

Bedankt voor het downloaden van dit artikel. De artikelen uit de (online)tijdschriften van Uitgeverij Boom zijn auteursrechtelijk beschermd. U kunt er natuurlijk uit citeren (voorzien van een bronvermelding) maar voor reproductie in welke vorm dan ook moet toestemming aan de uitgever worden gevraagd.

# Boom

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikelen 16h t/m 16m Auteurswet 1912 jo. Besluit van 27 november 2002, Stb 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht te Hoofddorp (postbus 3060, 2130 KB, [www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)) of contact op te nemen met de uitgever voor het treffen van een rechtstreekse regeling in de zin van art. 16l, vijfde lid, Auteurswet 1912.

Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.cedar.nl/pro](http://www.cedar.nl/pro)).

*No part of this book may be reproduced in any way whatsoever without the written permission of the publisher.*

[info@boomamsterdam.nl](mailto:info@boomamsterdam.nl)  
[www.boomuitgeversamsterdam.nl](http://www.boomuitgeversamsterdam.nl)

aanzien van wat WPI is en beoogt, kan strategisch van belang zijn om zodoende meer en heterogene partijen te interesseren. Het risico kan echter ook zijn dat een gebrek aan focus op den duur bijdraagt tot het blijven ontbreken van de gewenste ‘firm and systematic support’, met name op Europees politiek en beleidsniveau. Zo’n gebrek aan focus kan bovendien een rol spelen bij de gesignaleerde beperkte mate van implementatie in de praktijk. Dit geldt vooral wanneer er zodoende binnen geïnteresseerde ondernemingen verschil van mening bestaat over de gewenste resultaten. Ten slotte kan men de vraag stellen naar de toekomstbestendigheid van WPI: in hoeverre zal innovatie **van** de werkplek verenigbaar blijven met innovatie **op** de werkplek? Is in de praktijk een geïntegreerde invoering van WPI in de zin van *non-technological innovation* en nieuwe technologieën (in de woorden van Van Amelsvoort en Van Hooitegem een ‘Total Workplace Innovation Concept’) denkbaar? De in de bundel besproken voorbeelden zoals de invoering van nieuwe technologie in Polen en de combinatie van innovatie en arbeidskwaliteit bij Uber stemmen op dit punt weinig hoopvol. Dit doet uiteraard niet af aan mijn waardering voor deze bundel. In een artikel in het eerder genoemde TvA-themanummer uit 1998 stellen Huijgen en Benders vast dat het kwartje van de directe participatie eindelijk is gevallen.<sup>1</sup> Hopelijk kunnen we ons binnenkort via artikelen in dit tijdschrift ervan verzekeren dat bijna twintig jaar later de euro’s van werkplekvernieuwing ook goed zijn terechtgekomen.

Kees Vos, lid van de redactie van het *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*  
E-mail: [cjvos@xs4all.nl](mailto:cjvos@xs4all.nl)

## Noot

- 1 Huijgen, F., & Benders, J. (1998). Het vallende kwartje: Directe participatie in Nederland en Europa. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 14(2), 113-127.

## Eromheen werken

*Blijleven, V. (2018). A sociotechnical perspective on workarounds emerging from electronic health record systems usage in an academic hospital setting. Proefschrift Nyenrode Business Universiteit. ISBN 978-90-8980-107-4, 151 pp.*

De invoering van het Elektronisch Patiënten Dossier (EPD) is zonder twijfel een van de grootste veranderingen in de Nederlandse gezondheidszorg in het laatste decennium. Twee kenmerken hiervan zijn een garantie voor veel organisatorische ellende: complexe techniek en grootschalig, top-down veranderen. Het balanceren tussen voldoen aan zowel centrale als decentrale eisen en wensen vergt veranderkundige behendigheid, die de vaak technisch georiënteerde projectleiders niet altijd is gegeven. Blijleven presenteert een nuttige manier om hiermee om te gaan: het systematisch inspelen op ‘workarounds’, i.e. afwijkingen van de door het systeem voorgeschreven handelingen. Als gebruikers leren om te gaan met een systeem, gaan ze ook, bewust en onbewust, werkwijzen ontwikkelen die

voor hen handig zijn en/of prettig werken. Terwijl systeemontwikkelaars dat snel interpreteren als ongewenst gedrag, kun je dit ook zien als lerend vermogen *par excellence* en proberen op dergelijk continu voortschrijdend gedrag te kapitaliseren. Blijleven heeft in een anoniem gehouden academisch ziekenhuis (de tweede promotor is overigens verbonden aan het AMC) een methode ontwikkeld en uitgetoetst om workarounds op te sporen, te categoriseren en vervolgens gepaste maatregelen te nemen. Met diverse dataverzamelmethodeën zijn workarounds in drie processen in kaart gebracht en gecodeerd. Tevens zijn de gevolgen van workarounds in kaart gebracht: in welke mate leiden ze tot gewenste dan wel ongewenste gevolgen voor patiënt, medewerker en organisatie? In hoofdstuk 3 wordt een 'lean perspective' gehanteerd, welk organisatieconcept wordt ingevuld als 'het tegengaan van verspilling'. Belangrijk is de opmerking 'many types of waste occurred as a result of poor usability' (p. 56). In hoofdstuk 4 worden de redenen voor workarounds geïdentificeerd, en worden hun gevolgen voor veiligheid, effectiviteit en efficiëntie in kaart gebracht. Daarbij komen onder meer drie niet eerder in de literatuur gesignaleerde redenen aan de orde: het beleid met betrekking tot datamigratie, gedwongen data-invoer, en 'task interference', in concreto de moeilijkheid om gedurende medisch onderzoek data in te voeren. Hoofdstuk 5 vat het voorgaande samen in een overkoepelend model. Hoofdstuk 6 presenteert een 'eerste stap' voor een modelleringstechniek om zorgprocessen in kaart te brengen.

