

# VU Research Portal

## **A patient is not a car**

van Grinsven, M.

2017

### **document version**

Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in VU Research Portal](#)

### **citation for published version (APA)**

van Grinsven, M. (2017). *A patient is not a car: Lean in healthcare: Studying agency in the translation of management concepts*. [PhD-Thesis - Research and graduation internal, Vrije Universiteit Amsterdam]. ABRI.

### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

### **E-mail address:**

[vuresearchportal.ub@vu.nl](mailto:vuresearchportal.ub@vu.nl)

## SAMENVATTING

### ‘EEN PATIENT IS GEEN AUTO’

*Lean in de gezondheidszorg: Een studie naar ‘agency’ in de ‘vertaling’ van management-concepten.*

‘Lean’ als idee heeft zijn wortels in de automobielenindustrie, en werd rond 1950 bij Toyota in Japan ontwikkeld als een manier om klantwaarde te maximaliseren en verspillingen terug te brengen. Continue en radicale kwaliteitsverbetering in het productieproces stonden hierbij centraal. Met het boek *The Machine that Changed the World* door Womack and Jones werd het idee en de achterliggende principes gepresenteerd als ‘managementconcept’ zodat een bredere toepassing mogelijk werd en men hier ook in andere contexten baat bij kon hebben. Sindsdien zien we de verspreiding van Lean van de maakindustrie naar andere sectoren, zowel in het publieke als het private domein. Als we de verspreiding en impact van management concepten zoals Lean willen begrijpen, is het belangrijk om te weten hoe deze concepten geïnterpreteerd en vormgegeven worden in een ‘nieuwe’ context en wat daarin de rol is van specifieke sleutelfiguren die de implementatie aanjagen. Echter, onderzoek naar wat er met deze ideeën en concepten gebeurt als zij in organisaties worden geadopteerd, en wat actoren daar precies in doen, staat nog in de kinderschoenen.

Translatie onderzoek adresseert deze tekortkoming en kijkt specifiek naar de vertaalslag die managementconcepten ondergaan en het verschil in betekenisgeving dat optreedt doordat bestaande ideeën en concepten in een nieuwe context worden toegepast. Translatie als theoretisch perspectief heeft zich laten inspireren door de inzichten uit de Actor-Netwerk Theorie (ANT) en zet zich af tegen diffusiemodellen van innovatie. Deze laatste nemen aan dat organisaties dezelfde concepten en ideeën omarmen onder druk van hun institutionele context en de nadruk ligt hier op gelijkvormigheid (isomorfisme). In translatieonderzoek staan echter drie aspecten centraal: (1) de rol van context, (2) de modificatie van ideeën en hun kenmerken en (3) de rol van actoren en hun handelen in het tot stand brengen van verandering. Ondanks de potentie van het perspectief in het begrijpen van wat er gebeurt als ideeën en concepten door organisaties worden omarmd, blijven er een aantal zaken onderbelicht. We lijken er namelijk onterecht vanuit te gaan dat dit perspectief coherent is in zijn uitgangspunten en dat het het handelen en de

handelingsvrijheid van individuen (agency) centraal stelt. Maar deze aanname lijkt voor een groot aantal verschillende interpretaties te hebben gezorgd, waarbij ‘agency’ simpelweg verondersteld wordt als onderdeel van het perspectief. Hierdoor is er juist minder reflectie op wat ‘agency’ eigenlijk betekent en hoe we dit zouden moeten bestuderen. Theoretisch en empirisch onderzoek naar de rol van agency in translatie blijft daarmee vrij beperkt. Dit heeft ervoor gezorgd dat de conceptuele bijdrage van het perspectief niet helemaal helder is, zowel op zichzelf als in relatie tot institutionele en organisatie-theorie.

