ja.

T: Je ziet het wel als het gebeurt

J: Ja, ja.

T: Oke, dan gaan we iets meer naar de sociale relaties in het team he, dat is ook relevant. Hoe is de sfeer in jouw team?

J: Goed, op bepaalde momenten soms wat minder door de werkdruk. We hebben, ik weet niet of, je hebt (leidinggevende) waarschijnlijk ook gesproken, op onze poli is al jaren een groot ziekteverzuim. Dat drukt soms een stempel op de stemming maar ik vind wel dat we het redelijk doen. Ik voel me nog steeds heel fijn. Met enkele dagen van wat minder, wij als planners hebben een beetje een apart groepje zeg maar. We hebben zo'n relatie dat je alles tegen elkaar kan zeggen en dan blijft de sfeer ook fijn. Dat is gewoon zo. Maar de werkdruk kan zorgen voor een mindere stemming.

T: En is er sprake van steun in het team zelf? En in hoeverre dat mensen bijvoorbeeld taken van elkaar overnemen, of?

J: Ja, dat zou nog veel meer, ik merk aan (leidinggevende) ik maak dan de roosters voor de secretaresses en voor ons, dat het daar nog wel eens aan schort dat iedereen wel een beetje, tunnelvisie heeft. Van ik ik ik, maar op andere momenten weer helemaal niet. We hebben elkaar echt nodig en dat dringt steeds meer door en samenwerking is meestal echt wel goed. Maar soms dan zie je het zelf ook niet meer zitten en dan kun je van de ander ook niet wat betekenen.

T: Dus juist die werkdruk zorgt ervoor dat die steun ook minder wordt?

J: Soms wel en op een ander moment weer niet hoor want we hebben echt zoveel zieken gehad dat we op een gegeven moment dachten we gaan geen eens een rooster maken, we zien 's morgens wel wie er komt en we gaan dan de taken verdelen want het was iedere dag anders. En echt langdurig zieken, maar dan doe je het, dan stroop je de mouwen op en dan ga je er ook weer voor en aan het einde van de dag denk je weer yes.

T: We hebben het weer gered

J: Ja. Maar als zoiets heel vaak gebeurt dan gaat de rek eruit. Dat heb ik zelf ook gemerkt, maar dan heb ik het geluk dat ik maar 2 dagen werk. En de momenten dat ik thuis ben ben ik ook heel druk met mijn gezin, en die balans maakt het voor mij dat ik niet overwerkt raak.

T: Gelukkig maar, dat is wel goed. En als er zoveel zieken zijn dan is het dus een verandering dat het rooster er dus uit gaat,

J: dat hebben we niet echt gedaan natuurlijk

T: nee snap ik, tussen aanhalingstekens. Is er vanuit het team ook visie op veranderingen of hoe ze dingen moeten veranderen?

J: Ja, dat er bepaalde praktische zaken, dat er zijn bepaalde collega's wel mee bezig van dit kan beter, dit kan zo beter. En soms wordt dan ook echt wel, dat wordt vanuit (leidinggevende) gestimuleerd en vaak ook gebruikt. Dat zeker.

T: en hoe gaat het team daarmee om met zulke veranderingen?

J: ja, nou meestal wel goed. Soms niet, ik ben wel een beetje, eigenlijk zijn we een beetje apart maar toch ook niet. Dus ik praat nu over hun, dat gaat mij niet aan.

T: dat snap ik, dat is prima hoor, jij zit daar al 20 jaar, dus dan zie je wel die dingen. Maar dat is goed hoor.

J: Nee over het algemeen gaat dat wel goed. Soms dan hoor je achteraf wel van, het is niet handig en dan wordt het weer bijgeschaafd weet je wel en dan, ja en wat je zegt met die afwezigheid. In het begin en dat was ook, er was geen budget om vervangers aan te trekken. Dus (leidinggevende) wij moesten het doen met steeds minder mensen. En op een gegeven moment zag ze dat er meer omvielen en nu mag ik iedere keer hulp inschakelen. En dat is wel fijn. Maar het heeft wel even geduurd, voordat dat doordrong naar boven toe van nou, ze redden het daar niet.

T: nee, precies.

J: want ik maakte dan het rooster, eerst was het zo van ja nee, ik heb gewoon geen budget en nu mag ik die en die vragen, dat.

T: Om even bij te springen zodat de werkdruk ook minder wordt.

J: ja, nou omdat gewoon de taken de balie moet bemand zijn, de telefoon ook. En ja, dat kan soms niet. We moeten gewoon minimaal eigenlijk met minimaal 6 mensen per dagdeel zijn. Soms waren er drie, ja dat kan niet.

T: goed dat er dan dus wel ruimte voor is. Dan over de organisatie van werk, he, dus meer over nou hoe werk wordt ingedeeld en hoe het georganiseerd is. Heeft u het gevoel dat u genoeg informatie, over genoeg informatie beschikt om uw werk uit te voeren?

J: Ja, maar dat zit in mijn hoofd, die informatie. Dat ben ik, en mijn collega haha eigenlijk. Maar alles wat wij doen dat is wel te herleiden, want we hebben nu een nieuwe collega die is vanaf september bij ons, noemen we nieuw. Nee hij is niet vanaf september, die is weer weggegaan, hij is pas vanaf in maart begonnen. Die van september is niet goed gegaan. En die moet dan dingen nazoeken, dat is allemaal na te zoeken. Het informatie van het werk wat ik doe, maar je maakt zoveel gedachtesprongen dat moet je gewoon leren.

T: Maar de informatie is dus wel beschikbaar

J: Die is beschikbaar, ja

T: En hoe wordt zo'n collega dan ingewerkt bij jullie?

J: Ja eerst gewoon één op één meekijken en dan op een gegeven moment simpele dingen zelf, maar hij zit nog steeds in het inwerk, nou ja nu kan hij goed zelfstandig. Dan vraagt hij steeds minder, maar de moeilijkere dingen echt de diepte in dat doen wij nog. En dan ben je drie maanden verder. En dan komt het ook wel weer door de drukte dat je er dan voor kiest voor doe jij maar de telefoon, ik doe die lastige dingen wel. En dat is eigenlijk nu wel het punt dat ik denk van shit, nee eigenlijk moet je naast me zitten, ik moet jou, zo.

T: Ja precies, zodat hij het zelf ook leert.

J: Ja, ja

T: Had je het liever sneller gezien, dat hij sneller die informatie had om zijn werk zelfstandig uit te voeren.

J: Nou die informatie hadden wij voor hem he, maar je moet het toe kunnen passen. Als jij bijvoorbeeld een afspraak moet maken en je moet bij iedere afspraak helemaal nazoeken wat je allemaal moet doen, er moet gewoon heel veel in dat hoofd komen. En dat kost tijd, ja dat wisten we dat dat zo is. Ja.

T: Oke, dan weer even een vraag, iets minder misschien over jezelf maar meer over het team. Worden medewerkers, nou jij misschien ook wel, worden medewerkers betrokken in besluitvoering die gemaakt wordt door je leidinggevende of het ziekenhuis?

J: Op kleine dingen wel, grote dingen niet. En dat heb ik wel eens, vooral toen ik nog fulltime werkte dat ik dacht: hallo kom eens een keer een dagje meekijken. Maar dat is volgens mij overal zo. Als ze besluiten worden genomen bij de directie dan denk ik van kom gewoon eens een dag, van mijn part twee dagen meelopen en ga dan nog een keer zeggen wat je nu zegt. Maar dat is denk ik van

vroeger, dat is nog steeds zo. Dan denken we als het voorbeeld wat ik net noemde, dat wordt dan besloten, maar dan denk ik ja voor sommigen, misschien 40% van de gevallen kan dat. Maar niet in alle gevallen. En dan mis je dat wel.

T: Maar de kleine zaken voor het teamniveau dus wel?

J: Jawel, ja. Is ook wel verschillend.

T: Ja? Hoezo?

J: Nou soms heeft (leidinggevende) gewoon dingen door te drukken. Dan doet ze dat.

T: Maar dat ze dat, op wat voor manier doet ze dat?

J: Nou soms niet handig. Maar dat weet ze ook. Ik bedoel ik ben eerlijk en duidelijk, maar ja bepaalde dingen denk ik van ja, hmm. Maar ja mijn man is ook leidinggevende ik weet ook dat je soms van boven wordt gestuurd. En dan is het wel de kunst om het wel een beetje, ja, gemotiveerd te brengen ofzo. Om motivatie te krijgen.

T: Ja precies, en dat lukt dus niet altijd als ik het zo mag zeggen?

J: Niet altijd, en soms, ze kan ook niet anders. Daar ben ik me ook van bewust, dan denk ik zeg dat ook gewoon, dan weet je het. Weten wij.

T: En in hoeverre ervaar je steun vanuit de leidinggevende voor wat je doet?

J: Ja, op het moment wel veel hoor, ja. Zij is zich heel erg bewust van dat het vak planner niet, dat je niet maar zo een planner van de straat raapt. En daarin ondersteunt ze Els, mijn collega die hier zit en mij de laatste jaren wel heel erg. Omdat ze doodsbang zijn dat wij gaan, haha. Dat voel ik ook echt zo. En daar zegt ze ook echt, maar ook echt inhoudelijk niet. Want ze komt dan ook als ik, als wij het even niet meer zien zitten met de hoeveelheid werk dan heb je ook te maken met spoedpatiënten en dan wil zij op de hoogte gesteld worden en dan zegt ze wat heb je nodig? Ja eigenlijk een kloon van mezelf of van (collega). Maar die is er niet. En iemand extra die kun je de simpele dingen laten doen, maar dat is ook niet wat mij zoveel tijd kost. Maar goed, dan geeft ze ondersteuning aan de telefoon en iemand voor de simpele klusjes en dat probeert ze wel. Maar je zit soms wel met dat er gewoon te weinig planners zijn, nu hebben we wel 2 mensen van het secretariaat die we een beetje inweiden in de planning, niet echt de diepte in maar wel wat te leren en dat is wel fijn. Want voorheen, ja als je dan eens een keer een dagje vrij bent en het is (collega) haar vrije dag, dan zat je gelijk, en nu nog worden we thuis wel eens gebeld van hoe moeten we dit doen. Het was een beetje een te kwetsbare functie.

T: en dat wordt nu iets minder?

J: ja.

T: oke, goed om te weten. En in hoeverre heb je autonomie om je werk uit te voeren?

J: Dat is zelf mag weten hoe ik het invul? Ja, bedoel je hoe ik mijn dag indeel of hoe ik mijn werk doe en op mijn vingers getikt wordt je hebt het niet goed gedaan

T: nou meer in hoeverre jij in staat bent om je werk zelf in te delen, dus om zelf te bepalen hoe en wat je doet op een dag?

J: Ja dat doen wij, maar je wordt volledig geleid door de input. En dat is mail, dat zijn opdrachten van artsen wil je dit en dit inplannen. Dat is briefjes van de collega's die er niet uit komen en dat is dan mijn werk zeg maar de lastigere planning en de verwijzing van huisartsen en verloskundigen, mensen een goede afspraak te geven. En dat maakt mijn werkdag. Hoeveel zijn dat er, hoeveel zijn dat er, we kijken van tevoren wat ga je eerst doen wat ga je daarna doen. En kijk dat is, dan bepaal ik op dat moment dat moet eerst, dat moet eerst. En ga jij dat doen of ga ik dat doen, dat doen we samen.

T: dus de autonomie zit meer in hoe je de dag indeelt in plaats van wat je kan doen

J: nee ik kijk gewoon wat heeft de prioriteit, en ik heb acht uur of negen soms, en dan ga ik daarmee aan de slag. En dan denk ik, oh daar ben ik zo lang mee bezig en zo lang. Ja.

T: Uhm, dan even over het feedbackproces, want ik hoorde al dat nou ja he, soms gaan er dingen niet helemaal goed, soms ook weer wel. Hoe werkt het feedback proces in jullie team?

J: Uhm, als ik alleen kijk naar planning, dat is tussen de drie collega's, dan zijn we open en eerlijk tegen elkaar. En heel direct, maar als ik met (collega) werk ik al, we zijn denk ik wel 13, 14 jaar dus dan ken je elkaar heel goed. En dan zeg je alles. En dat is super fijn, maar daar heb ik ook een klik

mee. En ja soms lijken we wel een getrouwd stel, echt wel dan zitten we tegenover elkaar en dan zie ik het even niet meer zitten ofzo en dan zegt ze zal ik dit even doen, als zij a zegt zeg ik b en andersom. En dat is iets, dat moeten we met de nieuwe ook nog krijgen en met de collega's die doen echt ander werk, ja heb ik niet zoveel feedback te geven omdat zij echt zich met andere dingen bezig houden.

T: Zie je wel dat zij elkaar ook veel feedback geven

J: nou ja veel, ja dat gebeurt wel, met wisselende resultaten, dat is ook zo

T: ja, hoezo?

J: Ja de een kan er wel beter tegen dan de ander, ligt er ook aan hoe je het zegt. Ja en hoe vaak iets tegen je gezegd moet worden of wordt. Ja, dan ben ik altijd wel blij dat ik dat niet hoeft haha.

T: Precies, dat kan ik me voorstellen

J: Ja nou weet je ik kan heel slecht huichelen. En ja dan is eerlijk zijn soms wel, wel minder fijn.

T: Wat voor consequenties heeft dat, soms?

J: nou ja als je iemand die je qua persoon wel mag maar qua werk echt wel dingen vindt laten liggen, ja dan moet je dat aangeven. Maar dat is wel lastig. Dat heb ik met mijn leidinggevende ook gehad jaren geleden. Ze vroeg mij om feedback, ja dan moet ik eerlijk zijn wat ik op dat moment vond. En toch, ja is het wel oke. Ze vraagt me nog steeds om advies en, ja.

T: dus het wordt soms ook wel echt goed opgepakt dat er ook verandering in komt?

J: Ja en het ligt ook wel aan hoe goed je iemand kent, zoals met (collega) ik zeg het meteen als iets me niet bevalt en andersom ook. En dat gaat ook altijd goed. Dan ga je ook geen uitvluchten verzinnen want sommigen gaan dan: oh heb ik dat echt wel gedaan, en oh ja nee ja maar het was waarschijnlijk heel druk. Ja dat kan zijn, maar ja soms maak je ook gewoon domme fouten.

T: ja dat kan ook gewoon voorkomen natuurlijk. Goed dat dat dus wel kan. Nou dan hebben we dus die vier dingen gehad, dan ga ik het nu iets meer hebben over veranderingen en dat proberen aan elkaar te koppelen. Probeer jij ook veranderingen op de werkvloer te initiëren?

J: het voortouw te nemen?

T: Ja, en hoe dan?

J: nee, nee.

T: Omdat het dus wel prima is hoe het zo gaat vind je zelf?

J: Nou, we hebben wel eens een beetje (collega) en ik van oh als het nou toch rustig was en we konden het werk goed aan, dan wat meer vooruitkijken weet je wel. Wat meer toekomstgericht, maar op het moment zijn we alleen maar bezig aan het zwemmen om boven te blijven, dan heb je daar geen tijd voor. En dan denk je van nou als we maar weer dat weghebben en dat weghebben en dan vrijdag gaan we dat doen. En dat is eigenlijk al wel twee jaar zo dat we dat doen. En we dromen er wel eens van om gewoon lekker in de toekomst ja, maar dat gebeurt niet. Dat is gewoon factor tijd. En dan zeg ik altijd, ik ga wel langer werken, maar dat ga ik gewoon niet doen. Dat vragen ze om de twee maanden, nou nu niet meer, maar

T: dat is een persoonlijke keuze om dat niet te doen?

J: Ja maar dat respecteert ze ook hoor, maar ze zegt mensen zoals jij hebben we liever meer aan het werk. Snap ik maar dit is wat ik kan op dit moment.

T: Nee, goeie, goed ook om die grens ook te bewaken natuurlijk. En in hoeverre denk je om te kunnen gaan met veranderingen op de werkvloer?

J: Ja ik ben niet per definitie iemand die dat heel goed kan, nee. Maar ik heb wel gemerkt aan mezelf in de loop der jaren dat ik denk nou weet je, ik laat het over me heen komen en als het niks is dan, want je kunt het toch niet tegenhouden dan kan ik daarna nog, want als er dan een evaluatiemoment is dan daarna echt wat van vinden.

T: Ja dus dan ga je gewoon feedback geven achteraf zeg maar

J: Ja want als je in het besluitvormingsproces niet wordt meegenomen, dan kun je toch niks anders dan gewoon, dat mee gaan doen.

T: nee dat is ook zo.

J: en ik merk nu, ik word ouder en misschien wat wijzer dat ik denk nou ja oke.

T: Ja precies. Wat denk je nodig te hebben om dat, om wel meer mee te kunnen in veranderingen? Of om het anders te noemen, wat zou jij, hoe zou jij makkelijker mee kunnen gaan in veranderingen, wat het je daarvoor nodig?

J: Sowieso iemand, als het echt grootscheepse veranderingen zijn, dat er van heel, van het besluitvorming iemand meekijkt, dat je echt het gevoel hebt van hee, ze weten waar ze het over hebben en niet zo van oh dat moet daar, dat moet daar.

T: Dus meer echt dat je gehoord wordt, dat ze weten waar je mee bezig bent.

J: ja, ja ja. Een kijkje in onze keuken.

T: Precies. Oke, ja. Dan ga ik nu proberen een paar dingen aan elkaar te koppelen want waar ik je net wat vragen over heb gesteld dat zijn eigenlijk energiebronnen die mensen kunnen helpen in hun dagelijkse werkzaamheden zoals bijvoorbeeld feedback, steun van collega's scholing, informatievoorziening dat soort dingen dat zijn allemaal dingen die je nodig hebt om je dagelijkse bezigheden goed uit te kunnen voeren. Dat wil ik nu even koppelen aan veranderingen, dus als je daar voorbeelden van hebt zou dat heel mooi zijn, maar goed. Ik zal gewoon maar beginnen want we hebben het over de organisatie in het geheel gehad daar zal ik even mee beginnen. In hoeverre zorgt de mogelijkheid tot loopbaanmogelijkheden, ook al maak je daar geen gebruik van, en de veranderingen die het ziekenhuis probeert door te voeren op de werkvloer ervoor dat jij en je collega's mee kunnen met veranderingen?

J: Nou ik denk als je genoeg informatie krijgt, maar dan moet je dat natuurlijk ook lezen, maar die informatie krijgen wij wel altijd via of een werkoverleg of de mail. Wat ik al zeg, daar ben ik denk ik niet zo'n goed voorbeeld.

T: voor jou is het dus niet zo belangrijk om mee te kunnen met die veranderingen, die loopbaanmogelijkheden en de veranderingen die het ziekenhuis probeert door te voeren?

J: nee, ik ga mijn werk goed doen en ik blijf dat goed doen. Wat daarvoor nodig is zal ik informatie tot me nemen en de rest laat ik gaan.

T: En in hoeverre is de sfeer op de werkvloer, de steun van je collega's en nou de visie eventueel die ze hebben op veranderingen is dat belangrijk voor jou om mee te kunnen met veranderingen?

J: Ja, collega's en de sfeer is heel belangrijk. Ook waardering voor wat je doet, voor elkaar eigenlijk, dat is heel belangrijk.

T: En waarom?

J: Ja dat is voor mij persoonlijk is, ik ben iemand die heel erg houdt van complimentjes en ik wil heel hard werken en als het dan gewaardeerd wordt vind ik dat heel fijn, daar word ik echt blij van. Maar dat is persoonlijk, een ander kan denken kan mij het schelen.

T: ja precies, maar het gaat nu ook over jou persoonlijk.

