



**MASTER THESIS: Bedrijfskunde,
Strategisch Management**

Rotterdam School of Management
Erasmus Universiteit, Rotterdam

“Waarom kennen operationele medewerkers de bedrijfsstrategie niet?”

Begeleider: Dr. M.G. Baaij

Department of Strategic Management
and Entrepreneurship

Meelezer: Dr. F.J. Sting

Department of Management of
Technology and Innovation

Auteur: Ing. M.V. Ramsaran

December 2012

Voorwoord

In het jaar 2007 kwam ik er achter dat ik onvoldoende opgeleid was om in de toekomst een managementpositie in het bedrijfsleven te vervullen en startte ik met de parttime opleiding Bedrijfskundige Informatica aan de Haagse Hogeschool. Na drie jaar studeerde ik af en ging ik vervolgens verder met de parttime masteropleiding Bedrijfskunde aan de Rotterdam School of Management. Ik zat nu eenmaal in een studieritme en ook mijn gezin was het gewend dat ik een avondopleiding deed. Na 5 jaar studeren naast een fulltime baan en een gezinsleven is het dan eindelijk zover: ik ben klaar!

Het waren 5 zware maar ook erg leuke jaren. Tijdens het volgen van de parttime masteropleiding Bedrijfskunde heb ik een ontzettend leerzame tijd beleefd bij het bijwonen van de colleges, het uitwerken van opdrachten en uiteraard het uitvoeren van een internationaal cultureel onderzoek in Barcelona.

Allereerst wil ik Marc Baaij bedanken voor zijn intensieve begeleiding en ondersteuning tijdens het schrijven van deze master thesis. Ten tweede bedank ik graag de meezer Fabian Sting voor zijn feedback. Daarnaast wil ik Teun van der Vorm bedanken voor het bieden van de mogelijkheid dit onderzoek bij de ANWB te kunnen uitvoeren. Mijn broertje Charles Ramsaran bedank ik voor het mij op weg helpen met de statistische analyse en zijn kritische blik op de tekst en mijn ouders bedank ik voor de onvoorwaardelijke liefde die ik van hen heb gehad. Uiteraard wil ik Sila Dharampal bedanken voor haar liefde en steun.

Ten slotte een speciaal dankwoord voor mijn kinderen Crystal en Anthony Ramsaran die mij de afgelopen jaren ontzettend veel liefde, rust en de ruimte hebben gegeven om te kunnen studeren. Zonder hun begrip was dit mij nooit gelukt!

Den Haag, december 2012

Maikel Ramsaran

Het auteursrecht van deze scriptie berust bij Maikel Ramsaran. Dit gepresenteerde werk is origineel en er zijn geen andere bronnen voor gebruikt, dan degenen waarnaar verwezen wordt in de tekst en die genoemd worden in het referentieoverzicht. De auteur is verantwoordelijk voor de inhoud van dit document. De Rotterdam School of Management is enkel verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en aanvaardt in geen enkel opzicht verantwoordelijkheid voor de inhoud.

Samenvatting

Vraag een operationele medewerker of hij/zij de strategie van zijn/haar bedrijf kent en het antwoord zal vaak 'nee' zijn. Zelfs operationele managers kennen de bedrijfsstrategie niet of nauwelijks en leveren zodanig weinig tot geen bijdrage aan het behalen van de strategische doelstellingen. Om te onderzoeken waar dit aan zou kunnen liggen is de volgende onderzoeksvraag opgesteld: "Waarom kennen operationele medewerkers de bedrijfsstrategie niet?" Aan de hand van een verkennend literatuuronderzoek naar mogelijke oorzaken hiervoor is het volgende gevonden: (1) operationele medewerkers worden niet betrokken bij de strategievorming, (2) de strategie is niet expliciet gemaakt naar concrete doelstellingen binnen de eigen afdeling en/of functie van de operationele medewerkers en (3) er worden te weinig communicatie-inspanningen door managers verricht om de bedrijfsstrategie naar operationele medewerkers gecommuniceerd te krijgen. Om te bepalen of bepaalde kenmerken van managers invloed hebben op hun communicatie-inspanningen en of bepaalde kenmerken van operationele medewerkers invloed hebben op hun kennis van de bedrijfsstrategie zijn deze als variabelen meegenomen in het onderzoek.

Door het uitvoeren van een intrinsieke casestudie bij de business unit Projecten & ICT van de ANWB, waarbij een enquête is uitgezet onder alle medewerkers (N = 426), is verkend in hoeverre de eerder genoemde oorzaken van invloed zijn op de kennis van operationele medewerkers van de bedrijfsstrategie. Uit dit onderzoek blijken significante verbanden te bestaan tussen enerzijds de betrokkenheid van operationele medewerkers bij de strategievorming, het expliciet maken van de bedrijfsstrategie naar concrete doelstellingen binnen de eigen afdeling en/of functie van de operationele medewerkers, de communicatie-inspanningen van managers en anderzijds de kennis van operationele medewerkers van de bedrijfsstrategie.

Met betrekking tot of bepaalde kenmerken van managers invloed hebben op hun communicatie-inspanningen is een significant verband gevonden met het opleidingsniveau. Hoe hoger het opleidingsniveau van managers, des te meer communicatie-inspanningen er door managers verricht worden. Andere kenmerken zoals geslacht, leeftijd en werkzaamheidsduur hebben geen invloed op communicatie-inspanningen. Bij de kenmerken van medewerkers is een significant verband gevonden tussen enerzijds werkzaamheidsduur en type medewerker (in-/extern) en anderzijds de hoogte van de kennis van operationele medewerkers van de bedrijfsstrategie. Hoe hoger de werkzaamheidsduur, des te meer kennis van de bedrijfsstrategie bij operationele medewerkers aanwezig is en interne medewerkers beschikken over meer kennis van de

bedrijfsstrategie dan externe medewerkers. Andere kenmerken zoals geslacht, leeftijd en opleidingsniveau hebben geen invloed op kennis van operationele medewerkers van de bedrijfsstrategie.

Een belangrijke aanbeveling voor toekomstig onderzoek is dat er meer dergelijk onderzoek verricht wordt op het niveau van operationele medewerkers in plaats van de focus op CEO's en (top)managers te leggen. In navolging hier op is het aanbevolen dat toekomstig onderzoek onder alle operationele medewerkers en midden- en operationele managers van een vergelijkbare organisatie wordt uitgevoerd in plaats van een specifieke ICT-business unit van een organisatie. Er dient wel een afweging gemaakt te worden of kennis van de strategie op organisatie- of business unit-niveau onderzocht zal worden. Een belangrijke bijdrage uit dit vervolgonderzoek die vervolgens geleverd zou kunnen worden is of er verschillen te zien zijn tussen kennis van de strategie van operationele medewerkers bij verschillende business units, of de kenmerken van managers van verschillende business units invloed hebben op hun communicatie-inspanningen en of kenmerken van operationele medewerkers uit verschillende business units invloed hebben op hun kennis van de strategie. In het bijzonder zou er een focus gelegd kunnen worden op het onderzoeken van verschillen tussen de ICT-business unit enerzijds en andere business units anderzijds.

Inhoud

1. Introductie.....	6
1.1 Onderzoeksonderwerp.....	6
1.2 Bestaand onderzoek	7
1.3 Bijdrage van dit onderzoek.....	9
1.4 Onderzoeksvraag	10
1.5 Structuur.....	11
2. Literatuurstudie.....	12
2.1 Strategie	12
2.2 Kennis van de bedrijfsstrategie	15
2.3 Betrokkenheid bij strategievorming	16
2.4 Explicitering van strategieën	17
2.5 Communicatie-inspanningen en kenmerken van managers.....	18
2.6 Kenmerken van medewerkers	20
2.7 Conceptueel model.....	21
3. Methodologie.....	24
3.1 Casestudie	24
3.2 Ontwerp	24
3.3 Analyse-eenheid	25
3.4 Dataverzameling	26
3.5 Validiteit en betrouwbaarheid	28
4. Onderzoeksresultaten	30
4.1 Algemene resultaten.....	30
4.2 Dataverkenning	31
4.3 Correlaties.....	34
5. Discussie en conclusies.....	38
5.1 Discussie	38
5.2 Theoretische bijdrage	40
5.3 Praktische implicaties.....	41
5.4 Limitaties.....	43
5.5 Toekomstig onderzoek.....	44
Referenties	46
Bijlage 1: interviewvragen	49
Bijlage 2: enquête	50

1. Introductie

In de introductie van deze master thesis worden besproken het onderzoeksonderwerp, het reeds bestaande onderzoek, de bijdrage van dit onderzoek aan de wetenschap, de onderzoeksvraag en de verdere structuur van deze scriptie.

1.1 Onderzoeksonderwerp

Regelmatig vraag ik, als interim ICT Consultant, aan operationele medewerkers of zij de strategie van hun bedrijf kennen en hier ook naar handelen. Op beiden vragen is het antwoord vaak 'nee'. In sommige gevallen is het denkbaar dat operationele medewerkers de strategie niet behoeven te kennen; de werkzaamheden en/of handelingen die zij uitvoeren zijn namelijk routinematig van aard. Maar ook operationele managers en executives kennen de strategie niet (volledig) genoeg om hier naar te handelen en/of deze in te richten zodat operationele medewerkers een bijdrage kunnen leveren aan de door topmanagement gestelde strategische doelen.

Het is de ervaring van Collis en Rukstad (2008) dat weinig executives een eerlijk en bevestigend antwoord kunnen geven op de volgende vragen: "Kunt u de strategie van uw bedrijf in 35 of minder woorden samenvatten?" (p. 82) en "Als dat zo is, kunnen uw collega's dit op dezelfde manier?" (p. 82). Ze stellen verder dat het een klein geheim is dat de meeste executives de doelstellingen, scope en concurrentievoordeel niet in een simpele verklaring kunnen verwoorden; als zij dit niet kunnen, zullen anderen dit helemaal niet kunnen.

Het onderwerp van dit onderzoek is: "kennis van operationele medewerkers over door topmanagement gevormde strategie". Hierbij zijn de uitgangspunten dat het topmanagement de strategie formuleert en vormt, het middenmanagement de strategie verder uitwerkt tot implementeerbare plannen en het operationeel management de plannen implementeert naar de werkvloer. Dit wordt ondersteund door Syfert (2005) die stelt dat topmanagement de organisatie voorziet van een strategie of visie en het de taak van managers en supervisors is ervoor te zorgen dat de medewerkers een bijdrage leveren op een manier dat de organisatie voorwaarts beweegt. In de praktijk echter hebben operationele medewerkers weinig kennis van de bedrijfsstrategie en leveren zodoende onvoldoende bijdrage aan het realiseren van de door topmanagement gestelde strategische doelstellingen.

Boswell (2000) vond, niet geheel onverwachts, dat werknemers die dicht bij de top van de organisatiestructuur staan zeer waarschijnlijk een groter gepercipieerd begrip van de doelstellingen van de organisatie hebben en hoe hieraan een bijdrage te leveren dan de medewerkers lager in de hiërarchie. Dit suggereert dat het topmanagement

duidelijk niet de strategie kan communiceren naar operationele werknemers en, als gevolg daarvan, deze werknemers binnen de uitvoerende kern van de organisatie niet duidelijk kunnen zien wat de strategische doelstellingen expliciet zijn en hoe zij kunnen bijdragen aan wat de organisatie wilt bereiken.

Volgens Stewart (2003) begrijpen organisaties de centrale rol die operationele medewerkers spelen bij het voortbestaan van de organisatie, het succesvol zijn en dat mensen van kritieke waarde zijn. Maar weinigen volgen hun begrip dat mensen de sleutel tot succes zijn op door het afstemmen van operationele medewerkers op de bedrijfsstrategie. Met andere woorden, er is een discrepantie tussen bedrijfsstrategie en de 'mensen'-agenda.

Het onderwerp is reeds in 1976 aan de orde gebracht door Lovett met zijn toenmalige aanname dat er weinig in werking is gesteld om de percepties van werknemers omtrent bedrijfsstrategieën en het effect van deze percepties op de corporate groei te bestuderen. Lovett (1976) stelt verder dat corporate management voortdurend geplaagd wordt door strategische beslissingen die niet werken zoals gepland is, te lang duren of teveel kosten en concludeert uiteindelijk dat er een groeiende behoefte is om te weten wat de strategische plannen en -programma's voor operationele medewerkers betekenen.

Organisaties die focussen op het simpelweg informeren van medewerkers over de bedrijfsstrategie missen het punt, aldus Gay en D'Aprix (2007). Om te handelen naar de strategie moeten medewerkers begrijpen hoe deze zich verhoudt tot hun rol en wat zij kunnen doen om de strategische doelstellingen te bereiken. Gay en D'Aprix (2007) stellen dat tal van onderzoeken die naar de betrokkenheid van medewerkers zijn uitgevoerd een indicatie geven dat het creëren van een gezichtsveld tussen medewerkers en de bedrijfsstrategie een belangrijke factor voor de betrokkenheid is. Eenvoudig gezegd, betekent dit dat medewerkers de bedrijfsstrategie kennen en er in geloven, er toewijding bestaat een bijdrage er aan te leveren en precies weten wat ze moeten doen om de doelstellingen er van te bereiken.

1.2 Bestaand onderzoek

Uit onderzoek van Collier, Fishwick en Floyd (2004) onder 6.000 managers blijkt dat hoe lager onder het niveau van de CEO de managers werkzaam zijn des te minder zij betrokken zijn bij de strategie. De onderzoekers stellen verder in hun onderzoek dat in plaats van managers bezig te krijgen met strategische planning, een toenemende betrokkenheid als manier gezien dient te worden om initiatieven die concurrentievoordeel ontwikkelen te definiëren en te implementeren; topmanagers

zullen moeten openstaan voor verschillende soorten van invloed als gevolg van het verhogen van de mate van betrokkenheid van midden en operationele managers.

Floyd en Jane (2000) identificeren en onderscheiden in hun onderzoek naar strategische managementrollen de strategische rollen van top-, midden- en operationele managers. Hieruit valt op te maken dat de strategische rollen van middenmanagers het opkomen voor, synthetiseren van, faciliteren voor en implementeren van de strategie zijn. Onder het implementeren van de strategie vallen de gedragingen: implementeren, reviseren en aanpassen van de strategie en motiveren en inspireren (coachen) van operationele managers. De strategische rollen van operationele managers zijn experimenteren met, aanpassen van en conformeren aan de strategie.

Het onderzoek van Floyd en Wooldridge (1994) naar managementgedrag bij het ontwikkelen van organisatievermogen stelt dat het middenmanagement strategieën die op hogere niveaus ontwikkeld zijn, vertaalt naar acties op operationele niveaus. Dit houdt in: (1) het definiëren van tactiek en het creëren van budget voor het bereiken van een strategie, (2) monitoren van de prestaties van individuen en sub-eenheden, en (3) het nemen van corrigerende maatregelen wanneer het gedrag buiten verwachting is.