De kans deed zich voor om te onderzoeken hoe Lean geïmplementeerd werd in de Nederlandse gezondheidszorg, waar de toepassing van het concept nog een relatief nieuw fenomeen is. De enthousiasme voor het concept in een aantal Nederlandse ziekenhuizen ligt aan de basis van de oprichting van ‘LIDZ’ (Lean in de zorg) in 2011; een nationaal kennisnetwerk van zorginstellingen die de Lean principes toepassen in hun organisatie. Ten tijde van het onderzoek hadden 57 zorgorganisaties zich bij het netwerk aangesloten, waarvan 38 Nederlandse ziekenhuizen. De veelgehoorde kreet ‘een patiënt is geen auto’ illustreerde de relevantie van deze onderzoekscontext aangezien een vertaalslag hier zeker nodig bleek te zijn voor een betekenisvolle toepassing. Gezien de behoeften en uitdagingen in het onderzoek naar de verspreiding en impact van managementconcepten, was ik erg geïnteresseerd hoe mensen die in deze ziekenhuizen een kartrekkersrol hadden, hiermee omgingen. Hiervoor deed ik interviews met 38 van deze mensen en verzamelde ik observatie- en contextuele data.

Specifiek is het met deze dissertatie mijn doel om beter te begrijpen wat sleutelactoren doen als zij een concept zoals Lean vertalen naar hun eigen context. Om daarmee tevens de theorievorming over ‘agency’ in de translatie van managementconcepten te verkennen, verdiepen en uit te breiden. Deze overkoepelende uitdaging staat centraal en geeft richting aan het conceptuele en empirische onderzoek in deze dissertatie. Om deze uitdaging te adresseren, stel ik drie sub-vragen in de hoofdstukken twee, drie en vier.

*Hoofdstuk twee.* Om de analytische grenzen in kaart te brengen van translatie als theoretisch perspectief stel ik in hoofdstuk twee de vraag: Hoe wordt de translatie van managementconcepten geconceptualiseerd en wat is daarin de rol van ‘agency’. Dit hoofdstuk is een conceptuele studie waarin ik een systematische literatuur analyse uitvoer om deze vraag te beantwoorden. Ik identificeer hier twee dimensies op basis waarvan we verschillen in translatie en translatieonderzoek beter kunnen duiden. De eerste dimensie betreft de bron van variatie die

ofwel meer ingebed kan zijn ('embedded'), ofwel meer strategisch van aard kan zijn ('strategizing'). De tweede dimensie betreft het object van variatie, waarbij ik een onderscheid maak tussen variatie in de symbolische aspecten van een concept ('representational variation') en variatie in materiele kenmerken ('structural variation'). Een belangrijke bijdrage van deze studie is de ontwikkeling van vier alternatieve benaderingen van translatie door het combineren van deze dimensies. Door het formuleren van hun onderliggende assumpties en door inzichtelijk te maken hoe hoofdelementen anders worden begrepen, laat ik zien hoe institutionele, rationele, dramaturgische en politieke perspectieven herkenbaar zijn in deze vier benaderingen. Hiermee kunnen we de mogelijkheden en beperkingen van bestaande benaderingen specificeren en richtingen voor integratie en verder onderzoek identificeren.

*Hoofdstuk drie.* Om de rol van agency in translatie nader te onderzoeken en om beter te begrijpen met welke praktijken specifieke actoren een vertaalslag maken tussen het management en de werkvloer, stel ik in hoofdstuk drie de vraag: Hoe vertalen sleutelactoren managementconcepten over de organisatiegrenzen die zij vanuit hun tussenpositie overbruggen? Hoofdstuk drie is een empirisch onderzoek gebaseerd op de verzamelde kwalitatieve data. De bevindingen van dit onderzoek laten drie praktijken zien waarmee sleutelactoren met een tussenpositie ('boundary spanners') de betekenisgeving van Lean aan elkaar koppelen over de grenzen tussen management en professionals: positioneren ('positioning'), labelen ('labeling') en kanaliseren ('channeling'). Hoe zij dit doen varieert met contextuele condities en hun eigen strategische oriëntaties in drie modi: overbruggen ('bridging'), bufferen ('buffering'), vermenging ('blending'). Bufferen blijkt een belangrijk maar beperkt ontwikkeld onderdeel van translatie. In deze modus zorgen 'boundary spanners' ervoor dat betrokken partijen in relatieve onafhankelijkheid hun eigen betekenis kunnen geven aan het concept. Dit is in tegenstelling met de huidige translatieliteratuur die juist benadrukt dat inspanningen gericht zijn op het verenigbaar maken van verschillen in betekenisgeving.

