

## Samenvatting afstudeerscriptie

Titel:           Onder het topje van de ijsberg.  
                  Het onbewust vernieuwend leervermogen bij procesherinrichting van  
                  ziekenhuizen.

Auteur:           Annemieke den Hertog  
Datum:           18 juni 2007  
Afstudeerbegeleider: Anne Marie Weggelaar-Jansen  
Meelezer:        Anne Goossensen

Dit onderzoek gaat over het onbewust vernieuwend leervermogen van mensen in een organisatie. Het onbewust vernieuwend leervermogen bestaat uit twee elementen. Dat is allereerst het vermogen van mensen om te onderzoeken welke invloed het onbewuste heeft op hun gedrag en denken. Daarnaast is dit het vermogen om met dat inzicht het onbewuste te beïnvloeden en te veranderen. In organisatieveranderingen wordt rekening gehouden met het onbewust vernieuwend leervermogen van de mensen door ontmoetingen te creëren tussen medewerkers waarin ruimte is voor interactie, dialoog, gedeelde betekenisgeving en reflectie. Vernieuwings- en leerprocessen ontstaan als mensen gebruik maken van hun onbewust vernieuwend leervermogen.

Aanleiding voor dit onderzoek is het feit dat veel veranderingstrajecten mislukken. Oorzaak hiervan is dat veranderstrategieën vaak bestaan uit een rationele en planmatige aanpak, waarbij vooral aandacht is voor het bewust beïnvloeden en veranderen van mens en organisatie. Dit terwijl het gedrag van mensen voor het grootste deel bepaald wordt door onbewust en automatisch gedrag. Het onbewuste heeft invloed op de mens zelf en op de organisatie waarin deze zich bevindt, maar die invloed is onzichtbaar.

In dit onderzoek wordt onderzocht hoe drie Nederlandse ziekenhuizen in hun veranderstrategie voor procesherinrichting rekening houden met de invloed van het onbewuste van de mensen in de organisatie, in de vorm van het onbewust vernieuwend leervermogen. Procesherinrichting is een veranderingstraject waarin het zorgproces georganiseerd wordt in zorgprogramma's voor patiëntengroepen. In het onderzoek worden kwalitatieve onderzoeksmethoden gebruikt. Binnen elk PHI-project hebben interviews en reflectiebijeenkomsten plaatsgevonden met projectleiders, projectbegeleiders en projectteamleden.

In het onderzoek worden vier dilemma's zichtbaar waar de drie ziekenhuizen mee te maken hebben als zij in hun veranderstrategie rekening willen houden met het onbewust vernieuwend leervermogen van de mensen in de organisatie. Het eerste dilemma is dat een uitgebreide dialoog over de problemen en oplossingen van de procesherinrichting niet vanzelfsprekend de volle aandacht krijgt, aangezien de zorgprofessionals de prioriteit leggen bij de dagelijkse patiëntenzorg. Een tweede dilemma is dat bij zorgprofessionals soms de sense of urgency ontbreekt, waardoor ze niet intrinsieke motivatie hebben om de problemen en oplossingen in het zorgproces grondig te onderzoeken en te bespreken. Daarnaast hebben de ziekenhuizen een hiërarchische organisatiestructuur waarin veel beslissingen over maatregelen en middelen afhankelijk zijn van een beperkt aantal mensen. Hierdoor wordt ruimte voor zelforganisatie beperkt wat leren en vernieuwen in de weg staat. Tenslotte is het lastig om tegemoet te komen aan de diversiteit van perspectieven en meningen onder de zorgprofessionals, als een hele discipline in de projectbijeenkomst vertegenwoordigt

wordt door één persoon. Juist de diversiteit aan meningen en perspectieven dragen bij aan een rijker leerproces.

Dit onderzoek biedt handvatten voor het ontwikkelen van een succesvolle veranderstrategie voor procesherinrichting van ziekenhuizen.