

BIJDRAGEN AAN JE EIGEN OVERBODIGHEID

Een kwalitatief onderzoek naar de ervaren
uitdagingen van managers in een lean-agile
transitie



Universiteit Utrecht

Masterscriptie
Zuiderwijk, M.L.M. (Merlijn) – 5754518
Organisaties, verandering en management
Eerste begeleider: Jeroen Vermeulen
Tweede begeleider: Peter Linde
Datum: 17 augustus 2020

Voorwoord

Het leven bestaat uit het starten, doormaken en afronden van fases; sommige eindig, sommige oneindig. In het geval van mijn vijf jaar durende studieloopbaan rond ik dat met dit laatste werk officieel af. Hoewel de onzekerheid en angst voor een nieuwe levensfase mij bezighouden ben ik mij bewust van het feit dat het aan de basis van het leven ligt om te blijven leren en veranderen. Zoals organisatiewetenschapper en voormalig professor aan de managementschool van de MIT, Edgar Schein ooit zei:

“Learning anxiety is the basis for resistance to change. It comes from the reluctance to try something new for fear of failure. Survival anxiety, on the other hand is the realization that to survive we must change.” – Edgar Schein, 2002.¹

Zo zijn ook de afgelopen zes maanden een achtbaan aan emoties geweest door de vele veranderingen die het coronavirus met zich mee heeft gebracht. Waar dit niet alleen vroeg om een andere invulling van onze maatschappij heeft het ook grote individuele effecten op mij gehad. Zo heeft mijn leven eigenlijk altijd gedraaid om sociaal contact en de connectie met de ander. Door mijn leven op deze manier in te vullen kreeg ik energie. Vandaar dat de sociale isolatie die gepaard ging met het coronavirus mij niet goed heeft gedaan. Ik miste motivatie, zin in het leven en een uitlaatklep.

Desalniettemin heb ik in deze periode één belangrijke les opgedaan die hier de aandacht verdient. Mensen in je omgeving houden je vaak een spiegel voor. Ze doen dit meestal vanuit goede intenties en baseren hun advies op datgene waarvan zij denken dat dat bij jou past. Toen ik daarom in gesprek ging met mensen in mijn nabije omgeving over het uitstel van mijn scriptie kwamen met name vragen naar voren als: “Moet je dat wel willen? En is er niet een mogelijkheid om er nog even extra hard aan te trekken?”. Hoewel dit allemaal vanuit goede intenties kwam en zij mij wilde motiveren om het te doen op de manier waarop ik het altijd had gedaan, werd mij iets duidelijk. Gedurende deze master ben ik ietwat veranderd in mijn instelling. Vandaar dat de adviezen van de mensen die mij langer kenden conflicteerden met mijn herziende visie. Namelijk, door de coronacrisis, het overlijden van mijn opa en de neerslag die deze situaties op mij hebben gehad voelde ik dat ik meer tijd nodig had. En voor het eerst in mijn leven durfde ik dit ook daadwerkelijk te nemen. Vandaar dat ik dit als de grootste les voor mezelf zie, soms moet je echt durven aangeven wat je wilt omdat je zelf vaak het beste weet wat het beste voor je is. Door deze les zwart op wit te zetten hoop ik mezelf hier in de toekomst aan te blijven kunnen herinneren en mee te nemen in mijn volgende levensfases.

Tot slot wil ik de ruimte nemen om een aantal mensen te bedanken. *Dit gedeelte is uit deze versie van mijn masterscriptie gelaten om de anonimiteit van de benoemde mensen te waarborgen.*

¹ Schein, E. H. (2002). The anxiety of learning. Interview by Diane L. Coutu. *Harvard Business Review*, 80(3), 100-6.

Samenvatting

Door een toenemende externe druk op de gezondheidszorg experimenteren ziekenhuizen vandaag de dag met filosofieën als lean, agile en lean-agile. Eén van de organisaties die zich momenteel bezighoudt met het implementeren van deze laatste variant is de ITA² van ziekenhuis Hygeia³. Om hen in deze organisatieverandering te ondersteunen heeft het managementteam besloten om consultancybureau Metis⁴ hierbij te betrekken. Dit adviesbureau neemt de managers door middel van zeven managementtrainingen mee in het implementeren van het lean-agile gedachtegoed via het SAFe framework. De keuze die het managementteam van de ITA vervolgens heeft gemaakt is om de midden managers een cruciale rol te geven in de transitie. Zij zullen degenen zijn die de opgedane kennis uit de managementtrainingen moeten introduceren in de teams. Hieruit ontstond de hoofdvraag van dit onderzoek naar de uitdagingen die managers ervaren in de lean-agile transitie binnen de ITA. Door hierbij zowel via semigestructureerde interviews als participatieve observaties de ervaren uitdagingen te onderzoeken bleek hoofdzakelijk dat de midden managers zich in een paradoxale situatie begeven. Deze situatie uitte zich in een gevoel van onzekerheid en hing samen met de aard van de transitie en de discrepantie met de rol van het topmanagement. Hiernaast bleken er ook uitdagingen te bestaan op het gebied van de verschillende plaatsen die de managers innemen in het transitieproces en de ambiguïteit over concepten. Als gevolg van deze uiteenlopende situaties binnen hetzelfde managementteam is nog maar de vraag of de lean-agile transitie kans van slagen heeft en vooral nu de managementtrainingen van consultancybureau Metis zijn afgelopen en het managementteam weer op zichzelf is aangewezen.

² ITA is gebruikt als pseudoniem voor de IT-afdeling van ziekenhuis Hygeia om de anonimiteit te waarborgen.

³ Hygeia was de Griekse godin van gezondheid. Deze naam is gebruikt als pseudoniem om de anonimiteit van het ziekenhuis te waarborgen.

⁴ Metis was de Griekse godin van goede raad en advies. Deze naam is gebruikt als pseudoniem om de anonimiteit van het consultancybureau te waarborgen.

Inhoudsopgave

Voorwoord	1
Samenvatting	2
1. Inleiding	5
1.1. COVID-19	5
1.2. Leeswijzer	6
2. Conceptueel kader.....	6
2.1. Lean in de gezondheidszorg	6
2.1.1. De toepasselijkheid van lean concepten	8
2.2. Agile binnen IT	8
2.2.1. Het in stelling brengen van autonome zelfsturende agile teams	9
2.3. Lean-agile	10
2.3.1. Het gebruik van een framework.....	10
2.3.2. Gedachtegoed of methodiek?	11
2.4. De uitdagingen voor het management bij een lean-agile implementatie	11
3. Probleembeschrijving en onderzoeksvraag.....	12
3.1. Aanleiding onderzoek.....	13
3.2. Doelstellingen	14
3.3. Onderzoeksvraag.....	14
3.4. Relevantie.....	14
4. Methodologische verantwoording	15
4.1. Kwalitatief en interpretatief onderzoek	15
4.2. Onderzoek setting	15
4.2.1. Onderzoeksgroep	16
4.2.2. Selectie respondenten	16
4.3. Dataverzameling	17
4.3.1. Semigestructureerde interviews	18
4.3.2. Participatieve observaties	18
4.4. Data-analyse	19
4.4.1. Theoretische verbanden.....	20
4.5. De kwaliteit van dit onderzoek	20
4.5.1. Mijn rol als onderzoeker.....	21
4.5.2. Ethiek	22
5. Bevindingen	22
5.1. Paradoxe situatie voor het middenmanagement	24
5.1.1. Onzekerheid.....	24
5.1.2. Instrumentele vs. fundamentele aard van de verandering.....	25
5.1.3. Topmanagement	25
5.2. Verschillen in het transitieproces.....	26
5.2.1. Startpunt van de transitie.....	26
5.2.2. De aanstelling van managers.....	26

5.2.3. De toepasselijkheid van lean-agile	27
5.3. Concepten.....	27
5.3.1. Waarde	28
5.3.2. Afhankelijkheden.....	28
6. Discussie.....	29
6.1. Beperkingen.....	30
6.2. Aanbevelingen voor de wetenschap.....	31
6.3. Aanbevelingen voor de organisatie	31
7. Conclusie.....	32
Referentielijst	33
Bijlagen	36
Bijlage 1: Mail uitnodiging interviews.....	36
Bijlage 2: Herinneringsmail interviews	37
Bijlage 3: Informed consent formulier	38
Bijlage 4: Topiclist interviews.....	39
Bijlage 5: Managementtrainingen data en thema's.....	40
Bijlage 6: Codeboom.....	41

1. Inleiding

Deze scriptie belicht de uitdagingen van de managers van de ITA van ziekenhuis Hygeia in een *lean-agile* transitie. Door een toenemende externe druk op de gezondheidszorg is lean rond 2002 zijn intrede gaan doen in ziekenhuizen (Souza, 2009; Graban, 2016). Aangezien lean van origine uit de productieprocessen van Toyota komt (Cusumano, 1988; Fujimoto, 1999) zette wetenschappers al vrij snel vraagtekens bij de implementatie van lean methodieken binnen de publieke sector (Young & McClean, 2008; Radnor, Holweg & Waring, 2012). Met name de definiëring van concepten als 'waarde' en 'de klant' werden onder de loep gelegd waarbij inderdaad bleek dat hier veel ambiguïteit over kan bestaan binnen de context van een ziekenhuis.

Een andere benadering voor het indelen van werk is agile. Deze manier is hoofdzakelijk populair binnen de wereld van de softwareontwikkeling en benadrukt het belang voor organisaties om flexibel in te kunnen spelen op wensen van de klant (Cockburn & Highsmith, 2001). Een essentieel aspect hierbij is dat de teams in een agile organisatie autonoom en zelfsturend zijn. Dit leidt ertoe dat de managers die deze teams in stelling moeten brengen een unieke rol krijgen binnen een agile transitie. Zij zijn immers degenen die zich eerst actief moeten inzetten en daarna overbodig worden.

Als reactie op deze twee losstaande benaderingen ontstond de combinatie tussen lean en agile. Aan de hand van een framework kunnen organisaties die een lean-agile transitie willen aangaan, overzichtelijk en stapsgewijs te werk gaan. Eén van de organisaties die deze uitdaging aangaat is de ITA van Hygeia. Hierbij heeft het managementteam de keuze gemaakt om net zoals bij agile de midden managers een cruciale rol te geven voor het instelling brengen van de zelfsturende teams. De ervaren uitdagingen die dit met zich meebrengt voor zowel het top- als middenmanagement verdienen nadere aandacht en zijn daarom onderzocht in deze scriptie.

De dataverzamelmethode die hierbij gebruikt zijn bestaan uit semigestructureerde interviews en participatieve observaties. Door hierbij zowel het gehele managementteam van zestien managers te interviewen als te observeren tijdens een vijftal managementtrainingen van een consultancybureau genaamd Metis is in dit onderzoek gestreefd naar *triangulation* (Fielding & Fielding, 1986). Dit houdt in dat de combinatie aan onderzoeksmethoden niet alleen zijn gebruikt om te kijken of zij tot overeenkomstige bevindingen zouden leiden, maar ook om informatie over de verschillende aspecten van de onderzoeksgroep en -organisatie te verzamelen.

Door dit onderzoek is een unieke kijk in de beleavingswereld van een managementteam in een lean-agile organisatieverandering verkregen. Door hierbij specifiek te focussen op de uitdagingen binnen de context van een IT-afdeling van een ziekenhuis onderscheid dit onderzoek zich van onderzoeken in andere sectoren. Bovendien sluit dit onderzoek af met adviezen die zijn voortgevloeid uit de bevindingen die een pad zullen effenen voor toekomstige onderzoeken en organisaties over uitdagingen voor managementteams in vergelijkbare transities.

1.1. COVID-19

Ter vooropstelling dient de kanttekening gemaakt te worden dat dit onderzoek plaats heeft gevonden ten tijde van de uitbraak van het COVID-19 virus, in de volksmond het 'coronavirus'. Gelukkig had ik vanaf begin februari al goed contact met mijn begeleider binnen de organisatie, de directeur van de afdeling, en de twee consultants van consultancybureau Metis. Dit heeft ervoor gezorgd dat ik mij begin maart fysiek voor heb kunnen stellen aan alle managers van het managementteam van de ITA en tegelijkertijd één managementtraining fysiek heb mee mogen maken waarbij ik aantekeningen heb kunnen maken aan de hand van mijn participatieve observaties. Echter, toen midden maart de situatie omtrent het coronavirus escaleerde, is het proces van mijn scriptie abrupt verstoord. Mede hierdoor heb ik vanaf dat moment geen fysiek contact meer gehad met de consultants van consultancybureau Metis en de managers van de ITA. Als gevolg hiervan heb ik mijn dataverzameling in een online omgeving gedaan. De implicaties die dit heeft gehad op mijn onderzoek zijn opgenomen in de methodologische verantwoording van *hoofdstuk 4* en de discussie van *hoofdstuk 6*.

1.2. Leeswijzer

Ten behoeve van de begeleiding van de lezer door mijn werk zal ik kort ingaan op de structuur van deze masterscriptie. In het conceptueel kader uit *hoofdstuk 2* worden lean, agile en de combinatie tussen beiden kritisch uiteengezet binnen de context van een IT-afdeling van een ziekenhuis. Hieruit vloeien uitdagingen voor het management bij een lean-agile implementatie op het gebied van de definiëring van concepten, een paradoxale situatie voor het middenmanagement en het gebruik van een framework en methodieken. Daarna worden in *hoofdstuk 3* de probleembeschrijving en aanleiding van dit onderzoek toegelicht die hebben geleid tot de hoofdvraag over welke uitdagingen het management ervaart in een lean-agile transitie. Vervolgens wordt in *hoofdstuk 4* ingegaan op de methodologische verantwoording waarin het soort onderzoek, de setting, de dataverzamelmethode en -analyse en de kwaliteitscriteria worden belicht. Hierna worden in *hoofdstuk 5* de bevindingen over de uitdagingen voor het management gepresenteerd die in relatie staan tot het conceptueel kader uit hoofdstuk 2. Ter afsluiting worden in *hoofdstuk 6* de discussie en conclusie beschreven waarbij de beperkingen en aanbevelingen van dit onderzoek zijn opgenomen.

Verder maak ik in dit onderzoek tweemaal gebruik van een *analytische memo* om te reflecteren op een gedachteproces of ervaring gedurende dit onderzoek (Saldaña, 2015, p. 41). Op die manier hoop ik je mee te kunnen nemen in mijn reflectie op een gebeurtenis en assumptie die inzicht geven in de manier waarop ik mij als onderzoeker heb verhouden tot dit onderzoek.

2. Conceptueel kader

Het conceptueel kader zet uiteen welke concepten, theorieën, vooronderstellingen en verwachtingen ten grondslag liggen aan dit onderzoek. Dit kader beschrijft zowel hetgeen dat bestudeerd gaat worden als de relaties die deze verschillende concepten onderling met elkaar hebben. Daarbij heeft het een sterke invloed op de ondersteuning en sturing van dit onderzoek aangezien de herhaalbaarheid en toepasselijkheid van de specifieke concepten kritisch bekeken worden (Polit & Beck, 2010).

Het conceptueel kader uit dit onderzoek wijkt af van een klassiek theoretisch kader. Immers belicht het niet alleen welke eerdere bevindingen onderzoekers hebben gedaan, maar kijkt het ook kritisch naar de toepasselijkheid ervan in de context van dit onderzoek. Door dit te doen bouwt dit onderzoek niet alleen voort op eerdere concepten en literatuur, maar belicht het ook nieuwe inzichten die bij kunnen dragen aan de verdere ontwikkeling ervan (Maxwell, 2013, p. 41). Daarbij dien ik de kanttekening te maken dat het conceptueel kader dat is opgenomen in deze scriptie vele vormen van 'refinement' heeft ondergaan. Zoals Robson en McCarten (2016, p. 69) in hun boek over sociaalwetenschappelijk onderzoek stellen: "*You won't get it right the first time*".

