

MASTER THESIS

Lagere echelons invloed op een succesvolle implementatie van de strategie

Naam : Wishal Gokoel
Studentnr. : 358357
Datum : 30 september 2013
Begeleider : Dr. R. Olie
Meelezer : Dr. J. Essers
Faculteit : Rotterdam School of Management
Universiteit : Erasmus Universiteit
Studie : MScBA/Drs. PTO Bedrijfskunde 2011 – 2013

Voorwoord

Met veel plezier ben ik in 2011 aan de opleiding PTO Bedrijfskunde aan de Rotterdam School of Management, onderdeel van Erasmus Universiteit, begonnen. De opleiding is voor mij bijzonder waardevol geweest omdat ik mijn strategische inzichten en kennis verder heb kunnen ontplooiën en direct in de praktijk toepassen. Als afronding van mijn opleiding bedrijfskunde moet er een doctoraalscriptie worden voltooid. Een traject waarbij doorzettingsvermogen en discipline op de proef worden gesteld om een doctoraalscriptie op te leveren. Met veel plezier ben ik aan mijn doctoraalscriptie begonnen, aan een onderwerp dat mij tijdens mijn opleiding heeft geïntrigeerd: hoe werken management echelons samen om te zorgen dat de strategie een succes is.

Dit voorwoord wil ik gebruiken om een aantal mensen te bedanken. Vooreerst Dr. R. Olie (coach) voor zijn intense begeleiding en zijn talrijke reflecties die mij hebben geholpen in de totstandkoming van de onderhavige scriptie; het werkstuk heeft daarbij de nodige diepgang verkregen. Daarnaast Dr. J. Essers (co-reader) voor zijn bereidheid om als mee-lezer op te treden. Tevens ook een bijzondere dank aan de gemeentesecretaris, directeur, afdelingshoofden en teamleiders van de gemeente Pijnacker-Nootdorp voor de openhartige gesprekken, de eerlijkheid en transparantie die ongetwijfeld aan de volledigheid hebben bijgedragen.

Verder wil ik in dit dankwoord alle mensen betrekken die mij in de toch wel zware en intensieve onderzoeks- en 'writing' periode hebben gesteund, ondersteund en geïnspireerd.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Management samenvatting	5
1. Inleiding.....	7
1.1 Aanleiding.....	7
1.2 Centrale onderzoeksvraag en subvragen.....	9
1.3 Doelstelling en bijdrage.....	9
1.4 Opbouw van het rapport.....	9
2. Literatuuronderzoek	10
2.1 Drie managementlagen.....	10
2.2 Het strategisch proces.....	11
2.3 Betrekken en interactie.....	12
2.4 Context van het operationeel management.....	14
2.5 Samenvatting	14
3. Methodologie.....	16
3.2 Case selectie.....	17
3.2.1 Onderzoekscontext en –eenheid	18
3.2.2 Selectie respondenten	18
3.3 Dataverzameling.....	19
3.4 Data analyse	20
3.5 Cross-case analyse.....	21
3.6 Betrouwbaarheid en validiteit	22
4. Bevindingen.....	23
4.1 Cases.....	23
4.1.1 Case 1: Bezuinigingsoperatie 2012 - 2014	23
4.1.2 Case 2: Bezuinigingsoperatie 2015 - 2018	25
4.1.3 Case 3: Contourennota.....	26
4.2 Individuele case resultaten	27
4.2.1 Bezuinigingstraject 2012-2014.....	27
4.2.1.1 Implementatie succes van de bezuinigingsoperatie 2012 - 2014	28
4.2.1.2 Betrekken middenmanagement (MM) bij formulering	29
4.2.1.3 Betrekken operationeel management(OM) bij implementatieplan	31
4.2.1.4 Samenvatting bezuinigingsoperatie 2012 - 2014.....	33

4.2.2	Bezuinigingsoperatie 2015 - 2018.....	33
4.2.2.1	Implementatie succes van de bezuinigingsoperatie 2015-2018.....	34
4.2.2.2	Betrekken middenmanagement(MM) bij formulering	35
4.2.2.3	Betrekken operationeel management (OM) bij implementatieplan	37
4.2.3	Contourennota	38
4.2.3.1	Implementatie succes van de contourennota	43
4.2.3.2	Betrekken middenmanagement (MM) bij formulering	44
4.2.3.3	Betrekken operationeel management (OM) bij implementatieplan	45
4.2.3.4	Samenvatting contourennota	46
4.4	Cross-case analyse.....	46
4.5	Empirische bevindingen in relatie tot literatuur: proposities	51
5.	Discussie en conclusie	54
5.1	Betrekken en interactie.....	54
5.2	Bijdrage aan literatuur en managementpraktijk.....	55
5.3	Beperkingen van het onderzoek	58
5.4	Conclusie	59
5.5	Toekomstig onderzoek.....	61
	Literatuurlijst.....	62
	Bijlagen.....	66

Management samenvatting

De managementechelons - top-, midden en operationeel management - vormen het geraamte van een organisatie. Deze echelons zorgen ervoor dat de organisatie haar doelen kan realiseren. Echter, dit gebeurt niet zonder slag of stoot. De echelons moeten onderling samenwerken om de organisatiebelangen te dienen. Om een goede samenwerking te hebben, is belangrijk dat lagere echelons opeenvolgend (roloverschrijdend) betrokken worden. Uit het betrekken ontstaat interactie tussen echelons om strategieën aan te scherpen en de kwaliteit te verhogen. Dit proces van betrekken en interactie is op zichzelf een moeilijke opgave.

