

Universiteit Utrecht

Strategie implementatie: een kwestie van structuur en rolopvattingen

Over de invloed van structuur en rolopvattingen van managers op de betekenisgeving van managers aan strategie implementatie

8 oktober 2009

Universiteit Utrecht

Strategie implementatie: een kwestie van structuur en rolopvattingen

Over de invloed van structuur en rolopvattingen van managers op de betekenisgeving van managers aan strategie implementatie

Pieter de Koning
0460044

Master Organisaties, Verandering en Management
Dynamiek van Organiseren
Vakcode: USG 6100

Begeleider USBO: Martijn Koster
2^o lezer: Jeroen Vermeulen

Begeleider Twynstra Gudde: Ernst-Jan Mante

Utrecht, 8 oktober 2009

Voorwoord

Voor u ligt mijn scriptie ter afronding van de Master Organisaties, Verandering en Management aan de Utrechtse School voor Bestuurs- & Organisationswetenschap (USBO). Het onderzoek is tot stand gekomen in nauwe samenwerking met Twynstra Gudde Adviseurs en Managers. Tijdens het onderzoek ben ik verbonden geweest aan Twynstra Gudde als stagiair en via haar relaties heb ik de mogelijkheid gekregen om bij vier bedrijven mijn onderzoek te doen. Ik heb dit als een zeer leerzame periode ervaren

Het onderzoek naar de betekenisgeving van managers aan strategie implementatie is leuk en erg interessant geweest. Betekenisgeving aan strategie implementatie: het zijn geen lichte woorden in het domein van onderzoek, zowel in praktische zin als in academische zin. Ondanks jarenlang onderzoek naar strategie implementatie worden vaak nog steeds niet de gewenste resultaten behaald. Aan de hand van dit diepgaande onderzoek naar betekenisgeving van managers aan strategie implementatie lever ik een bijdrage aan de verdieping van het onderwerp en geef ik een aantal aanbevelingen voor de praktijk van strategie implementatie.

In dit voorwoord wil ik vast mijn begeleiders Martijn Koster van de USBO en Ernst-Jan Mante van Twynstra Gudde bedanken voor hun ondersteuning, feedback en begeleiding tijdens mijn afstuderen.

Veel leesplezier gewenst!

Pieter de Koning
Utrecht, oktober 2009

Samenvatting

Deze scriptie gaat over het onderzoek naar de betekenisgeving van managers aan strategie implementatie. Het betreft een kwalitatief onderzoek dat interpretatief van aard is en heeft plaatsgevonden bij vier organisaties. De volgende onderzoeksvraag stond hierin centraal: “Hoe wordt betekenisgeving van managers aan strategie implementatie beïnvloed?”.

Uit het onderzoek blijkt dat de betekenisgeving van managers aan strategie implementatie in grote mate wordt beïnvloed door de structuur van de organisatie. Terwijl de structuur van de organisatie juist ondersteunend zou moeten zijn aan de strategie wordt dit in de perceptie van managers vaak als obstakel ervaren in de uitvoering. Dit uit zich onder meer in de verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden en in eigenaarschap voor de implementatie van de strategie. De betekenissen die managers toekennen aan strategie implementatie worden in grote mate ook beïnvloed door rolopvattingen over management die managers er op nahouden.

Het aangaan van de dialoog met medewerkers wordt als belangrijkste hefboom gezien voor het succesvoller implementeren van strategie.

Inhoudsopgave

Voorwoord

Samenvatting

1	Inleiding	1
1.1	Aanleiding en onderzoeksrelevantie	1
1.2	Probleemstelling	4
1.3	Centrale vraag en doelstelling	4
1.4	Twynstra Gudde en de onderzoeksorganisaties	4
1.5	Leeswijzer	5
2	De onderzoeksmethode	7
2.1	Onderzoeksperspectief	7
2.1.1	Kwalitatief onderzoek	9
2.2	Methode van onderzoek	9
2.2.1	Onderzoeksmodel en onderzoeksintenties	9
2.2.2	De onderzoeksorganisaties	11
2.2.3	Interviews en observaties	11
2.2.4	Dataverwerking	12
2.2.5	Resultaten	13
3	Theoretisch kader	15
3.1	Betekenisgeving	15
3.1.1	Definities en vorming van betekenisgeving	16
3.1.2	Mentale modellen	18
3.2	Strategie, strategie implementatie en structuur	21
3.2.1	Strategie	21
3.2.2	Strategie implementatie	24
3.2.3	Structuur	29
3.3	Managers en rolopvattingen	30
4	Casestudie IFN Finance	33
4.1	IFN Finance: organisatie en context	33
4.2	Rolopvattingen van de manager	34
4.2.1	De manager focust op quick wins	34
4.2.2	De manager als meewerkend voorman	35
4.2.3	Alles uitdenken of gewoon beginnen?	36
4.2.4	Kredietcrisis: kans of bedreiging?	37
4.2.5	Het motiveren van medewerkers: verschillende stijlen	38

5	Casestudie PGGM	41
5.1	PGGM: organisatie en context	41
5.2	De structuur als hefboom en blokkade in strategie implementatie	41
5.2.1	De structuur als hefboom	42
5.2.2	De structuur als blokkade	42
5.3	Eigendommen van de businessunits	44
5.3.1	Het betrekken van afdelingen	45
5.3.2	Een onhoudbare programmamanager	45
5.4	Samenwerken en mensen meekrijgen	46
6	Casestudie Philips	49
6.1	Philips: organisatie en context	49
6.2	Rolopvattingen van de manager	50
6.2.1	Vaardigheden van de manager	50
6.2.2	Leiderschap en voorbeeldgedrag	50
6.3	Eigenaarschap van processen	52
6.4	Gebrek aan dialoog als blokkade in implementatie van strategie	53
7	Casestudie Rabobank	55
7.1	Rabobank: organisatie en context	55
7.2	Rolopvattingen van de manager	55
7.2.1	Managementstijl: open en kwetsbaar opstellen	56
7.2.2	Fouten maken mag, als er maar van geleerd wordt	56
7.2.3	Open houding levert niet direct resultaten	57
7.2.4	Voorbeeldgedrag als hefboom in strategie implementatie	57
7.2.5	Begin maar gewoon, de rest komt vanzelf	58
7.3	Dialoog en verbinding zoeken met je mensen	59
7.4	Bevoegdheden laag in de organisatie creëert eigenaarschap voor processen	60
8	Analyse en conclusies	63
8.1	Structuur beïnvloedt de betekenisgeving van de manager aan strategie implementatie	63
8.2	Rolopvattingen van managers beïnvloeden de betekenisgeving van managers aan strategie implementatie	65
8.3	Aanbevelingen voor onderzoek en praktijk	66
	Epiloog	69
	Slot- en dankwoord	71
	Literatuurlijst	
	Bijlagen	
	1. Topiclijst betekenisgeving van managers aan strategie implementatie	

1 Inleiding

“Dat is volgens mij een van de grote fouten die wordt gemaakt (met strategie). Mensen denken te weten wat strategische keuzes zijn omdat ze die door hun eigen filter trekken, er hun eigen beeldvorming bij creëren. Maar hebben we nu goed helder wat nu eigenlijk die strategie is? Dat valt me iedere keer weer op dat je het een eigen interpretatie geeft.”

Het citaat geeft in de kern weer waar het vaak mis gaat bij het implementeren van de strategie. Door verschillende interpretaties van de strategie geven managers verschillende betekenissen aan de strategie. Door deze verschillende betekenissen wordt de implementatie van strategie ook op verschillende manieren vorm gegeven. Betekenis geven aan strategie is wat centraal staat in het onderzoek naar de betekenisgeving van managers aan strategie implementatie.

Hoe kunnen managers strategie implementatie succesvoller maken? Welke factoren spelen een rol in dat proces? En welke hefbomen en blokkades ervaren managers in het implementeren van strategie? Door het creëren van inzichten op deze vragen tracht het onderzoek een bijdrage te leveren aan het verbeteren van strategie implementatie vanuit een perspectief van betekenisgeving om zo het lage percentage (30%!) van succesvolle organisatieveranderingen (Aiken & Keller, 2009; Boonstra, 2004; Kotter, 1995) omhoog te brengen.

In deze inleiding beschrijf ik eerst de aanleiding en onderzoeksrelevantie: wat is de wetenschappelijke en praktische aanleiding voor het onderzoek, waarom het type onderzoek hierbij past en waarom managers centraal gesteld zijn in het onderzoek. In de tweede paragraaf ga ik in op de probleemstelling van het onderzoek: waar moet het onderzoek antwoord op geven? Vervolgens beschrijf ik het uitgangspunt van dit onderzoek, namelijk de centrale vraag en de doelstelling van het onderzoek. Dan volgt een beschrijving van de stageorganisatie en de onderzoeksorganisaties om vervolgens af te sluiten met een leeswijzer voor deze scriptie.

1.1 Aanleiding en onderzoeksrelevantie

70% van organisatieveranderingen behaalt niet de vooropgestelde doelen (Kotter, 1995). Dit geldt niet alleen voor Amerikaanse bedrijven, dit percentage is net zo slecht in Nederland (Boonstra, 2004).

Vele onderzoekers en adviseurs zijn al jarenlang met dit onderwerp bezig en veel modellen en stappenplannen zijn ontwikkeld om veranderingen te managen. Hét managementboek dat in de jaren tachtig verandering leek te brengen was *“In search of excellence”* van Peters en Waterman (Peters & Waterman,

1982). Aan de hand van acht principes werden ondernemingen onder de loep genomen die excelleerden op hun vakgebied. De Fortune top 100 ondernemingen werden als 'excellente ondernemingen' bestempeld. Een aantal jaar later was van deze excellente ondernemingen nog maar een handvol intact. De anderen zijn failliet gegaan of overgenomen door andere ondernemingen.

In 1996 schreef John Kotter het boek "*Leading change*", dat zowel in academische kringen als in de praktijk door velen als hét verandermanagementboek werd gezien en als dé handreiking voor succesvolle verandering (Aiken & Keller, 2009). Kotter formuleerde acht stappen die tot succesvolle verandering moeten leiden. Echter constateren Aiken en Keller (2009) in een recent verschenen onderzoek dat tien jaar na dato nog steeds maar een op de drie organisatieveranderingen succesvol is.

Het knelpunt zit niet in de ontwikkeling van slechte strategieën of te weinig aandacht voor planmatige zaken (Stensaker, Falkenberg, & Gronhaug, 2008) maar in de manier waarop betekenisgeving hieraan tot stand komt (J. Balogun & Johnson, 2005; Bartunek, Rousseau, Rudolph, & DePalma, 2006). Hoewel betekenisgeving voor mensen op dezelfde manier tot stand komt, interpreteren zij strategie op verschillende manieren (Daft & Weick, 1984) waardoor verschillende betekenissen worden toegekend aan de strategie. Dit verschillend interpreteren heeft te maken met mentale modellen (Homan, 2001; K. E. Weick, 1995), of referentiekaders, waarmee betekenissen toegekend worden aan wat er om ons heen gebeurt. Zo hebben mensen opvattingen over wat goed en slecht is en deze opvattingen veranderen door nieuwe ervaringen die mensen opdoen. Omdat betekenissen per individu verschillen ontstaat er ruis in het doorvertalen van strategie binnen de organisatie. Dat het doorvertalen van strategie in veel organisaties niet goed gaat bewijst de Performance & Change monitor 2008 van Twynstra Gudde, waarin staf- en lijnmedewerkers en managers worden gevraagd naar de prestaties van hun organisatie. Een van de grootste verbeterpunten is de doorvertaling van strategie binnen de organisatie. De Performance & Change monitor 2009 geeft vergelijkbare resultaten. Er treedt ruis op in de doorvertaling van strategie omdat niet de zender van de strategie maar de ontvanger ervan bepaalt wat er daadwerkelijk mee gebeurt (Homan, 2005). Doordat de ontvanger andere betekenissen toekent aan de strategie ontstaan er verschillende beelden over wat de strategie nu precies betekent. Als mensen binnen de organisatie niet dezelfde betekenissen geven aan de strategie wordt de kans kleiner dat strategische doelen gehaald worden.

Omdat strategie vaak in een top-down manier tot stand komt en gecommuniceerd wordt (Chaffee, 1985) vervult de manager een cruciale rol in het doorvertalen van de strategie. De manager is namelijk zowel zender als ontvanger van de strategie en wordt gezien als sleutelfiguur in het bedenken en doorvertalen ervan (J. Balogun, Huff, & Johnson, 2003; Stensaker et al., 2008). Managers hebben de taak om de strategie te operationaliseren in dagelijkse werk-

zaamheden om zo het lange termijn bestaan van de organisatie te kunnen waarborgen (Watson, 2001).

Doorgaans is onderzoek naar strategie gericht op inhoud en op een macroniveau van organisaties (Johnson & Bowman, 1999) waarbij er weinig aandacht is voor het menselijk handelen hierin (Jarzabkowski, Balogun, & Seidl, 2007). Strategie implementatie wordt gezien als een 'logisch en simpel gevolg' als de strategie eenmaal geformuleerd is (Ericson, 2001). In de praktijk blijkt dit echter niet zo te zijn. Strategie implementatie is dan ook een onderbelicht thema in het domein van strategie onderzoek.

Verscheidene onderzoekers hebben betekenisgeving van ontvangers ('change recipient sensemaking') van strategie onderzocht (J. Balogun & Johnson, 2005) en de rol van de CEO in betekenisgeving (Gioia & Chittipeddi, 1991). Hierin is aandacht geschonken aan de betekenisgeving van medewerkers aan strategische veranderingen in tegenstelling tot een focus op de inhoud van de strategie. Een 'strategy-as-practice' perspectief (Jarzabkowski et al., 2007) hanteert een microniveau van kijken naar strategie waarbij de strategie wordt gevormd door menselijk denken en handelen. Vanuit dit perspectief is strategie iets dat mensen *doen* en niet zozeer iets dat een organisatie *heeft* (Jarzabkowski et al., 2007). De roep om menselijke activiteit en het proceskarakter van strategie meer centraal te stellen in strategie onderzoek wordt door verscheidene auteurs onderkend (Ericson, 2001; Jarzabkowski et al., 2007).

Deze roep heb ik beantwoord door onderzoek te doen naar de betekenisgeving van managers aan strategie implementatie.

Buiten een verschil in focus van kijken naar inhoud op macroniveau tot kijken naar processen op microniveau is er ook een onderscheid te maken in de benadering van strategie. Vanuit een lineaire benadering (Chaffee, 1985; Chandler, 1962) is strategie implementatie een rationele activiteit gebaseerd op een planmatige aanpak om doelen te realiseren. Vanuit een cultureel perspectief is strategie implementatie een sociale activiteit (J. Balogun & Johnson, 2005; P. Bate, 1994; P. Bate, Khan, & Pye, 2000; Boonstra, 2004; Daft & Weick, 1984; Gioia & Chittipeddi, 1991; Homan, 2005; Schein, 2003; K. E. Weick, 1995; Wiley, 1988) en een interactief proces (J. Balogun & Johnson, 2005; Homan, 2005) waarbij niet meer het uitvoeren van een stappenplan centraal staat maar juist de betekenisgeving van medewerkers aan veranderingen. In dit onderzoek wordt een cultureel perspectief op strategie implementatie aangehangen omdat onderzoek naar betekenisgeving aan strategie implementatie gaat over mensen in interactie met elkaar en hun omgeving.

Er is in het Nederlandse bedrijfsleven nog weinig onderzoek verricht naar strategie implementatie, laat staan naar strategie implementatie vanuit een perspectief van betekenisgeving. Om deze reden focust het onderzoek zich op het Nederlandse bedrijfsleven.

1.2 Probleemstelling

Om het lage percentage van succesvolle organisatieveranderingen omhoog te krijgen richt ik mij in dit onderzoek op factoren die betekenisgeving van managers aan strategie implementatie beïnvloeden. Wat zijn hefboomen en blokkades in het proces van strategie implementatie. Wat zijn de problemen waar managers tegen aan lopen en wat werkt juist wel goed in strategie implementatie? Welke factoren spelen een rol in de betekenisgeving van managers aan de implementatie van strategie?

Dit onderzoek, dat een exploratief karakter heeft vanwege de relatief onbekende onderzoeksrichting in het Nederlandse bedrijfsleven, zoekt praktische en wetenschappelijke toevoeging in het debat over strategie implementatie gericht op een Nederlandse context.

1.3 Centrale vraag en doelstelling

Vanuit een perspectief van betekenisgeving, waarin het falen van strategie implementatie ligt in het niet in lijn krijgen van beelden en interpretaties en, daarmee samenhangend, verschillende realiteitsbeelden, heb ik me gericht op de betekenisgeving van managers aan strategie implementatie en wat deze betekenisgeving beïnvloedt. In dit onderzoek staat de volgende vraag centraal:

“Hoe wordt betekenisgeving van managers aan strategie implementatie beïnvloed?”

Doel van het onderzoek is het bieden van inzichten in factoren die de betekenisgeving van managers aan strategie implementatie beïnvloeden om beter te begrijpen hoe betekenisgeving tot stand komt en verklaringen te vinden voor het veelal mislukken van strategie implementatie. Tevens is het doel van het onderzoek om aangrijpingspunten te kunnen bieden om strategie implementatie te verbeteren.

1.4 Twynstra Gudde en de onderzoeksorganisaties

Ten tijde van het onderzoek ben ik als stagiair verbonden aan Twynstra Gudde Adviseurs en Managers op de afdeling Business & Change. Twynstra Gudde is een organisatieadviesbureau gericht op organisatiekunde, verandermanagement en project- en programmamanagement. Een van de thema's waar Business & Change zich op richt is '*Strategy Alignment*'. Vrij vertaald betekent dat het in lijn brengen van strategie met operationele activiteiten. Mijn afstudeeronderzoek sloot hier goed bij aan en daarom zijn we een samenwerking gestart. Via het netwerk van Twynstra Gudde heb ik de organisaties voor mijn onderzoek kunnen benaderen.

Het onderzoek heeft plaatsgevonden bij vier organisaties: IFN Finance, PGGM, Rabobank en Philips. Via het netwerk van collega's van Twynstra Gudde ben ik hier binnen gekomen. Per organisatie is een casestudie gedaan en de organisaties hebben ook case-specifieke terugkoppelingen gekregen.

1.5 Leeswijzer

Het onderzoek naar betekenisgeving van managers aan strategie implementatie is mijn onderzoek. Dat betekent dat, vanuit een subjectieve en interpretatieve benadering, ik de verbanden leg tussen de thema's binnen de cases en over de cases heen. Dit betekent ook dat een andere onderzoeker met hetzelfde datamateriaal tot andere bevindingen en conclusies zou kunnen komen. Tevens ga ik er vanuit dat werkelijkheden geconstrueerd worden tussen personen. Dat betekent dat in de interactie tussen respondent en onderzoeker een sociale werkelijkheid geconstrueerd wordt. Dit onderzoek tracht dan ook op geen enkele manier de werkelijkheid te schetsen van betekenisgeving aan strategie implementatie. Wat het wel tracht te doen is mijn versie van de werkelijkheid te beschrijven. Het generaliseren van de onderzoeksresultaten is geen doel op zich zelf. De lezer zal, zeker als deze manager is die actief is in strategie implementatie, waarschijnlijk wel diverse aspecten herkennen. Bij deze nodig ik de lezer dan ook uit om zelf te bepalen hoe waardevol en nuttig de resultaten en conclusies van het onderzoek zijn voor zijn of haar vakgebied.

Omdat dit onderzoek dus sterke relatie heeft met mij als onderzoeker schrijf ik deze scriptie in de ikvorm.

De resultaten van het onderzoek en de conclusies van deze scriptie worden onderbouwd door citaten die door de respondenten gegeven zijn. Deze zijn geanonimiseerd. Ze zijn door mij verbeterd (grammatica en spelling) om de leesbaarheid van de citaten te verhogen.

Deze scriptie is als volgt opgebouwd:

In het volgende hoofdstuk (Hoofdstuk 2) ga ik in op de onderzoeksmethode. Welk perspectief hanteer ik op onderzoek doen en wat zijn daarbij de wetenschapsfilosofische overtuigingen en uitgangspunten? Vervolgens komt aan bod hoe ik concreet het onderzoek heb uitgevoerd. In hoofdstuk 3 beschrijf ik het theoretisch kader van deze scriptie. Hierin staan drie thema's centraal: 1) betekenisgeving, 2) strategie, strategie implementatie en structuur en 3) managers. Verschillende auteurs worden aangehaald om een beschrijving te geven van het domein van deze thema's en er wordt een 'lens' gecreëerd om te kijken naar strategie implementatie. Deze lens geeft een manier van kijken om de resultaten te interpreteren en te verklaren. In hoofdstuk 4, 5, 6 en 7 komen de resultaten aan bod van de verschillende cases. In respectievelijke volgorde IFN Finance, PGGM, Philips en Rabobank (alfabetische volgorde). Hierin worden de belangrijkste resultaten beschreven welke volgen op een korte

beschrijving van de organisatie. In hoofdstuk 8 wordt een analyse gegeven tussen theorie en praktijk en worden de conclusies geformuleerd. Tevens worden een aantal aanbevelingen geformuleerd om de implementatie van strategie te verbeteren. Deze scriptie wordt afgesloten met een epiloog en een slot- en dankwoord.

2 De onderzoeksmethode

In dit hoofdstuk beschrijf ik de onderzoeksmethodiek. Voordat ik in ga op de methoden van het onderzoek beschrijf ik eerst het perspectief waaruit ik het onderzoek ingestoken heb. Deze is in grote mate bepalend voor de wijze van dataverzameling en interpretatie van resultaten. Het zegt ook iets over de definities van organisaties en de generaliseerbaarheid van mijn onderzoeksresultaten.

In het tweede gedeelte ga ik in op de concrete methode van onderzoek, de interviews en de verwerking van mijn data.

2.1 Onderzoeksperspectief

Het perspectief van onderzoek gaat over de wijze waarop de onderzoeker aankijkt tegen de wereld om zich heen. Burrell en Morgan (1979, in (Alvesson & Deetz, 2000) stellen dat elke sociaal onderzoek plaatsvindt binnen een set van ontologische (wat bestaat er?), epistemologische (wat kan ik weten?) en axiologische (hoe kan ik kennis toepassen?) aannames. Deze aannames bieden basisopvattingen over wat de wereld is en de mensen die er in leven. Wat voor basisopvattingen een onderzoeker heeft bepaalt hoe deze de wereld beschouwt en herbergt veronderstellingen over wat de beste manier is om de waarheid te ontdekken of wat de moeite waard is om te weten. Ziet hij deze wereld bijvoorbeeld als één werkelijkheid waar we allemaal onderdeel van uit maken waarbij de onderzoeker op zoek gaat naar dé werkelijkheid? Of ziet hij deze wereld als een samenraapsel van meerdere realiteiten die we zelf construeren in interactie met andere mensen? Het uitgangspunt dat je als onderzoeker hebt bepaalt wat voor onderzoeksperspectief je hanteert. Dergelijk sociaal onderzoek heeft bepaalde uitgangsprincipes die het mogelijk maken fenomenen te onderzoeken en daar wat over te zeggen. Ook binnen dit onderzoek zijn er bepaalde uitgangspunten die bepalen hoe resultaten en conclusies te interpreteren zijn. Mijn rol als onderzoeker is hierin niet neutraal.

