

# 'Just Press Record'

Een onderzoek naar registratieprocessen in organisaties

Dion van Rheenen

401483dr@eur.nl

Sociologie: Arbeid, Organisatie en Management

Begeleider: Prof. Dr. Peter Mascini

tweede lezer: Prof. Dr. Ferry Koster



## Inhoudsopgave

<b>1. Inleiding .....</b>	<b>Pag. 3</b>
<b>2. Theoretisch kader .....</b>	<b>Pag. 5</b>
2.1 Perspectieven.....	Pag. 5
2.2 Aandacht.....	Pag. 5
2.3 Exploitatie.....	Pag. 7
2.4 Context.....	Pag. 8
2.5 De BPR.....	Pag. 9
2.6 Verwachtingen.....	Pag. 10
<b>3. Methodologie.....</b>	<b>Pag. 11</b>
3.1 Onderzoeksveld.....	Pag. 11
3.2 Onderzoeksmethoden.....	Pag. 11
3.3 Interviews.....	Pag. 12
3.4 Selectie .....	Pag. 12
3.5 Dataverwerking.....	Pag. 14
3.6 Reflectie .....	Pag. 14
<b>4. Analyse .....</b>	<b>Pag. 16</b>
4.1 De Technologie .....	Pag. 16
4.2 Sociaal constructivisme.....	Pag. 18
4.3 Aandacht.....	Pag. 18
4.4 Prikkel .....	Pag. 21
4.5 Exploitatie.....	Pag. 23
4.6 Context.....	Pag. 25
<b>5. Conclusie.....</b>	<b>Pag. 27</b>
<b>6. Literatuur .....</b>	<b>Pag. 29</b>

## Inleiding

Veel organisaties registreren gegevens over de uitvoering van het werk van werknemers. Hier kunnen verschillende redenen voor zijn. Het registreren kan in het belang van de werknemer zijn, bijvoorbeeld omdat de inzet van de werknemer zo gezien en vastgelegd kan worden. Ook kan het registreren in het belang van de werkgever zijn. De werkgever kan er de expertise van de werknemer mee vangen en kan zo meer controle uitoefenen op de werkzaamheden (Waring & Currie 2009). Het registreren van de gegevens lijkt in eerste instantie op het simpelweg vastleggen van handelingen en keuzes (Garfinkel 1984). Toch verloopt het implementeren van een registratieproces in organisaties vaak niet zonder moeite.

Managers en systeembeheerders krijgen consequent niet de gegevens aangeleverd die ze willen ontvangen. Garfinkel (1984) laat zien dat er goede organisatorische redenen zijn voor dit probleem. De registratiesystemen sluiten vaak niet goed aan bij de uitvoeringspraktijk. Daarbij kunnen registratiesystemen belangen en machtsposities in organisaties bedreigen. Heimer (2008) laat zien dat het perspectief van machtsverhoudingen tussen uitvoerders en managers of controleurs sterke verklaringskracht heeft in het onderzoeken van de registratieproblematiek. Wanneer een medewerker er bijvoorbeeld belang bij heeft dat de gegevens niet geregistreerd worden, zou het niet goed aansluiten van het registratiesysteem bij de praktijk als argument gebruikt kunnen worden om gegevens niet goed aan te leveren.

De bestaande onderzoeken richten zich op het registreren van gegevens met behulp van pen en papier (Garfinkel 1984, Heimer 2008, Waring & Currie 2009). In de hedendaagse wereld van Informatie en Communicatie Technologie (ICT) zijn er nieuwe mogelijkheden tot gegevensregistratie. Het is mogelijk dat ICT de aard van registratieproblemen kan veranderen. Het softwareprogramma 'The Business Process Recorder' (BPR) is daar een voorbeeld van. Het programma registreert handelingen op de computer, zonder tussenkomst van een rapporteur. Het neemt de handelingen op alsof er een camera op het beeldscherm gericht staat. De registratie sluit dan per definitie volledig aan bij de uitvoeringspraktijk. Het argument dat het registratiesysteem niet deugt, is vervolgens niet goed meer te gebruiken door een werknemer om het aanleveren van foutieve data te verklaren. De mogelijkheid voor de werknemer om zich te verschuilen achter registratiesystemen valt weg. Toch blijven de mogelijk aanwezige machtsverhoudingen hierbij nog steeds een rol spelen. De machtsverhoudingen en belangenafwegingen die kunnen spelen zijn alleen moeilijker te verhullen.

Dit onderzoek richt zich op de vraag of het wegnemen van de mogelijkheid om machtsverhoudingen te verschuilen achter niet deugende registratiesystemen, voor minder of juist voor meer problematiek zorgt. De werkverhoudingen kunnen namelijk onder spanning

komen te staan en de uitvoerende werknemers kunnen zich daarom tegen het registratieprogramma keren. Ook kunnen er nieuwe problemen ontstaan vanwege de digitale registratie in plaats van met pen en papier. Aan de hand hiervan zijn er voor dit onderzoek twee hoofdvragen opgesteld:

*Wat vinden gebruikers van de BPR en hoe gaan zij hier mee om?*

*Welke rol spelen belangenafwegingen en machtsverhoudingen in de houding van gebruikers t.a.v. de BPR en de manier waarop ze er mee om gaan?*

De verwachtingen van het onderzoek lopen uiteen in twee richtingen. Aan de ene kant kan de BPR positief worden beschouwd voor de werkgever en de werknemer omdat de registratieprocessen goed aansluiten bij de uitvoeringspraktijk. Aan de andere kant kan de BPR nog steeds voor weerstand in de registratieprocessen zorgen omdat belangenafwegingen niet meer vertaald kunnen worden in neutrale vragen rond de aansluiting van de registratiesystemen bij de uitvoeringspraktijk. Daarnaast kunnen er nieuwe problemen in het registratieproces ontstaan vanwege de digitale vorm van registratie die bij de registratie via pen en papier niet van toepassing waren. De macht over de geregistreerde informatie kan bijvoorbeeld bij andere personen komen te liggen omdat de toegang tot de informatie verandert doordat deze digitaal is opgeslagen. Het onderzoek vindt plaats bij organisaties die met het programma The BPR werken.

## **Theoretisch kader**

### *Perspectieven*

Om de hoofdvragen van het onderzoek te kunnen beantwoorden moet gekeken worden naar hoe er met de technologie omgegaan wordt en hoe dat te begrijpen is. Er zijn verschillende perspectieven die gehanteerd worden om te kijken naar de uitwerking van technologie in een organisatie. Onderzoek in de jaren 60 en 70 (Woodward, 1965; Perrow, 1967) kijkt veelal vanuit een technologisch deterministisch perspectief naar de rol van technologie in organisaties gekeken. Vanuit het technologisch determinisme bekeken, zorgt de technologie voor een verandering in de vorm van de productie en is daarmee de determinant voor de nieuwe vormen van productie. Dit perspectief focust op wat de technologie op zichzelf teweegbrengt. In later onderzoek is het sociaal constructivistische perspectief dominant. Het sociaal constructivisme kijkt juist naar de overige factoren in een organisatie. Vanuit het sociaal constructivisme wordt gekeken naar de sociale werkelijkheid die bestaat in een organisatie waar de technologie aan onderhevig is. Van der Meer (1998) laat zien dat bij het sociaal constructivisme interactieprocessen centraal staan. Zowel de manieren van doen, de structuren, die in een organisatie bestaan, als de individuele actoren worden gezien als product van de interactieprocessen. Uit de interactieprocessen ontstaat een gezamenlijke betekenisgeving die vervolgens ook onderhevig is aan de interactieprocessen. Dit is een doorlopend en wederkerig proces.

De conclusies die kunnen worden getrokken bij het begrijpen van organisatorische processen vanuit deze verschillende perspectieven kunnen tegenover elkaar geplaatst worden maar ze kunnen elkaar ook aanvullen. Stephen Hill (1988) beargumenteert dat de rol van technologie gezien kan worden als een wederkerige relatie tussen het beeld dat mensen van de technologie hebben en de sociale werkelijkheid waar dat beeld zijn betekenis in krijgt. Op deze manier heeft een technologisch deterministisch perspectief waarde in het achterhalen van de rol van technologie in een omgeving zoals een organisatie. Zowel het technologisch deterministische perspectief als het sociaal constructivistische perspectief worden in dit onderzoek gebruikt. Ze worden achteraf op hun waarde gewogen.