Hrebiniak (2006) stelt dat het formuleren van de strategie moeilijk is, echter dat het laten werken van strategie, uitvoeren of de implementatie ervan in de organisatie nog moeilijker is. Hrebiniak vervolgt dat zonder de effectieve implementatie geen strategie succesvol kan zijn en stelt dat de meeste managers helaas veel meer over het ontwikkelen van de strategie weten dan over de uitvoering ervan. Implementatie van de strategie brengt altijd meer mensen met zich mee dan het formuleren ervan. Dit geeft problemen. Het naar beneden of over verschillende functies communiceren in de organisatie is een uitdaging. Ervoor zorgen dat processen in de organisatie de inspanningen van de strategie-uitvoering ondersteunen kan problematisch zijn in een grote organisatie. Het koppelen van de strategische doelstellingen met de dag-tot-dag doelstellingen op verschillende organisatorische niveaus en locaties wordt een uitdagende taak. Hoe groter het aantal mensen dat betrokken is, hoe groter de uitdaging is om de strategie effectief uit te voeren. Een ander probleem is dat sommige topmanagers geloven dat strategie-implementatie 'onder' hen behoort te gebeuren en daardoor het beste overgelaten kan worden aan medewerkers op een lager niveau.

Raps (2004) stelt dat bedrijven die een strategisch plan met succes hebben geïmplementeerd tot de minderheid van tussen de 10% en 30% behoren, wat ontmoedigend is vooral omdat een groeiend aantal bedrijven in de afgelopen jaren aanzienlijke middelen geïnvesteerd hebben om strategische plannen te ontwikkelen. Bedrijven zouden hun strategie implementatie-activiteiten moeten verbeteren, echter zijn er veel problemen met het tempo van deze activiteiten en de uitvoering ervan. De primaire doelstellingen worden vaak vergeten wanneer de strategie naar implementatie

beweegt en de initiële dynamiek verloren gaat voordat het bedrijf de verwachte voordelen realiseert.

Hoewel de implementatie van een strategie wordt gezien als een integraal onderdeel van het strategisch managementproces, is er weinig geschreven of onderzocht op dit gebied (Alexander, 1985). De overgrote meerderheid van de literatuur tot nu toe is gericht op het lange termijn planningsproces zelf of hoe de feitelijke inhoud van een strategie wordt geformuleerd. Het is daarom niet verwonderlijk dat nadat een alomvattende strategie of enkele strategische beslissing is geformuleerd, er vaak aanzienlijke problemen optreden gedurende het daarop volgende strategie-implementatieproces.

Uit een onderzoek (Al-Ghamdi, Roy & Ahmed, 2007) bij een Saoedi-Arabisch productiebedrijf met een breed scala van zowel professionals als operationele werknemers zijn er aanwijzingen dat medewerkers niet tevreden zijn met wat ze op dit moment weten over de strategische richting en staan te popelen om meer hierover te leren. Al-Ghamdi et al. (2007) stellen dat hoewel de medewerkers een belangrijke speler zijn bij het bepalen van de effectiviteit van de implementatie van de strategie, de meeste managers niet genoeg focussen op hoe de strategische intentie effectief te communiceren naar deze werknemers. Dit is met name de reden dat de implementatie van een strategie niet succesvol kan worden. Het onderzoek is voornamelijk gebaseerd op een ongepubliceerde studie van Alexander (1994). Echter stellen de onderzoekers dat eerdere literatuur over het gebruik van communicatiekanalen door werknemers om strategische informatie te verkrijgen in het algemeen beperkt is. Het onderzoek behandelde de volgende vragen: (1) welke communicatiekanalen gebruiken employees om de strategie van hun bedrijf te leren kennen en (2) is er een verband tussen de werkervaring van employees en het gebruik van de verschillende communicatiekanalen om de strategie van hun bedrijf te leren kennen. De resultaten van het onderzoek toonden respectievelijk aan dat communicatiekanalen zoals 1-op-1 gesprekken en groepsbijeenkomsten de voorkeur hadden op informatie op bulletin boards, memo's en nieuwsbrieven en meer ervaren employees een grotere variëteit aan communicatiekanalen gebruiken bij het vergaren van strategische informatie.

1.3 Bijdrage van dit onderzoek

De onderzoeken uit de voorgaande paragraaf zijn voornamelijk vanuit het perspectief van top- en middenmanagement uitgevoerd/geschreven. De literatuur beschrijft weinig vanuit de zienswijze van operationeel management en operationele medewerkers. Dit onderzoek zal zich met name richten op de operationele medewerkers. We weten namelijk niet waarom operationele medewerkers de strategie van hun bedrijf niet

kennen en wat mogelijke oorzaken kunnen zijn. Dit kan bijvoorbeeld doordat operationele medewerkers (te) weinig betrokken worden door management bij het vormen/implementeren van de strategie vanwege desinteresse van een of meerdere partijen. Een andere mogelijke oorzaak is dat operationele medewerkers onvoldoende door verschillende managementlagen worden geïnformeerd doordat het management niet effectief (genoeg) communiceert of onvoldoende communicatie-inspanningen verricht.

Naast het vormen door topmanagement en het implementeren door middenmanagement van een strategie kan het voor organisaties relevant zijn om er achter komen waarom operationele medewerkers de strategie van hun bedrijf niet kennen. De resultaten van het onderzoek zullen met name relevant zijn voor organisaties die te kampen hebben met gebrekkige kennis van operationele medewerkers over de te volgen en te implementeren strategie en de hieraan gerelateerde te behalen doelstellingen door hun operationele medewerkers. De maatschappelijke relevantie beperkt zich tot organisaties waarbij het nodig geacht wordt dat operationele medewerkers de strategie kennen om zodoende een bijdrage te leveren aan het behalen van de door topmanagement gestelde strategische doelen.

Het onderzoek stelt als doel door middel van een empirisch onderzoek naar de beïnvloedende factoren op de kennis van operationele medewerkers van de bedrijfsstrategie een bijdrage te leveren aan de bestaande wetenschappelijke literatuur.

1.4 Onderzoeksvraag

Het probleem is dat vanwege het ontbreken aan kennis van de strategie van hun organisatie, operationele medewerkers niet bewust en expliciet een bijdrage kunnen leveren aan door topmanagement gestelde strategische doelen. Hierdoor handelen operationele medewerkers niet naar de doelstellingen en bestaat de grote kans dat deze niet binnen de gestelde termijn behaald zullen worden.

Om de oorzaak vast te kunnen stellen, wordt de volgende centrale onderzoeksvraag gehanteerd:

“Waarom kennen operationele medewerkers de bedrijfsstrategie niet?”

Om antwoord te vinden op de centrale onderzoeksvraag wordt in dit onderzoek stapsgewijs een deel van de vraag beantwoord om zo tot een overkoepelend antwoord op de hoofdvraagstelling te komen. De volgende vijf subvragen worden gesteld:

1. Heeft het betrekken van operationele medewerkers bij strategievorming invloed op de kennis van operationele medewerkers van de bedrijfsstrategie?

2. Heeft het expliciet maken van de strategie invloed op de kennis van operationele medewerkers van de bedrijfsstrategie?
3. Hebben communicatie-inspanningen verricht door het (midden)management invloed op de kennis van operationele medewerkers van de bedrijfsstrategie?
4. Hebben bepaalde kenmerken van managers invloed op inspanningen om de bedrijfsstrategie te communiceren?
5. Hebben bepaalde kenmerken van operationele medewerkers invloed op hun kennis van de bedrijfsstrategie?

1.5 Structuur

Hoofdstuk 2 (Literatuurstudie) bestaat uit de beoordeelde literatuur over strategie in het algemeen, kennis van bedrijfsstrategie en betrokkenheid bij strategievorming van operationele medewerkers, explicitering van de bedrijfsstrategie en communicatie-inspanningen van managers. Verder bevat hoofdstuk 2 de hypothesen en het conceptuele model. In hoofdstuk 3 (Methodologie) worden de details beschreven over de gebruikte methode, de data-collectie en -verzameling. Hoofdstuk 4 (Onderzoeksresultaten) bevat de algemene onderzoeksresultaten, de dataverkenning en de correlaties. In hoofdstuk 5 (Discussie en conclusies) is antwoord gegeven op de centrale onderzoeksvraag, worden de resultaten verder geïnterpreteerd en er aanbevelingen gedaan voor toekomstig onderzoek.

2. Literatuurstudie

De literatuurstudie zal inzicht verschaffen op het gebied van verschillende aspecten omtrent de kennis van strategie. De eerste paragraaf zal met name inzoomen op strategie in het algemeen. In paragraaf 2.2 wordt kennis van de bedrijfsstrategie verder besproken en in paragraaf 2.3 wordt uitleg gegeven over betrokkenheid bij strategievorming. Paragraaf 2.4 beschrijft de expliciteringsbehoeften van strategieën. Paragraaf 2.5 gaat verder in op de communicatie-inspanningen van managers en de kenmerken van hen. Paragraaf 2.6 beschrijft diverse kenmerken van operationele medewerkers. De paragrafen 2.3 tot en met 2.6 bevatten elk de op basis van de literatuurstudie geformuleerde hypothesen. In paragraaf 2.7 wordt ten slotte het conceptueel model weergegeven.

2.1 Strategie

Mintzberg, Lampel, Quinn en Ghoshal (2003) beschrijven strategie vanuit zowel een procesmatig als een analytisch perspectief. Het verklaart dat de formulering en implementatie van strategie met elkaar verweven zijn in complex interactieve processen waarin politiek, waarden, organisatiecultuur en managementstijlen bepaalde strategische beslissingen vaststellen of beperken.

Mouwens (2006) stelt dat het uitgangspunt is dat er eerst gekeken moet worden naar wat er zowel in de buitenwereld als binnen de eigen organisatie gebeurt om tot een goede strategische positionering en koersbepaling te komen. Daarbij komen volgens Johnson, Scholes en Whittington (2008) met name de volgende aspecten aan de orde: de omgeving van de organisatie in de meest ruime zin van het woord, de verwachtingen vanuit die omgeving ten opzichte van de organisatie en tenslotte de hulpbronnen, capaciteit en competenties waarover de organisatie kan beschikken. Het onderzoeken van deze zaken wordt meestal aangeduid met de term strategische analyse. Op basis van een dergelijke analyse worden de strategische factoren bepaald op grond waarvan verschillende strategische opties kunnen worden geconstrueerd. Uit deze opties wordt tenslotte een keuze gemaakt voor een beperkt aantal opties. Dit proces wordt aangeduid als het strategische keuzeprocess. Is eenmaal de strategische analyse uitgevoerd en zijn in het verlengde van de strategische opties de missie en strategische doelen geformuleerd, dan kan het strategisch plan geschreven worden. Daarin wordt vastgelegd welke de strategische positie en koers van de organisatie zijn en wordt op hoofdlijnen aangegeven hoe men de daarop gebaseerde strategische doelen denkt te realiseren. De laatste fase in het strategieproces is de implementatie. Daarin gebeurt het echte werk en moeten de mooie plannen worden omgezet in concrete acties en resultaten.

Onder strategische planning wordt volgens Mouwens (2006) verstaan: het formuleren van doelen voor de organisatie, alsmede het op hoofdlijnen aangeven van de wegen waarlangs deze doelen gerealiseerd zullen worden. In een goed strategieproces worden de verschillende opties behorend tot de eerste keuze onderzocht op hun haalbaarheid in termen van uitvoerbaarheid, draagvlak, betaalbaarheid en overige consequenties voor de implementatie.

Mintzberg, Ahlstrand en Lampel (2009) beschreven een tiental denkscholen waarvan de meeste ook daadwerkelijk in de praktijk van management vertegenwoordigd zijn. Elke denkschool omvat een uniek perspectief; een focus op een specifiek aspect van strategievorming. In tabel 1 worden deze scholen weergegeven.

Denkschool	Strategievorming
De ontwerpschool	Als proces van conceptie
De planningschool	Als formeel proces
De positioneringsschool	Als analytisch proces
De ondernemingsschool	Als visionair proces
De cognitieve school	Als mentaal proces
De leerschool	Als opkomend proces
De politieke school	Als proces van onderhandeling
De culturele school	Als collectief proces
De omgevingschool	Als responsief proces
De configuratieschool	Als proces van transformatie

Tabel 1. Denkscholen (naar Mintzberg et al. 2009).

De eerste drie scholen zijn normatief van aard; ze hebben eerder te maken met hoe strategieën geformuleerd dienen te worden dan met hoe ze daadwerkelijk worden gevormd. Bij de ontwerpschool is de CEO de strateeg en moet het model van strategievorming eenvoudig en informeel blijven. Het ontwerpproces is voltooid wanneer de strategie geformuleerd is, waarbij de strategieën expliciet en eenvoudig zijn. Vanuit de planningschool zijn strategieën het resultaat van een gecontroleerd bewust proces van formele planning, ontleed in afzonderlijke stappen, elk omlijnd door checklists en elk ondersteund door methoden en technieken. De verantwoordelijkheid van het hele proces ligt in principe bij de CEO; de verantwoordelijkheid voor de uitvoering ligt in praktijk bij de planners. Uit het proces rollen strategieën geformuleerd in expliciete bewoordingen, zodat ze door middel van uitvoerige aandacht voor doelstellingen, budgeten, programma's en operationele plannen geïmplementeerd kunnen worden. De positioneringsschool is gericht op het innemen van strategische posities in de markt. Het formuleringsproces is een proces van selectie, gebaseerd op analyse. Analisten spelen hier een belangrijke rol en geven de resultaten van hun berekeningen door aan de managers, die verantwoordelijk zijn voor de uiteindelijke keuze. Strategieën rollen volledig uitgewerkt uit het proces en worden vervolgens

verwoord en geïmplementeerd; de marktstructuur beïnvloedt de weloverwogen strategieën, die de structuur van de organisatie weer beïnvloeden.