J: en een fijn team en het met elkaar doen en niet, gewoon met elkaar praten en niet over elkaar dat is gewoon heel waardevol vind ik.

T: en zorgt dat er dan dus ook voor dat je ook wel veranderingen zal initiëren door die sociale steun?

J: Dan moet ik ervan overtuigd zijn dat het een goede verandering is, dan wel. Maar dan moet ik daar wel van overtuigd zijn en ja volgens mij kun je dat het beste doen als je hebt mogen meedenken. Dan kan je het beste iemand motiveren want als iets je opgelegd wordt en je moet dan zeggen kom jongens we gaan dit doen want ze willen dat we dat gaan doen.

T: Ja precies, dus in hoeverre is informatievoorziening en juist die betrokkenheid bij besluitvorming belangrijk om mee te kunnen met veranderingen?

J: Dat is heel belangrijk. Dat zou voor mij persoonlijk, als je ergens over mee hebt mogen denken, dat is niet mijn behoefte zeg ik er gelijk bij, maar als ik fulltime zou werken dan zou ik een andere werknemer zijn. Dan zou ik daar wel een type voor zijn, maar nu niet. Nu laat ik het gewoon gebeuren.

T: En in hoeverre zorgen feedback van je collega's en van je leidinggevende ervoor dat je mee kan komen in veranderingen, dat je beter om kan gaan met veranderingen?

J: Dan bedoel je dat ze zeggen nou kom op?

T: nou maar bijvoorbeeld ook dat ze zeggen, ik zie dat je het zo en zo doet, maar je kan het ook anders doen bijvoorbeeld he, dus meer op het niveau van de taak dus hoe je je werkzaamheden uitvoert?

J: Nou als het beter is handig, ja. Als het daardoor nog sneller kan, nou dan hou ik me aanbevolen. Dan moet ik natuurlijk wel van overtuigd worden.

T: dus dat vind je ook el belangrijk punt, dat je ervan overtuigd moet zijn dat het een verbetering is.

J: ja, ja. Anders ga je toch weer snel op de oude voet verder.

T: En dan heb ik eigenlijk, volgens mij nog één laatste vraag. Ja, nog één laatste vraag. Ik had het dus over die vier thema's dus de organisatie als geheel, de sociale relatie over sfeer, de organisatie van werk dat ging dus over de betrokkenheid bij besluitvorming en informatie en de laatste was het niveau van de taak, dat ging meer over feedback. Kan je aangeven hoe belangrijk de hulpbronnen daarvan zijn, van al die vier thema's en welke het meest belangrijk is. Dus voor de organisatie was dat die loopbaanmogelijkheden en de veranderingen vanuit het ziekenhuis, de sociale relatie was dan de sfeer, de steun van collega's en de visie op veranderingen, voor de organisatie van werk was dat informatie en visie op besluit voor het niveau van de taak was dat variatie in de dagelijkse bezigheden en feedback, welke vind je het meest belangrijk om mee te gaan met veranderingen?

J: Dat het efficiënter is. Dat als een verandering dan mijns inzien goed is is als er iets nog sneller kan. En dat komt gewoon door de hoeveelheid werk die je weg moet stouwen. En van elke verandering daar draait het ook allemaal om, is in zo kort mogelijke tijd zo veel mogelijk doen. En dat zou mij motiveren. Dan, in twee en half uur waar ik normaal drie uur over doe, kom maar op, ja.

T: Dat zou makkelijk zijn natuurlijk.

J: maar, ja, ons vak is gewoon ja van tevoren kan je denken vandaag ga ik dit doen ga ik dat doen ga ik dat doen, maar aan het einde van de dag, ohoh ik ben alleen maar de hele dag leeggezogen door artsen en door patiënten aan de telefoon en door spoeddingen ad hoc dingen en dan komt er niks van je schema in je hoofd.

T: En de grootste, het grootste probleem daarvan is tijddruk en werkhoeveelheid? Dat zorgt ervoor dat je eigenlijk geen ruimte hebt?

J: Ja, en sommige dingen, zoals het SAP systeem waar wij mee werken is soms ontzettend traag. Ik heb van huis uit een hele lage bloeddruk maar dat voelt dan alsof die heel hoog gaat haha. En dat zijn dingen dat ik denk oh gadsiedarrie, ja. Ik wil snel door en dat kan niet. Ja dat is voor mij efficiënter werken dan sta ik meteen klaar. En dan wordt er wel eens wordt verzonnen en dan denk ik, is dit echt efficiënter?

T: ja precies, dus voor jou je staat echt open voor veranderingen als je gewoon resultaat ervan zien en niet denkt wat heb ik hier eigenlijk aan, om het zo te zeggen?

J: Ja, ja ja.

T: Oke, goed dan heb ik voor nu in ieder geval genoeg gehoord, dan laat ik jou ook weer aan het werk want anders ga je kopje onder in het werkdruk, laten we het niet hopen

J: Nou ja, vandaag zijn we met zijn drieën, dus dat scheelt.

#### Interview medewerker 4.1 (Respondent 12)

T: Goed, nou fijn dat u mee wilt werken met het onderzoek. Ik ben Timo Vogelaar ik loop hier stage op de HR afdeling hierboven, en in verband met de Gelre strategie 2020-2025 zijn, is het onderzoek, is het ziekenhuis bezig met een onderzoek naar adaptief vermogen onder medewerkers. Adaptief vermogen is eigenlijk heel simpel gezegd hoe gaan medewerkers om met veranderingen op de werkvloer. Ik heb er een definitie aan gegeven in het kader van mijn onderzoeken wat ook vanuit de Universiteit van Utrecht doe ik onderzoek naar adaptief vermogen, nou dat past dus heel goed in dit ziekenhuis,. En de definitie daarvan is het vermogen van een individu om zich aan te passen aan dynamische werksituaties, maar goed het gaat dus eigenlijk vooral om veranderingen op de werkvloer en hoe medewerkers daarmee omgaan, wat vooral belangrijk is voor het onderzoek is ook hoe het versterkt kan worden. Of het aanwezig is, is punt 1 en hoe het versterkt kan worden is punt 2 daar ga ik u straks wat vragen over stellen. Dat ga ik doen op 5 categorieën, namelijk de organisatie als geheel, dus hoe Gelre ziekenhuis u daarin kan ondersteunen, de sociale relaties binnen het team, dus vooral hoe het teamverband u daarin kan ondersteunen, de organisatie van werk dat gaat vooral over scholing, informatie en bersluitvorming en het niveau van de taak, dus meer hoe je je werk uitvoert et cetera. En als laatste zal het allemaal aan elkaar gekoppeld worden maar dat wijst zich allemaal vanzelf. Het is goed om te weten dat je elk moment mag zeggen ik stop met het onderzoek of ik wil graag dat je mijn gegevens verwijderd, dan kun je mij benaderen en dan doe ik dat direct, ga je daarmee akkoord?

J: Ja

T: Zullen we dan beginnen met dat je jezelf introduceert, zeggen wie je bent, wat je doet, hoelang je hier werkt et cetera?

J: Nou ik ben Jolanda Beekman, ik ben sinds 1985 werkzaam in Gelre ziekenhuizen. Sinds 1990 SEH-verpleegkundige en sinds 2017 ben ik operationeel leidinggevende op de spoedeisende hulp. Ik heb dus heel veel met het bedrijf. Ik vind het wel een leuke combinatie.

T: Ja, dat kan ik me voorstellen. En zijn er in die tijd ook veel veranderingen geweest in het ziekenhuis?

J: Zeker ik ben begonnen met de SEH toen het nog een heel jong specialisme was zeg maar en ja toen was het net de opleiding SEH was geïntroduceerd en daar gingen net mensen aan de opleiding, terwijl het nu echt een volwaardig specialisme is en daar is echt wel heel veel in veranderd de laatste jaren.

T: En wat vooral in de laatste jaren?

J: Nou we zijn van eigenlijk naar eigenlijk geen opvang naar echt een hele goede verzorgde opvang gegaan. We doen medisch team trainingen zodat je heel veel met elkaar samen kan werken. Die trainingen worden elke maand verzorgd ook zodat iedereen goed met elkaar kan samenwerken binnen het opvang van trauma. Of een interne patiënt of een reanimatie-patiënt dat maakt niet zoveel uit.

T: Dan zullen we maar gewoon beginnen met de organisatie als geheel. In hoeverre ervaar jij vanuit het ziekenhuis dat je hier loopbaan mogelijkheden hebt?

J: Omdat ik veel dingen kan aangeven als ik dingen zelf bedenk de mogelijkheden die zijn, dan kan ik altijd aangeven en veel mogelijkheden dingen die ik zelf wil die kunnen gehonoreerd worden dus dat is prettig

T: worden ze ook aan jou aangeboden door het ziekenhuis, komen ze actief naar jou toe?

J: nee ze komen inderdaad niet actief naar mij toe, wel als er bijvoorbeeld bepaalde symposia die worden hier naartoe gezonden daar kun je naartoe en daar zijn mogelijkheden voor maar bepaalde opleidingen SEH (...) dat zijn de standaard opleidingen die je als spoedeisende hulp verpleegkundige moet hebben, dus dat wordt ook altijd geregeld, dat moet je gewoon sowieso hebben. Maar als jij zelf een opleiding wil doen dan kan je dat aangeven, je kan het uitzoeken. Soms wordt er actief geworven voor bijvoorbeeld de geriatrie, is een opleiding voor geweest, nou daar worden wel mensen bij gezocht zouden die geschikt zijn voor die en die. Maar voor de rest kan je heel veel



dingen zelf. Het is natuurlijk je eigen ondernemerschap je eigenaarschap en je moet het zelf ook doen. Dat is wel een beetje de Gelre strategie

T: Dat is de Gelre strategie, nou direct over de Gelre strategie, bent u bekend met de Gelre strategie 2020-2025

J: Grotendeels

T: en hoe verloopt de communicatie daarin, hoe gaat dat?

J: Wij hebben een Gelre sociaal intranet zeg maar, daar kan je heel veel dingen op lezen. Wat er gedaan wordt. We hebben boven is een hele strategiekamer ingericht, als je dingen wil doen of iets dan kun je daar ook terecht als je nieuwe ideeën wil lanceren dan kun je daar terecht bij die strategie kamer. Ik denk dat het verder nog niet zo heel duidelijk is naar de werknemers is dat weinig gecommuniceerd dat kun je daar wel lezen maar mensen moeten het wel echt lezen zeg maar en iedereen heeft thuis, dat vind ik wel goed een boekje thuis gekregen over de strategie van Gelre zodat je echt, ja dan kan je het gewoon lezen zeg maar dan is het niet dat het tussen de werk en de bedrijven door moet, maar het is zo belangrijk dat het per post gestuurd is en dat is denk ik wel heel goed.

T: En is die strategiekamer voor iedereen in het ziekenhuis?

J: ja, daar kan iedereen heen gaan

T: Ja dat is de eerst keer dat ik daarvan hoor dus dat is best interessant. EN u was ook leidinggevende toch?

J: Ja ik ben leidinggevende hier van de SEH en van het secretariaat van de SEH, dus dat doe ik sinds twee jaar, ruim twee jaar.

T: Ondervind u ook ondersteuning vanuit het ziekenhuis bijvoorbeeld vanaf de HR afdeling voor uw functie als leidinggevende?

J: Dat kan wel wat verbeteren, dat treft wat verbetering. Je merkt de laatste jaren dat er veel mensen zijn weggegaan, ook bij personeelszaken, dus niet alleen HRM maar personeelszaken zodat contracten heel erg lang duren voordat die allemaal rond zijn, dat is erg jammer want mensen willen dat acuut hebben of de koppeling met Afas is dan niet helemaal goed met planning of, dat zijn wel dingen die moeten beter verbinding hebben. Er zit natuurlijk heel erg met de AVG, dat is de privacywet, nou dat kan, ja daar dat stoort mij wel een beetje ja. Daar heeft HRM toch wat steken laten vallen.

T: EN hoe zou u dat dan specifiek beter willen zien?

J: Nou dat HRM eens wat meer de gebruikersgroepen bij de gebruikersgroepen te rade gaat, wat er leeft binnen de gebruikersgroepen en daar dan ook bepaald beleid op aanpast, maar of ik zie nooit iemand van HRM

T: nee, gewoon nooit überhaupt

J: Nee, nee, ik moet er echt zelf om vragen als ik wat wil, dus. En dan nog duurt het heel lang voordat we iets horen of, dat vind ik jammer.

T: Ja, nee dat kan ik me goed voorstellen

JL Ik denk dat HRM zich meer op de afdelingen moet laten zien, dat HRM er toch voor de mensen is en dat ze daar wat steekjes laten vallen. HRM is naar de raad van bestuur denk ik, ik bedoel die samenwerking hoe gaan we die strategie uitzetten wel heel belangrijk, maar ik denk dat ze de gebruikersgroepen daarin soms een beetje vergeten.

T: Ja, dat is duidelijk, dat was een beetje de organisatie overkoepelend. Dan gaan we nu wat meer naar de sociale relaties van het team. Allereerst hoe is de sfeer hier in het team bij de SEH, want het is een hele hectische afdeling kan ik me voorstellen

J: ja het is een hele hectische afdeling. Ik ben eigenlijk wel heel trots op dit team want het is een team dat al jaren goed met elkaar samenwerkt. Er zijn natuurlijk wel wat ups en downs, maar een groot gedeelte van de mensen werkt hier langer dan 25 jaar, heeft natuurlijk heel veel ervaring hebben, kan een voordeel zijn ook een nadeel zijn. We hebben heel veel jonge aanwas zeg maar, 4x per jaar leiden we mensen op zodat ook de nieuwe categorie instroming is zodat we straks een beetje de tekorten op gaan vangen als veel mensen met pensioen zijn en die samenwerking die

verloopt eigenlijk heel goed. Mensen kunnen heel veel van elkaar leren, dat is ook prettig natuurlijk en ja ik vind de, ja de structuur hier is eigenlijk wel heel prettig, goeie samenwerking. En wat je alleen wel ziet dat is wel een nadeel, dat mensen gewoon omdat de ouderen wat ouder worden dat de jogneren steeds meer nachtdiensten moeten werken, dat is echt een probleem. Gaat ook echt een probleem worden

T: en hoe gaan jullie daarmee om als team?

J: Ja het toch zo goed mogelijk proberen voor iedereen een dienstlijst maken, dat is één van de belangrijkste wat mensen belangrijk vinden als ze maar een goede dienstlijst hebben, dat hun wensen gehonoreerd worden dat is het allerbelangrijkste. Je kun van alles doen, je kan van alles organiseren maar geen goede dienstlijsten dan staan ze gelijk hier de volgende dag op kantoor bij wijze van spreken. Dus dat is echt een belangrijk item daar moet je echt veel rekening mee houden en dat vind ik zelf een van de belangrijkste dingen. Te zorgen dat je medewerkers goed en fijn kunnen werken en niet dat ze allemaal dingen tegen hun zin gaan doen want dan ja is de werkwaarde een beetje weg en dan willen ze niet meer zo graag.

T: ja, ja dat snap ik. Is er ook sprake van steun bij collega's onderling hier op de werkvloer, in welke mate?

J: Ja, ja dit is natuurlijk een hele hectische afdeling, gebeurt ook heel veel. Ze worden heftig emotioneel belast vaak, en na groot trauma of iets wordt ook echt nagepraat, reanimaties worden nabesproken, ongeval of iets met kinderen wordt goed nabesproken ook samen met de kinderartsen dus ja ik denk dat dat wel heel goed voor elkaar, mensen worden altijd na gebeld nog als het iets heftigs is geweest zeg maar, of ze nog extra hulp nodig of ze kunnen ergens kunnen ondersteunen of ze gewoon extra hulp nodig hebben. Maar onderling gaat dat eigenlijk onderling wel heel goed

T: Dus die sfeer is ook wel dat altijd naar elkaar gekeken wordt om het zo te noemen?

J: Ja

T: En dat is meer echt de emotionele steun he, wordt er ook praktische steun verleend, bijvoorbeeld taken overgenomen van elkaar als het druk is?>

J: Ja, wij hebben een SEH die eigenlijk niet helemaal meer up-to-date gebouwd is zeg maar, we werken niet met allemaal kamertjes en dat soort zaken en dat kan voordelen hebben maar ook nadelen hebben. Het voordeel is voor ons zeg maar dat je hele nauwe samenwerking hebt met je collega's dus over en weer kun je elkaar van dienst zijn zeg maar, je hoort ook heel veel wat er gebeurt met die mensen en als je allemaal kamertjes zou hebben wat in heel veel ziekenhuizen zo is dan ja dan liggen mensen vaak alleen en werken mensen ook veel alleen en dan heb je ook niet die collegialiteit bijna met je collega's en nu kan je elkaar heel snel ondersteunen en dat werkt op zich wel heel erg prettig. Dus de werkwijze zoals we hier werken heeft voordelen, maar ook zeker nadelen. Het nadeel is met name voor de patiënten dat patiënten niet in aparte kamertjes liggen en dat ze op een zaal liggen met 4 5 mensen en dat er dan schotten tussen zitten met een gordijn dus je hoort heel veel over en weer. EN voor mensen is de privacy dan ver te zoeken, maar voor de samenwerking met de collega's is dat juist heel goed.

T: en als er veranderingen worden doorgevoerd hier op de werkvloer he, is er dan ook sprake van visie vanuit het team hoe dat gedaan moet worden?

J: Dat is leuk dat je daarnaar vraagt, we zijn bezig met de missie visie van de spoedeisende hulp. We willen naar buiten ons toe profileren van wie zijn we, waar willen we naartoe en hoe gaan we dat doen. Met name omdat de SEH natuurlijk heel vaak als een afvalputje van het ziekenhuis wordt gebruikt van weet je geen plaats op een polikliniek, doe maar naar de SEH. Wij willen echt een beetje ons profileren van dit is onze SEH, en dit soort categorie patiënten willen wij heel graag hier ontvangen zeg maar. En ja, hoe poli's het dan niet goed geregeld hebben dat moeten zij oplossen maar dat is in feite niet ons probleem. Wij willen onze categorie patiënten hebben zeg maar die op deze SEH thuishoort. Nou daar hebben we een hele missie visie commissie daarop losgelaten, het ligt nou even wat stil zeg maar omdat er toch iets, ja, het duurt wat langer dan we hadden verwacht, maar dan moet het ook meer gezicht krijgen, ook naar buiten toe.

T: En waar komt het door dat het wat langer duurt dan verwacht?

J: Ja, bepaalde indelingen, we hebben werkgroepen allerlei indelingen van werkgroepen gedaan maar dat is toch misschien te breed, dat moeten we dan reorganiseren kijken of we dat toch iets anders doen omdat mensen het daar toch niet helemaal mee eens waren, daar moet je naar luisteren, je moet luisteren naar je personeel, dus dat moeten we in een andere vorm gieten. En daar moeten we dan wel wat mee.

T: dus iedereen wordt er uiteindelijk ook echt bij betrokken bij zo'n besluitvorming?

J: Ja, je we hebben verschillende sessies buiten het ziekenhuis gehad zeg maar. Ook om onder de cultuur van het ziekenhuis, wat voor cultuur is er nou eigenlijk? Wat is onze cultuur, hoe willen we met elkaar samenwerken. Dat zijn hele belangrijke dingen, daar zijn hele goede uitspraken over gedaan en je ziet wel dan is iedereen heel erg betrokken daarin en dan gaat het natuurlijk een paar maanden heel goed en dan zie je het procesverloop wordt dan weer even even wat minder. Dus we moeten even wat dingen rechtzetten zodat we weer verder kunnen, maar dat is ook goed dat iedereen eventjes, ja gaat goedkomen denk ik.