Als we dit in ons achterhoofd houden en ons nu toespitsen op de lean-agile transitie van de IT-afdeling van Hygeia verdienen de concepten lean, agile en lean-agile een nadere toelichting. Dit doe ik allereerst door de toepasselijkheid van lean binnen de context van een ziekenhuis kritisch uiteen te zetten. Daarna ga ik in op de opkomst en kernwaarden van agile binnen de IT-wereld en de uitdaging voor het in stelling brengen van autonome zelfsturende teams. Vervolgens belicht ik de combinatie tussen beiden en bespreek ik kritisch het gebruik van een lean-agile framework en methodieken. Ter afsluiting vat ik de verschillende uitdagingen voor het management in een lean-agile transitie samen wat ook de basis zal leggen voor de hoofdvraag van dit onderzoek.

2.1. Lean in de gezondheidszorg

Lean kent zijn origine uit het productieproces van de Japanse autofabrikant Toyota (Cusumano, 1988; Fujimoto, 1999). Door een financiële crisis in het land en de beperkte toegang tot middelen ontwikkelde zich een manier van werken waarbij verspilling in het productieproces zoveel mogelijk tegen gegaan moest worden (Burgess & Radnor, 2013, p. 221). Deze vormen van 'verspilling' werden bepaald aan de hand van de productieprocessen die geen toegevoegde waarde zouden hebben voor de klant. Processen die toegevoegde waarde zouden hebben mochten blijven en processen die dat niet deden moesten ingeperkt of verwijderd worden.

Eén van de eerste onderzoeken die zich verdiepte in de implementatie van lean technieken binnen de gezondheidszorg was dat van Womack en Jones (1996). Als vergelijking met de klant binnen de lean processen van Toyota stelden zij dat het voor een ziekenhuis van belang is om de patiënt centraal te stellen en te betrekken bij het verzorgingsproces. Door hierbij tijdbesparing en gemak als waarde voor de patiënt te zien, kregen de verschillende vormen van verspilling in de loop der jaren betekenis binnen de organisatorische context van een ziekenhuis (zoals opgenomen in *tabel 1*) (Wahab, Mukhtar & Sulaiman, 2013, p. 1295).

Mede hierdoor en mede door een toename in de uitdagingen en externe druk op ziekenhuizen (Grabau, 2016) sijn deze efficiëntie gedreven focus rond 2002 door naar de gezondheidszorg (Souza, 2009). Hierbij is het voordeel van lean dat er niet per definitie grote organisatieveranderingen nodig zijn, het opspuren en bestrijden van vormen van verspilling kan genoeg zijn. Dit zorgde ervoor dat ziekenhuizen die lean processen adopteerden met beperkte financiële investeringen alsnog aanzienlijke verbeteringen konden realiseren (Bahensky, Roe & Bolton, 2005, p. 44).

Soorten verspilling in lean	Toelichting	Voorbeeld binnen een ziekenhuis
Overproductie	Te veel, te vroeg of “voor het geval dat” iets maken.	Overbodige hoeveelheid proeven doen.
Wachten	Als tijd niet effectief wordt gebruikt en de <i>flow</i> ofwel de doorstroom niet goed is.	Artsen die lang wachten met het ontslaan van patiënten uit het ziekenhuis. En de wachttijd voor alle patiënten en werknemers binnen het ziekenhuis.
Overbodige beweging	Als werknemers te veel overbodige bewegingen moeten maken zoals rekken of iets oppakken. Daarnaast kan overbodige beweging ook komen door de slechte indeling van een werkruimte waardoor er meer afstand afgelegd moet worden dan eigenlijk nodig is.	De benodigde middelen niet binnen handbereik hebben bij een operatie.
Transport	De verplaatsing van goederen of het verrichten van dubbele handelingen.	Artsen die overbodige afstanden moeten afleggen om dingen op te halen die ze nodig hebben.
Overwerking	Als er meer gedaan wordt dan dat er door de klant gevraagd wordt.	Vaker dezelfde informatie vragen van een patiënt.
Opslag	Te veel opslaan zorgt ervoor dat het tijd en geld kost om weer iets te vinden.	Wachtljsten voor patiënten of te veel medicijnen opslaan die niet gebruikt worden.
Fouten	Fouten kosten tijd aangezien ze hersteld dienen te worden.	Testen herhalen omdat niet alle juiste informatie is gegeven aan de arts.
Onderbenutting van talent	Mensen die hogere potentie of kennis hebben inzetten voor taken die minder eisen.	Arts-assistent inzetten als zaalarts.

Tabel 1: De acht soorten verspilling in lean

2.1.1. De toepasselijkheid van lean concepten

Echter, over tijd begonnen wetenschappers hun vraagtekens te zetten bij de toepasselijkheid van lean binnen de publieke sector (Young & McClean, 2008; Radnor, Holweg & Waring, 2012). Is er binnen deze context wel sprake van een 'klant' en wat betekent het leveren van 'waarde' voor deze klant? Om hierachter te komen keken Radnor, Holweg & Waring (2012) naar de implementatie van lean in de Engelse nationale gezondheidszorg (NHS). Het personeel van vier zorginstellingen die zij ondervraagden gaven breed uiteenlopende antwoorden toen zij definities van 'de klant' en 'de waarde voor de klant' moesten geven (Radnor, Holweg & Waring, 2012, p. 368). Zo werden zowel de patiënt, de verzekeringsmaatschappijen en verantwoordelijken als de Primary Care Trusts (PCTs) genoemd als klanten.

Hiernaast stelden Young en McClean (2008) dat er zo veel verschillende definities van 'waarde' en 'waarde voor een klant' binnen de gezondheidszorg de rondte doen dat er zelfs een onderscheid is te maken tussen drie verschillende dimensies: klinische waarde, operationele waarde en empirische waarde. Dit was gebaseerd op een nagespeelde situatie die Young leidde binnen een ziekenhuis (Young & McClean, 2008, p. 384). Hier werd zowel aan een consultant als een klinische manager gevraagd op welke manier zij het beste 'lean' konden handelen als een patiënt de diagnose krijgt dat hij geen kanker heeft. De klinische manager stelde dat de patiënt na het goede nieuws direct naar huis mocht zodat wachttijd voor andere patiënten bespaard kon worden. Daarentegen stelde de consultant juist dat er een extra afspraak gemaakt diende te worden om zorgvuldig de vervolgstappen voor te leggen aan de patiënt. Uit dit voorbeeld kan dan ook opgemaakt worden dat de definitie van waarde cruciaal is voor de implementatie van lean binnen een ziekenhuis. Hoewel de één waarde kan zien als tijdsbesparing voor andere patiënten, kan de ander juist waarde zien als het zorgvuldig afronden van de medische behandeling van een bepaald individu.

De vormen van ambiguïteit die in dit voorbeeld naar voren komen, worden veroorzaakt door een andere betekenisgeving aan concepten. Dit kan bijvoorbeeld komen doordat de consultant en klinisch manager uit andere belevingswerelden komen wat invloed heeft op hun persoonlijke definiëring van waarde. Om deze vorm van ambiguïteit te voorkomen stelde Brugnach en Ingram (2012) dat het voeren van open dialogen binnen de organisatie van grote waarde kan zijn. Op die manier kunnen individuen inzicht krijgen in elkaars perspectieven en kortsluiten welke definitie het passend is binnen de specifieke context. Interessant genoeg blijkt juist het management hier een cruciale rol in te kunnen spelen door ruimte te creëren om dit soort dialogen te voeren. Zo kunnen mensen binnen de organisatie inzicht krijgen in andere belevingswerelden en samen werken aan de vertaling naar een gezamenlijke definitie (Brugnach & Ingram, 2012, p. 64).

2.2. Agile binnen IT

Een andere benadering om werk te organiseren heet agile. Agile kent haar origine in de wereld van de softwareontwikkeling (Cockburn & Highsmith, 2001) en benadrukt het belang voor organisaties om flexibel in te kunnen spelen op de wensen van de klant. Om dit te bewerkstelligen stelden zeventien programmeurs in 2001 hun overtuigingen voor kleine multifunctionele zelfsturende teams vast in het '*Agile Manifesto*' (Beck, Beedle, Van Bennekum, Cockburn, Cunningham, Fowler, ... & Kern, 2001). Door dit manifest open toegankelijk te maken hoopten de zeventien grondleggers andere softwareontwikkelaars en organisaties te inspireren en te helpen. De vier kernwaarden die zij hierin opnamen en welke tegenwoordig nog steeds centraal staan binnen agile zijn als volgt (Fowler & Highsmith, 2001, p. 29):

1. *"Individuals and interactions over processes and tools"*
2. *Working software over comprehensive documentation*
3. *Customer collaboration over contract negotiation*
4. *Responding to change over following a plan"*

Met de eerste kernwaarde benadrukten de grondleggers van agile dat de manier waarop samengewerkt wordt tussen individuen binnen een agile team cruciaal is. Dit kan bereikt worden door transparant om te gaan met informatie, eerlijke feedback aan elkaar te geven, respectvol te handelen en een vertrouwelijke omgeving te creëren. Dit doet een agile team door bijvoorbeeld te werken met een *backlog* (Appelo, 2011). In deze digitale omgeving staan alle taken opgesteld die nog gedaan moeten worden. Hierdoor hebben alle leden van het team op een transparante manier zicht op elkaars werkzaamheden en progressie en kunnen ze elkaar feedback geven of bijstaan waar nodig.

De tweede kernwaarde belicht het principe dat een agile team zelf bepaalt wanneer software naar hun zeggen goed genoeg functioneert om af te leveren. Binnen agile heet dit ook wel het bepalen van de *definition of done* (Silva, Araújo, Nunes, Perkusich, Dilorenzo, Almeida & Perkusich, 2017). Dit houdt in dat bij het leveren van een product als een website deze niet volledig af en optimaal hoeft te zijn, maar dat het agile team de verantwoordelijkheid krijgt om zelf te bepalen wanneer voldaan is aan de minimale eisen die gesteld zijn. De essentie van deze manier van werken is om transparantie over het werkproces te geven aan de stakeholder (Schwaber & Sutherland, 2013).

Als derde kernwaarde stelt agile dat samenwerken met de klant essentieel is. Dit is gebaseerd op het idee dat de wensen van de klant de hoogste prioriteit hebben binnen agile aangezien zij ook degenen zijn die de software uiteindelijk zullen evalueren (Sharma, Sarkar & Gupta, 2012, p. 892). Voor het agile team betekent dit dat de klant de eisen voor een product bepaalt maar dat zijn wensen over tijd kunnen veranderen. Om hiervan op de hoogte te kunnen blijven, wordt met name tijdens de ontwikkeling van een product kort contact gehouden met de klant zodat de juiste zaken prioriteit krijgen in het werkproces.

Als laatste kernwaarde benadrukt agile dat reageren op veranderingen belangrijker is dan het volgen van een plan. Deze kernwaarde ligt in het verlengde van de vorige kernwaarde aangezien het er hier om draait dat het agile team flexibel zou moeten kunnen reageren op een verandering in de wens van de klant. Dit doet een agile team door een opdracht onder te verdelen in kortere *sprints* van twee tot vier weken en heet ook wel de *scrum* methode (Schwaber & Beedle, 2002, p. 47-49). Aan de hand van scrum werkt een team via korte sprints aan een vooropgesteld aantal taken waarbij de belangrijkste taken prioriteit krijgen. Aan het einde van een sprint wordt een werkende versie van het product opgeleverd aan de klant zodat hij feedback kan geven op het product. Deze feedback wordt vervolgens meegenomen in de nieuwe sprint en bepaalt direct welke taken daarin prioriteit krijgen.

Kortom, volgens deze kernwaarden stelden de zeventien grondleggers van agile dat kleinschalige teams die autonoom opereerden en genoeg met elkaar interacteerden, zouden zorgen voor een wendbare en daarmee flexibele organisatie. Via de sprints konden deze teams in korte cycli hun producten blijven verbeteren en regelmatig interacteren met hun klant om te blijven voldoen aan diens wens. Het uitgangspunt voor deze manier van werken was echter wel dat teams zelfsturend moesten zijn. Dit houdt in dat binnen een zelfsturend agile team er geen sprake is van een hogere autoriteit die bepaalt wat het team moet doen (Adkins, 2010). De kracht ligt juist in de autonomie van het team aangezien agile ervan uitgaat dat een team bestaat uit intelligente medewerkers die meer kennis over en zicht op hun eigen taken hebben dan bijvoorbeeld een manager (Appelo, 2011).

2.2.1. Het in stelling brengen van autonome zelfsturende agile teams

Hoewel agile softwareontwikkeling snel populairder werd binnen de software-industrie (Dingsøyr, Nerur, Balijepally & Moe, 2012) volgden er ook problemen (Conboy, Coyle, Wang & Pikkarainen, 2011; Stray, Moe & Hoda, 2018). Zo stelden Stray, Moe en Hoda (2018, p. 2-3) dat met name de hiervoor benoemde implementatie van autonome zelfsturende agile teams een uitdaging kan zijn voor het management. Om organisaties hierin te ondersteunen stelden Stray, Moe en Hoda een aantal aspecten op.

Allereerst dient er een gezamenlijke visie te bestaan binnen de agile teams. Als hier ambigüiteit over bestaat, zullen mensen binnen en buiten het team meer tijd besteden aan het bedenken waaraan ze bijdragen dan de daadwerkelijke uitvoering van taken. Hiernaast is vertrouwen essentieel. Mocht hier een tekort aan zijn tussen het team en het management dan kan dat schadelijk zijn omdat managers daardoor eerder geneigd kunnen zijn om terug te vallen op het behouden van controle. Het gevolg hiervan kan zijn dat teamleden daardoor alsnog geen toename in het verantwoordelijkheidsgevoel voor hun werk en de organisatie ontwikkelen wat wel als essentieel wordt beschouwd binnen agile. Als laatste dient het management getraind te zijn. Is dit niet het geval, dan kan dat problematisch zijn voor het in stelling brengen en coachen van autonome zelfsturende teams ten tijde van de transitie.

Kortom, het in stelling brengen van autonome zelfsturende teams kent vele uitdagingen waarbij managers een belangrijke rol kunnen spelen. Maar wat voor effect kan deze rol hebben op de manager? Immers veronderstelt agile dat deze teams eerst door managers in stelling gebracht dienen te worden. Als dit eenmaal succesvol is gedaan wordt de vraag wat de rol van de manager nog is. Een autonoom zelfsturend team heeft namelijk geen manager meer nodig; zij is volledig zelf in staat om taken in te delen en uit te voeren. Dit kan leiden tot een unieke paradoxale situatie voor de manager, wetende dat hij het goede doet voor de organisatie maar daarmee ook zijn eigen functie langzamerhand overbodig maakt.

2.3. Lean-agile

Hoewel lean en agile begonnen als losse benaderingen kwamen Naylor, Naim en Berry (1999) met een hybride term genaamd *leagile*. Zij gebruikten deze term om de combinatie tussen lean en agile denken in supply chain management (SCM) te duiden en toonden met een case study aan dat beide benaderingen ook complementair aan elkaar konden zijn. Zo kennen beide benaderingen ook aardig wat overeenkomsten als het streven naar flexibiliteit, het dienen van de klant en het ontwikkelen van werknemers waarbij de mensen en het leveren van waarde centraal staan (Dogru, 2010). Wat de combinatie bovendien veelbelovend maakt, is dat er enerzijds getracht wordt verspilling tegen te gaan zoals bij lean en er anderzijds wordt ingespeeld op de veranderende externe context van een organisatie zoals bij agile.