Zo heb ik mijn onderzoek ingestoken vanuit een subjectieve en interpretatieve benadering. Vanuit deze benadering wordt de sociale wereld gezien als “(...) een wereld van mensen die met elkaar praten, werken, interacteren, experimenteren, exploreren, en betekenis geven aan de werkelijkheid waarin we leven en werken.” (Boonstra & De Caluwé, 2006) en past binnen het paradigma van sociaalinterpretatief onderzoek. Binnen dit paradigma worden gebeurtenissen beschouwd als ‘waar’ in de waarnemingen en ervaringen van mensen. De werkelijkheid wordt sociaal geconstrueerd door mensen die met elkaar informatie, ervaringen en gedachten uitwisselen (Boonstra & De Caluwé, 2006).

Vanuit een sociaalinterpretatief paradigma bestaat 'de organisatie' niet (K. E. Weick, 1995). Organisaties zijn producten van menselijk denken. Om toch een operationele definitie te geven van organisatie heb ik ervoor gekozen de volgende te hanteren: een organisatie is een groep mensen waarvan de meeste er voor gekozen hebben om met elkaar eenzelfde ideaal of doel na te streven en die daartoe met elkaar werk- en gedragsafspraken hebben gemaakt (De Caluwé, Kor, Weggeman, & Wijnen, 2005).

Alvesson en Deetz (2000) hanteren een soortgelijk model als dat van Burrell en Morgan en scharen sociaal interpretatief onderzoek onder '*interpretive studies*'. Het uitgangspunt hierin is dat mensen niet als 'objecten' beschouwd worden maar als actieve betekenisgevers, net als de onderzoeker. Het doel van dergelijk onderzoek is "*to show how particular realities are socially produced and maintained through norms, rites, rituals and daily activities.*" (p.34). Dit vereist eigenlijk aanwezigheid binnen de onderzoeksorganisatie voor een lange periode. In mijn onderzoek is dit niet het geval geweest. Dit komt onder meer door de beperkte duur en het repetitieve karakter van het onderzoek en het aantal organisaties dat betrokken is bij het onderzoek. Toch zijn er een aantal redenen waarom dit onderzoek wel past binnen dit perspectief.

Ten eerste beschouw ik mijn rol als onderzoeker niet als neutraal. Dit betekent onder meer dat mijn komst binnen de organisatie niet alleen een onderzoek dient maar tegelijkertijd ook een interventie is. Ten tweede ontstaat in de interactie met mijn respondent een werkelijkheid die we samen creëren. Mijn aandeel zit in het stellen van bepaalde vragen (die al ingegeven zijn door theorie en mijn 'entree' in de organisatie) en het aandeel van de respondent zit in de beantwoording van mijn vragen. Niet alleen verbale communicatie speelt een rol, ook non-verbale communicatie is van invloed. Dit betekent dat als een andere persoon dezelfde vragen zou stellen, er hoogstwaarschijnlijk andere resultaten uitkomen. Ten derde geef ik uiteindelijk mijn interpretatie van de data door het actief leggen van verbanden en het zoeken naar belangrijke thema's in mijn data. Dit betekent dat op het eerste gezicht ogenschijnlijk onbelangrijke thema's later belangrijke thema's kunnen worden en andersom. Om deze reden is het van belang een gedetailleerde uitwerking te maken van mijn data.

Betekenisgeving duurt altijd voort, het begint nergens en stopt nooit (K. E. Weick, 1995). Daarom is dit onderzoek slechts een momentopname van de betekenisgeving van managers aan strategie implementatie.

Kortom, de conclusies van deze scriptie zijn uitingen van mijn (subjectieve) interpretaties van een organisationele werkelijkheid.

2.1.1 *Kwalitatief onderzoek*

Aansluitend op dit onderzoeksperspectief past een kwalitatieve methode van onderzoek. Een methode waarbij interviewen en observeren de voornaamste methoden van dataverzameling zijn. Bij dit onderzoek naar betekenisgeving is kwalitatief onderzoek de meest voor de hand liggende onderzoeksmethode (J. Balogun et al., 2003; Hinings, 1997; Ven, 1992). Aangezien het gaat om ervaringen, interpretaties en betekenissen, welke slecht kwantificeerbaar zijn, is persoonlijk contact met de respondenten wenselijk.

Er is in dit onderzoek gekozen voor een casestudie. In de organisatiewetenschappen onderzoekt een casestudie op gedetailleerde wijze, een of meerdere organisaties, om processen binnen de context van de organisatie over een bepaald fenomeen te beschrijven (Hartley, 1994). Dit 'fenomeen', in mijn geval de betekenisgeving van managers aan strategie implementatie, staat niet los van de context. Om deze reden zijn de resultaten van het onderzoek ook per case weergegeven. Dergelijk onderzoek wordt vaak over een langere tijd gedaan. In mijn onderzoek is dat niet het geval. De redenen zijn hiervoor in paragraaf 2.1 beschreven.

Casestudies zijn geschikt om processen en gedragingen te onderzoeken waarvan nog niet veel bekend is. Om deze reden hebben casestudies een belangrijke functie in het genereren van hypothesen en het maken van nieuwe theorie (Hartley, 1994).

De volgende paragraaf gaat dieper in op de meer praktische kant van de onderzoeksmethode: de methode van onderzoek.

2.2 **Methode van onderzoek**

De methode van onderzoek gaat in op het type onderzoek en de wijze waarop het onderzoek is aangepakt, de manier waarop data is verzameld en hoe resultaten en conclusies uiteindelijk worden geformuleerd.

2.2.1 *Onderzoeksmodel en onderzoeksintenties*

Het onderzoek is opgezet naar voorbeeld van Balogun en Johnson (2005) omdat mijn onderzoek in grote mate vergelijkbaar is: de conceptuele thema's zijn hetzelfde, namelijk betekenisgeving aan verandering (in mijn geval strategie implementatie), er is een vergelijkbare onderzoeksmethodiek (casestudie) en er is sprake van een vergelijkbare onderzoekspopulatie (managers in het bedrijfsleven). Zij voerden een langdurig onderzoek uit waarbij de dataverzameling tot stand kwam door het bijhouden van dagboeken door een groep middenmanagers binnen een bedrijf. Gezien de beperkte tijd van mijn onderzoek en de spreiding van organisaties heb ik er voor gekozen om niet deze methode te gebruiken. Om toch enige breedte in het onderzoek te krijgen, academisch wenselijk omdat er nog zo weinig bekend is over betekenisgeving

aan strategie implementatie in het Nederlandse bedrijfsleven en praktisch wenselijk voor Twynstra Gudde voor kennisontwikkeling en publicaties, heb ik gekozen om meerdere bedrijven in het onderzoek te betrekken.

Balogun en Johnson ontwikkelden een aantal categorieën naar aanleiding van het coderen van dagboeken die managers bijhielden. De volgende categorisering werd door hun gemaakt:

- *Designed change goals and interventions*: de geplande veranderdoelen en interventies om de verandering te verwezenlijken.
- *Design flaws*: aspecten van veranderplannen die als blokkade werden ervaren door de managers in het veranderproces.
- *Congruent change consequences*: resultaten die in lijn zijn met de veranderdoelen.
- *Counteracting change consequences*: resultaten die niet in lijn zijn met de veranderdoelen.
- *Existing ways of thinking*: de mentale modellen die individuen hebben ten aanzien van de organisatie en de manier waarop mensen samenwerken.

Om deze categorieën te laten aansluiten op mijn onderzoek naar strategie implementatie heb ik ze als volgt geformuleerd:

- Geplande strategische doelen en interventies
- Blokkades en hefboomen in geformuleerde strategie en operationalisatie
- Veranderingen in lijn met de doelen van de strategie
- Veranderingen niet in lijn met de doelen van de strategie
- Manier van denken over strategie implementatie

Bovenstaande categorieën vormen de topics voor mijn interviews. Deze topics heb ik geoperationaliseerd in een aantal open startvragen en verdiepingsvragen. In bijlage 1 van deze scriptie is deze topiclijst opgenomen.

De intentie was om zowel observeren als documentenanalyse naast interviewen te gebruiken als methode om data te verzamelen. Documentenanalyse diende voornamelijk als doel om meer over de organisatie en de strategie te weten te komen. Dit om zoveel mogelijk te weten te komen over de gehanteerde terminologie en verdieping te krijgen in de interviews. Observeren diende als doel om niet alleen te *horen* wat managers doen maar ook om te *zien* wat ze doen. Dit geldt niet als controlemiddel voor hun gedrag, maar als extra data voor het onderzoek.

Hoewel Watson (2001) elk individu manager noemt omdat deze zijn omgeving en zichzelf 'moet managen' wil ik een wat concretere definitie hanteren: managers zijn mensen die andere mensen functioneel of hiërarchisch aansturen om bepaalde zaken voor elkaar te krijgen. Dit betekent dat binnen grote organisaties er verschillende niveaus van managers kunnen zijn. Ook directeurs vallen onder de noemer manager. Tenslotte sturen ook zij mensen aan.

2.2.2 *De onderzoeksorganisaties*

Ten aanzien van de onderzoeksorganisaties is een aantal opmerkingen te maken. Aangezien vrijwel alle bedrijven een strategie hebben die recentelijk of minder recentelijk is ingevoerd zijn alle bedrijven geschikt als onderzoeksorganisatie. Tevens maakt het niet uit over welke strategie het precies gaat: zowel de strategie van het bedrijf als de strategie van een afdeling kan geschikt zijn om de betekenisgeving van managers aan strategie implementatie te onderzoeken. Ik heb op twee manieren getracht bedrijven te benaderen. De ene manier was ‘koud’ bellen naar bedrijven waar nog niet eerder contact mee was gelegd om te vragen of er een mogelijkheid was tot het doen van mijn onderzoek. De andere manier, ook wel ‘warme’ manier genoemd, was via relaties van Twynstra Gudde. Het bleek dat via deze laatste manier diverse afspraken gemaakt konden worden terwijl via de koude manier geen enkel resultaat werd geboekt.

Via relaties van Twynstra Gudde ben ik dus aan organisaties gekomen voor mijn onderzoek. Na een kennismakingsgesprek en introductie van mijn onderwerp hebben de contactpersonen van de organisaties intern een aantal zaken in werking gezet omtrent geschiktheid en beschikbaarheid van respondenten voor het onderzoek. Hier heb ik als onderzoeker geen invloed op gehad maar dat is ook niet erg. Waar het gaat om de betekenisgeving van de manager aan strategie implementatie en wat deze beïnvloedt, hebben alle managers ervaringen die relevant zijn voor hun betekenisgeving aan strategie.

Uiteindelijk heb ik bij vier bedrijven mijn onderzoek uitgevoerd. In de volgende subparagraaf beschrijf ik hoe dit is gegaan.

2.2.3 *Interviews en observaties*

Ik heb 23 interviews afgenomen bij vier bedrijven:

- 7 interviews bij IFN Finance
- 6 interviews bij PGGM
- 6 interviews bij Philips
- 4 interviews bij Rabobank

De interviews waren half gestructureerd. In elk interview kwamen dezelfde topics voorbij maar was er tevens veel ruimte voor de ervaringen van de manager en het inzoomen op deelonderwerpen. Het nadeel van deze stijl was dat de accenten van de topiclijst per interview nogal konden verschillen. Het uitgangspunt hierin was dan ook dat als de respondent een onderwerp veel aandacht schonk, het ook een belangrijk onderwerp voor hem¹ was.

¹ Dit kan uiteraard ook haar zijn. Voor het leesgemak definieer ik de manager als man.

De interviews duurden tussen de 50 en 100 minuten en zijn gehouden bij de bedrijven zelf. Soms in het kantoor van de respondent, soms in een kamer die gereserveerd was voor het onderzoek. De interviews zijn met een voicerecorder opgenomen zodat een gedetailleerde uitwerking van het gesprek mogelijk was.

Bij 16 van de 23 interviews is een adviseur van Twynstra Gudde meegegaan. Dit had drie redenen. Ten eerste horen twee mensen meer dan een, dus er kan meer informatie uit een interview gehaald worden. Ten tweede doen de adviseurs op deze manier ook kennis op van het onderwerp vanuit een praktijkperspectief. Ten derde kan Twynstra Gudde op deze manier ook 'gezicht maken' naar de markt: door aanwezig te zijn, zijn ze in contact met potentiële opdrachtgevers. Een nadeel kan zijn dat de respondenten zich minder veilig voelden als er een adviseur bij zat. Zou een adviseur mee gaan dan werd dit van tevoren gemeld bij de respondent. Gezien de reacties van respondenten over geen bezwaar tegen opnemen en de ontspannen sfeer van de gesprekken zal dit nadeel nauwelijks tot geen rol hebben gespeeld. De adviseurs die mee hebben geïnterviewd zijn van tevoren uitgebreid door mij geïnformeerd over het onderwerp en het doel van het gesprek. Tijdens de interviews heb ik de leiding genomen en de regie gehouden.

Uiteindelijk zijn er twee MT meetings bijgewoond ter observatie. De bereidheid van de organisaties om te observeren was beperkt. Deze observaties hebben wel een kleine rol gekregen in het onderzoek, voornamelijk ter ondersteuning en argumentatie van de citaten.

2.2.4 *Dataverwerking*

Uit de reacties van de respondenten bleek al snel dat de vijf topics veel meer te bieden hadden dan alleen de beantwoording van de deelvragen. Bovendien vond ik dat de respondenten en daarmee de organisaties meer gediend zouden zijn met een terugkoppeling die in een breder organisatieperspectief te plaatsen was dan een opsomming van een lijstje 'do's en don'ts'. Om die reden is ook de casestudie als uitgangspunt genomen voor de methode van onderzoek. Tevens biedt deze terugkoppeling grote praktische meerwaarde. Een wetenschappelijk onderzoek met minimale praktische waarde is in mijn ogen niet relevant.

Aan de hand van gedetailleerde uitwerkingen van de interviews heb ik naar de belangrijkste ervaringen over strategie implementatie van de respondenten gekeken. Vervolgens heb ik, vaak samen met de adviseur die bij de interviews was, overkoepelende thema's gezocht en actief verbanden hiertussen gelegd. Deze thema's en verbanden stonden centraal in de terugkoppeling naar de betreffende organisaties en elke terugkoppeling werd ingeleid door een beschrijving van de organisatie en haar context.

De case-specifieke terugkoppelingen vormen vervolgens de basis voor de resultaten van deze scriptie.

2.2.5 *Resultaten*

De resultaten worden weergegeven aan de hand van citaten van de respondenten die door mij als onderzoeker verbonden worden met andere citaten en thema's. Ik heb er voor gekozen om de resultaten per case te presenteren vanwege de eigenschappen van de casestudie methode. Tevens worden betekenissen toegekend aan specifieke situaties in de betreffende organisaties: ervaringen staan niet los van de activiteiten in de organisatie.

In de terugkoppelingen naar de organisaties heb ik de citaten van respondenten geanonimiseerd. In deze scriptie worden geen namen of verwijzingen gebruikt voor de citaten.

Nu duidelijk is geworden hoe het onderzoek gepositioneerd is en wat de concrete stappen zijn geweest in de uitvoering er van ga ik in het volgende hoofdstuk in op de theoretische onderbouwing van deze scriptie.

3 Theoretisch kader

Het theoretische kader vormt de wetenschappelijke onderbouwing van deze scriptie. Kijkend naar de thema's betekenisgeving, management en strategie, structuur en implementatie komen we er achter dat er al veel onderzoek gedaan is naar de afzonderlijke thema's en in mindere mate naar de samenhang tussen alle thema's. In dit hoofdstuk werk ik de verschillende thema's verder uit vanuit de bestaande literatuur, toon ik de samenhang tussen de thema's aan en geef ik mijn eigen positionering en onderbouwing in het onderzoek.

Het eerste hoofdstuk gaat over betekenisgeving. Hierin beschrijf ik wat betekenisgeving is en hoe processen van betekenisgeving tot stand komen. In het tweede hoofdstuk beschrijf ik strategie, structuur en strategie implementatie. De meeste literatuur die ik in dit hoofdstuk gebruik kan als sterk instrumentalistisch beschouwd worden. Stappenplannen en modellen zijn doorgaans gericht op interventies en in mindere mate gericht op beschrijven of verklaren. Omdat in de resultaten van het onderzoek de structuur van de organisatie, en daarmee de verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden, een belangrijke rol speelt wijd ik hier over uit. In het derde hoofdstuk ga ik verder in op de manager. Wie is dat eigenlijk en wat voor rolopvattingen hanteert hij over management?

Zowel in de praktijk als in onderzoek zit, vanuit een perspectief van betekenisgeving, misschien juist de crux van het mislukken van 70% van organisatieveranderingen in de instrumentalistische benadering van strategie en organisatieverandering enerzijds, en het beschrijvende en verklarende karakter van betekenisgeving anderzijds: managers en onderzoekers zijn teveel bezig met interventies gericht op het bestrijden van symptomen en te weinig gericht op de vraag wie of wat we als individu of organisatie zijn, wat ons beïnvloedt en hoe we daar mee omgaan.

Omdat strategie implementatie in mijn opvatting veranderingen teweeg brengt, tenslotte zal de organisatie ook moeten veranderen door interventies gericht op de strategie, leen ik begrippen en concepten uit de literatuur over organisatieverandering.

3.1 Betekenisgeving

Betekenisgeving gaat over verschillende interpretaties en is tegelijkertijd aan verschillende interpretaties en invullingen onderhevig. Het begrip is door de jaren heen een meer toegepast onderzoeksgebied geworden (J. Balogun & Johnson, 2005; Bartunek et al., 2006; Gioia & Chittipeddi, 1991). In deze paragraaf wordt het begrip betekenisgeving gedefinieerd en wordt uitgelegd

hoe het proces van betekenisgeving gevormd wordt. Samenhangend met betekenisgeving wordt het begrip mentale modellen uitgewerkt dat als kader werkt in het geven van betekenissen.

De eerste subparagraaf gaat over de definitie van betekenisgeving en hoe betekenisgeving gevormd wordt.

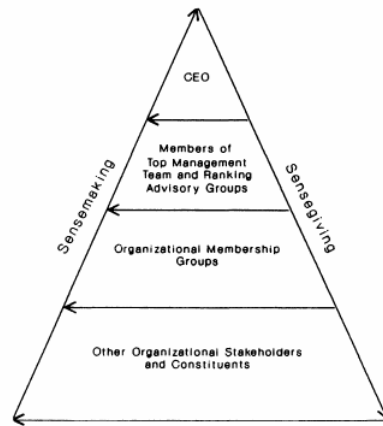
3.1.1 *Definities en vorming van betekenisgeving*

Homan (2005) stelt dat veranderingen in het gedrag van mensen samengaan met de verandering van hun perceptie en dat er pas ruimte voor nieuw gedrag ontstaat wanneer deze beelden over de organisationele werkelijkheid zijn veranderd. Wat is die nieuwe strategie? Wat betekent dat nu eigenlijk voor mij als manager en voor het aansturen van mijn mensen? Homan (2005) zegt ook dat de kern van verandermanagement de betekenisgeving van de actoren is. De managers die centraal staan in mijn onderzoek bepalen dus, door hun betekenisgeving aan de verandering, wat er daadwerkelijk verandert.

Homan (2005) stelt dat betekenisgeving op twee manieren gezien kan worden. Enerzijds kan betekenisgeving vanuit het management overgedragen worden op medewerkers. Hierbij adapteren medewerkers dezelfde beelden en ideeën van het management. Anderzijds kan het management betekenisgeving faciliteren om nieuwe werkelijkheidsbeelden over de organisatie te laten ontstaan. Dit zou je kunnen opvatten als respectievelijk een top-down manier van betekenisgeving en een bottom-up manier van betekenisgeving.

Gioia en Chittipeddi (1991) beschrijven het proces van betekenisgeving op een andere manier, namelijk als *sensemaking* en *sensegiving*. In eerste instantie zal de directeur of topmanagement een interpretatie maken van waar de organisatie staat, wat haar sterktes en zwaktes zijn, waar kansen liggen en wat de uitdagingen zijn die de nieuwe strategie het hoofd moet bieden. Dit proces wordt gevat in het woord *sensemaking*: '(...) *sensemaking has to do with meaning construction and reconstruction by the involved parties as they attempt to develop a meaningful framework for understanding the nature of the intended strategic change*' (p.442). Strategievorming valt onder dit proces. In dit onderzoek wordt de vorming van strategie als een gegeven beschouwd. Het overbrengen van de strategie naar middenmanagement, medewerkers en andere stakeholders is de uiting van deze interpretatie en gaat over het overbrengen van de boodschap en dus over het overbrengen van betekenissen. Dit proces wordt *sensegiving* genoemd: '*Sensegiving is concerned with the process of attempting to influence the sensemaking and meaning construction of others toward a preferred redefinition of organizational reality.*' (p.422). Deze processen van betekenis vormen en betekenis overbrengen vinden plaats in een wederkerige relatie. Ze beïnvloeden elkaar en ideeën en betekenissen worden uitgewisseld door de organisatie heen. In figuur 1 is hier een schematische weergave van gegeven.

Sensemaking and Sensegiving



Figuur 1. Sensemaking en sensegiving (uit Gioia en Chittipeddi, 1991)

De managers in mijn onderzoek doen zowel aan sensemaking als aan sensegiving. Sensemaking uit zich in het begrijpen en overnemen van de strategie van het hogere management. Sensegiving uit zich in het doorvertalen van deze strategie aan de mensen van hun afdeling en het geven van betekenis hieraan.

De opvatting van Homan (2005) over betekenisgeving is gelijk aan die van Gioia en Chittipeddi (1991) over sensegiving. Beide beschrijvingen hebben een meer praktische inslag; een praktische toepasbaarheid van het begrip om processen en activiteiten binnen organisaties te kunnen duiden.