De volgende zes scholen behandelen specifieke aspecten van strategievorming. Ze hebben niet zo zeer te maken met het voorschrijven van ideaal strategisch gedrag, maar eerder met het beschrijven (descriptief van aard) van hoe strategieën feitelijk ontstaan. Bij de ondernemersschool leeft strategie vooral in het denken van de leider als perspectief en heeft met name betrekking op lange termijn: een toekomstvisie. Het proces van strategievorming is gebaseerd op ervaringen en intuïtie van de leider. Deze leider staat geheel achter de visie, op het obsessieve af, en overziet de implementatie ervan nauwgezet teneinde specifieke aspecten nog te kunnen aanpassen. Strategievorming is volgens de cognitieve school een cognitief proces dat plaatsvindt in het denken van de strateeg. Strategieën ontstaan dus als perspectieven (concepten, kaarten, schema's, kaders) en vormen de wijze waarop mensen omgaan met input vanuit de omgeving. De input stroomt door diverse filters voordat hij gedecodeerd wordt door cognitieve kaarten (objectieve stroming) of is anders niet meer dan een interpretatie van een wereld die alleen bestaat in het licht zoals hij wordt waargenomen (subjectieve stroming). De waargenomen wereld kan gemodelleerd, gekadreerd en geconstrueerd worden. Als concepten zijn strategieën lastig om te realiseren, eenmaal gerealiseerd minder optimaal en lastig te veranderen. De leerschool stelt dat de complexe en onvoorspelbare aard van de omgeving, gecombineerd met de verspreiding van kennis, weloverwogen beheer uit sluit. Strategie moet de vorm krijgen van een langdurig leerproces waarin formulering en implementatie moeilijk zijn te scheiden. Hoewel de leider ook zelf moet leren is het vaker het collectief dat leert. Het leiderschap houdt zich niet bezig met weloverwogen strategieën te bedenken, maar met het aansturen van het proces van leren. Strategieën verschijnen eerst als patronen uit het verleden, dan als plannen voor de toekomst en uiteindelijk als perspectief op organisatiegedrag. Macht en politiek zijn bepalend voor de strategievorming binnen de politieke school, of dat nu een intern proces in de organisatie is, of de manier waarop de organisatie zich naar buiten toe opstelt. De strategie die uit zo'n proces kan ontstaan is doorgaans een strategie die zich geleidelijk ontwikkelt en die eerder vorm krijgt van een positie en een plot dan van een perspectief. In de micropolitiek is strategievorming de wisselwerking, door middel van overtuiging, onderhandeling en soms directe confrontatie, tussen deelbelangen en schuivende coalities, waarvan niet een gedurende langere tijd de overhand heeft. In de macropolitiek bevordert de organisatie haar eigen welzijn door andere organisaties onder controle te houden of door met hen samen te werken, door middel van strategisch manoeuvreren alsmede door middel van collectieve strategieën in allerlei netwerken en allianties. Volgens de culturele school is strategievorming een proces van sociale interactie, gebaseerd op de gemeenschappelijk

overtuigingen en kennis van de leden van de organisatie. Een individu verwerft deze overtuigingen door middel van een aanpassingsproces, ofwel sociaal verkeer, dat grotendeels onbewust en zonder woorden plaatsvindt, maar waarbij ook wel formele indoctrinatie kan voorkomen. De leden van een organisatie kunnen dan ook slechts gedeeltelijk de normen benoemen die ten grondslag liggen aan hun cultuur. Cultuur en ideologie zijn eerder bevorderlijk voor het continueren van de huidige strategie dan voor strategische verandering. De omgevingschool stelt dat de omgeving, die zich voordoet aan de organisatie als een stel algemene krachten, de centrale speler is in het strategievormingsproces. De organisatie moet gehoor geven aan deze krachten, anders wordt ze 'eruit geselecteerd'. De leiding wordt daarmee een passief element met als taak de omgeving te bezien en ervoor te zorgen dat de organisatie zich op een doeltreffende manier aanpast.

Tot slot de school die in wezen als combinatie van de eerder beschreven scholen gezien kan worden: de configuratieschool. Deze school richt zich op integratie en clusteren van het geheel (het formuleringsproces, de inhoud van de strategieën, de structuur van de organisatie en de context) in aparte fasen. Soms worden deze fasen langs een tijdlijn achter elkaar gezet, om de levenscyclus van een organisatie te beschrijven. Als ze een stabiele status bereiken, moeten de strategische processen de overstap van de ene op de andere fase kunnen beschrijven. In deze denkschool wordt het proces dan ook als transformatie beschreven. Een groot gedeelte van de theorie en praktijk van 'strategische verandering' is op dit proces gericht.

2.2 Kennis van de bedrijfsstrategie

Alexander (1994) heeft geprobeerd te beoordelen welke communicatiemiddelen van een onderneming de strategie overbrengen. De steekproef bestond uit 782 medewerkers. Hij stelde de volgende vragen: Hoeveel weten de medewerkers over de strategische richting? Welk kanaal geven werknemers de voorkeur aan om strategische informatie te ontvangen? De belangrijkste resultaten uit deze studie waren onder andere: (1) per uur betaalde werknemers weten relatief weinig over de strategie van hun bedrijf; 8,7 procent van deze werknemers beoordeelden hun kennis van de strategie van het bedrijf als bovenmatig, (2) veel medewerkers gaven aan dat ze graag meer zouden willen weten over de bedrijfsstrategie.

De studie van Al-Ghamdi et al. (2007) bouwt voort op het onderzoek van Alexander (1994). Een totaal van 187 reacties (85% response-rate) op de empirische vragenlijst leverde gegevens voor analyse. De bevindingen uit dit onderzoek waren onder meer dat er aanwijzingen zijn dat medewerkers niet tevreden zijn met wat ze op dit moment

weten over de bedrijfsstrategie en staan te popelen meer te leren over de strategische richting.

Lovett (1976) concludeerde uit zijn onderzoek naar “How Employees Make Company Strategy” (p. 33) dat er een groeiende behoefte bestaat in wat door topmanagement gemaakte strategische plannen en programma’s nu feitelijk betekenen voor medewerkers op lagere niveaus. Lovett stelt verder dat het begrijpen van strategieperceptie-verschillen onder diegene die een bijdrage dienen te leveren aan het succes van de strategie zeer zeker zou kunnen leiden tot verbeterde groei en winst.

Er bestaat belangrijke informatie die medewerkers nodig hebben om te weten voordat bepaalde zaken in een onderneming ingewikkeld worden. Dickerson (2002) vond uit zijn onderzoek dat de meeste werknemers zo veel mogelijk details willen leren kennen. Uit onderzoek van Klein (1996) is gebleken dat werknemers zo veel mogelijk informatie willen om onzekerheid te minimaliseren.

“Strategen moeten de werkvloer opgaan, waar de echte producten en de echte klanten zijn” (p. 46), aldus Mintzberg et al. (2009).

2.3 Betrokkenheid bij strategievorming

Woolridge en Floyd (1990) onderzochten de strategische betrokkenheid van middenmanagers bij 20 organisaties. In hun onderzoek citeren zij Frederickson’s volgende observatie: “participation in the strategic process is not limited to a few individuals who are located at the very top of the organization” (1984, p. 459). Het onderzoek van Woolridge en Floyd (1990) bevat onder andere de volgende limitatie: het onderzoek concentreerde zich op de betrokkenheid van managers uit het middenkader, maar veel van de bevindingen gelden ook voor niet-managers. Verder stellen zij dat in professionele serviceorganisaties (ziekenhuizen, advocatenkantoren, scholen, etc.) de invloed van niet-leidinggevende professionals op strategie zonder twijfel groter is dan die van de product engineers uit het onderzoek van Litterer, Miyamoto, Verge en Voyer (1985).

Laabs (1998) heeft beargumenteerd dat ondernemingen die regelmatig en open communiceren met hun werknemers meer kans hebben om hun betrokkenheid te krijgen.

Mintzberg et al. (2003) stellen dat top-down betrokkenheid alleen productief zal zijn als er actieve bottom-up participatie is. Medewerkers op verschillende niveaus binnen een organisatie brengen verschillende zienswijzen en expertise, aangezien zij dichterbij de realiteit van de markt zitten. Organisaties hebben een mechanisme nodig voor het samenvoegen van en het richten op de aan de gang zijnde dialoog en tegelijkertijd het verminderen van verschillende onzekerheden tot hanteerbare brokken.

De resultaten van het empirische onderzoek van Nasi en Aunola (2002), met als doel de elementen van de implementatiefase van strategisch management bij grote organisaties in Finland (o.a. Nokia) te evalueren, suggereren dat onvoldoende stroming van de strategie-informatie een probleem is bij bedrijven waar een tot drie hiërarchieniveaus deelnemen aan het planningsproces. Dit kan worden gezien als een indicatie van de noodzaak de lagere niveaus van de organisatie in de vorming van strategie te betrekken.

Collier et al. (2003) stellen dat voorafgaand wetenschappelijk onderzoek getuigt van zowel positieve als negatieve effecten bij betrokkenheid op het proces van het ontwikkelen van de strategie. Aan de ene kant, is betoogd dat de betrokkenheid bij het strategievormingsproces gedeelde visie versterkt, de rationaliteit verhoogt en aanpassingsvermogen verbetert. Anderzijds wordt gezegd dat betrokkenheid kan leiden tot hevig politiek gedrag, grotere culturele inertie en beperkingen bij het strategieproces. Het doel van hun studie is het onderzoeken van het relatieve belang van deze effecten. In dit onderzoek onder meer dan 6.000 managers, vonden zij dat managers die meer betrokken zijn bij het strategievormingsproces niet alleen het proces in een gunstiger licht zien, maar ook handelen op een manier die het proces effectiever maakt. De belangrijkste implicatie van deze bevindingen is dat voor de meeste organisaties het verhogen van betrokkenheid het strategievormingsproces verbetert.

Het strategievormingsproces heeft input nodig van het operationele niveau om betrouwbare inzichten te brengen over de organisatorische capaciteit en middelen. Daarnaast, als het alleen wordt uitgevoerd door het topmanagement, zullen operationele medewerkers wanneer ze geen stem in het creëren ervan (Hubbard, Pocknee & Taylor, 1996) hadden minder waarschijnlijk enthousiast over de implementatie zijn.

Op basis van voorgaande kan de volgende hypothese worden gesteld:

Hypothese 1: Grote betrokkenheid van operationele medewerkers bij de strategievorming leidt tot grote kennis van operationele medewerkers van de bedrijfsstrategie.

2.4 Explicitering van strategieën

Uit het empirische onderzoek van Nasi en Aunola (2002) is gebleken dat de respondenten (hoofdzakelijk CEO's die verantwoordelijk zijn voor de strategische ontwikkeling) zien dat de geformuleerde strategie niet voldoende geconcretiseerd is in duidelijke programma's voor de praktijk. Meestal is de organisatiestructuur wel in lijn met de strategie, hoewel bij bijna de helft van de respondenten is gebleken dat

persoonlijke rollen binnen het implementatieproces niet duidelijk genoeg gedefinieerd zijn.

Een studie op soortgelijke wijze is eerder uitgevoerd in het Verenigd Koninkrijk in 1996 (Al-Ghamdi, 1998). In dit onderzoek zijn negen implementatieproblemen geïdentificeerd die in het merendeel van de onderzochte bedrijven voorkwamen. Een van de meest voorkomende problemen uit de studie was dat de coördinatie van de implementatieactiviteiten niet effectief genoeg was. Het tweede veel voorkomende probleem uit dit onderzoek was dat de belangrijkste implementatietaken en activiteiten niet in voldoende detail zijn gedefinieerd.

Corboy en O'Corrbui (1999) hebben de zeven belangrijkste valkuilen bij een succesvolle implementatie van de strategie beschreven. Het tweede item op hun lijst is: "Het is onduidelijk voor medewerkers hoe de strategie geïmplementeerd zal worden" (p. 29). Andere problemen die Corboy en O'Corrbui opmerkelijk vonden hadden betrekking op de begrijpelijkheid van de strategie, de duidelijkheid van de eigen rol en betrokkenheid van de medewerkers.

Expliciete strategieën zijn bedoeld om een specifieke richting te kunnen inslaan; andere perspectieven die verandering in de weg staan worden dus buitengesloten (Mintzberg et al. 2009). Hoe duidelijker de strategie is geformuleerd, hoe steviger deze verankert raakt in de organisatie.

Cocks (2010) stelt dat ervaren topmanagers weten dat de meest creatieve en goedgeschreven visies en strategische plannen nutteloos zijn als ze niet in daden worden omgezet.

Dit leidt tot de volgende hypothese:

Hypothese 2: Een hoge mate van explicitering van de strategie leidt tot grote kennis van operationele medewerkers van de bedrijfsstrategie.

2.5 Communicatie-inspanningen en kenmerken van managers

Het onderzoek van Al-Ghamdi et al. (2007), gebaseerd op een ongepubliceerde studie van Alexander (1994), stelt het volgende: communicatie is erkend als een essentieel element van een succesvolle strategie-implementatie. Succesvolle communicatie omvat de overdracht van informatie van zender naar ontvanger, waarbij de informatie wordt begrepen door de ontvanger. Het basismodel van de communicatie bestaat uit vier delen: afzender, ontvanger, kanaal en bericht. Vooruitgang in de technologie heeft geleid tot een explosie van communicatiekanalen, zoals tele- en videoconferencing, internet, fax, mobiele telefoons, enz. Communicatie is de manier waarop mensen met elkaar verbonden zijn in een organisatie om een gemeenschappelijk doel te bereiken; in dit

verband is groepsactiviteit zonder communicatie onmogelijk. Communicatie wordt gezien als een voorwaarde voor coördinatie, samenwerking en organisatorische verandermanagement. In het bijzonder is communicatie benodigd voor interne managementfuncties om (1) de doelstellingen van een onderneming vast te stellen en te verspreiden, (2) de plannen te ontwikkelen voor de verwezenlijking ervan, (3) mensen en middelen op de meest effectieve en efficiënte wijze te organiseren, (4) de leden van de organisatie te selecteren, ontwikkelen en beoordelen, (5) een klimaat te leiden, sturen, motiveren en creëren waarin mensen willen bijdragen, en (6) prestaties te 'controllen'. Daar communicatie een integraal onderdeel van het succes van al deze functies is, heeft deze studie zich gericht op het eerste knooppunt: het communiceren van de strategie van een onderneming.

In nagenoeg elk organisatieadvies komt volgens Mouwens (2006) wel de aanbeveling voor om de communicatie binnen de organisatie te verbeteren. In die zin is aandacht vragen voor een goede communicatiestructuur een openstaande deur intrappen. Toch moet met name in een implementatieproces het belang van goede communicatie niet onderschat worden en wel om de volgende redenen:

- Implementatie is een gecompliceerd proces waarbij allerlei strategische, organisatiekundige en organisatie-psychologische aspecten op een niet altijd even inzichtelijke wijze met elkaar verbonden zijn.
- De dynamiek in een dergelijk proces is groot en hetzelfde geldt voor de organisatieveranderingsprocessen die dikwijls weer het gevolg zijn van de implementatieacties.
- Dergelijke implementatieprocessen in een dynamische omgeving geven gemakkelijke voeding aan gevoelens van angst en dreiging bij de medewerkers in de organisatie.
- Het gevaar is groot dat door de focus op de als bedreigend ervaren aspecten van de implementatie, de beoogde strategische perspectieven die eraan ten grondslag lagen naar de achtergrond verdwijnen, waarmee een eventueel sluimerend negatief gevoel rondom het implementatieproces wordt versterkt.

Het empirische onderzoek van Näsi en Aunola (2002) stelt dat communicatie een groot probleem is: de strategie-informatie stroomt niet van de makers van strategie naar de uitvoerders. Dit geldt ondanks het feit dat de respondenten van mening waren dat de gemaakte strategie voldoende begrijpelijk is en niet gehuld is in overdreven geheimhouding. Het communicatieprobleem kan worden beschouwd als een structureel probleem, omdat de respondenten de strategie zelf zagen als begrijpelijk en niet te geheim, maar toch stroomde de nodige informatie niet naar beneden in de organisatie.