Om organisaties bij te staan in de implementatie van een lean-agile organisatieverandering zijn verschillende frameworks opgesteld als *Scrum-at-Scale*, *Spotify*, *LeSS*, *Nexus* en *SaFe* (Conboy & Carroll, 2019). Specifiek deze laatste variant is recentelijk steeds populairder geworden onder grote organisaties (Putta, Paasivaara & Lassenius, 2018) zoals Air France KLM, Phillips en de belastingdienst (Sietsma, 2020) en staat ook wel bekend als het Scaled Agile Framework (SAFe). Een framework als deze biedt houvast en stelt de organisatie in staat om terug te vallen op de principes, methodieken en waarden die hierin zijn opgenomen (ScaledAgileInc., 2020⁶). Bovendien helpt het bij de invulling van nieuwe projecten en verhoogt het de snelheid waarmee deze geïmplementeerd kunnen worden (Heusser, 2015).

2.3.1. Het gebruik van een framework

Hoewel een organisatieverandering via een framework wellicht behapbaar oogt, hebben Conboy en Carroll (2019) een vijftienjarig onderzoek naar dertien organisaties die frameworks als SAFe gebruikten voor hun organisatieverandering onderzocht. Hun onderzoek bracht meerdere uitdagingen aan het licht waarvan drie binnen deze scriptie extra aandacht verdienen. Allereerst stelden Conboy en Carroll (2019) dat de bereidheid en wil van zowel het personeel als het management essentieel is voor een lean-agile transitie. Mocht de bereidheid om te veranderen er zijn, maar mist er een wil om achter de verandering te gaan staan en er daadwerkelijk in te investeren, dan is de kans van slagen gering.

Ten tweede kan een framework ertoe leiden dat het succes van de transitie gemeten wordt aan de hand van de overlap van de organisatie met het framework. In die zin stelt het management bijvoorbeeld dat hoe meer de organisatie op het framework gaat lijken, hoe beter de transitie gaat.

Door deze assumptie in stand te houden gaat het zicht op een toename in waarde die geleverd wordt verloren. Ter verduidelijking, Conboy en Carroll stelden dat met name het topmanagement de neiging heeft om de voortgang in de transitie te baseerden op het aantal teams dat met scrum werkt. Hoewel dit wellicht iets zegt over de voortgang van de transitie, zegt het niet direct wat over de prestaties en waarden die geleverd worden; wat eigenlijk de essentie van lean-agile werken is.

Ook stelden Conboy en Carroll (2019, p. 48) dat de manier van implementatie cruciaal is. In hun onderzoek bleek namelijk dat het gros van de organisaties hun implementaties volledig top-down of bottom-up aanpakten terwijl voor grotere organisaties juist een mix tussen top-down en bottom-up gewenst is. Ter afsluiting benadrukten Conboy en Carroll dat training die gericht is op grootschalige lean-agile organisatieveranderingen de hiervoor benoemde implementatieproblemen kan voorkomen. Kortom, een lean-agile framework kan werken maar hoofdzakelijk bij een goed getraind managementteam.

2.3.2. Gedachtegoed of methodiek?

Naast de assumptie dat een framework als de heilige graal gezien kan worden voor een lean-agile transitie dient er ook stilgestaan te worden bij de kern van de lean-agile benadering. Hoewel het namelijk een combinatie is tussen twee benaderingen is er een essentieel verschil tussen beiden. Enerzijds staat lean door de inzet van vele tools bekend als een methodiek. Dit houdt in dat een organisatie die methodes inzet om verspilling tegen te gaan in het productieproces al snel als lean bestempeld kan worden. De agile benadering is daarentegen veel meer een gedachtegoed. Dit komt omdat agile van individuen vraagt om daadwerkelijk anders samen te werken en ook anders te gaan denken over de invulling van werk. In die zin berust agile zich niet slechts op de toepassing van tools maar vraagt het ook van de individuen en de teams om beter en slimmer met elkaar te werken.

De combinatie tussen deze twee benaderingen reikt dus ook verder dan de inzet van methodieken. Lean-agile kenmerkt zich door van de medewerker te vragen om bewust stil te staan bij de manier waarop werk wordt ingevuld en welke achterliggende gedachte dit heeft. Dit vraagt onder meer om reflectief te kijken naar jezelf, je collega's en je werkomgeving. Deze unieke manier om weloverwogen aan een gezamenlijke visie te werken maakt lean-agile dan ook een gedachtegoed in plaats van een methodiek.

2.4. De uitdagingen voor het management bij een lean-agile implementatie

Uit de hiervoor opgestelde kritische analyse wordt duidelijk dat er meerdere uitdagingen aan bod kunnen komen bij een lean-agile transitie binnen de IT-afdeling van een ziekenhuis. Interessant genoeg kan juist het management hier een belangrijke rol in spelen door een open dialoog te creëren waarin visies op concepten als 'waarde' en 'de klant' kunnen worden uitgewisseld. Ook kan het management een cruciale rol spelen in het in stelling brengen van autonome zelfsturende teams maar moet het waken voor de paradoxale situatie die voor het middenmanagement kan ontstaan. Tot slot dient het management bewust te zijn dat een framework en methodieken niet leidend hoeven te zijn in een lean-agile transitie maar dat een vernieuwde gedachtegang ook van grote waarde is. De uitdagingen die uit de kritische bespreking van deze benaderingen zijn voortgevloeid zijn opgenomen in *tabel 2*.

Benadering	Uitdagingen voor het management
Lean	Gezamenlijke definiëring van concepten
Agile	In stelling brengen van zelfsturende teams
Lean-agile	Framework en methodieken niet te sterk leidend laten zijn

Tabel 2: De uitdagingen voor het management in een lean-agile transitie

3. Probleembeschrijving en onderzoeksvraag

Dit onderzoek vond plaats bij de ITA van ziekenhuis Hygeia. Sinds 2016 heeft dit ziekenhuis lean geïntroduceerd waarbij het direct uitproberen van verbeterideeën binnen de organisatie centraal staat. Hygeia heeft dit ingebed in de organisatie door medewerkers van afdelingen elke ochtend samen te laten komen om verbetermaatregelen te bedenken en nieuwe doelen te bespreken. Deze multidisciplinaire samenkomsten heten ook wel *dagstarts* en duren maximaal een half uur. Na afloop van een dagstart passen medewerkers gedurende hun werkdag de verbeterideeën direct toe in de praktijk en gebruiken ze de feedback van patiënten om de ideeën bij te stellen en verder te verbeteren.

Doordat ontwikkelingen op technologische gebied steeds meer van deze verbeterideeën betaalbaar mogelijk maken, heeft de ITA een grote rol gekregen in de implementatie van deze nieuwe werkwijze. Hierbij neemt de ITA zowel zelf lean methodieken aan om werkprocessen te verbeteren en vernieuwen, maar faciliteert het ook de rest van het ziekenhuis in ditzelfde proces. Als gevolg hiervan maakt de ITA vandaag de dag grote veranderingen door.

Echter, interessant genoeg bleek dat in het faciliteren naar de rest van het ziekenhuis de ITA tekortschoot door een nog te dominant aanwezige manier van projectmatig werken. Vandaar dat één van de midden managers binnen de ITA bepaalde methodieken uit het *lean-agile* gedachtegoed uit haar oude werkervaring begon te introduceren in haar eigen team. Dit deed zij omdat dit gedachtegoed zelfsturende teams stimuleert en de zeggenschap over werkzaamheden bij de medewerker zelf legt (Adkins, 2010). Bovendien deed zij dat omdat ze het gevoel kreeg dat er een noodzaak was om de huidige werkwijze van haar team te veranderen zodat het beter in staat werd om haar werkzaamheden goed te doen. Zoals het lean-agile gedachtegoed dat ook wel noemt, er was een *'need for change'* (Scaled Agile Inc., 2020^b).

Vanwege de positieve geluiden die deze combinatie tussen lean en agile bij haar eigen team opleverden vormde er al snel een vraag tot de uitbreiding van dit gedachtegoed over de gehele ITA. Immers zou de manier van werken die hiermee gepaard ging beter tot zijn recht komen als de gehele ITA volgens hetzelfde gedachtegoed zou werken. Echter, toen de desbetreffende midden manager deze geluiden aankaarte bij het topmanagement kwam er geen gehoor. Dit kwam met name doordat ze de urgentie niet zagen om aan een grootschalige verandering te beginnen; ten slotte kreeg de organisatie op dat moment ook werk gedaan en kon een grootschalige verandering een onvoorspelbare en gewaagde stap zijn.

Als reactie op deze afwijzing nam een medewerker van het team van de midden manager het initiatief om andere medewerkers binnen zijn team spontaan te interviewen over hun ervaringen met de lean-agile manier van werken; de geluiden waren wederom alom positief. Toen de initiatiefnemer later de mogelijkheid kreeg om het beeldmateriaal van de positieve reacties aan het topmanagement te laten zien sloegen zij alsnog om en werd de lean-agile transitie in het eerste kwartaal van 2018 officieel uitgerold over de gehele ITA.

Waarom het topmanagement uiteindelijk alsnog omsloeg is mij niet geheel duidelijk geworden uit de gesprekken die ik met mensen binnen de organisatie heb gevoerd. Wel attendeerde een middenmanager mij op het concept dat 'reaching the tipping point' heet uit het boek van Gladwell (2006) genaamd 'The tipping point: How little things can make a big difference'. Hierin stelt Gladwell dat een aantal kleine gebeurtenissen kunnen leiden tot een grote omslag. Als ik dit vergelijk met de situatie bij de ITA snap ik de vergelijking van de midden manager. Immers werd eerst het lean gedachtegoed over het hele ziekenhuis uitgesmeerd, daarna kwam een manager uit de eigen afdeling met de wens om meer met overeenkomende methodieken als lean-agile te gaan werken en tot slot kwam ook nog een medewerker die kon aantonen dat meerdere medewerkers binnen de ITA naar deze organisatieverandering verlangden. Het is mogelijk dat door deze opsomming aan gebeurtenissen, het topmanagement van de ITA meermaals aan het denken is gezet over de vernieuwing van de werkwijze binnen de eigen

afdeling en uiteindelijk heeft doen besluiten om de lean-agile transitie binnen de ITA groots aan te pakken.

Memo 1: Reaching the tipping point als mogelijke aanleiding tot de lean-agile organisatieverandering binnen de DIT

3.1. Aanleiding onderzoek

Nu eenmaal bekend was dat het managementteam van de ITA achter het besluit stond om via het lean-agile gedachtegoed te gaan werken, dienden besluiten gemaakt te worden over de manier van implementatie. Na een veelvoud aan overleggen en adviezen besloten zij dan ook om te werken via het Scaled Agile Framework, beter bekend als het SAFe framework (Conboy & Caroll, 2019). Zoals besproken in het conceptueel kader kan een framework als deze houvast bieden en de organisatie in staat stellen om terug te vallen op de principes, methodieken en waarden die hierin zijn opgenomen (ScaledAgileInc., 2020^c). Daarentegen kan het er ook voor zorgen dat het management zich hier te sterk op berust.

Desalniettemin besloot het managementteam van de ITA om via het SAFe framework te gaan werken. Echter, beschikten de managers niet over genoeg kennis om de gehele ITA hierin te begeleiden. Vandaar dat het managementteam besloot om consultancybureau Metis aan te trekken. Dit adviesbureau was gespecialiseerd in frameworks als SAFe en zou de managers een half jaar lang voorzien in managementtrainingen en adviezen zodat zij daarna op een 'top-down' manier de rest van de organisatie door de transitie konden begeleiden. Dit besluit was gebaseerd op twee redenen. Enerzijds omdat het kostenbesparender zou zijn om alleen het managementteam deze trainingen te geven in plaats van de gehele ITA. Anderzijds omdat de managers op die manier zelf konden bepalen welke aspecten van het lean-agile gedachtegoed zij in zouden willen zetten in de teams.

Op 7 januari 2020 en 8 februari 2020 vonden zo de eerste twee managementtraining plaats binnen de ITA van Hygeia (zie *Bijlage 6* voor de thema's en invulling van alle managementtrainingen). Hierin werd al gelijk duidelijk dat er binnen de lean-agile transitie een grote rol is weggelegd voor de managers. De leidraden van de trainingen waren immers: "Hoe zorgt het werk van leiders voor betere flow van waarde?", "Hoe maak ik als leider zelf tijd vrij?" en "Wat wordt mijn rol als leider?". Hierbij stonden de drie dimensies van leiding geven in een lean-agile organisatie centraal (ScaledAgileInc., 2020^b):

1. **Leading by Example:** *Leaders gain earned authority by modeling the desired behaviors for others to follow, inspiring them to incorporate the leader's example into their own personal development journey.*
2. **Mindset and Principles:** *By embedding the Lean-Agile way of working in their beliefs, decisions, responses, and actions, leaders model the expected norm throughout the organization.*
3. **Leading Change:** *Leaders lead (rather than simply support) the transformation by creating the environment, preparing the people, and providing the necessary resources to realize the desired outcomes."*

Dit veronderstelde dat zowel voor het top- als het middenmanagement het (1) *leiden als voorbeeld*, (2) de *mindset en principes* en (3) het *leiden van de verandering* vanaf dat moment de nieuwe dimensies van leiding geven binnen de organisatie moesten worden. In andere woorden, de lean-agile transitie zou niet alleen de toepassing van een methodiek worden maar ook een verandering in de opstelling van de managers vragen. En precies op dit interessante punt stapte ik de organisatie binnen. Terwijl twee managementtrainingen van consultancybureau Metis al fysiek plaats hadden gevonden en de keuze om de managers een cruciale rol in de transitie te geven vaststond.

Toen ik vervolgens in gesprek ging met mijn begeleider (een midden manager), de directeur van de ITA en de consultants, bleek er baat te zijn om de ervaren uitdagingen van de managers in de organisatieverandering in beeld te brengen. Nu immers het besluit vaststond dat juist zij een cruciale rol in de transitie zouden krijgen moesten ze daarin zo goed mogelijk ondersteund worden. Dit kon echter alleen als duidelijk werd op welke gebieden zij dit nodig hadden. Vandaar dat ik vanaf dat

moment de uitdagingen van het top- en middenmanagement in de lean-agile transitie onder de loep zou nemen om een hieruit voortvloeiend advies op te stellen.

3.2. Doelstellingen

Inzicht in de doelen die ten grondslag liggen aan een onderzoek zijn van essentiële waarde om zowel voor ogen te kunnen krijgen waarom het onderzoek van belang is als de keuzes en bevindingen van de onderzoeker te kunnen verantwoorden (Maxwell, 2013, p. 23). Om hier inzicht in te geven berust ik mij op het onderscheid tussen *persoonlijke*, *intellectuele* en *praktische* doelen van Maxwell (2013, p. 24).

Allereerst ben ik sterk geïnteresseerd in de manager als informant. Door middel van dit onderzoek hoop ik meer te mogen leren over de manier waarop zij deze functie bekleden en welke uitdagingen zij tegenkomen in hun werk. Deze interesse wordt bovendien versterkt doordat ik een leidinggevende functie ambieer.

De doelen vanuit intellectuele aard zijn gericht op het inzichtelijk maken en leren begrijpen van de onderzoeksorganisatie en -groep. In dit onderzoek hoop ik zo meer inzicht te krijgen in de uitdagingen die de managers van de ITA ervaren in de lean-agile transitie. Op die manier hoop ik de belevingswereld vanuit het perspectief van de managers beter te kunnen begrijpen.

Tot slot zijn de praktische doelen – die gericht zijn op het behalen, veranderen of verbeteren van een situatie – in dit onderzoek toegewijd aan het leveren van aanbevelingen voor het managementteam van de ITA. Dit doe ik allereerst door de ervaren uitdagingen van de managers in kaart te brengen en daar vervolgens adviezen over op te stellen. Op deze manier hoop ik iets terug te kunnen doen voor de organisatie en daadwerkelijk bij te kunnen dragen aan het verdere verloop van de transitie. Hierbij kan het van essentiële waarde zijn dat ik als onderzoeker een onafhankelijke positie heb waardoor managers misschien eerder geneigd zijn om zich volledig uit te spreken over problemen of spanningen die gepaard gaan met de lean-agile transitie.