### *Aandacht*

Garfinkel (1984) bekijkt technologie vanuit een sociaal constructivistisch perspectief. Hij laat zien dat er organisationele problemen ontstaan wanneer gegevens in organisaties geregistreerd dienen te worden. Garfinkel doet onderzoek naar het registreren van gegevens van patiënten door verplegend personeel in een psychiatrische kliniek van een ziekenhuis. Hij laat zien dat er met name problemen ontstaan wanneer het gaat om zelfrapportage, het registreren van eigen

activiteiten ten behoeve van doelen die door anderen zijn geformuleerd. De zelfrapporteurs zien vaak het nut niet in van het rapporteren van deze activiteiten. Ze vinden dat het rapporteren te veel tijd kost of dat de verkeerde activiteiten gerapporteerd worden. Tevens vinden ze vaak dat de mogelijkheden om te rapporteren niet aansluiten bij de werkelijkheid in de uitvoeringspraktijk. Garfinkel ontdekt andere overwegingen, de zelfrapporteurs anticiperen op het gebruik van de rapportage. Omdat het niet duidelijk is wat er in de toekomst met de gegevens gaat gebeuren, kunnen de gegevens ook gebruikt worden om met terugwerkende kracht iemand te beoordelen. In het onderzoek van Garfinkel ontstaat er weerstand tegen het registreren van gegevens uit de angst dat de gegevens tegen het personeel gebruikt zullen worden. Dit laat zien dat de problemen niet enkel voortkomen uit de technologische aspecten van het registratieproces. Er zijn sociale factoren die van invloed zijn en het registratieproces verstoren. Vanuit een louter technologisch deterministisch perspectief zijn de problemen met de data uit de zelfrapportages die Garfinkel tegenkomt niet te begrijpen. Garfinkel laat zien dat het noodzakelijk is om bij het begrijpen van de problemen met de data de interpretatie van zowel de rapporteur als de opdrachtgever te begrijpen. Verder laat hij zien dat de structuren in de organisatie waar de rapportage plaatsvindt, in dit geval een psychiatrische kliniek, invloed hebben op deze interpretaties. Hieruit blijkt dat het interactieproces tussen de actoren in de kliniek een belangrijke rol speelt bij het begrijpen van de problemen met het registratieproces. Garfinkel gebruikt hier een sociaal constructivistisch perspectief. Hij stelt dat vanuit de betekenis die gegeven wordt aan de geregistreerde informatie de aandacht van de individuele actoren op bepaalde dingen wordt gericht. De betekenis van informatie en hoe deze geïnterpreteerd wordt, is daarmee niet eenduidig maar onderhevig aan de geïnstitutionaliseerde structuren in de kliniek die weer doorlopend beïnvloed worden door de interactieprocessen tussen de medewerkers. Dit wederkerige proces is vanuit een sociaal constructivistisch perspectief goed te begrijpen. Eenzelfde soort perspectief is te vinden bij Heimer (2008).

Heimer (2008) concludeert ook dat het vastleggen en standaardiseren van werkprocessen vaak niet het gewenste effect heeft. Net als bij Garfinkel gaat het standaardiseren van processen en opleggen van regels volgens Heimer over het richten van aandacht. Waar Garfinkel dit concludeert uit zijn onderzoek, neemt Heimer dit als uitgangspunt van haar analyse. Conflicten in het opstellen van processen en regels komen volgens Heimer voort uit onenigheid over waar de aandacht op gericht moet worden, zeker wanneer opgelegde processen in de uitvoering niet blijken te werken. Heimer hanteert tevens een sociaal constructivistisch perspectief. Zij richt zich op de belangen en interesses van de gebruikers. De problemen worden vaak veroorzaakt door het opleggen van registraties en procedures door wat Heimer, net als Garfinkel, 'outsiders' noemt. Outsiders schrijven de indicatoren en procedures voor waar de insiders hun aandacht op

moeten richten. Heimer ziet in dit perspectief de outsiders als systeembeheerders, managers of analisten en de insiders als inspecteurs of uitvoerders. Insiders bieden vaak weerstand aan de macht van de outsiders wanneer deze bepalen waar de aandacht op gericht moet worden. Garfinkel gebruikt dit perspectief om de verschillende interpretaties van informatie in een organisatie te begrijpen. Heimer doet dit ook en laat daarmee zien dat processen in een organisatie vaak geen rationele processen zijn. Verder stelt Heimer dat de strijd om de aandacht ook een strijd is om identiteit. Bij Heimer gaat het om de identiteit in de organisatie die mensen over tijd verworven hebben. Het vervolgens dicteren waarop zij de aandacht moeten richten, door middel van regels, procedures of registraties, verstoort de verworven rechten om zelf te bepalen waar de aandacht op gericht wordt. Dit is in strijd met de identiteit van de insiders en kan zorgen voor een sterke weerstand. Heimer komt hier dicht bij wat Kamoche en Maguire (2010) onderzoeken.

### *Exploitatie*

Kamoche en Maguire (2010) beschrijven in hun onderzoek naar kennismanagement bij mijnwerkers opmerkelijke uitkomsten van het invoeren van een registratieproces. Het management legde een registratieproces op aan de mijnwerkers om veiligheidsvoorschriften te genereren en om de kennis van de mijnwerkers te vangen. De mijnwerkers hebben namelijk een vorm van kennis die voor het management interessant is. De mijnwerkers bepalen het risico om wel of niet in een bepaalde tunnel te werken op basis van wat de onderzoekers 'pit sense' noemen. Hiermee wordt de samenkomst van kennis en intuïtie bedoeld die voortkomt uit de ervaring van de mijnwerkers. De kennis die de mijnwerkers hebben is niet los te zien van de uitvoering van het werk omdat deze kennis deel uit maakt van de gemeenschap waar de mijnwerkers deel van zijn en daarmee vormend is voor hun identiteit (Kamoche & Maguire 2010). Kamoche en Maguire hanteren een sociaal constructivistisch perspectief. Er is in het geval van de mijnwerkers sprake van sterke en informele sociale banden; de interactieprocessen en de sociale structuren zijn van grote invloed op hoe de invoer van een registratieproces verloopt. Toen het management van de mijnwerkers procedures ging opleggen om de kennis van de mijnwerkers te registreren en om veiligheidsvoorschriften op te leggen ontstond er weerstand vanuit de mijnwerkers. Kamoche en Maguire laten zien dat deze weerstand te maken heeft met de bedreiging van de identiteit van de werknemers. Heimer en Garfinkel schrijven hier ook over. Kamoche en Maguire laten echter zien dat een registratieproces te maken kan hebben met zowel de collectieve als de persoonlijke identiteit van de werknemers en de verhoudingen tussen management en werknemers onder druk kan zetten. Ze laten zien dat managers formele en procedurele retoriek gebruiken om bureaucratische kennis te legitimeren. De kennis van de mijnwerkers wordt hen als het ware afgenomen en in formele en procedurele kennis gegoten.

Het management doet dit om hun eigen positie en macht te behouden. In het geval van de mijnwerkers waren de managers zelfs bereid om hier en daar een overtreding van de registratie en veiligheidsvoorschriften te tolereren zolang hun bureaucratische kennis maar als legitiem gezien werd in plaats van de 'pit sense' van de mijnwerkers. Dit laat zien dat een registratieproces kan plaatsvinden om het management minder afhankelijk te maken van de werknemers en uiteindelijk kan dienen om de macht van het management te legitimeren. Wanneer werknemers hier op anticiperen, zoals in het geval van de mijnwerkers, ontstaat er weerstand.

### *Context*

Ook Barley (1986) hanteert een sociaal constructivistisch perspectief. Hij gebruikt het begrip 'de dualiteit van structuur' wat geïntroduceerd is door Giddens (1984). Hiermee doelt hij op de rol van structuren die in de dagelijkse praktijk zowel een vormende rol hebben in sociale interacties, als de uitkomst zijn van die interacties. Hierbij vindt een proces plaats waarbij de institutionele structuren vorm geven aan sociale interacties die op hun beurt de institutionele structuren bestendigen (Barley 1986). Hier is duidelijk het wederkerige proces te zien wat in het sociaal constructivisme centraal staat. Dit proces wordt echter verstoord door invloeden van buitenaf. Barley noemt hierbij voorbeelden zoals het binnenkomen van nieuwe medewerkers in een organisatie of het in gebruik nemen van nieuwe technologie. Deze gebeurtenissen brengen nieuwe belangen, nieuwe vormen van communicatie en nieuwe verhoudingen met zich mee. Dit zorgt er voor dat de sociale interacties veranderen die vervolgens de institutionele structuren veranderen. Barley onderzoekt dit proces aan de hand van het implementeren van nieuwe technologie in verschillende ziekenhuizen. Hij laat zien dat de uitkomsten van het implementeren van dezelfde technologie in verschillende ziekenhuizen sterk van elkaar kunnen verschillen. Hier is uit af te leiden dat het invoeren van een registratieproces sterk beïnvloed wordt door de organisatorisch ingebedde structuren. Deze structuren zijn niet bij alle organisaties hetzelfde en kunnen zelfs sterk van elkaar verschillen. Om te begrijpen wat er in een organisatie gebeurt wanneer een registratieproces wordt ingevoerd, moet gekeken worden naar de verstoring die het registratiesysteem in de sociale structuren en in de interacties teweegbrengt. De context van het registratieproces is daarom van groot belang.