Bij betrekken¹ en interactie vindt veel informatie-uitwisseling plaats. De uitwisseling van informatie zorgt ervoor dat lagere echelons vertrouwd raken met de strategie en hierop wordt voorbereid. Dit zorgt ervoor dat, al voor het implementeren van een strategie, het management collectief tot kwalitatieve strategische beslissingen en kwalitatieve implementatieplannen is gekomen. De collectiviteit en de kwaliteit van het proces zorgen ervoor dat zich een succesvolle implementatie van strategie(ën) voltrekt.

Het niet betrekken van en geen interactie met lagere echelon(s) heeft ook voordelen. Hierbij spelen enkele factoren een rol, met name de noodzaak en de tijdsperiode waarbinnen strategie(ën) moeten worden gerealiseerd. Alvorens het proces van betrekken te starten is het essentieel om de belangen die kunnen prevaleren op organisatiebelangen en de weerstand die kan ontstaan, inzichtelijk te maken. In dergelijke gevallen kan worden beslist om lager echelon(s) niet te betrekken. Echter is hierbij belangrijk om belangconflicten en de mate van weerstand te beperken. In dergelijke situaties kan loyaliteit als redmiddel worden ingezet.

Uit het onderzoek is op te maken, dat het proces van betrekken en interactie meerdere variabelen construeert die van invloed zijn om strategie(ën) succesvol te implementeren. Te beginnen met het onderling **vertrouwen** opbouwen en - naargelang het proces voortzet - dit versterken. **Competenties** van lagere echelons worden inzichtelijk opdat die op een adequate manier ingezet kunnen worden. Naarmate het proces van betrekken en interactie vordert, internaliseren lagere echelons de strategie(ën), waardoor zij die steeds beter begrijpen en inzicht krijgen om zodoende de **weerstand** en **belangen** te marginaliseren gedurende het proces. **De unieke rol van het middenmanagement** heeft een modererende functie in dit proces. Vervolgens kunnen **verwachtingen** op **scherp** worden gesteld, waardoor de focus en context consistent blijft. Om strategieën te initiëren is binnen een organisatie een degelijk functionerend **management informatie systeem (MIS)** nodig waarin zowel interne als externe factoren worden verwerkt, zodat topmanagement visie en strategieën kan initiëren. Het initiëren van strategieën krijgt vorm in de **leiderschapsstijl**. Het aanwakkeren van betrekken en interactie begint bij de leiderschapsstijl, waarin eigenschappen van het directieve en participatieve kunnen helpen.

¹ Het begrip "betrekken" wordt in dit onderzoek gebruikt om de opeenvolgend roloverschrijdend samenwerking van managementechelons aan te geven.

De inzichten uit het onderzoek geven aan dat het betrekken van en de interactie met lagere echelons toegevoegde waarde heeft, echter vooral in onderling afhankelijke en complexe strategieën. De potentie van betrekken van en interactie met lagere echelons heeft met meerdere variabelen te maken. De inzet van die variabelen moet worden onttrokken uit de managementrollen.

1. Inleiding

“To take the lead, your company needs a vision for management's future” (Hamel & Breen, 2007:217).

1.1 Aanleiding

Door de huidige economische depressie en de verwachte toekomstige turbulente economische tijden zijn zowel profit als non-profit organisaties genoodzaakt zich in een sneller tempo aan te passen aan de omgevingsdynamiek. Organisaties worden gedwongen om adequaat en alert te handelen en tevens beslissingen te nemen om de organisatie op koers te houden om economische malaise het hoofd te bieden. Echter, dit gaat niet zonder slag of stoot, mede omdat er verantwoord, effectief en efficiënt met resources van de organisatie moet worden omgesprongen. Dit vraagt van de drie verschillende management echelons (top, midden en operationeel) een efficiënte en effectieve benadering van de onderhavige problemen. Het veranderen of vernieuwen van strategie(ën) vraagt om gestroomlijnde afstemming en samenwerking met het oog op de haalbaarheid hiervan. Strategie is een bundeling, een synthese, van de acties en intenties die het bedrijf vormgeven en de prestaties beïnvloeden (Mintzberg et al., 2009). Strategie is in de kern dus een integrerend proces.