3.3. Onderzoeksvraag

Gebaseerd op het conceptueel kader, de probleemstelling, de aanleiding en de doelstellingen kom ik uit op mijn onderzoeksvraag. Hoewel duidelijk is geworden dat ik mij focus op de uitdagingen van een lean-agile transitie voor het managementteam wil ik wel een open houding behouden in de uitvoering van mijn onderzoek. Op die manier streef ik ernaar om open te blijven staan voor alle geluiden en informatie die mij aangereikt worden in mijn tijd bij de ITA van ziekenhuis Hygeia en daadwerkelijk meer inzicht te krijgen in de belevingswereld van de managers. Vandaar dat de hoofdvraag van dit onderzoek als volgt is geformuleerd:

Welke uitdagingen ervaren de managers van de IT-afdeling van ziekenhuis Hygeia in de lean-agile transitie waar zij zich in bevinden?

3.4. Relevantie

Door middel van dit onderzoek wordt inzicht verkregen in de uitdagingen die managers in een lean-agile organisatieverandering ervaren. Daarbij vindt dit onderzoek plaats binnen de specifieke context van een IT-afdeling van een ziekenhuis. Door hierbij aandacht te besteden aan de individuele perspectieven van de managers wordt er niet slechts een gemiddeld beeld geschetst maar worden opvattingen ook tegenover elkaar gezet. Verder vindt dit onderzoek plaats gedurende de transitie. Dit betekent dat er niet vooraf of na afloop wordt gevraagd naar de perspectieven maar juist terwijl het veranderingsproces gaande is. Door dit te doen geeft dit onderzoek een unieke kijk in de belevingswereld van managers terwijl zij zich in een organisatieverandering bevinden. Tot slot kan het inzicht in de uitdagingen voor managers in een transitie, andere organisaties en managementteams helpen in het tijdiger of intensiever voorbereiden op de uitdagingen die gepaard kunnen gaan met organisatieveranderingen. Enerzijds door de bevindingen en adviezen uit dit

onderzoek een plek te geven in hun beleid en anderzijds door de gevonden uitdagingen bespreekbaar te maken binnen het managementteam.

4. Methodologische verantwoording

In dit hoofdstuk staat mijn methodologische verantwoording centraal. Dit doe ik allereerst door in te gaan op de kwalitatieve en interpretatieve aard van dit onderzoek. Daarna zal ik ingaan op de onderzoek setting door mijn onderzoeksgroep en de selectie van respondenten te belichten. Vervolgens zet ik mijn drie dataverzamelmethodes uiteen waarbij ik uitgebreid aandacht besteed aan de implicaties die de online omgeving op mijn onderzoek hebben gehad. Verder ga ik in op de thematische analyse van mijn data en de theoretische verbanden. Als laatste belicht ik de kwaliteitscriteria, mijn rol als onderzoeker en de ethische aspecten.

4.1. Kwalitatief en interpretatief onderzoek

Dit onderzoek is kwalitatief en interpretatief van aard. De motivatie voor deze onderzoeksbenadering is gebaseerd op de focus van de onderzoeksvraag op de ervaring van de informanten. Hiermee staat de belevingswereld van de informanten en hun relatie tot de context van de ITA van ziekenhuis Hygeia centraal, wat als kenmerkend gezien kan worden binnen interpretatief onderzoek (Bryman, 2012, p. 28). Daarbij gaat het zowel om het beter begrijpen van de unieke context waarbinnen zij handelen als de mate van invloed die dat heeft op hun acties (Maxwell, 2013, p. 30). Kortom, mijn onderzoek beperkt zich niet tot het begrijpen van bepaald handelen maar beoogt bovenal een interpretatie te geven aan de onderliggende processen en ervaringen die daarmee gepaard gaan.

Doordat dit onderzoek zich bovendien toespitst op de specifieke casus van de ITA van ziekenhuis Hygeia is er in dit onderzoek sprake van een *embedded single case study* (Scholz & Tietje, 2002, p. 9). Deze term verwijst naar de methodiek waarbij gekeken wordt naar de manier waarop binnen één specifieke casus “bepaalde gedragingen en/of processen de context beïnvloeden en daardoor beïnvloed worden” (Hartley, 2004, p. 323). Dit doe ik aan de hand van *descriptive research*, beter bekend als beschrijvend onderzoek. Deze keuze is gebaseerd op het feit dat de hoofdvraag van dit onderzoek een ‘hoe’-vraag stelt in plaats van een ‘waarom’-vraag. De focus van dit type onderzoek ligt daarmee op het beschrijven van het gedrag van de onderzoeksgroep door dit nauwkeurig te bevragen en observeren. Door dit zorgvuldig te doen kan de lezer van dit onderzoek zich verplaatsen in de belevingswereld van de onderzoeksgroep om op die manier inzicht te krijgen in de processen en gedragingen binnen de specifieke context van dit onderzoek.

De onderzoeksstrategie die ik hanteer om dit verwezenlijken bestaat zowel uit het afnemen van interviews als het doen van observaties. Deze combinatie aan onderzoeksmethoden is gewenst omdat ik streef naar *triangulation* (Fielding & Fielding, 1986). Dit houdt in dat ik zowel een combinatie aan methodes gebruik om na te gaan of zij tot overeenkomstige bevindingen leiden als om informatie te verzamelen over verschillende aspecten van de onderzochte organisatie en onderzoeksgroep. Bijvoorbeeld, het bevragen van percepties en overtuigingen door middel van interviews en het observeren van gedrag en gebeurtenissen aan de hand van observaties (Maxwell, 2013, p. 102). Hierbij berust ik op de kanttekening van Greene (2007, p. 79-82) om deze combinatie aan onderzoeksmethoden niet alleen te zien als een middel om verschillende bevindingen aan elkaar te toetsen, maar juist ook om hiermee de diepere laag van mijn vraagstuk aan het licht te brengen.

4.2. Onderzoek setting

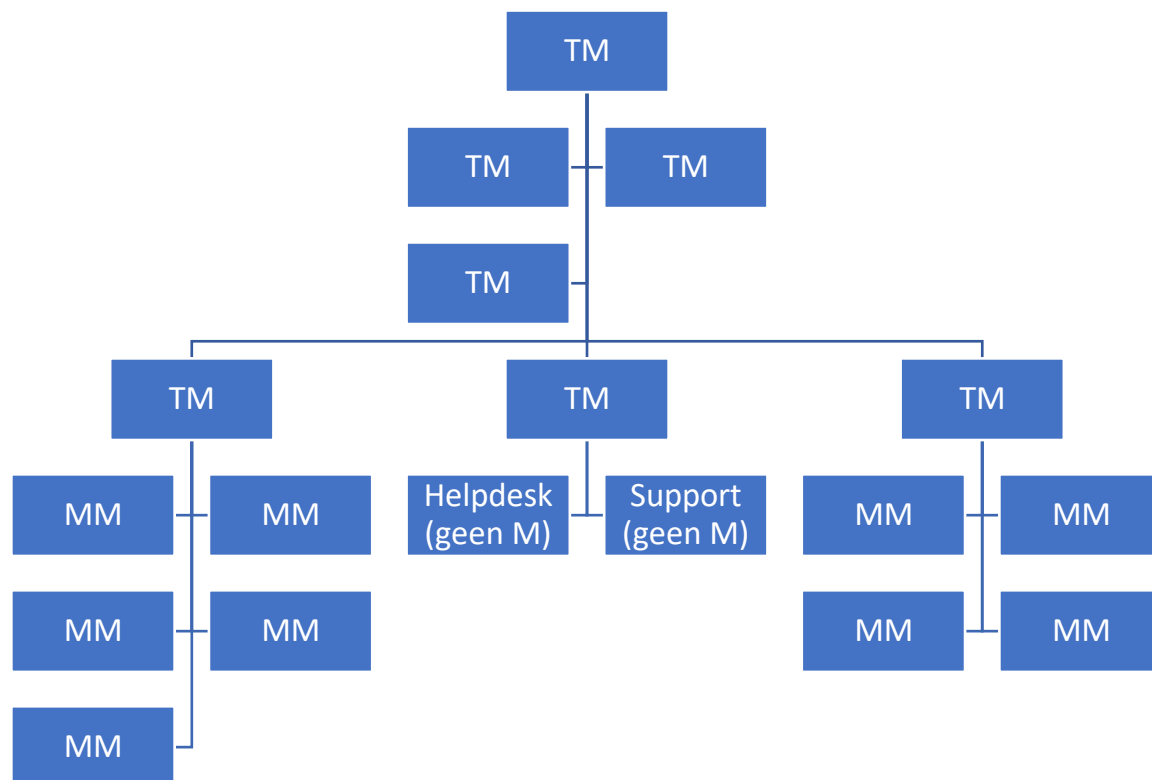
Door de eerder aangekaarte unieke omstandigheden door corona heb ik één managementtraining van Metis fysiek mee mogen maken op locatie bij de ITA. De daaropvolgende vier trainingen heb ik allemaal in een online omgeving mogen bijwonen. Door aanwezig te zijn bij deze trainingen heb ik zicht gekregen op het podium waarop de verandering actief is ingezet. Binnen deze trainingen werden namelijk niet alleen theorieën en methodieken aangedragen die de managers in hun eigen

teams moesten gaan inzetten, maar vonden er ook cruciale discussies plaats die de successen en spanningen binnen het managementteam aan het licht hebben gebracht.

Naast de online observaties heb ik mijn interviews ook in een online omgeving moeten afnemen. Dit heeft ervoor gezorgd dat mijn onderzoek vrijwel niet binnen de natuurlijke omgeving van de organisatie heeft plaatsgevonden. De beperkingen die dit heeft opgeleverd voor mijn onderzoek worden later beschreven bij de discussie in *hoofdstuk 6*. Desalniettemin is de selectie van mijn respondenten niet beïnvloed door de online setting van mijn onderzoek. De manier waarop dit in zijn werking is gegaan wordt dadelijk omschreven nadat eerst de onderzoeksgroep is toegelicht.

4.2.1. Onderzoeksgroep

De ITA van het Hygeia kent ongeveer driehonderd medewerkers. Het team dat hier leiding aan geeft bestaat uit zestien managers en heet het ‘managementteam’. Binnen dit managementteam wordt onderscheid gemaakt tussen het topmanagement en middenmanagement. Het topmanagement bestaat uit een groep van zeven managers waarbij drie topmanagers in direct contact staan met de midden managers van de drie divisies van de ITA (*Software*⁵, *Service*⁶ en *Hardware*⁷). Het middenmanagement bestaat uit negen managers die allemaal in direct contact staan met de medewerkers op de werkvloer uit hun eigen team. Hierbij heeft divisie Software vijf midden managers, divisie Service geen midden managers en divisie Hardware vier midden managers. De visuele weergave van het managementteam is opgenomen in het organogram van *figuur 5* waarbij de topmanagers zijn aangeduid met TM en de midden managers met MM.



Figuur 1: Visuele weergave van het managementteam van de ITA in een organogram

4.2.2. Selectie respondenten

Voor mij als onderzoeker was het voordeel van de managementtrainingen dat alle managers hier verplicht bij aanwezig moesten zijn. Dit heeft ervoor gezorgd dat ik voor mijn observaties geen

⁵ Software is gebruikt als pseudoniem om de anonimiteit van deze afdeling te waarborgen.

⁶ Service is gebruikt als pseudoniem om de anonimiteit van deze afdeling te waarborgen.

⁷ Hardware is gebruikt als pseudoniem om de anonimiteit van deze afdeling te waarborgen.

selectie heb hoeven maken van de respondenten. Daarnaast streefde ik ernaar om voor mijn interviews minimaal tien managers verdeeld over het top- en middenmanagement te mogen interviewen. Hoewel ik mijn twijfels had of dit ging lukken ten tijde van corona, kreeg ik na goed overleg met mijn begeleider binnen de organisatie de goedkeuring om alle zestien managers individueel te mogen interviewen. Dit betekende dat ik ook voor mijn interviews geen selectie van de respondenten heb hoeven maken. Als gevolg hiervan zijn de respondenten die zijn opgenomen in dit onderzoek volledig representatief voor het managementteam van de ITA.

Verder mocht ik door de hoge mate van transparantie binnen de organisatie de interviews zelf in de agenda's van de managers inplannen waardoor ik geschikte momenten voor beide partijen kon kiezen. Hierbij kon de manager het interview altijd nog verplaatsen als hij of zij onverhoopt niet meer beschikbaar was op het vastgestelde moment. De verdeling van de hoeveelheid top- en middenmanagers in het managementteam van de ITA dat in dit onderzoek is opgenomen, is via een willekeurig volgorde opgenomen in *tabel 4*.

Onderdeel in de organisatie	Functie	Pseudoniem
Topmanagement	Topmanager 1	TM1
	Topmanager 2	TM2
	Topmanager 3	TM3
	Topmanager 4	TM4
	Topmanager 5	TM5
	Topmanager 6	TM6
	Topmanager 7	TM7
Middenmanagement	Midden manager 1	MM1
	Midden manager 2	MM2
	Midden manager 3	MM3
	Midden manager 4	MM4
	Midden manager 5	MM5
	Midden manager 6	MM6
	Midden manager 7	MM7
	Midden manager 8	MM8
	Midden manager 9	MM9

Tabel 4: Managers van de ITA in willekeurige volgorde met bijpassende pseudoniemen

4.3. Dataverzameling

De data die voor dit onderzoek is gebruikt, is afkomstig uit drie verschillende bronnen. Door middel van deze combinatie aan bronnen heb ik gestreefd naar de eerder aangekaarte *triangulatie* waarbij dit niet alleen is gebruikt om verschillende bevindingen aan elkaar te toetsen maar ook om verschillende aspecten van de organisatie en onderzoeksgroep inzichtelijk te maken (Fielding & Fielding, 1986). Hierbij vormden semigestructureerde interviews en participatieve observaties mijn hoofdbronnen. Ook heb ik data aangereikt gekregen van de organisatie waar ik als eerste beknopt op in zal gaan.

Bij mijn binnenkomst in de organisatie heb ik een e-mailadres gekregen waarmee ik makkelijk contact kon leggen met de managers en op de hoogte kon blijven van de uitwisseling van bepaalde interne documenten en correspondentie. Daarnaast heb ik van mijn contactpersoon binnen de organisatie een tweetal beleidsdocumenten opgestuurd gekregen die mij inzicht hebben gegeven in de lean-agile organisatieverandering. Ook heb ik via de consultants van het betrokken consultancybureau PowerPointpresentaties in mogen zien die mij meer achtergrondkennis hebben gegeven over de weg die zij in wilden slaan met het managementteam. Al met al hebben deze documenten bijgedragen aan mijn inzicht in de context en invulling van de lean-agile transitie binnen de ITA.

Hoewel deze documenten ervoor hebben gezorgd dat ik binnen de kortste keren op de hoogte was van de invulling van de lean-agile transitie binnen de ITA, heb ik ervoor gewaakt dat het mij niet te erg zou beïnvloeden tijdens mijn tijd binnen de organisatie. Immers wilde ik vanwege mijn open en brede onderzoeksvraag ruimte laten om onverwachte informatie op een *inductieve* manier op te laten komen uit mijn interviews en observaties (Thomas, 2006). De manier waarop dit in zijn werking is gegaan wordt hierna beschreven.