Karl Weick (1995), als een van de grondleggers van betekenisgeving, maakt echter geen onderscheid in sensegiving en sensemaking of betekenisgeving om over te brengen of betekenisgeving te faciliteren. Weick (1995) geeft de volgende beschrijving van het proces van betekenisgeving: *'The process of sensemaking is intended to include the construction and bracketing of the textlike cues that are interpreted, as well as the revision of those interpretations based on actions and it's consequences. Sensemaking is about authoring as well as interpretation, creation as well as discovery.'* (p.8). Sensemaking gaat voor Weick zowel over betekenis vormen als over betekenis overbrengen. Voor Weick is sensegiving zoals beschreven door Gioia en Chittipeddi (1991) dus een onderdeel van sensemaking.

Weick (1995) hanteert hiermee een meer abstracte maar in mijn ogen meer omvattende definitie van het begrip betekenisgeving. In deze scriptie wordt daarom Weick's opvatting over betekenisgeving gehanteerd. Omdat het in het onderzoek gaat over het 'doorvertalen' van strategie, dat naar aanleiding van de hiervoor beschreven thematiek dus gaat over sensegiving, wordt dit onderscheid wel gemaakt.

Om beter te begrijpen hoe betekenisgeving gevormd wordt moeten we eerst stil staan bij het begrip mentale modellen. Mentale modellen zorgen er namelijk voor dat we betekenissen kunnen geven.

3.1.2 *Mentale modellen*

Wat voor betekenissen mensen toekennen aan hun werk is zeer divers en uiteenlopend en heeft te maken met mentale modellen (K. E. Weick, 2001) die mensen hebben. Dit geldt dus ook voor de managers betrokken in mijn onderzoek. “*Mentale modellen zijn diepgewortelde veronderstellingen, generalisaties, plaatjes of beelden die van invloed zijn op hoe wij dingen zien en hoe wij erop reageren.*” (Senge, 1990 in Homan, 2001, p.31). Homan (2001) spreekt van een ‘set van geheugensporen’² die iedereen in zijn hoofd heeft en dat behulpzaam is voor het begrijpen van de wereld om ons heen. Hiermee ontstaat ook een bepaalde voorspelbaarheid voor de hersenen waarmee we kunnen anticiperen op activiteiten en gedrag. Deze mentale modellen zijn onbewust aanwezig en worden gevormd door onze ervaringen uit het verleden en bepalen hoe wij een interpretatie maken van de gebeurtenissen om ons heen. De verschillende mentale modellen die managers hebben zijn een voorbode voor het niet behalen van strategische doelen: iedereen ziet wat anders in de strategie en gaat dus op een andere manier met de implementatie aan de slag. Managers en medewerkers houden hun eigen mentale modellen er op na houden en maken op eigen wijze een interpretatie van strategie, doelen en activiteiten. Interpretatie is het proces van het vertalen van strategie en strategie implementatie, en het ontwikkelen van conceptuele modellen om strategie te begrijpen en betekenis eraan te geven (K. E. Weick, 2001). Dit gaat zowel op een collectieve manier, waarbij door het topmanagement inzichten worden gedeeld over de strategie, maar wordt voorafgegaan door interpretatie op het individuele niveau.

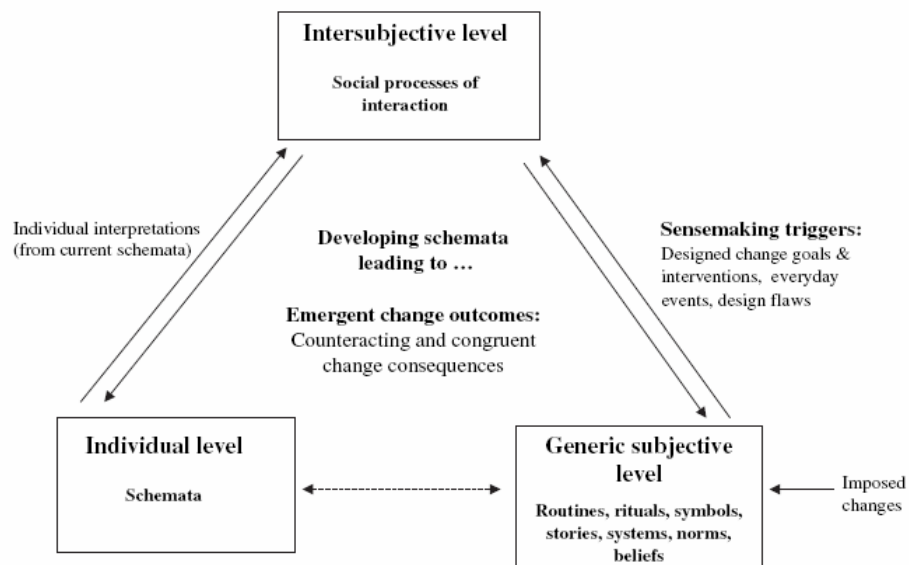
Een relevante vraag is dan: hoe ontwikkelen deze interpretaties zich? En hoe beïnvloedt dat de mentale modellen die managers hebben? Om dit uit te leggen gebruik ik de studie van Balogun en Johnson (2005) en het concept van ‘intersubjective level of analysis’ (K. E. Weick, 1995; Wiley, 1988). Deze uitleg moet als perspectief beschouwd worden op hoe gebeurtenissen in werkcontexten te plaatsen zijn. In die zin vormt het een lens of een manier van kijken naar de implementatie van strategie en de perceptie van managers hieraan. Tevens biedt het inzicht in hoe individuele betekenisgeving en gedeelde betekenisgeving zich tot elkaar verhouden en elkaar beïnvloeden.

Balogun en Johnson (2005) gebruiken ‘intersubjective level of analysis’ om te laten zien hoe interpretaties zich ontwikkelen aan de hand van sociale proces-

² Er zijn verschillende labels voor deze set van geheugensporen (Homan, 2001). Voor het leesgemak gebruik ik in deze scriptie zo veel mogelijk het label mentale modellen.

sen van interactie tussen managers, en hoe deze tot bedoelde en onbedoelde veranderingen leiden. Balogun en Johnson (2005) onderscheiden drie niveaus: ‘generic subjective level’, ‘intersubjective level’ en ‘individual level’ waarbij de focus ligt op het intersubjectieve niveau van betekenisgeving. Zie figuur 2 ter illustratie.

Het intersubjectieve niveau kijkt naar de processen die plaatsvinden in het samenspel tussen het individuele niveau en het generieke subjectieve niveau. Bij het intersubjectieve niveau van betekenis geven wordt een transitieproces bedoeld waarin denkkaders en gedachten, de mentale modellen, van het individu (individual level) in lijn gebracht worden met die van de organisatie (generic subjective level). Ten tijde van verandering worden ‘sensemaking triggers’ (bijvoorbeeld voorgestelde veranderdoelen, dagelijkse gebeurtenissen in het kader van de nieuwe strategie) geactiveerd die niet altijd te begrijpen zijn aan de hand van de bestaande mentale modellen. In dat geval wordt aan de hand van sociale processen van interactie (bijvoorbeeld gesprekken met medewerkers), in de context van bestaande modellen, getracht ambiguïteit en onzekerheid terug te brengen. Hierdoor worden bestaande modellen en interpretaties aangepast of worden nieuwe modellen ontwikkeld die bepalen of veranderingen al dan niet in lijn zijn met de voorgestelde veranderingen (J. Balogun & Johnson, 2005; K. E. Weick, 1995). Homan (2005) voegt hier nog aan toe dat deze sensemaking triggers spontane processen zijn. Mensen beslissen zelf wat ze doen met de strategieplannen van het management.



Figuur 2. Proces van betekenisgeving (uit Balogun en Johnson, 2005).

Dit cyclische proces van betekenisgeving wordt gevormd door bestaande modellen en uitkomsten die op hun beurt voedingsbodem zijn voor nieuwe betekenisgeving aan de hand van interactieprocessen. Dit betekent dat het behalen van gewenste veranderingen staat of valt met de mate waarin managers en medewerkers dezelfde of gedeelde mentale modellen ontwikkelen.

Als aanvulling op bovenstaande uiteenzetting van mentale modellen maken Daft en Weick (1984) nog een onderscheid in individuele interpretatie en organisationele interpretatie. Individuele interpretatie is: "(...) *the process through which information is given meaning and actions are chosen.*" (p.294) en "*Perceptions are shared and cognitive maps are constructed.*" (p.286). Organisationele interpretatie gaat over: "(...) *the process of translating events and developing shared understanding and conceptual schemes among members of upper management.*" (p.286). Het gaat bij individuele interpretatie om het proces van het toekennen van betekenissen aan informatie en het kiezen van interventies. Bij organisationele interpretatie gaat het om het ontwikkelen van gedeeld begrip en conceptuele modellen onder leden van het hogere management.

In deze definities zijn twee zaken belangrijk. Bij individuele interpretatie ligt de nadruk op het delen van percepties en het construeren van mentale modellen terwijl bij organisationele interpretatie de nadruk ligt op het ontwikkelen van '*shared understanding*', gedeeld begrip. Het gaat hier dus over gedeeld begrip door de hele organisatie. Een tweede opmerking is dat bij organisationele interpretatie het gaat over '*members of upper management*'. De top van de organisatie moet gedeeld begrip hebben over de nieuw te varen koers of strategie. Hoewel Daft en Weick ongetwijfeld zullen vinden dat gedeeld begrip op lagere niveaus binnen de organisatie ook belangrijk is noemen zij dit niet expliciet. Het gegeven dat topmanagement gedeeld begrip moet hebben is een voorbode voor het top-down proberen over te brengen van betekenissen. Hiermee zijn we weer terug bij Gioia en Chittipeddi (1991) en het proces van sensegiving.

Mentale modellen zijn steeds in beweging. Door ervaringen uit het verleden hebben mensen mentale modellen ontwikkeld waardoor ze gebeurtenissen in het heden interpreteren en er betekenis aan geven. Tegelijkertijd worden de betekenissen en interpretaties die we geven aan deze gebeurtenissen aangepast door nieuwe ervaringen. Mentale modellen blijven zich ontwikkelen en zorgen er dus voor dat betekenissen die toegekend worden (aan bijvoorbeeld de strategie) veranderen. Aan de hand van de interactionele processen, door het aangaan van de dialoog, wordt '*shared understanding*' en gedeelde betekenisgeving gecreëerd.

Schein (2003) stelt dat dialoog, als middel om culturen en subculturen te begrijpen, nodig is. Het heeft dan ook veel potentie in zich om probleemdefinities en oplossingen te faciliteren: "*Dialogue thus becomes a central element of any model of organizational transformation*" (Schein, 2003, p.27). Het opzoe-

ken van de dialoog is dus een centraal element van verandering binnen organisaties. Alleen door het aangaan van de dialoog met medewerkers en andere stakeholders kun je beelden over de organisatie met elkaar delen en ze verbinden. Zo kan gedeelde betekenisgeving gevormd worden en kunnen gelijke opvattingen over strategie en de implementatie ervan ontstaan.

Deze paragraaf over betekenisgeving heeft duidelijk gemaakt hoe betekenisgeving tot stand komt en wat betekenisgeving beïnvloedt. Het heeft duidelijk gemaakt hoe individuele betekenisgeving en gedeelde betekenisgeving zich tot elkaar verhouden en elkaar beïnvloeden. Tevens vormt het een manier van kijken naar organisaties en veranderingen binnen organisaties: door verschillende interpretaties en het ongrijpbare en ogenschijnlijk onstuurbare karakter van betekenisgeving zet ik grote vraagtekens bij de stuurbaarheid en planbaarheid van strategie implementatie.

Hoe over strategie en de implementatie ervan doorgaans gedacht wordt heeft echter veel weg van een planbaar en rationeel fenomeen. Dit zal ik in de volgende paragraaf beschrijven en tevens bekritisieren. Ook het begrip structuur wordt hierin beschreven. De structuur van de organisatie speelt namelijk een grote rol in de betekenisgeving van managers aan strategie implementatie.

3.2 Strategie, strategie implementatie en structuur

In deze paragraaf ga ik dieper in op strategie, structuur en de implementatie van strategie. Eerst leg ik kort uit wat de begrippen inhouden. Vervolgens zoek ik de samenhang in de begrippen. Dit hoofdstuk begint met een beschrijving van een sterk rationele of lineaire benadering van strategie. Veel literatuur beschrijft strategie en implementatie als een planmatig proces (Homan, 2005). Een basisaanname hierin is dat de organisationele werkelijkheid maakbaar is. Echter zal blijken in het vervolg van deze paragraaf dat strategie en structuur minder rationele begrippen zijn als je deze vanuit een cultureel perspectief benadert. Ik positioneer dit onderzoek dan ook in dat culturele perspectief: strategie is niet iets dat een organisatie *heeft*, strategie is iets wat mensen *doen* (Jarzabkowski et al., 2007).

3.2.1 Strategie

Een veel gebruikte definitie van strategie is die van Alfred Chandler (1962): *“Strategy is the determination of the basic long-term goals of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals”* (Chandler, 1962).

Chandler, net als in dit onderzoek, koppelde voornamelijk strategie en structuur aan elkaar en nam het gedeelte van strategie ontwikkeling en formulering als een gegeven (Hall & Saias, 1980). Over de relatie tussen structuur en strategie zal ik verderop uitweiden.

Over strategie bestaat geen eenduidige definitie (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2007). Volgens Mintzberg et al. (2007) zijn er drie scholen te onderscheiden om strategie als denkrichting te duiden: de vóórschrijvende scholen, de beschrijvende scholen en de integrale school. De voorschrijvende scholen gaan over hoe strategie tot stand zou moeten komen (dus niet hoe ze daadwerkelijk tot stand komt). De beschrijvende scholen beschrijven hoe strategie in de praktijk tot stand komt. De configuratieschool bestaat uit een combinatie van verschillende scholen uit de beschrijvende en voorschrijvende scholen. Tabel 1 geeft een schematische weergave van deze scholen en hoe strategievorming te karakteriseren is.

Tabel 1. De strategiescholen. Naar: Mintzberg et al. (2007)

<i>School</i>	<i>Strategie</i>	<i>Strategieproces</i>
Vóórschrijvende scholen	De ontwerpschool	Strategievorming als scheppingsproces
	De planningsschool	Strategievorming als formeel proces
	De positioneringsschool	Strategievorming als analytisch proces
Beschrijvende scholen	De ondernemersschool	Strategievorming als visionair proces
	De cognitieschool	Strategievorming als geestelijk proces
	De leerschool	Strategievorming als ontstaansproces
	De politieke school	Strategievorming als onderhandelingsproces
	De culturele school	Strategievorming als collectief proces
	De omgevingschool	Strategievorming als reactief proces
Configuratieschool	De configuratieschool	Strategievorming als veranderingsproces

Chaffee (1985) merkt op dat er inderdaad geen consensus bestaat over de definitie van het containerbegrip strategie en het situationele karakter ervan en dat het om deze redenen onwaarschijnlijk is dat een eenduidige definitie zal ontstaan. Chaffee (1985) vat het onderzoek naar strategie van de voorgaande 20 jaar samen en constateert een aantal aspecten van strategie waar overeenstemming over bestaat in de literatuur over strategie. Strategie is:

- verbonden met de omgeving
- dynamisch omdat de omgeving steeds verandert. Hierdoor kan het karakter van strategie over langere tijd anders zijn
- de samenvoeging van bedoelde strategieën, opkomende strategieën én gerealiseerde strategieën. Deze kunnen van elkaar verschillen

- te onderscheiden in ‘*corporate*’ strategie (*in welke markt willen we actief zijn?*) en andere strategieën zoals de ‘*business*’ strategie (*hoe zullen we in de markt actief zijn?*)
- een conceptuele als analytische exercitie en de kern van strategie ontwikkeling vindt plaats in de top van de organisatie

Chaffee (1985) onderscheidt drie stromen, of modellen, waarin strategie en onderzoek naar strategie te verdelen is. Hoewel binnen de modellen wel degelijk verschillen zitten en de modellen ook samenhangen worden ze hier apart beschreven. De modellen gaan over lineaire strategie, adaptieve strategie en interpretatieve strategie. Bij lineaire strategieën plannen leiders van de organisatie hoe zij met hun concurrenten omgaan om doelen te behalen (bijvoorbeeld Chandler’s definitie). Bij adaptieve strategieën spelen organisaties in, proactief of reactief, op klantwensen (bijvoorbeeld Mintzberg’s definities). Bij interpretatieve strategieën gaat het om het creëren van betekenis voor en het motiveren van stakeholders (medewerkers en klanten) om in het belang van de organisatie te handelen.³

Mintzberg et al. (2007) stellen ook dat strategie een aantal perspectieven kent. Hier grijpen zij terug op het ezelsbruggetje van de vijf P’s. Strategie is te zien als plan, patroon, positie, perspectief of plot. Zonder hier al te diep op in te gaan is het van belang om te begrijpen dat niet alleen de definitie van strategie meervoudig is, ook wat het voor jou persoonlijk of voor je organisatie betekent. Zie ik de strategie als een positie op de markt (positie) die ik wil veroveren of gaat het mij om mijn concurrenten te misleiden door bepaalde manoeuvres te maken (plot). De definitie die je kiest bepaalt in grote mate bij welke school uit tabel 1 je de meeste aansluiting zult vinden.

Benader je deze verschillende zienswijzen op strategie en strategievorming vanuit een perspectief van betekenisgeving kun je concluderen dat strategie in de rationale opvatting van Mintzberg aan verschillende interpretaties onderhevig is. Dat er op verschillende manieren gedacht wordt over strategie komt door de mentale modellen die managers en wetenschappers hebben. Deze komen blijkbaar niet overeen. Zoveel manieren om strategie te zien, zoveel manieren om betekenissen eraan toe te kennen. Het belang van deze uitwijding over strategie wordt pas echt duidelijk wanneer dus de relatie gezocht wordt met betekenisgeving, interpretaties en mentale modellen. Hoewel strategie ontwikkeling vanuit een planmatig idee misschien wel wenselijk is, is vanuit een perspectief van betekenisgeving dit onrealistisch. Omdat mensen eigen beelden van de werkelijkheid hebben is strategie als lineair of adaptief model hoogstens een startpunt voor een scan van de omgeving en de capaciteiten van

³ Voor een uitgebreid overzicht van de verschillende modellen en de belangrijkste bijdragen in de literatuur, zie *Three Models of Strategy* van Ellen Earle Chaffee (1985)

de organisatie. De kans dat verwachtingen en resultaten ver uit elkaar liggen is hierdoor aanwezig. Homan (2005) stelt zelfs dat 75% tot 80% van veranderingen spontaan plaatsvinden. Bovendien wordt het belang van de interne operatie onderschat en wordt het proceskarakter van strategie niet meegenomen (Ericson, 2001). Dat zet vraagtekens bij de stuurbaarheid van strategie implementatie en de hiervoor geschetste lineaire benadering ervan.

In de volgende subparagraaf ga ik verder in op strategie implementatie en werk ik toe naar een meer culturele benadering ervan.

3.2.2 *Strategie implementatie*

Thijs Homan (2005) gebruikt Pettigrew en Whipp (1993) als hij zegt dat het verbinden van strategie en uitvoering een van de centrale factoren is bij succesvolle organisatieveranderingen. Over het verbinden van strategie en uitvoering zegt hij het volgende: *“Succes ligt vooral in de mate waarin individuele acties elkaar versterken, bij elkaar optellen en op elkaar aansluiten. Een valkuil is dat bepaalde goedwillende personen (...) zich mentaal eigenaar gaan voelen van specifieke activiteiten en de neiging krijgen om hun eigen project maximaal te optimaliseren. Gebeurt dit over de volle breedte van het verandertraject, dan ontbreekt hierdoor elke gemeenschappelijke richting en kracht. (...). Het verbinden van de strategie aan de uitvoering betekent daarom ook dat doelen en verantwoordelijkheden duidelijk zijn en dat er goed gemonitord wordt of alle activiteiten nog wel’ in lijn’ zijn met elkaar.”* (p.20). Hierin wordt expliciet aandacht, tijd en energie gestoken aan het ontwikkelen van condities die de organisatieverandering mogelijk kunnen maken. Dit betekent dat bij managers betrokken in de implementatie van strategie een goede balans moet zijn tussen inzet en betrokkenheid en dat coördinatie over het hele traject heen goed gestuurd moet worden. De vraag rijst of met heldere doelen en verantwoordelijkheden daadwerkelijk een succesvolle verbinding ontstaat tussen strategie en uitvoering. In de praktijk blijkt dit voor managers namelijk niet het geval.

Wanneer het gaat over strategie implementatie gaat het veelal over communicatie over de nieuwe strategie en strategie implementatie wordt vervolgens overgelaten aan de structuur en de procedures van de interne organisatie (Pellegrinelli & Bowman, 1994). Managers worden vervolgens beperkt door de bestaande structuren en protocollen om de implementatie te monitoren en te versnellen. Begrip van de strategie binnen de hele organisatie is dan ook nodig om de implementatie tot een succes te maken. Dit vraagt veel, van hoog tot laag, van de organisatie (Pellegrinelli & Bowman, 1994). Het belangrijkste punt dat Pellegrinelli en Bowman (1994) maken is dat strategie implementatie veelal gedaan wordt aan de hand van bestaande structuren en processen terwijl zij juist pleiten om strategie te implementeren buiten de bestaande structuur om. Het zou beter zijn om dat buiten de structuur om te doen zodat tijdens de implementatie ervan managers niet gehinderd worden door oude werkwijzen

en bestaande hiërarchische verhoudingen. Pellegrinelli en Bowman (1994) leggen dit uit aan de hand van vier problemen die kunnen ontstaan door het gebruik van dezelfde procedures en werkwijzen voor de implementatie van strategie:

- *Smooth flow of operations vs step change to seize opportunity*: een lijnmanagers werk bestaat uit het soepel en met minimale risico's laten verlopen van werkzaamheden binnen zijn afdeling. Een radicale verandering conflicteert meestal met deze gang van zaken en managers zijn geneigd risico's zoveel mogelijk te beperken.
- *Efficient execution of tasks vs securing of desired benefits*: de efficiënte uitvoering van taken kan een doel op zich zelf worden in plaats van een middel om organisatiedoelen te bereiken. Als de bestaande manier wordt gebruikt om verandering te bewerkstelligen dan wordt de effectiviteit van de manager bevraagd in het licht van de nieuwe strategie (een krachtig maar meestal verborgen aspect).
- *Current way of doing business vs future way of doing business*: een organisatie heeft een manier ontwikkeld waarop ze goed georganiseerd is en ze begrijpt wat er om haar heen gebeurt. Veranderingen vragen nieuwe manieren van werken. Door best practices en 'gezond verstand' wordt de strategie echter aangepast aan bestaande denkkaders en manieren van werken waardoor deze de nieuwe manier van werken slechts ten dele wordt overgenomen.
- *Established distribution of power vs new distribution of power*: organisaties zijn politieke arena's waarbinnen machtsverhoudingen op een bepaalde manier gedefinieerd zijn. Door verandering zullen machtsverhoudingen verschuiven waarbij machtige managers die als sleutelfiguur fungeren in verandering, misschien het meeste kunnen verliezen.⁴

Strategie moet geïmplementeerd worden buiten de bestaande structuur, procedures en machtsverhoudingen. Project- en programmamanagement bieden namens hen geschikte methoden om strategie te implementeren zonder bovenstaande problemen. De ervaringen en percepties van de managers in het onderzoek sluiten aan op deze inzichten.