*Hoofdstuk vier.* Voor een beter begrip van de rol van identiteit in translatie stel ik in hoofdstuk vier de vraag: Wat is de relatie tussen het 'identity work' van sleutelactoren en de translatie van managementconcepten? In dit hoofdstuk, tevens een empirisch onderzoek, richt ik me op het spanningsveld tussen de Lean-identificatie van sleutelactoren (implementatiemanagers) en de verwachtingen die daarover in hun organisaties lijken te bestaan. Voor een coherent zelfbeeld in relatie tot Lean gebruiken deze individuen narratieve constructies. Gebaseerd op de

data identificeer ik vier categorieën van translatie als ‘identity work’: Externaliseren, professionaliseren, rationaliseren en ‘bekeren’ (‘proselytizing’). Een belangrijke bijdrage van deze studie is het inzicht dat door drie identificatieattributen—‘salience’, ‘transience’ en ‘valence’—het ‘identity work’ van sleutelactoren gelijktijdig zowel henzelf als het Lean concept beïnvloedt.

In het algemeen lever ik met twee belangrijke inzichten uit dit onderzoek een bijdrage aan de theorievorming over ‘agency’ in de translatie van managementconcepten, namelijk: *Mechanismes van dualiteit* en *spatiale metaforen*. Door het herzien van mechanismes van dualiteit laat ik zien hoe we in translatie onderzoek (nog steeds) de neiging hebben om actoren enerzijds te zien als representatief voor hun organisatie, of juist als individuen die vooral vanuit hun eigen belang handelen. Door enkel het specificeren van deze polarisatie biedt dit proefschrift al de mogelijkheid tot meer reflectie op, en integratie van deze perspectieven. Daarnaast laat ik ook zien hoe (en met welke praktijken en narratieve constructies) actoren het vermogen hebben om invloed uit te oefenen op de context waarin zij zijn ingebed, en hoe dit zijn weerslag heeft op het vormgeven aan een concept zoals Lean en de manier waarop actoren zichzelf daarin construeren. Door reflectie op de spatiale metafoer die onderliggend is aan veel translatie onderzoek laat ik zien dat we veelal de neiging hebben om de afstand die ideeën afleggen te zien in geografische, contextuele en/of tijdsgebonden nabijheid. Afstand wordt daarmee impliciet geconceptualiseerd als een relatief vaststaand fenomeen wat we idealiter zo snel mogelijk overbruggen om een idee lokaal betekenis te geven. De bevindingen van het onderzoek laten echter zien dat sleutelactoren ook vaak een subjectieve afstand zullen bewerkstelligen tussen henzelf, het concept en hun context. Een zekere sensitiviteit voor het scheppen van deze afstand, in plaats van het enkel overbruggen daarvan, en de motieven en instrumenten die individuen gebruiken bij deze subjectieve constructies, leidt tot een beter begrip van hoe ideeën en concepten verspreiden en betekenis krijgen.