4.3.1. Semigestructureerde interviews

Als volgende dataverzamelmethode heb ik gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews. Deze onderzoeksmethode staat op een continuüm tussen gestructureerde en ongestructureerde interviews (Longhurst, 2003, p. 105) en heeft mij in staat gesteld om voorbereid maar flexibel in de interviews te zitten. Dit heb ik gedaan aan de hand van een *topiclist* (zie *bijlage 4*) waarbij ik bij bepaalde onderwerpen vragen had voorbereid. Hoewel mij dit in staat heeft gesteld om professioneel en voorbereid over te komen heb ik mij tijdens het interview ook laten leiden door het gesprek dat ik met mijn informanten voerde. Hierbij heeft het geholpen dat de interviews uit open vragen bestonden en er in vrijwel elk interview een vrij ontspannen sfeer hing die op te maken was uit de informele manier van aanspreken (bij voornaam en met de 'jij-vorm') en de momenten waarop werd gelachen. Door deze ontspannen setting namen de informanten de ruimte om herhaaldelijk extra informatie met mij te delen en uit te weiden bij vragen, wat in het belang van het onderzoek zijn vruchten heeft afgeworpen.

Online interviews

Door de coronacrisis heb ik alle zestien interviews in een online omgeving moeten afnemen. Vandaar dat in dit onderzoek gebruik is gemaakt van *one-on-one synchronous online interviews* (Janghorban, Roudsari & Taghipour, 2014, p. 1). Deze methode houdt in dat de zestien informanten individueel geïnterviewd werden via videobellen in 'real-time'. Deze interviews duurden tussen een half uur en vijftig minuten. Het gros van de informanten nam deel aan het interview vanuit huis maar twee informanten waren tijdens het interview aanwezig op locatie in de organisatie. Het programma dat ik gebruik heb om de interviews af te nemen is *Microsoft Teams*; een online platform waar videoconferenties binnen een beveiligde omgeving gehouden kunnen worden (Martin & Tapp, 2019; Microsoft Teams, 2020). Bovendien is vooraf aan het interview toestemming gevraagd om het interview op te nemen en is deze data na afloop van de data-analyse verwijderd.

4.3.2. Participatieve observaties

Als laatste dataverzamelmethode heb ik het gedrag van de managers geobserveerd aan de hand van participatieve observaties (Jorgenson, 2015). Deze onderzoeksmethode beoogt om het perspectief en de betekenisgeving aan bepaalde situaties vanuit het oogpunt van de informanten te begrijpen (Znaniecki, 1934; Spradley, 1980). Het is een vrij ongestructureerde methode van onderzoek doen omdat het de onderzoeker vraagt om een open-mind te houden en open te blijven staan voor de dingen die hij ziet. Aangezien de onderzoeker hierbij wel aanwezig is binnen de context van de onderzoeksgroep wordt deze methode vaak ingezet om de omgeving, het gedrag en de gebeurtenissen van haar informanten te beschrijven (Maxwell, 2013, p. 102).

Zo ook binnen de context van dit onderzoek waarbij ik de managers tijdens de managementtrainingen heb geobserveerd terwijl ik *fieldnotes* maakte in een fysiek schrift (Emerson, Fretz & Shaw, 2011). Dit hield in dat ik aantekeningen maakte van de geobserveerde omgeving, gedragingen en uitspraken van mijn onderzoeksgroep terwijl ze plaatsvonden. Hierbij tekende ik op voorhand een verticale lijn op twee-derde van mijn papier zodat ik aan de linkerkant ruimte had om notities te maken terwijl ik aan de rechterkant nog één-derde van mijn papier had om hier gelijktijdig of later coderingen aan toe te kennen ter ondersteuning van mijn latere proces van data-analyse (Saldanã, 2015, p. 17). Aangezien de observaties door de coronacrisis met name in een online

omgeving hebben plaatsgevonden licht ik hierna graag toe op welke manier dit in zijn werking is gegaan en welke implicaties dit heeft gehad op mijn onderzoek.

Online participatieve observaties

De online managementtrainingen van consultancybureau Metis vonden plaats in de online omgeving van het platform *Zoom*. Dit is een digitale tool dat live videobellen mogelijk maakt tussen verschillende individuen binnen een online beveiligde omgeving (Zoom Video Communications Inc., 2016). *Zoom* wordt gezien als een geschikte omgeving voor het uitvoeren van kwalitatief onderzoek en het verzamelen van kwalitatieve data en kent een recentelijke toename in het aantal onderzoeken dat binnen deze online omgeving is gedaan (Archibald, Ambagtsheer, Casey & Lawless, 2019).

De online managementtrainingen die ik heb bijgewoond duurden van 9:00 uur 's ochtends tot 16:00 uur 's middags en werden maandelijks gegeven aan het gehele managementteam (zie nogmaals *bijlage 6*). Tijdens deze managementtraining waren er altijd twee pauzes van een kwartier en een langere lunchpauze van een uur. In deze onlinetrainingen moesten de managers in het ochtendprogramma een passieve rol innemen en luisteren naar presentaties van de consultants waarin informatie en werkmethodes over lean-agile werden aangereikt. Hierna werden de managers geacht in verschillende werkvormen actief aan de slag te gaan met de zojuist aangereikte methodieken, oefeningen of vragen. Door hier zowel individueel als gezamenlijk actief mee bezig te zijn ontstonden onderlinge discussies die mij inzicht hebben gegeven in de ervaringen van de managers over de transitie binnen de ITA. Ter afsluiting van de training moesten de managers 'acties' opnoemen waar zij zich de komende tijd mee bezig zouden houden. Deze acties waren gebaseerd op de informatie en werkvormen uit de zojuist gegeven training waarbij de volgende training van start ging met een reflectie op deze acties.

4.4. Data-analyse

Voor mijn data-analyse heb ik allereerst alle data uit mijn zestien interviews en vijf managementtrainingen getranscribeerd en geanonimiseerd. De data van mijn interviews bestond alleen uit interview transcripties. Daarentegen bestond de data van mijn observaties zowel uit de beschrijving van uitspraken, soorten discussies, visuele observaties en acties. Hierbij heb ik getracht om deze observaties zo objectief mogelijk neer te zetten zodat mijn eigen subjectieve interpretatie aan deze observaties niet in de data opgenomen zouden worden (Saldaña, 2015, p. 42).

Als vervolgstap heb ik de geanonimiseerde transcripties in het data-analyse programma Nvivo12 gestopt (Bazeley & Jackson, 2013, p. 3). Dit programma heeft mij geholpen om de data overzichtelijk te kunnen organiseren en behandelen. Vervolgens heb ik gebruik gemaakt van een thematische analyse om mijn data te analyseren (Braun & Clark, 2012). Deze methode staat bekend als een systematische manier van data-analyse waarbij herhaaldelijk gekeken wordt naar bepaalde thema's en patronen in de data. Het voordeel van een thematische analyse is dat het een flexibele methode is die passend is binnen inductief onderzoek (Braun & Clark, 2006). De fases van een thematische analyse die Braun en Clark (2006, p. 87) uiteen hebben gezet heb ik aangepast op de manier van data-analyse in mijn onderzoek zoals weergegeven in *tabel 5*. Door het toepassen van deze methode heb ik uit mijn 141 gegenereerde codes een selectie kunnen maken van de codes die van waarde zijn voor dit onderzoek (zie *bijlage 6* voor de codeboom).

Fase	Beschrijving van het proces binnen dit onderzoek
Bekend worden met de data	<ul style="list-style-type: none"> - Data transcriberen uit de interviews - Notities observaties ook transcriberen - Eerste keer lezen van de data - Eerste ideeën bij de data opschrijven aan de hand van memo's in een fysiek schrift
Eerste codes genereren	<ul style="list-style-type: none"> - Kenmerken aan de data toevoegen zoals overkoepelende thema's: paradox situatie middenmanagement, verschillen transitieproces, gebruik concepten - Data ordenen: topmanager of midden manager en observatie of interview
Thema's zoeken	<ul style="list-style-type: none"> - Data onderbrengen in mogelijke thema's - Zo veel mogelijk data verzamelen per thema die ik onderbreng onder de hoofdthema's, zoals onzekerheid of aard van de verandering
Thema's beoordelen	<ul style="list-style-type: none"> - Verder specificeren van de codes - Controleren of de codes passen bij de data: hierdoor werden ook onderlinge relaties tussen de literatuur en de data duidelijker
Thema's definiëren en namen toewijzen	<ul style="list-style-type: none"> - Specifieke kenmerken per thema toekennen - Duidelijke benamingen toewijzen aan de thema's
Het verslag opleveren	<ul style="list-style-type: none"> - Laatste analyse van de data - Relatie leggen tussen de analyse en de onderzoeksvraag en literatuur - Analyse en codeboom opnemen in de scriptie

Tabel 5: Thematische analyse uit dit onderzoek aan de hand van Braun en Clarke (2006, p. 87)

4.4.1. Theoretische verbanden

Ter voorbereiding op mijn dataverzameling heb ik mij ingelezen in de literatuur. Aangezien ik uit gesprekken binnen de organisatie had opgemaakt dat de bereidheid tot verandering van managers misschien een rol zou kunnen spelen in mijn onderzoek had ik mij met name op dat thema ingelezen. Echter, bij de eerste managementtraining die ik mocht bijwonen kwam ik erachter dat ik veel meer observeerde en noteerde dan alleen bereidheid tot verandering. Door deze open-minded houding vast te houden leverde de participatieve observaties mij een enorme bron aan informatie op die veel verder reikte dan alleen dit thema. Als gevolg hiervan besloot ik om deze brede kijk gedurende mijn onderzoek te behouden om me te laten verrassen door de interessante data die op deze manier boven tafel zou kunnen komen.

Echter, om wel op de hoogte te kunnen blijven van de lean-agile implementatie binnen de ITA ben ik mij gedurende mijn tijd bij de organisatie meer gaan inlezen op het lean-agile gedachtegoed. Als gevolg hiervan heb ik ook tijdens de verzameling van mijn data stappen gezet in mijn inzicht in de vele aspecten en uitdagingen van een lean-agile implementatie. Doordat dit leidde tot een interesse in een breed scala aan thema's als 'leiderschapsstijlen', 'motivatie' en 'uitdagingen' heb ik mijn conceptueel kader veelvoudig aangepast en pas in een laat stadium afgerond. Desalniettemin heeft het mij doen beseffen dat een open-minded houding en inductieve onderzoeksvraag mij meer zouden brengen waardoor ik voorzichtig heb proberen te zijn met het focussen op bepaalde thema's in mijn dataverzameling.

4.5. De kwaliteit van dit onderzoek

Om de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek te waarborgen heb ik rekening gehouden met een viertal kwaliteitscriteria van kwalitatief onderzoek: *credibility*, *transferability*, *dependability* en *confirmability* (Lincoln & Guba, 1985; Bryman, 2012). Om duidelijkheid te scheppen over de

manier waarop ik deze kwaliteitscriteria heb ingebed in mijn onderzoek zal ik hier stap voor stap bij langsgaan.

Allereerst gaat credibility over de geloofwaardigheid van het uitgevoerde onderzoek (Bryman, 2012, p. 49). Hierin is essentieel dat de uitspraken van de informant overeenkomen met de werkelijkheid. Om hieraan te voldoen heb ik tijdens mijn interviews op bepaalde momenten de uitspraken van de informant geparafraseerd en voorgelegd om ervoor te zorgen dat mijn eigen interpretaties aan de uitspraken geen ruis in de data zouden opleveren. Daarnaast heb ik ook op voorhand aangekaart dat de data geanonimiseerd zou worden en dat actieve participatie bij zou dragen om een zo volledig mogelijk advies terug te kunnen geven aan de organisatie. Door dit te doen ontstond een ontspannen sfeer en waren de informanten bereid een grote hoeveelheid aan informatie met mij te delen. Ter afsluiting heb ik de informanten ook aangeboden om hun eigen transcripties na te mogen lezen zodat beide partijen er zeker van waren dat de data overeen kwam met de werkelijkheid (Karneili-Miller, Strier & Pessach, 2009, p. 280).

Hiernaast gaat transferability over de toepasselijkheid van mijn bevindingen op andere contexten (Bryman, 2012, p. 49). Hoewel kwalitatief onderzoek vaak plaatsvindt binnen een specifieke context wordt het belang hiervan nogmaals aangedikt door Lincoln en Guba (1985). Echter, is het niet aan mij om te bepalen of mijn onderzoek hieraan voldoet. Door jou als lezer mee te nemen in de context, setting en onderzoeksgroep van mijn onderzoek ben jij degene die hier het eindoordeel over mag vellen.

Als derde beschrijft dependability de herhaalbaarheid van een onderzoek in een andere tijd (Bryman, 2012, p. 49). Hieraan heb ik getracht te voldoen door aan de hand van notities zo specifiek mogelijk te omschrijven welke keuzes ik heb gemaakt binnen dit onderzoek. Ook heb ik door middel van mijn bijgevoegde bijlagen transparantie verleend over mijn correspondentie met de organisatie en de vragen in mijn interviews.

Tot slot, beslaat confirmability de waarschijnlijkheid dat de waarden van mij als onderzoeker het onderzoek hebben geïnfilterd (Bryman, 2012, p. 49). Hoewel complete objectiviteit binnen kwalitatief onderzoek onmogelijk is heb ik getracht een zo objectief mogelijke houding aan te nemen door op voorhand mijn eigen interesses in en assumpties over mijn onderzoeksgroep op te schrijven. Door hier gedurende mijn onderzoek op terug te blikken en mee geconfronteerd te worden in discussies met medestudenten heb ik streng durven zijn naar mijn eigen blik.

4.5.1. Mijn rol als onderzoeker

Ter aanvulling op de kwaliteitscriteria van dit onderzoek neem ik ook graag de ruimte om een aantal zaken aan te stippen die mijn rol als onderzoeker binnen dit onderzoek hebben bepaald en beïnvloed. Dit doe ik omdat de onderzoeker binnen kwalitatief onderzoek veel invloed kan hebben op de sturing van een onderzoek. Hoewel dit niet te voorkomen is geef ik graag inzicht in de manier waarop ik hier bewust mee bezig ben geweest.

Ten eerste heb ik in *memo 2* mijn vooropgestelde interesse in de functie als manager opgesteld. Door dit vooraf aan mijn onderzoek te doen heb ik getracht om mezelf hiermee te blijven confronteren gedurende mijn tijd bij de ITA. Ten tweede was mijn contactpersoon binnen het managementteam van de ITA een midden manager. Dit kan ertoe geleid hebben dat het topmanagement het idee kreeg dat ik een verlenging was van het middenmanagement en ingezet werd om spanningen vanuit het middenmanagement aan te kaarten bij het topmanagement. Als laatste heb ik gemerkt dat ik gedurende mijn tijd binnen de ITA steeds enthousiaster werd over lean-agile werken. Dit werd gevoed door de vele positieve reacties van mijn informanten en hun herhaaldelijke nadruk op het feit dat het werk er echt leuker door wordt. Ondanks dat ik bewust heb stilgestaan bij de invloed van deze aspecten op mijn rol als onderzoeker kan het zijn dat bepaalde keuzes of verwoordingen in mijn onderzoek zijn gestuurd door deze invloeden op mijn rol als onderzoeker.

Gesterkt door mijn sociale en extroverte eigenschappen nam ik op mijn basis- en middelbare school vaak (onbewust) de leiding. Ik koos als eerste wie ik in mijn team wilde bij voetbal en was nadrukkelijk aanwezig in groepsprojecten. Hoewel dat voor mij op dat moment erg normaal aanvoelde en het de manier was waarop ik mijn leven invulde bleef het niet onopgemerkt bij de volwassenen in mijn omgeving. Ik werd aangewezen als klassenvertegenwoordiger op mijn basisschool en was tien jaar lang aanvoerder van mijn lokale voetbalteam. Nu ik achteraf terugkijk op deze samenkomst aan omstandigheden – die op dat moment zo gewoon leken – ben ik gaan inzien waarom leidinggevende rollen mij altijd zo gefascineerd hebben en nog steeds doen.