De strategische rol van het management in organisaties wordt steeds relevanter en belangrijker (Raes et al., 2011; Wooldridge et al., 2008; Balogun, 2003; Huy, 2001; Floyd & Lane, 2000). Echter wordt hierbij weinig aandacht besteed aan het betrekken en interactie om gestroomlijnd samen te werken opdat strategieën succesvol geïmplementeerd kunnen worden (Hart, 1992; Bartlett & Ghoshal, 1993; Yang et al., 2010). Door complexer wordende omgevingsfactoren moeten interne en externe factoren efficiënter en effectiever op elkaar afgestemd worden. Wat betekent dat de strategische rollen steeds meer dienen samen te werken, zodat relevante en nieuwe informatie-uitwisseling plaatsvindt. Temeer daar in huidige tijden met minder meer gedaan moet worden waarbij de kwaliteit ook constant blijft. Derhalve is een efficiënte en effectieve samenwerking van managementechelons essentieel om productietijd te winnen waardoor strategieën succesvol geïmplementeerd kunnen worden.

In recent onderzoek, bijvoorbeeld van Raes et al. (2011), wordt in het interfacemodel ook de rol van het management benadrukt. Volgens die auteur is de interface de plek waar de gescheiden werelden van top en middenmanagement elkaar kruisen (raakvlakken) en informatie uitwisselen met het oog op het bewerkstelligen van kwalitatief betere strategische besluitvorming en implementatie ten gunste van de organisatiedoelstellingen. Dit veronderstelt dat daar waar de kruising plaatsvindt, er roloverschrijdend wordt samengewerkt. Het interfacemodel (1) illustreert de raakvlakken tussen de aangrenzende echelons van top- en middenmanagement, (2) de aandacht op de unieke functies van en de interactie tussen top- en middenmanagement in het stroomlijnen van strategieformulering en -implementatie, en (3) verstrekt toelichting waarom topmanagement effectiever is in het managen van deze interface. Gesuggereerd wordt dat door het betrekken van lagere echelons, de

strategieformulering en -implementatie tot betere kwaliteit zal leiden ten gunste van de organisatiedoelstellingen. Vervolgens kan worden verondersteld dat bij het realiseren van organisatiedoelstellingen eerst de strategieën succesvol geïmplementeerd moeten worden. Jacobs en McGee (2001) beargumenteren dat elk niveau van management waarde toevoegt aan de aangrenzende echelons. Dit zou betekenen dat bij de interface ook operationeel management invloed kan hebben op het succesvol implementeren van de strategie. Het voorgaande maakt het aannemelijk dat het betrekken van lagere echelons invloed kan hebben op een succesvolle implementatie van de strategie.

Volgens het interfacemodel van Raes et al. (2011) is de interactie tussen top- en middenmanagement evenzeer van belang voor het strategisch proces (hieronder te verstaan formuleren, implementeren en veranderen). Hierbij kan worden benadrukt dat het middenmanagement betrokken wordt bij het formuleren van de strategie om die vanuit dat echelon vervolgens te implementeren. Aannemelijk is dat het operationeel management - als aangrenzende echelon - eveneens betrokken wordt bij maken van het implementatieplan. Dit operationeel management beschikt tenslotte ook over informatie die essentieel kan zijn voor een succesvolle implementatie van de strategie. Het interfacemodel van Raes et al. (2011) schiet erin tekort om operationeel management niet als een essentieel lager echelon te betrekken

Een belangrijke component in het strategisch proces zijn de managementrollen van de echelons (top-, midden en operationeel) die door Floyd & Lane (2000) duidelijk worden onderscheiden (zie bijlage 1). Op grond van de rollen wordt inzichtelijk waar de raakvlakken van het betrekken elkaar kunnen kruisen, terwijl door het betrekken van lagere echelons ook nieuwe informatie ontstaat (Floyd en Lane, 2000; Wooldridge et al., 2008; Balogun, 2003; Raes et al., 2011). Op die manier zou uit informatie-uitwisseling de ontstane veranderingen en aanpassingen bijtijds aangepakt kunnen worden.

Het voorgaande suggereert dat het betrekken van lagere echelons, alvorens de implementatie van de strategie plaatsvindt, door kennis en input een positieve invloed heeft op de implementatie. Bevat de implementatie van de strategie input van lagere echelons, dan kan kennelijk worden (aan)getoond dat er middels collectieve besluitvorming implementatie plaatsvindt. Naargelang het betrekken van lagere echelons gestimuleerd en bevorderd wordt, kan het waarschijnlijk als voedingsbodem dienen voor succesvolle implementaties van toekomstige strategieën. Deze vorm van samenwerking wordt door Yang et al. (2010) het cascade-effect genoemd, hierbij worden de opeenvolgende lagen betrokken.

