



Universiteit  
Leiden

The Netherlands

## Time pressure and teamwork: a quest for quality improvement in hospitals

Harten, A. van

### Citation

Harten, A. van. (2026, February 5). *Time pressure and teamwork: a quest for quality improvement in hospitals*. Retrieved from <https://hdl.handle.net/1887/4289434>

Version: Publisher's Version

License: [Licence agreement concerning inclusion of doctoral thesis in the Institutional Repository of the University of Leiden](#)

Downloaded from: <https://hdl.handle.net/1887/4289434>

**Note:** To cite this publication please use the final published version (if applicable).





**Appendices**

## LIST OF PUBLICATIONS

### Academic Publications

van Harten, A., Ernst-Kruis, M. R., Niessen, T. J. H., Abma, T. A. (2025). Interprofessional Learning and Improving at the Paediatric Ward: A Participatory Action Research Practising Safety-II Theory. *Journal of Evaluation in Clinical Practice*, 31(2), e70061. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/jep.70061>

van Harten, A., Gooszen, H. G., Koksma, J. J., Abma, T. A. (2021). An observational study of distractions in the operating theatre. *Anaesthesia*, 76(3), 346-356. <https://doi.org/10.1111/anae.15217>

van Harten, A., Niessen, T.J.H., Koksma, J.-J., Abma, T. A. (2025a). Epistemic Justice, Navigating a Moving Horizon. *International Journal of Qualitative Methods*, 24. <https://doi.org/10.1177/16094069251394112>

van Harten, A., Niessen, T. J. H., Koksma, J. J., Abma, T. A. (2025). The Participatory Action Researcher: A Starling in the Murmuration. *Systemic Practice and Action Research*, 38(3). <https://doi.org/10.1007/s11213-025-09727-0>

van Harten, A., Niessen, T. J. H., Koksma, J. J., Abma, T. A. (2025). Time pressure in surgical teams, a help or a hindrance to patient safety? *Heliyon*, 11(2), e41967. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2025.e41967>

### Non-academic Publications

Saskia Peerdeman, Gert-Jan Scheffer, Cynthia van der Starre, et al. (2018). *Whitepaper Samen zorgen voor betere zorg, Betere interprofessionele samenwerking door teamtraining*. ([https://nfukwaliteit.nl/pdf/180330\\_NFU-consortium\\_Kwaliteit\\_van\\_Zorg\\_-\\_Whitepaper\\_Teamsamenwerking\\_v10.pdf](https://nfukwaliteit.nl/pdf/180330_NFU-consortium_Kwaliteit_van_Zorg_-_Whitepaper_Teamsamenwerking_v10.pdf).)

## CURRICULUM VITAE

Annet van Harten was born on December 23rd, 1962, in Breukelen, the Netherlands. After completing her gymnasium education in Utrecht, she obtained a bachelor's degree in Dutch Language and Literature in Utrecht in 1984. She then earned a master's degree in Psychology in Utrecht and a master's in Science of Business Administration in Rotterdam in 1988. She worked as a change consultant and policy researcher for national and local governments, as well as for educational institutions, until 2009. From then on, she worked as a change consultant for healthcare institutions such as hospitals, elderly care homes, and district nursing organisations. A central topic during this period was interprofessional collaboration and patient participation.

During her tenure at an academic hospital, she developed and implemented a Crew Resource Management programme for all acute departments. This programme provided the opportunity to start her PhD research in 2015 alongside her full-time occupation. She continued her research at another hospital when she changed positions.

Annet conducted her PHD trajectory under guidance of her promotor, Prof. dr. T.A. Abma of the Leyden Academy on Vitality and Aging, part of the LUMC.

She was a member of the steering committee of the Caring for Teamwork platform from 2014 to 2022, organising an annual conference to share examples and provide inspiration on interprofessional teamwork to a group of 18 hospitals. The platform also launched a publicly available e-learning programme and collaborated with the NFU (Dutch Federation of University Hospitals) to produce a white paper on teamwork.

She is currently working for the Dutch Association for Nursing and Care Professionals as a senior consultant, leading a programme on transitions in district nursing.

## PORTFOLIO

### **The PhD trajectory – an overview**

During her PhD, A. van Harten developed a nuanced understanding of the dynamics underlying change processes in hospital settings. She demonstrated a capacity to select and apply methodological approaches tailored to both the research question and the contextual demands of the field. Initially, she employed ethnographic and observational methods to explore themes such as time pressure and teamwork. Subsequently, she adopted a participatory action research approach to apply and extend the insights generated in these exploratory studies. She showcased her ability for rigorous self-reflection in her critical methodological reflections on the role of the action researcher.