Memo 2: Persoonlijk interesse leidinggeven en leidinggevende rollen

4.5.2. Ethiek

Tot slot heb je als onderzoeker de verantwoordelijkheid om het onderzoek ethisch verantwoord in te steken en uit te voeren. Vandaar dat ik mezelf vooraf aan het onderzoek kenbaar heb gemaakt aan het managementteam. Dit heb ik gedaan door mijn rol als onderzoeker uit te leggen en de manier waarop ik data zou verzamelen en behandelen. Om dit nogmaals te benadrukken heb ik in mijn uitnodiging voor de individuele interviews een *informed consent* formulier meegestuurd (zie *bijlage 1, 2 en 3*) waarin aangegeven stond wat het doel van mijn onderzoek was en op welke manier ik om zou gaan met de data. Zoals ook aangegeven op datzelfde formulier heb ik de verzamelde data versleuteld op mijn laptop en na afloop van het onderzoek verwijderd. Ook heb ik de data geanonimiseerd en alleen de functie van de informant behouden. Tot slot heb ik de data vertrouwelijk behandeld.

5. Bevindingen

Uit de kritische uiteenzetting van de verschillende benaderingen in mijn conceptueel kader kwamen een aantal uitdagingen voor het management in een lean-agile transitie naar voren. Een groot deel van deze uitdagingen zijn terug te vinden in de daadwerkelijke uitdagingen voor het managementteam van de ITA. Hierbij is *de paradoxale situatie voor het middenmanagement* dat is ontstaan door de lean-agile transitie de hoofdbevinding van dit onderzoek, naast de bevindingen over *verschillen* en *concepten*. Om deze bevindingen en de onderliggende relaties overzichtelijk uiteen te zetten zijn deze opgenomen in *tabel 6*.

Na deze tabel omschrijf ik de paradoxale situatie die het middenmanagement van de ITA heeft ervaren door in te gaan op drie gerelateerde aspecten. Zo belicht ik allereerst het gevoel van *ambigüiteit* bij het middenmanagement dat gepaard gaat met de paradoxale situatie. Daarna ga ik in op de *fundamentele tegenover de instrumentele aard van de transitie* die ten grondslag ligt aan deze ervaringen. Vervolgens belicht ik de rol die het topmanagement inneemt in de transitie die inzicht geeft waarom zij zich moeilijk kunnen verplaatsen in deze paradoxale ervaringen van de middenmanagers.

Ik vervolg het hoofdstuk door in te gaan op de *verschillen in het transitieproces* die zowel de top- als middenmanagers ervaren. Dit doe ik allereerst door de verschillen in het *startpunt van de transitie* te belichten. Daarna ga ik in op de verschillen in het moment van *de aanstelling van managers* die dit beïnvloed hebben. Vervolgens belicht ik de *toepasselijkheid van methodieken* die hier ook een verklarende rol in spelen.

Als afsluiting van dit hoofdstuk ga ik in op de *concepten* binnen de lean-agile transitie van de ITA om inzicht te geven in de uitdagingen die hiermee gepaard gaan voor het managementteam. Dit doe ik door zowel voor de *waarde* als de *afhankelijkheden* voorbeelden aan te halen uit de constructieve discussies binnen de managementtrainingen.

Thema's	Sub-thema's	Toelichting
Paradoxe situatie voor het middenmanagement		Doordat de midden managers binnen de ITA zich actief moeten inzetten om zelfsturende teams in stelling te brengen ervaren zij een paradoxale situatie. Op deze manier dragen zij immers bij aan hun eigen overbodigheid.
	Onzekerheid	Het effect dat deze situatie bij de midden managers heeft is dat zij een gevoel van onzekerheid ervaren over hun toekomstperspectief en hun rol in de transitie.
	Instrumentele vs. fundamentele aard van de transitie	Doordat de midden managers methodieken inzetten in de teams voelt de lean-agile transitie voor hen eerder als een instrumentele dan fundamentele verandering.
	Topmanagement	Het topmanagement heeft in tegenstelling tot het middenmanagement een passieve rol in de transitie. Daarnaast kunnen zij zich vrijwel niet verplaatsen in de ervaring van een paradoxale situatie bij het middenmanagement.
Verschillen in het transitieproces		Tussen de managers van de ITA bestaan grote verschillen in de plaats die zij innemen in het transitieproces.
	Startpunt van de transitie	Een aspect dat grote invloed heeft op de verschillen bij de managers is hun startpunt in de transitie. Dit verschil is met name zichtbaar tussen de afdelingen Hardware en Software.
	De aanstelling van managers	Een tweede aspect dat de verschillen tussen managers heeft beïnvloed is de tussentijdse aanstelling van vier nieuwe managers. Bovendien moesten twee van de nieuwe managers eerst de problematiek in hun eigen team oplossen voordat zij zich konden focussen op de transitie.
	De toepasselijkheid van methodieken	Als laatste blijkt er een groot verschil in het transitieproces tussen de managers van de verschillende afdeling te bestaan door de toepasselijkheid van methodieken. Dit komt doordat een methodiek als scrum vrijwel niet van toepassing is op de werkzaamheden van

		Hardware door hun geringe contact met de klant.
Concepten		Een laatste uitdaging voor de managers van de ITA is de definiëring en het gebruik van concepten. Doordat hier tot op heden vrijwel niet over gesproken is komen spanningen tussen de managers pas laat in de transitie naar boven.
	Waarde	Een concept dat specifiek de aandacht heeft gekregen is waarde. Dit heeft ertoe geleid dat een midden manager en topmanager hun visies aan de hand van een dialoog hebben uitgewisseld.
	Afhankelijkheden	Een tweede concept dat specifiek onder de aandacht is gebracht is afhankelijkheden. Door tijdens een managementtraining de onderlinge afhankelijkheden gezamenlijk te visualiseren werd inzichtelijk gemaakt hoeveel verspilling er momenteel nog binnen de ITA aanwezig is.

Tabel 6: Overzichtstabel bevindingen

5.1. Paradoxale situatie voor het middenmanagement

5.1.1. Onzekerheid

Het volledige managementteam van de ITA geniet de managementtrainingen van consultancybureau Metis. Echter is de lean-agile transitie zo ingestoken dat de midden managers een unieke rol toegewezen hebben gekregen. Zij zijn namelijk degenen die de informatie uit de managementtrainingen moeten overdragen naar de medewerkers in hun eigen teams. Op die manier worden langzamerhand alle medewerkers binnen de ITA meegenomen in het lean-agile werken. In tegenstelling tot het middenmanagement heeft het topmanagement deze opdracht niet aangezien zij geen eigen teams met medewerkers hebben.

Ook komt naar voren dat de midden managers zich in een unieke paradoxale situatie bevinden. Aan het begin van de transitie zijn zij namelijk actief betrokken bij het in stelling brengen van autonome zelfsturende agile teams, maar na verloop van tijd wordt hun rol steeds minder belangrijk. Opmerkelijk genoeg zijn zij hier zelf ook van op de hoogte: *“Dus als je de hele theorie erop loslaat en we doen het met zijn allen heel goed dan ben ik straks overbodig. Ik denk dat dat op zich nog wel eventjes duurt voordat we zo ver zijn, maar als je het helemaal doorvoert zou dat uiteindelijk wel de situatie zijn.”* (MM7).

Dit besef bij de midden managers roept een gevoel van onzekerheid op die gepaard gaat met fundamentele vragen over de rol die een midden manager in dient te nemen in de transitie: *“Wat betekent dat dan voor mij als manager qua rol? En waar sta ik dan eigenlijk?”* (MM8). Want op deze manier is de midden manager zijn toekomst niet zeker. En nu meerdere midden managers daarvan op de hoogte zijn beginnen sommigen toch wat huiveriger te worden. *“En ik denk nog steeds dat een aantal managers daar nog niet helemaal klaar voor zijn. Die denken, ja wat wordt mijn rol dan nog? Wat ga ik dan doen?”* (MM5). En dat is niet zo gek want op deze manier dragen de midden managers bij aan hun eigen overbodigheid.

5.1.2. Instrumentele vs. fundamentele aard van de verandering

Zoals uit de kritische bespreking in het conceptueel kader opgemaakt kon worden is lean-agile eerder een gedachtegoed dan een methodiek. Het stelt een organisatie in staat om anders met elkaar te denken over de invulling van werk en vraagt ook om op een andere manier met elkaar samen te werken. Dit is echter een proces dat tijd kost en ook binnen de ITA nog lang kan duren. *“Dat is gaande, dat is echt nog niet volledig veranderd.”* (MM5).

Hierbij is grip krijgen op de essentie van lean-agile werken ook voor de managers een leerproces. Niet iedereen wist namelijk vanaf het begin wat hen te wachten stond en wat een gedachtegoed in plaats van een methodiek zou betekenen. *“Ja, het belangrijkste wat ik geleerd heb is dat een lean-agile transitie niet even een trucje leren is, bij voorbeeld scrummen, dan doe je echt. En dat is juist het verschil tussen ‘doing agile’ en ‘being agile’.”* (MM3). En in het bijzonder dit “being agile” is waar de verandering binnen de ITA juist om draait. Door daadwerkelijk op een andere manier te gaan denken en dit ook echt eigen te maken overstijgen de managers de toepassing van een simpele truc of methodiek.

Maar “being agile” blijkt nog niet zo gemakkelijk. Vooral niet voor de midden managers die zich door hun functie in de transitie met name bezighouden met “doing agile”. Zij zijn immers degenen die de methodieken in de teams toepassen en dagelijks bezig zijn met het “doen”. Als gevolg hiervan kan de transitie op hen overkomen als een instrumentele verandering terwijl het eigenlijk meer weg heeft van een fundamentele verandering. Het vraagt namelijk om daadwerkelijk anders te kijken naar jezelf, je collega’s, de omgeving en de kansen en uitdagingen binnen de organisatie.

5.1.3. Topmanagement

Ook de topmanagers merken dat er onzekerheden en spanningen spelen binnen het managementteam maar ze hebben moeite om hier adequaat op te reageren. Dit wordt versterkt doordat ze zelf ook met vragen zitten over hun rol in de transitie. *“Nu merken we dat we veel meer nadenken over hoe verandert dan onze rol en wat is onze positie? En dat merk je ook gewoon binnen het team dat daar veel meer vragen over gesteld worden en dat daar onduidelijkheid over is.”* (TM2). En opmerkelijk genoeg blijven deze vragen in het midden.

Verder, verschilt de rol van het topmanagement in de lean-agile transitie drastisch van de rol van het middenmanagement. Waar de midden managers bijna dagelijks bezig zijn met het implementeren van methodieken in de teams, blijkt het topmanagement nog helemaal niet via lean-agile methodieken te werken. *“Nee, eigenlijk niet. We hebben het er wel over gehad laatst. Dat het goed zou zijn eigenlijk dat het hele MT ook gewoon helemaal lean-agile zou gaan werken.”* (TM7). Dit laat een discrepantie zien die kan verklaren waarom het topmanagement zich niet herkent in de geluiden van het middenmanagement.

Bovendien lijkt er vrijwel niets te veranderen voor het topmanagement in de lean-agile transitie bij de ITA. Zij blijven taken delegeren en eindverantwoordelijke maar nemen voor de rest een vrij passieve rol in de transitie in. Toen ik namelijk aan dezelfde topmanager vroeg hoeveel er eigenlijk veranderde voor een manager in de top antwoordde hij met: *“Nou, voor mij uiteindelijk niet zo heel veel. Er zitten namelijk nog wel lagen managers tussen dus de midden managers die sturen de teams aan en ik stuur de midden managers aan.”* (TM7). En juist in deze zin komt ook een vorm van onwetendheid naar voren. Binnen de lean-agile transitie gaat het immers niet langer over het aansturen van teams, het gaat juist om het in stelling brengen van zelfsturende teams en hen daarna zelfstandig en autonoom laten werken. Hoewel hier wel een gezamenlijke lange termijnvisie vanuit het management bij komt kijken is er geen sprake meer van de oude manier van sturen en gestuurd worden.

Ondanks deze onwetendheid en passieve houding van het topmanagement lijken de topmanagers wel de indruk te willen wekken dat ze hieraan gaan werken. *“Als je zegt, we helpen met lean-agile dan moet je niet alleen de training hebben gehad, dan moet je ook echt af en toe eens tegen een muur zijn aangelopen van “shit, hoe werkt dat eigenlijk?”. Je moet het gewoon zelf gaan*

doen. Maar dus in die zin doen wij dat nog niet.” (TM3). Maar interessant genoeg zijn ze hier ook gelijk realistisch in en blijft nog maar de vraag in hoeverre zij deze voornemens daadwerkelijk gaan waarmaken. Mochten zij dit niet doen dan houden zij zich niet aan de kernwaarden van leiding geven binnen een lean-agile organisatie genaamd *leading by example, mindset and principles* en *leading change*.

5.2. Verschillen in het transitieproces

Naast de verticale verschillen tussen het topmanagement en het middenmanagement bestaan er ook horizontale verschillen over de ITA. Hoewel hier persoonlijke verschillen tussen managers bestaan is er ook een specifiek onderscheid te maken tussen de Hardware- en Softwareafdeling in hun plek in het veranderproces en de toepasselijkheid van het lean-agile gedachtegoed. Om deze verschillen overzichtelijk bij langs te gaan ga ik eerst in op de verschillen in *het startpunt van de transitie*, daarna in *de aanstelling van de managers* en tot slot het effect dat *de toepasselijkheid van lean-agile* hierop heeft.

5.2.1. Startpunt van de transitie

Hoewel de lean-agile transitie bij de ITA officieel in het leven werd geroepen in het eerste kwartaal van 2018 bestonden er op dat moment al verschillen tussen managers. Dit verschil was met name zichtbaar tussen de afdelingen Software en Hardware. De midden manager dat het lean-agile gedachtegoed had aangedragen aan het topmanagement maakte namelijk deel uit van de afdeling Software. Doordat zij binnen deze afdeling haar ervaringen met andere managers deelde waren zij al gedeeltelijk op de hoogte van lean-agile werken en waren sommigen er zelfs ook al mee aan het experimenteren. *“Ja, maar dat heeft ook gewoon te maken met hoe we zijn begonnen. Een aantal die zijn al veel eerder begonnen en zijn daardoor ook gewoon veel verder al.”* (MM7). Toen de lean-agile transitie eenmaal officieel werd uitgerold over de gehele ITA was de stap voor managers binnen Software daardoor ook kleiner dan voor managers binnen Hardware.

Dit verschil in de start van de transitie werd ook nog eens versterkt doordat er binnen Hardware eerst aandacht moest uitgaan naar het op orde brengen van achterstallig onderhoud. *“Wij bij Hardware hebben het gelaten bij die waardeketen indeling en zijn toen eerst gewoon schoon schip gaan maken. Er was namelijk nogal wat achterstand op tal van gebieden en technisch-inhoudelijke en organisatorische zaken.”* (MM9). En terwijl het op orde brengen van deze zaken de prioriteit kreeg maakten Software en Service ondertussen al stappen in de verandering.

De effecten van deze aspecten op het startpunt van de transitie tussen Software en Hardware hadden zo'n aanzienlijke invloed dat dezelfde midden manager stelde dat Hardware eigenlijk pas vrij recent is begonnen aan de transitie. *“Nou, en je ziet dat we nu dus ook op het punt staan om verder te gaan in die transitie.”* (MM9). Kortom, de verschillen in het startpunt van de managers in de transitie zijn allereerst sterk afhankelijk van de afdeling waar zij zich in bevinden.

5.2.2. De aanstelling van managers

Een ander aspect dat meespeelt in de verschillen per manager is dat er gedurende de transitie vier managers zijn uitgevallen waarvoor nieuwe managers in de plaats moesten komen. Hierbij was het niet altijd het geval dat dit direct lukte waardoor bepaalde teams een tijd lang geen manager hadden. Als gevolg hiervan moesten de nieuw aangestelde managers er eerst voor zorgen dat zaken weer gingen lopen binnen het team voordat er aandacht besteed kon worden aan de transitie. *“Er is een vacuüm geweest voordat ik binnenkwam, dus de oude manager was al vertrokken en een paar maanden later ben ik pas binnengekomen, dus de basis op orde brengen betekent ook de mensen aandacht geven en zorgen dat ze zich weer happy voelen, een aantal praktische zaken voor ze regelen en ze ook weer stimuleren om een groeiende ontwikkeling door te gaan maken. (...) En die basis die heb je eigenlijk nodig voordat je die transitie weer verder kunt gaan brengen.”* (MM4). En zoals de manager in kwestie zelf al stelt, die basis is essentieel om met het team een verandering door te gaan maken.