John Kotter (1995) heeft naar aanleiding van uitgebreid onderzoek en jarenlange ervaring een aantal stappen ontwikkeld die managers goed moeten doen willen zij de implementatie tot een succes maken. Het overslaan van stappen creëert alleen het idee van snelheid maar levert nooit een bevredigend resultaat op. Een tweede, meer generieke, opmerking is dat het maken van grote fouten in een van de stappen een enorme impact kan hebben, de snelheid uit de

⁴ Hoewel Pellegrinelli en Bowman spreken van 'radical change', revolutionaire verandering, is het voorstelbaar dat ook bij minder ingrijpende veranderingen deze status quo wordt verstoord.

verandering halen en de winst die reeds behaald is teniet doen. Kotter (1995) onderscheidt de volgende stappen:

1. *zorg voor 'sense of urgency'*
2. *vorm een krachtige coalitie* met onder andere het senior management en ook anderen van buiten de organisatie, zoals opinieleiders of klanten
3. *creëer een visie* die aangeeft in welke richting de organisatie wil veranderen
4. *communiceer de visie op alle mogelijke manieren*, zowel met woorden als daden, waarbij deze laatste het meest krachtig zijn. Dit kan betekenen dat je als manager zelf je daden (gedrag) moet veranderen
5. *zorg dat niets de visie in de weg staat: 'empower others to act on the vision'*. Betrek zo veel mogelijk mensen en ruim blokkades uit de weg
6. *genereer systematisch korte termijn successen*, laat op korte termijn prestatieverbeteringen zien, bijvoorbeeld door het stellen van doelen in het jaarplan
7. *consolideer verbeteringen, en zorg voor meer verandering; juich niet te vroeg*, de voorstanders vieren de overwinning, de tegenstanders zien hier een kans om de verandering te stoppen: 'de oorlog is gewonnen en de troepen kunnen naar huis'. Laat door een succes zien dat er nog grotere uitdagingen te overwinnen zijn
8. *veranker veranderingen in de organisatiecultuur*, de verandering wordt '*the way we do things around here*'. Laat zien op welke manier het nieuwe gedrag een bijdrage levert aan prestaties van de organisatie.

Het werk van John Kotter werd door velen geprezen in het domein van verandermanagement (Aiken & Keller, 2009). Echter constateren Aiken en Keller (2009) dat tien jaar na het werk van Kotter nog steeds één op de drie veranderingen mislukt. Ondanks het werk dat gedaan is in dit veld blijven de prestaties uit. Waar Kotter, en vele anderen, verandermanagement zien als een voorspelbaar en rationeel proces vind ik het van belang juist ook de 'human nature' kant van verandering mee te nemen. Vanuit deze benadering wordt het managen van verwachtingen realistischer omdat je rekening moet houden met de irrationele kant van mensen welke slecht planbaar, laat staan stuurbaar is (Aiken & Keller, 2009). In sommige mate is menselijk gedrag echter wel voorspelbaar en Aiken en Keller (2009) bieden hiervoor negen inzichten. Deze inzichten zijn tevens een kritiek en aanvulling op de stappen van Kotter en zijn verdeeld over vier thema's.

Create a compelling story

- Wat jou als manager of leider motiveert, motiveert niet per sé anderen.
- *Je bent beter af door medewerkers hun eigen verhaal te laten schrijven*. De nadruk ligt altijd op het vertellen van de boodschap. Meer aandacht zou besteed moeten worden aan het luisteren naar medewerkers.
- *Zowel positieve (toekomstperspectief) als negatieve (analyse van het probleem) benaderingen zijn nodig om energie los te maken*. Veel managers kiezen een van de twee om hun boodschap over de Bühne te brengen.

Role modelling

- *Leiders geloven te snel dat zij 'de verandering zijn'*. Ze zeggen het wel maar ze doen het niet. Dit komt doordat leiders denken dat zij zelf niet hoeven te veranderen.
- *Krachtige managers zijn geen sleutel tot succesvolle verandering*. Hoewel dit wel belangrijk is wordt succes in grotere mate bepaald door de mate van ontvankelijkheid van de ontvangers dan van de overtuigingskracht van de managers.

Reinforcing mechanisms

- *Geld is de duurste manier om medewerkers te motiveren*. Bevrediging wordt bepaald door de mate waarin percepties en verwachtingen van elkaar af liggen. Kleine, onverwachte beloningen kunnen een zeer positieve impact hebben op de bevrediging van de medewerker aangaande de verandering.
- *Het proces en de uitkomst van verandering moeten eerlijk zijn*. Mensen maken afwegingen over wat zij rechtmatig vinden. Dit kan betekenen dat zij niet handelen in het belang van de organisatie.

Capability building

- *Medewerkers zijn wat ze denken, voelen en waar ze in geloven*. Managers sturen vaak op gedrag zonder voldoende aandacht te besteden aan wat de medewerker beweegt.
- *Goede bedoelingen zijn niet genoeg*. In vaardigheidscursussen wordt vaak geleerd door te doen, maar formeel gezien verandert er niets waardoor deze vaardigheden niet in de praktijk worden gebracht.

Bovenstaande inzichten gaan al meer uit van een 'zachte kant' van verandermanagement waar de nadruk meer komt te liggen op het niveau van interpretatie van de individuele medewerker.

Vanuit een antropologische kijk op organisatieverandering hebben organisaties geen strategie maar zijn een strategie (P. Bate, 1994). Een rationele benadering van organisatieverandering, zoals hiervoor beschreven, gaat uit van een technische, fysieke en wetenschappelijke activiteit, gericht op het bereiken van een aantal vooraf gestelde doelen. Bate, Kahn en Pye (2000) stellen een methodiek voor waarbij cultuur, normen en waarden het uitgangspunt is van de verandering om na een paar stappen pas uit te komen bij het invullen van de formele structuur en procedures. Zij noemen dit '*culturally sensitive restructuring*' en is onderverdeeld in vier stappen:

- de eerste stap is '*cultural framing*': het in kaart brengen van de verborgen sociale en culturele problemen en uitdagingen aan welke de organisatie het hoofd moet bieden. Welke factoren liggen ten grondslag aan wie en wat we zijn?
- de tweede stap is '*soft structuring*': het opbouwen van sociale rollen, relaties, betekenisgeving en capaciteit binnen de organisatie om verandering

mogelijk te maken. Er wordt niets direct vastgelegd (in formele zin) en nieuwe werkwijzen worden uitgetoetst.

- de derde stap is 'hard wiring': de eerste stappen hebben de sociale fundering gelegd voor verandering, de derde stap formaliseert deze fundering in structuur, procedures en beleid.
- de vierde stap is 'retrospecting': het terugkijken en reflecteren op het veranderprogramma door de betrokkenen. Gaat het de juiste kant op? Wat hebben we geleerd?

Deze stappen zijn met elkaar verbonden in een cyclisch proces. Na de laatste stap wordt opnieuw cultural framing als perspectief genomen om nieuwe uitdagingen het hoofd te bieden of nieuwe veranderingen in te zetten (P. Bate et al., 2000). Volgens Schutz (in Bate et al., 2000, p:207) ontstaat betekenisgeving na retrospecting: "*the meaning of an experience is established in retrospect, through interpretation*".

In vergelijking met Kotter (1995) is bovenstaand stappenplan een omgekeerde volgorde. Kotter noemt cultuur pas in de laatste stap voor het institutionaliseren van verandering terwijl Bate et al. (2000) beginnen bij cultuur om verandering succesvol te maken en vast te leggen in structuur. Deze uitersten worden gevormd door het uitgangspunt van cultuur waarbij Kotter (de) cultuur als een variabele beschouwt - een ding dat te veranderen is - en Bate, Kahn en Pye cultuur zien als perspectief om naar organisatie(s)(verandering) te kijken.

Uit ander onderzoek (Stensaker et al., 2008) blijkt dat de mate waarin managers kunnen participeren in besluitvorming en planning, in aanvulling op het creëren van eigenaarschap en stimuleren van motivatie, bijdraagt aan het faciliteren van betekenisgeving. Er bestaat echter geen relatie tussen participeren in planning en daadwerkelijke actie. Stensaker et al. (2008) pleiten er voor om, vanuit theorieën van betekenisgeving, soms eerst actie te ondernemen in plaats van alles uit te denken en vooruit te plannen. Dit is in lijn met de laatste stap van culturally sensitive restructuring van Bate et al. (2000). Vanuit retrospecting ontstaat betekenisgeving. Een 'trial en error' benadering is dan juist geschikt om, terugkijkend, te zien of de actie de gewenste resultaten oplevert. Om onzekerheid en ambiguïteit niet te vergroten stellen Stensaker et al. (2008) dat dergelijke proefondervindelijke methoden gericht en op een klein gedeelte van de verandering zouden moeten zijn. Als aanvulling hierop zou ik het principe van soft structuring van Bate et al. (2000) hierbij in acht nemen. Sommige managers in het onderzoek hanteren ook deze gedachtegang en voor hen werkt dit de implementatie van strategie in de hand.

Structuur is in relatie tot strategie een aantal keer voorbij gekomen. Ik wil hier iets uitgebreider op in gaan. Uit de resultaten zal namelijk blijken dat de structuur soms als beklemmend wordt ervaren in de uitvoering van de strategie in plaats van ondersteunend is aan de strategie.

3.2.3 Structuur

Doorgaans wordt de organisatiestructuur als een van de kenmerken beschouwd die een organisatie heeft (zie bijvoorbeeld het veelgebruikte 7S model van McKinsey,). Vanuit de structuur van de organisatie wordt duidelijk hoe taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden verdeeld zijn (Kor, Wijnen, & Weggeman, 2007; Mintzberg, 2006). Niet alleen vanuit de literatuur wordt dit perspectief op structuur vaak gehanteerd, ook managers gebruiken de structuur om te duiden hoe verantwoordelijkheden en bevoegdheden geregeld zijn. Het moge duidelijk zijn dat ik het hierboven beschreven perspectief op organisaties en de culturele benadering even losgelaten heb. Vanuit die benadering is structuur hoogstens een set van gedeelde opvattingen over hoe verantwoorde-lijkheden en bevoegdheden gedeeld worden. Omdat in de organisationele werkelijkheid van de managers uit het onderzoek structuur wel degelijk een rol speelt wijd ik hier kort over uit. De structuur werkt voor managers namelijk soms als blokkade in de implementatie van strategie.

Kor, Wijnen en Weggeman (2007) onderscheiden vijf structuurvarianten: productgericht, geografisch gericht, functiegericht, klantgericht en procesge-richt. Mintzberg (2006) op zijn beurt kent vijf configuraties van structuur: de eenvoudige structuur, de machinebureaucratie, de professionele bureaucratie, de divisiestructuur en de adhocratie. Wat voor structuur je kiest heeft te maken met wat voor organisatie je bent of wil zijn. Ook zijn er verschillende struc-tuurvormen waarin taken en bevoegdheden gedefinieerd worden, bijvoorbeeld de ‘gewone’ lijnorganisatie, de matrixorganisatie of de coöperatie. Elke vorm kent zijn voor- en nadelen. Wat hierin van belang is, is dat, ongeacht met welke vorm je te maken hebt, de structuur helderheid biedt over verantwoordelijkhe-den en bevoegdheden binnen en tussen niveaus. In de lijnorganisatie zullen deze veelal hiërarchisch zijn terwijl in de matrix structuur managers ook functioneel moeten aansturen. Managers hebben dus te maken met verschillen-de verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Deze blijken in de praktijk van het onderzoek echter niet altijd nageleefd te worden door managers. Soms omdat managers de verantwoordelijkheid niet nemen en soms doordat andere personen zich verantwoordelijk voelen maar dat niet zijn.

De meeste literatuur gaat over de afstemming van strategie en structuur op het type organisatie, markt of product (Miller, 1986). Dit zijn veelal naar buiten gerichte perspectieven op structuur en strategie. Het reeds aangehaalde werk van Chandler (1962) bevat de pakkende kreet “*Structure follows strategy*”. In die zin moet structuur ondersteunend zijn aan de strategie.

Het argument dat Hall en Saias (1980) naar voren brengen is juist het omge-keerde: strategie volgt structuur. Door de structuur die de organisatie heeft wordt informatie door managers verwerkt. De structuur is in die zin een soort filter waarmee managers informatie interpreteren. Vervolgens wordt deze

‘gefilterde’ informatie verwerkt en gebruikt in de implementatie van de strategie. De structuur werkt dan als beperkende factor voor de implementatie.

Informatie wordt dus niet alleen door managers geïnterpreteerd op verschillende manieren, door de structuur beïnvloedt welke betekenissen worden toegekend aan informatie en wat daar vervolgens mee gedaan wordt. Deze argumentatie is in lijn met het buiten de bestaande structuur om implementeren van strategie zoals hiervoor beschreven aan de hand van Pellegrinelli & Bowman (1994).

Omdat managers sleutelfiguren zijn in de doorvertaling van strategie (J. Balogun et al., 2003; Stensaker et al., 2008) en de rolopvattingen die zij hebben over ‘het zijn van manager’ de betekenisgeving aan strategie implementatie beïnvloeden, wil ik in de volgende paragraaf uitgebreid stil staan bij deze rolopvattingen van managers.

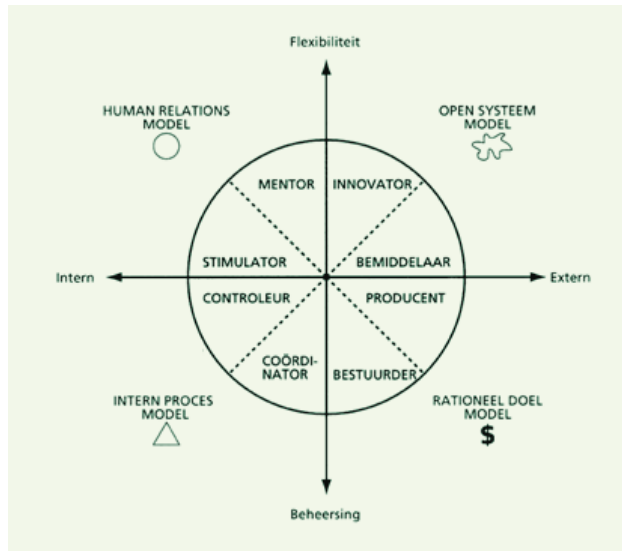
3.3 Managers en rolopvattingen

Wat is management eigenlijk? Volgen we de definitie van Watson (2001) dan komen we uit op de volgende: *“Management is the process of running an organisation so that the variety of people who want something out of it will go on supporting it in such a way that it is able to continue its existence into the future.”* (p.10). Het is dus de taak van managers om de verscheidenheid aan mensen die iets uit hun werk (de organisatie) willen halen op een dusdanige manier te ondersteunen zodat ze dat blijven doen in de toekomst. Dit proces is niet eenvoudig omdat managers geconfronteerd worden met een hoeveelheid verschillende belangen die mensen hebben en nastreven en het feit dat elk mens anders is (Watson, 2001).

In het managen van bovenstaand proces zijn een aantal modellen te onderscheiden die voortkomen uit het denken over management uit de vorige eeuw (Quinn, Faerman, Thompson, & McGrath, 1997). Deze modellen gebruik ik om verschillende rolopvattingen van managers te duiden. Quinn et al. (1997) hebben vier modellen geïdentificeerd in het denken over management:

- rationeel doel model: Productiviteit en winst zijn de criteria voor effectiviteit van de organisatie. Het uitgangspunt is dat duidelijke leiding goede resultaten oplevert.
- intern proces model: Criteria voor effectiviteit zijn stabiliteit en continuïteit. Het tot stand brengen van routines leidt tot stabiliteit waarbij de nadruk ligt op processen, verantwoordelijkheden en registratie.
- human relations model: Hier gaat het om inzet, samenhang en moreel. Het idee erachter is dat betrokkenheid leidt tot inzet.
- open systemen model: Het aanpassingsvermogen en externe ondersteuning zijn de belangrijkste criteria voor de effectiviteit van organisaties.

Bij de modellen horen verschillende managementrollen die in figuur 3 zijn weergegeven.



Figuur 3. Concurrerende waardenkader van Robert Quinn.

Rolopvattingen zijn vaak verweven met de identiteit en emoties van managers en hierdoor is het moeilijk voor managers om andere rolopvattingen naar waarde te schatten (Quinn et al., 1997). Managers hebben dan ook vaak van nature één rolopvatting dat het beste bij hen past. Hierdoor zien zij andere opvattingen en de kansen die deze bieden vaak over het hoofd. De modellen gaan uit van verschillende basisassumpties en hierdoor zijn ze soms concurrerend met elkaar. Idealiter beheersen managers alle rollen en kunnen deze op het juiste moment toepassen (Quinn et al., 1997). Er is sprake van het ‘meestermodel’ wanneer alle rollen uitgebalanceerd en situationeel ingezet worden. Ook de assen in figuur 3 zijn belangrijk. Zo positioneert een manager op de verticale as zich tussen beheersing en flexibiliteit als uitgangspunt. Op de horizontale as positioneert hij zich tussen intern en extern gericht. Hoe een manager te typeren is valt samen met de wijze waarop hij zijn mensen aanstuurt en omgaat met zijn omgeving.

Buiten deze rolopvattingen wordt in de praktijk vaak verwacht dat managers ook leiders zijn, of dat managers denken leiders te zijn. Het verschil zit in het feit dat waar managers zich richten op het proces, leiders zich richten op van verbeeldingskracht getuigende ideeën (Zaleznik, 1993). Om echt verandering in de organisatie te krijgen moet niet alleen gekeken worden naar het leiderschap in de top van de organisatie (P. Bate et al., 2000). Hoewel overeenstemming is in de literatuur over dat topfiguren een kritische succesfactor zijn in het succesvol maken van verandering kun je leiderschap ook definiëren als een proces, een kwaliteit die aanwezig moet zijn binnen de hele organisatie. Hierin is leiderschap een sociaal proces waarin leiders mensen zijn die de betekenis-

sen voor anderen kunnen bepalen (Smircich en Morgan, 1982, in Bate et al. 2000).

Bovenstaande beschrijving van rolopvattingen van managers geeft aan dat er verschillende type managers zijn die door verschillende assumpties gedreven worden. In de praktijk van mijn onderzoek beïnvloeden deze rolopvattingen de betekenisgeving van managers aan strategie implementatie.

Na deze theoretische uitwijding over betekenisgeving, strategie, strategie implementatie en structuur en managers en hun rolopvattingen, beschrijf ik in de volgende hoofdstukken de resultaten van het onderzoek.

4 Casestudie IFN Finance

Dit eerste resultatenhoofdstuk beschrijft IFN Finance. Eerst wordt een beschrijving gegeven van de organisatie en haar context. Vervolgens wordt ingegaan op de specifieke resultaten van het onderzoek.

4.1 IFN Finance: organisatie en context

IFN Finance B.V. (IFN) is een dochteronderneming van de ABN Amro Bank en is gericht op debiteurenfinanciering genaamd factoring. Bij factoring is de factor, in dit geval IFN Finance, de organisatie die de afhandeling van debiteuren overneemt van een bedrijf en ontvangt daarvoor een percentage van de omzet. Tevens doet IFN aan 'Asset Based Lending', een vorm van financiering gebaseerd op de activa van het bedrijf.

Bij IFN werken ongeveer 200 mensen. Ten tijde van het onderzoek bevindt IFN zich in roerige tijden. De economische crisis heerst wereldwijd waardoor geld een schaars goed is geworden. Tevens heeft IFN te maken met de verkoop van de moederorganisatie ABN Amro Bank.

De strategie die door IFN is geformuleerd in 2007 is 'verdubbeling winst voor voorzieningen en verdubbeling van het inkomen als vooraanstaand onafhankelijk financier van handelsfinanciering & asset based lending, met maximale financieringsoplossingen voor klanten van IFN Group'. Door bovenstaande ontwikkelingen komt de strategie van IFN onder druk te staan. Hierdoor heeft voornamelijk de overlevingsstrategie centraal gestaan tijdens het onderzoek. Deze luidde als volgt: 'zorg dat je gezond en aantrekkelijk blijft voor een potentiële koper' en is niet nader gedefinieerd.

In het kader van deze ontwikkelingen hebben alle medewerkers in oktober 2008 de keuze gehad om bij IFN te blijven en daarmee te kiezen voor onzekerheid of om IFN te verlaten. 40 mensen hebben toen besloten weg te gaan. Volgens de respondenten waren dit 'slechts' 40 personen. De overige medewerkers hebben het dus aangedurfd om een onzekere toekomst tegemoet te gaan.

De structuur van IFN wordt gekenmerkt door een vrij platte lijnorganisatie waarbij ze een besturingsstructuur heeft met weinig overhead. Dit heeft als gevolg dat ook ondersteunende diensten in de lijn gedefinieerd zijn. Ook typeert IFN zich als een projectenorganisatie. Managers zijn vaak niet alleen 'aan het managen' zijn maar ook sterk inhoudelijk betrokken.

IFN kenmerkt zich als een snelle en dynamische organisatie, waarin veel veranderingen hebben plaatsgevonden in het kader van een mogelijke overname, waarbij de grenzen voor een groot gedeelte bepaald worden door de moederorganisatie en haar handelen flink beperkt wordt door de heersende kredietcrisis.

In het onderzoek zijn managers uit alle drie sectoren (Commerce & Clients Services, Information & Communication Technology en Finance & Risk Management, ofwel risicobeheersing) van de organisatie geïnterviewd, evenals de directie. Zeven interviews zijn afgenomen en twee observaties zijn gedaan.

4.2 Rolopvattingen van de manager

Wat managers doen en wat hen beweegt stond vooral centraal bij IFN. Hierdoor zijn de resultaten van het onderzoek bij IFN veel meer gericht op de opvattingen die managers er op na houden over hun eigen rol, over management, over het motiveren van medewerkers en hoe dat in relatie staat tot IFN als organisatie. De geldende strategie kreeg tijdens het onderzoek minimale aandacht omdat de focus van de managers hier nauwelijks lag. Dit gold eigenlijk ook voor de overlevingsstrategie.