T: Dat vertrouwen is er in ieder geval. En beschik je zelf over genoeg informatie en kennis om hier je werk uit te voeren?

J: Ja, dat denk ik wel. Ik heb natuurlijk wat mijn grote, als operationeel leidinggevende wat mijn grote voordeel is, is dat ik al zo lang op de SEH werk dat ik ja ik weet alle ins en outs, alle materialen alle dingen wat gewoon nodig is om de mensen goed te laten kunnen functioneren. Ik vind ook echt dat ik echt voor de werkvloer ook ben, want als je kijkt ik heb een hoofd hierboven zitten ik vind dat het hoofd echt voor extern is voor externe zaken en ik wil ook voor mijn collega's hiervoor zorgen dat gewoon alle randvoorwaarden goed zijn zodat ze ook prettig kunnen werken. Dus ja dat doe ik dan eigenlijk zo veel mogelijk. Ik heb een HBO opleiding gedaan dus op zich, management in de zorg dat is op zich, dus die theoretische kennis heb ik natuurlijk ook wel gehad dat je ook weet met wat voor, ja zaken je eigenlijk wel, hoe je bepaalde zaken aan moet pakken. Nou dat werkt op zich wel, af en toe wat bijscholingen dat soort dingen is ook leuk.

T: en heeft, hebben alle werknemers ook genoeg informatie om hun werk hier goed te doen, vooral want jullie zijn natuurlijk 4x per jaar bezig met nieuwe mensen inwerken, beschikt iedereen direct op zijn eerste werkdag zodra hij ingewerkt is om zijn werk hier goed te kunnen doen?

J: Nou dat gaat niet zo 1 2 3 natuurlijk he. Als je wordt aangenomen voor de SEH opleiding heb je ten eerst al heel veel ervaring in het ziekenhuis, je moet zoveel jaar ervaring hebben het liefst op een chirurgische afdeling, 2 jaar minimaal. Dan wordt je hier aangenomen dan wordt je 3 maanden ingewerkt en dan mag je zelfstandig een dienst doen

T: na drie maanden pas

J: na drie maanden pas, maar dan wordt je ook gekoppeld aan een medewerker en je gaat de opleiding in die drie maanden, dan werk je het hele jaar samen met iemand en ben je gekoppeld aan een collega. Dus het is pas na, nou, ruim een jaar zeg maar, 13 maanden voordat je je SEH opleiding hebt, maar goed dan ben je net klaar en dan begint het eigenlijk pas echt. Dan kan je wel alles zelfstandig, maar goed je moet die ervaring nog wel, net als autorijden zeg maar. Die tijd opbouwen

T: dus die informatie is er wel maar het goed makkelijk uitvoeren komt met de tijd om het zo te zeggen

J: ja, ja

T: Oke, en die scholingen hoe werkt dat, want er zijn, je zei er zijn wat bijscholingen

J: Wij hebben de SEH opleiding, dat is belangrijk, je bent eerste verpleegkundige dat kan HBO-V zijn dat kan MBO zijn, dan heb je zoveel jaar ervaring, dan kan je solliciteren om de opleiding hier, dan heb je de SEH opleiding die wordt gegeven, die wordt in modules gegeven in Utrecht volgen we die. Daarnaast heb je nog 2 Amerikaanse opleidingen dat is de EMPC en de TNCC, EMPC is voor de kinderopvang, traumaopvang en TNCC is voor volwassen opvang. Daar leer je echt volgens het ABCD denken dat je eerst bij het hoofd begint en niet eerst bij een bloedende wond op je been bijvoorbeeld. Dus dat zijn hele leuke, belangrijke opleidingen, die moet je ook theorie en praktijk krijg je dan examen voor. En in principe moet je die opleiding ook om de 4 jaar blijven herhalen. Die

opleidingen zijn vrij prijzig dus wij hebben nou, wij vallen onder acute zorg Zwolle en daar doen we nou de regionale bijscholingen, want dat is iets goedkoper.

T: Ja, precies ja. Maar dat is dus in principe elke 4 jaar

J: elke 4 jaar worden zowel de kinderopleiding als de volwassen opleiding herhaalt, die zijn verplicht. En dan heb je nog je ALS cursus, dus je reanimatiecursus beneden hier, moet je ook 2x per jaar volgen en dan heb je nog je medisch team trainingen waarvan 1 of 2 keer per jaar dat ook verplicht is, dus. We hebben aardig wat opleidingen en dan kun je nog symposia volgen of zelf een leuke cursus aangeven als je dat wilt doen, nou daar kunnen we in faciliteren.

T: maar dat komt dan dus wel vanuit de medewerker zelf

J: Ja, ja. Soms denken we dat is soms een leuke medewerker die wilt misschien wel, zeg maar.

T: Nou dat was dan vooral de organisatie van werk met scholing, informatie en besluitvoering, dan meer naar hoe het werk gewoon wordt uitgevoerd. In hoeverre hebben medewerkers en jijzelf dus ook autonomie hier op de werkvloer om je werk uit te voeren?

J: In principe hebben we natuurlijk, ik vind zelf dat we veel autonomie hebben, sommigen zullen daar anders over denken maar je krijgt natuurlijk patiënten aangekondigd hier, bijvoorbeeld de internist belt naar de triage verpleegkundige, bijvoorbeeld die en die patiënt komt en dan moet je een intern protocol doen, intern protocol moet je bepaalde handelingen uitvoeren. Maar omdat je zoveel kennis ook hebt zie je bijvoorbeeld zelf ook wel van nou die patiënt die wordt alleen maar met een verwardheid ingestuurd maar ik zie dat en dat en dat en dat, dan kan je in overleg daar ook wel op anticiperen, dan kan je andere aanvragen nog doen, dan kan je onderzoeken erbij uitvoeren dat soort dingen.

T: dus eigenlijk kennis en kunde is heel belangrijk

J: heel erg belangrijk, een klinische blik is met name heel erg belangrijk dat je dat goed ontwikkeld, dat je ziet hoe is een patiënt, goede mensen kennis, hoe is een patiënt klinische blik, nou dat zegt zo'n huisarts wel maar ik vind dat helemaal niet want ik zie dat en dat en dat, volgens mij is het net wat anders zeg maar. Dat zijn hele belangrijke dingen waar je ook zeker wel wat mee kan. EN je moet natuurlijk alles zelf gewoon goed indelen, dat is wel belangrijk want het is een hectische afdeling alles komt tegelijkertijd vaak binnen, met name de piekmomenten straks om 11 uur begint dat weer en dan is het echt doorrennen tot een uur of nou 6/7, dus kan het even wat rustiger zijn en dan komt er weer een hele hoos, dus je moet continu denken waar ga ik patiënten neerleggen, waar kan die, waar kan die. Daarvoor hebben we ook een triage systeem natuurlijk om te kijken welke patiënt is het belangrijkste en wie moet er als eerst gezien worden?

T: duidelijk, en is er ook veel sprake van feedback bij collega's onderling hier op de werkvloer?

J: Haha, ja dat is er zeker. Maar dat is ook een stukje strategie, of dat is een stukje missie visie natuurlijk omdat er ook wel, er wordt ook wel eens over elkaar gepraat en niet altijd met elkaar, dus dat is wel cultuuromslag en het wil niet zeggen dat het nou heel erg storend is, maar er moet wel meer met elkaar in plaats van over elkaar gepraat worden. Dus dat is ook een stukje missie visie wat zeker meegenomen gaat, of moet worden.

T: want dat is nu dus nog wel het geval dat er veel over elkaar gepraat wordt?

J: niet altijd, maar er zijn wel tijden dat dat wel gebeurt wordt ja. Als ze het niet eens zijn of als het te druk is steeds of, ja. Weet je mensen denken ook op een gegeven moment omdat wij best veel faciliteren dat alles maar kan, en dat kan natuurlijk niet zo zijn. Als wij al gefaciliteerd hebben bijvoorbeeld een extra late dienst, en dat zijn piekmomenten en als mensen, bepaalde mensen dan heel veel late diensten werken vinden ze het heel erg druk, maar ze werken heel vaak dan ook op piekmomenten. JE kan van die piekmomenten niet nog meer personeel continu inzetten, dat gaat gewoon niet. Dus we hebben al heel veel gefaciliteerd maar mensen, voor heel veel, of bepaalde collega's is dat eigenlijk ook nooit genoeg, dan moet het eigenlijk nog meer. Terwijl we eigenlijk al bijna het meeste personeel op de SEH, na in Nederland wil ik niet zeggen, maar wij zijn heel goed en ruim in personeel. Ja.

T: Maar, dus het, het praten achter de rug om dat gebeurt dus ook, maar het praten naar elkaar, echte feedback, hoe werkt dat? En hoe staan mensen daarvoor open?

J: Mensen staan er wel voor open, maar het is met name weet je, met leerlingen bij leerlingen worden daar al echt helemaal die zijn daar echt mee opgegroeid. Je moet natuurlijk de hele tijd met je werkbegeleider over en weer begeleiden, die krijgen feedback die moeten daar ook goed mee om kunnen gaan, maar als je hier langer werkt en er zit een bepaalde structuren in mensen en sommige mensen kan je daarin niet echt veranderen en dat kan andere mensen wel eens irriteren. Dus ja als je dat dan 10x gezegd hebt en het veranderd nog niet, nou dan kan ik natuurlijk ingrijpen dan ga je een gesprekje aan, maar sommige dingen veranderen je niet uit de mens en dat scheidt soms wel irritaties. Niet dat mensen dan hooglopende ruzies krijgen, maar dan is het wel van oh die heeft het weer.

T: en dan gaat het weer makkelijk achter de rug om?

J: ja ja, terwijl dat niet de bedoeling is. Maar dat heb je denk ik op elke werkvloer, het is niet zo dat er hier allemaal grote ruzies over en weer, maar soms zijn er wel dingen waar wel verbetering, wat aan verbetering

T: En irritaties zijn overal, dus dat is ook niet heel gek.

J: Het kan niet zo zijn dat je met 50 mensen precies hetzelfde door 1 deur kan natuurlijk

T: Nee, exact.

J: dat is een utopie

T: En nou, een voorbeeld kan dus zijn om dit te veranderen, maar hoe worden veranderingen geïnitieerd hier op de werkvloer, komt het vooral vanuit leidinggevende, medewerkers of hoe gaat dat?

J: ja medewerkers kunnen er zelf ook mee komen als ze bepaalde ideeën hebben van goh kunnen we dit of kunnen we dat. Ik heb juist veel medewerkers wel die zeggen ja ik heb bijvoorbeeld hier een voorbeeldje, nieuwe kaartjes er is weer iemand die bedacht nou ik ga een ander aanmeldformulier verzinnen. Dat lijkt me goed, nou dat wordt dan heeft hij helemaal zo gemaakt en dat wordt dan geïntroduceerd met collega's zo van nou zou dit wat zijn, nou iedereen vind dat helemaal leuk en goed en makkelijk dus dan wordt dat gewoon gemaakt zeg maar. Dat soort kleine dingen wordt wel heel veel gedaan, dus wel heel veel kleine dingen worden gewoon, oh nou prima, we gaan eens kijken of we daar wat mee kunnen. Nou dan wordt er wat mee gedaan voor veranderingen.

T: Dus de mensen heir staan ook echt wel open voor veranderingen?

J: ja, Ja. Kijk dat zijn natuurlijk kleine veranderingen op de werkvloer, het is natuurlijk anders als jij bijvoorbeeld hele andere werkwijzen gaat introduceren of je gaat in een keer de hele diensten structuur omgooien, kijk dan krijg je wel een andere, of ze daar dan helemaal voor open staan, of ze gaan zeggen bijvoorbeeld ja er moeten in de late dienst of in de nachtdienst altijd een achterwacht nog weer komen, dat zijn dingen waar mensen dan niet voor open staan en dat is wel heel moeilijk om dat te introduceren, maar dat begrijp ik ook want dat komt weer bij je privacy natuurlijk, in je eigen vrije tijd belemmert dat natuurlijk weer. Dus ik kan me voorstellen dat ze dat dan niet zo prettig vinden, maar net hoe je en wat je introduceert en wat je wilt veranderen.

T: Ja, dat zijn allemaal zeer belangrijke dingen. In hoeverre zou je dan zeggen dat jezelf maar ook je werknemers beschikken over adaptief vermogen?

J: Ja, nou ja dat is wat ik zeg, al die kleine dingen vinden ze allemaal prima en daar komen ze zelf ook heel veel mee. Wat de werkvloer betreft, maar ga je inderdaad die dienstenstructuur omgooien of iets, dan is het wel een ander verhaal. Of als je zegt dat ze gewoon veel meer in de nachtdienst moeten, ja, als het niet anders kan, maar dan gaan mensen niet zo fijn meer naar hun werk. En dat is het verschil daarin denk ik.

T: Ja omdat het vooral dan over grote dingen gaat en over de privacy. Wat zou er voor nodig zijn om medewerkers beter om te kunnen laten gaan met veranderingen?

J: Nou ja als je sommige, als je moet het heel goed introduceren of je zou proefperiodes voor bepaalde dingen in kunnen stellen, soms moet je ook veranderingen acuut doorvoeren, maar dat is meer met dingen op de werkvloer. Maar als het henzelf aangaat, ja dan moet je in ieder geval op een andere manier brengen, en dat is wel heel erg lastig

T: en hoe dan?

J: Nou je kan, je kunt bepaalde dingen ook tijdelijk introduceren om te kijken of het werkt. Wij hebben bijvoorbeeld ook wel eens diensten gehad van 11-6 ofzo of van 11-7 maar dat is afgeschaft omdat mensen het allemaal vreselijk, maar dat soort dingen kan je dan wel, ja daar kan je proefperiode voor instellen. Maar het is maar net wat voor soort verandering het is zeg maar.

T: Dus per verandering moet er eigenlijk gekeken worden hoe kan dit het best geïntroduceerd worden of hoe kunnen we dit het beste brengen bij medewerkers?

J: Ja maar wat we wel merken, we hebben een paar heisessies gehad zeg maar, en dan komen wel hele goede ideeën naar boven en heel goed, dan ben je out of dat ziekenhuis zeg maar en dan heb je, ja dan kan je heel goed met elkaar om de tafel, dan ben je in een andere omgeving, dan komen leuke ideeën naar boven, goede voorstellen en ik denk dat als je echt een verandering wilt van iets dat je wel nou, dit soort op deze wijze moet introduceren. En je moet het er ook samen over hebben, wat een voorwaarde, dat vind ik wel, een voorwaarde voor een goede veranderingen, wil jij echt een verandering dan moet je zeker voldoende personeel hebben. En dan moet je niet met een half, als je een team hebt waarvan de helft steeds ziek is en het is allemaal half gebakken omdat er niet genoeg personeel is dan moet je de verandering op dat moment zeker niet invoeren. Want dat werkt niet.

T: waarom niet?

J: Ja omdat je dan alle zeilen bij moet zetten zeg maar om een goeie dienstlijst rond te krijgen. En mensen moeten al extra mensen want mensen werken heel veel extra als er iemand ziek is, maar als je dus onvoldoende personeel hebt en je gaat ook nog veranderingen doorvoeren, grote veranderingen wat consequenties voor hen heeft, dan moet je dat op dat moment zeker niet doen. Als er nou een periode is dat een paar mensen langdurig ziek zijn en wij verwachten van het personeel dat ze regelmatig extra werken, wordt wel extra betaald dus dat is op zich prettig, maar dat moet niet te lang duren want dat ga je merken, dan moet je geen verandering of iets invoeren want dat werkt niet. Nee dan lopen mensen al een beetje op hun tenen, je moet het doen als je voldoende personeel hebt en dan kun je goed de verandering doorvoeren.

T: Omdat er dan teveel sprake is van werkdruk en tijdsdruk om het zo te omschrijven

J: Ja, ja.

T: Oke, dan uh ga ik het even wat meer zeg maar wat breder trekken. Ik ga u zo een aantal vragen stellen die allemaal eigenlijk hetzelfde karakter hebben maar waar ik net vragen over heb gesteld die 4 niveaus dat zijn eigenlijk allemaal energiebronnen die medewerkers kunnen helpen in hun werk, zoals feedback, meedenken in besluitvorming, maar ook de sfeer en steun van collega's et cetera. En ik vroeg u aan het begin, allereerst die organisatie in het geheel dat ging dan vooral over loopbaanmogelijkheden, de communicatie vanuit het ziekenhuis en begeleiding vanuit het ziekenhuis, in hoeverre zorgt die cluster van energiebronnen ervoor dat medewerkers beter mee kunnen gaan met veranderingen?

J: Belangrijk ding wat nu ontbreekt zeg maar, dat is dat er geen steun is van bovenaf. Dat zie je met privacywet, er is onvoldoende steun dat wordt onvoldoende gesteund in het werk, zodat ja als dat beter wordt, dan ik denk dat je dan beter veranderingen ook door kan voeren. Er lopen hier zaken die lopen al zo lang en dan moet echt wat mee gebeuren, dat wordt niet opgepakt. Dus mensen voelen zich daarin niet gesteund. En dan kan ik hier op de werkvloer, wat ons eigen werk betreft van alles doen, maar ja mensen hebben op een gegeven moment zoiets van ja je kan een leuke strategie hebben, er worden heisessies georganiseerd voor alles, maar als die kleine essentiële dingen die nog steeds niet geregeld worden en waar de raad van bestuur ook niets aan doet, ja dan hebben die mensen op een gegeven moment ook zoiets van bekijk het maar.

T: dus die steun is echt een voorwaarde, voor die verandering

J: Ja dat is wel een groot punt, want nu echt onvoldoende soms aanwezig is.

T: Dat is duidelijk. Dan als we gaan kijken naar de sociale relaties, dus dat is meer de ondersteuning van medewerkers aan elkaar, zowel emotioneel als praktisch met taken overnemen, de sfeer op de werkvloer en die visie die medewerkers hebben op veranderingen, in hoeverre draagt dat bij aan het open staan voor veranderingen van medewerkers?

J: Ik denk dat als de raad van bestuur, één ding heel goed gaat regelen hier op de afdeling, wat nog steeds niet geregeld is, dan krijg je heel veel medewerkers mee. Maar zolang ze dat niet doen, gaat het niet gebeuren.

T: Nee, maar dat gaat meer de raad van bestuur he, dus als we nu gaan kijken naar alleen het team niveau, in hoeverre is die ondersteuning van het personeel belangrijk voor, of de ondersteuning van het personeel aan elkaar en de sfeer die hier heerst, belangrijk voor veranderingen. Dus even het loskoppelen van het ziekenhuis als geheel, maar puur als we kijken naar alleen het team

J: Ja maar ik denk juist wat ik net zei, dat dat juist een essentieel gedeelte is wat ik heb. Ik heb echt een heel hard werkend goed team die heel goed met elkaar samenwerkt, die allemaal goeie nieuwe ideeën heeft die allemaal ideeën wil introduceren, maar er zijn een paar heikele punten en daar lopen ze steeds tegenaan, en dan op een gegeven moment zijn ze er klaar mee, dan denken ze ja wij kunnen heir alles bedenken, wij kunnen hier alles doen, we bedenken van alles we willen vooruitgang, maar als essentiële dingen niet gebeuren dan houdt het een beetje bij de medewerkers op. Ook wat betreft de veranderingen op de werkvloer. Dus wil jij, je moet gewoon de steun van Gelre hebben om bepaalde dingen aan die mensen, dat ze zich gesteund voelen van kijk er wordt wel wat mee gedaan, dan kunnen hun ook weer verder, en zolang dat stagneert dan blijft het op de afdeling en op een gegeven moment dan zijn ze er klaar mee

T: dus de belangrijkste voorwaarde voor die veranderingen doorvoeren en het mee willen gaan met veranderingen is die steun die vanuit het huis zelf wordt ervaren om het zo te omschrijven?