Katherine Kellog (2011) kijkt vanuit eenzelfde perspectief als Barley naar het invoeren van arbeidstijdwetgeving voor chirurgen in de Verenigde Staten. De chirurgen werkten lange dagen en maakten weken van 100 tot 120 werkuren. Het invoeren van wetgeving die de chirurgen limiteerde tot maximaal 80 uren per week zorgde voor problemen. Van de drie ziekenhuizen waar haar onderzoek heeft plaatsgevonden werd na het invoeren van de wetgeving maar in één



van de ziekenhuizen de arbeidstijden aangepast. Kellog laat, net als Barley, zien dat verandering in organisaties onderhevig is aan institutionele structuren in de organisatie. Ze stelt dat het de macroniveau processen zijn die zich moeten aanpassen aan de veranderingen maar dat het de microniveau processen zijn die deze veranderingen in organisaties werkelijk mogelijk maken. Daarmee doelt Kellog op dagelijkse interacties die plaatsvinden in de organisaties waarin de macroniveau krachtenvelden bestendig worden. Dit proces is ook bij Barley te zien en past in een sociaal constructivistisch perspectief. Kellog concludeert dat de context waarin een organisationele verandering plaatsvindt bestaat uit krachtenvelden waarin machtsverhoudingen, belangen, professionele overwegingen, en onderhandelingen een vormende rol spelen. Het onderzoek van Kellog laat zelfs zien dat door middel van het manipuleren van deze krachtenvelden de daarbij belanghebbenden er voor kunnen zorgen dat de beoogde veranderingen niet plaatsvinden. Ook Barley betoogt dat de context in een organisatie van groot belang is bij het analyseren van het invoeren van nieuwe procedures zoals een registratieproces. Kellog laat zien dat deze context te duiden is.

### *The BPR*

De software 'Business Process Recorder (BPR)', ontwikkeld door softwarebedrijf Optimum Output, richt zich op het vastleggen van processen op de computer. De software speelt in op het probleem van het verloop van medewerkers in organisaties. Met de software wil Optimum Output er voor zorgen dat processen op de computer vastgelegd kunnen worden en de organisaties minder kennis verliezen wanneer een medewerker opstapt. Daarnaast richt de software zich op het optimaliseren van handelingen op de computer en het vastleggen van procedures waar nieuwe medewerkers mee getraind kunnen worden. De software biedt de mogelijkheid om een proces op de computer door middel van een opname van de handelingen te registreren. De rapporteur bepaalt zelf wanneer de opname start en eindigt. De software maakt enkel een opname; de handelingen die de rapporteur in de opname doet zijn volledig naar eigen keuze. Dit verandert een aantal van de bij Garfinkel genoemde eigenschappen van zelfrapportage. Ten eerste kost het rapporteren met behulp van de BPR minder tijd want het registreren van de handeling kan plaatsvinden tijdens de handeling zelf. Ten tweede zijn altijd exact de handelingen die uitgevoerd worden ook de handelingen die geregistreerd worden. Het is voor de zelfrapporteur dan minder makkelijk om belangenoverwegingen schuil te laten gaan achter fouten in het registratieproces. Het instrument zelf verandert namelijk weinig aan de handelingen die geregistreerd worden.

Daarnaast is het insider – outsider perspectief anders dan bij registraties met papier en pen. De insider, hier de rapporteur die de eigen handeling opneemt, bepaalt waar de aandacht op gericht

moet worden. Dit neemt macht weg bij de outsider, de managers en trainers. Het vastleggen van processen is op deze manier veel meer in handen van de uitvoerder.

### *Verwachtingen*

Zoals Barley (1986) laat zien kan de implementatie van dezelfde technologie erg verschillend uitpakken wanneer deze organisatorisch ingebed wordt. De verwachtingen die aan de hand van de theorie gesteld kunnen worden over het gebruik van de BPR zijn dan ook uiteenlopend. Aan de ene kant kan er in de praktijk verwacht worden dat er tevredenheid bestaat bij zowel de werkgever als de werknemer over het gebruik van de BPR. Door de BPR te gebruiken kan het zijn dat instrumentele problemen nauwelijks een rol van betekenis spelen aangezien de werkprocedures goed aansluiten bij de uitvoeringspraktijk. Nieuwe medewerkers zijn tevens geholpen bij de werkprocedures die vastgelegd zijn met behulp van de BPR. Daar staat tegenover dat digitalisering voor nieuwe problemen in de uitvoeringspraktijk zorgt waar bij papier en pen registraties geen sprake was.

Aan de andere kant kan er verwacht worden dat er in de praktijk ontevredenheid bestaat over het gebruik van de BPR. De kennis van de medewerkers wordt met behulp van de BPR vastgelegd en de medewerkers kunnen het argument dat de werkprocedures niet aansluiten bij de praktijk niet meer gebruiken om slechte data af te geven. Dit zorgt er voor dat de machtsbalans verschuift in het voordeel van de werkgever. Om deze redenen kan er zelfs sabotage van de registratieprocedure plaatsvinden. Kamoche en Maguire laten zien dat de identiteit van zowel een groep werknemers als individuele werknemers bedreigd kan worden door het invoeren van een registratieproces. De processen zijn organisatorisch ingebed en zijn sterk afhankelijk van de context. Kellog laat zien dat deze context bestaat uit krachtenvelden die gevormd worden door machtsverhoudingen, belangen, professionele overwegingen en onderhandelingen. Hoe deze krachtenvelden zich tot elkaar en tot het registratieproces verhouden moet het onderzoek uitwijzen.

## **Methodologie**

In dit hoofdstuk worden de methodologische keuzes toegelicht. Als eerste worden het onderzoeksveld en de onderzoeksmethode toegelicht. Vervolgens worden de dataverzameling en dataverwerking besproken en als laatste wordt er een reflectie gegeven op de methodologie van het onderzoek.

### *Onderzoeksveld*

Om de onderzoeksvragen te beantwoorden zal data worden verzameld bij bedrijven die gebruik maken van de BPR. Het programma BPR is bij ongeveer 200 bedrijven geïnstalleerd over de hele wereld. De toegang tot het veld is verschaft door Tejas Nerurkar, de eigenaar van Optimum Output en ontwikkelaar van de BPR. Dit onderzoek is zowel wetenschappelijk als voor Optimum Output interessant. Tejas Nerurkar is dan ook begaan met het verloop van het onderzoek en er is regelmatige communicatie over de voortgang. Er is toegang verschaft tot alle informatie omtrent het ontstaan en de toepassingen van de BPR. Het programma is beschikbaar gesteld en Tejas Nerurkar zelf als expert-respondent in het onderzoek meegenomen. Aangezien de meeste organisaties die de BPR gebruiken in het buitenland gevestigd zijn, zijn de interviews voor de werknemers van die organisaties digitaal afgenomen.

### *Onderzoeksmethoden*

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van kwalitatieve onderzoeksmethoden. Barley (1986) laat zien dat de problematiek die ontstaat bij het invoeren van registratieprocessen ingebed is in een organisatie. Deze organisatorische inbedding kan tussen organisaties sterk verschillen. Om de invloed van het registratieproces in een organisatie te begrijpen moet dus gekeken worden naar de context in de organisatie. Kwantitatieve methoden zijn niet toereikend in het achterhalen van de context in een organisatie. Om de antwoorden van de respondenten in de context van de organisatie te plaatsen moet worden doorgevraagd naar de betekenis die een respondent ergens aan geeft. Hoe een respondent een antwoord motiveert, uitlegt of in een kader plaatst is van belang voor de betekenis die aan de aspecten van het registratieproces en aan de structuren in de organisatie wordt gegeven. Enkel in een interview kan er doorgevraagd worden op antwoorden die respondenten geven. Er is daarom gekozen voor kwalitatieve methoden van onderzoek en voor interviews om de data voor het onderzoek te verzamelen.