In de literatuur (Hambrick & Mason, 1984; Hambrick, 2007; Floyd & Wooldridge 1997; Wooldridge et al., 2008) wordt veelal separaat aandacht besteed aan echelons en hun interactie, echter enkel binnen hun eigen domein en/of die invloed hebben op organisatiedoelstellingen. In veel organisaties worden strategieën zonder het betrekken van lagere echelons geformuleerd en geïmplementeerd; dit kan tevens zijn weerslag hebben op een succesvolle implementatie. Evenwel, er is weinig aandacht besteed of het betrekken van lagere echelons invloed heeft op een succesvolle implementatie van de strategie.

1.2 Centrale onderzoeksvraag en subvragen

Vanuit de aanleiding kunnen de onderzoeksvraag en de deelvragen worden afgeleid.

Uit de voorgaande inzichten en het inleidende literatuuronderzoek voor het helder krijgen en vaststellen van vraagstelling, is de volgende centrale onderzoeksvraag voortgekomen:

Heeft het betrekken van lagere echelons invloed op een succesvolle implementatie van de strategie?

Om antwoord te vinden op de centrale onderzoeksvraag, zullen de volgende deelvragen worden gesteld:

1. Heeft het betrekken van het middenmanagement invloed op een succesvolle implementatie van de strategie?
2. Heeft het betrekken van het operationeel management invloed op een succesvolle implementatie van de strategie?
3. Wanneer is het betrekken van lagere echelons wel of niet noodzakelijk voor een succesvolle implementatie van de strategie?

1.3 Doelstelling en bijdrage

Door middel van empirisch onderzoek is getracht de deelvragen te beantwoorden. Met de antwoorden op de deelvragen kunnen de relaties tussen concepten uit de hoofdvraag verder worden verduidelijkt. In het onderzoek wordt ook naar contextuele variabelen gezocht die een positief en/of negatief effect kunnen hebben op het betrekken van lagere echelons. De uitkomst van dit onderzoek biedt het strategisch management inzicht in de set van variabelen die kunnen worden ingezet om de implementatie van een strategie succesvol te laten verlopen.

1.4 Opbouw van het rapport

Het rapport is als volgt opgebouwd. In hoofdstuk 2 is de theorie geanalyseerd in verband met de managementechelons, het strategisch proces, het betrekken en de interactie. Hoofdstuk 3 geeft een gedetailleerde beschrijving van de gebruikte methodologie bij het empirisch onderzoek. In hoofdstuk 4 worden de resultaten en proposities van het empirisch onderzoek beschreven. In hoofdstuk 5 worden de resultaten bediscussieerd, de conclusie(s) geformuleerd, de bijdrage aan literatuur en managementpraktijk evenals de beperkingen en het onmiskenbaar noodzakelijke vervolgonderzoek gededd.

2. Literatuuronderzoek

In dit hoofdstuk wordt een beschrijving gegeven van de bestaande theorie over de rollen van de diverse managementechelons. Verder wordt ingegaan op het betrekken en interactie die van belang zijn in het strategisch proces. Dit hoofdstuk beoogt tevens een inzicht te verschaffen in elementen die belangrijk zijn om lagere echelons te betrekken voor een succesvolle implementatie van de strategie.

2.1 Drie managementlagen

Onderzoekers hebben het topmanagementteam geïllustreerd als de binnenste cirkel van management die collectief de strategie formuleert, communiceert en strategische en tactische plannen in de organisatie uitvoert (Eisenhardt et al., 1997). Topmanagers hebben invloed op de structurele context die belangrijk is voor het formaliseren van de strategie. Administratieve procedures - zoals planning, resource allocatie, en monitoring en controle systemen (MIS) -, stellen topmanagers in staat om koppelingen te leggen tussen de organisatiestrategie en de handelingen van midden- en operationeel management (Bower, 1970; Burgelman, 1983, 1996; Chakravarthy & Doz, 1992). Jarzabkowski (2008) stelt dat er nog steeds een aanzienlijke ambiguïteit bestaat over wat topmanagers daadwerkelijk doen in het strategisch proces. Topmanagement is geen laag die alleen functioneert binnen zijn eigen domein, het moet strategie vorm geven (formuleren) door lagere echelons te betrekken. Die vorm van samenwerking moet veelal door topmanagement bij het middenmanagement (i.e. het onmiddellijk lager aangrenzende echelon) worden gezocht.

Het middenmanagement dient als 'linking pin' (Likert, 1961) voor het vertalen van topmanagement prioriteiten naar operationele taken in de frontlijn (Floyd en Wooldridge, 1997). Om die reden zegt Yang et al. (2010) dat het leiderschap van management een belangrijke rol speelt in het betrekken van echelons voor de implementatie van strategie(ën). Verder veronderstellen voorgaande auteur dat echelons langs twee paden kunnen worden bereikt, met name het "bypass effect en de cascading effect". Het bypass effect betekent de eerstvolgende echelon overslaan, de cascade is juist het betrekken van het opeenvolgende echelon. De essentie van middenmanagement wordt gezien als implementatie van organisatorische doelstellingen verspreid door operationele managers (Reid, 1989). De organisatorische doelstellingen zijn weliswaar te bewerkstelligen door de uitvoering bij het operationeel management op te dragen, maar dit wil niet zeggen dat per definitie de strategieën succesvol geïmplementeerd zijn. Deze aanname impliceert dat door het betrekken van en de interactie met het operationeel management bij het maken van implementatieplannen, tijds tegenstrijdigheden kunnen worden beslecht. Op die wijze wordt de weg geplaveid voor een gestroomlijnde samenwerking met het oog op het aansturen van een succesvolle implementatie van de strategie opdat de organisatiedoelstellingen gerealiseerd kunnen worden. Evenzeer Bartlett en Ghoshal's (1993) geven in hun onderzoek aan dat de weg geplaveid moet worden om de strategische rollen van de verschillende echelons op elkaar af te stemmen en om de steeds complexer wordende factoren collectief te

