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).

Time Pressure and Teamwork
A Quest for Quality Improvement in Hospitals

Annet van Harten

Copyright ©Annet van Harten

Tapestry by Annet van Harten

Photography by Liedeke Taen

Cover: the emerging holy grail

Layout design by Arina van Londen, Ridderprint

Printing by Ridderprint

Time Pressure and Teamwork

A Quest for Quality Improvement in Hospitals

Proefschrift

ter verkrijging van

de graad van doctor aan de Universiteit Leiden,

op gezag van de (waarnemend) rector magnificus,

volgens besluit van het college voor promoties

te verdedigen op donderdag 5 februari 2026

klokke 13.00 uur

door

Antoinette van Harten

Promotor:	Prof. dr. T.A. Abma
Co-promotoren:	Lector dr. T.J.H. Niessen, Fontys university of applied sciences, Eindhoven
	Associate Professor dr. J.J. Koksma, Radboudumc, Nijmegen
Thesis commissie:	Prof. dr. M. Bussemaker
	Prof. dr W.C. Peul
	Prof. dr. J.W.M. Weggelaar, Tilburg University
	Prof. dr. J.J. Boonstra, Esade Business School, Barcelona
	Prof. dr. R.M. van der Rijst, Leiden University Graduate School of Teaching (ICLON)

This work was supported by ZonMw under Grant 10130022010010 and 10130022210002

Illustration 1. Pade Crom ende Menich Foude

Voorwoord

“Dor dat donker van eenen woude

Quam hi gheloopen an eene woestine[1]

Daer Reinaert hadde de pade sine

Ghesleghen crom ende menich foude”

Uit: Van den Vos Reinaerde

“Dan wordt de woestijn een gaarde

En de gaarde gelijkt een woud

Dan woont het recht in de woestijn

En de gerechtigheid verblijft in de gaarde

Jesaja 32, vs 15 en 16

Dit proefschrift is een weerslag van mijn onderzoek naar de omgang met tijdsdruk in teams in ziekenhuizen, vanuit de aanname dat dit een sleutel is om te werken aan patiëntveiligheid. Tijdens mijn studie heb ik steeds aandacht besteed aan de complexiteit van de organisatie en de ambiguïteit in de samenwerking tussen zorgprofessionals. Ik ontdekte dat ervaren tijdsdruk onverwacht kan omslaan in een staat van flow, dat verstoringen vaak welkome afleidingen zijn en dat degenen die zich miskend voelen soms juist de meeste invloed uitoefenen. Ook heb ik regelmatig zelf geworsteld met de complexiteit en ambiguïteit in het onderzoek naar teams en hun omgang met tijdsdruk. De diverse perspectieven voor het genereren en interpreteren van data droegen bij aan een beter begrip van de complexiteit en boden inspiratie, maar konden ook een duidelijke boodschap naar derden in de weg staan. De opzet van de studie was bepaald geen spoorboekje dat ik kon volgen, omdat ik ervoor koos om responsief te werken in interactie met de diverse stakeholders (artsen, verpleegkundigen, patiënten, managers). Het onderzoeksdesign was niet vooraf vastgesteld, maar ontwikkelde zich gaandeweg (emergent). Dit betekende soms dat ik een pad insloeg dat doodliep. Ook het tijdspad moest regelmatig bijgesteld worden.

Dit is inherent aan het kromme pad dat zichtbaar wordt door erop te lopen. Op dezelfde wijze ontwikkelde het onderzoeksdesign zich terwijl ik het onderzoek uitvoerde. Wat de juiste route is, is vaak moeilijk te ontwaren en leidt nu eens de ene kant op en dan weer de

1 Heide, niemandsland, woestenij

andere. De kans op verdwalen is groot en er bevindt zich op deze paden allerlei volk dat de scheiding tussen goed en kwaad niet zo duidelijk ziet. Het niet-weten en de onbepaaldheid van de reis is bovendien ook niet een vaardigheid die onderzoekers in hun opleiding meekrijgen. Reinaert de Vos komt via deze paden uiteindelijk in het land dat in Jesaja 34 en 35 beschreven wordt, waar de woestijn een gaarde wordt. Koning Nobel daarentegen, de vertegenwoordiger van de gevestigde orde, kenner van de scheiding tussen goed en kwaad, begeeft zich via de brede rechte weg naar Kriekeputte om de schat van goud te vinden. Hij komt echter bedrogen uit en vindt niets dan donker woud. Oftewel, vaak is de weg naar inzicht en kennis niet lineair maar onvoorspelbaar en onherbergzaam. Achteraf kan vastgesteld worden dat het de juiste weg was en tot schone inzichten leidde.

Nijmegen, Annet van Harten

TABLE OF CONTENTS

Chapter 1	General Introduction	11
Chapter 2	Time Pressure in Surgical Teams, a Help or a Hindrance to Patient Safety?	23
Chapter 3	An Observational Study of Distractions in the Operating Theatre.	47
Intermezzo:	Pade Crom ende Menich Foude	69
Chapter 4	Interprofessional Learning and Improving at the Paediatric Ward.	75
Chapter 5	The Participatory Action Researcher: a Starling in the Murmuration.	103
Chapter 6	Making Quality Improvement a Habit at the Paediatric Ward	129
Chapter 7	General Discussion	161
Summary		189
Samenvatting		199
List of Publications		212
Curriculum Vitae		213
Portfolio		215
Dankwoord		217