4.2.1 *De manager focust op quick wins*

Zoals hierboven geschetst kenmerkt IFN zich als een projectenorganisatie. Een van de managers beschrijft de situatie dat er steeds projecten bij komen maar dat maar zeer weinig projecten daadwerkelijk worden afgerond. Door nieuwe projecten met een hogere prioriteit worden projecten eigenlijk niet afgemaakt. Veel projecten belanden ‘op de plank’ waar er vervolgens niets mee wordt gedaan. Totdat er geld verdiend kan worden:

“Dan zien we in zo’n project eigenlijk niet dat het tot rendement gaat leiden, dan heeft het geen prioriteit. En dan komt er een project voorbij waarbij het mooi aansluit en dan ineens gaan we het doen omdat we er geld mee kunnen verdienen. Dat vind ik typerend voor IFN.”

Waarbij een project niet tot volwassenheid komt omdat het te abstract en te theoretisch is en het daarom te weinig omarmd wordt liggen de prioriteiten ineens heel anders wanneer er sprake is van geld verdienen.

Volgens de manager gaat het om de keuze in projecten doen tussen lange termijn en korte termijn. Wat geef je wel prioriteit en wat geef je geen prioriteit? Dergelijke projecten die in het kader van strategie implementatie ontwikkeld worden komen onder druk te staan door de ‘waan van de dag’. Waar op in te springen valt bepaalt dus de focus van de manager en de prioriteit van het project. Tegelijkertijd wordt de manager ook afgerekend op prestaties en kan hij zo’n kans niet voorbij laten gaan. Een gevolg hiervan is dat de prioritering

van projecten in de implementatie van strategie een nogal willekeurig karakter krijgt.

Er zijn meer managers die de verschuiving in focus van lange naar korte termijn zaken ervaren. De ervaring van een manager op dit gebied gaat over de vernieuwing van IT-systemen (asset based lending systeem). Voor hem is het in het belang van de organisatie dat de IT-systemen op orde en up-to-date zijn. Er moet gebruik gemaakt worden van de middelen die deze tijd qua technologie te bieden heeft. Niet alleen dat, een vernieuwd systeem biedt veel meer mogelijkheden en minder kansen op fouten. Het vraagt echter een flinke investering om dat systeem aan te schaffen. Nu is er een uitgebreide voorstudie gedaan naar wat het beste systeem is, en wordt in deze voorstudie een voorstel gedaan tot het aanschaffen hiervan. Doordat niet bekend is wie de nieuwe koper wordt en daarmee dus ook wat de toekomst van IFN wordt is door het management besloten om te wachten met het aanschaffen van het systeem. Daar bovenop komt de kredietcrisis, bedrijven die omvallen en veranderende marktomstandigheden.

“Dan zie je in een keer allerlei bosbrandjes alle aandacht naar intern brengen en weer met korte termijn dingen bezig zijn en lange termijn dingen voorlopig maar niet doen. Dat is een herhalend gebeuren binnen dit bedrijf.”

Hoewel kredietcrisis, omvallende bedrijven en veranderende marktomstandigheden als bosbrandjes worden benoemd ligt het accent op de laatste zin van het citaat. Implementatie van lange termijn zaken lukt op deze manier niet.

Deze managers willen dus wel een lange termijn focus houden maar tegelijkertijd worden zij gedwongen door kansen in de markt of door het management om lange termijn dingen niet te doen.

Bovenstaande ervaringen raakt aan de opvattingen die managers hanteren over hun eigen beroep. Hoe zien managers zichzelf eigenlijk? Waar zouden zij zich mee bezig moeten houden?

4.2.2 *De manager als meewerkend voorman*

Sommige managers binnen IFN hebben zelf een aantal klanten met wie ze intensief contact onderhouden. Dit wordt dus niet alleen overgelaten aan de operationele mensen, ook hebben managers hierin een actieve rol. Hierdoor zijn zij niet alleen aan het managen in de strikte opvatting van mensen aansturen; ze zijn ook sterk inhoudelijk betrokken bij het primaire proces van de organisatie. Dit komt bijvoorbeeld tot uiting hoe een manager afstemming zoekt met een van zijn medewerkers over het bedienen van een klant.

“Ik doe zelf ook een paar van die klanten en ik stem ook met hun af. Ik heb een klant en daar speelt dat en dat. Wat vind je ervan? Dit is mijn aanpak en denk je dat het ook zo werkt?”

Omdat deze managers dicht bij de operatie staan en voor een gedeelte zelf de operatie zijn typeert een andere manager zichzelf als meewerkend voorman.

“Wat maakt het lastig voor het middenmanagement om de vertaalslag te maken van strategie naar day-to-day zaken is gewoon van ja, je bent als middenmanager ook een soort meewerkend voorman.”

Bij het bedienen van klanten in dit primaire proces vormt zich een obstakel om strategie geïmplementeerd te krijgen. Moet je als manager strategie implementeren en de lange termijn doelen van de organisatie voor ogen hebben of moet je toch die klanten goed bedienen? Idealiter doen managers het allebei. Maar de focus op lange termijn doelen staat sterk onder druk in de functieopvatting van de manager als meewerkend voorman: de manager moet een balans zoeken in het bedienen van klanten en het implementeren van lange termijn doelen, waarbij het bedienen van klanten vaak de voorkeur krijgt.

Deze manager geeft ook aan dat binnen IFN er niet een brede staforganisatie is en in zijn opvatting maakt dat het lastig om strategie volledig geïmplementeerd te krijgen. Er is weinig ondersteuning waardoor strategie implementatie volledig voor de rekening van managers zelf komt.

4.2.3 *Alles uitdenken of gewoon beginnen?*

Niet alleen in het zoeken naar een balans tussen korte termijn en lange termijn zaken om strategie geïmplementeerd te krijgen zit een knelpunt, ook in het volledig uitdenken van de plannen alvorens te gaan implementeren zit een obstakel. Zo beschrijft een manager de situatie dat ze een scoringsmodel aan het ontwikkelen zijn om het marktsegment asset based lending te kunnen bedienen. Het scoringsmodel moet kunnen aantonen of bedrijven die krediet krijgen het goed doen, slecht doen of daar tussenin zitten. Het gaat hierbij om het monitoren van de betreffende organisaties en het toekennen van een kleur: rood voor slecht, oranje voor matig en groen voor goed. Het model bestond in ideevorming al wel maar het moest nog gemaakt worden.

“Zo’n (scorings)model in ideevorming was er wel. Wil je het maken dan moet je de introductie van je marktconcept uitstellen. Of je zegt we gaan ervoor, met een paar hele basic zaken en we laten het groeien aan de hand van ervaringen.”

Deze manager geeft een andere spagaat weer dan de spagaat tussen implementatie van lange termijn plannen en korte termijn acties. Het gaat hier om de spagaat tussen het volledig uitdenken en maken van een product of meer een trial en error benadering hanteren om producten op de markt te brengen. Hierin beschrijft hij dat je voor 80% zeker weet hoe zaken gaan lopen. Die overige 20% is echter onzeker en blijft naar zijn idee onzeker. Aan de hand van ervaringen die je in de markt op doet door gesprekken met klanten, te inventariseren wat hun wensen zijn en waar ze mee gediend zouden zijn kun je tot een

goede versie van het model komen. Probeer je dan toch je product in de markt te brengen of ga je het volledig uitdenken en kom je een half jaar later met een gedetailleerde uitwerking van het product? De ervaring van deze manager is dat te vaak geprobeerd wordt implementatieplannen van tevoren volledig uit te denken waarbij te veel de nadruk ligt op het plannen en uitwerken van producten en te weinig op het proefondervindelijk in de markt brengen ervan.

Door huidige omstandigheden zoals de kredietcrisis is onzekerheid over het werk en onzekerheid over de nieuwe eigenaar aan de orde van de dag. Tussen de start van het onderzoek en het schrijven van deze scriptie is de verkoop van IFN tot tweemaal toe niet doorgedaan. Het blijft onduidelijk wie de nieuwe eigenaar wordt en ook de kredietcrisis blijft voelbaar. Dit wordt door managers in de commerciële sector anders ervaren dan managers aan de finance & risk kant van de organisatie.

4.2.4 *Kredietcrisis: kans of bedreiging?*

Waar managers de opvatting hanteren dat de kredietcrisis ook kansen biedt zijn er juist andere managers die het als een bedreiging zien. De commerciële mensen zoeken zo naar mogelijkheden om de beperkingen die opgelegd worden door de kredietcrisis het hoofd te bieden.

“Zo probeer je wel van een nood een deugd te maken, heel creatief omgaan met dingen. Niet bij het probleem stil blijven staan maar hoe kom je met een oplossing en welke weg ga je bewandelen.”

Het voorbeeld dat hierbij gegeven werd is dat het uitlenen van geld onder druk komt te staan. Waar ze voorheen financiering konden verlenen tot 60 miljoen euro is dat nu nog maar 20 miljoen euro. Echter zijn er wel klanten die meer financiering nodig hebben en voor een commercieel persoon is dat moeilijk: hij kan niet de business doen die hij graag wil doen. Door creatief denken en samenwerkingsverbanden aan te gaan met andere kredietverstrekkers kunnen ze wel tot dergelijke bedragen komen. Neem jij als partij het initiatief in die samenwerking dan kun je nog steeds tot leuke en winstgevendende constructies komen.

Een andere manager geeft aan dat juist door de crisis, en ondanks de onduidelijkheid, er veel meer snelheid in sommige producten is gekomen.

“Het belang van onze afdeling is nu ook veel groter, die distributie strategie en marktconcepten, daar is veel meer schwung en snelheid in gekomen dan dat het was. Dus daar haal je wel energie uit, daar leer je heel veel van. En dat vind ik heel leuk. Ga daar maar eens over nadenken. Daar krijg je geld voor en ruimte voor en dat is heel leuk.”

Waar deze twee commerciële managers uitdagingen zien en creatief proberen om te gaan met de crisis zien managers uit de sectoren Informatie & Communicatie en Finance & Risk het omgaan met de crisis somberder in. De crisis

vormt een extra focus op korte termijn acties waardoor lange termijn zaken niet uitgevoerd worden (zoals hiervoor beschreven). Hierdoor staat de organisatie niet alleen stil, ze gaat zelfs achteruit.

“Dat wij het project ‘vervangen asset based lending systeem’ op de plank hebben gelegd is elke maand stilstand in mijn optiek een twee maanden achteruitgang.”

Het citaat is afkomstig van dezelfde manager die hiervoor al aangehaald is over het vernieuwen van IT-systemen.

Tijdens een MT-vergadering werd ook erkend dat er verschillende mensen in de sectoren zitten. Aan de hand van een intern spiegelonderzoek, waarbij de klanttevredenheid naast de verwachting van medewerkers over klanttevredenheid gelegd wordt, werd duidelijk dat mensen uit de sector Finance & Risk meer ‘zwartkijkers’ zijn en mensen uit de sector Commercie de wereld wat ‘rooskleuriger’ inzien.

Niet alleen zijn er verschillen in hoe managers tegen de crisis aankijken, er zijn ook verschillen in medewerkers aansturen en motiveren. Wat voor de ene manager werkt, werkt blijkbaar niet voor de andere manager.

4.2.5 *Het motiveren van medewerkers: verschillende stijlen*

Als het gaat over het implementeren van strategie wordt aan de commerciële kant meer gesproken in termen van een ‘peoples’ benadering, terwijl aan de kant van risicobeheersing veel meer gesproken wordt in termen van cijfers en doelstellingen. Ter illustratie respectievelijk de volgende twee citaten. Het eerste citaat gaat over de wijze waarop de manager contact heeft met zijn medewerkers. In dergelijke gesprekken wordt gespard over de manier waarop zij klanten kunnen bedienen en tegen welke blokkades medewerkers aanlopen. Hier gaat het om medewerkers gemotiveerd te houden en ze te ondersteunen waar nodig.

“Heel veel ruggespraak houden. Als ik naar huis rij heb ik toch nog even 2, 3, 4 mensen aan de telefoon om toch nog even bij te praten. Een stukje feedback geven.”

Aan de kant van risicobeheersing gaat het motiveren van medewerkers veel meer over meetbare prestaties en het stellen van doelen. Wat medewerkers drijft is een stukje bijdrage aan het geheel door middel van cijfers en resultaten en dat is waar de manager op stuur.

“Daar maken we een overzicht van over hoeveel posten hebben we het dan. En daar maken we een doelstelling van en dan gaan we ervoor zorgen dat die 100 posten voor het eind van het jaar een keer door de molen gegaan zijn. En dat alle zaken die daarin hersteld moesten worden, dat we dat ook gedaan hebben. Dat is voor hen de wijze en de manier waarop zij een bijdrage aan het totaal leveren.”

Deze managementopvatting heeft te maken met de verwachting van de manager over wat de motivaties en drijfveren van medewerkers zijn. De ene werknemer haalt voldoening uit het nauwkeurig en precies checken van gegevens en informatie terwijl een ander energie haalt uit het binnenhalen van nieuwe klanten. Dit lijkt wellicht logisch gezien het feit dat er verschillende mensen zijn die een bepaalde functie beoefenen omdat dat hun taak is. Echter draait dat ook sterk om wat mensen leuk vinden om te doen.

”Je moet mij niet op een afdeling Finance zetten dat ik moet regelen dat de betalingen op tijd zijn. Daar moet je mij niet neerzetten. Je hoeft niet de hele dag dubbel te liggen op je werk maar je moet het wel leuk hebben, daar energie uithalen is wel belangrijk.”

Hoewel bovenstaande citaten ongetwijfeld een beeld geven over medewerkers en hun drijfveren zegt het veel meer over de managers die over deze medewerkers spreken. Het feit dat zij denken dat medewerkers hierdoor gemotiveerd raken zegt ook iets over wat hun eigen drijfveren zijn en hoe ze om gaan met het werk dat zij moeten managen. Zo zijn verschillende stijlen van managers in de omgang met medewerkers te duiden over de verschillende sectoren van de organisatie.

Managers bij IFN hebben verschillende rolopvattingen en denkwijzen over management. Hoe managers hun mensen aansturen en hoe zij de omgeving ervaren worden bepaald door de rolopvattingen die ze hebben.

5 Casestudie PGGM

5.1 PGGM: organisatie en context

PGGM is inkomensverzorger voor alle mensen in de sector zorg en welzijn. Daarnaast is PGGM ook de uitvoeringsorganisatie voor collectieve pensioenregelingen in de sector zorg en welzijn. Tot 1 januari 2008 was PGGM de naam van het zelfadministrerend bedrijfstakpensioenfonds voor zorg en welzijn. Per 1 januari 2008 is de scheiding tussen beleid en uitvoering vormgegeven resulterend in de zelfstandige uitvoeringsorganisatie PGGM en het Pensioenfonds Zorg en Welzijn (PfZW).

PGGM heeft ongeveer 1000 werknemers. In het kader van bovenstaande wijziging kan zij sinds januari 2008 ook voor andere partijen de pensioenuitvoering doen. Om deze markt te betreden heeft PGGM een strategie ontwikkeld gericht op drie pijlers, een basis en een dak. In de basis staat een excellente pensioenuitvoering voor deelnemers van PfZW. Vervolgens zijn er drie pijlers ontwikkeld, gericht op 1) het vergroten van de financiële zekerheid voor de deelnemers, 2) het bedienen van andere pensioenfondsen binnen de sector zorg & welzijn en 3) het uitbouwen van vermogensbeheer binnen en buiten de sector zorg & welzijn. Deze pijlers zijn gericht op een platform te kunnen zijn voor de gehele sector zorg & welzijn. Het onderzoek is gericht op pijlers 2 en 3.

PGGM wordt gekenmerkt door een lijnorganisatie. Om de strategie uit te rollen heeft PGGM echter gekozen voor een matrixstructuur. In deze structuur hebben managers een hiërarchische bevoegdheid binnen hun eigen afdeling maar een functionele bevoegdheid naar of binnen de teams om de strategie vorm te geven. Deze teams worden gevormd door mensen van verschillende disciplines.

Het betreden van de pensioenmarkt is voor PGGM nieuw en dat betekent dat nieuwe processen, werkwijzen en best practices bedacht en ontwikkeld moeten worden. Een kleine groep mensen is hier actief mee bezig terwijl een groot gedeelte van de organisatie nog met haar 'gewone' werkzaamheden bezig is.

In het onderzoek zijn zes interviews afgenomen met managers die een actieve rol hebben in het uitrollen van de strategie.

5.2 De structuur als hefboom en blokkade in strategie implementatie

In de perceptie van de managers zorgt de matrixstructuur voor een aantal hefbomen en blokkades bij het implementeren van de strategie.

5.2.1 *De structuur als hefboom*

Door de matrixstructuur zijn verschillende disciplines vertegenwoordigd in de teams (bidteams) die nieuwe klanten moeten binden aan PGGM. In deze bidteams komen managers samen om vanuit de verschillende disciplines een offerte bij de klant te kunnen leggen. Hierin wordt de expertise binnen de organisatie gebundeld. Deze managers hebben een functionele rol binnen de bidteams en een hiërarchische rol binnen hun eigen discipline. Door de inrichting van de bidteams aan de hand van verschillende disciplines, en daarmee een brede dekking hebben in de organisatie, ontstaat er een hoge mate van commitment. Dit commitment heeft er toe geleid dat dusverre de implementatie van strategie redelijk vlekkeloos verloopt.

“Wat goed is gegaan is het commitment van al die afdelingen. Als je een jaar geleden kijkt zat er een die deed ongeveer alles in zijn eentje en iedereen dacht mooi die strategie maar als die eerste klant er is dan ga ik er eens over nadenken. Het commitment van de mensen die dat stuk daadwerkelijk moeten leveren is beter.”

Het stuk dat geleverd moet worden zit in het daadwerkelijk leveren van de diensten die aan de nieuwe klant aangeboden worden. Door de dekking van verschillende disciplines, die door managers hiërarchisch aangestuurd worden, ontstaat zo ook een groter commitment aan de implementatie van de strategie. Op deze manier ontstaat ook vlekbezuiniging. Via de managers in de bidteams wordt de implementatie van de strategie ook ingevuld en gevoed door de afdelingen die worden aangestuurd door deze managers. Hierin wordt ruggespraak gehouden en kennis gedeeld over de beste opties voor nieuwe klanten. Op deze manier ontstaat er meer draagvlak voor de strategie en commitment binnen de hele organisatie stijgt.

Naast deze hefboom zijn er ook een aantal blokkades voor de implementatie van strategie met betrekking tot de structuur.

5.2.2 *De structuur als blokkade*

Bij deze subparagraaf zijn er een aantal thema's die aan bod komen. Achtereenvolgens zijn dat de verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden en de afstand van eigenaarschap van de strategie, de rol van experts binnen de organisatie en het terugvallen in oude systemen.

Wat juist in de structuur als hinderlijk wordt ervaren door managers is de verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Er wordt gewerkt met een RACI-structuur (Responsible Accountable Consulted en Informed), waarbij verantwoordelijkheden bij bepaalde personen worden neergelegd. Hier zou dus in principe geen onduidelijk moeten bestaan over wie verantwoordelijk is. Maar de personen die verantwoordelijk zijn voor de 'bids' (offertes) aan

klanten en de mensen in het aanvalsteam hebben een functionele verantwoordelijkheid en geen hiërarchische verantwoordelijkheid. Dit heeft een aantal consequenties voor de implementatie van de strategie. Hoewel de afdeling ‘Corporate Strategy’ regisseur is van de strategie ligt de verantwoordelijkheid hiervan bij de Raad van Bestuur (RvB). De RvB staat echter zo ver van de implementatie af dat zij deze verantwoordelijk niet zo beleefd. Een laag daaronder ontstaat de strijd tussen verantwoordelijkheden en bevoegdheden: wie mag wel wat zeggen en wie niet? En wie bepaalt hoe zaken gaan lopen? Zo noemt een manager als voorbeeld de pricingsmethodieken van verschillende afdelingen.

“Ze (RvB) ervaren dat niet als probleem. We rekenen toch van alles uit, komt toch een aardige prijs uit? Waar maak je je druk om? Maar de strijd die daar beneden plaatsvindt om zo’n prijs te bepalen, die zien zij niet.”

De ene afdeling rekt op basis van kosten, de andere afdeling op basis van tarieven. Omdat de verantwoordelijkheid voor de eindbeslissing te ver weg ligt blijft er strijd bestaan tussen verschillende afdelingen over de manier van calculeren. Sterker nog, er bestaat ook strijd tussen de afdelingen over wie wat inlevert en wie wat meer opbrengt. Tenslotte gaat het erom dat de totaalofferte een goede prijskwaliteit verhouding heeft, met het juiste aanbod aan diensten en serviceniveaus. Geen van deze afdelingen is uiteindelijk bevoegd om te beslissen.

“Toen is de discussie ontstaan of je risico durft te nemen ten opzichte van de andere units en dat moest samen door een deur en dat is lastig geweest. Daar was via het hoogste niveau (RvB) escalatie voor nodig om dat recht te trekken.”

Door een verre gaande specialisatie in dienstverlening hebben specialisten een behoorlijke status binnen PGGM en managers “*durven deze experts niet zo tegen te spreken*”, aldus een van de managers. Door de spreiding van disciplines in de bidteams en daarmee de vertegenwoordiging van deze expertises worden managers in een lastig pakket gebracht als het aankomt op een bid uitbrengen bij een klant.

“Komt er een nieuwe klant, en dan heb je al die experts. En die experts willen overal wat van vinden. Daar hebben we allerlei verschillende disciplines die we hadden ingeregeld voor die grote klant (PfZW). Die komen nu allemaal plat gezegd een plasje doen over het product dat wij komen opleveren.”

De managers komen hier in een spagaat tussen het luisteren naar hun eigen specialisten, hetgeen ook noodzakelijk is voor het uitbrengen van een inhoudelijk sterk bid bij de klant, en het maken van een goede prijs die de klant ook daadwerkelijk zou willen betalen. Hoewel ze deze specialisten zouden kunnen passeren in de eindfase van een offertetraject hebben ze hen ook weer nodig als ze daadwerkelijk de aangeboden diensten moeten leveren. Dit komt dan namelijk voor rekening van de betreffende afdelingen.

Daar waar het betrekken van deze disciplines zorgt voor draagvlak en commitment werkt een overdaad aan betrokkenheid de andere kant op: iedereen komt zijn zegje doen en wil dat zijn stuk optimaal vertegenwoordigd is in de bid voor de klant.

Hier komt het verschil tussen functioneel en hiërarchisch aansturen in de matrix tevoorschijn dat managers moeilijk vinden in het succesvol implementeren van strategie.

Een ander effect van de spagaat tussen functioneel en hiërarchisch aansturen zit in de werkwijze die binnen PGGM in het uitrollen van de strategie gehanteerd wordt. Door de RACI structuur wordt getracht verantwoordelijken en bevoegdheden helder te krijgen. Echter blijkt dat deze structuurbenadering hierin niet toereikend is voor de managers.