analyseren waardoor strategieën succesvol geïmplementeerd kunnen worden. Het niet betrekken van lagere echelons heeft kennelijk een minder succesvolle invloed op de implementatie van de strategie.

De rol van middenmanagement is het inzetten van afdelingsresources, netwerken met andere afdelingen en sturen van de afdelingsdoelstellingen (Reid, 1989; Floyd en Lane, 2000). Met die verantwoordelijkheden is het middenmanagement mediator tussen het topmanagement en het operationeel management (Wooldridge et al., 2008). Om interactie te hebben met het operationeel management, moet het middenmanagement enigszins technische kennis en een gedetailleerd begrip van de organisatorische mogelijkheden bezitten (Floyd en Lane, 2000). Het beschikken over technische kennis en gedetailleerde organisatorische mogelijkheden brengt wederzijds begrip waardoor de drempel tot betrekken en interactie verlaagd, hetgeen tot adequate mogelijkheden leidt. Zoals eerder gesteld, wordt middenmanagement gezien als mediator; dat maakt hun positie uniek waardoor het betrekken van middenmanagement in de interface essentieel is voor de samenwerking tussen het hoger en het lager echelon.

Operationeel management betrekken in het strategisch proces kan waarschijnlijk hetzelfde effect, als bij top- en middenmanagement hebben. Dit effect heeft betrekking op het betrekken van het operationeel management bij het implementatieplan, zoals het middenmanagement wordt betrokken bij het formuleren van de strategie. Het betrekken van het operationeel management leidt tot het vergaren van informatie die als input functioneert voor het implementatieplan. Het betrekken van lagere echelons heeft aldus een motiverende werking. Derhalve, door de interface (Raes et al., 2011) uit te breiden met het operationeel management, vergroot mogelijkwerwijs de kans op een succesvolle implementatie van de strategie.

2.2 Het strategisch proces

Het strategisch proces geeft vorm aan het formuleren, het implementeren en het veranderen van de strategie (Chakravarty, 2003; Mintzberg, 2009; Jarzabkowsky, 2008) en moet effectief en efficiënt worden uitgevoerd. In het strategisch proces spelen de verschillende managementechelons een belangrijke rol voor zowel het slagen als mislukken van de strategie. Enerzijds, kan worden geponeerd dat het management in het strategisch proces het betrekken en de interactie moet stimuleren en bevorderen en, anderzijds, de uitwisseling van informatie gebruiken om hun samenwerking te stroomlijnen voor een succesvolle implementatie van de strategie. Indien het management onderling consistente samenwerking en afstemming uitstraalt, gericht op het doelmatig leiden van de organisatie, kan dit als een mechanisme op de medewerkers van de organisatie doorwerken.

In de “strategisch managementliteratuur” wordt regelmatig beargumenteerd dat strategie(ën) in organisaties vaker mislukken dan succesvol verlopen. Dit kan mede te maken hebben met het niet betrekken van lagere echelons en doordat er weinig aandacht aan de implementatie van de strategie wordt gegeven in tegenstelling tot de formulering hiervan (Hrebiniak & Joyce, 1984). Hoewel beide strategische aspecten onderling afhankelijk zijn (Jarzabkowski, 2008;

Mintzberg & Waters, 1985; Raes et al., 2011), worden er in organisaties echter strategische beslissingen genomen door formulering en implementatie niet op elkaar af te stemmen (Hickson, Miller & Wilson, 2003; Nutt, 1999); hierdoor mislukken de implementaties van strategieën. Het mislukken heeft ook met andere factoren te maken, bijvoorbeeld omdat concepten niet goed zijn afgestemd (Porter, 1996). Volgens Floyd en Wooldridge (1992a) ligt de oorzaak ook in het feit dat midden- en operationeel management slecht geïnformeerd zijn en/of de gekozen koers niet ondersteunen. Verondersteld kan worden dat inconsistente samenwerking van management in het strategisch proces het gevolg heeft dat strategieën veeleer mislukken dan succesvol verlopen.