## *Interviews*

Interviews zijn een adequate methode om belangen en machtsconflicten vast te stellen in organisaties. Garfinkel (1967), Heimer (2008) en Kamoche en Maguire (2010) gebruiken interviews als dataverzamelmethode. Daarnaast laat Bryman (2012) zien dat interviews een goede methode zijn om data te verzamelen over complexe situaties waar meerdere personen bij betrokken zijn. Met name vanwege de conflicten die zich in de dagelijkse praktijk bevinden zijn interviews een goede methode. Ze bieden de ruimte om 'rapport' op te bouwen, om door te vragen bij antwoorden die een onderliggend conflict lijken aan te geven en om zaken die tijdens het interview naar voren komen en interessant zijn verder uit te diepen. De verhoudingen en eventuele conflicten zullen zich vaak niet op de voorgrond afspelen en in ieder geval niet gemakkelijk toegankelijk zijn voor een buitenstaander. Een vragenlijst zou te weinig ruimte laten voor een respondent om de complexe situatie op de werkvloer te omschrijven.

Er is daarom gekozen voor een semi-gestructureerd interview als dataverzamelmethode. In een semi-gestructureerd interview is er van tevoren een lijst met vragen en onderwerpen opgezet die in het interview als leidraad gebruikt worden. De interviewer en de respondent krijgen echter veel ruimte om af te wijken van een onderwerp of dieper in te gaan op een antwoord.

De interviews hebben plaatsgevonden van begin februari 2015 tot eind mei 2015. Omdat de gebruikers van de BPR over de hele wereld verspreid zijn is er gebruik gemaakt van een online conferentieprogramma om de interviews af te nemen. Het programma Join.me biedt de mogelijkheid de respondenten een email te sturen met een uitnodiging voor het interview, instructies voor het verbinden en de verschillende tijdzones. Verder kan het interview gemakkelijk opgenomen worden. De interviews duurden tussen de 35 en 45 minuten. In één geval had een respondent na 30 minuten geen tijd meer en moest het interview worden afgerond. Alle vragen zijn echter wel aan bod gekomen.

## *Selectie*

De respondenten, en de organisaties waar de respondenten werken, zijn voorafgaand aan de interviews geselecteerd. Als eerste zijn elf organisaties geselecteerd die Optimum Output, de organisatie achter de BPR, geschikt achtte om belast te worden met een of meerdere interviews. Van de elf organisaties zijn er vier die minder dan 50 medewerkers hebben, vijf die tussen de 50 en de 100 medewerkers hebben, één organisatie heeft tussen de 100 en 150 medewerkers en een organisatie heeft meer dan 150 medewerkers. De selectie van de respondenten binnen de organisaties is voor het grootste deel afhankelijk geweest van de contacten van optimum output.

In de meeste gevallen is één persoon verantwoordelijk geweest voor de implementatie van de BPR binnen de organisatie. Deze persoon is in elke organisatie contactpersoon en respondent geweest voor het onderzoek. Via deze contactpersoon zijn vervolgens gebruikers benaderd en geïnterviewd. Er zijn in totaal 21 personen benaderd en 16 interviews gedaan. De uitnodiging is via de email verzonden en bij geen reactie op de eerste mail is een herinnering gestuurd. De daadwerkelijk geïnterviewde respondenten reageerde op de eerste mail. Wanneer op de eerste mail geen reactie kwam is er ook geen reactie geweest op de herinnering.

Van de zestien interviews zijn er acht gedaan met gebruikers van de BPR. Deze gebruikers hebben geen management positie in de organisatie maar doen uitvoerend werk op een computer. De registratieprocedure met gebruik van de BPR is hen opgelegd vanuit het management. De werkzaamheden die ze doen bestaan voornamelijk uit het verwerken van financiële data of bestellingen en leveringen van producten. Hiervoor gebruiken ze verschillende computerprogramma's en dat zijn de werkzaamheden die worden geregistreerd.

De andere acht interviews zijn gedaan met personen die in hun organisatie de verantwoordelijkheid hebben over het implementeren van software en het juiste gebruik ervan door medewerkers. De exacte positie van deze respondenten verschilt. In de meeste organisaties waren dit managers van een afdeling die het beheer van de informatie en communicatie technologie als verantwoordelijkheid hebben. Deze respondenten houden zich bezig met het implementeren van de BPR. In een aantal organisaties hebben deze personen een functie tussen het management en de gebruikers. Ze zijn geen manager maar zijn wel verantwoordelijk voor het invoeren van het registratieproces.

Gedurende het onderzoek is nog een criterium gevonden waarmee onderscheid gemaakt kan worden tussen de organisaties. De BPR wordt op twee manieren gebruikt en tijdens het onderzoek is gebleken dat er een scheiding is tussen organisaties aan de hand van dit criterium. In vijf van de elf organisaties wordt de BPR enkel gebruikt voor kennisoverdracht tussen verschillende medewerkers en voor het vastleggen van werkzaamheden. Hierbij gaat het om registratie van een werkproces en het delen van deze registratie binnen de organisatie. Deze geregistreerde processen worden vervolgens gebruikt door medewerkers die nog niet (voldoende) op de hoogte zijn van het proces en leren met behulp van de BPR hoe ze het proces kunnen uitvoeren. Verder worden de werkzaamheden van de bestaande medewerkers vastgelegd. Zo is er geen verlies aan kennis wanneer deze medewerkers opstappen. In de overige zes organisaties die meegenomen zijn in het onderzoek wordt de BPR, naast kennisoverdracht, tevens gebruikt voor interne controle. Hierbij wordt er, vanuit het management, opdracht gegeven verschillende werkprocessen te registreren. Deze registraties

worden vervolgens gebruikt voor het optimaliseren van de processen en voor het controleren van vastgelegde reglementen en procedures omtrent die processen.

### *Dataverwerking*

De interviews zijn opgenomen, getranscribeerd en vervolgens in het kwalitatieve analyseprogramma atlas.ti verwerkt. Atlas.ti biedt de mogelijkheid verschillende lagen van codes aan te brengen aan de tekst uit de interviews. Op deze manier kan er inductief vanuit de tekst van de interviews naar de theoretische concepten toegewerkt worden. Er is gebruik gemaakt van de analysemethode uit de 'grounded theory' van Glaser & Strauss (Bryman 2008). Voor het coderen van de data zijn de drie stappen gevolgd die deze methode voor schrijft. Echter zijn stap twee en drie samengenomen in één handeling. Er is begonnen met wat Glaser & Strauss 'open coding' noemen waarbij de codes dicht bij de data blijven en er nog weinig koppeling is met de theorie. Vervolgens zijn de stappen 'axial coding' en 'selective coding' samengenomen door het creëren van code categorieën. Van de codes die uit de tekst naar voren zijn gekomen in de eerste stap zijn categorieën gemaakt. Hierdoor is te zien welke concepten vaak genoemd worden, welke problemen vaak aangegeven worden en welke betekenis daar aan gegeven wordt. De code categorieën zijn in verband te brengen met de theorie en zo is er een begrijpend model op te bouwen dat antwoord geeft op de vragen uit het onderzoek.

### *Reflectie*

In de reflectie op de methodologie van het onderzoek wordt er kritisch gekeken naar de gemaakte keuzes. Achteraf is er een goed overzicht te geven van de rol van belangrijke overwegingen in het onderzoek die verschil hebben gemaakt voor de uitkomsten. Het onderzoeksveld is een duidelijk afgebakende groep organisaties, namelijk de gebruikers van de BPR. De toegang tot dat veld was goed beschikbaar. Een aanmerking die over dit deel van het onderzoek te geven is, is de traagheid waarmee in het veld te werk gegaan is. De responsie op de verzoeken om een interview af te geven is ongeveer 80% gebleken. Toch zat er telkens redelijk wat tijd tussen het benaderen van een respondent en het daadwerkelijke interview. Omwille van het voortschrijdend inzicht in de selectie van de respondenten zijn telkens hooguit twee respondenten tegelijk benaderd. Hierdoor heeft de periode van dataverzameling lang geduurd. Met betrekking tot de selectie van de respondenten is te zeggen dat de wensen van optimum output een grote rol hebben gespeeld. Hier was helaas niet anders mee om te gaan aangezien de toegang enkel door optimum output is beheerd. De interviews zijn verder zonder bemoeienis gedaan en de gevolgen voor het onderzoek zijn dan ook te verwaarlozen. Optimum Output zorgde voor het contact met de respondent binnen de organisatie. Dit zijn zoals eerder beschreven niet de gebruikers van de BPR. Deze personen zijn als eerst geïnterviewd en zijn

vervolgens gevraagd om contacten met gebruikers. Hierdoor zijn toch acht gebruikers geïnterviewd. De respondenten die geen gebruiker zijn bleken echter van waarde voor het onderzoek. Ze hebben over het algemeen veel ervaring met het implementeren van registratieprocessen.