“Dan gaan we die bids in en hebben een RACI. Dan kan het zijn dat je er niet uitkomt. Maar dan ontstaat het fenomeen dat mensen terugvallen in de oude structuur. Binnen de RACI krijgen we het niet afgehandeld, neem ik het mee naar die tafel, gaan we daar wel verder schaken.”

Wanneer mensen blijven terugvallen op deze structuren gaan oude en nieuwe structuren door elkaar en ontstaat er geen eenduidige manier van werken.

Door verschillende pricingsmethodieken, een moeilijke afstemming tussen verantwoordelijkheden en bevoegdheden en in een organisatie die zwaar leunt op de experts werkt de matrixstructuur als blokkade om de strategie geïmplementeerd te krijgen. De structuur geeft op papier weer hoe verantwoordelijkheden en bevoegdheden verdeeld zijn. In realiteit is dit anders. Het feit dat deze managers binnen PGGM er niet altijd uitkomen heeft te maken met de eigendommen van de verschillende diensten en het eigenaarschap van strategie.

5.3 Eigendommen van de businessunits

Dat managers in de uitvoering van de strategie in een spagaat zitten komt tot uiting in de manier waarop een traject voor een offerte gelopen is. Waar een verregaande mate van specialisatie in de processen en diensten voor PZV aanwezig is, is het voor veel afdelingen moeilijk om een pakket samen te stellen dat een minder diepgaande vorm van dienstverlening met zich meebrengt voor andere, veel kleinere klanten. Zeer gespecialiseerde dienstverlening is aan de ene kant heel duur (schaalgrootte) en aan de andere kant misschien niet nodig voor kleinere klanten. Doordat PGGM niet eerder in haar bestaan nieuwe klanten mocht bedienen zijn ze met betrekking tot offertetrajecten eigenlijk een nieuw spel aan het leren. Vanuit een uitgangspunt van verregaande specialisatie en het optimaal vertegenwoordigen van de eigen discipline ontstaan dan onverkoopbare diensten.

5.3.1 *Het betrekken van afdelingen*

Een manager kampt zo met de input van de afdeling klantcommunicatie in een offertraject en het bieden van een concurrerende prijs.

“Op een gegeven moment hebben we ook een akkefietje gehad met de klantcommunicatie. We zouden klantcommunicatie budgetteren in de offerte. Maar we hebben ook een unit die de klantcommunicatie doet. Nou de eerste ronde heeft die een eigen offerte opgesteld en die was ongeveer drie keer zo hoog als de integrale offerte van administratie en communicatie samen.”

De betreffende manager besloot deze offerte naast zich neer te leggen vanwege het veels te hoge bedrag. Het resulteerde echter in een afdeling die collectief afhaakte voor het offertetraject.

“En dat resulteerde in een hele discipline binnen onze organisatie die dacht van als je ons niet wilt betrekken nou, succes met je project. Die zijn we een beetje kwijt geraakt.”

In dit offertetraject was er te weinig aandacht voor het proces waardoor deze afdeling is afgehaakt. Dit heet te maken met twee dingen. Aan de ene kant zit PGGM met de snelheid van klanten die zich aandienen en dit nieuwe spel van offertes schrijven dat ze niet gewend is. Hierdoor is er te weinig tijd voor reflectie en het delen van ervaringen tussen managers uit de bidteams. Aan de andere kant hebben de afdelingen een bepaalde autonomie en invloed op de inhoud en het proces van de offertes.

Zo beschrijft een andere manager dat er zeer subtiel omgegaan moet worden met het niet betrekken van afdelingen en personen.

“Maar heeft het te maken met hé, ik heb niet kunnen meedenken over de wijze waarop we dit inrichten... die emotie, als die opspeelt. Dan gooi je bijna het kind met het badwater weg.”

Wie je wel en niet betreft is dus van grote invloed op de beleving van de strategie binnen de organisatie en de wijze waarop de implementatie tot stand komt.

5.3.2 *Een onhoudbare programmamanager*

Waar in de vorige paragraaf al knelpunten lagen in de verantwoordelijkheden en bevoegdheden met betrekking tot pricingsmethodieken en wie verantwoordelijk is, ligt er ook een knelpunt in het monitoren van de snelheid van de verandering over de hele organisatie. Een mogelijkheid om dat obstakel van verantwoordelijkheden te ondervangen is om één persoon centrale verantwoordelijkheid te geven en de bevoegdheid om beslissingen te nemen. Echter zegt een van de managers hierover het volgende:

“Oorspronkelijk was de gedachte om een programmamanager verantwoordelijk te stellen om te kijken over de businessunits heen of alles in gelijk tempo verloopt en zo de koppeling maken naar de acquisitie. Dat raakte teveel aan de eigendommen van de businessunits dus die programmamanager was niet houdbaar. We hebben daar nu niet een formele bevoegdheid of stuurgroep voor.”

Doordat hoofden van de businessunits teveel hun eigen belangen blijven behartigen wordt een manier om de implementatie van de strategie te verbeteren in de kiem gesmoord. Zo wordt de implementatie van de strategie intern bemoeilijkt.

De knelpunten in verantwoordelijkheden en bevoegdheden en het vasthouden van managers aan eigendommen komt de samenwerking tussen managers, het binnenhalen van nieuwe klanten en het inrichten van de organisatie niet ten goede.

5.4 Samenwerken en mensen meekrijgen

In een organisatie die gekenmerkt wordt door het standaardiseren van werkprocessen en een zeer gespecialiseerde vorm van dienstverlening is het bedienen van nieuwe klanten, na 40 jaar voor PfZW gewerkt te hebben, een behoorlijke verandering. Doordat een klein groepje aan de voorkant van de organisatie bezig is om nieuwe klanten binnen te halen ontstaat de volgende situatie: een aantal mensen dat aan de voorkant van de organisatie bezig is met deze trajecten is heel hard aan het rennen om gelijklopende offertrajecten zo goed mogelijk te doen. Hierdoor ontstaat een hoge werkdruk op een klein aantal mensen en is er weinig tijd voor reflectie. Tevens is er minder tijd (of de aandacht verslapt) om de ‘achterban’ mee te nemen in de veranderingen. Dit zijn de mensen die daadwerkelijk de diensten moeten leveren als klanten eenmaal binnen zijn. Omdat managers met een been in de operatie staan en met het andere been in de bidteams vinden managers het soms moeilijk om medewerkers mee te nemen in deze spagaat. Op de vraag of hij zijn mensen hierin mee neemt wordt als volgt geantwoord:

“Nog te weinig. Daar moet ik meer tijd voor nemen. Er lopen gewoon heel veel projecten door elkaar. Deze PO’tjes (persoonlijk overleg) heb ik wel met mijn collega’s maar nog te weinig.”

‘Mijn collega’s’ zijn andere managers die ook in de bidteams werkzaam zijn. Dezelfde manager gaat hierin nog verder. Hij stelt zich de vraag hoe ze überhaupt mensen nog gaan mee krijgen die op de dit moment hun normale werk aan het doen zijn, namelijk het bedienen van dat grote fonds PfZW. Door meerdere managers werd deze scheiding geduid als een scheiding tussen de voor- en achterkant van de organisatie, waarbij de managers betrokken in de bidteams de voorkant vormen van de organisatie en operationele mensen de achterkant.

“Hoe gaan trajecten lopen met mensen betrekken die nog helemaal buiten deze wereld staan. Die elke keer, wanneer wij (voorkant van de organisatie) aan drie woorden genoeg hebben, een heel verhaal meenemen en allemaal in de weerstand zitten.”

Alle managers erkennen het belang van het meenemen van de mensen. De vraag is alleen nog hoe dat op een goede manier te doen. Tenslotte moeten de mensen in de operatie (achterkant) de daadwerkelijke levering van diensten verzorgen. Het is dus van uiterst belang dat mensen aan de voorkant en mensen aan de achterkant van de organisatie goed met elkaar kunnen samenwerken wil de implementatie van het multiclient worden succes opleveren.

Een van de managers ziet ook heil in het bevragen van elkaar in het maken van de offertes als het aankomt op de prijs. Door elkaar op te zoeken en het gesprek aan te gaan over hoe prijzen tot stand komen en wat daarvoor nodig is kunnen betere bids worden neergelegd bij de klanten. Dat niet alleen, je komt tot snellere besluitvorming en escalatie naar de Raad van Bestuur is dan niet nodig.

“Dat we elkaar bevragen, dat er geen verborgen ruimte in de diensten zitten van, ik hou lekker mijn eigen marges want misschien lukt het wel niet. Maar als je dat doet krijg je een niet verkoopbaar geheel, dan wordt het vreselijk duur.”

Diensten die hun eigen marges houden zorgen ervoor dat de prijs teveel stijgt. De reden waarom diensten deze marges houden is omdat ze bang zijn afgerekend te worden op verliezen bij nieuwe klanten. De managers van deze diensten blijven denken in het bestaande systeem waarin ze bepaalde prestaties moeten behalen.

Alleen door elkaar op te zoeken, de samenwerking te vinden en de dialoog aan te gaan kunnen deze marges en verschillende calculatiemethodieken worden weggenomen.

6 Casestudie Philips

6.1 Philips: organisatie en context

Het onderzoek heeft plaatsgevonden binnen de afdeling Cardio Vasculair X-Ray van Philips Healthcare Imaging Systems. Cardio Vasculair (CV) richt zich op het bieden van interventionele methoden, die minimaal belastend zijn voor de patiënt, om zo de zorg voor de patiënt te verbeteren. Om dit te bereiken wordt apparatuur en software ontwikkeld die doktoren in staat stelt via röntgen in het hart van de patiënt te kijken.

De CV organisatie heeft ongeveer 600 mensen in dienst waarvan de Research & Development (R&D) afdeling veruit de grootste is met ongeveer 450 mensen. Onder de naam Top Gear is een strategie ontwikkeld die er op is gericht om processen efficiënter in te richten en meer klantgericht te gaan werken. Deze strategie kent drie thema's: 'speed of innovation', 'sense and simplicity' en 'engagement'.

In principe heeft CV een normale lijnorganisatie op de uitzondering dat sommige businessprogramma's rechtstreeks vertegenwoordigd zijn in het MT. De verbinding tussen technologie en markt moet niet alleen in het MT gezocht worden, ook tussen afdelingen moeten verbindingen gemaakt worden om de slag van product naar markt te kunnen maken.

Om de strategie handen en voeten te geven werkt CV als projectenorganisatie waarbij op matrixachtige wijze mensen worden aangestuurd. Functionele en hiërarchische bevoegdheden zijn dus anders belegd. Om de thema's van de strategie tastbaar te maken wordt gewerkt met zogehete 'acceleration teams'. Iedereen kan zich aanmelden voor deze teams en het werk gebeurt op vrijwillige basis.

CV kenmerkt zich als een resultaatgerichte organisatie waarbij de mensgerichte kant van management nog wel eens onder druk staat. Ook de vertegenwoordiging van businessprogramma's in het MT zet de besturingsstructuur onder druk. Voorbeeldgedrag en eigenaarschap van processen zijn centrale thema's in het onderzoek binnen CV.

Er zijn bij CV zes interviews afgenomen met managers die allen een actieve rol hebben in het uitrollen van de strategie.

6.2 Rolopvattingen van de manager

Managers hebben verschillende opvattingen over management en de rollen die ze in die functie vervullen. Waar Philips sterk gericht is op resultaten en cijfers ervaren managers een gebrek aan vaardigheden. Dit uit zich op verschillende manieren.

6.2.1 Vaardigheden van de manager

Binnen Philips staat het stimuleren van de eigen ontwikkeling hoog in het vaandel. Diverse managers geven aan dat er legio mogelijkheden zijn om jezelf te ontwikkelen. Het is wel noodzakelijk hier zelf sturing aan te geven want het wordt niet aangereikt: *“dat is niet Philips”*. Medewerkers en managers moeten zelf aangeven waar ze behoefte aan hebben en kunnen zich zo blijven ontwikkelen. Dit is voornamelijk gericht op de inhoudelijke kant van het vak en niet op de ‘mensgerichte’ kant van management.

“We hebben een heel mooi talent management traject. Maar eigenlijk gaat het om: heb je de job al een keer eerder gedaan? Meestal op kennis en niet op persoonlijke competenties.”

De ervaring van een van de managers is dat de mensgerichte kant van management überhaupt slecht ontwikkeld is omdat Philips een technische en resultaatgerichte organisatie is. Er moet nog gewerkt worden aan de ontwikkeling van zachte vaardigheden.

“Maar ook als ik naar mezelf kijk, ik zit sterk op het task gedeelte. Maar dat peoples stuk, dat ben ik ook aan het ontwikkelen, dat is ook niet een van mijn sterke kanten. Echt een Philips man.”

Waar deze zachte vaardigheden, of meer het gebrek eraan, mee samenhangt, is hoe managers de leiding binnen CV ervaren. De eensgezindheid van het MT is niet altijd duidelijk. Toch probeert een van de managers (zelf een MT'er) dit voorbeeldgedrag uit te stralen.

6.2.2 Leiderschap en voorbeeldgedrag

Het tonen van voorbeeldgedrag wordt door diverse managers genoemd als een belangrijke succesfactor in het laten slagen van nieuwe ideeën en programma's. Het gebrek hieraan in het MT wordt ook door verschillende managers genoemd als een belangrijke factor in het laten slagen van Top Gear. Doordat binnen het MT niet goed informatie gedeeld wordt en ze niet goed van elkaar op de hoogte zijn ontstaat een situatie die een van de managers het papa en mama effect noemt.

“Dat is het papa en mama effect. Naar de mensen toe moet je het eens zijn. Dat is heel belangrijk. Als ik boven me zie dat ze elkaar de tent uitvechten, dan doe ik ook wat ik denk dat het beste is, bekijk het maar. Maar als ze een lijn uitstralen, dan kan ik er niet meer omheen. Je moet als management het voorbeeld geven.”

Door niet echt met elkaar het gesprek aan te gaan, krijgen ze in de top van de organisatie niet een gedeelde manier van kijken. Zo is Top Gear eigenlijk het veranderen van de structuur en de processen in plaats van een organisatieverandering met een heldere en gedeelde visie. Aldus een van de managers.

“Zelfs op hardcore facts kun je een verschil van inzicht hebben. Dan lijkt het alsof je allemaal hetzelfde hebt gezegd maar dat is helemaal niet waar. En daarom is leiderschap zo ontzettend belangrijk. Op het moment dat je kunt laten zien dat daar (MT) een ‘common’ iets is, dat het geleefd wordt, dan kunnen mensen daar niet onderuit. En negen van de tien keer komt MT CV er ook achter over de dingen die gevormd zijn: ‘dat zijn wij geweest, zo hebben wij ook geacteerd’, precies hetzelfde.”

Als er geen eensgezindheid is binnen het MT mag er ook niet verwacht worden van de mensen daaronder dat ze netjes doen wat hen gevraagd is. Een van de managers heeft zich behoorlijk opgewonden over deze gang van zaken bij het MT. Daar waar het MT op het punt stond een stukje gedrag voor te schrijven dat volgens hen past binnen de strategie hield een van de managers ze een spiegel voor.

“Ik zeg jongens hou eens op, jullie weten niet eens wat jullie tegen elkaar vertellen, wat ga je dan tegen anderen vertellen. Uiteindelijk gebeurt dat nu, is dat proces gaande.”

Het MT deelt niet goed ervaringen en ideeën met elkaar. Met name in de samenwerking tussen de MT-leden en de functie van het ‘roadmap team’ komt het delen van informatie terug. Het roadmap team is een multidisciplinair team dat input krijgt van businessprogramma’s en marketeers over ontwikkelingen in de markt. Daarop gebaseerd stelt het roadmap team een projectenkalender op voor de BU CV om prioriteiten te kunnen stellen voor de komende jaren. Dit doet ze met behulp van richtlijnen die door het MT zijn gegeven. Dus het roadmap team is gedelegeerd bevoegd om keuzes te maken die vervolgens in het MT bekrachtigd worden. Nu blijkt uit de reactie van een van de managers dat slechts enkele MT-leden op de hoogte zijn van deze richtlijnen.

“Er is grote onwetendheid bij personen van het MT. Wat gebeurt daar (roadmap team) nu eigenlijk? Vijf wisten het heel goed, maar ook een heleboel die geen idee hadden wat daar gebeurde.”

Doordat de MT’ers slecht met elkaar de dialoog aangaan weten ze niet van elkaar hoe ze over de richtlijnen denken maar ook niet wat er verder afspeelt binnen het roadmap team. Zoals zal blijken heeft dit punt een sterk verband met eigenaarschap van processen.

Een managementhouding waarin je laat zien dat je zelf ook fouten maakt werkt door in het gedrag van je medewerkers. Zo streeft een manager naar door het benoemen van de eigen fouten, dat andere mensen ook durven te zeggen dat ze iets fout hebben gedaan. Als niet erkend wordt dat een fout gemaakt is dan kan er ook niet van geleerd worden. Of hij nu als manager de fout gemaakt heeft of niet, hij neemt zijn verantwoordelijkheid.

“In een town meeting (maandelijkse CV vergadering) was er iets niet goed gegaan. Dan wijs ik niet naar die afdeling. Nee, dan zeg ik ‘ik heb iets fout gedaan’. Ik heb het laten gebeuren dat er iets fout ging. Ik heb niet geholpen, mijn hand niet uitgestoken. ‘Hij zegt dat hij fouten maakt, dat hij iets niet gedaan heeft, dan kunnen wij het zelf ook’. Stukje voorbeeldgedrag dat is alles, dat is het meeste.”

Bij CV is dit voor veel mensen blijkbaar moeilijk. Vrijwel alle managers vinden voorbeeldgedrag belangrijk maar geven tegelijkertijd aan dat ze zelf daar ook nog stappen in moeten maken.

6.3 Eigenaarschap van processen

Doordat het MT slecht informatie en ideeën met elkaar deelt is er ook geringe mate van eigenaarschap voor Top Gear. Het eigenaarschap van Top Gear ligt namelijk bij het MT en in het bijzonder bij de General Manager. Dit betekent dat zij verantwoordelijk zijn voor het succes van het programma. Uit een reactie van een van de managers die ondersteunend was in het opstarten van Top Gear wordt deze verantwoordelijkheid echter nauwelijks beleefd.

“Top Gear was niet van mij, ik was er alleen maar om te faciliteren. Het was van de General Manager. Nu is dat het wel zo, toen niet.”

Niet alleen bij Top Gear in abstracte zin is dit het geval, ook bij het eerder genoemde roadmap team is er sprake van een gebrek aan eigenaarschap van het MT. Zo beschrijft een manager hoe het roadmap team functioneert en wat er eigenlijk aan de hand is in het MT. De onwetendheid waar eerder over werd gesproken had blijkbaar niet alleen met delen van informatie te maken; het had te maken met steun voor het model waar de projectenkalender aan opgehangen was.

“De uitvoering en afstemming, eigenlijk komt het er op neer dat de hele uitvoering de intentie was van Chris Mol. Die was de vertegenwoordiger van marketing in het MT. Chris heeft een andere baan gekregen en daarmee is de support voor het hele model weggegaan. En eigenlijk is er een soort anarchie gecreëerd van als er niemand meer is die echt achter het proces staat en dit uitvoert dan beginnen er allerlei submodellen te creëren en zijn er (managers) die zeggen: ik heb helemaal geen zin om met het roadmap team alles te alignen. Ik ga wel rechtsreeks naar het MT. Daar zitten mijn stakeholders, daar doe ik het wel.”

Alle problemen die het roadmap team tegen is gekomen, zijn naar het MT geëscaleerd. Het roadmap team is in die zin voorbij gelopen door andere

managers die hun eigen programma rechtstreeks in het MT behartigden. Het eigenaarschap van het roadmap team lag blijkbaar niet bij het hele MT maar slechts bij één persoon. Nu blijkt dus dat de besturingsstructuur onder druk komt te staan door het wegvallen van deze initiator.

Het ontbreken van een constante dialoog tussen MT-leden en tussen MT en roadmap team zorgt voor dit 'creëren van anarchie'. Het blijkt al dat in de opvattingen die bestaan over wat Top Gear is de meningen verdeeld zijn.

6.4 Gebrek aan dialoog als blokkade in implementatie van strategie

Uit de eerste reacties van de managers tijdens de interviews over de inhoud van Top Gear wordt verschillend geantwoord. Wat betekent het Top Gear nu eigenlijk? Gaat Top Gear over een cultuurverandering of gaat Top Gear over de samenvoeging van twee businessunits?

“Top Gear heeft drie thema’s: speed of innovation, sense en simplicity en engagement, (...) en als je aan mensen vraagt wat is Top Gear, dan kunnen ze die drie dingen zeggen.”

“Hier binnen CV is een nieuwe organisatie tot stand gekomen: de Top Gear operatie. Vanuit een aantal businessunits hebben we één nieuwe businessunit gecreëerd: Cardio Vasculair X-Ray.”

“Dat is onderdeel van de cultuur die we met Top Gear willen krijgen: een kwaliteitsgerichte en kwaliteits-minded organisatie.”

Top Gear gaat dus over het samenvoegen van businessunits, over speed of innovation, sense en simplicity en engagement, en over kwaliteit en cultuur. Een opmerkelijke constatering is dat er geen eenduidig beeld bestaat over wat Top Gear is. Samenhangend hiermee is dat de afronding van Top Gear voor de managers ook verschillend is. Voor de ene manager is dat al gebeurd door het samenvoegen van de businessunits. Voor de andere manager begint nu pas de 'echte' verandering: het samenvoegen was een structuuraanpassing, de verandering in denken en doen moet nu gaan plaatsvinden.

7 Casestudie Rabobank

7.1 Rabobank: organisatie en context

Rabobank staat voornamelijk bekend als bankier voor het midden- en kleinbedrijf en de agrarische sector. Ze biedt zowel particuliere als zakelijke diensten.

Rabobank is een coöperatieve bank waarbij de lokale Rabobanken een behoorlijk zelfstandige status hebben. Er zijn 153 banken die samen meer dan 1.100 vestigingen aansturen. In totaal werken 29.000 mensen voor Rabobank. Voor de lokale banken betrokken in het onderzoek werken ongeveer 300 tot 400 mensen. De strategie van Rabobank is klantwaarde leveren. Deze strategie wordt vastgesteld door alle lokale banken samen.

De structuur van de Rabobank wordt gekenmerkt door een coöperatie. Klanten kunnen lid worden van hun lokale Rabobank en op die manier meebeslissen over het beleid van de lokale bank. De lokale banken zijn op hun beurt lid en aandeelhouder van de overkoepelende organisatie Rabobank Nederland. Rabobank Nederland heeft gedelegeerde taken en bevoegdheden welke bijvoorbeeld gaan over productontwikkeling en centraal georganiseerde staffuncties. Ook oefent zij namens De Nederlandsche Bank toezicht uit op de solvabiliteit, liquiditeit en administratieve organisatie van de lokale banken. Dit betekent dat binnen bepaalde kaders lokale banken vrij zijn om zelf te bepalen waar de accenten in de strategie liggen. Het betekent ook dat Rabobank meer als middelgrote lokale organisaties te beschouwen is dan één grote organisatie.