Hiernaast gaf één van de managers met een vergelijkbare ervaring aan dat hij door deze omstandigheden het heft in eigen heeft genomen wat betreft de transitie. *“Ik heb mijn team aangetroffen in een beetje een verwaarloosde staat toen ik daar tien maanden geleden ben begonnen en in mijn team heb ik zelf voor een bepaalde volgorde gekozen om deze verandering vorm te geven.”* (MM1). En hoewel de ruimte er binnen de ITA blijkbaar is om op deze manier als manager richting te geven aan de transitie binnen het eigen team ontstaan er hierdoor alleen nog maar grotere verschillen tussen managers en de teams.

5.2.3. De toepasselijkheid van lean-agile

Hoewel de verschillende startpunten en de wisselende aanstellingen van managers iets zeiden over het vertrekpunt in de transitie zegt de toepasselijkheid van het lean-agile gedachtegoed juist iets over de weg die nog ingeslagen moet worden. Een kenmerk van het lean-agile werken is namelijk dat er in kort contact wordt gestaan met de klant zodat wensen doorgegeven kunnen worden waarop het lean-agile team kan sturen. Dit klinkt veelbelovend maar zoals eerder aangegeven is binnen de ITA een onderscheid te maken tussen drie afdelingen: Software, Service en Hardware. Hoewel bij Software en Service in nauw contact wordt gestaan met de klant, geldt dat niet voor Hardware want *“Hardware heeft heel veel producten die aan de achterkant zitten, dus daar ziet de gebruiker niets van. Daar weten ze helemaal niets van.”* (MM3). Dit verschil ten opzichte van de andere afdelingen zorgt ervoor dat de lean-agile methodieken als scrum, binnen Hardware niet altijd even toepasselijk zijn.

Als gevolg stelt een midden manager van Hardware: *“Waar wij nu tegenaan lopen is het feit dat wij een beetje twijfelen of scrum bijvoorbeeld voor ons wel de juiste methodiek is.”* (MM9). En deze twijfels zijn vrij nieuw aangezien Software en Service geen van deze twijfels hadden bij het gebruik van de methodieken. Bij die afdelingen leverde het namelijk geen vraagtekens op over de toepasselijkheid op hun werkzaamheden omdat zij wel frequent in contact staan met de klant. Het dubio waar Hardware zich momenteel in bevindt wordt door dezelfde midden manager onder woorden gebracht: *“Wij lopen nu een beetje tegen het punt aan dat het pad dat zij geëffend hebben, dat proberen wij een beetje mee te lopen maar we komen er nu achter dat dat niet altijd even handig is want onze werkzaamheden lenen zich niet altijd om ze op een scrum manier in te vullen. Dus de vraag is een beetje van ja, is scrum inderdaad wel voor ons de manier?”* (MM9).

Maar hoe reageert het topmanagement hierop? Zo stelde het conceptueel kader dat zij het succes van de transitie meetbaar willen maken bij het gebruik van een framework. Dit kunnen ze bijvoorbeeld doen door het aantal teams dat met methodieken als scrum werkt te meten. Als dit het geval binnen de ITA zou zijn zou dat problematisch zijn voor Hardware. Maar gelukkig ziet het topmanagement van de ITA in dat de essentie van lean-agile werken zwaarder weegt dan het wel of niet inzetten van bepaalde methodieken. *“Ja weet je, het gaat er niet om dat je per se moet scrummen, het gaat erom dat je kortcyclisch, dicht tot de grond, snel dingen kunt realiseren.”* (TM1). Deze instelling geeft midden managers de ruimte om te bepalen welke methodieken het beste passen bij de werkzaamheden van hun team. Desalniettemin, kan het er wel voor zorgen dat de verschillen over de organisatie alleen maar groter worden over tijd.

5.3. Concepten

De eerste uitdaging die aan het licht kwam in het conceptueel kader was het gebruik van lean concepten binnen de context van een ziekenhuis. De waardevolste bevindingen over deze uitdaging binnen de ITA zijn afkomstig uit mijn observaties bij de managementtrainingen. Dit betekent dat ik in dit hoofdstuk van mijn bevindingen zal reflecteren op de discussies die managers hebben gevoerd binnen twee managementtrainingen. Dit doe ik door de situaties te omschrijven en quotes aan te halen.

5.3.1. Waarde

In managementtraining vijf ontstond een interessante discussie over het leveren van waarde. Hierbij leek een midden manager zijn vraagtekens te zetten bij de bereidheid van het topmanagement om voor waarde te kiezen binnen de lean-agile transitie. De discussie die dit opleverde tussen de midden manager en een topmanager wordt hierna beschreven. Vervolgens worden de bevindingen hierover aan het licht gebracht door te reflecteren op dit moment.

Naar aanleiding van een gezamenlijk spel binnen managementtraining vijf ontstond er een interessante discussie over het leveren van waarde. Hierbij liet midden manager 1 duidelijk merken dat hij niet te spreken was over de huidige keuzes die gemaakt worden binnen het managementteam. Vandaar dat hij een vraag aan het topmanagement stelde: *“Waarom kiezen we voor geld en niet voor waarden?”* (MM1). Als reactie hierop antwoorde midden manager 3: *“Omdat wij kaders stellen als midden managers, want daar worden wij op afgerekend.”* (MM3). Deze reactie veronderstelde dat er minder ruimte is binnen de lean-agile transitie dan de bevindingen bij de *toepasselijkheid van lean-agile* (hoofdstuk 5.2.3.) ons liet denken.

Toen geen enkele topmanager hierop reageerde voegde midden manager 1 hier vervolgens aan toe: *“We worden afgerekend op financiën dus in feite zijn we een urenfabriek.”* (MM1). Hiermee leek hij de intenties van het topmanagement in twijfel te willen trekken. Als zij echt het belang van een succesvolle transitie zouden inzien, waarom stellen zij dan het financiële aspect boven het leveren van waarde? Na een moment van stilte reageerde uiteindelijk topmanager 1: *“We hebben heel veel invloed in hoe we alles zelf budgetteren en daarna wordt gezegd dat jullie telkens meer willen. Wat moeten we in de budgetzone in 2021 anders gaan doen? Die discussie moeten we gaan voeren.”* (TM1). Hoewel de topmanager met dit antwoord eerst wat defensief overkwam zocht hij daarna toch toenadering om tot een oplossing te komen. Hierop zei midden manager 1: *“We willen dat de hoogste gremia ook een beetje meegaan in volwassenheid en ruimte voor de ITA”* (MM1). Waardoor wederom aangekaart werd dat de hoeveelheid ruimte die de managers krijgen binnen de lean-agile transitie tegenvalt. Waarop topmanager 1 de discussie afsloot met: *“Laten we na deze training een moment prikken om die discussie constructief met elkaar te voeren.”* (TM1).

De verwijzing naar deze discussie geeft aan dat er binnen het managementteam nog onenigheid bestaat over wat ‘waarde’ is en wat daardoor prioriteit krijgt binnen de lean-agile transitie. Zo leek de topmanager te kiezen voor geld terwijl de midden manager juist koos voor ruimte voor de organisatie. De dialogen die ontstonden binnen deze managementtraining en de latere discussie hebben er hopelijk voor gezorgd dat de er nieuwe inzichten zijn vergaard in elkaars leefwerelden en de ambiguïteit over het concept waarde weggenomen kon worden.

Tot slot viel het op dat deze discussie pas in de vierde van de zeven managementtrainingen werd gevoerd. Immers heeft de kritische bespreking van de literatuur inzichtelijk gemaakt dat de definiëring van concepten beter aan het begin van een transitie plaats kunnen vinden.

5.3.2. Afhankelijkheden

Als vervolg op de discussie over waarde kregen de managers in de vijfde managementtraining als huiswerk mee dat zij de afhankelijkheden van de drie afdelingen in kaart moesten brengen. De consultant van consultancybureau Metis benadrukte hierbij dat afhankelijkheden gezien kunnen worden als verspilling en daarom tegengegaan moeten worden. Hij voegde hieraan toe: *“Afhankelijkheden zijn blokkeringen waar je het over wil en moet hebben.”* (consultant).

Zo begonnen we tijdens de laatste online managementtraining met het bespreken van de figuren die de managers van de verschillende afdelingen hadden gemaakt. Hierbij bleek dat de afdelingen ontelbaar veel lijntjes naar elkaar hadden getrokken die de onderlinge afhankelijkheden vertegenwoordigden. Vervolgens ontstond hierover een constructieve discussie die midden manager 7 in één zin onder woorden bracht: *“Het is mij opgevallen dat we in een hele erge matrixorganisatie zitten”.* (MM7). Juist deze vergelijking raakte aan de kern van de problematiek binnen de ITA. Een matrixorganisatie staat er namelijk bekend om dat medewerkers uit verschillende teams bij elkaar worden gebracht zodat er gedeelde verantwoordelijkheid ontstaat over taken. Hoewel dit voordelen

kent, werden aan de hand van de visuele weergaves juist duidelijk dat de grote hoeveelheden aan afhankelijkheden eerder als vorm van verspilling gerekend kunnen worden. De aanwezigheid van deze vormen van verspilling staat haaks op de essentie van lean en daarmee lean-agile werken. Tot slot was het opvallend dat ook deze discussie pas in zo'n laat stadium van de transitie is gevoerd.

6. Discussie

Naar aanleiding van de positieve reacties over lean-agile werken binnen een team van de ITA besloot het managementteam om in het eerste kwartaal van 2018 een organisatie brede verandering in te zetten. Doordat zij zelf beperkte kennis had over het werken met lean-agile methodieken, frameworks en het gedachtegoed schakelde ze consultancybureau Metis in. Dit adviesbureau nam de managers mee op een reis door middel van een zevental managementtrainingen. Al bij de eerste twee trainingen werd hierin duidelijk dat er met name voor het middenmanagement een grote rol was weggelegd in de transitie. Maar niet alleen zij dienden te veranderen, ook de managers in de top werden geacht om op een andere manier leiding te geven en na te denken over de invulling van hun werk. Aangezien dit een uitdagende reis kon worden ontstond hieruit een vraag die de leidraad van dit onderzoek is geworden:

Welke uitdagingen ervaren de managers van de IT-afdeling van ziekenhuis Hygeia in de lean-agile transitie waar zij zich in bevinden?

Binnen de lean-agile transitie van de ITA heeft het verschil in de rol van het middenmanagement en topmanagement ervoor gezorgd dat de midden managers zich in een paradoxale situatie bevinden. Immers zijn zij degenen die de autonome zelfsturende teams in stelling moeten brengen maar daarmee zelf langzamerhand overbodig worden. Deze paradoxale situatie gaat gepaard met een gevoel van onzekerheid over de rol die een midden manager in moet nemen en het toekomstperspectief dat hij heeft. Als gevolg hiervan staan sommige midden managers wat huiveriger tegenover de transitie. Wat ook nog meespeelt in het tegenstrijdige gevoel is dat de midden managers zelf met name bezig zijn met het inzetten van methodieken. Dit zorgt ervoor dat zij eerder een gevoel hebben van 'doing agile' dan 'being agile'. Hetgeen dat hier ook bij komt kijken is dat de topmanagers zich niet in deze ervaringen kunnen herkennen. Door hun passieve houding en rol in de transitie lijkt er voor hen namelijk vrijwel niets te veranderen en zijn de midden managers in hun paradoxale gevoel op hunzelf aangewezen.

Naast de verschillende rollen die de managementlagen innemen spelen er ook een drietal redenen waarom de managers verschillen in hun transitieproces. Zowel het startpunt van de transitie, de aanstelling van tussentijdse managers en de toepasselijkheid per afdeling spelen hierin een rol. Deze aspecten leiden ertoe dat het transitieproces dat de managers doormaken totaal verschillend is. Bovendien twijfelen de managers van de afdeling Hardware of zij wel dezelfde weg in willen slaan als de managers uit de afdelingen Software en Service. Mochten zij hier niet voor kiezen dan zullen de verschillen in de ervaringen van het proces alleen maar groter worden.

Tot slot hebben de beschreven situaties uit de managementtrainingen inzicht gegeven in het feit dat er binnen het managementteam van de ITA pas recentelijk is gesproken over concepten als waarde en afhankelijkheden. Interessant genoeg vonden deze discussies namelijk plaats in de vierde en laatste managementtraining. Hieruit bleek dat er momenteel nog steeds onenigheid bestaat over de definiëring van het concept waarde en dat de afhankelijkheden tussen verschillende afdelingen nooit eerder in kaart zijn gebracht. Pas toen een midden manager zich uitsprak over zijn onvrede over de prioritering van het topmanagement ontstond er een constructieve discussie die nog een vervolg heeft gekregen.

De zojuist besproken bevindingen die uit dit onderzoek zijn gekomen geven inzicht in de uitdagingen waar een managementteam tegenaan kan lopen in een organisatieverandering. Juist door de manier waarop taken worden verdeeld over de verschillende managers kunnen grote verschillen ontstaan in de uitdagingen die op ieders pad komen. Als gevolg hiervan kunnen managers

zich ongehoord voelen door andere managers in het managementteam en onzeker worden over hun eigen rol en toekomstperspectief. Hierbij helpt het niet dat managers zich op hele andere plaatsen in het transitieproces kunnen bevinden. Dit kan er immers voor zorgen dat managers het heft in eigen handen gaan nemen en zelf gaan bepalen of er wel of niet met bepaalde methodieken gewerkt gaat worden. Daar komt nog eens bij dat ambiguïteit over de concepten die centraal staan in de transitie niet altijd aan het begin worden besproken, wat ertoe kan leiden dat verschillende prioriteringen binnen hetzelfde managementteam hebben voortbestaan.

Veel van de bevindingen uit dit onderzoek liggen in lijn met de literatuur uit het conceptueel kader. Zo is het net zoals uit de onderzoeken van Radnor, Holweg en Waring (2012) en Young en McClean (2008) nog maar de vraag of de lean concepten wel toepasselijk zijn binnen de specifieke context van ziekenhuis Hygeia. Daarnaast is net zoals bij Stray, Moe en Hoda (2018) gebleken dat de midden managers van de ITA uitdagingen ervaren bij het in stelling brengen van autonome zelfsturende teams. Als aanvulling hierop heeft dit onderzoek inzicht gegeven in de unieke paradoxale situatie die voor midden managers kan ontstaan. Als laatste stelden Conboys en Caroll (2019) dat het management uit moet kijken met meten van het succes van de transitie aan de hoeveelheid teams die met scrum werken. Als aanvulling op hierop heeft dit onderzoek juist gevonden dat dit niet door moet slaan in volledige vrijheid. Zo is gebleken dat door die instelling van het topmanagement van de ITA bepaalde midden managers het heft van de transitie volledig in eigen handen nemen.

Al met al lijken de vele verschillen tussen managers de overkoepelende uitdaging bij de lean-agile transitie van de ITA. Allereerst in de verschillen van de ervaring van een paradox, ten tweede in de plaats in het transitieproces en ten derde in de definiëring van concepten. Wat gepaard gaat met deze uitdagingen is dat sommige managers huiverig zijn om de transitie in te stappen terwijl anderen juist het heft in eigen handen zijn gaan nemen. Daar komt bij dat het topmanagement niet mee verandert en ook niet de indruk geeft hier snel aan te gaan beginnen. Als gevolg is nog maar de vraag of de lean-agile transitie binnen de ITA gaat slagen, vooral nu de managementtrainingen van Metis zijn afgelopen en het managementteam op zichzelf is aangewezen.