Vele managementauteurs hebben onderzoeken verricht in het kader van het strategisch proces (Burgelman, 1991; Hart, 1992; Chakravarthy en Doz, 1992; Chakravarthy, 1993, 2003; Szulanski et al., 2005; Jarzabkowski, 2008; Mintzberg et al., 2009), waarin het formuleren, het implementeren en het veranderen worden belicht. Bij die drie elementen wordt veelal onderzoek gedaan naar variabelen die verband houden met markt- en prestatiefactoren van een organisatie; er wordt evenwel weinig aandacht besteed aan het betrekken van en de interactie met management. Er zijn relatief veel onderzoeken (Raes et al., 2011; Yang et al., 2010; Wooldridge et al., 2008; Floyd en Wooldridge, 1997; Hambrick en Mason, 1984) (Yang et al., 2010; Nielsen-Englyst, 2003; Hart, 1992; Burgeois & Brodwin, 1984; Burgelman, 1983a,b; Argyris & Schön, 1978) gedaan naar top-, midden- en operationeel management, veelal binnen hun eigen domein. Toch hebben deze auteurs geen expliciet onderzoek verricht met betrekking tot de vraag of het betrekken van lagere echelons invloed heeft op een succesvolle implementatie van de strategie.

2.3 Betrekken en interactie

Raes et al. (2011) licht toe dat de interface en interactie tussen top- en middenmanagement belangrijk is voor het formuleren en de implementatie van de strategie. Samenhangend hiermee en van belang is dat het operationeel management eveneens betrokken wordt in dit strategisch proces. Door het betrekken van lagere echelons kan verondersteld worden dat de samenwerking versterkt, waardoor over de tijd efficiënter en effectiever uitwisseling plaatsvindt om strategieën succesvol te implementeren. Betrekken is een proces op zich dat tijd vergt en naarmate dit zich voortzet en versterkt, zal dit proces zich ontwikkelen tot efficiëntere en effectievere samenwerking om strategieën succesvol te kunnen implementeren.

Een belangrijke veronderstelling van Mintzberg en McHugh (1985) komt erop neer "that the intentions of the leadership are the intentions of the organization may not be justified, since others can act contrary to these intentions". Het mobiliseren van managementintenties in de organisatie wordt vaak gekenmerkt als interpretatief gedrag. Topmanagementonderzoeken suggereren dat topmanagers succesvol nieuwe strategische interpretaties kunnen vormen en onderzoek naar lagere echelons laat zien dat organisatieleden deze nieuwe strategische interpretaties langzaam accepteren, hetgeen tot ongewilde strategische consequenties (Balogun & Johnson, 2005), organisatorische onenigheid (Blacker et al., 2000) en mislukking

van nieuwe strategieën kan leiden (Maitlis & Lawrence, 2003); dit vooral indien nieuwe inhoud, geen draagvlak krijgen in strategische acties. Om voorgaande ongewilde strategische interpretaties en consequenties te voorkomen, kan worden verondersteld dat door het betrekken van en de interactie met lagere echelons die reeds in een vroeg stadium vereffenen, voordat men strategieën gaat implementeren. Tevens zorgt het betrekken en de interactie er dan ook voor om in een vroeg stadium de haalbaarheid en realiseerbaarheid te kunnen toetsen in dit proces alvorens de implementatie plaatsvindt, hetgeen uiteindelijk kan leiden tot succesvolle implementaties van strategieën.

Chakravarthy (2003) wijst erop dat het proces waardoor strategie gevormd, geïmplementeerd en veranderd wordt, nog steeds onbegrepen is. Echter er kan uit het voorgaande worden verondersteld dat het proces niet toe te schrijven is aan het niet betrekken van lagere echelons. Het doel van strategieformulering is het opnieuw stroomlijnen van voorgenomen en daadwerkelijke strategie(ën) door het incorporeren of elimineren van elementen van opkomende strategieën in een nieuw voorgenomen strategie. Hoewel strategieformulering inderdaad een discontinu proces is, is strategievorming continu (Nielsen-Englyst, 2003). In overeenstemming met de laatstgenoemde stelling kan worden verondersteld dat het betrekken van het middenmanagement bij de formulering essentieel is en om bij de vorming (implementatieplan en veranderingen) het operationeel management te betrekken opdat de strategie succesvol geïmplementeerd kan worden. Het stroomlijnen van deze interface is cruciaal voor het strategisch proces om te worden begrepen en om uiteindelijk succesvol aan de strategie te werken.

Na de formulering vindt vervolgens de implementatie van de geformuleerde strategie(ën) plaats. In de implementatiefase is het creëren van draagvlak essentieel om de strategie(ën) tot een succes te maken. Het draagvlak van de strategie is eveneens te bereiken door lagere echelons te betrekken. Bij de implementatie, gezien de strategische rol (Floyd en Lane, 2000) van het middenmanagement, vervult ze een unieke rol. Hieruit valt op te maken dat de strategische rollen van het middenmanagement bestaan in het opkomen voor, het synthetiseren van, het faciliteren voor en het implementeren van de strategie. Onder "het implementeren van de strategie" vallen de gedragingen implementeren, het reviseren en het aanpassen van de strategie evenals het motiveren en het inspireren (i.e. het coachen) van de operationele managers. Geredeneerd vanuit de strategische rollen, is het betrekken van het operationeel management complementair aan het opstellen van het implementatieplan. Op die manier wordt de samenwerking gestroomlijnd en wordt voorafgaand een zo breed mogelijk draagvlak onder management draagvlak gecreëerd.