Het slecht delen van informatie of slechte kennisoverdracht en onduidelijke verantwoordelijkheid en toerekenbaarheid kunnen strategie-executiepogingen verhinderen (Hrebiniak, 2006). Hiermee wordt gesuggereerd dat pogingen tot afstemming of integratie van organisatorische eenheden kunnen lijden tot onduidelijke verantwoordelijkheden en slecht delen van belangrijke informatie als regel gelden. Dit is logisch omdat complexe strategieën vaak samenwerking, effectieve coördinatie en informatie-uitwisseling vereisen. Het niet bereiken van de vereiste kennisoverdracht en integratie kan de implementatie van strategieën zeker niet helpen. Kennisoverdracht en integratie kunnen simpelweg niet effectief zijn wanneer er onduidelijkheid bestaat in de rollen en verantwoordelijkheden en onduidelijke richting over wie kritische informatie moet ontvangen.

Op basis van het voorgaande is de volgende hypothese afgeleid:

Hypothese 3: Grote communicatie-inspanningen van managers hebben positieve invloed op de kennis van operationele medewerkers van de bedrijfsstrategie.

Om te onderzoeken of bepaalde kenmerken van managers van invloed zijn op hun communicatie-inspanningen is de volgende hypothese opgesteld:

Hypothese 3a: Kenmerken (geslacht, leeftijd, opleidingsniveau en lengte dienstverband) van managers zijn van invloed op de communicatie-inspanningen van managers.

2.6 Kenmerken van medewerkers

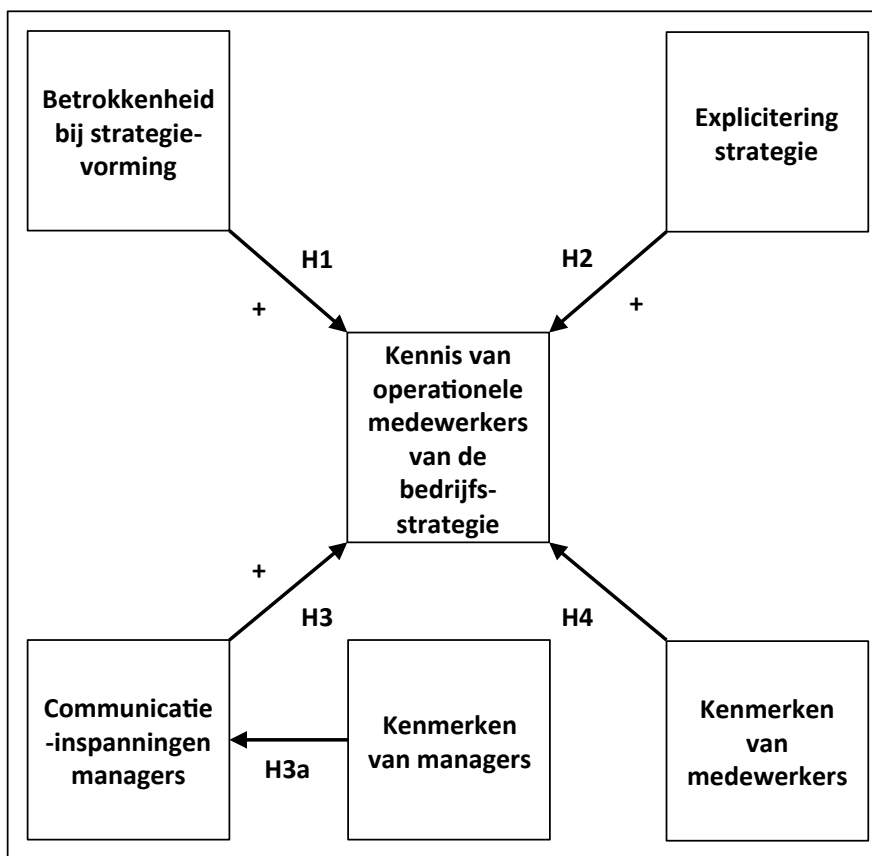
Een van de belangrijkste uitkomsten van het onderzoek van Al-Ghamdi et al. (2007) is de bevinding dat senior medewerkers relatief meer over de strategie van hun bedrijf weten, dan hun jongere en minder ervaren tegenhangers. Het kan zijn dat werknemers met een lange werkervaring meer expertise hebben en een verscheidenheid aan communicatiemiddelen gebruiken, om vervolgens meer te weten over de strategie van het bedrijf. Of het kan zijn dat ze meer bewust zijn hoe ze de bedrijfsstrategie ervaren, omdat ze volwassen werknemers zijn. Aan de andere kant, nieuwe medewerkers, met twee jaar of minder ervaring, hebben niet het gevoel dat 1-op-1 meetings met hun manager open voor hen staan. Vaak hebben zij het te druk met het leren van de hun voornaamste werkzaamheden en directe taken dan zich te concentreren het verzamelen van strategische informatie. Bijzondere aandacht dient te worden besteed aan junior medewerkers om hun kennis van de strategische richting, kanalen om strategische informatie te ontvangen, en de zorg dat ze goed geïnformeerd zijn te verbreden.

Kenmerken van medewerkers kunnen dus bepalend zijn op hun kennis van de bedrijfsstrategie. Om dit te onderzoeken is de volgende hypothese opgesteld:

Hypothese 4: Kenmerken (geslacht, leeftijd, opleidingsniveau, in-/externe medewerker en lengte dienstverband) van medewerkers zijn van invloed op de kennis van operationele medewerkers van de bedrijfsstrategie.

2.7 Conceptueel model

Op basis van het voorgaande literatuuronderzoek is het volgende conceptueel model (zie figuur 1) ontwikkeld. De variabelen zijn vastgesteld vanuit het literatuuronderzoek.



Figuur 1. Conceptueel model.

Uit figuur 1 valt op te maken dat de afhankelijke variabele de volgende is: kennis van operationele medewerkers van de bedrijfsstrategie. Deze afhankelijke variabele wordt gemeten door de volgende onafhankelijke variabelen: betrokkenheid bij strategievorming, explicitering strategie, communicatie-inspanningen managers en kenmerken van medewerkers. Daarnaast is kenmerken van managers een onafhankelijke variabele voor communicatie-inspanningen. De constructen voor deze

(on)afhankelijke variabelen zijn verkregen uit het literatuuronderzoek en opgebouwd zoals getoond is in onderstaande tabel 2.

Construct	Indicator
Kennis van operationele medewerkers van de bedrijfsstrategie	Bekendheid met de bedrijfsstrategie.
	Leveren van een bijdrage aan het behalen van de doelstellingen van de bedrijfsstrategie vanuit de dagelijkse werkzaamheden.
	Om operationele werkzaamheden uit te voeren is kennis van de bedrijfsstrategie nodig.
	Er zijn maatregelen doorgevoerd om een bijdrage te leveren om de strategische doelstellingen te behalen.
Betrokkenheid bij strategievorming	Feitelijk meegewerkt bij het vormen van de bedrijfsstrategie.
	Betrokkenheid bij het vormen van de bedrijfsstrategie is nodig om deze tot een succes te maken.
	Betrokkenheid bij het implementeren van de bedrijfsstrategie is nodig om deze tot een succes te maken.
Explicitering strategie	De bedrijfsstrategie is duidelijk.
	De bedrijfsstrategie is concreet.
	De bedrijfsstrategie is vertaald naar concrete doelstellingen binnen de afdeling.
	De bedrijfsstrategie is vertaald naar concrete doelstellingen binnen de functie.
Communicatie-inspanningen	Aanwezigheid (personeels)bijeenkomsten.
	Kennisverrijking bedrijfsstrategie bij (personeels)bijeenkomsten.
	Communicatiefrequentie door manager.
	Communicatiemedium door manager.
	Kennis manager om bedrijfsstrategie te vertalen naar concrete doelstellingen voor de operationele medewerker.
	Activiteiten om kennis bedrijfsstrategie te verkrijgen.
	Communicatie-tijdsbesteding door manager.
Kenmerken van medewerkers/managers	Geslacht
	Leeftijd
	Functie
	Afdeling
	In-/externe medewerker
	Werkzaamheidsduur
	Opleidingsniveau

Tabel 2. Opbouw constructen.

De hypothesen zijn voortbouwend op inzichten die verkregen zijn uit het literatuuronderzoek en onderzoeken de relaties tussen de afhankelijke en onafhankelijke variabelen zoals weergegeven is in tabel 3.

Hypothese	Relatie	Literatuur
H1. Grote betrokkenheid van operationele medewerkers bij de strategievorming leidt tot grote kennis van operationele medewerkers van de bedrijfsstrategie.	Tussen kennis van operationele medewerkers van de bedrijfsstrategie en hun betrokkenheid bij strategievorming.	<ul style="list-style-type: none"> - Woolridge en Floyd (1990) - Litterer et al. (1985) - Laabs (1998) - Mintzberg et al. (2003) - Näsi en Aunola (2002) - Collier et al. (2003) - Hubbard et al. (1996)
H2. Een hoge mate van explicitering van de strategie leidt tot grote kennis van operationele medewerkers van de bedrijfsstrategie.	Tussen kennis van operationele medewerkers van de bedrijfsstrategie en de explicitering van de strategie.	<ul style="list-style-type: none"> - Nasi en Aunola (2002) - Al-Ghamdi (1998) - Corboy en O'Corrbui (1999) - Mintzberg (2009) - Cocks (2010)
H3. Grote communicatie-inspanningen van managers hebben positieve invloed op de kennis van operationele medewerkers van de bedrijfsstrategie.	Tussen kennis van operationele medewerkers van de bedrijfsstrategie en de communicatie-inspanningen van managers.	<ul style="list-style-type: none"> - Al-Ghamdi et al. (2007) - Mouwens (2006) - Nasi en Aunola (2002) - Hrebiniak (2006)
H3a: Kenmerken (geslacht, leeftijd, opleidingsniveau en lengte dienstverband) van managers zijn van invloed op de communicatie-inspanningen van managers.	Tussen de communicatie-inspanningen van managers en de kenmerken van managers.	geen
H4. Kenmerken (geslacht, leeftijd, opleidingsniveau, in-/externe medewerker en lengte dienstverband) van medewerkers zijn van invloed op de kennis van operationele medewerkers van de bedrijfsstrategie.	Tussen kennis van operationele medewerkers van de bedrijfsstrategie en de kenmerken van medewerkers.	<ul style="list-style-type: none"> - Al-Ghamdi et al. (2007)

Tabel 3. Relaties tussen de hypothesen en verwijzingen naar bestaande literatuur.

3. Methodologie

De gebruikte methodologie wordt in dit hoofdstuk beschreven. Paragraaf 3.1 bevat de onderbouwing voor de gekozen methode van een casestudie en paragraaf 3.2 het ontwerp hiervan. Vervolgens wordt in paragraaf 3.3 de analyse-eenheid beschreven en in paragraaf 3.4 de dataverzameling en -analyse. Paragraaf 3.5 geeft de validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek weer.

3.1 Casestudie

Casestudies worden vaak gebruikt als methode om onderzoek uit te voeren binnen de Bedrijfskunde en Economie (Ghuri & Grønhaug, 2010). Yin (2003) beschrijft casestudies als een plan dat richting geeft aan het proces van het verzamelen, analyseren en interpreteren van observaties. De uitkomst van een casestudie is een haalbaar model van bewijzen welke conclusies toestaan omtrent het oorzakelijk verband tussen variabelen. Casestudies zijn van empirische aard en stellen onderzoekers in staat bepaalde verschijnselen in de realiteit te onderzoeken (Yin, 1981).

De casestudie-methode biedt de onderzoeker de mogelijkheid bepaalde situaties en omstandigheden in een geval diepgaand te analyseren. Tijdens het diepgaand onderzoek kunnen verschillende analyse-eenheden zoals personen, teams, organisaties en andere sociale eenheden worden gebruikt. In dit onderzoek is een casestudie-ontwerp gebruikt om te onderzoeken waarom de operationele medewerkers van de business unit Projecten & ICT (P&I) werkzaam bij de ANWB de bedrijfsstrategie niet kennen.

3.2 Ontwerp

Een casestudie beantwoordt de 'hoe', 'wat'- en 'waarom'-vragen. Dit stelt de onderzoeker in staat complexe verschijnselen te begrijpen (Yin, 2003). De 'waarom'-vraag welke als onderzoeksvraag in paragraaf 1.4 aan de orde is gesteld, kan dus middels deze case studie-methode beantwoord worden.

Er bestaan verschillende typen casestudie-onderzoeksmethoden. Yin (2003) onderscheidt twee types casestudies, namelijk enkel- en meervoudige casestudies. Een enkelvoudig geval richt zich logischerwijs op slechts een geval en meervoudige casestudies onderzoeken meerdere gevallen. Binnen deze typologieën kan onderscheid worden gemaakt tussen verkennende, beschrijvende en verklarende onderzoeken. Verkennend onderzoek wordt uitgevoerd om nieuwe onderzoeksvragen te ontdekken. Beschrijvend onderzoek laat een bepaald fenomeen te beschrijven. Verklarend

onderzoek geeft antwoord op de vraag hoe bepaalde verschijnselen optreden op basis van de verstrengeling van de constructen (Yin, 2003).

In dit onderzoek wordt een casestudie met een verklarende onderscheiding gebruikt, omdat er slechts een geval, waarom de operationele medewerkers van de business unit Projecten & ICT (P&I) werkzaam bij de ANWB de bedrijfsstrategie niet kennen, wordt onderzocht.

Stake (1995) onderscheidt drie vormen van casestudies:

1. Intrinsieke casestudie: onderzoek is uitgevoerd om inzicht te bereiken in verschillende aspecten van het geval.
2. Instrumentaal casestudie: het onderzoek overschrijdt de grenzen van de gevallen.
3. Collectieve casestudie: verschillende gevallen worden bestudeerd en vervolgens vergeleken binnen het onderzoek.

In deze thesis wordt de intrinsieke casestudie-vorm gebruikt. Er wordt namelijk onderzocht waarom de operationele medewerkers van de business unit Projecten & ICT (P&I) werkzaam bij de ANWB de bedrijfsstrategie niet kennen met een intrinsieke belangstelling in dit geval als zodanig en inzicht te bereiken in verschillende aspecten van deze case.

3.3 Analyse-eenheid

De primaire eenheid van analyse zijn medewerkers en de managers van de business unit Projecten & ICT (P&I) werkzaam bij de ANWB, inclusief het management. P&I heeft op dit moment 426 medewerkers in dienst; dit zijn zowel interne als externe medewerkers. Tussen deze medewerkers wordt onderscheid gemaakt gebaseerd op de volgende uitgangspunten:

- Directie: topmanager van de business unit P&I;
- Middenmanagement: rapporteert naar de directie en heeft teammanagers als 'direct reports';
- Operationeel management: rapporteert aan het middenmanagement en is lijnmanager van operationele medewerkers;
- Operationele medewerkers: hebben geen 'direct reports' en voeren werkzaamheden uit onder lijnmanagement.

3.4 Dataverzameling

Om de huidige situatie omtrent de strategie van P&I te kunnen begrijpen, is er een semigestructureerd interview bij de directeur P&I afgenomen (zie bijlage 1). Hieruit zijn inzichten in de strategievorming bij P&I en de verwachtingen van de directeur P&I verkregen. Ook blijkt er uit het interview welke acties er zijn ondernomen om de strategie van P&I onder de aandacht van de operationele medewerkers te krijgen en houden en hoe de vertaling van deze strategie als doelstellingen op het niveau van afdelingen, teams en individuen dient te geschieden. Doordat de antwoorden van de directeur P&I gevoelige informatie bevat, zijn deze niet verwerkt in de bijlage en bevat deze derhalve alleen de gestelde vragen.