J: Ja ik denk dat dat een belangrijk punt is ja.

T: En het adaptief vermogen, dat is dus dat om kunnen gaan met veranderingen maar het gaat ook over het initiëren van veranderingen. Wat is het meest belangrijke voor medewerkers dat ze veranderingen initiëren op de werkvloer? Want het meegaan en het om kunnen gaan met veranderingen dat is denk ik inderdaad belangrijk dat die steun van hogerhand er is, dat is duidelijk, maar voor het initiëren van veranderingen vanuit het personeel zelf, wat is daarvoor het meest belangrijk?

J: Goeie samenwerking denk ik. Goeie samenwerking, dat ze elkaar opbeuren, dat ze elkaar steunen en dat er een goede sfeer heerst en geen negatieve sfeer want dan wordt alles in het negatieve getrokken, alles wat je introduceert maar dat er gewoon een goede positieve sfeer heerst en dat iedereen goed met elkaar om gaat zeg maar. En dat er positieve feedback is dat is ook belangrijk. Soms heb je wel eens tijden, dan kan je in zo'n negatieve spiraal belanden en dat moet je niet hebben want het is lastig daar weer uit te komen, maar als je iedereen positief en gemotiveerd is dan kan je heel veel veranderingen doorvoeren.

T: Ja, dus eigenlijk is dat meer die sociale relatie en dus ook het niveau van de taak

J: Lastige vragen wat je stelt af en toe, ja.

T: waarom zijn ze lastig?

J: Nou omdat ik denk dat heel veel dingen, jij wilt het meer in hokjes zien, maar ik denk dat er heel veel dingen die hier op de werkvloer plaatsvinden dat die gewoon met elkaar samenwerken. En die samenwerking, ook wat ik net al zei die steun van de raad van bestuur, dat wat gedaan wordt aan onze problemen, paar grote problemen, essentiële problemen die niet worden opgelost en dat, ja mensen werken zoveel extra, ze doen zoveel voor Gelre dat ze ook die steun van bovenaf willen voelen van kijk er wordt wel wat gedaan met onze problemen hier, en zodra ze ons in de mist niet zien hangen en maar blijven, dat blijft zo, dan zijn de mensen er op een gegeven moment ook klaar mee. Van kom op zeg wij doen zoveel voor Gelre, laat eens zien dat jullie ook wat voor ons over hebben. Dat is een belangrijk punt.

T: Dan een laatste vraag en wellicht is die al een klein beetje beantwoord maar ik ga het gewoon even concreet vragen. In hoeverre stimuleer jijzelf, als leidinggevende ook, veranderingen hier op de werkvloer?

J: Nou ik faciliteer heel veel in veranderingen. Mensen, maar het leuke is dat mensen zelf heel veel ook met heel veel dingen komen, dus we pakken echt, we hebben echt wel het eigenaarschap wat bij hen zelf ligt of een symposium, of dingen die ze willen introduceren, nou ik zei al hier met die

kaartjes dat is ook wel een belangrijk ding wat ze willen, maar ja zoals een missie visie zeg maar dat komt ook van een medewerker uit zeg maar, dat hebben we helemaal gefaciliteerd op zich, dat is ook leuk als je ziet die energie die mensen daarvan krijgen om dat te mogen doen zeg maar en dat inspireert andere mensen weer ook om dingen op te pakken. Dus dat ja, dat zijn eigenlijk wel dingen. Maar weet je wisselwerking en samenwerking van alles, ik hoef niet gelijk hele veranderingen hier door te voeren, met kleine dingen kan ik al heel veel bereiken hier. En je moet ook altijd klein beginnen, je moet hier niet heel groots wat doen gelijk, maar je moet gewoon klein introduceren dan wordt het vanzelf als een balletje en dan denkt iedereen oh dan kunnen we ook dat doen en dat, dan heb je het precies waar je het hebben wil.

T: Dus een klein beetje stimuleren en dan groeit het uit tot iets groters om het zo te noemen.

J: ja, ja.

T: Oke dank u wel, dan heb ik in ieder geval genoeg informatie, ja belangrijke informatie denk ik ook gekregen dus dank je wel daarvoor.

J: Ja denk ik ook, dat je dat hebt.



#### Interview medewerker 4.2 (respondent 13)

T: Goedemorgen, fijn dat je mee wilt werken met mijn en dit onderzoek. Ik ben Timo Vogelaar ik loop stage hier op de HR-afdeling binnen Gelre Ziekenhuizen en Gelre is nou sinds een paar maanden met de strategie 2020-2025, en in het voorproces daarvan hebben ze ook gezegd dat er waarschijnlijk veel veranderingen aan zitten te komen en dat dus veranderingen en veranderingen voor medewerkers nou belangrijk zijn en dat daarin adaptief vermogen echt een sleutelwoord is. Ik doe dus onderzoek naar dat adaptieve vermogen van medewerkers en adaptief vermogen is eigenlijk heel simpel gezegd hoe gaan medewerkers om met veranderingen, maar omdat ik ook mijn scriptie binnen de Universiteit van Utrecht voor mijn opleiding Strategisch HRM heb ik er een definitie aan gekoppeld, dat is 'het vermogen van een individu om zich aan te passen aan dynamische werksituaties' eigenlijk gaat het dus gewoon om verandering. Binnen dat onderzoek voor het ziekenhuis en voor mijn eigen scriptie heb ik nou ga ik dus medewerkers en leidinggevende interviewen om zo een duidelijk beeld te krijgen hoe kunnen medewerkers veranderen op de werkvloer, wat hebben ze nodig om daar beter in te worden et cetera. En ik heb dat opgedeeld in eigenlijk 5 categorieën dat is de organisatie in het geheel, dus hoe kan de organisatie in het geheel daaraan bijdragen, de sociale relaties binnen het team, de organisatie van werk, dat gaat meer over informatie scholing besluitvoering et cetera en het niveau van de taak dus meer hoe het werk dagelijks op de werkvloer wordt uitgevoerd en als laatste ga ik dat aan elkaar koppelen. Als je dus voorbeelden hebt over veranderingen tijdens de vragen dan is dat altijd mooi meegenomen. Maar als we eerst beginnen met jouw eigen introductie dus wie ben jij hoelang werk je hier al wat doe je?

M: Ik ben Mardien Knoop en ik werk hier een jaar als SEH verpleegkundige nu in het Gelre, en hiervoor op een ander in een ander ziekenhuis een andere instelling gewerkt ook op de SEH. En ja, ik denk dat mijn telefoon gaat.

T: Het is trouwens goed om te zeggen van mijn kant ook mocht jij in het moment zeggen ik wil stoppen met het onderzoek of ik wil dat je de data verwijderd dan mag je dat aangeven en dan doe ik dat direct, dat is mijn verplichting. Daarnaast ook alles wat je heir zegt blijft in principe hier. Het komt wel bij mijn begeleider van de UU terecht en ik zal wellicht quotes gebruiken uit het interview maar ik zal nooit iets terug laten leiden naar jou, dus wat je zegt daar kan jij niet op afgerekend worden als ik het goed doe, maar dat doe ik wel. We waren net bij de introductie dat had je net gedaan, dat is mooi. Om maar even te beginnen met de organisatie in het geheel, van Gelre in het geheel voor jou persoonlijk. In hoeverre zorgt het Gelre of ja betreft het ziekenhuis jou in loopbaanmogelijkheden.

M: Loopbaanmogelijkheden, nou ik moet je heel eerlijk zeggen ik zit hier een jaar en ik ben echt heel erg in het afgelopen jaar zoekende geweest naar mijn plek op de afdeling. Heb er ook nog niet, zelf niet heel erg hard verdiept in wat de mogelijkheden hier zijn. En bedoel je met loopbaanmogelijkheden trouwens echt opleidingen of cursussen

T: echt alles, dus inderdaad opleiding en cursussen maar ook of je een nieuwe stap gaat maken in de toekomst et cetera

M: Uhm nou ik weet dat nu rondom het hele HBO verhaal wel het een en ander speelt dat daar ook wel verschillende, ja mogelijkheden waren om daar naartoe te gaan om daar meer over te horen. Ik durf niet zo heel goed te zeggen of dat echt gepromoot wordt om dat te gaan doen. Maar dat is landelijk natuurlijk nu speelt dat een rol, daar hoor je in het Gelre ook wel over dus dat, ik vermoed dat dat gewoon een mogelijkheid is. En verder, ja, is het wordt er vanuit de afdeling wel heel erg gepromoot om naar congressen en scholingsdagen enzovoorts te gaan als je het dan hebt over bijscholen is dat natuurlijk vanuit een gespecialiseerde afdeling wel iets, nou ja waar je aan zou moeten voldoen en dat wordt wel, wordt wel echt gestimuleerd.

T: Ja precies, maar dat is dus meer vanuit de afdeling en de leidinggevende

M: dat is vanuit de afdeling, ja ja.

T: Ik zei aan het begin al iets over die Gelre strategie 2020-2025, in hoeverre krijg jij daar heel veel communicatie van mee vanuit het ziekenhuis?

M: Niet, ik niet nee. Ik moet ook heel eerlijk zeggen als er, ik weet niet of het in intranetpagina of, daar zit ik eigenlijk nooit op. Dus misschien dat daar wel informatie op staat, maar dat krijg ik niet mee.

T: En wat is daar de reden voor dat je daar nooit op zit?

M: Nou, vaak tijd. Als ik mijn dienst begin dan is het niet vanzelfsprekend dat ik daar rustig op kan zitten of, nou ja thuis kun je het natuurlijk niet openen dus je moet het op je werk doen. En als er dan tijd is om, of ruimte is zeg maar in de dienst om wat te doen is dat niet mijn eerste keuze om daar dan me op te richten.

T: Nee dat is begrijpelijk

M: daar ben ik heel eerlijk in dat ligt ook aan mezelf. Dus ik krijg dat niet mee, nee.

T: Nee, precies zou u dat wel willen?

M: Uhm, nou wanneer het voor mij specifiek, of voor de afdeling, voor mij zelf interessant zou zijn is dat natuurlijk wel, wel leuk, maar daar speelt zoveel in een organisatie en veelal boven ons wat ver van ons af staat, voelt in ieder geval ver van ons af, ja.

T: Dat er niet direct

M: Ik voel me niet direct aangetrokken nee,

T: Precies, dat snap ik wel ergens. En in hoeverre vind jij of ondervind je ondersteuning vanuit het ziekenhuis zelf echt als geheel voor jou werk?

M: En dan bedoel je voor mijn functioneren

T: Ja, gewoon heir op de werkvloer of voor je dagelijkse werkzaamheden, voor je functioneren ja.

M: Nou ja wat ik hier terugzie en wat ik wel positief vind is dat er van bovenaf wel eens iemand meeloopt een dag om eens te kijken van goh hoe gaat het nou eigenlijk op zo'n afdeling. Ik heb namelijk wel eens het idee dat men van buiten de afdeling soms niet goed doorheeft wat er nou eigenlijk speelt op een afdeling en wat er allemaal bij komt kijken. Dat iets wat van hogerhand besloten wordt voor ons soms ook niet te begrijpen is. En andersom misschien ook, dus ik vind het gewoon heel fijn dat er af en toe wel eens in de keuken gekeken wordt om eens te zien dat je ook kunt ventileren wat er speelt en wat ons bezig houdt. En ehm

T: dat vooral

M: Ja.

T: Oke dat was meer de organisatie als geheel dan gaan we wat meer naar het team zelf toe.

Allereerst hoe is de sfeer hier binnen het team?

M: Uhm, onderling als collega's dan denk ik bedoel je. Nou die is open. En gezellig, gewoon een hecht team, weinig verloop. Vast team wat ik denk wel echt op elkaar kan bouwen. Dat ook gedaan heeft als ik dat zo merk de afgelopen jaren. En als nieuweling binnenkomend ben ik heel warm ontvangen en dat is wel heel fijn. Ook echt opgenomen in de groep, je ziet echt mensen hechten met elkaar en precies weten op elkaar ingespeeld zijn, belangrijk dat er weinig ja roering is zeg maar, er is altijd wel roering maar dat het team er wel staat ondanks wat er allemaal gebeurd in de zorg momenteel

T: En in hoeverre is er dan steun aan elkaar, zowel emotioneel als praktisch?

M: Nog een keer de vraag in hoeverre dat zo is?

T: Ja, in hoeverre is er steun?

M: Nou als het gaat om bijvoorbeeld heftige casussen dan is er altijd ruimte om het daar over te hebben en dan zal je dat eerder bij je collega's doen dan thuis bij je privé situatie omdat je weet waar je het over hebt. En ik denk zelfs dat men buiten het werk om elkaar ook wel regelmatig spreekt dat als er dingen spelen binnen het team dan zal er altijd een appje uitgaan of een belletje of een kaartje, dus die steun is er zeker ja.

T: en ook op praktisch gebied, dus in taken van elkaar overnemen?

M: Ja, zeker. In de dienst zelf maar ook als er roosterproblemen zich voordoen, is men altijd bereid om mee te denken of halve dagen te werken of een paar uurtjes te komen en binnen de dienst praktisch gezien, ja tuurlijk ze zijn er altijd diensten waarin de bezetting minder prettig verloopt of de combinatie van de collega's wat minder goed is, dan is dat soms wat minder aanwezig dat je elkaar

ondersteunt dan is het wat meer solistisch, maar ik denk dat we altijd proberen als een team te werken, dat je elkaar letterlijk ondersteunt bij casuïstieken.

T: Als hier veranderingen op de werkvloer zijn, dat kunnen kleine dingen zijn dat kunnen grote dingen zijn, hoe gaat het team daarmee om als geheel?

M: Ja ik zit even te bedenken of ik dan een verandering kan bedenken zeg maar en wat voor situatie dat dan is geweest. Want verandering is natuurlijk een heel breed begrip zeg maar, je hebt verandering van een systeem, technisch systeem,

T: verandering van werkwijze

M: Ja van werkwijze, ik heb in het afgelopen jaar ik probeer even te bedenken of ik een situatie daarin aanwezig ben geweest. Nou als je het bijvoorbeeld hebt over een systeem, dat is even het eerste dat in mij opkomt het triage systeem is gewijzigd de lay-out is gewijzigd maar ook de manier van het systeem is iets aangepast en dan zie je gewoon dat het best wel even duurt voordat de collega's ja accepteren is misschien niet het goede woord maar wel er wordt heel veel over gesproken met elkaar er kan echt wel over gemopperd worden zeg maar, dat ventileren we bij elkaar, uiteindelijk doet iedereen het wel. En dan is het gewoon zoals het is. Ik denk dat het toch wel een stukje dan acceptatie is dat het gewoon veranderd. Ja.

T: En waar komt dat gemopperd dan vandaan?

M: Misschien het onbekende, vermoed ik. Soms ook het onbegrip van waarom het moest veranderen want is dit systeem per definitie bijvoorbeeld beter als je het over het systeem hebt. Een stukje communicatie misschien ook wel je krijgt het gewoon meegedeeld van bij wijze van spreken gisteren is het veranderd en morgen moet je er mee werken, dus er zit geen voorbereidingstijd aan vast, het wordt je eigenlijk een beetje zwart wit gezegd door de strot geduwd zeg maar. Dat zijn keuzes die gemaakt worden elders waar je het gewoon mee moet doen. Ik denk communicatie, acceptatie dat dat het mopperen veroorzaakt.

T: En zijn er vanuit het team dan visie op zulke veranderingen dat wat meer samen wordt bekeken van hoe kunnen wij dingen veranderen op de werkvloer?

M: Collectief?

T: Ja

M: Nou, ik kan zo niet een voorbeeld noemen. Ik vind het wel lastig omdat ik natuurlijk nog maar wel van een jaar kan kijken terwijl hier mensen 20 jaar zullen werken en hele grote veranderingen misschien hebben meegemaakt, dus dat maakt het voor mij wel iets lastiger omdat ik het wel een beetje praktisch wil houden zeg maar. Ik heb natuurlijk wel ideeën over hoe het hier met veranderingen om worden gegaan maar ik heb niet concrete voorbeelden

T: als je geen concrete voorbeelden hebt is dat niet erg, als je gewoon je ideeën wilt geven dat is ook belangrijk

M: Ja precies, oke. Ja uhm nee ik kan die vraag niet goed beantwoorden ik weet niet zo goed hoe dat, nee.

T: Dus in jou beleving is er in het afgelopen jaar niet echt collectief niet gekeken naar hoe dingen veranderd kunnen worden op de werkvloer.

M: nee, nee ik kan zo niet iets, ik kan niet iets voor me halen of een situatie of een in het grote geheel zeggen hoe dat dan eruit zou zien hier. Ik heb wel heel erg het idee, en dat is dan misschien ook wel de kracht van het team is wellicht dat je weinig verloop hebt en hecht bent maar dat kan ook wel een zwakte zijn binnen een team omdat je heel erg vastroest in bepaalde gewoontes en dat dat altijd zo gebeurt dat is ook wel veilig natuurlijk. En dat is een beetje meer mijn idee wat ik, als ik dat dan uit mag spreken zonder dat ik daar een concreet voorbeeld bij heb, is dat dat soms nou ja denk ik wel een gevaar is voor dit team dat dat, nou ja, van het heel veilig en vertrouwt is om op een bepaalde manier alles te doen en veranderingen eigenlijk als een gevaar gezien worden in plaats van als een verbetering. Dat is denk ik een valkuil.

T: Ja, oke duidelijk. Dat ging dus meer over de sociale relaties binnen het team, dan meer over hoe werk hier georganiseerd is. In hoeverre denk jij over genoeg informatie beschikken om je werk goed uit te kunnen voeren hier?

M: Wat voor informatie bedoel je dan?

T: Informatie kan kennis zijn maar ook omdat je hier maar een jaar werkt hoe hier gewerkt wordt, dus systemen, protocollen et cetera

M: EN dan was je vraag in hoeverre

T: denk je over genoeg informatie te beschikken?

M: Genoeg informatie ja. Nou en dat gaat over mij persoonlijk he? Ja, ja nou ik denk dat ik dat wel beheers. Dat ik genoeg informatie heb, wat ik belangrijk vind is dat ik weet als ik het niet heb waar ik het kan vinden. Als je het dan hebt over de kleine afdeling gebonden regeltjes zeg maar die vaak nergens beschreven staan, of slecht te vinden zijn, dat duurt wel eventjes, maar de protocollen waar iedereen landelijk mee werkt en de richtlijnen enzovoorts dat is gewoon, dat wordt op dag 1 al getoond en dat is gewoon te vinden voor iedereen. Dus ik denk dat die informatie er wel is.

T: En die informatie bijvoorbeeld want je zei ja: op de afdeling specifieke dingen die zijn natuurlijk nergens opgeschreven, hoe kom je daar achter of hoe vind je die?

M: ervaring, vragen. Ja, weet je ik denk dat het aan jou als persoon is om het te handelen op basis van de kennis die je hebt en de ervaring soms ook die je hebt opgedaan. Als je die niet hebt dan is het ook aan jezelf om te onderzoeken hoe je daar aan komt. Dat is in het begin heel erg zoeken omdat je heel erg gewend bent om, dan komt de valkuil weer, omdat je heel erg gewend bent om dingen op een bepaalde manier te doen. Dan kom je op een andere afdeling heb je andere materialen, nieuwe werkwijze en dat is gewoon een kwestie van doen en van heel veel vragen. En daar staat het ziekenhuis, de afdeling wel voor open zeker

T: Mooi dat is ook belangrijk, en in hoeverre worden jullie als medewerkers ook betrokken bij besluitvoering die bijvoorbeeld je leidinggevende maakt voor de afdeling?