Van Harten disseminated her findings to diverse audiences, presenting her research at academic conferences as well as to practitioners and policymakers in healthcare. Throughout her doctoral trajectory, she collaborated effectively with practitioners and co-researchers, fostering productive partnerships. She designed and executed her research independently, taking the lead in securing ethical approval and authoring successful grant proposals. Her research evolved from small-scale case studies to a multi-site investigation conducted across three hospitals.

In addition to her primary research, she contributed to the academic community by reviewing research proposals and a peer-reviewed article. She also organised conferences and workshops focused on teamwork in hospital environments.

## CRediT Statement for the Chapters in this thesis

| CRediT table for the thesis of Drs A. van Harten |                     |                                     | Conceptualization | Data Curation | Formal Analysis | Funding Acquisition | Investigation | Methodology | Project Administration | Resources | Software | Supervision | Validation | Visualization | Writing – Original Draft | Writing – Review & Editing | Preregistered | Preprinted | Published with Peer Review |
|--------------------------------------------------|---------------------|-------------------------------------|-------------------|---------------|-----------------|---------------------|---------------|-------------|------------------------|-----------|----------|-------------|------------|---------------|--------------------------|----------------------------|---------------|------------|----------------------------|
| Ch.                                              | Type*               | Short Title                         |                   |               |                 |                     |               |             |                        |           |          |             |            |               |                          |                            |               |            |                            |
| 1                                                | Introduction        | General Introduction                |                   |               |                 |                     |               |             |                        |           |          |             |            |               |                          |                            |               |            |                            |
| 2                                                | PhD project chapter | Time Pressure in Surgical Teams     |                   |               |                 |                     |               |             |                        |           |          |             |            |               |                          |                            |               |            |                            |
| 3                                                | PhD project chapter | Observational Study of Distractions |                   |               |                 |                     |               |             |                        |           |          |             |            |               |                          |                            |               |            |                            |
| 4                                                | PhD project chapter | Interprofessional Learning          |                   |               |                 |                     |               |             |                        |           |          |             |            |               |                          |                            |               |            |                            |
| 5                                                | PhD project chapter | The PAR researcher as a Starling    |                   |               |                 |                     |               |             |                        |           |          |             |            |               |                          |                            |               |            |                            |
| 6                                                | PhD project chapter | Making Quality Improvement a Habit  |                   |               |                 |                     |               |             |                        |           |          |             |            |               |                          |                            |               |            |                            |
| 7                                                | Discussion          | General Discussion                  |                   |               |                 |                     |               |             |                        |           |          |             |            |               |                          |                            |               |            |                            |

\*PhD project chapters are the direct result of the PhD project of the PhD candidate.  
Some theses also include Collaboration Chapters, to which the PhD candidate has contributed but fall outside the PhD project.

## Overview of completed courses and other training

### Completed courses and other training

#### Mandatory activities

| Month/year | Title                                                   |
|------------|---------------------------------------------------------|
| 12/10/2022 | Leiden University Onboarding Programme Inform & Connect |

#### Scientific courses, workshops and other training activities

| Month/year              | Title                                                       |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------|
| 06/12/2022 - 14/04/2023 | Autoethnographic Research Approaches in the Social Sciences |
| 20/06/2022              | Arts and Health                                             |
| 14/02/2017 - 25/05/2017 | Statistics for the social sciences                          |
| 2016 – 2018             | Attending congresses on Safety II, HRO, risk and resilience |

#### Transferable skills courses, workshops and other training activities

| Month/year              | Title                                |
|-------------------------|--------------------------------------|
| 12/09/2016 - 31/01/2018 | Advanced academic writing            |
| 05/02/2015 - 12/02/2015 | Participatory Action Research course |
| 04/04/2016 - 15/07/2019 | PHD learning group Radboudumc        |

#### Other scientific activities related to this thesis

| Month/year | Title | Linked to chapter(s) |
|------------|-------|----------------------|
|------------|-------|----------------------|

|                              |                                                                                                 |                        |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| 05/01/2015 - 27/05/2019      | Giving Crew Resource Management Training                                                        | Chapter 2              |
| 19/04/2018                   | Presenting at the BSAS conference (Behavioral Sciences Applied to Acute Care Teams and Surgery) | Chapter 3              |
| 08/02/2018 and<br>07/02/2019 | Presenting at the conference on high reliability organising                                     | Chapter 2<br>Chapter 3 |
| 05/11/2021<br>13/05/2022     | Presenting at congress Landelijk platform zorgen voor teamwork<br>Presenting at congress Isala  | Chapter 2              |
| 18/11/2021<br>17/01/2024     | Presenting at the conference Tijd voor Verbinding                                               | Chapter 4<br>Chapter 6 |
| 13/03/2025                   | Giving a course on Safety II for quality advisors in health care                                | Chapter 5              |