Om de data te verzamelen onder de managers en operationele medewerkers is er gebruik gemaakt van een enquête (zie bijlage 2). Door het uitzetten van een online-vragenlijst zijn 426 medewerkers van P&I bereikt. Voordat de vragenlijst is uitgezet, is deze in een pilot getest onder 5 medewerkers die de vragen unaniem begrepen en de vragenlijst duidelijk vonden.

In dit onderzoek is een zelf ontworpen, niet gevalideerde vragenlijst gebruikt welke gebaseerd is op inzichten verkregen uit het literatuuronderzoek. De vragenlijst bevat 7 vragen omtrent de algemene kenmerken van operationele medewerkers en managers. Over de kennis van operationele medewerkers van de bedrijfsstrategie worden 4 stellingen geponeerd. Het construct betrokkenheid bij strategievorming omvat 3 stellingen. Er zijn 4 stellingen over het construct explicitering strategie en 7 stellingen over het construct communicatie-inspanningen van managers. De stellingen dienen te worden gewaardeerd met gebruikmaking van een 5-punts Likert-schaal (5 = helemaal mee eens, 4 = mee eens, 3 = weet ik niet/neutral, 2 = mee oneens, 1 = helemaal mee oneens en 5 = altijd, 4 = vaak, 3 = soms, 2 = zelden, 1 = nooit).

De vragen zijn per pagina per variabele online gezet, met als laatst een opmerkingenveld waar respondenten extra relevante informatie kunnen achter gelaten. Deze informatie kan voor de organisatie van P&I waardevol zijn en zal onafhankelijk van dit onderzoek behandeld worden.

De vragenlijst heeft voor een periode tien dagen online gestaan, namelijk van 2 november 2012 tot en met 11 november 2012.

Om onderscheid te maken tussen de hiërarchische niveaus waar de medewerkers werkzaam zijn, is aan de hand van de functienaam die door de respondent is gekozen, bepaald op welk niveau deze werkzaam is. Van de 426 medewerkers aan wie de enquête is verstuurd, hebben (N =) 106 medewerkers deze volledig ingevuld. De response-rate is 24,9%.

Aan de hand van de in de vragenlijst getoonde lijst van functies konden de respondenten een keuze maken. Hierna heeft een handmatige codering (1 = manager, 2 = medewerker) plaatsgevonden om onderscheid te maken tussen managers en operationele medewerkers. 7 respondenten vallen in de categorie manager (gecodeerd met 1). Binnen de categorie medewerker (gecodeerd met 2) hebben 99 respondenten de vragenlijst ingevuld.

3.4.1 Descriptieve statistieken

Van de 106 respondenten zijn 83 enquêtes door een man ingevuld (78,3%). De leeftijdscategorieën van de respondenten zijn weergegeven in tabel 4.

	Categorie	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20 - 24	2	1,9	1,9	1,9
	25 - 29	11	10,4	10,4	12,3
	30 - 34	19	17,9	17,9	30,2
	35 - 39	20	18,9	18,9	49,1
	40 - 44	21	19,8	19,8	68,9
	45 - 49	10	9,4	9,4	78,3
	50 - 54	11	10,4	10,4	88,7
	55 - 59	10	9,4	9,4	98,1
	60 of ouder	2	1,9	1,9	100,0
	Total	106	100,0	100,0	

Tabel 4. Leeftijdscategorieën respondenten.

Van de respondenten heeft 38,7% een universitair opleidingsniveau. 45,3% van de respondenten geeft aan een HBO-opleidingsniveau te hebben en 16% van de respondenten heeft een MBO-opleidingsniveau. Van de respondenten zijn 84 (79,2%) interne medewerkers en voeren hun werkzaamheden uit onder een ANWB-contract. 20,8% van de respondenten zijn externe medewerkers. Het aantal jaren dat respondenten werkzaam zijn bij de ANWB is weergegeven in tabel 5.

	Categorie	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0 tot 2 jaar	31	29,2	29,2	29,2
	2 tot 4 jaar	28	26,4	26,4	55,7
	4 tot 6 jaar	12	11,3	11,3	67,0
	6 tot 8 jaar	3	2,8	2,8	69,8
	8 tot 10 jaar	6	5,7	5,7	75,5
	> 10 jaar	26	24,5	24,5	100,0
	Total	106	100,0	100,0	

Tabel 5. Aantal jaren werkzaam bij de ANWB.

3.5 Validiteit en betrouwbaarheid

Volgens Bryman en Bell (2011) zijn de validiteit en betrouwbaarheid van een onderzoek de criteria voor het beoordelen van de kwaliteit van het onderzoeksontwerp. Validiteit heeft te maken met een indicator (of een set van indicatoren) die is ontworpen om een concept te meten ook daadwerkelijk het concept meet. Betrouwbaarheid verwijst naar de consistentie van de metingen van een concept. Om betrouwbaar te zijn moet een studie laten zien dat de activiteiten van deze studie herhaald kunnen worden met dezelfde resultaten (Yin, 2003).

3.5.1 Interne validiteit

De interne validiteit van dit onderzoek is gewaarborgd door eerst bij de verzamelde data te verkennen op welke wijze (normaal, niet-normaal) deze verdeeld is, door gebruik te maken van Skewness-, Kurtosis-, Kolmogorov-Smirnov- en Levene's-testen en het berekenen van z-scores om 'outliers' (uitschieters) te vinden. Nadat vastgesteld is dat er een niet-normaal verdeling van de data aanwezig is, zijn er vervolgens twee non-parametrische testen uitgevoerd, namelijk Spearman's correlation coefficient en Kendall's tau. De analyse van de data is terug te vinden in hoofdstuk 4.

3.5.2 Externe validiteit

Externe validiteit heeft betrekking op de mate waarin de resultaten van een onderzoek generaliseerbaar zijn (Yin, 2003). Een onderzoek scoort hoog op externe validiteit wanneer het toepasbaar is in een andere omgeving en te vertalen is naar andere cases. Een objectief en op feiten gebaseerd conceptueel model geeft een casestudie een betrouwbare analytische basis (Yin, 2003). Het conceptuele model uit paragraaf 2.7 is niet specifiek gericht op één bepaalde case en kan derhalve gebruikt worden als 'universele bouwsteen' bij het doen van meerdere casestudies. Op deze manier voldoet deze casestudie aan de eisen van externe validiteit (Yin, 2003).

3.5.3 Interne betrouwbaarheid

Om de interne betrouwbaarheid van het onderzoek te meten is gebruik gemaakt van de Cronbach's alpha-test. De Cronbach's alpha-test meet de mate van samenhang van de antwoorden van de respondenten en kan een waarde aannemen variërend van 0 tot 1 (Bryman & Bell, 2011). Bij een waarde van 0 is er geen correlatie en dus geen sprake van interne consistentie; bij een waarde van 1 is er een perfecte correlatie en dus sprake van volledige interne consistentie (Bryman & Bell, 2011). Er wordt in het algemeen

aangenomen dat de interne consistentie voldoende is bij een waarde hoger dan $\alpha = .70$ (Bryman & Bell, 2011). In tabel 6 zijn de resultaten van deze test weergegeven.

N = 106	Cronbach's α	N of items
Kennis	,701	4
Betrokkenheid	,663	3
Explicitering	,813	4
Communicatie	,824	7

Tabel 6. Cronbach's α .

Uit tabel 6 valt op te maken dat er voor de variabele kennis sprake is van een betrouwbare schaal, voor de variabele betrokkenheid er sprake is van een licht betrouwbare schaal en voor zowel de variabele explicitering als communicatie er sprake is van sterk betrouwbare schalen.

4. Onderzoeksresultaten

Dit hoofdstuk bevat de resultaten van het onderzoek. Paragraaf 4.1 beschrijft de algemene resultaten, waarna in paragraaf 4.2 de verzamelde data wordt verkend. De correlatietesten zijn beschreven in paragraaf 4.3 inclusief de hypothesen.

4.1 Algemene resultaten

De waarden van de 'mean' en de standard deviatie van de bevraagde items zijn te vinden in tabel 7. De vraagnummers komen overeen met de vragenlijst uit bijlage 2.

Item	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Geslacht	0	1	,22	,414
Leeftijd	1	9	4,73	1,940
Opleidingsniveau	1	3	2,23	,708
Afdeling	1	26	11,79	6,236
Manager/medewerker	1	2	1,93	,250
In-/extern	0	1	,21	,407
Werkzaamheidsduur	0	5	2,03	1,983
Vraag 8	1	5	3,41	1,031
Vraag 9	2	5	3,87	,677
Vraag 10	1	5	3,63	,929
Vraag 11	1	5	3,61	,868
Vraag 12	1	5	2,14	1,191
Vraag 13	1	5	3,14	1,082
Vraag 14	1	5	3,82	,860
Vraag 15	1	5	3,27	1,010
Vraag 16	1	4	3,14	,774
Vraag 17	1	5	3,23	,959
Vraag 18	1	5	3,09	1,056
Vraag 19	1	5	3,50	1,165
Vraag 20	2	5	3,46	,783
Vraag 21	1	5	2,88	1,002
Vraag 22: afdelingsvergadering	0	1	,71	,457
Vraag 22: 1-op-1 vergadering	0	1	,27	,448
Vraag 22: POP-gesprek	0	1	,08	,280
Vraag 22: PIT-gesprek	0	1	,17	,377
Vraag 22: anders, namelijk	0	1	,19	,393
Vraag 23	1	5	3,60	,824
Vraag 24	1	5	3,11	,969
Vraag 25	1	5	3,06	1,003

Tabel 7. Algemene resultaten.

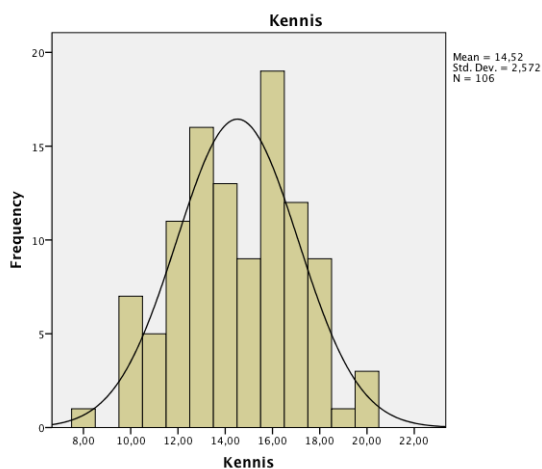
4.2 Dataverkenning

Om te bekijken op welke wijze (normaal, niet-normaal) de verzamelde data verdeeld is, is er in eerste instantie een normaliteitstest uitgevoerd op het niveau van de variabelen kennis, betrokkenheid, explicitering en communicatie. Tabel 8 toont de resultaten hiervan. De figuren 2 tot en met 5 bevatten de histogrammen van desbetreffende verdelingen.

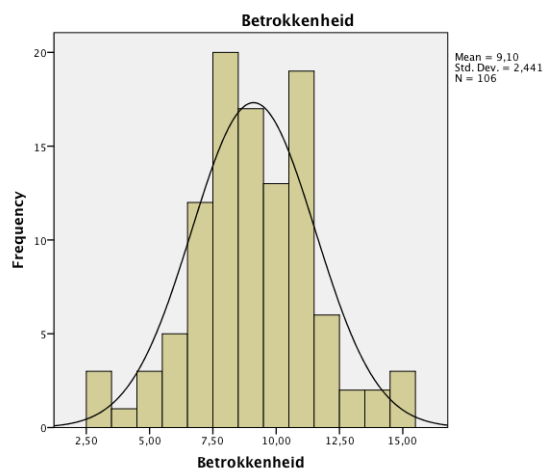
N = 106	Kennis	Betrokkenheid	Explicitering	Communicatie
Skewness	-,094	-,039	-,325	-,308
Std. Error of Skewness	,235	,235	,235	,235
Kurtosis	-,552	,413	-,102	-,267
Std. Error of Kurtosis	,465	,465	,465	,465

Tabel 8. Normaliteitstest.

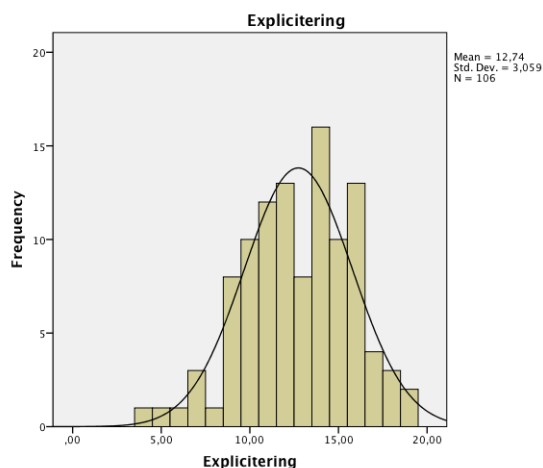
Voor alle variabelen geldt een negatieve skewness, die indiceert dat er een opeenstapeling aan de rechterkant (hoge scores) van de verdeling aanwezig is. Er is sprake van een positieve kurtosis voor de variabele betrokkenheid. Hier valt uit af te leiden dat er een puntige en 'heavy-tailed' verdeling is. De negatieve waarden voor de variabelen kennis, explicitering en communicatie tonen aan dat er een platte en 'light-tailed' verdeling van de data aanwezig is. Hoe verder de skewness- en kurtosis-waarden van 0 afliggen, des te waarschijnlijker de data niet-normaal verdeeld is. Uit tabel 8 blijkt dat geen van de skewness- en kurtosis-waarden van 0 zijn, en kan er geconcludeerd worden dat er sprake is van een niet-normaal verdeling van de data. Een visuele test op de histogrammen (figuur 2 t/m 5) bevestigt dat er diverse uitschieters in de data aanwezig zijn. (Field, 2009)



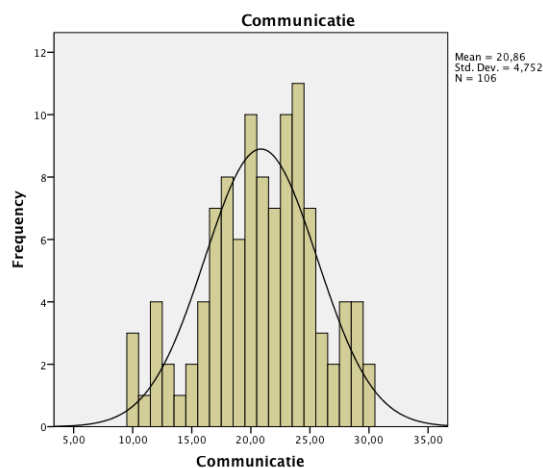
Figuur 2. Histogram kennis.



Figuur 3. Histogram betrokkenheid.



Figuur 4. Histogram explicitering.



Figuur 5. Histogram communicatie.