M: En welke besluitvorming bedoel je dan, waar doel je dan op?

T: Dat gaat dan over hoe jullie werken maar ook in kleinere dingen, want volgens ij hebben jullie net nieuwe briefjes gekregen bijvoorbeeld, dat soort besluiten

M: JA dat wordt vaak als ik het een beetje goed heb ingeschat nu dat wordt wel besproken maar dan binnen de werkgroepen die zich daarmee bezig houden, de mensen die zich daarop richten. Dus je ziet binnen het team zie je dat iedereen wel een beetje zijn eigen taak heeft binnen werkgroepen, als je het bijvoorbeeld hebt over nieuwe apparatuur dan wordt dat niet met het hele team besproken maar dan is daar binnen het team een aandacht functionaris die daar, samen met de leidinggevende, dat dan organiseert. Dan wordt wel je mening gevraagd als team. Niet altijd, die briefjes zijn bij mijn weten gewoon geïntroduceerd, weet je waar je 40 mensen hebt heb je 40 meningen dus je kunt natuurlijk niet, dat is niet reëel, ik denk ook dat het goed is dat dat niet gebeurt maar dat er wel een aantal mensen vanaf de praktijk zich daar tegenaan kunnen bemoeien.

T: en dat gebeurt wel dus

M: Ja, dat gebeurt dat is wel mijn ervaring in ieder geval.

T: En als jij zelf ideeën hebt, waar kun je dat dan kwijt?

M: Ik vaak bij (leidinggevende) of (afdelingshoofd). Dus wel de mensen hier die het aanspreekpunt. Of je wordt verwezen naar de mensen die van de werkgroep zijn. Dus heb je het bijvoorbeeld overscholingen wat vanuit de afdeling wordt geregeld hier en je wilt heel graag een bepaald onderwerp aandragen dan leg je dat ook gewoon bij diegenen neer, nou dat geldt eigenlijk voor alles waar je ofwel tegenaan loopt of waar je ideeën over hebt. En dan staat allemaal beschreven wie waar zich op richt. Dus dat is ook wel duidelijk

T: En in hoeverre ervaar je die ruimte om dat te doen?

M: Ja die is er zeker. Ik weet niet, ik vind het wel lastig om te benoemen in zo'n korte tijd of daar op de lange termijn ook wat mee gedaan wordt. Maar als je het bijvoorbeeld hebt over iets simpels, wij gebruiken voor kinderen medicatie en nou ja we zien veel kindertjes, maar we hebben lang niet alle medicamenten op voorraad liggen en de afgelopen tijd dan wordt er steeds meer gevraagd om bepaalde medicamenten te gebruiken maar wij hebben dat niet. Dat is logistiek heel onhandig, wij moeten dat regelen dat moet opgeschoten worden en dan ben je 10 minuten verder. Dat is 1 keer niet erg maar als je dat 10 keer in de week moet doen wordt het iets waar je tegenaan loopt. Als je

dat neerlegt dan duurt het wel eventjes maar dat wordt wel geregeld. Ben je een paar weken verder en het medicament ligt in de kast. Hele simpele praktische verandering die, het is niet zo dat ik de apotheek kan bellen en kan zeggen ik wil graag dat in het assortiment hebben, maar het is wel, dus dat is ook wel iets voor op de korte termijn en dat is een verandering die is prima

T: en dat wordt dan ook gewoon geregeld

M: dat wordt geregeld, dat wordt opgepakt niet alleen genoteerd.

T: Nee precies, dat is wel belangrijk he. EN in hoeverre ervaar jij autonomie in je werk, dus hoe je je werk kan uitvoeren?

M: Uhm, ja weet je je werkt in een vast, ik heb weinig vrijheden zeg maar. Mijn werk staat vast en ja weet je, je dagritme is bepaald om het maar even zo te zeggen, dus ik kom en ik heb mijn vaste taken en hoe die lopen op een dag op een afdeling als de SEH zijn verschillend maar er zijn bepaalde verwachtingen waar je aan moet voldoen. En ja,

T: dus niet heel veel autonomie om het zo te noemen?

M: Nou weet je het is zo, ja, ja en nee ik vind het een beetje lastig. Kijk het is niet zo als op kantoor dat je je eigen dag in kan delen zeg maar, maar dat is inherent aan het vak, aan het werk. Maar ik kan wel keuzes zelf maken zeg maar en dat doe je samen met je collega's of samen met de dokters of ik denk dat ik dat, dat dat meer is dan bijvoorbeeld op een verpleegafdeling om maar even iets te noemen. Maar het blijft wel zo dat er altijd iemand, in dit geval een dokter of een leidinggevende is die ja, die daar ook over gaat. Ik ben niet de enige die zelf bepaalt

T: nee dus het is meer dat je dagplanning kun je niet zelf bepalen, maar wel hoe je je taken uitvoert daar heb je wat meer autonomie in? Wel in overleg.

M: Ja nou weet je het is heel veel protocollen en vaste structuren, maar dat is denk ik ja weet je dat hoort ook gewoon bij het werk wat je doet. Dus zeg maar, ja dat is zoals het is, net zoals dat ik gewoon om 7 uur moet beginnen, ik moet hier gewoon om 7 uur zijn en niet om 8 uur dat hoort gewoon bij mijn werk. Maar, ik kan me wel vrij bewegen binnen mijn werk. Dat gevoel heb ik wel. Ja.

T: en in hoeverre is er sprake van variatie in je werk?

M: Op een SEH, ja haha, nee die is er ja. En ook, ook in die variatie die daar is is er zeg maar wel weer en vaste structuur te vinden he, dus we zien gewoon zoveel buiken, zoveel kindertjes en dat, elk kind is anders en elke patiënt die met buikklachten komt is anders, maar ook daar heb je weer een protocol voor. En dat handel je weer af. Ja, ja dus in die zin is die variatie natuurlijk als je een aantal jaren op de SEH werkt ook niet meer zo heel groot. Ja.

T: Dat snap ik, in hoeverre wordt er hier feedback gegeven op de werkvloer?

M: Op functioneren?

T: Ja, op elkaar?

M: Weinig. Te weinig. Ik denk dat er vooral makkelijk over elkaar gepraat wordt en te weinig met elkaar.

T: en in hoeverre staan mensen open voor feedback?

M: Dat vind ik heel persoonlijk wisselend. Er zijn mensen die er echt wel voor open staan en zich echt gekwetst zouden voelen als je het niet zou zeggen, maar er zijn ook mensen die daar niet voor open staan en dat zijn over het algemeen mensen die iets langer in het werk zitten en nou ja, de gewoontes, waar ik het al eerder over had, hebben en vinden dat op een bepaalde manier iets gedaan moet worden. Leidinggevende, ja die kan je vind ik wel die staan wel open voor feedback.

T: Wat voor consequenties heeft dat als mensen niet open staan voor feedback?

M: Ja, dan kun je natuurlijk een sfeer creëren waarin er vooral over elkaar gesproken wordt en dat kan wel wat spanning geven binnen bepaalde settingen als je combinatie van collega's hebt. Als je wisselende diensten werkt met zoveel (...) is dat natuurlijk die samenstelling elke keer anders en gaat het vaak heel lang goed, het clasht vaak pas als je vaker daar tegenaan loopt bij dezelfde mensen. Weet je ik denk dat je als team ook naar je studenten die je opleidt zeg maar wil afgeven dat je een open afdeling bent en dat het goed is als iemand iets opmerkt dat ie dat tegen jou zegt. Dat leer je hier de studenten en dat wordt in de studententijd ook gedaan. Maar als je klaar bent dan valt dat

een beetje weg en dan is dat lastiger blijkbaar, ja. Ik moet je heel eerlijk zeggen er wordt hier weinig feedback gegeven maar ik heb niet het gevoel dat dat invloed heeft hier op de sfeer op de afdeling.

T: Nee, oke gelukkig maar. En in hoeverre sta jij zelf open voor veranderingen in je werkzaamheden?

M: Hm, nou ik denk dat ik net zo goed als de anderen tot een van de anderen behoor waarin het lastig is omdat je gewoon gewend bent aan bepaalde manieren van werken, ik denk dat ik er wel voor open sta als ik weet wat het mij oplevert maar ook wat het mijn patiënten oplevert. En wat ik met name heel prettig vind is dat je daar gewoon in meegenomen wordt.

T: dus hoe bedoel je dan precies daarin meegenomen wordt?

M: Dat je van tevoren weet waarom bepaalde keuzes gemaakt worden van bovenaf, want daar worden die beslissingen gemaakt van bovenaf en je leidinggevende is ook daar nog boven. Dat is een stukje begrip kunnen hebben voor waarom die keuze gemaakt is, dan denk ik dat die verandering minder hard aankomt zeg maar dan wanneer je het gewoon meegedeeld krijgt en het er mee moet doen.

T: Ja precies. Nou dat zijn een paar goede voorbeelden van zaken die je nodig hebt. Ik heb namelijk die vragen net gesteld die van het ziekenhuis als geheel, de sociale relatie in het team, organisatie van werk en het niveau van de taak omdat dat energiebronnen zijn die je kunnen helpen in je dagelijkse werkzaamheden. In hoeverre zorgen die verschillende 4 dimensies ervoor dat je beter mee kunt komen met veranderingen en ik zal ze nog wel even voor je herhalen als je het niet meer weet

M: haha ja je zei ze zo rap achter elkaar.

T: In de organisatie is het inderdaad die ondersteuning die je ervaart vanuit het ziekenhuis, de loopbaanmogelijkheden en de communicatie, dat is 1 cluster nou laten we daar maar mee beginnen, in hoeverre is dat voor jou belangrijk voor veranderingen in je dagelijkse werkzaamheden.

M: Nog even een keer dat cluster noemen,

T: De loopbaanmogelijkheden, ondersteuning vanuit het ziekenhuis en communicatie vanuit het ziekenhuis.

M: En in hoeverre dat belangrijk is voor mij

T: Om om te gaan met veranderingen.

M: Ja dan zit ik even te bedenken van zeg maar he als je dat cluster hebt, welke veranderingen zeg maar, je gaat nu bij elk cluster nu natuurlijk die vraag stellen en in hoeverre dat belangrijk is vermoed ik. Ik vind het best een lastige vraag, ben ik de enige haha? Ik moet er even over nadenken.

T: Dat snap ik, dat is niet heel gek.

M: Dus de loopbaan, jeetje, ik vind het wel knap dat je ze bedacht hebt haha. Goh, kun je eerst de volgende doen?

T: Ja, dat is namelijk die van sociale relaties dat is het sfeer in het team, steun van het team, zowel emotioneel als praktisch he, en dat er, hoe het team omgaat met veranderingen dus die visie ook op veranderingen. In hoeverre is dat belangrijk voor jou om mee te gaan met veranderingen?

M: Uhm, jeetje ik vind het zo lastig zeg maar omdat ik het niet zo goed concreet heb wat die veranderingen dan zijn. Snap je. Ik vind het een beetje, ik probeer het gewoon voor me te zien van goh, wat dat dan inhoudt maar ik heb daar eigenlijk gewoon geen beeld bij.

T: Ik kan hem ook even iets anders stellen, als je bijvoorbeeld denkt eventuele veranderingen die hier zijn geweest he, bijvoorbeeld dat andere systeem, andere briefjes andere manier van werken, je zei net wat je nodig had voor goede veranderingen he, dat is bijvoorbeeld het zien dat er echt iets verbeterd wordt en bijvoorbeeld informatie. Dat informatie hoort dan meer bij de organisatie van werk, dus hoe dat je wordt betrokken bij besluitvorming en informatie. Dus als je die vier clusters hebt, dus je hebt organisatie van werk, sociale relaties, de hele organisatie en hoe je dagelijks bezig bent en uitvoert, dus niveau van de taak waar ook feedback bij hoort, welke van die 4 clusters vind je dan het meest belangrijk voor jezelf?

M: Uhm, ja ik vind dat sociale he, dus het team vind ik echt wel heel belangrijk omdat je daar echt dagelijks mee te maken hebt. Dat is waar ik dagelijks in zit, letterlijk. Dus dat is gewoon, dat vind ik voor mijzelf het belangrijkste. Ik denk dat de organisatie die zijn uiteindelijk degene die de klap erop

geven, die wel heel belangrijk zijn voor de veranderingen die ingevoerd worden en doorgevoerd worden en hoe dat inderdaad het team bereikt.

T: Maar ook hoe jij ermee omgaat, want?

M: Ja, ja, nou weet je ik denk dat ik me in die zin wel aanpas als het zo is. Weet je ik heb inmiddels wel een beetje 10 jaar ervaring in de zorg geleerd dat hoe hard je ook ergens tegenaan schopt als er veranderingen in de maak zijn dan kun je daar weinig tegen doen. En dan kun je of daartegenin gaan, of je kunt meebewegen. En ik ben er inmiddels wel achter dat het ertegenin gaan meestal niet zoveel zin heeft en dat meebewegen en proberen te begrijpen waarom veranderingen plaatsvinden je meer oplevert en dat dan soms ook gewoon blijkt dat het goed is dat die veranderingen er zijn. Wat ik gewoon wel eens lastig blijf vinden is dat we het over patiënten hebben. En dat ik wel eens het idee heb dat dat een beetje uit het oog verloren wordt. En dat is waarom ik dit werk doe. En dat daar een hele organisatie achter zit dat geloof ik wel, snap je. Dat staat gewoon wat verder van mij af. En daarom vind ik het ook wel lastig om deze vragen te beantwoorden omdat ik gewoon heel erg van de, van de praktijk ben. Ik doe dit werk met mijn hart zeg maar en wat minder met de theorie.

T: Nee dat is ook een goede eigenschap he denk ik voor een verpleegkundige

M: Ja dat is ook wel zo, maar dit zijn, nou ja ik zal ook heel eerlijk zeggen dat ik over zulke vragen nooit nadenk haha. Tuurlijk ik denk dat er namelijk ook in het afgelopen jaar waarin ik hier werk heel veel veranderingen zijn geweest waar ik misschien helemaal niks van heb meegekregen, denk ik dat het zo is, ik weet het eigenlijk wel zeker. Vraag is dan natuurlijk wel of dat goed is dat je dat dus niet weet, dat je dat niet meekrijgt, er zit wel een enorm gapend gat tussen de verpleegkundigen op de afdeling en daar waar de keuzes tot veranderingen gemaakt worden. Als je het hebt over grote veranderingen of organisatorische veranderingen. Voor mij persoonlijk, ja die verandering, ik merk die veranderingen gewoon denk ik helemaal niet eens.

T: je gaat er gewoon in mee

M: ja dat denk ik wel.

T: En initieer jij ook veranderingen in je eigen werk? Om dingen aan te passen?

M: Uhm nee ik denk dat ik meer meebeweeg.

T: Wat zou jouw helpen om dat wel te doen?

M: Ja dat is een goede vraag, nou weet je het is niet omdat die mogelijkheid er niet is dat ik het niet doe. Ik denk dat het gewoon meer ook, dat ik dat als persoon gewoon ben. Dat ik dat wel al snel prima vind zeg maar, zoals het is. Ja, ik denk dat dat het vooral is, het laatste ja. Ja het is niet dat ik geen, dat is de ruimte niet voel. Dat heb ik niet nodig zeg maar want die ruimte is er wel. En wat ik zei als je iets aandraagt he, nou zoiets simpels wat ik zei over die medicijnen, als ik ergens tegenaan loop dat is dan misschien het juist antwoord, ik denk dat ik het doe als ik er zelf last van heb, ja. Dat is denk ik het moment dat ik dat voor mij of dat ik het zie, maar als de patiënten iets nodig hebben of collega's dan dan denk ik dat ik dat wel zou doen.

T: Dus als je ergens tegenaan loopt en het kan efficiënter of beter volgens jezelf dan?

M: ja, ja. Ja als je het dan hebt over veranderingen dan is één daarvan natuurlijk SAP ons systeem, dat zou ik echt, ik heb met epic gewerkt, ik vind het echt een verschrikkelijk systeem waar we mee werken, als er iets niet efficiënt is is dát het wel. Ik snap ook wel dat dat niet binnen een week of maand aangepast kan worden, maar ja goed dat is zo'n groot iets daar, ja. Daar kan je eigenlijk niet zo heel veel mee.

T: als individu in ieder geval niet

M: Nee als individu niet, maar zelfs collectief als afdeling niet, dat gaat over centjes. Maar dat is wel iets nou ja daar zou ik, he, als je het dan hebt over wat kan er beter wat zou ik willen veranderen dat zou één van de dingen zijn. En volgens mij kun je als afdeling wel, de dingen waar je tegen aan loopt waar fouten gemaakt worden gerelateerd aan het systeem waar we mee werken, moet je wel blijven melden.

T: Dan de laatste vraag, in hoeverre denk je zelf te beschikken over adaptief vermogen?

M: Hm, geen idee haha. Niet haha. Nee.

T: Hoezo niet?

M: Nou weet ik niet, nee. Denk je wel dan na dit gesprek haha?

T: daar ga ik geen uitspraken over doen

M: Nee doe maar niet.

T: in ieder geval bedankt voor je bijdrage want ik heb heel veel goede dingen hier gehoord.

M: graag gedaan, ik hoop dat je er wat aan hebt

T: ja hoor zeker.



#### Interview medewerker 5.1 (Respondent 14)

T: Nou mijn naam is Timo Vogelaar, ik loop hier stage op de HR afdeling binnen het ziekenhuis van Gelre, en dat doe ik in verband met mijn masterscriptie ik studeer strategisch HRM aan de Universiteit van Utrecht. En voor mijn scriptie schrijf ik nu een scriptie over het onderwerp van adaptief vermogen. En ik ben hier uitgekomen omdat het ziekenhuis hier bezig is met de nieuwe strategie, 2020-2025. En in het voorproces daarvan zeiden ze ook een sleutelwoord in dat proces is het woord adaptief vermogen, omdat er waarschijnlijk heel veel gaat veranderen en ze zien veel veranderingen aankomen ook vanuit de omgeving, en de vraag is hoe kunnen medewerkers daarmee omgaan dat is de eerste vraag en de tweede vraag is misschien wel belangrijker dat is hoe zorgen we ervoor dat medewerkers goed kunnen omgaan met die veranderingen en hoe kunnen we dat versterken ook vooral. Nou dat adaptief vermogen dat is eigenlijk dus heel simpel gezegd gewoon het omgaan met veranderingen op de werkvloer, de definitie daarvan is het vermogen van een individu om zich aan te passen aan dynamische werksituatie, maar goed. Ik heb dat dus behandeld en helemaal uitgeschreven en er zijn eigenlijk praktisch 4 of 5 onderwerpen waar ik het vandaag over wil hebben met u, 1 is de organisatie in het geheel, dus wat de organisatie als geheel kan betekenen, de tweede en dan gaan we iets dieper of iets meer naar de werkvloer zijn de sociale relaties binnen het team, de derde is hoe het werk georganiseerd is, dus dat gaat meer over besluitvorming, scholing en informatie en de vierde is echt het dagelijkse takenpakket, het niveau van de taak dus over feedback en variatie in het takenpakket et cetera en als laatste gaan we alles aan elkaar koppelen ook op het gebied van veranderingen. Dus mocht u voorbeelden hebben van veranderingen dan is dat altijd mooi. En het laatste wat nog goed is om te weten is als je wilt stoppen met het interview of wil zeggen ik wil graag dat je mijn data verwijderd dan moet ik dat ook direct doen, dan heb je mijn belofte ook dus dan kan je gewoon naar mij een berichtje sturen en dan zal ik dat doen. En alles wat je zegt blijft in principe binnen deze kamer, mijn begeleider van de universiteit leest het maar niet mijn stagebegeleider hier vanuit het ziekenhuis dus alles wat je zegt zal ik alleen quotes van gebruiken wellicht in mijn scriptie maar die zullen niet herleidbaar zijn naar jou als persoon.