Uit het betrekken van en de interactie tussen het operationeel management en het middenmanagement ontstaat nieuwe informatie, waarbij het middenmanagement de strategische rol heeft om te bemiddelen tussen afwijkende input, situationele eisen en de bestaande strategie (Floyd en Lane, 2000). Dit zijn kritieke interacties voor het middenmanagement dat uniek is gepositioneerd om informatie te evalueren voor de organisatie (Floyd & Wooldridge, 1992; Kanter, 1983). Het middenmanagement is in staat

nieuwe informatie te evalueren in de context van de strategie(ën), het ondernemen en de markten en zodoende directe attentie en begrip van het topmanagement voor strategische problemen te krijgen. Wooldridge en Floyd (1990) vonden in hun onderzoek dat door het betrekken van lagere echelons in het strategische proces doorgaans de organisatorische prestaties verbeteren. Wat betekent dat eerst de strategieën succesvol geïmplementeerd moeten worden alvorens de organisatieprestaties te kunnen verbeteren.

2.4 Context van het operationeel management

Het onderzoek van Floyd en Wooldridge (1994) naar managementgedrag bij het ontwikkelen van organisatievermogen stelt dat het middenmanagement de strategie die op hogere niveaus ontwikkeld is, 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) het monitoren van de prestaties van individuen en sub-eenheden, en (3) het nemen van corrigerende maatregelen indien het gedrag buiten verwachting is. Het linken van strategie met het operationele niveau is een dynamisch proces. De in- en output van dit proces moet worden onttrokken door de operationele managers uit hun medewerkers.

Operationele effectiviteit en strategie zijn beide essentieel voor het superieur presteren, hetgeen uiteindelijk het primaire doel is van een organisatie. Een aantal bedrijven is in staat veel meer input te krijgen dan andere, omdat zij ineffektieve inspanning tijdig weten te elimineren, hun medewerkers veel beter betrekken en motiveren of meer inzicht hebben in het managen van bijzondere activiteiten of een set van activiteiten (Porter, 1996). Het betrekken van en de interactie tussen top-, middenmanagement (Raes et al., 2011) en operationeel management kunnen ervoor zorgen dat de organisatiedoelstellingen haalbaar zijn.

Hart (1992) stelt dat het maken van strategie conceptueel niet gelimiteerd is tot topmanagement, maar organisatie breed moet worden gezien. De complementaire rollen (Floyd en Lane, 2000) van topmanagement en lagere echelons maken duidelijk hoe strategie daadwerkelijk wordt gemaakt in de organisatie. Derhalve heeft Hart (1992) expliciet opgeroepen onderzoek te doen naar de stelling dat niet alleen de top- maar ook midden- en operationeel managementperceptie over strategie belichaamd. Aannemelijk is dat operationeel management als lager echelon ook betrokken moeten worden in het strategisch proces. Echter er is tot op heden weinig aandacht gegeven door onderzoekers om dit te onderzoeken en de literatuur te verrijken. De oproep blijkt nog steeds van kracht na dit literatuuronderzoek, waaruit kan worden geconcludeerd dat aan het betrekken van lagere echelons in het strategisch proces weinig aandacht wordt besteed.

2.5 Samenvatting

Uit de literatuurstudie blijkt dat de interface en de interactie (Raes et al, 2011; Yang et al., 2010; Hart, 1992) van managementechelons invloed hebben op organisatiedoelstellingen (Nielsen-Englyst, 2003; Hart, 1992; Burgeois&Brodwin, 1984; Porter, 1996). Alvorens de

organisatiedoelstellingen te realiseren, kan worden verondersteld dat de strategieën eerst succesvol geïmplementeerd moeten worden. Om succesvol te implementeren, zal eerst het strategisch proces (formuleren, implementeren en veranderen) door de echelons goed begrepen moeten worden (Charavarty, 2003). Het begrijpen van dit proces gaat gepaard met de strategische rollen (Floyd and Lane, 2000) die de echelons in dit proces vervullen om het betrekken en de interactie mogelijk te maken omtrent hun raakvlakken.