Een andere manier is het bekijken of een verdeling als geheel afwijkt van een vergelijkbare normale verdeling (Field, 2009) door middel van de Kolmogorov-Smirnov test. Tabel 9 geeft de resultaten hiervan weer.

	Kolmogorov-Smirnov (a)			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Kennis	,133	106	,000	,974	106	,032
Betrokkenheid	,099	106	,012	,971	106	,021
Explicitering	,113	106	,002	,979	106	,085
Communicatie	,080	106	,095	,977	106	,062

a. Lilliefors Significance Correction

Tabel 9. Kolmogorov-Smirnov test (N = 106)

Voor de variabelen kennis, betrokkenheid en explicitering gelden waarden $< .05$ waardoor aangenomen kan worden dat deze verdelingen niet-normaal zijn. Voor de variabele communicatie is de waarde $.095$ hetgeen inhoudt dat er op basis van de Kolmogorov-Smirnov test aangetoond is dat de data normaal verdeeld is.

Homogeniteit van variantie veronderstelt dat de verspreiding van scores ongeveer gelijk is in verschillende groepen van een case, of in algemenere zin dat de verspreiding van de scores ruwweg gelijk is op verschillende punten op de voorspellende variabele (Field, 2009). Deze veronderstelling kan worden getest met Levene's test. Levene's test is significant voor waarden $< .05$. Tabel 10 bevat de resultaten van deze test welke uitgevoerd is op de groepen geslacht, opleidingsniveau, type medewerker (manager/operationele medewerker en in-/extern).

Sig. Based on Mean	Kennis	Betrokkenheid	Explicitering	Communicatie
Geslacht	,778	,141	,151	,810
Opleidingsniveau	,109	,954	,163	,075
Type medewerker:				
- manager/medewerker	,508	,188	,071	,425
- in-/extern	,880	,055	,075	,616

Tabel 10. Homogeniteitstest.

Tabel 10 bevat geen waarden op basis van de 'mean' welke $< .05$ wat betekent dat de variaties niet significant verschillend zijn. Met andere woorden ze zijn vergelijkbaar en de homogeniteit van de variantie-veronderstelling is verdedigbaar.

Om de zogenaamde 'outliers' (uitschieters) te kunnen identificeren, dient er gekeken te worden naar de z-scores. Field (2009) stelt dat, wanneer het minus-teken wordt genegeerd en de z-score > 1.96 is, er sprake is van significantie ($p < .05$). Na conversie van de data is gebleken dat er 17 waarnemingen (zie tabel 11) zijn die een of meerdere z-scores bevatten die > 1.96 zijn.

Response ID	Kennis	Betrokkenheid	Explicitering	Communicatie
52	2,13	2,42	1,72	1,71
94	2,13	2,42	1,39	1,71
1	0,98	0,04	1,88	2,07
36	1,76	2,50	0,24	0,18
81	1,35	1,60	2,53	1,50
101	0,59	0,04	0,89	2,29
117	0,20	2,50	0,41	1,08
128	2,13	2,42	2,05	1,92
135	1,35	1,27	2,05	0,66
21	1,35	2,01	0,89	0,24
25	0,96	2,09	0,41	0,24
37	0,96	2,01	1,72	1,50
58	1,76	0,78	0,41	2,29
75	2,53	0,86	0,57	1,65
4	1,76	2,50	2,86	0,39
39	0,20	0,86	0,57	2,29
144	0,98	0,86	2,20	0,18

Tabel 11. Z-scores > 1.96 ($N = 17$)

Na het verwijderen van deze waarnemingen uit de dataset is er opnieuw een Kolmogorov-Smirnov test uitgevoerd. Tabel 12 geeft de resultaten hiervan weer.

	Kolmogorov-Smirnov (a)			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Kennis	,158	89	,000	,958	89	,006
Betrokkenheid	,131	89	,001	,957	89	,005
Explicitering	,125	89	,002	,963	89	,012
Communicatie	,099	89	,030	,981	89	,222

a. Lilliefors Significance Correction

Tabel 12. Kolmogorov-Smirnov test (N = 89)

De Kolmogorov-Smirnov testuitslagen getoond in tabel 12 zijn significant. Het verwijderen van de 17 waarnemingen uit de dataset heeft geen invloed gehad op de normaal-verdeling van de data. Op basis van deze vaststelling zullen er non-parametrische tests voor correlaties gedaan worden op de dataset van 106 waarnemingen (N = 106).

4.3 Correlaties

Field (2009) adviseert twee soorten non-parametrische correlatietesten: (1) "Spearman's correlation coefficient is a non-parametric statistic and so can be used when data have violated parametric assumptions such as non-normally distributed data" (p. 179), (2) "Kendall's tau is another non-parametric correlation and it should be used rather than Spearman's coefficient when you have a small data set with a large number of tied ranks" (p. 181). De resultaten van deze correlatietesten tussen de variabelen kennis, betrokkenheid en explicitering zijn weergegeven in tabel 13.

N = 106			Betrokkenheid	Explicitering	Communicatie
Kennis	Kendall's tau_b	Correlation	,392**	,462**	,498**
		Coefficient			
	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	
	Spearman's rho	Correlation	,485**	,587**	,647**
Coefficient					
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

Tabel 13. Correlaties kennis, betrokkenheid, explicitering en communicatie.

Voor alle variabelen gelden significantiewaarden die < .05 zijn, op basis waarvan geconcludeerd kan worden dat er significante relaties bestaan tussen de variabelen kennis, betrokkenheid en explicitering: (1) hoe meer betrokkenheid, hoe meer kennis, (2) hoe meer explicitering, hoe meer kennis, (3) hoe meer communicatie, hoe meer kennis.

Tabel 14 toont de correlatietesten tussen de variabelen geslacht, leeftijd, opleidingsniveau en werkzaamheidsduur van managers (N = 7) en communicatie.

N = 7			Geslacht	Leeftijd	Opleidings- niveau	Werkzaam- heidsduur
Communi- catie	Kendall's tau_b	Correlation	-,153	-,176	,907*	,353
		Coefficient				
		Sig. (2-tailed)	,685	,616	,012	,316
	Spearman's rho	Correlation	-,166	-,235	,939**	,461
Coefficient						
		Sig. (2-tailed)	,723	,612	,002	,298

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabel 14. Correlaties kenmerken van managers en communicatie.

Uit tabel 14 valt op te maken dat er een significante relatie bestaat tussen opleidingsniveau en communicatie aangezien de significantiewaarde < .05 is, dus hoe hoger het opleidingsniveau hoe meer communicatie.

Tabel 15 bevat de gegevens van de correlatietesten tussen de variabelen geslacht, leeftijd, opleidingsniveau, in-/extern en werkzaamheidsduur van medewerkers (N = 99) en kennis.

N = 99			Geslacht	Leeftijd	Opleidings- niveau	In- /extern	Werkzaam- heidsduur
Kennis	Kendall's tau_b	Correlation	,040	,101	,126	-,321**	,254**
		Coefficient					
		Sig. (2- tailed)	,648	,184	,130	,000	,001
	Spearman's rho	Correlation	,046	,139	,151	-,372**	,326**
Coefficient							
		Sig. (2- tailed)	,650	,170	,135	,000	,001

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabel 15. Correlaties kenmerken van medewerkers en kennis.

Voor de variabelen in-/extern en werkzaamheidsduur gelden significantiewaardes < .01 in de relatie met de variabele kennis, wat betekent dat (1) hoe meer een medewerker intern is, hoe meer kennis de medewerker heeft en (2) hoe hoger de werkzaamheidsduur van de medewerker is, hoe meer kennis de medewerker heeft.

4.3.1 Hypothese 1

Hypothese 1 suggereert dat grote betrokkenheid van operationele medewerkers bij de strategievorming leidt tot grote kennis van operationele medewerkers van de bedrijfsstrategie. Tabel 8 toont een significante positieve correlatie (Kendall's $\tau = ,392$, $p < .01$; Spearman's $\rho = ,485$, $p < .01$) tussen betrokkenheid en kennis. Hiermee wordt aangegeven dat er een positieve relatie bestaat tussen betrokkenheid en kennis. De onderstaande hypothese wordt ondersteund.

Hypothese 1: Grote betrokkenheid van operationele medewerkers bij de strategievorming leidt tot grote kennis van operationele medewerkers van de bedrijfsstrategie.

4.3.2 Hypothese 2

Hypothese 2 suggereert dat een hoge mate van explicitering van de strategie leidt tot grote kennis van operationele medewerkers van de bedrijfsstrategie. Tabel 8 toont een significante positieve correlatie (Kendall's $\tau = ,462$, $p < .01$; Spearman's $\rho = ,587$, $p < .01$) tussen explicitering en kennis, die er op duidt dat er een positieve relatie bestaat tussen explicitering en kennis. De onderstaande hypothese wordt ondersteund.

Hypothese 2: Een hoge mate van explicitering van de strategie leidt tot grote kennis van operationele medewerkers van de bedrijfsstrategie.

4.3.3 Hypothese 3

Hypothese 3 suggereert dat grote communicatie-inspanningen van managers positieve invloed heeft op kennis van operationele medewerkers van de bedrijfsstrategie. Tabel 8 toont een significante positieve correlatie (Kendall's $\tau = ,498$, $p < .01$; Spearman's $\rho = ,647$, $p < .01$) tussen explicitering en kennis, die er op duidt dat er een positieve relatie bestaat tussen communicatie en kennis. De onderstaande hypothese wordt ondersteund.

Hypothese 3: Grote communicatie-inspanningen van managers hebben positieve invloed op de kennis van operationele medewerkers van de bedrijfsstrategie.

4.3.4 Hypothese 3a

Hypothese 3a suggereert dat de kenmerken geslacht, leeftijd, opleidingsniveau en lengte dienstverband van managers van invloed zijn op de communicatie-inspanningen van managers. Tabel 9 toont alleen een significante positieve correlatie (Kendall's $\tau = ,907$, $p < .01$; Spearman's $\rho = ,939$, $p < .01$) tussen opleidingsniveau en communicatie, die er op duidt dat er een positieve relatie bestaat tussen het opleidingsniveau van managers en communicatie-inspanningen van managers. De onderstaande hypothese wordt gedeeltelijk ondersteund; dat wil zeggen dat alleen het opleidingsniveau van managers van invloed is op de communicatie-inspanningen van managers en geslacht, leeftijd en lengte dienstverband niet van invloed op de communicatie-inspanningen van managers zijn.

Hypothese 3a: Kenmerken (geslacht, leeftijd, opleidingsniveau en lengte dienstverband) van managers zijn gedeeltelijk van invloed op de communicatie-inspanningen van managers.

4.3.5 Hypothese 4

Hypothese 4 suggereert dat de kenmerken geslacht, leeftijd, opleidingsniveau en lengte dienstverband van medewerkers van invloed zijn op de kennis van operationele medewerkers van de bedrijfsstrategie. Tabel 10 toont alleen significante positieve correlaties tussen in-/extern (Kendall's $\tau = ,321$, $p < .01$; Spearman's $\rho = ,372$, $p < .01$) en werkzaamheidsduur (Kendall's $\tau = ,254$, $p < .01$; Spearman's $\rho = ,326$, $p < .01$) en kennis, waarmee aangegeven wordt dat er positieve relatie bestaan tussen in-/extern en kennis en werkzaamheidsduur en kennis. De onderstaande hypothese wordt gedeeltelijk ondersteund; dat wil zeggen dat alleen in-/extern en lengte dienstverband van invloed zijn op de kennis van operationele medewerkers van de bedrijfsstrategie en geslacht, leeftijd en opleidingsniveau geen invloed hebben op de kennis van operationele medewerkers van de bedrijfsstrategie.

Hypothese 4: Kenmerken (geslacht, leeftijd, opleidingsniveau, in-/externe medewerker en lengte dienstverband) van medewerkers zijn gedeeltelijk van invloed op de kennis van operationele medewerkers van de bedrijfsstrategie.

5. Discussie en conclusies

In dit hoofdstuk worden de resultaten bediscussieerd en conclusies getrokken. Paragraaf 5.1 bevat als eerst de discussie van de resultaten. Hierna worden de theoretische bijdrage in paragraaf 5.2 en de praktische implicaties in paragraaf 5.3 beschreven. Het hoofdstuk eindigt met in paragraaf 5.4 de limitaties en in paragraaf 5.5 aanbevelingen voor toekomstig onderzoek.

5.1 Discussie

In paragraaf 1.4 zijn de onderzoeksvraag en een vijftal subvragen geformuleerd, op basis waarvan de hypotheses zijn afgeleid.

Hypothese 1 welke suggereert dat grote betrokkenheid van operationele medewerkers bij de strategievorming leidt tot grote kennis van operationele medewerkers van de bedrijfsstrategie, is in paragraaf 4.3.1 aangenomen. Het antwoord op subvraag 1 “Heeft het betrekken van operationele medewerkers bij strategievorming invloed op de kennis van operationele medewerkers van de bedrijfsstrategie?” luidt op basis van de onderzoeksresultaten “ja”. Dit wordt ondersteund door de indicatie van de noodzaak de lagere niveaus van de organisatie in de vorming van strategie te betrekken zoals uit het empirische onderzoek van Näsi en Aunola (2002) is gebleken.

Hypothese 2 suggereert dat een hoge mate van explicitering van de strategie leidt tot grote kennis van operationele medewerkers van de bedrijfsstrategie. Deze hypothese is in paragraaf 4.3.2 aangenomen, waarmee de subvraag 2 “Heeft het expliciet maken van de strategie invloed op de kennis van operationele medewerkers van de bedrijfsstrategie?” ook met ‘ja’ beantwoord kan worden. Dit is consistent met de literatuur. Mintzberg et al. (2009) stellen namelijk dat expliciete strategieën bedoeld zijn om een specifieke richting te kunnen inslaan en hoe duidelijker de strategie is geformuleerd, hoe steviger deze verankerd raakt in de organisatie.

Hypothese 3 suggereert dat grote communicatie-inspanningen van managers positieve invloed hebben op kennis van operationele medewerkers van de bedrijfsstrategie. In paragraaf 4.3.3 is aangetoond dat er een positieve relatie bestaat tussen communicatie-inspanningen van managers en kennis van operationele medewerkers van de bedrijfsstrategie. De subvraag “Hebben communicatie-inspanningen verricht door het (midden)management invloed op de kennis van operationele medewerkers van de bedrijfsstrategie?” kan met ‘ja’ beantwoord worden. Het empirische onderzoek van Näsi en Aunola (2002) stelt dat communicatie een groot probleem is wanneer de strategie-informatie niet van de makers van strategie stroomt naar de uitvoerders. Grotere communicatie-inspanningen van managers zullen derhalve

nodig zijn om kennis van operationele medewerkers van de bedrijfsstrategie te vergroten.