?: nee oke, dus ik krijg niet mijn leidinggevende op mijn dak bij wijze van spreken haha. Nee dat is prima

T: haha nee, mooi! Zullen we dan beginnen met jouw introductie, wie jij bent, wat je doet hoe lang je hier werkt.

?: Ja hoor is prima, mijn naam is Ilja Reijmers ik ben nu sinds een kleine 10 jaar werkzaam in het ziekenhuis bij de oogheelkunde ook. Op verschillende manieren, ik ben hier binnen gekomen als medisch secretaresse, daarna ben ik Pip geworden, dus eigenlijk de eerste verantwoordelijke onder de medewerkers zeg maar, daarna heb ik voor bijna 2 jaar het afdelingshoofd vervangen en daarna ben ik weer teruggegaan naar medisch secretaresse. En dat doe ik nu nog steeds, met het verschil dat ik hier en daar wel wat werkjes oppak en nou ja, eigenlijk het leuk vind om te doen, bemoeien met een stukje beleid, procesvorming en dat soort dingen.

T: Ja precies en in die 10 jaar zijn er toen ook veel veranderingen geweest bij jou op de werkvloer?

I: Ja, heel veel.

T: Grote veranderingen ook?

I: Nou ja best grote veranderingen, wij zijn van allereerst van papier naar digitaal gegaan, maar ook als oogcentrum binnen het ziekenhuis zijn we heel erg gegroeid en dat zorgt gewoon voor dat bepaalde werkstructuren anders ingedeeld gaan worden. Dus ja, je hebt steeds nieuwe manieren van werken zeg maar.

T: Precies dus veranderingen zijn je niet vreemd om het zo te zeggen. Nou goed, als we dan beginnen met het Gelre Ziekenhuis in het geheel, dus we beginnen gewoon lekker groot. In hoeverre ervaar jij dat het ziekenhuis jou loopbaanmogelijkheden aanbiedt.

I: Uhm het ziekenhuis zelf? Dat ervaar ik eigenlijk niet zo, er is weinig buiten de reanimatie zeg maar wat natuurlijk gewoon gedaan moet worden qua ontwikkeling bemerk ik niet veel dat er veel is. Laat ik het maar even zo zeggen. Er wordt als er nieuwe functies zijn binnen mijn optiek wordt er niet

gekeken van joh welke mensen hebben wij in huis. Misschien wordt dat wel gedaan, maar dat is dan niet bekend bij mij.

T: En het gaat nu ook over jou he, dus dat is prima. Jouw ervaring is natuurlijk belangrijk. Had je dat liever meer gezien?

I: Ja, natuurlijk. Kijk er zijn bepaalde dingen waar je zelf niet aan denkt, op het moment dat je gewoon ergens heel goed op een plek zit waar jij het best naar je zin hebt, ben je niet actief bezig met het kijken en het zoeken naar een andere functie, dat is meestal, nou ja, als de nood wat hoger wordt als je het gewoon niet meer leuk hebt, dan ga je dat doen. En dan hoor je natuurlijk vaak achteraf wel dat er functies zijn geweest wat jij misschien ook wel leuk had gevonden of wat in het verlengde had gelegen binnen jou kunnen. En jouw functioneren.

T: En in hoeverre ondervind je ondersteuning vanuit het ziekenhuis? Echt in je dagelijkse taken zeg maar.

I: Nou, ja, uhm ook niet heel veel. Maar dat doen wij wel hier op de afdeling natuurlijk, maar binnen het ziekenhuis zelf ervaar ik geen ondersteuning. Misschien ook omdat ik het niet nodig heb, kijk ik weet wel dat er mensen zijn die ondersteuning krijgen, dan met name maatschappelijke ondersteuning, gesprekken met een psycholoog of wat dan ook. Ik moet zeggen in het verleden heb ik daar wel een keertje gebruik van gemaakt in de periode dat ik nou wat meer afwezig was omdat ik ziek was. Ja en ik denk dat ze dat op zich wel goed doen er zijn wel af en toe momenten dat de leidinggevende aangeeft hier speelt wordt, dan wordt daar wel wat mee gedaan.

T: Ja precies, dat wordt dan wel opgepakt. En in hoeverre probeert het ziekenhuis, dus niet jullie als team maar echt dat het van bovenaf komt, veranderingen door te voeren op de werkvloer.

I: Dat is natuurlijk best vaak, veelal door gewoon heel grofweg te zeggen het moet met minder mensen of het moet maar anders, het moet maar in één keer digitaal. Nou als je alleen al gaat kijken naar een computerprogramma, waar wij mee werken, dat hebben zij ingezet zonder de mensen van de werkvloer te horen en wij lopen dan tegen de tekortkomingen van dat computerprogramma aan. En dat, ja, dat.

T: En hoe gaat het team daarmee om?

I: Ja, er is een hoop gemopper op, maar we ondergaan het natuurlijk. Je hebt gewoon geen keus. Kijk je moet daar mee werken, je moet er het beste van maken en je kunt dan wel in iets blijven zitten en heel negatief daarvan worden, maar dat heeft geen zin.

T: Maar waar komt dat gemopper dan precies vandaan, wat is de reden dat er gemopperd wordt?

I: Met name de snelheid van een computer, het feit dat het gewoon vrij oude computers staan, je kunt veel efficiënter werken op het moment dat er een ander, een sneller werkend programma zou zijn. Dan waar wij nu op dit moment mee werken.

T: En welk programma is dat?

I: Wij werken met SAP, ja. En dan, ik weet uit de periode dat ik als leidinggevende heb gewerkt dat ik wel eens heb gevraagd aan de ICT van joh bepaalde dingen wil ik geïmplementeerd hebben, kan dat? Nee dat kon allemaal niet met SAP. Nou dan ga ik op een werkbezoek naar Den Haag in het ziekenhuis wat ook met SAP werkt en wat dus wel die dingen had, alleen dan is het een ander pakket van SAP. Het is dus wel mogelijk alleen het kost dan dus meer. Ja en dat, daar zijn dus blijkbaar keuzes gemaakt in het verleden.

T: Precies, dus die, de meeste irritaties komen voort uit dat het niet efficiënt is als ik het zo hoor.

I: Ja niet efficiënt en niet snel genoeg. Ons hoofd en handen kunnen sneller werken dan dat de computer het doet.

T: Dus je wordt eigenlijk geremd, praktisch?

I: Ja, absoluut.

T: Oke, dat is duidelijk, En heeft het ook invloed op de sfeer op de afdeling, want hoe is de sfeer hier in dit team?

I: Die sfeer is op zich heel erg goed, dat, we hebben echt een team, staan ook echt op onszelf zeg maar. Maar ook in de zin van samen sterk. Dus waar de een uitvalt daar vangt een ander het op,

helaas hebben we op dit moment ook echt te maken met behoorlijk veel uitval, dan merk je ook wel dat de rest een stapje harder loopt om dat op te vangen

T: Ja dus er is echt sprake van ondersteuning ook binnen het team?

I: Ja, met elkaar maar ook, nou ja een leidinggevende die dat ook echt stimuleert en ook opmerkt en daar complimenten over geeft of wat dan ook. Ja.

T: Precies, en ook gewoon in het dagelijks takenpakket. Want kijk het opvangen van de zieken, dat is eigenlijk iets wat moet gebeuren want er moet gewoon gedraaid worden, maar ook in het ondersteunen van dagelijkse taken?

I: Nou dan is het meer dat wij inderdaad zelf wat harder lopen of dat mensen extra terugkomen of dat soort dingen. Het is niet zo dat je dan van buiten onze afdeling af extra mensen gaat krijgen ofzo, dat is er niet. Dan vraag ik me ook af hoe simpel dat zou zijn, die moeten natuurlijk ook ingewerkt worden.

T: Ja precies, dus dat kost ook weer veel tijd. Maar is het dus wel zo, dat is eigenlijk meer de vraag, als hier wat moeilijkheden zijn op de werkvloer dat je ook naar elkaar toe kan dat iemand iets van je overneemt.

I: Ja, absoluut.

T: En in welke mate, hoe gaat dat?

I: Nou eigenlijk gewoon één op één of dat het in een groepsverband gemeld gaat worden, via de mail omdat het bij de planners ligt of wat dan ook, het is maar net om wat voor iets het gaat. Dus als het echt gaat om de dag opvangen dan gaat het veelal over de planners en dan wordt de vraag uitgezet als het gaat om bepaalde taken of iemand zit gewoon niet lekker in zijn vel, Bijvoorbeeld iemand heeft geen zin in de balie en die wil even ruilen voor aan de telefoon, ja dan doen we dat even ja.

T: Oke en ja je zei net al dat soms worden er ook veranderingen ook gewoon zomaar gecommuniceerd zonder dat het team daarvoor werd gevraagd, is er wel sprake binnen het team, is er sprake van visie op veranderingen binnen het team?

I: Inmiddels wel, in het verleden heb ik dat niet zo ervaren, inmiddels heb ik wel het idee dat wij als team wat meer worden meegenomen in wat is de visie van het ziekenhuis, waar willen we naartoe en wat heeft dat voor gevolgen voor ons. En in hoeverre kunnen wij daar dan over meedenken. Dus in dat opzicht heb ik wel het idee dat we de goede kant op gaan, dat die ruimte er is en nou dat we ook wel meer horen waar het ziekenhuis zich inderdaad mee bezig houdt en je hebt natuurlijk niet voor niets de visie 2020-2025, dus eigenlijk voor het eerst dat ik dat op deze manier heb ervaren dat het op deze manier werd gecommuniceerd. Met van die metrolijnen en nou ja verschillende haltes zeg maar en punten waar ze naartoe willen. En dat heb ik in het verleden nooit zo, ja een jaarverslag kon je lezen en dat was het dan wel eigenlijk, dus dat.

T: dat is nu een verbetering is dat zeg maar.

I: Ik ervaar dat als een verbetering

T: En in hoeverre worden jullie als medewerkers ook meegenomen in besluitvoering, dat kan besluitvoering zijn van de leidinggevende maar ook vanuit het ziekenhuis.

I: Ja van het ziekenhuis vind ik het lastig om dat in te schatten, want je weet natuurlijk niet wat is er van tevoren allemaal al bekend, vanuit de afdeling kan ik wel zeggen van dat er wel gecommuniceerd wordt in werkoverleggen van dit en dit speelt, willen jullie daar eens over nadenken, wat vinden jullie daarvan, wat is jullie visie daarop. Dan kun je je mening geven in hoeverre dat past, worden bepaalde dingen meegenomen. Maar goed het zijn natuurlijk twee verschillende belangen, kijk als hoofd van de afdeling ben je de spil tussen, nou ja de top van het ziekenhuis en de mensen op de werkvloer en de mensen op de werkvloer denken natuurlijk ook vooral in hun eigen belang en nou ja vice versa. Dus niet alles kan. En dat, maar dat snappen we ook wel maar goed het is natuurlijk, je moet het wel proberen denk ik in ieder geval en wel aangeven.

T: En hoe is de communicatie over informatie voor veranderingen?

I: Hoe bedoel je voor veranderingen?

T: Nou bijvoorbeeld als er iets veranderd vanuit het ziekenhuis of het team, zijn ze dan altijd direct op de hoogte, weten ze wat er aan zit te komen zodat ze weten wat de bedoeling is?

I: Niet altijd, maar ik denk dat dat ook komt omdat in het ziekenhuis er worden over heel veel dingen wordt nagedacht en gecommuniceerd en ik denk het moment dat wanneer het wat vastere vormen gaat aannemen dat het dan gecommuniceerd wordt. Nog niet helemaal afdelings-breed maar dan worden wel een aantal mensen al meegenomen in dat proces zeg maar en dat zijn veelal ook de mensen die, nou ja een beetje de spil van hun gedeelte van de afdeling zijn. Dus dan worden, het wordt eens gemeld bij een aantal secretaresses zodat ze de rest van het secretariaat zouden kunnen informeren en zo hebben wij natuurlijk ook (...) en nog wat andere mensen aan het werk, dus ik denk wel dat daarin een gedeelte van die mensen dat dat wel aangegeven wordt van tevoren. Maar wel op het moment dat dat ook echt speelt.

T: Ja dus niet in een heel erg ver voorstadium

I: nee, nee  
(interruptie)

T: Ja de, we zijn ook al wel best een eindje hoor, en een iets andere vraag. Heb je het gevoel, en ook voor je collega's dat jullie over genoeg informatie en kennis beschikken om hier je werk goed uit te voeren.

I: Dat denk ik wel, ja. Dat denk ik zeker. Ook omdat wij dat hier zelf op de afdelingen wel ondervangen. Dus op het moment dat wij vragen hebben over iets dan wordt er een klinische les georganiseerd over dat onderwerp bijvoorbeeld op het moment dat het vakinhoudelijk is, op het moment dat het andere dingen zijn die spelen die echt in het ziekenhuis spelen, als je een vraag hebt kun je dat neerleggen en dan wordt daar echt een gedegen antwoord op gegeven en gekeken van nou ja, hoe kan ik dit meenemen of van informatie voorzien, dus dat denk ik zeker

T: En is er ook sprake van feedback op de werkvloer?

I: onderling wel, ten minste, meestal wel, en je hebt natuurlijk ja, tenminste zo zou het moeten zijn, dat je jaargesprekken hebt, dus in dat opzicht. Maar echt ja, als je iets fout doet dan hoor je dat natuurlijk vaak, maar wat ik daarstraks ook al zei: tegenwoordig wordt het ook opgemerkt als er iets goed gaat en dat wordt dan ook gemeld. Maar het is wel vaak gewoon een beetje in algemene zin, dus het is niet op de persoon, het is dan op de groep. En ja, of op het team of, nou ja en ik denk dat op zich ook wel prima is.

T: maar is er ook sprake van persoonlijk feedback bij collega's onderling

I: Ja ja, nou ja goed als er iets wat minder goed gaat of wat minder in zijn vel zit en dat op een gegeven moment gaat wringen, dan wordt daar wel wat van gezegd. Maar ook als iemand iets goed heeft gedaan zeg je dat ook, of je vraagt advies aan elkaar of nou ja dat soort dingen, dat doen we inderdaad zeker.

T: Is het dan ook beter geworden in de afgelopen jaren, vooral die complimenten in ieder geval wel heb ik een beetje gehoord?

I: Voor de complimenten wel, voor de rest denk ik dat wij als team al wel vrij sterk staan inderdaad. Dus dat, ik heb dat eigenlijk altijd al wel ervaren. Het is met name de negatievere feedback die wat, ja wat overal zo is, wat moeilijker te ventileren is voor sommige mensen met name. En dan merk je wel eens dat dat een eigen leven gaat leiden, dus je hoort het dan via via wel. Maar dan is het wel weer zo dat je diegene kunt aanspreken van joh hoe zit dat?

T: Ja precies, dus er is wel een open sfeer ook?

I: Ja, absoluut

T: En hebben medewerkers hier op de afdeling ook veel autonomie?

I: Heel veel. Ja,

T: Op wat voor manier?

I: Nou ik denk dat wij redelijk zelfsturende teams hebben. Wij hebben, ja eigenlijk twee jaar dus zonder leidinggevende gedaan en dan moet je inderdaad met elkaar wel bepaalde dingen gaan doen en op gaan pakken en zelf gaan bedenken op het moment dat er iets fout is. En ja eigenlijk de regie ook nemen. Dus

T: en dat is dus goed gegaan ook

I: Dat is op zich heel goed gegaan en tuurlijk wij ervaren het nu wel als heel prettig dat er wel iemand is, waar we op terug kunnen vallen, ook omdat je dan het hele team bij elkaar hebt. En iemand die kan een beetje de lijnen uitzetten en dat doe je dan samen, maar die kan wel een beetje sturen. Maar op het moment dat je allemaal op hetzelfde niveau staat omdat je allemaal in hetzelfde team zit heb je allemaal verschillende manieren van denken. Dus dat, nou ja en dan moet er op een gegeven moment moet iemand een beslissing gaan nemen van nou we gaan het zus doen, een beetje van dit en een beetje van dat en die gaat dat samenvatten en dat gebeurt nu en dat ervaar ik in ieder geval als hee prettig, dus dat. Maar ik denk zeker dat wij, nou ja inderdaad een stukje autonomie hebben en medezeggenschap.

T: Mooi, dat is belangrijk he. En in hoeverre sta je ook open voor verandering in je dagelijkse werkzaamheden?

I: Uhm nou ja op het moment dat het een verandering is ten goede zou ik dat zeker toejuichen.

T: wat is ten goede?

I: Nou ja op het moment dat het inderdaad efficiënter werken is, dat het bijdraagt aan een stukje productieverhoging, patiënt vriendelijker is, ja zo zijn er meerdere redenen te bedenken wanneer ik zou zeggen van joh dat is goed. Maar er zijn, en ik besef ook wel dat alle verandering is lastig, dus dat in het begin met name hier en daar wel wat hakken in het zand zouden kunnen gezet zouden kunnen worden. Maar ja, ik ben zelf altijd van mening dat je het in ieder geval 3 maanden moet proberen en daarna nog een keertje moet evalueren, en vaak valt het dan ook wel mee en is het dan inderdaad dan ook wel ten goede.

T: Wat is er dan voor nodig om dat proces soepeler te laten verlopen?

I: Uhm, ja, echt soepeler te laten verlopen ik weet niet of je dat voor elkaar gaat krijgen. Je hebt te maken met heel veel verschillende mensen en de een is wat flexibeler dan een ander en staat wat meer open voor dan een ander. Of pakt het sneller op. En ik denk dat dat gewoon samenstelling van je team is, vaak zie je bij de mensen die wat ouder worden dat die wat sneller de hakken in het zand gaan zetten. Die hebben het altijd zo gedaan, het ging altijd goed en waarom moet dat en ik ben hieraan gewend en, ja, dus ja ik, dan zou je een team helemaal moeten verjongen, maar dan ga je ook weer een heel stuk kennis wat weg is. Dus ik denk dat het goed is om daar een balans in te hebben.

T: Ja precies, maar wat is er nodig om het, de veranderbereidheid of het open staan voor veranderingen om dat te versterken, zijn daar bepaalde voorwaardes voor?

I: In mijn optiek is het een stuk positiviteit, een bepaalde manier van presenteren. Ja en die mensen meenemen. En eigenlijk het negatieve wat zij zeggen ten positieve draaien.

T: En van wie moet dat uitgaan dan?

I: Ja ik denk dat dat één je collega's twee je leidinggevende, ja het team in principe. Dat je dat met elkaar zult je het moeten doen. Dus ja, denk ik.

T: Vooral die positiviteit om mensen mee te nemen.

I: Ja, ik denk dat dat ook de uitdaging is voor verschillende mensen om die anderen mee te nemen.

T: Ja, en neem je zelf wel eens initiatief om dingen hier op het werk te veranderen

I: hmm hmm

T: en hoe dan?

I: Nou ik denk sowieso mee over de processen en op het moment dat er vragen gesteld worden dan wordt mij regelmatig wel als een van de eerste wat gevraagd van hoe denk je daarover, wil je daar eens over nadenken of wil je daar eens induiken of. En dan vanzelf ga je inderdaad verder kijken, dus ja, op die manier voel ik me wel gehoord en denk ik wel mee.