De interviews zijn uitstekend verlopen, de respondenten bleken spraakzaam en de vragen werden goed beantwoord. Alle respondenten begrepen de vragen en waren zeer bereid te antwoorden.

## Analyse

Uit de interviews blijkt dat er bij het gebruik van de BPR zeker sprake is van weerstand tegen het vastleggen van de werkprocessen. In alle organisaties waar onderzoek is gedaan wordt weerstand gerapporteerd. De inhoud van de weerstand en de redenen er achter zijn echter verschillend. In dit hoofdstuk wordt er gerapporteerd over bevindingen uit de data, worden de verschillen tussen de bevindingen in het juiste perspectief geplaatst en gerelateerd aan het theoretisch kader.

### *De technologie*

De verwachtingen van het onderzoek liepen voorafgaande aan de dataverzameling twee kanten op. Aan de ene kant werd er verwacht dat de BPR als positiever wordt beschouwd door de werkgever en de werknemer omdat de registraties exact overeenkomen met de uitgevoerde werkzaamheden. Uit de interviews blijkt dat de BPR als zeer positief ervaren wordt. Alle respondenten vertellen dat het een goed programma is en makkelijk is in het gebruik. Er wordt als eerste vanuit een technologisch deterministisch perspectief gekeken naar de houding van de gebruikers ten opzichte van de BPR. Vanuit dit perspectief kan achterhaald worden of er weerstand is tegen de technologie op zichzelf. De BPR wordt als positief beschouwd door zowel de werkgevers als de werknemers. Respondent Parveen vertelt:

*"Het programma is simpel en goed ontworpen. Behalve toepassingsmogelijkheden heb ik er niks aan toe te voegen of over te klagen. Dat maakt het gebruik er van makkelijk."*

Parveen (vertaald vanuit het Engels)

Parveen is een gebruiker van de BPR en heeft van zijn manager de opdracht gekregen een aantal processen op te nemen. Ook gebruiker Wendy zegt geen problemen te ervaren met de software:

*"De software was makkelijk geïnstalleerd en werkt perfect. Ik heb er verder geen klachten over. Ik druk gewoon op opnemen en mijn stappen verschijnen in het bpr-bestand als ik klaar ben. Ook de gebruikersinterface is duidelijk en simpel ontworpen. Het maakt het opnemen van stappen op de computer makkelijker, het gaat automatisch en ik hoef de bestanden later niet meer te knippen en plakken in een mooi formaat."*

Wendy (vertaald vanuit het Engels)



Naast gebruikers rapporteren ook de managers in het onderzoek geen problemen met de software. Respondent Virgil is manager van de afdeling ICT in zijn organisatie, hij vertelt:

*“Het gebruik van de BPR maakt het opnemen van werkprocessen gemakkelijk en vloeiend. Waar ik vroeger nog print-screens of opnames moest opvragen van stappen ontvang ik nu de geregistreerde stappen in mijn BPR-inbox en kan ze direct inzien.”*

Virgil (vertaald vanuit het Engels)

Het is duidelijk dat de BPR de registratie van werkzaamheden op de computer vergemakkelijkt. Het lijkt er op dat de eerste verwachting uit komt. Dit wordt tevens bevestigd door respondent Tim:

*“Het gebruiken van de BPR heeft het registreren van werkzaamheden makkelijker gemaakt. [...] We krijgen ook geen rare fouten meer te zien doordat de programma's niet meewerken met de registratie. De BPR neemt alles op zoals het gedaan wordt.”*

Tim (vertaald vanuit het Engels)

Tim is 'software engineer' in de organisatie waar hij voor werkt. Hij heeft als taak werkprocessen op de computer van zijn collega's op te nemen en te analyseren of deze zo efficiënt mogelijk verlopen. Hij vertelt dat zijn functie niet mogelijk zou zijn zonder het gebruik van de BPR of een zeer gelijksoortig programma. De BPR stelt hem in staat de werkprocessen die gedaan worden stap voor stap op te nemen en in een bewerkbare en duidelijke vorm uit te lezen.

De BPR wordt als positief ontvangen door zowel de gebruikers als de managers in elke organisatie in het onderzoek. Toch wordt in elke organisatie in het onderzoek weerstand gerapporteerd. Hoewel de BPR als zeer positief wordt ontvangen door zowel de gebruikers als de managers zorgt de BPR er niet voor dat de weerstand tegenover de registratieprocessen verdwijnt. Een quote van Parveen laat dit zien:

*“Ik heb er eigenlijk geen zin in dat mijn werk opgenomen wordt. Ik krijg een programma op mijn computer en moet op een aantal momenten op de dag mijn werk op nemen. Dat is gewoon veel gedoe. Ik doe het wel hoor.”*

Parveen (vertaald vanuit het Engels)

Parveen vertelde eerder in het interview dat hij de BPR als positief ervaart. Toch geeft hij weerstand tegen het registreren van zijn werkzaamheden. Ook in de organisatie waar Matt werkt komt dit voor:

*“Nee de BPR is een geweldige tool. Iedereen hier is er ook wel tevreden mee. Ze hebben alleen geen zin in dat ik ze kom vragen om hun werk op te nemen”*

Matt (vertaald vanuit het Engels)

Tot nu toe is er gekeken naar de technologie als determinant voor de vorm van productie. Er wordt gekeken vanuit een technologisch deterministisch perspectief. Vanuit dit perspectief lijkt de technologie niet in de weg te staan van een deugdelijk registratieproces. Er is namelijk geen weerstand tegen de technologie zelf te zien. Dat is een belangrijke bevinding. Dat er toch weerstand gegeven wordt in het registratieproces geeft aan dat dit perspectief niet de ruimte biedt om de houding van de gebruikers ten opzichte van de BPR te begrijpen. Om de hoofdvragen van het onderzoek te kunnen beantwoorden is het noodzakelijk om een ander perspectief te hanteren.

#### *Sociaal Constructivisme*

Het sociaal constructivistische perspectief neemt niet de technologie als uitgangspunt maar kijkt naar de sociale werkelijkheid in een organisatie waar de technologie aan onderhevig is. Vanuit dit perspectief kan gekeken worden naar de omgeving waarin de registraties, met behulp van de BPR, worden gedaan. Wanneer de technologie niet als uitgangspunt genomen wordt zijn er andere dingen te zien die de registratieprocessen beïnvloeden. Er is te zien dat de weerstand die gegeven wordt tegen het invoeren van registratieprocessen begrepen kan worden wanneer er gekeken wordt naar de sociale structuren en interactieprocessen in de organisatie. Door vanuit dit perspectief naar de data te kijken zijn er drie manieren van elkaar te onderscheiden waarop de weerstand in de organisaties te begrijpen is. Deze drie bevindingen worden hieronder afzonderlijk besproken.

#### *Aandacht*

Als eerste is te zien dat er weerstand ontstaat wanneer outsiders aan de insiders opleggen waar de aandacht op gericht moet worden. Het richten van de aandacht op aspecten van het werk is een verworven recht die voor de medewerkers deel uit maakt van hun identiteit. Hier inbreuk op doen gaat dus de strijd aan met hun identiteit en zorgt voor weerstand.