Om de subvraag “Hebben bepaalde kenmerken van managers invloed op inspanningen om de bedrijfsstrategie te communiceren?” te kunnen beantwoorden is hypothese 3a opgesteld met de verwachting dat bepaalde kenmerken van managers van invloed zijn op hun communicatie-inspanningen van de bedrijfsstrategie. In paragraaf 4.3.4 wordt deze hypothese gedeeltelijk aangenomen dat wil zeggen dat alleen het opleidingsniveau van managers van invloed is op de communicatie-inspanningen van managers en geslacht, leeftijd en lengte dienstverband niet van invloed op de communicatie-inspanningen van managers zijn. Uit het literatuuronderzoek beschreven in hoofdstuk 2 zijn geen wetenschappelijke artikelen gevonden welke de relatie tussen bepaalde kenmerken van managers en hun communicatie-inspanningen van de bedrijfsstrategie hebben onderzocht.

Hypothese 4 welke suggereert dat de kenmerken geslacht, leeftijd, opleidingsniveau en lengte dienstverband van medewerkers van invloed zijn op de kennis van operationele medewerkers van de bedrijfsstrategie is in paragraaf 4.3.5 gedeeltelijk aangenomen. Het antwoord op subvraag 1 “Hebben bepaalde kenmerken van operationele medewerkers invloed op hun kennis van de bedrijfsstrategie?” luidt op basis van de onderzoeksresultaten ‘gedeeltelijk’, dat wil zeggen dat alleen in-/extern en lengte dienstverband van invloed zijn op de kennis van operationele medewerkers van de bedrijfsstrategie en geslacht, leeftijd, opleidingsniveau geen invloed hebben op de kennis van operationele medewerkers van de bedrijfsstrategie. Dit wordt ondersteund door een van de belangrijkste uitkomsten van het onderzoek van Al-Ghamdi et al. (2007), waar de bevinding is dat senior medewerkers relatief meer over de strategie van hun bedrijf weten, dan hun jongere en minder ervaren tegenhangers. Een van de uitkomsten van het onderzoek van Alexander (1994) was dat medewerkers die per uur betaald werden vaak relatief minder kennis van de bedrijfsstrategie hadden dan medewerkers met vaste contracten. Dit ondersteunt niet direct het resultaat dat externe medewerkers minder kennis van de bedrijfsstrategie hebben, echter kan wel aangenomen worden dat per uur betaalde medewerkers vaak externe medewerkers (seizoensmedewerkers, uitzendkrachten, e.d.) zijn.

Ten slotte kan de hoofdvraag “Waarom kennen operationele medewerkers de bedrijfsstrategie niet?” binnen dit onderzoek als volgt beantwoord worden: (1) operationele medewerkers kennen de bedrijfsstrategie niet omdat ze niet betrokken worden bij de strategievorming en implementatie van de strategie, (2) operationele medewerkers kennen de bedrijfsstrategie niet omdat deze niet expliciet is gemaakt met concrete doelstellingen binnen hun afdeling en/of functie, (3) operationele medewerkers kennen de bedrijfsstrategie niet doordat er te weinig communicatie-

inspanningen door het management verricht worden, (4) operationele medewerkers kennen de bedrijfsstrategie niet omdat managers met een lager opleidingsniveau minder communicatie-inspanningen verrichten en (5) operationele medewerkers kennen de bedrijfsstrategie niet wanneer zij een externe medewerker zijn en/of kort bij het bedrijf werkzaam zijn.

5.2 Theoretische bijdrage

In paragraaf 1.3 wordt als doel van dit onderzoek gesteld, door middel van een empirisch onderzoek naar de beïnvloedende factoren op de kennis van operationele medewerkers van de bedrijfsstrategie een bijdrage te leveren aan de bestaande wetenschappelijke literatuur.

De theoretische bijdrage die geleverd is, is dat er bevestigd wordt wat Lovett (1976) al concludeerde, namelijk dat er een groeiende behoefte bestaat in wat door topmanagement gemaakte strategische plannen en programma's nu feitelijk betekenen voor medewerkers op lagere niveaus.

De tweede bijdrage die geleverd wordt, is dat er nu onderzoek is gedaan over welke beïnvloedende factoren van toepassing zijn op kennis van operationele medewerkers van de bedrijfsstrategie waarbij ditmaal operationele medewerkers de respondenten zijn. Het onderzoek van Collier et al. (2004) vond namelijk plaats onder meer dan 6.000 managers waarbij de belangrijkste implicatie van hun bevindingen is dat voor de meeste organisaties het verhogen van betrokkenheid van managers het strategievormingsproces verbetert. Vergelijkbaar kan nu worden gesteld dat het verhogen van betrokkenheid van ook operationele medewerkers het strategievormingsproces verbetert.

Ten derde is aan de hand van dit onderzoek geconcludeerd dat het expliciet maken van de bedrijfsstrategie naar concrete doelstellingen binnen de afdeling en/of functies van operationele medewerkers leidt tot verhoogde kennis van de bedrijfsstrategie. Uit eerdere onderzoeken is gebleken dat veel voorkomende problemen bij strategie-implementatie zijn: (1) persoonlijke rollen binnen het implementatieproces zijn niet duidelijk genoeg gedefinieerd (Näsi en Aunola, 2002), (2) de coördinatie van de implementatieactiviteiten waren niet effectief genoeg (Al-Ghamdi, 1998), (3) het is onduidelijk voor medewerkers hoe de strategie geïmplementeerd zal gaan worden (Corboy & O'Corrbui, 1999).

Ten vierde zijn kenmerken van managers onderzocht en in hoeverre deze een positieve invloed hebben op de communicatie-inspanningen die zij verrichten om de bedrijfsstrategie te communiceren naar operationele medewerkers. Deze bijdrage levert een vernieuwend inzicht op het opleidingsniveau van managers.

Als vijfde bijdrage, ten slotte, heeft dit onderzoek aangetoond dat er een verschil bestaat tussen de kennis van operationele medewerkers van de bedrijfsstrategie wanneer zij een interne of externe medewerker zijn.

Het onderzoek heeft door middel van een empirisch onderzoek aangetoond dat er positieve correlaties bestaan tussen enerzijds kennis van operationele medewerkers van de bedrijfsstrategie en anderzijds betrokkenheid bij strategievorming, explicitering van de strategie en communicatie-inspanningen van managers. Daarnaast is er aangetoond dat het kenmerk opleidingsniveau van managers van positieve invloed is op hun communicatie-inspanningen en dat de kenmerken werkzaamheidsduur en type medewerker (in-/extern) van operationele medewerkers van positieve invloed zijn op kennis van de bedrijfsstrategie. Hierdoor is een bijdrage geleverd aan de wetenschappelijke literatuur rondom operationele medewerkers en kennis van de bedrijfsstrategie.

Het conceptueel model uit paragraaf 2.7 is niet specifiek gericht op de ANWB-organisatie en/of de business unit P&I. Diverse grote organisaties hebben een eigen en soortgelijke ICT-business unit als de ANWB (naar eigen inzicht en kennis uit de praktijk). Hierdoor zijn de resultaten van dit onderzoek te generaliseren naar soortgelijke organisaties en kan het conceptuele model derhalve gebruikt worden als 'universele bouwsteen' (Yin, 2003) bij het doen van andere casestudies.

5.3 Praktische implicaties

Uit het semigestructureerde interview (beschreven in paragraaf 3.4 Dataverzameling) is een aantal interessante inzichten tot stand gekomen, dat een praktische implicatie heeft. Ten eerste is in het strategievormingsproces de huidige strategie tot stand gekomen door middel van een sterkte-/zwakte-analyse welke uitgevoerd is door een externe partij. Door hen is een analyse van de huidige situatie van de ICT bij de ANWB uitgevoerd. Bij het in kaart brengen van de doelsituatie zijn betrokken de hoofddirectie, business directeuren en midden- en operationele managers P&I van de ANWB. Operationele medewerkers zijn hier niet bij betrokken, terwijl uit de enquête gebleken is dat 42,5% het eens is dat hun betrokkenheid bij het vormen van de strategie van P&I nodig is om deze uiteindelijk tot een succes te maken en zelfs 76,1% het eens is dat hun betrokkenheid bij het implementeren van de strategie van P&I nodig is om deze uiteindelijk tot een succes te maken.

Ten tweede is het inzicht verkregen dat er door elke afdeling binnen P&I een jaarplan gemaakt wordt. Voor operationele medewerkers zijn er idealiter planningsgesprekken/-afspraken aan het begin van het jaar waarin de doelstellingen van de jaarplannen vertaald worden. Er is een schema opgesteld met hierin de volgende

niveaus: strategisch niveau, jaarplan-niveau, financieel niveau, afdelingsniveau, individueel niveau. Dit houdt in dat het plan op strategisch niveau vertaald wordt naar individueel niveau. Uit de enquête is echter gebleken dat 22,1% van de respondenten nog altijd onbekend is met de missie, de hoofddoelstellingen en de strategische speerpunten uit het "Strategisch Plan 2010-2014". 21,2% van de respondenten is het oneens met de stelling dat de strategie van P&I vertaald is naar expliciete/concrete doelstellingen binnen zijn/haar afdeling en 27,5% van de respondenten is het oneens dat de strategie van P&I vertaald is naar expliciete/concrete doelstellingen binnen zijn/haar functie.

Ten derde is er uit het interview met de directeur P&I inzicht verkregen in de opdracht die de middenmanagers krijgen met betrekking tot de strategie van P&I. In werkelijkheid heeft elk MT-lid de verantwoordelijkheid over een van de strategische speerpunten en worden ze vrijgelaten in de invulling hiervan. De directeur ziet in de praktijk een vertaling naar jaarplannen waar de strategische speerpunten prominent in staan. Het meerjarenplan wordt dus (door het middenmanagement) vertaald naar een jaarplan welke (door het operationeel management) wordt vertaald naar persoonlijke afspraken met de operationele medewerkers. Vervolgens ligt het aan de managers of er aandacht besteed wordt aan het uitleggen van het tot stand komen van de persoonlijke afspraken en het verband met de strategie van P&I. De directeur verwacht echter een grote kans dat deze uitleg niet wordt gegeven.

Door middel van bovengenoemde praktische implicaties is het belang aangetoond dat het topmanagement operationele medewerkers veel eerder bij het vormgeven van de strategie zal dienen te betrekken. Het strategievormingsproces heeft namelijk input nodig van het operationele niveau om betrouwbare inzichten te brengen over de organisatorische capaciteit en middelen (Hubbard et al., 1996) en operationele medewerkers zijn van mening dat ze een betere bijdrage kunnen leveren aan het tot een succes maken van de strategie wanneer zij bij het vormen en/of het implementeren van de strategie betrokken worden.

Ook is het belang aangetoond dat de bedrijfsstrategie geëxpliciteerd dient te worden naar concrete doelstellingen binnen de afdeling en/of functie, om zodoende de kennis van operationele medewerkers omtrent de strategie ter verrijken.

Voor operationeel management geldt het belang om bij de jaarlijkse planningsafspraken uitleg te geven aan de operationele medewerkers over hoe de persoonlijke afspraken tot stand zijn gekomen en hoe dit in verband ligt met de strategie van P&I. 23,9% van de respondenten gaf immers aan dat zij informatie omtrent de strategie van hun manager kregen bij een planningsgesprek tegenover 19,5% van de respondenten die vonden dat zij niet door hun manager werden geïnformeerd.

Ten slotte is gebleken dat externe medewerkers (20,8 % van de respondenten) minder kennis van de strategie van P&I hebben dan interne medewerkers. Door een aantal respondenten is middels de enquête (in het opmerkingenveld) bevestigd dat externe medewerkers niet worden uitgenodigd bij P&I-bijeenkomsten waar regelmatig een status-update van de strategie wordt gepresenteerd, dat er veel langs externe medewerkers heen gaat en dat het logisch is dat externe medewerkers die voor een korte periode worden ingezet niet betrokken hoeven te worden bij de strategie maar dat het wel van belang is voor de ANWB de externe medewerkers te betrekken die er al jaren zitten.

5.4 Limitaties

Tijdens het uitvoeren van dit onderzoek zijn een aantal limitaties gebleken. Ten eerste bevatte de dataset een niet-normale verdeling van de data wat ertoe geleid heeft dat er geen regressietest uitgevoerd kon worden. Via een regressietest zouden de waarden van de ene variabele voorspeld kunnen worden gebaseerd op de waarde van een andere variabele en de sterkte van de relatie tussen deze variabelen aantonen (Field, 2009). Vanwege de aanwezigheid van de zogenaamde 'outliers' (uitschieters) in de dataset is dit niet mogelijk geweest. Uitschieters kunnen ertoe leiden dat er een vertekend beeld van het datamodel ontstaat, omdat deze van invloed zijn op de waarden van de geschatte regressiecoëfficiënten (Field, 2009).

Ten tweede was de respons (24,9%) relatief laag. Mogelijke oorzaken kunnen zijn dat de vragenlijst voor een (te) korte periode van 10 dagen online heeft gestaan, waardoor niet volledig de kans geboden is aan respondenten deze in te vullen op een door hun gewenst tijdstip en er geen herinnering per email voor het invullen van de enquête verstuurd is. Daarnaast is uit de response-statistieken geconcludeerd dat 33 enquêtes (7,7%) gedeeltelijk zijn ingevuld. Mogelijke oorzaak hiervoor kan zijn dat de anonimiteit onvoldoende gewaarborgd is vanwege de algemene vragen (zie bijlage 2, vraag 1 t/m 7) waarbij gebruik is gemaakt van de P&I afdelings- en functienamen. In combinatie met de beantwoording van de andere algemene vragen zou een verband gelegd kunnen worden naar bepaalde personen binnen de P&I-organisatie. Door een aantal respondenten is middels de enquête (in het opmerkingenveld) de opmerking geplaatst waaruit te leiden valt dat zij de beloofde anonimiteit in twijfel trekken.

Ten derde is het onderzoek uitgevoerd binnen de ICT-business unit van de organisatie, waardoor de resultaten niet generaliseerbaar zijn naar de gehele ANWB-organisatie. Uit de enquête is bijvoorbeeld gebleken dat 84% van de respondenten over een opleiding op HBO-niveau of hoger beschikte en 21,7% van de respondenten een vrouw is. Op basis hiervan kan niet aangenomen worden dat deze percentages ook voor

de rest van de ANWB-organisatie van toepassing zullen zijn. Het is algemeen bekend dat het hier percentages betreft die met name specifiek kenmerkend zijn binnen de ICT-sector.

Ten vierde is er onderzocht in hoeverre operationele medewerkers kennis van de strategie van de business unit P&I hebben en niet in hoeverre er kennis van de algehele bedrijfsstrategie van de ANWB bij hen aanwezig is. Uit het interview met de directeur P&I is gebleken dat de strategie van P&I afgeleid is van de algemene visie van de ANWB en derhalve concrete speerpunten bevat. Omdat de strategie van P&I dichterbij operationele medewerkers ligt, is er gekozen om de kennis hiervan mee te nemen in dit onderzoek.

De vijfde beperking vloeit voort uit de bevinding dat het opleidingsniveau van managers positieve invloed heeft op hun communicatie-inspanningen. De populatie bevatte 20 managers wat in verhouding tot de gehele populatie van 426 relatief laag is en hierdoor de generaliseerbaarheid als gering beschouwd kan worden aangezien het hier 7 respondenten betrof.