6.1. Beperkingen

Hoewel er verschillende criteria zijn opgenomen om de kwaliteit van dit onderzoek te waarborgen zijn er een aantal beperkingen die kort de aandacht verdienen. Hierbij belicht ik de beperkingen op het gebied van de dataverzamelmethode en de unieke omstandigheden van dit onderzoek.

Ten eerste is een sterk punt van participerende observaties dat de onderzoeker deel uit gaat maken van de leefwereld van de informanten (Karnieli-Miller, et al., 2009, p. 282). Hoewel ik in eerste instantie een werkplek aangewezen zou krijgen binnen de organisatie en op die manier meer deel uit zou maken van de leefwereld van de informanten is dit door corona afgeblazen. Dit heeft ervoor gezorgd dat mijn contact met de managers slechts neergekomen is op één fysieke kennismaking, één online interview en vijf managementtrainingen. Door het totaal van slechts zeven contactmomenten kan het zijn dat bepaalde managers niet het gevoel hadden dat er genoeg aan een vertrouwensband is gewerkt om alle ervaringen met de lean-agile transitie in volledigheid met mij te delen.

Ten tweede is de setting van mijn onderzoek door een online omgeving sterk veranderd. Waar mensen binnen een fysieke omgeving op een natuurlijke manier aanvoelen wanneer iemand wat wil zeggen is dat minder het geval in een online omgeving. Het gevolg hiervan was dat de discussies in de online managementtrainingen lastiger op gang kwamen in vergelijking tot mijn eerste bijgewoonde fysieke managementtraining. Bovendien werden we bij het uitvoeren van groepsopdrachten in de online omgeving onderverdeeld in kleinere groepjes aan de hand van zogenaamde *break-out-rooms*. Dit betekende dat ik tijdens de groepsopdrachten van de managementtrainingen in een groep van vier tot vijf managers werd onderverdeeld. Hoewel deze discussies na afloop werden teruggekoppeld heeft het er wel voor gezorgd dat ik niet alle onderlinge gesprekken in de *break-out-rooms* heb kunnen observeren.

Als laatste hebben de managers die ik heb onderzocht een hectische periode doorgemaakt door de corona uitbraak ten tijde van mijn onderzoek. Als gevolg hiervan is er een grote druk komen te liggen op de gezondheidszorg en daarmee ook op de ITA van het Hygeia. Dit zorgde ervoor dat gedurende mijn onderzoek de urgentie voor een maand volledig uitging naar corona. De managers moesten immers volledig verplaatsen naar een online omgeving en overuren maken om de rest van het ziekenhuis bij te staan in deze hectische tijd. Als gevolg hiervan lag de urgentie voor een tijdje wat minder bij de lean-agile transitie, wat ongetwijfeld invloed heeft gehad op de bevindingen van mijn onderzoek. Daarnaast ben ik slechts vijf maanden aanwezig geweest binnen de ITA. Langdurig onderzoek kan hoogstwaarschijnlijk beter in kaart brengen welke uitdagingen managers nog meer ervaren en hoe prominent mijn gevonden uitdagingen nog zijn over een langere tijd in de transitie.

6.2. Aanbevelingen voor de wetenschap

De hoofdbevinding van dit onderzoek is het ontstaan van een paradoxale situatie voor het middenmanagement. Dit heeft echter ook kunnen ontstaan door de unieke manier waarop invulling is gegeven aan de transitie binnen de ITA. Om meer inzicht te krijgen in de paradoxale ervaring van midden managers zou vervolgonderzoek zich specifiek op deze groep moeten richten in vergelijkbare organisatieverandering.

Hiernaast is uit dit onderzoek gebleken dat verschillen in het transitieproces van managers hele uiteenlopende gevolgen kunnen hebben. Zo bleek een bepaalde manager juist huiveriger te worden voor de transitie terwijl een andere manager het heft volledig in eigen handen heeft genomen. Vandaar dat vervolgonderzoek naar de verschillende handelingswijzen van managers meer inzicht kan geven in het effect dat dit heeft op de uiteindelijke organisatieverandering.

Als laatste is er nog vrijwel geen onderzoek gedaan naar de specifieke combinatie tussen lean en agile binnen de publieke sector. Juist in tijden waar dit gedachtegoed niet meer alleen binnen fabrieken en bedrijven te vinden is, kan onderzoek naar dit soort organisatieveranderingen binnen deze specifieke sector van toegevoegde waarde zijn.

6.3. Aanbevelingen voor de organisatie

Naar aanleiding van mijn bevindingen zou ik de organisatie een aantal aanbevelingen mee willen geven. Ten eerste raad ik het managementteam van de ITA aan om een gezamenlijke dialoog te voeren over de ervaringen van een paradox voor het middenmanagement. Momenteel zorgt deze situatie er namelijk voor dat er grote verschillen ontstaan tussen de managers en de teams binnen de ITA. Door in een dialoog met het topmanagement hierover te hebben kunnen de midden managers zich ten minste wat meer gehoord voelen in hun situatie en misschien zelfs op steun rekenen van de topmanagers.

Daarnaast raad ik het managementteam van de ITA aan om een gezamenlijke dialoog te voeren over de rol die het topmanagement momenteel vervult. Hoewel zij namelijk bij elke managementtraining aanwezig waren hebben ze tot op heden nog vrijwel niets gedaan met lean-agile werken. Zoals uit de eerste dimensie van het leiding geven in een lean-agile organisatie blijkt dient een lean-agile leider te "leiden als voorbeeld" om hiermee de rest van de organisatie te inspireren om hetzelfde gedrag te vertonen. Daarentegen is nog maar de vraag of de manier waarop het topmanagement momenteel in de transitie staat hetgeen is dat de ITA wilt uitstralen als voorbeeld.

Als laatste raad ik het managementteam van de ITA aan om te kijken naar *capacity based funding*. Deze manier van het financieren van teams staat bekend als: "*Shifting from traditional project-based funding to team-based funding so that costs can be fixed and time and scope can vary.*" (ScaledAgileInc., 2020⁹). Deze aanbeveling lever ik aangezien ik uit de discussie over waarde heb opgemaakt dat midden managers nog niet altijd de financiële ruimte krijgen die zij nodig hebben om de transitie in zo goed mogelijke banen te leiden. Door te kijken naar de mogelijkheden van deze manier van financieren binnen de ITA kunnen stappen gemaakt worden die ten goede kunnen komen van de transitie.

7. Conclusie

Al met al heeft dit onderzoek inzicht gegeven in de ervaren uitdagingen van managers in een lean-agile transitie. Hierbij is allereerst de literatuur ingedoken waaruit de uitdagingen op het gebied van de definiëring van concepten, het in stelling brengen van zelfsturende teams en het gebruik van een framework naar voren zijn gekomen. Vervolgens zijn aan de hand van zestien semigestructureerde interviews en vijf geobserveerde managementtrainingen de uitdagingen van alle managers bij de lean-agile transitie van de ITA onderzocht. Hieruit is gebleken dat er een sterk verschil zit in de rol die het topmanagement en middenmanagement innemen, wat resulteert in een paradoxale situatie voor de midden managers. Deze situatie kwam met name tot uiting in een gevoel van onzekerheid wat gesterkt wordt door de aard van de verandering en de onwetendheid van het topmanagement. Bovendien is het niet bevorderlijk voor het gezamenlijk verloop van de transitie dat de managers zich op hele andere plaatsen in het transitieproces bevinden en keuzes maken gebaseerd op hun eigen definitie van waarde.

Dit onderzoek kan van grote waarde zijn voor het inzicht in de uitdagingen waar managers tegenaan kunnen lopen ten tijde van een organisatieverandering. Hierbij heeft dit onderzoek als aanvulling op de literatuur zowel meer inzicht gegeven in eerder vastgestelde uitdagingen als in het bijzonder licht laten schijnen op de unieke paradoxale situatie waar midden managers zich in kunnen bevinden. Gepaard met de uitdagingen op het gebied van verschillen en de definiëring van concepten wordt duidelijk dat er in de toekomst kritisch gekeken moet worden naar de rol van managers in vergelijkbare transitie binnen de publieke sector.

Referentielijst

- Adkins, L. (2010). *Coaching agile teams: a companion for ScrumMasters, agile coaches, and project managers in transition*. Pearson Education India.
- Appelo, J. (2011). *Management 3.0: leading Agile developers, developing Agile leaders*. Pearson Education.
- Bahensky, J. A., Roe, J., & Bolton, R. (2005). Lean sigma—will it work for healthcare. *Journal of Healthcare Information Management*, 19(1), 39-44.
- Bazeley, P., & Jackson, K. (Eds.). (2013). *Qualitative data analysis with NVivo*. SAGE publications limited.
- Beck, K., Beedle, M., Van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., ... & Kern, J. (2001). Manifesto for agile software development.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Braun, V., & Clarke, V. (2012). Thematic analysis.
- Brugnach, M., & Ingram, H. (2012). Ambiguity: the challenge of knowing and deciding together. *Environmental science & policy*, 15(1), 60-71.
- Bryman, A. (2012). *Social research methods*. (Fourth Edition). Oxford: Oxford University Press.
- Burgess, N., & Radnor, Z. (2013). Evaluating Lean in healthcare. *International journal of health care quality assurance*.
- Cockburn, A., & Highsmith, J. (2001). Agile software development, the people factor. *Computer*, 34(11), 131-133.
- Conboy, K., & Carroll, N. (2019). Implementing large-scale agile frameworks: challenges and recommendations. *IEEE Software*, 36(2), 44-50.
- Conboy, K., Coyle, S., Wang, X., & Pikkarainen, M. (2011). People over process: key people challenges in agile development.
- Cusumano, M. A. (1988). Manufacturing innovation: lessons from the Japanese auto industry. *MIT Sloan Management Review*, 30(1), 29.
- De Souza, L. B. (2009). Trends and approaches in lean healthcare. *Leadership in health services*.
- Dingsøyr, T., Nerur, S., Balijepally, V., & Moe, N. B. (2012). A decade of agile methodologies: Towards explaining agile software development.
- Dogru, A. H. (Ed.). (2010). *Modern Software Engineering Concepts and Practices: Advanced Approaches: Advanced Approaches*. IGI Global.
- Emerson, R. M., Fretz, R. I., & Shaw, L. L. (2011). *Writing ethnographic fieldnotes*. University of Chicago Press.

- Fowler, M., & Highsmith, J. (2001). The agile manifesto. *Software Development*, 9(8), 28-35.
- Fujimoto, T. (1999). *The evolution of a manufacturing system at Toyota*. Oxford university press.
- Gladwell, M. (2006). *The tipping point: How little things can make a big difference*. Little, Brown.
- Graban, M. (2016). *Lean hospitals: improving quality, patient safety, and employee engagement*. CRC press.
- Hartley, J. (2004). Case study research.
- Heusser, M. (2015). Introducing the scaled agile framework. *Chief Information Officers (CIOs)*, Jun, 17.
- Karnieli-Miller, O., Strier, R., & Pessach, L. (2009). Power relations in qualitative research. *Qualitative health research*, 19(2), 279-289.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Longhurst, R. (2003). Semi-structured interviews and focus groups. *Key methods in geography*, 3(2), 143-156.
- Maxwell, J. A. (2013). *Qualitative Research Design. An interactive Approach*, 3rd edition, Los Angeles etc.: Sage Publications.
- Naylor, J. B., Naim, M. M., & Berry, D. (1999). Leagility: Integrating the lean and agile manufacturing paradigms in the total supply chain. *International Journal of production economics*, 62(1-2), 107-118.
- Polit, D. F., & Beck, C. T. (2010). Generalization in quantitative and qualitative research: Myths and strategies. *International journal of nursing studies*, 47(11), 1451-1458.
- Putta, A., Paasivaara, M., & Lassenius, C. (2018, November). Benefits and challenges of adopting the scaled agile framework (SAFe): preliminary results from a multivocal literature review. In *International Conference on Product-Focused Software Process Improvement* (pp. 334-351). Springer, Cham.
- Radnor, Z. J., Holweg, M., & Waring, J. (2012). Lean in healthcare: the unfilled promise?. *Social science & medicine*, 74(3), 364-371.
- Robson, C., & McCartan, K. (2016). *Real world research*. John Wiley & Sons.
- Saldaña, J. (2015). *The coding manual for qualitative researchers*. Sage.
- ScaledAgileInc. (2019^a). *White Paper: Achieving Business Agility with SAFe 5.0*. Geraadpleegd van https://www.scaledagile.com/resources/safe-whitepaper/?_ga=2.116405824.735475339.1597146955-514099113.1593438277
- ScaledAgileInc. (2020^a). *Establish Lean Budgets and Guardrails*. Geraadpleegd van: <https://www.scaledagileframework.com/guardrails/>

- ScaledAgileInc. (2020^b). *Lean-agile Leadership: Why lean-agile leaders?* Geraadpleegd van <https://www.scaledagileframework.com/lean-agile-leadership/>
- ScaledAgileInc. (2020^c). *SaFe for Lean Enterprises 5.0*. Geraadpleegd van <https://www.scaledagileframework.com/#>
- Schein, E. H. (2002). The anxiety of learning. Interview by Diane L. Coutu. *Harvard Business Review*, 80(3), 100-6.
- Scholz, R. W., & Tietje, O. (2002). *Embedded case study methods: Integrating quantitative and qualitative knowledge*. Sage.
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2013). The scrum guide-the definitive guide to scrum: The rules of the game. *SCRUM.org*, Jul-2013.
- Sharma, S., Sarkar, D., & Gupta, D. (2012). Agile processes and methodologies: A conceptual study. *International journal on computer science and Engineering*, 4(5), 892.
- Sietsma, T. (2020). *SaFe: Een Introductie*. Geraadpleegd van <https://agilescrumgroup.nl/scaled-agile-framework/>
- Silva, A., Araújo, T., Nunes, J., Perkusich, M., Dilorenzo, E., Almeida, H., & Perkusich, A. (2017, June). A systematic review on the use of Definition of Done on agile software development projects. In *Proceedings of the 21st International Conference on Evaluation and Assessment in Software Engineering* (pp. 364-373).
- Stray, V., Moe, N. B., & Hoda, R. (2018, May). Autonomous agile teams: challenges and future directions for research. In *Proceedings of the 19th International Conference on Agile Software Development: Companion* (pp. 1-5).
- Thomas, D. R. (2006). A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data. *American journal of evaluation*, 27(2), 237-246.
- Wahab, A. N. A., Mukhtar, M., & Sulaiman, R. (2013). A conceptual model of lean manufacturing dimensions. *Procedia Technology*, 11, 1292-1298.
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (1996). Beyond Toyota: how to root out waste and pursue perfection. *Harvard Business Review*, 74(5), 140e158.
- Young, T. P., & McClean, S. I. (2008). A critical look at Lean Thinking in healthcare. *BMJ Quality & Safety*, 17(5), 382-386.
- Young, T., Brailsford, S., Connell, C., Davies, R., Harper, P., & Klein, J. H. (2004). Using industrial processes to improve patient care. *Bmj*, 328(7432), 162-164.
- Zoom Video Communications Inc. (2016). *Security guide*. Zoom Video Communications Inc. Geraadpleegd van <https://d24cgw3uvb9a9h.cloudfront.net/static/81625/doc/Zoom-Security-White-Paper.pdf>

Bijlagen

De diverse bijlagen zijn uit deze versie van de masterscriptie gelaten. Deze zijn te allen tijde op te vragen door contact op te nemen met de auteur.

<u>Bijlage 1: Mail uitnodiging interviews</u>	36
<u>Bijlage 2: Herinneringsmail interviews</u>	37
<u>Bijlage 3: Informed consent formulier</u>	38
<u>Bijlage 4: Topiclist interviews</u>	39
<u>Bijlage 5: Managementtrainingen data en thema's</u>	40
<u>Bijlage 6: Codeboom</u>	41