*“Het is niet zo simpel als gewoon even de BPR aan te zetten gedurende hun werkdag. Naast dat het door onze opzet iets meer tijd kost om een stap op te nemen willen de medewerkers ook liever niet dat ze opgenomen worden. Ze zijn de experts in hun werkzaamheden en willen niet dat wij daar in meekijken. Zij hebben hun werk onder controle en hebben geen zin in onze bemoeienis, zolang ze hun werk goed doen natuurlijk”*

Vicki (vertaald vanuit het Engels)

De quote van Vicki illustreert wat in de interviews telkens naar voren kwam. Hoewel het in feite zo makkelijk is als op ‘record’ drukken rapporteren de managers dat ze vaak op weerstand stuiten bij het vragen of een aantal werkprocessen opgenomen kunnen worden. Vicki geeft hier aan dat ze verneemt dat de medewerkers niet willen dat het management mee kijkt in hun werkzaamheden. Ook Matt ervaart dezelfde soort weerstand:

*Het management wil dat we een aantal werkprocessen opnemen. Hoewel het management gemakkelijk kan meekijken in wat we doen en wat de output is moeten een aantal belangrijke stappen opgeslagen worden. Ik vind het niet zo erg maar vooral collega’s hoor ik wel eens klagen. Ze zeggen dat het geen nut heeft dit op te slaan. [...] Ze willen gewoon een oogje in het zeil houden”*

Matt (vertaald vanuit het Engels)

Met ‘ze’ in de laatste zin bedoeld Matt het management. Matt en Vicki zijn beiden managers in hun organisatie. Ze vertellen dat de medewerkers waarvan ze het werk willen registreren niet willen dat de managers zich met hun werk bemoeien. Zowel Garfinkel als Heimer bieden handvatten om deze weerstand te begrijpen. Garfinkel laat zien dat de registratieprocessen deel zijn van een proces van betekenisgeving in de organisatie. De medewerkers in een organisatie vormen door middel van het gezamenlijk geven van een betekenis aan de werkzaamheden en verhoudingen in een organisatie een sociale structuur. In deze structuur zijn de werkzaamheden, de verantwoordelijkheden en de verhoudingen tussen de medewerkers op een bepaalde manier ontwikkeld. Alle werkzaamheden, informatie en documenten in een organisatie worden op deze manier geïnterpreteerd. Wanneer er een registratie moet plaatsvinden kan dat deze structuur aantasten. Heimer biedt hier tevens inzicht in door te laten zien dat de weerstand die gegeven wordt begrepen kan worden door te kijken naar de onenigheid die een registratie teweegbrengt over waar de aandacht op gericht moet worden. Hierin is ook te zien dat de collectieve betekenisgeving aangetast wordt door het opleggen van een registratieproces. Het opleggen van een registratieproces wordt gedaan door de managers in een organisatie, Heimer noemt hen de ‘outsiders’. Matt en Vicki zijn als outsiders aan te merken in hun organisatie

wanneer het gaat om de werkzaamheden van de medewerkers. De medewerkers die hun werkprocessen moeten registreren noemt Heimer 'insiders'. Parveen is aan te merken als een insider. Hij moet van zijn manager een aantal van zijn handelingen op de computer opnemen met behulp van de BPR. Zijn manager Nupur, die ook respondent is in dit onderzoek, vertelt dat deze registraties dienen om meer inzicht te krijgen in wat de medewerkers doen op de computer en vooral hoe ze dat doen. Het gaat dan om het gebruik van een software programma dat de bestellingen voor de organisatie bijhoudt. Parveen geeft weerstand tegen het registratieproces. Hij vertelt:

*"Het management wil meekijken bij wat ik in OPL (het programma) doe. Ze willen alleen bepaalde stukken zien van wat ik invoer. Daar gaat het hun om. Ik vind dat we in deze organisatie niet bij iedereen moeten meekijken. Zo'n organisatie moet het niet zijn. Dat is niet prettig werken. [...] Bovendien weten ze met deze registraties niet wat ik echt doe. Ze vragen niet naar de belangrijke dingen van mijn werk, alleen naar waar ik welke cijfers zet."*

Parveen (vertaald vanuit het Engels)

Parveen geeft hier aan dat hij het niet prettig vindt dat het management zijn werkzaamheden laat registreren. Hij zegt dat hij het niet in zijn organisatie vindt horen. Daaruit blijkt dat het registreren de structuur van de organisatie aantast. De betekenis die Parveen aan de organisatie geeft strookt niet met het registreren van de werkzaamheden van de medewerkers door het management. Daarnaast vertelt hij dat de registraties niet de belangrijke dingen van zijn werk bevatten. Toch wil het management deze gegevens registreren. Hij is het niet eens met waar de aandacht van het management op gericht is. Dit is tevens te zien bij Josh. Josh is gebruiker van de BPR en heeft ook de opdracht gekregen een aantal van zijn handelingen op te nemen. Hij is dus een insider. Hij vertelt:

*"Ja ik neem stukjes op en dan kunnen ze dat zien. Het zijn maar kleine stukjes van mijn werk, een paar stappen. Het is eigenlijk niet interessant voor wat ik doe. Het zijn een paar stappen die willen weten. Maar verder weten ze niet wat ik allemaal precies doe, dat interesseert ze kennelijk niet. Als het resultaat maar in orde is."*

Josh (vertaald vanuit het Engels)

Ook Josh geeft aan dat de stappen die geregistreerd worden niet de stappen zijn die hij interessant vindt in zijn werk. Hij geeft daarmee aan dat hij vindt dat de aandacht op de verkeerde dingen wordt gericht.

Uit de interviews blijkt dat de insiders bij een registratieproces, zoals Josh en Parveen, het vaak niet eens zijn met wat er geregistreerd dient te worden. De outsiders, zoals Matt en Vicki ervaren daarom weerstand in het registratieproces. Deze weerstand kan begrepen worden wanneer het perspectief wat Garfinkel en Heimer hanteren aangewend wordt. Door middel van het opleggen van een registratieprocedure leggen outsiders indicatoren op aan de insiders over waar de aandacht op gericht moet worden. De insiders vinden echter dat dit niet de werkzaamheden zijn waar de aandacht op gericht moet worden en dat het niet de belangrijke delen zijn van hun werk. De registratieprocedure verstoort de betekenisgeving die de insiders hebben opgebouwd omtrent hun werkzaamheden. Op deze manier kan de weerstand die bij het invoeren van een registratieproces gerapporteerd wordt begrepen worden.

### *Prikkels*

Als tweede bevinding komt er vanuit de interviews naar voren dat er in een aantal organisaties prikkels bestaan die te maken hebben met beoordelingen en/of beloningen die gegeven worden. De werknemers ervaren de registraties als determinant voor beoordelingen en geven weerstand tegen het registratieproces omdat ze liever op een andere manier beoordeeld of beloond worden.

Garfinkel komt in zijn onderzoek tegen dat de zelfrapporteurs in de kliniek waar hij onderzoek doet anticiperen op het gebruik van de gegevens die geregistreerd worden. Ze zijn bang dat de gegevens tegen hen gebruikt worden in de toekomst. Of dat werkelijk zo is of niet is niet te voorspellen maar dat medewerkers er op anticiperen betekent dat het op het moment van de registratie wel degelijk een rol speelt. Ook in de interviews met gebruikers van de BPR komt dit naar voren. In geen van de organisaties in dit onderzoek worden er aan de registraties directe consequenties verbonden in de vorm van beloningen en/of beoordelingen. Geen van de respondenten worden bijvoorbeeld beoordeeld op hoe snel of hoe efficiënt ze hun werkzaamheden uitvoeren. Toch geven de gebruikers aan dat de geregistreeerde informatie terecht komt bij personen die over hun beoordeling gaan, en dat ze verwachten dat de registraties een rol spelen bij die beoordeling. Allassane is een gebruiker van de BPR en is gevraagd door zijn manager, Cathi die ook deel uitmaakt van dit onderzoek, een deel van zijn werkzaamheden op te nemen. Hij vertelt:

*“De dingen die ik opneem in de BPR zijn beschikbaar voor mijn managers. Zij kunnen er naar kijken wanneer ze willen. Als ze achteraf een reden zoeken om van mij af te komen zouden ze de gegevens kunnen gebruiken. Ik doe mijn werk goed maar je weet het nooit.”*

Allassane (vertaald vanuit het Engels)

Cathi is een van de managers van Allassane in de organisatie en kan de registraties vanuit de BPR inzien. In het interview met Cathi legt ze uit dat ze vaak de vraag krijgt van medewerkers of de registraties verschil maken voor hun beoordeling. Ze vertelt:

*“Er wordt vaak gevraagd of de beoordeling die ze krijgen aan de hand van hun geregistreeerde werkzaamheden gekoppeld is aan hun bonus componenten. Één van de drie componenten van de jaarlijkse bonus is een subjectieve prestatiebonus die ik samen met mijn manager bepaal. We gebruiken deze component wel om te motiveren goed te presteren maar deze registraties zijn alleen om te kijken naar hoe iets gedaan wordt, niet naar hoe snel of hoe goed ze het doen”*

Cathi (vertaald vanuit het Engels)

Zoals Cathi uitlegt wordt er geen beoordeling gedaan aan de hand van de registraties. Toch anticipeert Allassane hier op, en geeft weerstand in het registratieproces. Dit komt ook voor in de organisatie waar Vikesh werkt. Vikesh werkt op de financiële afdeling van zijn organisatie en is gevraagd om een aantal van zijn werkprocessen op te nemen. Deze registraties worden gebruikt om nieuwe werknemers in de organisatie te instrueren. Vikesh geeft echter aan dat de registraties ook ergens anders voor gebruikt kunnen worden.