De zesde beperking, ten slotte, is ontstaan door gebruik te maken van een niet-gevalideerde zelfontworpen vragenlijst. De vragenlijst is namelijk ontworpen uit inzichten verkregen uit het literatuuronderzoek, maar ook om zo beknopt mogelijk te zijn en bevat derhalve onvoldoende vragen om de constructen voldoende te meten. Er zijn om de afhankelijke variabele kennis van de bedrijfsstrategie te meten geen specifieke vragen gesteld om te verifiëren of operationele medewerkers deze daadwerkelijk kennen. Was dit wel gedaan dan zou de vragenlijst specifieke items bevatten die alleen binnen de primaire eenheid van analyse, de business unit P&I van de ANWB, van toepassing zouden zijn en waardoor het onderzoek niet generaliseerbaar zou zijn.

5.5 Toekomstig onderzoek

De belangrijkste aanbeveling voor toekomstig onderzoek is dat er meer dergelijk (deductief, kwantitatief) onderzoek op strategisch gebied verricht wordt op het niveau van operationele medewerkers. Literatuuronderzoek heeft aangetoond dat er veel onderzoek is verricht op het niveau van CEO's en topmanagers en weinig op het niveau van operationele medewerkers.

Een tweede aanbeveling voor toekomstig onderzoek is dat er een dergelijk onderzoek onder alle operationele medewerkers en midden- en operationele managers van een vergelijkbare organisatie wordt uitgevoerd in plaats van een specifieke ICT-business unit van een organisatie. Er dient wel een afweging gemaakt te worden of kennis van de strategie op organisatie- of business unit-niveau onderzocht zal worden.

Een belangrijke bijdrage uit vervolgonderzoek die geleverd zou kunnen worden is of er verschillen te zien zijn tussen kennis van de strategie van operationele medewerkers bij verschillende business units, of de kenmerken van managers van verschillende business units invloed hebben op hun communicatie-inspanningen en of kenmerken van operationele medewerkers uit verschillende business units invloed hebben op hun kennis van de strategie. In het bijzonder zou er een focus gelegd kunnen worden op het onderzoeken van verschillen tussen de ICT-business unit enerzijds en andere business units anderzijds.

In tegenstelling tot de vorige aanbeveling, is het de aanbeveling om in toekomstig onderzoek het onderscheid te maken op kennis van strategie op diverse niveaus: dat wil zeggen op organisatie-, business unit- en afdelingsniveau. De bijdrage die hier geleverd wordt is of de afstand tussen operationele medewerkers en het niveau van de strategie van invloed is op hun kennis ervan.

De vierde aanbeveling is nader onderzoek te verrichten binnen een grotere populatie naar de invloed van het opleidingsniveau van managers op communicatie-inspanningen van hen om de strategie naar operationele medewerkers gecommuniceerd te krijgen of in een bredere context van communicatie-inspanningen in het algemeen.

Ten slotte verdient het de aanbeveling de in dit onderzoek gebruikte vragenlijst te valideren of elementen eruit te gebruiken om een bestaand meetinstrument te verbeteren. Het bevat namelijk elementen waar men verder op zou kunnen bouwen, aangezien de vragenlijst aan theorie is ontleend.

Referenties

- Alexander, L. D. (1985). Successfully implementing strategic decisions. *Long Range Planning*, 18(3), 91-97.
- Alexander, L. D. (1994). Communicating a firm's strategy to employees: An empirical analysis. Niet gepubliceerde paper.
- Al-Ghamdi, S. M. (1998). Obstacles to successful implementation of strategic decisions: The British experience. *European Business Review*, 6, 322-327.
- Al-Ghamdi, S. M., Roy, M. H. & Ahmed, Z. U. (2007). How employees learn about corporate strategy. *Cross Cultural Management*, 14(4), 273-285.
- Boswell, W. R. (2000). *Aligning employees with the organization's strategic objectives: Out of "line-of-sight", out of mind*. New York: Cornell University Press.
- Bryman, A. & Bell, E. (2011). *Business Research Methods (3rd edition)*. New York: Oxford.
- Cocks, G. (2010). Emerging concepts for implementing strategy. *The TQM Journal*, 22(3), 260-266.
- Collier, N., Fishwick, F. & Floyd, S. W. (2004). Managerial involvement and perceptions of strategy process. *Long Range Planning*, 37, 67-83.
- Collis, D. J. & Rukstad, M. G. (2008). Can you say what your strategy is? *Harvard Business Review*, April 2008, 82-90.
- Corboy, M. & O'Corrbui, D. (1999). The seven deadly sins of strategy. *Management Accounting*, 10, 1-5.
- Dickerson, C. (2002). Communications 101. *InfoWorld's CTO*.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS (3rd Edition)*. London: SAGE Publications.
- Floyd, S. W. & Lane, P. J. (2000). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review*, 25(1), 154-177.

- Floyd, S. W. & Wooldridge, B. (1994). Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle management's strategic role. *The Academy of Management Perspectives*, 8(4), 47-57.
- Gay, C. & D'Aprix, R. (2007). Creating line of sight between employees and strategy. *Strategic Communication Management*, 11(1), 26-29.
- Ghuri, P. & Grønhaug, K. (2010). *Research methods in business studies*. Harlow: Prentice Hall.
- Hrebiniak, L. G. (2006). Obstacles to effective strategy implementation. *Organizational Dynamics*, 35(1), 12-31.
- Hubbard, G., Pocknee, G. & Taylor, G. (1996). *Practical Australian strategy*. Brookville: Prentice Hall.
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy*. Essex: Prentice Hall.
- Klein, S. (1996). A management communication strategy for change. *Journal of Organizational Change Management*, 8(2), 32-46.
- Laabs, J. (1998). Show them where you're headed. *Workforce*, 77(11), 45-48.
- Litterer, J. A., Miyamoto, L., Verge, H. & Voyer, J. (1985). Strategic product implementation. Paper presented at the Fifth Annual Strategic Management Society Conference, 1985, Barcelona, Spain.
- Lovett, R. E. (1976). How employees make company strategy. *Journal of Business Communication*, 13(3), 33-47.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2009). *Strategie safari*. Amsterdam: Pearson Education.
- Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. B. & Ghoshal, S. (2003). *The strategy process: Concepts, contexts, cases*. Essex: Pearson Education.

- Mouwen, C. A. M. (2006). *Strategie-implementatie: Sturing en governance in de moderne non-profitorganisatie*. Assen: Van Gorcum.
- Näsi, J. & Aunola, M. (2002). Easy to design – difficult to implement: An empirical survey of the strategic management practices of large companies. *Academy of Strategic Management Journal*, 1, 31-41.
- Raps, A. (2004). Implementing strategy. *Strategic Finance*, 85(12), 48-53.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks: Sage.
- Stewart, M. (2003). Mending the disconnect: Linking people to business strategy. *HR Review*, 2(6), 4.
- Syfert, T. J. (2005). Business strategy: Managing the fit between organizational expectations and employee internalization: A case study. Doctoraal proefschrift.
- Wooldridge, B. & Floyd, S. W. (1990). The strategy process, middle management involvement, and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 11(3), 231-241.
- Yin, R. K. (1981). The case study as a serious research strategy. *Science Communication*, 3(1), 97-114.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Designs and methods*. Thousand Oaks: Sage.

Bijlage 1: interviewvragen

1. Hoe en/of op basis waarvan is de huidige strategie tot stand gekomen?
2. In hoeverre is de strategie getoetst op haalbaarheid?
3. Is de strategie nog actueel? D.w.z. in hoeverre zijn de indertijd vastgestelde de strategische doelstellingen nog aan de orde?
4. Welke opdracht hebben jouw direct reports (MT P&I) m.b.t. de strategie/strategische doelstellingen?
5. Wordt bij het nemen van bepaalde beslissingen bekeken of dit in overeenstemming is met strategische doelstellingen van P&I?
6. Welke acties/activiteiten zijn er door wie of op welk niveau ondernomen om de strategie/strategische doelstellingen tot uitvoerbare plannen uit te werken?
7. Welke activiteiten worden door jou ondernomen om de strategie/strategische doelstellingen onder de aandacht te brengen/houden?
8. Hoe wordt de voortgang van de strategische doelstellingen gemeten?
9. Zijn er bepaalde strategische doelstellingen die inmiddels zijn volbracht/behaald?

Bijlage 2: enquête

Algemene vragen:

1. Bent u:

- Man
- Vrouw

2. Hoe oud bent u?

- Onder de 20
- 20 - 24
- 25 - 29
- 30 - 34
- 35 - 39
- 40 - 44
- 45 - 49
- 50 - 54
- 55 - 59
- 60 of ouder

3. Uw opleidingsniveau:

- Universitair
- HBO
- MBO
- LBO
- anders, namelijk:

4. U werkt op de volgende afdeling:

- HRM
- Architectuur & Beleid (A&B)
- Business Informatie Management (BIM)
- Project Management (PM)
- Business Applicatie Management (BAM)
- Infrastructuur Services (IS)
- Vertel ik liever niet
- Anders, namelijk:

5. Uw functie is:

- Applicatie specialist
- Applicatie specialist (medior)
- Applicatie specialist (senior)
- Business consultant
- Delivery manager
- ICT Architect
- ICT Besteller
- ICT Coordinator Online
- ICT Proces manager
- Informatie analist
- Informatie architect
- Informatie manager

- Informatie manager (junior)
- Informatie manager (senior)
- Information security officer
- Kwaliteitsmanager
- Kwaliteitsmanager (senior)
- Licentie manager
- Management assistent
- Management informatie business analist
- Manager business projecten
- Middenmanager (A&B, BIM, BAM, PM, IS)
- Portfolio analist (senior)
- Portfolio medewerker
- Programma controller
- Project management ondersteuner
- Project management ondersteuner (senior)
- Project manager
- Project manager (junior)
- Project manager (senior)
- Project secretaris
- Requirements analist Online
- Service level manager
- Service medewerker
- Software architect Online (senior)
- Software engineer Online
- Software engineer Online (senior)
- Software ontwikkelaar
- Software ontwikkelaar (senior)
- Specialist (junior)
- Specialist (medior)
- Specialist (senior)
- Specialist bekabeling infrastructuur
- Specialist bekabeling infrastructuur (senior)
- Stagiair
- Teammanager
- Technisch applicatie beheerder Online
- Technisch beheerder Online
- Technisch projectleider Online
- Technisch projectleider Online (senior)
- Test coordinator
- Tester Online (medior)
- Vertel ik liever niet
- Anders, namelijk:

6. Bent u een interne of externe medewerker?

- Intern (onder ANWB-contract)
- Extern (gedetacheerd/freelance, etc.)

7. Hoe lang bent u werkzaam bij de ANWB?

- 0 tot 2 jaar

- 2 tot 4 jaar
- 4 tot 6 jaar
- 6 tot 8 jaar
- 8 tot 10 jaar
- meer dan 10 jaar, namelijk:

Vragen over uw kennis van de strategie van P&I:

8. Ik ben bekend met de missie, de hoofddoelstellingen en de strategische speerpunten uit het "Strategisch Plan 2010- 2014" van P&I.

- Helemaal mee eens
- Mee eens
- Neutraal
- Mee oneens
- Helemaal mee oneens

9. In mijn dagelijkse werkzaamheden lever ik een bijdrage aan het behalen van de doelstellingen uit het strategisch plan van P&I.

- Helemaal mee eens
- Mee eens
- Weet ik niet
- Mee oneens
- Helemaal mee oneens

10. Om mijn werkzaamheden naar behoren uit te kunnen voeren moet ik het strategisch plan en de doelstellingen van P&I kennen.

- Helemaal mee eens
- Mee eens
- Weet ik niet
- Mee oneens
- Helemaal mee oneens

11. Binnen mijn afdeling zijn er maatregelen doorgevoerd om een substantiële bijdrage te leveren aan de strategische doelstellingen van P&I.

- Helemaal mee eens
- Mee eens
- Weet ik niet
- Mee oneens
- Helemaal mee oneens

Vragen over uw betrokkenheid bij de vorming van de strategie van P&I:

12. Ik heb (destijds) feitelijk meegewerkt bij het vormen van de strategie van P&I.

- Helemaal mee eens
- Mee eens
- Neutraal
- Mee oneens
- Helemaal mee oneens

13. Mijn betrokkenheid bij het vormen van de strategie van P&I is nodig om deze uiteindelijk tot een succes te maken.

- Helemaal mee eens
- Mee eens
- Weet ik niet
- Mee oneens
- Helemaal mee oneens

14. Mijn betrokkenheid bij het implementeren van de strategie van P&I is nodig om deze uiteindelijk tot een succes te maken .

- Helemaal mee eens
- Mee eens
- Weet ik niet
- Mee oneens
- Helemaal mee oneens

Vragen over de mate van explicitering van de strategie van P&I:

15. De strategie van P&I is duidelijk voor mij.

- Helemaal mee eens
- Mee eens
- Neutraal
- Mee oneens
- Helemaal mee oneens

16. De strategie van P&I is concreet.

- Helemaal mee eens
- Mee eens
- Weet ik niet
- Mee oneens
- Helemaal mee oneens

17. De strategie van P&I is vertaald naar expliciete/concrete doelstellingen binnen mijn afdeling.

- Helemaal mee eens
- Mee eens
- Weet ik niet
- Mee oneens
- Helemaal mee oneens

18. De strategie van P&I is vertaald naar expliciete/concrete doelstellingen binnen mijn functie.

- Helemaal mee eens
- Mee eens
- Weet ik niet
- Mee oneens
- Helemaal mee oneens

Vragen over de communicatie van de strategie van P&I:

19. Ik ben aanwezig bij de P&I-personeelsbijeenkomsten.

- Altijd
- Vaak
- Soms
- Zelden

Nooit

20. Tijdens de P&I-personeelsbijeenkomsten verkrijg ik kennis omtrent de strategie van P&I.

Helemaal mee eens

Mee eens

Weet ik niet

Mee oneens

Helemaal mee oneens

21. Mijn manager communiceert de voortgang van de strategie van P&I naar mij.

Altijd

Vaak

Soms

Zelden

Nooit

22. Mijn manager heeft de strategie van P&I naar mij gecommuniceerd (meerdere keuzes mogelijk):

via een e-mailbericht

tijdens een afdelingsvergadering

tijdens een 1-op-1 vergadering (bila)

tijdens een POP-gesprek

tijdens een PIT-gesprek

anders, namelijk:

23. Mijn manager beschikt over kennis om de doelstellingen uit het strategisch plan van P&I te vertalen naar concrete doelstellingen voor mij.

Helemaal mee eens

Mee eens

Weet ik niet

Mee oneens

Helemaal mee oneens

24. Er wordt door mijn manager voldoende tijd en aandacht besteed aan het communiceren van de strategie van P&I.

Helemaal mee eens

Mee eens

Neutraal

Mee oneens

Helemaal mee oneens

25. Ik onderneem zelf activiteiten om informatie omtrent de strategie van P&I te verkrijgen.

Helemaal mee eens

Mee eens

Neutraal

Mee oneens

Helemaal mee oneens