## DANKWOORD

**Hein Gooszen en Lia van der Fluit**, jullie stonden aan de wieg van dit proefschrift. Hein, als gerenommeerd chirurg en hoofd van de afdeling operatiekamers, was jij meteen een groot voorstander van een onderzoek naar teamsamenwerking. Voor jou als medicus was etnografisch en participatief actieonderzoek een onbekend terrein, maar je had er het volste vertrouwen in dat het wetenschappelijk verantwoorde en relevante kennis op zou leveren voor de werkenden op de operatiekamers. Dank dat je in mijn onderzoek bleef geloven.

**Lia**, Ik weet nog goed dat we in de “catacomben” van het Radboudumc liepen. Ik was wat somber over de mogelijkheden om financiering te vinden voor het onderzoek, en ik wilde alleen een promotieonderzoek wilde doen als er ook budget was. Jij sprak echter de fameuze zin: “Joh, ik zou gewoon alvast beginnen.” Dank daarvoor, zonder dat was ik niet begonnen.

**Daniel van den Hurk**, ik had me geen betere afstudeerstudent kunnen wensen om verstoringen te observeren op de operatiekamers. Zo enthousiast als een springerige puppy wist je iedereen voor je in te nemen. De zorgprofessionals namen jou makkelijk in vertrouwen en jij durfde alles te vragen. Ik genoot van je waarnemingen, verbazingen, veranderende inzichten en van jouw lef. Toen in een team niemand de debriefing op zich wilde nemen na afloop van de operatie, pakte jij de debriefingkaart en zei: “zal ik de vragen stellen?” Iedereen was verrast over de meerwaarde van de debriefing. Dank voor je bijdrage.

**Simone Schellekens** van ZonMw, jij zei: “Bel zo vaak als je wilt, daar zijn we voor”. Ik hoop dat je daar geen spijt van hebt gekregen. Ik heb jou alleen maar enthousiast en geïnteresseerd gezien in de uitkomsten mijn onderzoeken en dat van anderen. Dat steunde me te blijven geloven in de relevantie van wat ik aan het doen was. Zoals de meeste promovendi dacht ik af en toe: “En wie gaat hier wat mee doen?”

**Ada van den Bos-Boon**, In 2013 ontmoetten we elkaar over de invoering van Crew Resource Management (teamsamenwerking). In 2025 promoveren we hier beiden op. Jij wees me op de Safety II subsidie van ZonMw en in de laatste fase hielpen we elkaar met gezamenlijke schrijfdagen. Jij introduceerde me ook in het schrijverscluppie. Dank voor het samen optrekken.

**Gerda de Kruijf**, toen het einde van het traject in zicht kwam zei jij spontaan: “Ik word dan wel je paranif he?!” “Natuurlijk!” zei ik. Op mijn trouwdag heb je ’s ochtends een verwenontbijt gemaakt, mijn haren gevlochten en was je mijn getuige. Nu ben je mijn “getuige” bij de afronding van dit tienjarige project dat voor een leersprong in mijn ontwikkeling heeft gezorgd. Dank, dat je er weer bent en dat je al zo lang in mijn leven bent.

**Anne Marie Weggelaar**, wij hadden geen enkele formele band, en toch, altijd als we elkaar tegenkwamen vroeg je me: “Hoe gaat het met je promotie?” Ook heette je me van harte welkom in het schrijverscluppie. Dat waren boost-dagen voor het schrijven, het was gezellig, verbindend en een ideale plek om tips en kennis te delen. Dank voor je uitnodigende vragen.

**Tineke**, Luisterend naar jouw verhaal over responsive evaluation viel voor mij in 1995 het kwartje. Het is mooi te ervaren dat 30 jaar later jouw inzicht mijn denken nog steeds inspireert.

**Theo**, Bij het schrijven van het eerste artikel, toen ik nog geen richting had, het nog alle kanten op kon en ook alle kanten op ging, bleef jij structurerende vragen stellen en meedenken. Dank dat jij de noodzaak zag van de tussenstappen die nodig waren om tot een mooi resultaat te komen.

**Jur**, als ik zei: “Ik ben gewoon geen wetenschapper” dan zei jij: “Jij bent bij uitstek een onderzoeker, je laat je oprecht verrassen door de uitkomsten en op grond daarvan stel je je eigen overtuigingen en inzichten bij”. Dank voor deze bemoediging en voor jouw creatieve inbreng.