*“Best veel mensen zien mijn opnames, trainers, nieuwe rekruten en ook managers. Als de trainer bijvoorbeeld mijn opnames gebruikt in een presentatie maar vindt dat ik niet efficiënt genoeg werk dan kan hij dat zeggen waar al die mensen bij zijn. Zo wordt wel het idee gevormd dat ik mijn werk niet goed doe. “*

Vikesh (vertaald vanuit het Engels)

Vikesh laat zien dat hij anticipeert op het gebruik van de geregistreeerde informatie en dat hij bedenkt dat het wel eens tegen hem gebruikt kan worden.

Garfinkel stelt dat de onzekerheid over het gebruik van de registraties er toe kan leiden dat de zelfrapporteurs zich er bewust van zijn dat de informatie tegen hun gebruikt kan worden. Dit is

in het onderzoek van Garfinkel een belangrijke oorzaak voor de problemen die hij tegenkomt in het registratieproces. Dit geldt ook voor de organisaties in dit onderzoek. Hoewel er geen sprake is van een directe beoordeling vanuit de registraties zien de rapporteurs de registratie niet als volledig neutraal. Op deze manier kan de weerstand die in het registratieproces naar voren komt begrepen worden.

### *Exploitatie*

Ten derde wordt het vanuit de data duidelijk dat managers van een organisatie de registratieprocessen gebruiken om minder afhankelijk te worden van de medewerkers. Door de kennis van medewerkers te vangen in een registratie is er minder gevaar van kennisverlies bij het opstappen van een werknemer. De medewerkers die een deel van hun werk moeten opnemen anticiperen hier op en geven weerstand tegen het registratieproces.

De ontwikkelaar van de BPR, Tejas, is ook geïnterviewd voor dit onderzoek. Hij vertelt dat de BPR van origine ontwikkeld is op een belangrijk probleem in organisaties op te lossen. Wanneer een medewerker ontslag neemt kan er verlies van kennis plaatsvinden. Vooral wanneer de medewerker een expert is in bepaalde werkzaamheden. De BPR is ontwikkeld om er voor te zorgen dat de kennis die een medewerker heeft, in dit geval in werkzaamheden op de computer, opgeslagen kan worden. Wanneer deze medewerker opstapt is in ieder geval het geregistreerde deel van zijn kennis nog binnen de organisatie. De BPR wordt niet altijd om die reden in gebruik genomen. Bijvoorbeeld in de organisatie waar Vicki werkt gebruiken ze de BPR niet op deze manier.

*Naar mijn mening wordt er nog te weinig zorgen gemaakt over kennis die verloren kan raken als iemand vertrekt. [...] We gebruiken de BPR nu om werkinstructies te genereren voor andere en nieuwe medewerkers. Ik ben er voor om het ook te gebruiken om de kennis van experts in onze software te registreren en op te slaan voor als ze ontslag nemen maar voor nu doen we dat niet."*

Vicki (vertaald vanuit het Engels)

Vicki geeft aan dat ze een voorstander is van het gebruiken van de BPR om kennis op te slaan. Kamoche en Maguire (2010) hebben onderzoek gedaan in een situatie waarin registratieprocessen gebruikt worden om de kennis van medewerkers op te slaan. Ze zien dat er sterke weerstand gegeven wordt in het registratieproces. Het management uit het onderzoek tracht de kennis van de medewerkers te vangen door middel van een registratieprocedure. Uit het onderzoek van Kamoche en Maguire blijkt echter dat het registreren van de kennis van de medewerkers diende om het management minder afhankelijk te maken van de medewerkers en

om de macht van het management te legitimeren. De BPR wordt in een aantal organisaties ook bewust gebruikt om de kennis van de medewerkers op te slaan. In deze organisaties zijn de managers open over de reden voor de registraties. Dit gebeurt bijvoorbeeld in de organisatie waar Nupur werkt. Hij vertelt:

*“We hebben ons gerealiseerd dat er een aantal medewerkers zijn waar we niet zonder kunnen. Dat is een probleem wanneer die mensen opstappen. Daarom registreren we nu een aantal van hun werkprocessen.”*

Nupur (vertaald vanuit het Engels)

Nupur is een manager in de organisatie waar hij werkt. Eerder was al te zien hoe Parveen, een medewerker in de organisatie waar Nupur werkt, zich niet prettig voelt bij de registraties die hij moet uitvoeren. De weerstand die Parveen geeft is te begrijpen vanuit het perspectief van aandacht. Hij is echter ook onderhevig aan de registraties die hij moet doen om er voor te zorgen dat zijn kennis niet de organisatie verlaat wanneer hij dat wel doet. Als reactie op de vraag ‘Denk je dat het management een bepaalde reden heeft voor het registreren van je werk?’ zegt hij:

*“Ja ik weet dat ze het doen om mijn kennis te registreren. Dan hebben ze die voor altijd in hun bezit. Liever betalen ze mij voor die kennis in plaats van het zich toe te eigenen door het op te slaan in een databank.”*

Parveen (vertaald vanuit het Engels)

Parveen bedoelt met ‘ze’ het management en geeft aan dat hij liever heeft dat hij door het management betaald blijft worden. Parveen is zich bewust van de reden achter het invoeren van het registratieproces. Zoals eerder genoemd geeft Parveen weerstand tegen het registratieproces. Hij registreert uiteindelijk wel wat het management van hem vraagt. Dit is niet helemaal het geval bij Greg. Greg werkt ook in de organisatie waar Parveen werkt. Parveen werkt direct onder het management van Nupur, Greg werkt op een andere afdeling. Ook Greg is gevraagd een deel van zijn werkzaamheden op te nemen met behulp van de BPR. Hij vertelt:

*“Ik neem de stappen wel op maar wanneer ik de BPR niet heb aan staan doe ik het toch iets anders. Ik weet snellere manieren om bepaalde dingen te doen maar die houd ik voor mezelf. Ik hoef toch niet alles te laten zien, zou behoud ik een ‘edge’.”*

Greg (vertaald vanuit het Engels)



Greg laat hier zien dat hij bewust informatie achter houdt voor het management. Hij is zich bewust van dat het management de registraties laat doen om de kennis van de medewerkers te vangen. Hij kiest er voor niet al zijn kennis weg te geven hoewel het management denkt dat hij dat wel doet. Ook Corey vertelt zich hier aan schuldig te maken. Corey werkt op de financiële afdeling van haar organisatie en in haar organisatie wordt de BPR gebruikt zowel om werkinstructies te genereren voor nieuwe medewerkers als om de kennis van de medewerkers op te slaan. Corey vertelt in het interview dat ze niet altijd alle stappen die ze op de computer doet opneemt. Ze zegt op die manier een kleine voorsprong te behouden.

Het management krijgt in het geval van Greg en Corey niet volledig accurate data. Ook Parveen geeft weerstand tegen het registratieproces. De medewerkers in de diverse organisaties willen hun expertise in de werkzaamheden die ze doen niet prijsgeven aan het management. In sommige gevallen vindt er zelfs een milde vorm van sabotage van de registratie plaats, zoals bij Corey en Greg.

Kamoche en Maguire laten zien dat er weerstand ontstaat tegen een registratieprocedure wanneer deze gebruikt wordt om de kennis van de medewerkers te vangen en zo het management minder afhankelijk te maken van de medewerkers. Op deze manier kan de weerstand die gegeven wordt begrepen worden.

### *Context*

De tweede verwachting die voorafgaande aan de dataverzameling is gesteld, gaat er vanuit dat de BPR nog steeds voor weerstand kan zorgen. Uit de interviews blijkt dat dit Inderdaad het geval is. Er zijn drie manieren te onderscheiden waarop de weerstand die in het registratieproces gegeven wordt te begrijpen is. Zowel Barley (1986) als Kellog (2011) laten zien dat het invoeren van nieuwe procedures in organisaties erg verschillend kan uitpakken. Ze laten beiden zien dat de context in een organisatie daarin het verschil maakt. Kellog(2011) beschrijft deze context als een krachtenveld van machtsverhoudingen, belangen, professionele overwegingen en onderhandelingen. De context in de organisaties waar de BPR gebruikt wordt, is op eenzelfde manier te beschrijven. De manier van weerstand die bestaat, houdt daar verband mee. De drie manieren waarop de weerstand te begrijpen is, kunnen ondergebracht worden onder overkoepelende factoren die de context van de registratieprocessen vormen. De eerste manier die gevonden is om de weerstand te verklaren, gaat over het richten van aandacht. De professionele overwegingen die de rapporteurs hebben over hun werk komen niet overeen met waar de aandacht op gericht wordt naar aanleiding van de registraties. Hier is duidelijk de context in te herkennen die Kellog beschrijft. De professionele overwegingen staan in de weg bij het invoeren van de nieuwe procedure. Deze overwegingen gaan niet samen met wat het

management van een organisatie belangrijk vindt om te registreren. Er is sprake van een tegengestelde kijk op de waarde van de werkzaamheden in de praktijk.