T: Ja precies en waar komt dat door dat je dat doet zeg maar, dat initiatief neemt?

I: één een stukje verleden denk ik, uit voorheen mijn functie van Pip en waarnemend afdelingshoofd, twee denk ik ook gewoon een stukje persoon. Ik vind het lastig om steeds maar hetzelfde te doen, juist die dynamiek van even dit of even dat en dat tussendoor. Dat maakt mijn werk leuk

T: die variatie ook

I: Ja, ja. Dus nou ja wat ik al zei, ik ben een tijdje toen uit de running geweest of in ieder geval een paar stappen terug gedaan vanwege ziekte, maar inmiddels weer helemaal gezond en werkend

T: Gelukkig

I: Jazeker, dus, ja dan merk je inderdaad dat je dat ook weer leuk vindt en dat je het ook weer aankunt. Dus ik denk dat je dat daardoor ook wel naar je toe trekt, maar ik ben niet de enige hoor, er zijn wel meer mensen die dat hebben op deze afdeling. Dus volgens mij ga je hen ook nog spreken hier, ja dus nou ik denk dat je een beetje hetzelfde verhaal, of vergelijkbaar gaat krijgen.

T: Ja precies. Nou waar ik naar gevraagd heb net he want ik heb het niet zo aangeduid maar we hebben wel die vier niveaus al een beetje gehad. Wat daar eigenlijk heel veel inzit waren energiebronnen, dus dat zijn eigenlijk middelen waardoor je plezier kan krijgen in je werk of werk wat praktischer uit kan voeren, dat gaat bijvoorbeeld over sfeer in het team, steun in het team, genoeg informatie et cetera. Wat voor mij interessant is en voor het ziekenhuis ook is juist om te kijken hoe dat verandering kan stimuleren. Dus ik ga zo meteen vier vragen stellen die eigenlijk allemaal hetzelfde van aard zijn maar net een klein tikje anders zijn en de laatste is dan welke je het belangrijkste vindt. Maar goed ik zal het wel gewoon gaan noemen. Want ik heb het dus aan het begin gehad over de organisatie als geheel en dus de energiebronnen die daarbij zitten zijn de steun vanuit het ziekenhuis, de loopbaanmogelijkheden die je krijgt en de communicatie vanuit het ziekenhuis. In hoeverre zorgt die cluster van energiebronnen ervoor dat je, dat jij of het team beter om kunnen gaan met veranderingen?

I: Voor mijzelf sprekend, wat ik al zei, ik heb daar niet veel mee. Ik merk al omdat ik er eigenlijk geen gebruik van maak, maar misschien zou ik dat wel moeten doen, ik denk dat binnen het team dat er mensen zijn die daar wel heel veel aan hebben. Doordat ze een stukje ondersteuning krijgen en wat inderdaad ook zal bijdragen in, nou ja in het functioneren en ook op de werkvloer.

T: Dan in hoeverre zorgen, en dan gaan we het eigenlijk direct door naar de tweede laag, die steun binnen het team en de sfeer binnen het team, de visie die het team heeft op veranderingen, in hoeverre zorgt dat ervoor dat het team en jijzelf beter om kunnen gaan met veranderingen op de werkvloer?

I: Ja je neemt elkaar mee, en je zorgt, je pept elkaar op. Je zorgt voor energie en op het moment dat iemand het eventjes, eventjes wat minder ziet zitten dan is het juist leuk om diegene mee te trekken en ook enthousiast te maken en dat je later ook kunt zeggen van dat hebben we goed gedaan. Dus ik denk dat de sfeer in het team en ja, de manier van omgaan met elkaar, dat dat heel essentieel is, in dat hele gebeuren.

T: Ja. En in hoeverre zorgen, dat is dus informatievoorziening, dat jullie mee mogen doen in besluitvoering en daarin mee genomen worden en ook genoeg informatie hebben over de verandering, in hoeverre zorgt dat ervoor dat er goed om kan worden gegaan met veranderingen?

I: Ik denk dat dat ook echt enorm belangrijk is. Doordat je informatie krijgt ga je nadenken. En ga je vaak ook wat meer out of the box denken. En ja, en kom je vaak ook zelf tot nieuwere inzichten. Dus ja ik denk dat dat goed is, ik denk dat dat absoluut bijdraagt aan een stukje energie, daardoor krijg je ook een beetje zin, vaak ook goede hoop van er kan wat veranderen en ik kan wat bijdragen, maar door die informatie krijg je die hoop ook. En wordt je ook meegenomen in dat proces, dus ja. Voor mij is dat essentieel

T: Precies en in hoeverre zorgt dan variatie in je takenpakket, dat er feedback wordt gegeven hier op de werkvloer en het feit dat je autonomie hebt, in hoeverre zorgt dat er voor dat je om kan gaan met veranderingen.

I: Ja dat takenpakket zelf ik weet niet of dat nou zo van invloed is op hoe wij om zouden kunnen gaan met veranderingen. Ik denk dat het gewoon weer het team is wat dat, nou ja eigenlijk een beetje vergelijkbaar met de vorige vraag, ik denk niet dat mijn takenpakket ervoor zorgt dat ik beter om kan gaan met veranderingen.

T: Feedback wel?

I: Ja, natuurlijk, absoluut. Als ik iets fout zou doen zou ik het heel graag willen horen en ik vind het heel prettig om te horen wanneer ik het goed doe, dat geeft een bevestiging. Maar of dat nou echt

essentieel is, het is ook een beetje uitgaan van je eigen kracht. En zonder dat arrogant te bedoelen, maar ik denk dat als jij een gezonde blik op jezelf en op je medemens hebt dat je ook niet bang hoeft te zijn om je eigen fouten onder ogen te zien. Dus, ja krijg je dat hier en daar misschien bevestigd of juist niet, door middel van complimenten. Maar of dat nou zo essentieel is, voor, nou ja voor dat hele gebeuren dat weet ik niet helemaal. Dat schat ik toch als iets minder in.

T: En nou ja het waren eigenlijk vier dezelfde vragen, welke van die niveaus is voor het belangrijkste voor het omgaan met veranderingen? Is dat de organisatie als geheel, sociale sfeer binnen het team, die organisatie van veranderingen, of de organisatie van werk, en de laatste is dan het niveau van de taak.

I: Ik denk de derde. Het meegenomen worden in de processen en dan net iets lager maar (...), ja en het feit dat je dan mag meedenken en kunt meedenken en ik denk dat dat voor mij in ieder geval het belangrijkste is.

T: En de laatste vraag die ik heb is dan: Dat is dat meegenomen en om kunnen gaan met veranderingen, maar welke van die niveaus zorgt ervoor dat er ook vanuit het team of vanuit jezelf verandering geïnitieerd worden?

I: Uhm ik denk dat dat voor mij ook hetzelfde is inderdaad. Dat is eigenlijk gewoon het leidinggevende niveau die, ja, voorziet in informatie en dingen neerlegt waardoor jij kunt meedenken over veranderingen, maar dat ook zin hebt om dat op te pakken. Kijk als je ergens enthousiast van wordt dan wil je dat graag uitvoeren, dus ben je meer gedreven om bepaalde dingen te gaan doen. En het zorgt er ook voor dat je over dingen nadenkt waar je voorheen helemaal niet over zou nadenken omdat het allemaal wel loopt. En zolang het niet heel verkeerd loopt zijn er niet altijd redenen op het moment te bedenken waarom je dan daarover gaat nadenken. Maar omdat er een vraagstelling is ga je er op een andere manier naar kijken, dus ja ik blijf dan eigenlijk bij hetzelfde.

T: Ja, precies nee dat is prima natuurlijk. Dan echt de laatste vraag, in hoeverre denk je dat je beschikt over adaptief vermogen?

I: Ja toch denk ik dat ik over redelijk goed adaptief vermogen beschik inderdaad. Omdat ik wel open sta voor, ik zal niet overal gelijk enthousiast over zijn, maar ik ben wel altijd nou ja wat ik al zei, ik heb wel de instelling dat je iets gewoon een maand of drie moet proberen om er een goed iets over te kunnen zeggen, dat je het dan ook beter kunt onderbouwen en dan, ja, dan denk ik dat ik over redelijk wat adaptief vermogen beschik haha. Altijd lastig zeggen he van jezelf.

T: ja nee klopt, maar het is wel een eerlijk antwoord natuurlijk he. Goed dan heb ik in ieder geval alle informatie die ik nodig heb, dankjewel daarvoor.

## Interview medewerker 5.2 (respondent 16)

T: Nou mijn naam is dus Timo Vogelaar zoals ik net had geïntroduceerd, loop hier stage op de HR afdeling van het ziekenhuis. En het Gelre ziekenhuis is bezig met de strategie 2020 – 2025 en in het voortraject daarvan hebben ze gezegd nou wij denken dat er veel veranderingen gaan komen dus is het woord adaptief vermogen is eigenlijk het sleutelwoord in dat hele proces. Nou adaptief vermogen is eigenlijk heel praktisch hoe medewerkers omgaan met veranderingen. En nou ze hebben mij gevraagd daar onderzoek naar te doen en dat doe ik dan ook in het kader van mijn masteropleiding aan de universiteit van Utrecht, strategisch HRM doe ik daar, en daar heb ik dus ook dit onderwerp meegenomen om mijn scriptie over te schrijven. En het gaat dus vooral om hoe medewerkers denken om te kunnen gaan met veranderingen maar vooral ook hoe dat gestimuleerd kan worden, hoe ze daar beter in kunnen worden. Dat is eigenlijk het idee. Ik heb daarvoor een soort vijf thema's of onderwerpen bedacht om het over te hebben en de eerste is het ziekenhuis als geheel, dus hoe het ziekenhuis daar invloed op uit kan oefenen, de tweede zijn de sociale relaties in het team, de derde is hoe het werk georganiseerd wordt, dat gaat meer over besluitvoering en het vierde is meer het niveau van de taak, dus hoe je het dagelijks werk uitvoert, wat voor processen er gaande zijn et cetera en het vijfde is dan dat we alles aan elkaar gaan koppelen. Dus dan weet je alvast een beetje waar je aan toe bent. Vooraf is het goed om te zeggen mocht je op enig moment willen stoppen met het onderzoek dan ben je daar vrij in en als je wilt dat je gegevens verwijderd worden dan mag dat ook, dan mag je dat bij mij aandragen en dan zal ik dat direct doen. In principe is het zo dat alles wat je zegt dat dat niet buiten deze ruimte komt, het komt alleen bij mijn begeleider van de universiteit die het kan lezen en voor het onderzoek zal ik quotes van je gebruiken, maar die zijn niet te herleiden dus je kan niet worden aangesproken op wat je zegt

W: Als ik iets lelijks zeg over iemand

T: Precies, dan blijft dat hier dus dat is een voordeel, is dat akkoord?

W: Ja hoor

T: Zou je dan jezelf als allereerst willen introduceren, wie je bent wat je doet hoelang je hier werkt

W: Ik ben Wim Dam ik ben in de tussentijd 31 jaar, ik werk hier nu 10 jaar binnen het Gelre, ik ben hier als stagiair binnen gekomen en eigenlijk altijd blijven hangen. En ik werk als Optometrist, waarbij ik hier deels zelfstandige spreekuren doe, deels oogartsondersteuning maar vooral heel veel patiënt gebonden werk. Dat vooral, ik weet niet of je nog meer wilt weten

T: Nee, het is je eigen introductie he

W: Misschien nog vragen daarover ik weet het niet?

T: Jullie hebben één leidinggevende op deze afdeling he

W: Momenteel, ja

T: en er is een tijd geweest dat er geen afdelingshoofd was?

W: Ja

T: Hoe was dat?

W: Hoe dat was?

T: Voor jullie als team?

W: Ja eigenlijk ging dat voor ons op dat moment best goed. Want er veranderde ook niks, er was niemand die van alles bedacht, dus wat we deden dat kachelde gewoon voort en dat liep gewoon. Op het moment dat de leidinggevende kwam merkten we dat we hunkerde weer naar vooruitgang. De reden dat ik hier tien jaar zit is omdat we altijd vooruitgekeken hebben. Artsen zijn altijd vooruitkijkend geweest, hoe kunnen we de poli verbeteren, hoe kunnen we processen verbeteren, hoe kunnen we de optometristen verbeteren en zorgen dat die meer daadwerkelijk werkzaamheden doen waar ze ook voor opgeleid zijn, dus dat zorgt ervoor dat je elke keer weer de lat een stapje hoger legt en ja dat hebben we in die periode dat die leidinggevende er niet was hebben we dat ook niet gedaan. Hebben we gewoon gedaan wat we gedaan hebben en dat was prima. En toen kwam de leidinggevende en toen zagen we gelijk we willen stappen maken, we willen gewoon weer vooruit kijken we willen gewoon weer verder. Ook omdat we best wel als optometrist, als ondersteuner binnen de oog zorg weten dat er heel veel veranderd in korte tijd momenteel ook. Met



verzelfstandiging van optometristen in de winkel waar een klant een patiënt naartoe gaan, ja je moet we zijn allemaal ook als beroepsgroep zoekende naar een plekje binnen de zorg, dus dat is er gaande plus ja daar moet je als ziekenhuis ook in mee. En we hebben altijd een groep gehad die dat graag wilde, dus zonder leidinggevende gebeurde er niks, je merkte dat het allemaal inkachelde, dat we allemaal een beetje ons werk deden, punt. Meer niet. Dat hebben we gemerkt, dus het was weer een verademing op het moment dat we weer een leidinggevende hadden.

T: dat is goed om te horen. Dan om te beginnen met de organisatie als geheel, want die twee jaar zijn natuurlijk heel interessant als er niks gebeurde, maar de organisatie was er nog wel. in hoeverre ervaar jij loopbaan mogelijkheden vanuit het ziekenhuis?

W: Uhm, niet. Nee, nee ik heb het zelf ook nooit echt aan de hand gehad moet ik eerlijk zeggen. Ik, zover ik het voor me heb met loopbaanhulp zeg maar, is het op het moment dat je niet lekker op je plek zit, dan schakel je zo iemand in. Ik weet van collega's die dat wel gehad hebben die gezegd hebben ik weet ook niet of dit is wat ik wil doen, en dan ga je dat soort trajecten in, maar voor mij als optometrist zoals ik nu hier werk heb ik daar nooit vraag naar gehad. Als je verder naar de poli kijkt dan merk ik wel dat daar wel visie is naar wat mijn loopbaan zou kunnen zijn. Maar dat staat los van wat het ziekenhuis mij biedt of aanreikt. Dat staat daar echt los van.

T: En ervaar jij wel ondersteuning vanuit het ziekenhuis voor jou dagelijkse werk bijvoorbeeld?

W: Nee, amper amper. Dat is vooral wat wij hier op de poli oogheelkunde als vakgroep oogheelkunde met elkaar neerzetten daar ervaar ik de meeste steun in en daar ervaar ik ook in voor mij als persoon hoe ik verder kan ontwikkelen. Van het ziekenhuis merk ik daar niks van, nee.

T: En in hoeverre is er communicatie vanuit het ziekenhuis over bijvoorbeeld de strategie 2020-2025 maar ook over eventuele veranderingen bij jullie op de werkvloer?

W: Ik heb zelf het gevoel dat wij eerder andersom werken dat wij de veranderingen die wij voor ons zien doordragen naar het ziekenhuis toe momenteel. Ik heb niet het idee dat het ziekenhuis voor ons als oogheelkunde een heel duidelijke visie heeft van we willen met de oogheelkunde die kant op. Wat ze met het ziekenhuis willen dat zien we meer richting eerste lijn, ze moeten kijken of ze dingen gaan afstoten, moeten gaan veranderen, dat wordt wel gecommuniceerd en ze laten ook wel zien dat daar iets mee gedaan wordt, oncologie he, met meer richting huis dingen doen, daar zie je veranderingen in. Maar voor ons als poli oogheelkunde heb ik niet het idee dat het ziekenhuis echt een plan heeft.

T: En dat zit hem dus meer in de teams dan denk ik, om maar even door te gaan direct naar de sociale relatie. Hoe is de sfeer hier op de afdeling of in het team?

W: Goed, goed. We hebben zeker binnen de groep waarin ik werk, ondersteunend TOA's (technische oogheelkundig assistenten) en optometristen lange tijd heel veel ziekte gehad. En als je het over aanpassingsvermogen hebt dan was dat een situatie voor ons als team wat wel heel veel gevraagd heeft omdat er zo'n enorm ziekte verzuim gehad hebben. Ook in de periode dat we geen leidinggevende hadden, dus je merkte dat daar de sfeer heel negatief werd want ja je deed maar wat en het schoot ook maar niet op en er gebeurde niets en iedereen bleef maar ziek weg en wie gaat daar dan achteraan en waarom duurt het zo lang. En nu we weer een leidinggevende hebben, zie ik in elk geval dat het weer behoorlijk omhoog gaat, dat de mensen weer terugkomen, dat je weer mensen erbij hebt gekregen omdat meer personeel is aangenomen, omdat er iemand is die daarvoor vecht. En nu zie je dat dat team weer begint op te bloeien dat we het weer gezellig, echt gezellig met elkaar hebben dat je niet alleen maar aan het ploeteren bent maar dat je ook gewoon wat verder kan kijken.

T: dus de sfeer is wel echt verbeterd sinds die tijd

W: Ja je kan wel zeggen, dat sinds een jaar (Leidinggevende) zit er nu iets langer dan een jaar, dat we wat meer lucht krijgen met elkaar, en daar verbeterd de sfeer gelijk bij

T: dat is natuurlijk heel positief en is er ook sprake van steun van collega's onderling in praktische zin of in emotionele zin?

W: Ja, ja

T: En hoe dan?

W: Ik heb het idee, ik ervaar de groep in elk geval als een open eerlijke groep, die gewoon dingen behoorlijk recht voor zijn raap zegt soms kan dat vervelend zijn maar meestal werkt dat heel prettig omdat je van elkaar weet: die zit niet goed in zijn vel, dat en dat is er aan de hand en daarin kun je elkaar dan ook weer steunen dan kun je zeggen we gaan iets met de spreekuren ruilen of kan ik iets anders voor je betekenen of moet ik een keer iets voor je meenemen, dat soort kleine dingen en dat wordt dan ook gedaan end at is wel heel leuk

T: dus ook actief, dat mensen er zelf mee komen

W: Ja, ja.

T: dat is positief. En je zei net al he dat veranderingen dan vooral vanuit de afdeling naar boven worden gecommuniceerd dan andersom, is er binnen het team dan ook sprake van visie op veranderingen en hoe?