Blijlevens benadering is verfrissend: gebruikers worden serieus genomen als medewerkers, juist ook als ze anders meewerken dan de software voorschrijft. Doordat zijn benadering is uitgewerkt als methode, kan ze ook in andere organisaties dan (academische) ziekenhuizen worden toegepast.

Met zijn onderwerp heeft Blijleven zich op multidisciplinair terrein begeven, dat veel breder is dan de discipline van de medische informatiekunde waarbinnen het proefschrift zich grotendeels begeeft. Vanuit management- en sociologisch perspectief was verrijking mogelijk geweest, en ook zowel praktisch als wetenschappelijk gewenst. Zo is het lean perspectief beperkt tot het tegengaan van verspilling, terwijl een ander onderdeel van lean, namelijk continu verbeteren (met workarounds als input), zich onder meer bezighoudt met de voorwaarden om op lange termijn te blijven verbeteren. Met andere woorden: hoe ervoor te zorgen dat workarounds blijvend worden gezien en gehanteerd als mogelijke verbeteringen? Dit wringt te meer omdat het onderzochte ziekenhuis lid is van het netwerk 'Lean in de zorg' en omdat al eerder is gesuggereerd om workarounds als verbeteringsaanbevelingen op te vatten (Lauwerijssen & Benders, 2011). Vanuit sociologisch perspectief had de machtsbalans tussen systeemontwerpers en gebruikers aandacht verdiend. Systeemontwerpers hebben 'modelleringmacht' (Buhl & Richter, 2004): zij bepalen hoe procedures worden ingericht en daarmee de EPD-gerelateerde arbeidsprocessen van de gebruikers (zoals ook wordt erkend op p. 43). Workarounds zijn deels een vorm van rebellie c.q. 'professionele ongehoorzaamheid' (Vanlaere & Burggraave, 2013, pp. 114-115). Gebruikers eigenen zich technologie toe, en kijken dus af van de voorgeschreven paden. Maar zelfs als ze gelijk hebben, blijft de vraag of gebruikers ook gelijk krijgen. Organisatiesociologisch valt op dat een EPD leidt tot sterkere onderlinge afhankelijkheden tussen gebruikers ('tight coupling'), wat bijvoorbeeld tot uiting komt in de plicht data in te voeren voor andere gebruikers: snapt degene die

de gegevens invoert het nut daarvan? Zo niet, dan is de kans op workarounds groot. Deze reden is gesignaleerd, maar niet in de organisatorische context geïmpliciteerd.

Al met al heeft Blijleven een verdienstelijk werk geschreven over een relevant en sociologisch fascinerend onderzoek. Zo fascinerend, dat het roept om een vervolg.

Jos Benders, NTNU, Departement voor Industriële Economie en Technologie Management (Trondheim), en KU Leuven, Centrum voor Sociologisch Onderzoek  
E-mail: jos.benders@ntnu.no

## Literatuur

- Buhl, H., & Richter, A. (2004). Downplaying model power in IT project work. *Economic and Industrial Democracy*, 25(2), 247-275.
- Lauwerijssen, A., & Benders, J. (2011). Workaroundmanagement: ERP-systemen continu optimaliseren. *M&O*, 65(1), 36-50.
- Vanlaere, L., & Burggraeve, R. (2013). *Gekkenwerk: Kleine ondeugden voor zorgdragers*. Tiel: LannooCampus.

## Gekkenwerk: kleine ondeugden voor leraren

Vanlaere, L., Burggraeve, R., & Janssens de Bisthoven, N. (2017). *Gekkenwerk: Kleine ondeugden voor leraren*. Leuven: Lannoo Campus. ISBN 9789401438001, 159 pag.

In dit boek pleiten een ethicus, een moraaltheoloog en een coach/psychotherapeut ervoor dat leraren vooral niet proberen De Voorbeeldige of Heldhaftige Leraar te zijn. De erkenning dat kleine ondeugden zoals antipathie of wankelmoedigheid (het ook niet meer weten) realiteit zijn in de schoolpraktijk en het oordeelkundig ermee omgaan, kunnen in hun ogen juist een hefboom zijn tot beter leraarschap. Immers, wat kunnen vakbekwame leraren bereiken als ze niet in staat zijn om vanuit hun menselijkheid in relatie te treden met leerlingen, collega's, ouders en anderen? Leraren worden onvermijdelijk geconfronteerd met situaties waarop geen pedagogisch gepast of juist antwoord aanwezig is en zullen dan moeten zoeken naar een antwoord in een ethische verhouding tot de ander. Als leraren zich zo engageren in relatie tot anderen, is het juist mogelijk dat zij die anderen laten openbloeien.

De uitwerking van dit ethisch perspectief gebeurt in zes hoofdstukken die elk een kleine ondeugd uitlichten: antipathie (weezin voor een ander zoals leerlingen met opzichtige tatoeages), wankelmoedigheid (twijfelen omdat je het ook niet zo gauw weet), middelmatigheid (ook maar een mens zijn; werken met eigen mogelijkheden en beperkingen), hypocrisie (niet altijd zeggen wat je denkt), woede (vanwege miskenning of onrechtvaardige behandeling), en professionele ongehoorzaamheid (selectief en flexibel met de regels omgaan met het doel de organisatie te verbeteren). Elke kleine ondeugd wordt herkenbaar beschreven met voorbeelden uit de onderwijspraktijk. Een ondeugd wordt als ondeugd geduid vanuit persoonlijke en professionele achtergronden. De worsteling ermee om te