De tweede manier waarop de weerstand bij registratieprocessen te begrijpen is, gaat over de medewerkers die de registratieprocessen interpreteren als een vorm van beoordeling. Hierbij is sprake van tegengestelde belangen tussen de medewerkers en het management. De medewerkers willen niet door middel van de registratieprocessen beoordeeld worden. Hoewel het in het geval van de organisaties in dit onderzoek niet zo is dat ze daadwerkelijk beoordeeld worden op basis van de registraties, interpreteren de medewerkers dat wel zo. Bij de derde bevinding die de weerstand in de registratieprocessen laat begrijpen is tevens sprake van een belangentegenstelling tussen het management en de medewerkers. Het management legt het werk van de medewerkers vast en wordt zo minder afhankelijk van de medewerkers. De medewerkers zijn gebaat bij die afhankelijkheid en geven weerstand tegen de registratieprocessen. Een quote van Tim illustreert dit:

*“Ja ik kan me voorstellen dat er in een organisatie waar de werkgever en de werknemer nog verder uit elkaar liggen de registraties nog moeilijker verlopen. Het is belangrijk dat de belangen in één lijn liggen, in ieder geval dat de medewerkers het idee hebben dat dat zo is”*

Tim (Vertaald vanuit het Engels)

Tim is manager binnen zijn organisatie en is zich er van bewust dat het belangrijk is dat de medewerkers het idee hebben dat de belangen van het management ook hun eigen belangen zijn. Deze tweede en derde manier van het begrijpen van de weerstand zijn samen te nemen in één contextfactor. Er is dan te zien dat er in de context van het invoeren van de registratieprocessen twee factoren naar voren komen die het proces beïnvloeden. Als eerste speelt in hoeverre de werkzaamheden waar het management waarde aan geeft de en werkzaamheden waar de medewerkers waarde aan geven overeenkomen. Wanneer deze niet met elkaar overeenkomen, zullen registratieprocessen weerstand. Als tweede is van invloed in hoeverre er sprake is van tegengestelde belangen tussen de medewerkers en het management. Wanneer de belangen van het management niet de belangen zijn van de medewerkers zullen registratieprocessen op weerstand stuiten.

De twee factoren die te onderscheiden zijn vormen de context waarin de registratieprocessen plaatsvinden. Kellogg laat zien dat deze context bepaalt of het invoeren van nieuwe procedures slaagt of faalt. Het zijn de macrostructuren die moeten veranderen om de procedures toe te laten. Het zijn echter de interacties op microniveau die deze verandering wel of niet laten plaatsvinden.

## Conclusie

De hoofdvragen van dit onderzoek zijn:

*Wat vinden gebruikers van de BPR en hoe gaan zij hier mee om?*

*Welke rol spelen belangenafwegingen en machtsverhoudingen in de houding van gebruikers t.a.v. de BPR en de manier waarop ze er mee om gaan?*

Deze vragen zijn met behulp van de bevindingen van dit onderzoek te beantwoorden. Wat de gebruikers vinden van de BPR staat los van hoe ze er mee om gaan. De gebruikers zijn uiterst positief over de BPR. Ze zijn zeer tevreden met de functionaliteit en mogelijkheden van de software. Ze gaan er echter op een andere manier mee om. In het registratieproces wordt weerstand gegeven. Deze weerstand is niet te begrijpen wanneer gekeken wordt naar de technologie als determinant voor de processen. Er is namelijk geen weerstand tegen de technologie, de BPR, zelf te herkennen. Een technologisch deterministisch perspectief biedt geen ruimte om de weerstand die gerapporteerd wordt bij het invoeren van de registratieprocessen te begrijpen.

Een sociaal constructivistisch perspectief biedt echter de mogelijkheid om naar de registratieprocessen te kijken als deel van de sociale structuren en interactieprocessen in de organisatie. Vanuit dit perspectief zijn er drie manieren van elkaar te onderscheiden waarop de weerstand begrepen kan worden. Als eerste is de weerstand te duiden wanneer gekeken wordt naar de strijd om het richten van de aandacht in de organisaties. Wanneer een outsider in een registratieproces de aandacht op werkzaamheden richt die volgend insiders niet de kern van hun werk omvatten ontstaat er weerstand. Ten tweede ontstaat er weerstand wanneer de medewerkers in de organisatie de registratieprocessen interpreteren als deel van een beoordeling of beloning. Ongeacht of dit zo is of niet zorgt deze manier van interpreteren voor problemen in de registratieprocedure. Als laatste is duidelijk geworden dat managers de registratieprocessen gebruiken om minder afhankelijk te worden van de kennis van de medewerkers. De medewerkers anticiperen daarop en geven weerstand in het registratieproces. In sommige gevallen is er zelfs sprake van sabotage van de data.

Het is gebleken dat de manier waarop weerstand gegeven wordt niet in elke organisatie hetzelfde is. De registratieprocessen vinden plaats binnen de context van een organisatie. Deze context bepaalt in hoeverre er weerstand wordt gegeven en hoe die weerstand te begrijpen is. Dit onderzoek heeft uitgewezen dat de context voor registratieprocessen bestaat uit twee factoren. De eerste factor is te duiden als een waardeconflict. De werkzaamheden waar het management waarde aan geeft door middel van de registratieprocessen kunnen verschillen van

de werkzaamheden waar de medewerkers waarde aan geven. Deze verschillen zorgen er voor dat er weerstand plaatsvindt bij het invoeren van registratieprocessen. De tweede factor is uit te leggen als een belangenconflict. Wanneer de belangen van het management verschillen van de belangen van de medewerkers kan het invoeren van een registratieprocedure op weerstand stuiten. De rol van machtsverhoudingen en belangenoverwegingen is hiermee duidelijk. Ze spelen een belangrijke rol in de 'strijd' bij het invoeren van registratieprocessen. De strijd gaat om het geven van waarde aan de werkzaamheden en om het behartigen van de belangen. Deze strijd vindt plaats op de werkvloer maar uit zich in de macrostructuren in een organisatie. Dit is de context waarin een registratieproces wordt ingevoerd. Deze context is bepalend voor het tegenkomen van weerstand in het proces en voor hoe deze weerstand begrepen kan worden.

## Literatuur

Barley, S. (1986). Technology as an Occasion for Structuring: Evidence from Observations of CT Scanners and the Social Order of Radiology Departments. *Administrative Science Quarterly*, 31(1), 78-108.

Bryman, A. (2008) *Social Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.

Garfinkel, H. (1967). *Studies in ethnomethodology*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Giddens, A. (1984). *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*. Berkeley: University of California Press.

Guba, E.G. & Lincoln, U.S. (1994), 'Competing Paradigms in Qualitative Research', in N.K. Denzin and Y.S. Lincoln (eds.), *Handbook of Qualitative Research* (Thousand Oaks, Calif.: Sage).

Heimer, C. (2008). Thinking about how to avoid thought: Deep norms, shallow rules, and the structure of attention. *Regulation & Governance*, 30-47.

Kamoche, K., & Maguire, K. (2011). Pit sense: Appropriation of practice-based knowledge in a UK coalmine. *Human Relations*, 64(5), 725-744.

Leonardi, P. M., & Barley, S. R. (2008). Materiality and change: Challenges to building better theory about technology and organizing. *Information and Organization*, 18(3), 159-176.

Orlikowski, W., & Barley, S. (2001). Technology and institutions: What can research on information technology and research on organizations learn from each other? *MIS Quarterly*, 25, 145-165.

Perrow, C. (1967). A framework for the comparative analysis of organizations. *American sociological review*, 194-208.

van der Meer, F.B.L. (1998). *Informatiseren en leren*. Samsom Bedrijfsinformatie, Alphen aan de Rijn. Verkregen van <http://hdl.handle.net/1765/714>

What is The BPR? (n.d.). Retrieved May 1, 2014. Verkregen van <http://www.thebpr.com/>

Woodward, J. (1965) Technology and Organizational. *Industrial Organization: Theory and Practice*.  
Oxford University Press.

Dion van Rheenen  
Erasmus Universiteit Rotterdam  
2015