Omdat de accenten en speerpunten van de strategie per bank verschillen is in het onderzoek meer ingezoomd op rolopvattingen van managers. Hoewel dus eigenlijk de verschillende vestigingen apart benoemd kunnen worden wordt voor het leesgemak Rabobank gebruikt.

Rabobank kenmerkt zich als een organisatie waarbij bevoegdheden laag in de organisatie belegd zijn en de invulling van de strategie bottom-up gevoed wordt. Een open managementhouding gericht op het aangaan van de dialoog is een basiswaarde voor samenwerken.

In het onderzoek zijn vier interviews afgenomen met directeuren particulieren.

7.2 Rolopvattingen van de manager

Veel ervaringen van managers zijn niet alleen gestoeld op strategie implementatie bij de bank waar ze nu zitten. Vaak hebben ze al ervaringen op andere plaatsen met betrekking tot het ontwikkelen en implementeren van strategie.

7.2.1 *Managementstijl: open en kwetsbaar opstellen*

Een manager hanteert een open en kwetsbare managementhouding waarin hij zich openstelt voor feedback en kritiek van andere mensen. Weten waar je eigen zwaktes liggen is een belangrijke managementeigenschap. Zo beschrijft een manager dat hij zelf niet zo goed is in vergaderingen voorzitten. Hij laat teveel uitstapjes tijdens de vergaderingen toe waardoor deze altijd uitlopen en wordt daar dan ook op aangesproken door de genodigden.

“Ja, dat verhaal van voorzitterschap, ik weet dat ik een weinig effectieve voorzitter ben. Krijg ik wel eens terug van: ‘goh, verdomme Jos...’. We zijn hier samen verantwoordelijk voor de processen. Achteraf erover praten vind ik mooi, maar tijdens de rit, help me dan.”

De kwetsbare houding en de vraag naar de groep om hulp zijn typische eigenschappen van deze manager. Hij hanteert dan ook sterk een stijl gericht op het nemen van verantwoordelijkheden door proceseigenaren. In dit geval ‘zijn ze er samen bij’ en delen ze de verantwoordelijkheid dat zo’n vergadering op een goede manier gehouden wordt. Hij geeft ook aan dat door de open houding en open managementstijl medewerkers hem in vertrouwen nemen.

“Dat zie je ook binnen het directieteam. Mensen komen makkelijker naar mij toe als ze iets hebben dan dat ze naar mijn collega’s toe gaan. Aan dat soort dingen merk ik dat mijn houding wordt gewaardeerd.”

Door het toegeven van de eigen zwaktes, ben je als persoon goed benaderbaar voor medewerkers die ergens mee zitten. Zelf vindt hij zich geen goede manager omdat hij nog veel dingen niet goed doet. In de ogen van veel anderen is hij dat juist wel omdat hij durft toe te geven waar zijn zwaktes liggen en wat hij nog niet goed doet, aldus de manager zelf. Om de vergaderingen toch binnen de tijd te kunnen houden heeft hij een roulerend voorzitterschap geïntroduceerd.

7.2.2 *Fouten maken mag, als er maar van geleerd wordt*

Fouten maken mag, zolang er maar van geleerd wordt. Dit wordt door verschillende managers gedeeld. Niet alleen komen zij zelf voor fouten uit, ook proberen zij anderen op hun gemak te stellen als zij fouten maken. De basis daarvan zit in het erkennen dat fouten gemaakt worden anders kan er nooit geleerd worden. Zo geeft een manager een voorbeeld van het afboeken van een post. Het afboeken van een post moet gedaan worden wanneer door een fout van de medewerker een klant niet krijgt waar deze recht op heeft. De bank moet dit verschil compenseren en dat gaat door middel van een afboeking. Deze afboeking moet ondertekend worden door de directeur (manager in kwestie).

“En voor mij is natuurlijk de uitdaging om niet iemand binnen te laten komen met bibberende knieën maar om bij iemand langs te lopen en te zeggen joh, ik heb gehoord dat die mevrouw Jansen... dat geeft niet, maar heb je er wat van geleerd?”

Een sfeer creëren waarin fouten maken mag en zelf durven toegeven dat fouten gemaakt worden zijn kenmerken van een open houding en jezelf kwetsbaar opstellen.

7.2.3 *Open houding levert niet direct resultaten*

Het nadeel van een open managementstijl waarbij vertrouwen centraal staat, is dat resultaten nog wel eens uit willen blijven. Op de vraag of medewerkers niet juist harder gaan werken wanneer de ‘sense of urgency’ wordt benadrukt bij een open managementstijl (een prettige manier van werken kweekt meer begrip en reciprociteit) werd als volgt geantwoord.

“Nou, de stijl die ik van nature heb (open houding gebaseerd op vertrouwen) heeft me veel gebracht, maar tegelijkertijd, in een periode die echt om resultaten vraagt, gaat het wat langzaam. Met een meer directieve stijl heb je sneller resultaten maar je kunt je afvragen of de organisatie nou ook echt om is, of dat ze alleen maar aan het uitvoeren is. Je kunt mensen wel in de uitvoerende stand zetten maar dan zijn mensen niet helemaal zichzelf meer. Daar krijg je wel snel resultaat mee. Nou die twee dingen moet je met elkaar zien te linken.”

Als manager gaat het er dus blijkbaar om, om de juiste stijl op het juiste moment toe te passen. Dat er voorzichtig omgegaan moet worden met een directieve stijl wordt erkend door een andere manager. Zijn ervaring is dat een directieve houding, welke toegepast werd door zijn voorgangers, niet werkt. Als medewerkers de ernst van de situatie niet inzien moet echter deze directieve stijl wel toegepast worden. Hoewel deze managers wars zijn van een directieve manier van leiding geven erkennen ze dat het op sommige momenten wel nodig is.

Voorbeeldgedrag is nodig om de implementatie van strategie succesvol te maken.

7.2.4 *Voorbeeldgedrag als hefboom in strategie implementatie*

Alle managers onderstrepen dat voorbeeldgedrag een belangrijke hefboom is in strategie implementatie. Hoewel het eigenlijk veel verder gaat dan strategie implementatie. Voorbeeldgedrag zit in alles wat je als manager doet en predikt. Zo beschrijft een manager de volgende situatie.

“Zeur niet over wat je ziet gebeuren op de werkvloer als je zelf dat gedrag ook vertoont. Als wij mopperen dat een klant soms vijf minuten in de wachtruimte zit omdat die adviseur niet op tijd aanwezig is dan moet je niet gaan zeuren als je zelf ook altijd vijf minuten te laat het MT binnen komt. Voorbeeldgedrag is zorgen dat ik in mijn MT vijf minuten van tevoren alles klaar staat en zorgen dat iedereen zich welkom voelt. Dan zullen mijn managers, naar ik aanneem, het ook doen en dat doorwerkt in hun mensen naar de klanten.”

De winst die geboekt moet worden in het geven van het juiste voorbeeld wordt in de laatste zin van het citaat weergegeven. Het effect zou moeten zijn dat andere managers, en verdergaand, alle medewerkers dit ook overnemen.

Het aanspreken van mensen en je laten aanspreken is ook onderdeel van voorbeeldgedrag. Het motto ‘afspreken is aanspreken’ is dan ook een bekend gezegde binnen de Rabobank.

7.2.5 Begin maar gewoon, de rest komt vanzelf

Een van de managers geeft aan dat niet alle plannen volledig uitgeschreven dienen te zijn alvorens er gestart kan worden met uitvoeren. Aangezien de omgeving dusdanig snel verandert heeft het geen zin om een plan tot in detail uit te werken. De belangrijkste eerste stappen zetten, geeft een goede start en je behoudt flexibiliteit om van richting te veranderen als de situatie daar om vraagt. Door het stellen van de vraag waarom medewerkers plannen tot in detail uitwerken en niet gewoon beginnen aan de eerste belangrijke stap, probeert een manager de onzekerheid weg te nemen bij zijn medewerkers en ze het vertrouwen te geven gewoon te beginnen.

“Als je niet oppast dan ben je zo de hele tijd bezig (om alles in detail uit te werken). En dan heb je alles in detail uitgewerkt, constateer je steeds vaker dat dingen anders moeten. En waarom zou je niet gewoon bepalen wat de belangrijkste eerste stap is? Als je zou moeten kiezen, waar zou je dan mee beginnen? ‘Hier zou ik mee beginnen’. Oké, overleg dat met een paar mensen en begin daar gewoon mee.”

Het effect van ‘gewoon beginnen’ is dat als mensen tegen problemen aanlopen ze meteen schakelen naar een oplossing en niet lang stil blijven staan bij het probleem.

Het onderstaande citaat vormt de afsluiting van deze paragraaf en tevens de inleiding van de volgende. Het gaat hier om dat mensen het vertrouwen moeten hebben dat hun belangen voldoende behartigd worden. Is hier geen goede balans in dan kan dit een lange nawerking hebben op de cultuur in de organisatie. Om dit te voorkomen moet de dialoog gezocht worden met elkaar. Het gesprek over deze balans moet altijd gevoerd worden. Dat niet alleen, een van de managers beschouwt het als een basiswaarde van omgaan met elkaar.

“Ik vind dat mensen vanuit een bepaald basisprincipe moeten functioneren en met elkaar omgaan. Als iemand een probleem ervaart dat dat op tafel komt. Er hoeft niet altijd een oplossing te komen, maar dat het wel besproken is en dat er iets vastgelegd wordt. En als het niet goed gaat kan de directie altijd nog zeggen, dit is niet genoeg, hier moet een tandje bij.”

7.3 Dialoog en verbinding zoeken met je mensen

Wat door vrijwel alle managers werd genoemd is dat je altijd in gesprek moet zijn met je medewerkers en met je klanten. Hoewel dit ook als een rolopvatting van managers beschouwd kan worden kwam de dialoog en verbinding in deze case zo expliciet naar voren dat ik besloten heb er een aparte paragraaf van te maken. In gesprek zijn met je medewerkers gaat standaard via vaste overlegmomenten, maar ook via de informele weg moet constant de dialoog gezocht worden. Het gaat volgens een manager om het zoeken naar de verbinding. Bij het implementeren van strategie moeten persoonlijke ambities en bank ambities in elkaars verlengde liggen. Wil je te weten komen hoe mensen echt denken over de strategie en de richting van de bank dan moet je de dialoog opzoeken.

“Zorg dat je op menselijk niveau altijd de verbinding hebt, dat de kanalen altijd open staan en dat mensen bij hun gevoel komen en dat ook durven uit te spreken. Alleen dan kom je echt tot elkaar. En alleen als je echt verbinding hebt met iemand dan kan hij het masker afgooien en kan hij een keer zeggen eigenlijk wil ik dit niet, of ik had een ander vak moeten kiezen.”

Wanneer je de verbinding hebt met mensen, pas dan zeggen ze wat ze daadwerkelijk vinden. Dit citaat is afkomstig van een manager bij een bank waarbij de cultuur is ontstaan om niet het hoofd boven het maaiveld uit te steken. Wanneer dat gedrag geperfectioneerd wordt, is het heel moeilijk om echt met mensen in contact te komen zodat ze je vertellen wat ze vinden. De ervaring van deze manager is dat directief leidinggeven averechts werkt als het aankomt op het uitspreken van ambities en de match tussen organisatie en individu.

De dialoog zoeken met medewerkers is ook belangrijk als het aankomt op het betrekken van mensen in veranderingen. Zo denkt een manager als volgt over verandering.

“Een verandering, zorg dat je dat stapsgewijs doet. Dat je mensen op tijd er bij betreft, ze meeneemt in het proces. Dat als het uur daar is, eigenlijk niemand meer verrast is door de verandering. Het gaat vaak lam, omdat het in een keer uit het niets komt. Dat vormt een schrik effect.”

Het op tijd betrekken van de mensen is iets dat door diverse managers wordt genoemd als een belangrijke succesfactor in het laten slagen van strategie implementatie. Een manier om dat voor elkaar te krijgen is om meer tijd te besteden in het voortraject van veranderingen om mensen mee te krijgen in de beweging. Dit duurt misschien wat langer maar als je in dit voortraject meer tijd neemt dan komt de versnelling vanzelf bij de implementatie. Zo weet je van elkaar wat de belangen zijn, de wensen zijn en hoe mensen over de

strategie denken. In dit voortraject moet aandacht besteedt worden aan de nut en noodzaak van de veranderingen.

Bij Rabobank hebben managers maandelijks bilateraal tjes om te delen waar managers tegenaan lopen, wat de ambities zijn die ze hebben, hoe de voortgang loopt maar ook hoe het persoonlijk met ze gaat. Dit uit zich bijvoorbeeld in een klein overlegje dat een aantal formele en informele punten. Van andere leidinggevendenden wordt ook verwacht dat ze tenminste een keer in de maand een dergelijk overleg hebben. Op papier worden dan een aantal zaken vastgelegd (bijvoorbeeld lijncontroles of resultaten). De verbinding krijg je echter niet door af te vinken hoe het gaat; de verbinding krijg je door met iemand een persoonlijk gesprek te hebben.

“En dan is het natuurlijk de kunst om van het papier los te komen. Lachend zeg ik, die map komt op tafel, klappen we een tabje open, maar even later met een grote zwier gooien we ‘em weer van tafel, hebben we dat formele gedeelte gehad. Dat hoort erbij, dat doen we ook heel braaf. Maar dan pakken we een kop thee of koffie erbij en gaan we het hebben over hoe gaat het echt met je.”

(Als formele punten worden dan bijvoorbeeld de lijncontroles doorgenomen die in de map vastgelegd worden). Wordt dit maandelijks gedaan dan komen mensen ook niet voor verrassingen te staan. Ook niet op het formele gedeelte zoals performance management.

7.4 Bevoegdheden laag in de organisatie creëert eigenaarschap voor processen

Door verschillende managers wordt ook het laag leggen van bevoegdheden genoemd als een belangrijk kenmerk binnen de verschillende Rabobank vestigingen. Hierbij gaat het om de bevoegdheid daar te leggen waar medewerkers met klanten direct deals kunnen sluiten.

“Ik wil mensen in hun rol zetten. En dat geldt niet alleen voor mijn MT leden (directe aansturing) maar ook voor de medewerkers die zij aansturen. Het gaat om het contactmoment met de klant. Daar wil ik de bevoegdheden neerleggen. Wat vind ik op basis van gezond boeren verstand en een gezond risico verantwoord om met mijn klant af te spreken? En ik moet niet voor ieder wissewasje drie trappen omhoog. Bij hoge uitzondering moet ik omhoog om toestemming te vragen.”

Waar het aankomt op het invullen van de strategie krijgen de medewerkers veel ruimte. Het is de taak van het management om de kaders te formuleren maar de invulling er van moet van onderaf komen. Die vraag wordt dan ook gesteld aan de managers die zij aansturen om met een plan te komen waarin de ambities van de afdeling naar voren komen en de wijze waarop ze die willen realiseren. Niet alleen creëert het betrokkenheid van mensen aan deze afdelingsplannen, het creëert ook draagvlak voor de implementatie ervan.

“En ik creëer draagvlak. Top-down meer in de richting van piketpaaltjes slaan: daar wil ik naar toe. Maar de weg er naar toe geef ik de mensen heel veel ruimte in. Meer van die kant gaan we op, (maar) of het via die weg gaat of die weg gaat, daar geef ik de mensen eigenlijk heel veel ruimte in.”

Dus het invullen van de strategie, om dat werkelijk vorm te geven, wordt bij de afdelingen en individuen zelf neergelegd. De plannen die de medewerkers vervolgens moeten uitvoeren hebben zij zelf gemaakt.

8 Analyse en conclusies

Het onderzoek is gestart met de vraag: “Hoe wordt betekenisgeving van managers aan strategie implementatie beïnvloed?”. Ik heb in voorgaande hoofdstukken verbanden gelegd tussen thema’s en percepties van managers en ben zo gekomen tot een aantal conclusies en aanbevelingen die in dit hoofdstuk worden behandeld. Hierin heb ik de structuur van de cases losgelaten en de conclusies onderverdeeld in drie thema’s. Deze thema’s worden in de volgende paragrafen beschreven. Voordat ik mijn conclusies trek sta ik eerst stil bij de resultaten in het perspectief van de theorie: in hoeverre zijn mijn resultaten te verklaren vanuit, in lijn met of afwijkend van de behandelde theorie? Vervolgens zal ik per thema mijn conclusies formuleren. Ik sluit dit hoofdstuk af met een aantal aanbevelingen voor onderzoek en praktijk.

De eerste paragraaf gaat over de invloed van de structuur op de betekenisgeving van managers aan strategie implementatie. In de tweede paragraaf beschrijf ik de invloed van rolopvattingen op de betekenisgeving van managers. In de derde paragraaf geef ik een aantal aanbevelingen voor onderzoek en praktijk.

8.1 Structuur beïnvloedt de betekenisgeving van de manager aan strategie implementatie

Uit bovenstaande resultaten blijkt dat de structuur van de organisatie en de verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden niet zo rationeel te benaderen is als vaak wordt gesteld in de literatuur (Chaffee, 1985; Kotter, 1995; Mintzberg et al., 2007). Verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn in realiteit niet geregeld door de structuur van de organisatie en in de perceptie van managers wordt dit vaak als knelpunt ervaren in de implementatie van de strategie. De betekenissen die zij geven aan strategie implementatie worden dus sterk beïnvloed door de structuur van de organisatie.

Vanuit een rationeel perspectief op de structuur van een organisatie is het helder en duidelijk welke personen verantwoordelijk zijn voor het succesvol maken van de strategie (Chaffee, 1985). Kijkend naar de resultaten, waarbij bijvoorbeeld de verantwoordelijkheid van de strategie te ver weg ligt (PGGM) en eigenaarschap van de strategie niet beleefd wordt door het MT (Philips), geeft de rationele benadering niet een juiste weergave van de realiteit. Deze is namelijk complexer.

In lijn met Homan (2005) wordt de uitvoering van strategie bij PGGM gehinderd door goedwillende personen (de diensteigenaren) die zich mentaal eigenaar voelen van de strategie en de neiging hebben hun project maximaal te

optimaliseren. Dit uit zich in de bemoeienis met de implementatie ('plasje plegen over het product') en het houden van marges binnen de eigen afdeling. Ondanks het uitrollen van de strategie aan de hand van een andere structuur wordt in de perceptie van managers de structuur als een blokkade ervaren in de implementatie van de strategie.

Ook bij Philips is dit mentale eigenaarschap een obstakel, zij het in het andere uiterste. Het eigenaarschap van de strategie werd niet beleefd door het MT. Hierdoor ontstond een gebrek aan voorbeeldgedrag in de top van de organisatie terwijl dat noodzakelijk is voor succesvolle strategie implementatie (Kotter, 1995). Een gebrek aan eigenaarschap uit zich in de persoonsgebondenheid van het roadmap team. Door het wegvallen van de initiator valt de werkwijze van het roadmap team uit elkaar. Een gebrek aan mentaal eigenaarschap is hier dus juist het obstakel voor een succesvolle strategie implementatie. Dit gebrek aan mentaal eigenaarschap zou ik dan ook als aanvulling willen geven op de valkuil die Homan (2005) beschrijft bij een teveel aan eigenaarschap van verschillende personen.

Verantwoordelijk zijn en je eigenaar voelen van de implementatie blijken dus twee verschillende dingen te zijn. Eigenaarschap is niet gegarandeerd door het afspreken van verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

Dat het implementeren van strategie wordt beperkt door de structuur van de organisatie is in lijn met Hall en Saias (1980) en Pellegrinelli en Bowman (1994). Voornamelijk managers van PGGM moeten de bestaande structuren (Hall & Saias, 1980), met bijbehorende autonomie van diensteigenaren, gebruiken om de strategie te implementeren. En juist dit aspect hindert hen in het uitvoeren ervan. Met name in de verschuiving van macht van zogenaamde sleutelfiguren voor de implementatie (Pellegrinelli & Bowman, 1994) werkt de structuur als blokkade in de uitvoering: door de eigendommen van de businessunits is het moeilijk om een goede samenwerking tot stand te brengen en managers houden marges op hun deel van de dienstverlening. Hierdoor worden prijzen te hoog en producten te specialistisch. De structuur beperkt dus de mogelijkheden die managers ervaren in de uitvoering van de strategie en beïnvloedt daarmee de betekenisgeving van managers hieraan.

Het teruggrijpen op andere RACI's als managers er niet uitkomen bij PGGM is illustrerend voor het terugvallen in oude systemen om nieuwe problemen het hoofd te bieden. Dit terugvallen in oude systemen door managers van PGGM is vergelijkbaar met de wijze waarop het roadmap team omzeild wordt door managers bij Philips. Door een gebrek aan steun voor de werkwijze van het roadmap team door het MT ontstaat het fenomeen dat programmamanagers hun belangen rechtstreeks gaan behartigen bij het MT. Hierdoor ontbreekt een gemeenschappelijke richting (Homan, 2005). En dat is nu precies de reden waarvoor het roadmap team in het leven geroepen was. Ook dit is illustrerend

voor het terugvallen in oude systemen waarbij de structuur niet voldoende houvast biedt om via de formele weg de implementatie te laten verlopen.

Ook de onhoudbare programmamanager bij PGGM is kenmerkend voor de gedachte dat verantwoordelijkheden en bevoegdheden niet gedekt zijn door de structuur. Tenslotte moest er gezocht worden naar een manier om diensteigenaren niet tegen de borst te stuiten met de implementatie van de strategie. Het traditionele '*structure follows strategy*' is in deze studie bij PGGM en Philips in ieder geval niet houdbaar.

De structuur kan ook een positieve invloed hebben op de betekenisgeving van managers aan strategie implementatie. Zo worden bij Rabobank bevoegdheden zo laag mogelijk in de organisatie gelegd. Dit creëert eigenaarschap voor werk en commitment en draagvlak voor het uitvoeren van de strategie. Door de invulling van de strategie bottom-up te voeden ontstaat de situatie dat medewerkers hun eigen bijdrage in de strategie kunnen leveren. Dit is in lijn met Aiken en Keller's (2009) inzichten over de aandacht voor het luisteren naar medewerkers in plaats van de nadruk te leggen op het overbrengen van de strategie door de directie.

Niet alleen de structuur is van invloed op de manier waarop betekenissen worden gegeven aan strategie implementatie. Ook rolopvattingen van managers beïnvloeden de betekenisgeving van managers.