W: Ja, nou ja als ik kijk naar hoe de oog zorg op dit moment georganiseerd is dan moeten wij binnen de oog zorg gewoon gaan kijken hoe gaan we die grote bult vergrijzing wegstouwen, hoe gaan we dat doen? Elk jaar één twee nieuwe dokters dat houden we niet vol, dus je moet gaan verschuiven en daar is gewoon een hele duidelijke visie bij de oogartsen in elk geval van hoe kunnen we daar een goede stap in zetten? En dat betekent dat wij als optometrist meer naar de eerste lijn geschoven moeten gaan worden, dat we daar misschien wel een volledig zelfstandige praktijk neer moeten gaan zetten om daar al een deel van je oogheeskundige zorg te leveren alleen datgene wat in het ziekenhuis hoort, met een goede verwijzing, niet alleen maar van de huisarts: gaat minder zien punt. Zoek het maar uit, maar met een goede verwijzing een goede basis dat patiënten hier dan ook in de poli gelijk in de betere straat neer te zetten zodat je niet meer allemaal complete random patiënten op een spreekuur hebt nee je hebt dan verzameld alle mensen met staar komen op dat spreekuur, die gaan allemaal door dezelfde apparaten heen, die dokter hoeft eigenlijk alleen nog maar in te koppelen dit gaan we wel opereren, dit gaan we niet opereren. Veel efficiënter gaan werken omdat je bij de basis gewoon al beter aangepakt hebt. Dat is wat nogmaals, wat mij hier nu al 10 jaar houdt, je ziet elke keer dat die dokters daar een visie op hebben, dat die wat willen en die zien ook dat oogheeskundige zorg een enorme concurrentie kan krijgen, we hebben een aantal hele grote zelfstandige ZBC's die hoeven ook maar zo'n actie te krijgen en die denken hee Amersfoort ik zet ergens halverwege Apeldoorn zet ik een buitenpoli met optometristen neer en ik laten ze naar Amersfoort rijden, waarom ook niet? En dat zien die oogartsen ook en in Zutphen hebben we dat natuurlijk al een beetje omdat we daar in Doetinchem in die hoek zitten al meer van dat soort praktijken en dan zie je ook dat mensen in de winkel ook zeggen ja bij Zonnestraal kunt u ook terecht en zo raak je ook je patiënten kwijt. Ja dat zien die oogartsen en nu met (leidinggevende) en (collega) die zien gewoon dat dat mogelijk is, ja en als je nu niets gaat doen dan weet je zeker dat je over twee drie jaar wel zo iemand naast je hebt zitten en dat je als nog een heleboel gaat inleveren. Die visie is er en die proberen we, proberen ze, verder in de keten ook uit te dragen in de hoop dat dat mensen daarop willen gaan acteren. Dat soort acties gaan nou eenmaal gepaard met investeringen, die acties gaan gepaard met misschien wel krimp van je budget omdat je meer buiten het ziekenhuis gaat doen, maar je bent eigenlijk aan je stand verplicht dat je iets gaat doen, want als je niets doet dan weet je zeker dat je ten onder gaat. Dan weet je zeker dat je af gaat. En ja, ik heb het idee en ik moet eerlijk zeggen ik ben als optometrist ook heel actief binnen de beroepsvereniging, vakbondsvereniging geweest en nog steeds en je ziet gewoon dat het nodig is. En dat maakt het wel heel leuk hier.

T: Dat is dus goed en in hoeverre worden jullie dan ook als medewerkers betrokken bij besluitvoering, want dit is echt een visie he, maar hoe gaat het dan echt bij besluitvoering worden jullie daarin meegenomen?

W: Ja het is zo dat de artsen die hebben dan samen met (leidinggevende) en een aantal anderen dat ze dan die plannen open gelegd hebben en gezegd hoe staan jullie daar tegenover als we dat zouden gaan uitwerken? Willen jullie dat, en wat hebben jullie daarvoor nodig, hebben jullie nog scholing nodig, hebben jullie ergens nog dingen waar je onzeker over bent en op het moment dat je daar gaat zitten, kunnen we daar nu al aan gaan werken voordat je daar zit? En heb je nog randvoorwaarde

waar je van zegt ik heb dat en dat per se nodig als ik daar zit, dus daar wordt al over nagedacht. Het is wel zo dat, dat plan is al grotendeel bedacht, dus daar worden we niet zozeer echt in meegenomen, het is meer van wij bedenken dat we dat op die manier vorm moeten gaan geven, dan wordt er nog wel gevraagd zien jullie dat zitten en vervolgens als we dan ja zeggen dan worden we wel betrokken in het totale traject want dan gaat het om invulling en dat soort dingen. En daar wordt dan onze input gevraagd

T: Dus het voortraject wordt op poten gezet en zodra jullie besluiten over het groene licht en daarna gaat het volledig gezamenlijk als ik het zo hoor?

W: Ja, ja ja. En het is wel zo dat in dat aanlooptraject wordt er al wel aan collega en ik ben toevallig een van die collega's waar regelmatig aan gepolst wordt van zie je daar wat in of zie je daar niets in? Ook een beetje door de ervaring die ik in de tussentijd heb mogen opdoen, dus ja, er wordt wel wat gevraagd, maar het daadwerkelijke plan, nou ja dat wordt dan gepresenteerd als het ware.

T: Ja precies. En in hoeverre denk jij of ervaar jij dat je genoeg informatie hebt hier om je werk uit te voeren?

W: Hoe bedoel je informatie?

T: Informatie kan bijvoorbeeld zijn, genoeg kennis als in scholing, maar ook informatie als het gaat om veranderingen. Dus als er iets nieuws is dat je daar direct in mee kan.

W: Ja, ik ervaar dat op zich als voldoende. Als ik dan kijk naar gewoon kennis die ik nodig heb om mijn werk uit te voeren in het doen van onderzoek met nieuwe apparaten en dat soort dingen dat is prima georganiseerd wat betreft scholing. Dus ja, eigenlijk, ja dat ervaar ik goed, ja.

T: En is dat ook zo bij alle andere medewerkers dat die informatie goed verspreid wordt als er dingen worden veranderd of als er dingen aangepast moeten worden?

W: Nou wat me wel, als je het hebt over informatieverstrekking, we hebben een grote poli met veel op veel plekken verschillende groepjes eigenlijk, we hebben ook een OK elders, met wel eigen personeel en wat ik wel merk is dat het onderling uitwisselen van informatie daar missen wel eens dingen, als op de OK opeens aan patiënten medicatie wordt meegegeven in plaats van dat ze dat zelf bij de apotheek moeten ophalen dan weten wij dat niet.

T: Nee precies

W: uhm dat soort dingen, dat merk ik wel. Daar zouden we nog wel wat sterker in kunnen worden gewoon het onderling uitwisselen van wat veranderd er nou bij jullie en wat heeft dat ook voor invloed bij ons? Want de patiënt komt bij ons in de kamer en die zegt ja ik heb zo'n zakje meegekregen wat moet ik ermee? Zakje meegekregen, geen idee kreeg u een zakje mee? Dus daar mist nog wel eens wat

T: Goed om te horen ook he, dat er ook nog steeds verbeterpunt zijn natuurlijk he. En in hoeverre heb jij ervaar jij autonomie in je dagelijkse werk?

W: Behoorlijk, ja.

T: En hoe? Of op welk gebied?

W: Ja nou, autonomie bedoel je zelfstandigheid, vrijheid, bedoel je daarmee. Nou ja ik ben hier als optometrist ook echt als optometrist aan de gang, dus ik mag mijn kennis, mijn vaardigheden mag ik hier gebruiken inzetten zonder dat ik daar heel erg in wordt beperkt door de artsen of door hetgeen wat de artsen van mij verwachten. Dus ik ben hier eigenlijk wel een behoorlijk vrij persoon binnen de kaders die we met elkaar getekend hebben, ja.

T: want je moet natuurlijk wel binnen de protocollen en binnen de lijnen blijven, maar binnen die kaders mag je wel je eigen weg kiezen als ik dat zo hoor

W: precies, ja absoluut

T: en is er dan ook veel variatie in je takenpakket

W: Ja, ja ja, het is zo dat we hebben verschillende onderdelen in ons werk, we doen onderzoeken we doen ondersteuning we doen zelfstandige spreekuren en elk dagdeel doe je eigenlijk wel iets anders en die variëren natuurlijk door de week maar het is nooit zo dat je een dag alleen maar patiënten ziet in hun spreekstoel of alleen maar één soort aandoening ziet, zo is het niet. Daar hebben we behoorlijk wat variatie in.

T: mooi, dat is goed. En hoe werkt hier, want je zei net al iets dat er best een open sfeer was om elkaar ook aan te spreken, hoe werkt hier het feedbackproces op de afdeling?

W: Nou vrij direct, op het moment dat we iets bij elkaar zien dan wel professioneel dan wel persoonlijk wordt er zover ik het kan inschatten gewoon gevraagd en opmerkingen gemaakt van goh ik heb professioneel dit en dit van jou gezien, waarom doe je dat? Want ik zou het juist andersom doen, of hoe pak je dat aan? En op persoonlijk vlak als je merkt dat iemand echt niet lekker in zijn vel zit of juist heel vrolijk is dan hebben we het daar ook over. Dus, ja volgens mij zijn we behoorlijk direct met elkaar.

T: en staan mensen ook open om feedback te ontvangen?

W: Ja, ja laat ik het zeggen 95% van de gevallen wel. Het kan altijd momenten zijn dat het niet goed uitkomt, maar over het algemeen of de timing wel heel beroerd is, maar goed dat is ook gewoon een menselijke factor denk ik die gewoon meespeelt, maar over het algemeen ervaar ik hier niet dat als je iemand ergens op aanspreekt of ergens naar vraagt dat die gelijk in de verdediging zou schieten of gelijk heel terughoudend wordt om daar op te reageren. Zo ervaar ik het niet.

T: Oke, nou dat is mooi want waar ik net eigenlijk naar gevraagd heb, al die vier de dingen, ik heb ze niet allemaal specifiek benoemt maar we hebben ze wel behandeld dat zijn eigenlijk een soort energiebronnen die je kunnen helpen in je dagelijkse werk. Ik heb ze onderverdeeld in 4 niveaus om te kijken van welk niveau is nou eigenlijk het meest belangrijk voor het omgaan met veranderingen. Dus allereerst maar even de open vraag, als het gaat om het omgaan met veranderingen wat denk jij dan dat je het meest nodig hebt, of wat jou daarin het meest versterkt?

W: Kun je de vraag nog eens herhalen?

T: Als het gaat om omgaan met veranderingen, wat heb jij dan nodig om dat te versterken, dus om dat te verbeteren, dat je beter om kan gaan met veranderingen? En dat hoeft niet gekoppeld te zijn aan eerdere antwoorden maar dat is nu gewoon de open vraag.

W: Nee, ik ben gewoon even aan het denken, wat heb ik nodig? Nou je hebt sowieso een vertrouwde omgeving nodig, waardoor je veranderingen zijn altijd moeilijk, zijn altijd vreemd zijn altijd spannend, dus ik denk dat een vertrouwde omgeving heel belangrijk is waar je ook onzekerheden gewoon aan elkaar kan laten zien. Ik denk dat dat versterkt, op het moment dat je dat hebt dan kun je makkelijker met veranderingen omgaan, op wat voor manier dan ook. Ik denk dat dat eigenlijk wel mijn antwoord is.

T: Oke, dan ga ik het nu namelijk wat specifieker maken hoor, want ik heb dus juist die vier niveaus gemaakt en dat gaat, ik ga ze nog gewoon even alle vier bij langs met eigenlijk dezelfde vraag. Als je kijkt naar de organisatie als geheel, dus dan gaat het over loopbaanmogelijkheden, ondersteuning vanuit het ziekenhuis en de communicatie vanuit het ziekenhuis, in hoeverre zorgen die energiebronnen ervoor dat je goed mee kan komen met veranderingen?

W: Ja ik moet heel eerlijk zeggen ik ervaar zo weinig echte support, echte, ik heb weinig het gevoel dat het ziekenhuis kijkt heeft op wat dat met mensen doet. Er wordt heel veel, heel plat gecommuniceerd, we zijn aan het kijken of we het laboratoria kunnen afstoten, punt. Dat is het communicatiemiddel wat er op intranet staat. Dus, wat ik wel heel goed vind is die metro he waarin wordt geprobeerd om personeel mee te krijgen, maar ook daar zie je dat het heel erg naar buiten toe gericht is, he, wat moet je doen voor de oudere patiënt, wat moet je doen en niet zozeer van wat hebben wij als personeel nodig om goed naar die oudere patiënt toe te kunnen komen. Wat hebben wij als personeel nodig om met de werkdruk die hier ontstaat op het moment dat wij met nog 40% gaan stijgen, want die vraag gaat er komen. Daar, daar is te weinig vraag naar. Er wordt wel van ons gevraagd vanuit het ziekenhuis van goh wat kunnen wij doen om die oudere patiënt beter van dienst te zijn, daar probeert men ons heel goed in te horen. Dat, daar geloof ook echt wel in en dat zie ik ook echt wel in die metrolijnen terug, maar de vraag andersom die vind ik erg achterwege blijven. Dat vind ik echt, ja, het doet ook heel veel met het personeel wat er gebeurt. Dat mis ik.

T: Ja, precies. Dan

W: Kun je daar iets mee?

T: Ja zeker, het zijn ook jouw antwoorden, je moet ook jouw antwoord geven en niet zeggen wat ik wil, maar ik kan er zeker wat mee. Om dan naar het tweede niveau te gaan, dat zijn de sociale relaties dus dat is meer of er sprake is van steun onderling, hoe de sfeer is op de afdeling en of er vanuit het team zelf een visie is op veranderingen, in hoeverre zorgen die hulpbronnen ervoor dat het team en jijzelf ook goed om kunnen gaan met veranderingen? Hoe belangrijk is dat?

W: Ja ik denk dat dat, dat ik daar net al in de open vraag eigenlijk aangaf, ik denk dat dat een hele belangrijke is. Want je moet het uiteindelijk toch met elkaar gaan doen. En als je het met elkaar een bepaalde visie kan delen of ideeën kan delen, en of dat nou vanuit het ziekenhuis komt of vanuit je poli, dat maakt eigenlijk niet zoveel uit, als je dat maar met elkaar kan delen, dan kun je daar ook weer op bouwen. En alle input is wat dat betreft goed. En kun je allemaal wat mee, en iedereen heeft een eigen kijk op iets. Dus daar haal je heel veel energie en potentie uit denk ik.

T: Oke, dan de derde, het derde niveau is de organisatie van werk. Dat is dan vooral of en hoe medewerkers worden betrokken bij besluitvoering, hoe de scholing is geregeld en hoe de informatiestromen geregeld zijn binnen het team zelf. In hoeverre zorgen die hulpbronnen ervoor dat jij en het team goed om kunnen gaan met veranderingen?

W: Nou ja als je van elkaar weet wat er gebeurt dan wordt het ook makkelijker om mee te bewegen. Dus wat dat betreft, die informatiestromen binnen het team, dat is denk ik heel erg belangrijk om nog flexibeler met elkaar te kijken naar de zorg die je levert. (...) Eigenlijk heb ik daar denk ik deels het antwoord op gegeven want op het moment dat je veranderingen hebt is informatie essentieel. Want op het moment dat je met veranderingen bezig bent is ook scholing essentieel, want je gaat misschien andere taken doen, je gaat misschien op een andere manier dingen inrichten en het meenemen in veranderprocessen is op het moment dat jij weet dat er iets gaat veranderen, kun je daar al op voorbereiden en ja is dat ook niet iets wat zomaar veranderd zou zijn, tussen haakjes.

T: En dan het laatste niveau is het niveau van de taak, en dat is dus meer of je ervaart dat je autonomie hebt, hoe het feedbackproces gaat en of je variatie in je werk ondervindt. In hoeverre zorgen dus die variatie, de feedback en de autonomie ervoor dat je makkelijk mee kan komen met veranderingen?

W: Op het moment dat je voldoende feedback krijgt, kun je je ook op het moment dat er iets veranderd kun je daar ook dingen op aanpassen in je werkwijze, of in je manier van handelen. Dus feedback is daar sowieso een hele belangrijke in. Ik ben nou weer die twee andere kwijt

T: dat geeft niet, dat is autonomie en variatie in je takenpakket

W: Ja, ja ik denk dat variatie in je takenpakket op het moment dat je dat al hebt dan is een verandering erbij krijgen op zich niet zo heel erg want je bent al gewend om verschillende taken af te wisselen op een dag. Wat betreft de autonomie, ik denk dat dat op zich voor ons niet zo, voor mij in elk geval niet zo heel veel zou uitmaken omdat ik toch al, of de verandering moet gaan zijn dat ik geen autonomie meer heb. Dan gaat het wel een heel groot ding worden, maar op het moment dat het gaat zijn dat ik op een andere manier moet gaan werken of op dat er van mij andere verantwoordelijkheid verwacht wordt, op het moment dat ik die autonomie al heb kan je daar redelijk mee aanpassen. Mits je meegenomen bent met wat het plan gaat zijn.

T: Dat is inderdaad de laatste vraag, ik heb net eigenlijk vier keer dezelfde vraag gesteld praktisch, welk van die niveaus is dan het meest belangrijk voor jou. Dus dat gaat om de organisatie in het geheel, sociale relaties, het meegenomen worden in besluitvoering en die informatievoorziening, of het laatste niveau van de taak.

W: Die informatievoorziening en het meenemen in besluitvoering, ik denk dat dat het belangrijkste is om een goed beeld te hebben wat er van je verwacht gaat worden. En op basis daarvan ga je elkaar feedback geven, ga je met elkaar nadenken en wordt je takenpakket misschien aangepast dus ik denk dat die eerste stap is dat je moet weten wat er gaat gebeuren.

T: Oke, dat is heel duidelijk. En het goed om kunnen gaan met veranderingen en het meekomen met veranderingen is natuurlijk een belangrijk aspect. Wat ook een belangrijk aspect is van adaptief vermogen is het initiëren van veranderingen. Gebeurt dat hier, doe jij dat zelf ook, probeer jij veranderingen te initiëren op de werkvloer?

W: Jazeker

T: En hoe?

W: Het meeste in werkoverleggen, dan ben je bezig met je werkzaamheden, meestal is dat wel op professioneel gebied of op proces gebied dat je iets ziet gebeuren wat bij herhaling, waarvan je denkt wat gebeurt hier, en op dat moment dan ga je een plan bedenken en dan ga je naar collega's toe en dan zeg je goh ervaar jij dat ook, een stukje feedback weer, goh wat gebeurt er bij jou, gebeurt dat bij jou ook, of alleen bij mij? Als dat zo is, wat doe jij dan anders dan ik en anders dan gaan we met elkaar een strijdplan aan en dan gaan we zeggen van goh kunnen we dat aanpassen, dan vragen we aan (leidinggevende) van goh we zien dit, kunnen we hier iets mee en dan zeker op het moment dat het om centjes gaat omdat er iets bij moet komen of omdat we iets bedacht hebben ja dan moeten we met elkaar om tafel.

T: En wat zou jou versterken om meer veranderingen te initiëren, wat heb je daarvoor nodig?

W: Het probleem met de meeste veranderingen, ik kijk even naar welke veranderingen we zouden willen en waar we mee bezig zijn, is op het moment dat we meer als poli meer vrijheden zouden hebben wat betreft investeringen dan zouden wij al denk ik al 2, 3 stappen verder kunnen zijn. We worden wat dat betreft, wij zitten te vol met ideeën en te vol met visie voor het ziekenhuis voel ik wel eens. Dan loop je elke keer dan zeg je oke we kunnen een stap maken. Maar, daar staat iets tegenover er moet wat gaan gebeuren. En dat staat stil. Ik kan je wel het voorbeeld noemen we zijn nog steeds bezig, het hele ziekenhuis is nog bezig met de investeringen, het is juli, het is juli! We staan al zes maanden is er niks gebeurt. Je kunt niet verder. Een half jaar, een jaar in oogheekunde, onze spreekuren we zien 20 man op een dag, op een ochtend, 20 man op een middag, elke 10 minuten zijn we bezig. Een jaar is gigantisch. Dus wat dat betreft hebben wij wel de wil alleen ja de organisatie loopt hopeloos achter. En ja dat is wel eens frustrerend en ik weet dat zeker een jaar of vijf, zes geleden ikzelf weleens gedacht heb ik ga voor mezelf beginnen ik ga andere dingen doen want dit schiet niet op zo met elkaar. Dus ja, wat dat betreft is het jammer dat de organisatie te log is voor de flexibiliteit die we eigenlijk zouden willen.

T: Oke, duidelijk dankjewel dat is namelijk een heel interessant en goed antwoord denk ik.