Naast deze theoretische contributies heeft deze dissertatie ook een aantal praktische implicaties. Zo benadrukken de bevindingen van het onderzoek ten eerste hoe belangrijk het is om goed na te denken over wie in implementatieprocessen een kartrekkersrol dienen te vervullen. De wijze waarop de individuen met een kartrekkersrol in hun rol belanden, bleek in dit onderzoek echter in veel gevallen een kwestie van toeval, of een keuze met onvoorziene gevolgen wanneer het concept in de organisaties in populariteit toenam. Deze studie wijst uit dat dit vaak tot

behoorlijke discrepanties leidde tussen de identificatie met Lean door deze individuen en wat er hieromtrent binnen hun organisatie van hen werd verwacht. Deze discrepantie had een grote invloed op de vertaalslag waar deze individuen grotendeels voor verantwoordelijk waren, aangezien zij een coherent zelfbeeld in relatie tot Lean nastreefden. Het is daarom essentieel om beter te erkennen hoe de complexe oriëntaties, emoties en identiteit van deze individuen translatie processen beïnvloeden, zowel ten aanzien van hoe zij hiermee vormgeven aan concepten en ideeën, maar ook hoe dit tegelijkertijd een weerslag heeft op henzelf. Immers, als een individu met een kartrekkersrol zich bijzonder vereenzelvigd met Lean (“ik was gelijk om, het was echt; hier geloof ik echt in en mijn intrinsieke motivatie is echt om processen te verbeteren”) maar weinig, of slechts ceremoniële, ondersteuning krijgt vanuit zijn of haar organisatie, dan zien we deze individuen hun emotionele betrokkenheid met het concept afzakken en zichzelf, maar ook het concept, anders, of in verdeckte termen, gaan presenteren. Dit kan een probleem vormen, zowel vanuit het perspectief van de organisatie, maar zeker ook vanuit het individu als het concept daarmee verder af komt te staan van de overwegingen die zij daar eigenlijk mee hadden.

De bevindingen van deze studie laten daarmee ook zien dat actoren een concept veranderen op manieren waar we ons nog beperkt van bewust zijn. Het kan deze actoren helpen om te weten met welke instrumenten en onder welke condities zij dit (kunnen) doen. Ik specificeer een aantal praktijken (positioneren, labelen en kanaliseren) en identificatieattributen (‘saliency’, ‘transience’ en ‘valence’) die gebruikt kunnen worden om te reflecteren op hoe actoren en concepten gelijktijdig geconstrueerd worden. Deze kunnen tevens houvast bieden bij het maken van een vertaalslag naar de praktijk. Bijvoorbeeld, om in de implementatie van concepten bij verschillende stakeholders tot gedeelde betekenisgeving te komen, is het, paradoxaal genoeg, zinvol om deze stakeholders op enig moment in een zogenoemde ‘buffermodus’ actief uit elkaar te houden. De wetenschap dat men dit kan doen door niet-functionele labels te vervangen (‘replacing dysfunctional labels’) of gelijktijdig verschillende verhaallijnen in de lucht te houden (‘juggling conflicting story lines’) kan actoren helpen deze productieve afstand te creëren.

Concluderend, dit proefschrift beoogt een bijdrage te leveren aan een beter begrip van wat er gebeurt als ideeën en concepten zoals Lean zich verspreiden en betekenis krijgen als sleutelactoren de vertaalslag maken naar hun eigen specifieke context. Mijn onderzoek spoort aan tot meer reflectie en explicitering bij het gebruik van translatie als perspectief voor de

bestudering van de verspreiding en impact van management concepten. Dit nodigt uit om te zien hoe de interactie (en spanning) tussen de adoptie-overwegingen van de organisatie en die van het individu het proces van translatie beïnvloedt. Daarin pleit dit onderzoek ervoor om ‘agency’ te begrijpen als het interpretatieproces waarbij concept en actor gelijktijdig, en in relatie tot dit spanningsveld, in onderlinge samenhang tot stand komen. Immers, het inzicht dat een patiënt geen auto is, vraagt om een perspectief op Lean dat het mogelijk maakt de vertaalslag naar de gezondheidszorg op microniveau mee te bekijken. Daarmee krijgen we een heel ander beeld van het concept dan wanneer we het zouden zien als een ‘ding’ dat nauwelijks verandert wanneer het verspreidt.