8.2 Rolopvattingen van managers beïnvloeden de betekenisgeving van managers aan strategie implementatie

Managers hebben duidelijk verschillende opvattingen over wat hun rol als manager is. Daar waar de een zich typeert als meewerkend voorman, typeert de ander zich als benaderbaar, met een open houding. De ene manager zit op resultaten en cijfers terwijl de andere manager gericht is op de 'menschant' van management.

Hoe managers hun eigen rol zien bepaalt in grote mate de wijze waarop betekenisgeving aan strategie implementatie tot stand komt. Zo uit zich dit in de verschillende sectoren bij IFN, waar anders met managen omgegaan wordt, als het aankomt op mensen motiveren en het aankijken tegen de huidige kredietcrisis. Managers aan de kant van risicobeheersing zitten meer in een controlerende en coördinerende rol die past binnen een rolopvatting van management in het intern proces model, terwijl managers aan de commerciële kant meer rolopvattingen hanteren die in een human relations benadering passen waarbij ze als mentor of stimulator optreden (Quinn et al., 1997). De rolopvattingen hebben verschillende assumpties over wat effectief is in management (bepaald door de mentale modellen die zij hebben) en dergelijke opvattingen zijn in te delen in het type werk dat een manager doet. Omdat elke manager één rolopvatting heeft die dominant is dan de andere stijlen, wordt

bijvoorbeeld de kredietcrisis op een andere manier beoordeeld. Deze 'huisstijl' in rolopvatting heeft ook consequenties voor de wijze waarop managers hun mensen aansturen. Bij IFN bleek al dat over de sectoren heen er op verschillende manieren wordt omgegaan met het motiveren en aansturen van mensen. Dit vindt aansluiting bij het inzicht van Aiken en Keller (2009) over het motiveren van werknemers: wat jou als manager motiveert, motiveert niet al je werknemers. Als het gaat over de doorvertaling van strategie betekent bovengaande uitspraak ook dat naarmate er meer lagen in de organisatie zijn, de kans groter wordt dat motivaties van mensen minder overeenkomen en het moeilijker wordt om strategie goed geïmplementeerd te krijgen. De strategie moet dus zodanig vertaald worden dat iedereen binnen de organisatie er een waardevolle betekenis aan kan geven aan daar acties aan kan verbinden.

Zo zie je ook dat binnen een zeer resultaat gedreven organisatie (Philips) managers voornamelijk sturen op cijfers en resultaten en veel minder op een zachte kant van management. Managers binnen Philips zitten vooral op de intern gerichte controlerende rollen terwijl managers van Rabobank vooral op een human relations benadering zitten (Quinn et al., 1997).

In lijn met Stensaker (2008) gaan managers bij IFN en Rabobank aan de slag met projecten alvorens alles uitgedacht te hebben. Voor de managers die dit nastreven is de onzekerheid die Pellegrinelli en Bowman (1994) schetsen bij verandering dus niet een blokkade om te starten met projecten.

Wat managers beweegt, ze motiveert en waar ze in geloven bepaalt wat ze doen (Aiken & Keller, 2009). Dit werkt als een soort filter van mentale modellen die managers hebben waarmee ze strategie en de implementatie van strategie beoordelen. De betekenissen die zij vervolgens geven aan strategie implementatie wordt hierdoor bepaald.

In de volgende paragraaf geef ik een aantal aanbevelingen naar aanleiding van het onderzoek.

8.3 Aanbevelingen voor onderzoek en praktijk

Zowel rolopvattingen van managers als de structuur van de organisatie beïnvloeden de betekenisgeving van managers aan strategie implementatie. Het aangaan van de dialoog met elkaar zou gedeelde betekenisgeving kunnen bewerkstelligen. Hierdoor kunnen beelden over strategie en de implementatie ervan beter overeen komen waardoor de implementatie succesvoller kan worden. Deze dialoog om strategie implementatie succesvoller te maken is in de Philips case en Rabobank case expliciet naar voren gekomen. Zo werd bij Philips zichtbaar dat een gebrek aan dialoog ervoor zorgde dat er verschillende opvattingen over de strategie bestonden, wat niet bevorderlijk is voor de implementatie ervan. Bij Rabobank werkt de dialoog als krachtige hefboom voor strategie implementatie omdat op deze manier mensen meegenomen

kunnen worden in veranderingen en zo de verbinding met mensen gezocht kan worden. Een van de managers noemde het aangaan van de dialoog zelfs een basisprincipe van met elkaar omgaan. Door de dialoog te voeren en zo de verbinding te zoeken met je mensen kunnen verschillende interpretaties gedeeld worden. Door deze interpretaties bij elkaar te brengen krijg je beter voor ogen wat de strategie is en hoe deze het beste geïmplementeerd kan worden. Hier ben ik terug bij mijn inleidende citaat waarmee ik deze scriptie ben begonnen. Het is tevens in lijn met de opvatting van Schein (2003) die de dialoog als centraal element beschouwt voor elke verandering in organisaties.

Het aangaan van de dialoog werd door managers zelf aangegeven als hefboom in strategie implementatie om de onduidelijkheid die ontstaat door verschillende interpretaties weg te nemen. Buiten deze aanbeveling vanuit de managers heb ik aan de hand van het onderzoek nog een aantal best practices en 'lessons learned' geformuleerd. Sommigen kunnen rechtsreeks herleid worden uit bovenstaande resultaten en conclusies. Anderen hebben geen rol gekregen in deze scriptie maar zijn wel naar voren gekomen in het onderzoek. De belangrijkste best practices en lessons learned luiden als volgt:

- Soms moet je inderdaad gewoon starten met projecten om de strategie succesvol te maken in plaats van alles uitgedacht te hebben. Je kunt, zoals sommige managers ook zeggen, niet alles van tevoren uitgedacht hebben, daarvoor verandert de omgeving te snel. Je moet hierbij echter wel voldoende tijd voor reflectie inbouwen om te zien of je nog steeds met de goede dingen bezig bent en of je nog dezelfde betekenissen aan de strategie geeft.
- Het motiveren en aansturen van medewerkers door managers gebeurt op verschillende manieren. Op verschillende manieren wordt dan ook betekenis gegeven aan strategie. Zorg dat de strategie aansluit op de mensen die in de operatie daar mee aan de slag moeten. Hier zit een belangrijk element van communicatie in: dezelfde boodschap is niet voor iedereen geschikt.
- Beleef het eigenaarschap van strategie en ben niet alleen eigenaar op papier. Spreek de mensen aan die eigenaar zijn maar er niet naar handelen. Laat je aanspreken als jij eigenaar bent maar mensen het gevoel hebben dat jij dat niet zo beleeft.
- Betrokkenheid en commitment van experts in een project is noodzakelijk om een succesvolle implementatie te realiseren. Bedenk echter ook wie je wel betreft in de implementatie en wie je niet betreft.

Als afsluiting van deze conclusie wil ik aanbevelen dat er meer diepgaand onderzoek gedaan moet worden naar strategie implementatie vanuit een perspectief van betekenisgeving. Als mensen beter weten welke factoren de betekenisgeving van managers aan strategie implementatie beïnvloeden kan hieraan meer tijd en aandacht besteed worden. Mijn verwachting is dat dit tot betere resultaten voor de implementatie van strategie zal leiden of in ieder geval tot het bijstellen van de verwachtingen eraan.

Epiloog

Voor mijn afstuderen is het onderzoek klaar. Hoewel onderzoek naar betekenisgeving geen eindpunt kent (tenslotte duurt het altijd voort) moet ik als onderzoeker er op een gegeven moment een eind aan maken. Alles wat ik heb weergegeven in deze scriptie is een momentopname geweest van de betekenisgeving van managers aan strategie implementatie bij vier organisaties. Bij alle organisaties zijn weer nieuwe ontwikkelingen gaande en ook de kredietcrisis heeft zijn aandeel in de wendingen die de organisaties op dit moment maken.

Uiteindelijk heb ik in deze scriptie resultaten weergegeven en conclusies getrokken in de richting van drie thema's, waarbij de invloed van structuur op de betekenisgeving van managers en rolopvattingen van managers aan strategie implementatie expliciet als conclusie zijn geformuleerd, en het aangaan van de dialoog als sterke aanbeveling. Uit mijn data hadden nog veel meer thema's kunnen komen maar je moet selectief zijn in waar je de diepgang zoekt. In elk interview en binnen elke case kwamen vaak zulke diverse geluiden terug dat het soms erg lastig was om te bepalen waar de accenten moesten liggen. Ook het telkens opnieuw schetsen van het organisatieplaatje aan de hand van een aantal interviews was steeds een uitdaging. Ik wil dan ook niet beweren dat rolopvattingen van managers en de structuur van de organisatie de enige factoren zijn die de betekenisgeving van managers beïnvloeden. Deze factoren hebben in dit onderzoek in ieder geval wel een grote rol gespeeld.

Ik denk een bijdrage te hebben geleverd aan het wetenschappelijke onderzoeksdomein van betekenisgeving aan strategie implementatie aan de hand van de inzichten die ik in deze scriptie heb geboden. Waar dit domein mee geboden zou zijn is vergelijkbaar diepgaand onderzoek binnen één organisatie. De reden hiervoor is dat er veel resultaten uit de cases verloren gaan in de selectie en samenvoeging van de hoofdthema's. Per organisatie had ik namelijk een scriptie kunnen schrijven. Tevens zouden de thema's bij bedrijven uit andere sectoren dan de banken, verzekeraars en de healthcare sector onderzocht kunnen worden. Ook zou onderzoek gedaan kunnen worden naar typen organisaties (bijvoorbeeld aan de hand van configuraties van Mintzberg) en bijbehorende rolopvattingen over management.

Het onderzoek heeft zeker een bijdrage geleverd aan de praktijk. Naar aanleiding van de terugkoppelingen die ik over de betreffende organisaties heb geschreven is op sommige plaatsen direct actie ondernomen. Bij andere organisaties gaf de terugkoppeling in ieder geval een herkenbaar beeld. Ik hoop dat voor alle managers betrokken bij het onderzoek, maar ook managers die niet bij het onderzoek betrokken zijn geweest, deze scriptie hen kan helpen in hun dagelijkse werkzaamheden.

Slot- en dankwoord

Het voelt als de dag van gisteren dat ik begon met studeren aan de USBO. Tegelijkertijd voelt het ook al een eeuwigheid geleden. Wat gaat de tijd toch hard. Hoewel het misschien iets is dat oude mensen horen te zeggen zeg ik het toch. De jaren vliegen voorbij en voor dat je het door hebt ben je een levensfase aan het afronden en staat de volgende alweer voor de deur. Ik heb al veel vrienden zien afstuderen en nu is het dus ook mijn beurt.

Na vijf jaar (en een beetje) student zijn kijk ik met erg veel plezier terug op wat ik heb meegemaakt. Ook ben ik er trots op wie ik als persoon geworden ben. Wie die persoon precies is dat laat ik over aan de mensen om mij heen. Zij hebben mij gevormd tot wie ik nu ben. Om deze reden wil ik graag een aantal mensen bedanken.

Martijn Koster heeft mijn afstuderen namens de USBO begeleid. Martijn heeft mij op een prettige manier begeleid naar de afronding van deze scriptie. Martijn, ik wil je voornamelijk bedanken voor de laatste periode waarin je commentaar en feedback inhoudelijk sterk was waarmee ik weer stappen kon maken in de goede richting.

Ernst-Jan Mante heeft mij begeleid namens Twynstra Gudde. Ernst-Jan, ik wil jou bedanken voor je enthousiasme, inzet en ook onze serieuze gesprekken op weg naar interviews of daar weer vandaan. Ik wil je bedanken voor de tijd die je hebt gestoken in het onderzoek, de sparmomenten waarin de lijnen van het onderzoek bepaald en aangescherpt werden en de 'reclame' die je voor mij hebt gemaakt. Helaas kon je in de laatste fase minder betrokken zijn maar ik denk dat jij daar nog harder van baalde dan ik.

Ik wil alle managers bedanken die tijd en energie vrij hebben gemaakt om mee werken aan het onderzoek. In het bijzonder wil ik Jan Berent Heukensfeldt Jansen, Geert van Daelen, Ad Löring en Jan Vermeulen bedanken voor de mogelijkheid die jullie mij hebben geboden om mijn afstudeeronderzoek te doen. Ik heb veel van jullie geleerd en dank jullie voor de snelcursus 'hoe werken organisaties'.

Collega's van Business & Change: ik wil jullie bedanken voor de ondersteuning die ik heb genoten tijdens mijn onderzoek. Voor de een was dit meegaan naar een interview, voor de ander een praatje pot bij de koffie of tijdens de lunch. In het bijzonder wil ik het secretariaat bedanken voor het redigeerwerk van mijn stukken en het aanhoren van soms onnavolgbare monologen. Ook Ferry Bezem wil ik in het bijzonder bedanken. Ferry, bedankt voor de tijd die je hebt vrijgemaakt voor de verschillende interviews, mijn begeleiding en de

altijd inhoudelijke feedback. Collega's, door jullie heb ik mijn afstudeerperiode als zeer prettig en leerzaam ervaren en ik voelde me al snel als een volwaardig lid van de PMC.

Graag wil ik in dit dankwoord ook stil staan bij alle medewerkers en studenten van de USBO. Docenten, bedankt voor de inhoudelijke vorming en het vullen van mijn rugzakje met vaardigheden. Ze zullen nog van pas komen. Ondersteunende staf, bedankt voor de verzorging in koffie, in reparaties van weet ik veel wat allemaal en zomaar praatjes over de USBO en 'wat ze nu toch weer van plan zijn' bij de universiteit. Studenten bedankt voor jullie inzet en bijdrage in werkgroepen. In het bijzonder bedank ik hier de mensen die studievereniging Perikles een warm hart toedragen, voor mijn tijd als bestuur, tijdens en daarna. Perikles was, zeker in mijn eerste jaren aan de USBO, voor mij een heerlijke uitlaatklep en ik heb enorm genoten van studiereizen, weekendjes Batavierenrace en feesten maar ook van dat gewone kopje koffie in de Perikleskamer.

Emmy, ik wil jou bedanken voor het feit dat ik er altijd fris, schoon en verzorgd bij loop.

Vrienden, ik heb jullie enorm hoog zitten. Ik wil jullie bedanken voor al het moois dat we de afgelopen jaren samen hebben mogen delen. Op wintersport of in de kroeg in Utrecht, gesprekken over niks en gesprekken over belangrijke dingen in het leven. Jullie geven mijn leven kleur.

Het leven kan alleen kleur krijgen als iemand de basis van dat leven vorm geeft. Gijsbert (Pa), Tonny (Ma), Joost (Broeder) en Loes (Babe), jullie verzorgen die basis. Pa en Ma, bedankt voor alle steun tijdens al die jaren van studeren, zij het in geld (het komt terug), in een hart onder de riem in tijden dat het even minder ging en, als belangrijkste, het geven van vertrouwen voor het maken van de juiste keuzes. Broeder, bedankt voor alle jaren broer zijn. Voor het lachen om mijn grappen en het banen van de paden. Babe, bedankt voor je hulp tijdens mijn scriptie. Ik wil je heel erg bedanken voor alle leuke en mooie momenten die we samen hebben gehad.

Literatuurlijst

- Aiken, C., & Keller, S. (2009). The irritational side of change management. *The McKinsey Quarterly Online*.
- Alvesson, M., & Deetz, S. (2000). Alternative social science perspectives. in: *Doing critical management research*. London: Sage Publications.
- Balogun, J., Huff, A. S., & Johnson, P. (2003). Three responses to the methodological challenges of studying strategizing. *Journal of Management Studies*, 40(1), 197-224.
- Balogun, J., & Johnson, G. (2005). From intended strategies to unintended outcomes: The impact of change recipient sensemaking. *Organization Studies*, 26(11), 1573-1601.
- Bartunek, J. M., Rousseau, D. M., Rudolph, J. W., & DePalma, J. A. (2006). On the receiving end: Sensemaking, emotion, and assessments of an organizational change initiated by others. *Journal of Applied Behavioral Science*, 42(2), 182-206.
- Bate, P. (1994). *Strategies for cultural change*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Bate, P., Khan, R., & Pye, A. (2000). Towards a culturally sensitive approach to organization structuring: Where organization design meets organization development. *Organization Science*, 11(2), 197-211.
- Boonstra, J. J. (2004). Dynamics of organizational change and learning. J. Wiley & Sons Inc.
- Boonstra, J. J., & De Caluwé, L. (2006). *Intervenieren en veranderen. zoeken naar betekenis in interacties*. Deventer: Kluwer.
- Chaffee, E. E. (1985). Three models of strategy. *Academy of Management Review*, 10(1), 89-98.
- Chandler, A. D. (1962). Strategy and structure: Chapters in the history of the american industrial enterprise. *Cambridge (Mass.), London*,
- Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *The Academy of Management Review*, 9(2), 284-295.
- De Caluwé, L. I. A., Kor, R., Weggeman, M., & Wijnen, G. (2005). *Essenties van organiseren, managen en veranderen*. Schiedam: Scriptum.
- Ericson, T. (2001). Sensemaking in organisations — towards a conceptual framework for understanding strategic change. *Scandinavian Journal of Management*, 17(1), 109-131.
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433-448.
- Hall, D. J., & Saias, M. A. (1980). Strategy follows structure! *Strategic Management Journal*, 1(2), 149-163.

- Hartley, J. F. (1994). Case studies in organizational research. *Qualitative methods in organizational research: A practical guide*. (pp. 208-229). London: Sage Publications.
- Hinings, C. R. (1997). Reflections on processual research. *Scandinavian Journal of Management*, 13(4), 493-503.
- Homan, T. (2001). *Teamleren. theorie en facilitatie*. Den Haag: Academic Service.
- Homan, T. (2005). *Organisatiedynamica, theorie en praktijk van organisatieverandering*. Den Haag: Academic Service.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60(1), 5-27.
- Johnson, G., & Bowman, C. (1999). Strategy and everyday reality: The case for the study of 'micro-strategy'. Paper presented at the *EGOS Conference*, Warwick.
- Kor, R., Wijnen, G., & Weggeman, M. (2007). *Meesterlijk organiseren, handreikingen voor ondernemende managers*. Deventer: Kluwer.
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73, 59-67.
- Miller, D. (1986). Configurations of strategy and structure: Towards a synthesis. *Strategic Management Journal*, 7(3), 233-249.
- Mintzberg, H. (2006). *Organisatiestructuren*. Benelux: Pearson Education.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2007). *Op strategie-safari: Een rondleiding door de wildernis van strategisch management*. Scriptum: Schiedam.
- Pellegrinelli, S., & Bowman, C. (1994). Implementing strategy through projects. *Long Range Planning*, 27(4), 125-132.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence*. New York: Harper & Row.
- Quinn, R. E., Faerman, S., Thompson, M., & McGrath, M. (1997). *Handboek managementvaardigheden*. (). Schoonhoven: Academic Service.
- Schein, E. H. (2003). On dialogue, culture, and organizational learning. *Reflections*, 4(4), 27-38.
- Stensaker, I., Falkenberg, J., & Gronhaug, K. (2008). Implementation activities and organizational sensemaking. *Journal of Applied Behavioral Science*, 44(2), 162-185.
- Ven, A. H. v. d. (1992). Suggestions for studying strategy process: A research note. *Strategic Management Journal*, 13(S1), 169-188.
- Watson, T. (2001). *In search of management: Culture, chaos and control in managerial work*. London: Thomson Learning.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Weick, K. E. (2001). *Making sense of the organization*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Wiley, N. (1988). The micro-macro problem in social theory. *Sociological Theory*, 6, 254-261.

- Zaleznik, A. (1993). Leiden en managen: Een belangrijk verschil. *Organisaties op de divan - gedrag en verandering van organisaties in klinisch perspectief*. (pp. 97-114). Schiedam: Scriptum Books.

Bijlagen

1. Topiclijst betekenisgeving van managers aan strategie implementatie

Topiclijst betekenisgeving van managers aan strategie implementatie

Onderwerp/vraag	Topic	Doorvraag
Inleiding		<ul style="list-style-type: none"> - voorstellen - doel gesprek - centraal: ervaringen manager! - aantal gesprekken met anderen - duur gesprek, hoe laat hebben we? - inrichting van gesprek - kennis van stukken - opnemen geen bezwaar? - anonimiteit waarborgen
<p><i>Kunt u mij iets vertellen over uw achtergrond en functie en managementstijl?</i></p>	Achtergrond manager	<ul style="list-style-type: none"> - functie - afdeling - werkervaring - managementervaring
<p><i>Kunt u mij vertellen wat de strategie van dit bedrijf is?</i></p> <p><i>Wat is uw rol als manager in het handen en voeten geven aan de uitvoering hiervan?</i></p> <p><i>Wat was krachtig?</i></p> <p><i>Wat was lastig?</i></p>	<p>Geplande strategische doelen en interventies</p> <p>Blokkades en hefboomen in geformuleerde strategie en operationalisatie</p>	<ul style="list-style-type: none"> - acties - doelen - totstandkoming strategie - intensiteit - interventies (hoe ging dat?) - wat bereikt? - betrokkenheid - inzet op? - wel goed gewerkt? - waardoor krachtig? - rol manager? - niet goed gewerkt? - waardoor lastig? - passendheid strategie? - rol manager?
<p><i>Wat is, in het kader van de strategie implementatie, positief veranderd? (effect?)</i></p>	Veranderingen in lijn met de doelen van de strategie	<ul style="list-style-type: none"> - succesvolle veranderingen - welke interventies? - waarom succesvol? - welke factoren? - rol manager?
<p><i>Wat heeft, in het kader van de</i></p>	Veranderingen <u>niet</u> in lijn met	<ul style="list-style-type: none"> - niet succesvolle verandering of

<p><i>strategie implementatie, anders uitpakkt dan oorspronkelijk gepland was? (onbedoeld effect?)</i></p>	<p>de doelen van de strategie</p>	<p>anders bedoeld? - welke interventies gepleegd? - waarom onsuccesvol - ongewenst? - waarom succesvol - onbedoeld? - welke factoren? - rol manager?</p>
<p><i>Hoe denkt u over strategie implementatie?</i></p> <p><i>Hoe zou strategie implementatie effectiever kunnen?</i></p>	<p>Manier van denken over de strategie implementatie</p>	<p>- vorming en uitvoering? - betrokkenheid? top-down/bottom-up? - onduidelijkheid over acties? - rol manager?</p> <p>- wat kan beter? - waarom zou dat succesvol zijn?</p>
<p>Afsluiting</p>		<p>- wilt u nog iets kwijt? - wat vond u van het interview? - bedanken voor tijd - terugkoppeling opdrachtgever - eindschrijft opsturen</p>