Samenvattend kan worden gesteld dat voor een toekomstbestendige organisatie met optimaal gebruik van de resources, een managementstrategie onontbeerlijk is. Voor een geslaagde implementatie van strategieën moet die zo breed mogelijk in de organisatie worden gedragen. Het interface is een instrument waarbinnen top- en midden management elkaar kruisen (Raes et al., 2011). Dit maakt interactie mogelijk wat positief is voor de formulering, de acceptatie en de implementatie van de strategie. Ook zou operationele management een vast onderdeel van de interface, waarbinnen midden- en operationeel management elkaar kruisen om de kans op succes te vergroten. In de praktijk blijkt het operationele management vaak geen vanzelfsprekend onderdeel van de interface te zijn. Hierdoor worden kansen naar grote waarschijnlijkheid niet optimaal benut. Op grond van een kwalitatief onderzoek wordt onderzocht of het betrekken van lagere echelons invloed heeft op een succesvolle implementatie van de strategie. Hierbij wordt ook naar contextvariabelen onderzoek gedaan die het betrekken van lagere echelon beïnvloeden op het succesvol implementeren van de strategie. Echter is ook interessant om te onderzoeken wanneer het wel of niet noodzakelijk is lagere echelons te betrekken voor een succesvolle implementatie van de strategie.

In hoofdstuk 3 wordt in het empirisch onderzoek en naar aanleiding van een casestudie (Yin, 2009; Eisenhardt, 1989) getracht om volgens de concepten uit de literatuurstudie mogelijk nieuwe inzichten te ontsluiten waardoor alternatieven of aanvullingen op bestaande concepten kunnen worden aangebracht.

3. Methodologie

In dit hoofdstuk wordt uiteengezet welke onderzoeksmethode is gebruikt en waarom die toepasbaar is voor dit onderzoek. Tevens wordt in dit hoofdstuk uitgelegd in welke context het onderzoek plaats heeft gevonden en hoe de dataverzameling is uitgevoerd.

3.1 Casestudie onderzoek

Voor dit onderzoek is gekozen voor een methode van exploratief verklarend kwalitatief onderzoek. Uit de literatuurstudie blijkt dat er vaak onderzoek is gedaan naar het top- en middenmanagement waarbij het operationeel management niet of nauwelijks deel uit maakt van de managementstructuur en, evenmin, hoe die in samenhang een succesvolle implementatie van de strategie(ën) bewerkstelligen. Echter deze samenhang is nagenoeg niet belicht (vooral empirisch). Daarom is er voor gekozen om een inductief, interpretatief en theorieopbouwend onderzoek te doen door middel van het toepassen van de casestudiemethodologie.

Casestudies zijn met name geschikt als onderzoeksmethode om te achterhalen hoe bepaalde zaken in een context gebeuren en waarom ze plaatsvinden (Yin, 2009). De casestudiemethodiek helpt om gegevens te verzamelen die een diepgaand begrip van de context, de gebeurtenissen en de relaties weergeven (Yin, 2009). Eveneens is volgens Eisenhardt en Graebner (2007) het werken met casestudies populair en de bekendste methode om managementonderzoeken uit te voeren. Aangezien dit onderzoek het betrekken van lagere echelons op het oog heeft, met andere woorden een managementonderzoek, is derhalve voor deze methode gekozen. Door te werken met casestudies kan de rijkheid en de complexiteit van processen en motieven worden achterhaald waardoor het beantwoorden van de onderzoeksvraag mogelijk wordt. Binnen deze casestudy zijn de volgende fasen doorlopen (Eisenhardt, 1989):

1. Literatuurstudie: verzamelen van relevante kennis over de concepten;
2. Case selectie: zoeken naar context en cases die het beantwoorden van de onderzoeksvraag mogelijk maken;
3. Instrumentopzet: vertalen van de concepten naar interviewvragen;
4. Betreden onderzoeksdomein: overleggen bijwonen in relatie tot case(s);
5. Dataverzameling: toegang tot respondenten verkrijgen, interviews afnemen en secundaire data verzamelen;
6. Data-analyse: analyseren van de cases en relaties tussen cases;
7. Propositions vormen: op basis van analyseresultaten conclusies trekken en propositionen vormen in relatie tot de onderzoeksvraag;
8. Literatuurreflectie: onderzoek waar de conclusies afwijken of overeenstemmen met bestaande literatuur.

Voor het onderzoek worden meerdere omvangrijke strategische projecten onder de loep genomen door middel van bestudering van meerdere vergelijkbare cases. Door deze methode te kiezen worden het betrekken van lagere echelons (midden- en operationeel management) voor een succesvolle implementatie van de strategie(ën) en relevante variabelen in kaart gebracht. Door dit empirisch te onderzoeken, waarbij de theoretische achtergronden in beschouwing worden genomen, wordt de noodzaak en essentie van waarom en wanneer te betrekken zichtbaar.

3.2 Case selectie

Zoals eerder vermeld, heeft de financiële crisis ook zijn weerslag op non-profit organisaties waarbij hogere overheden omvangrijke bezuinigingen doorvoeren die doorgaans impact hebben op lagere overheden. Deze bezuinigingen dwingen gemeenten (lagere overheden) tot bezuinigen waardoor bezuinigingsplannen structureel van aard zijn; die worden vooruitlopend begroot op drie á vijf jaren. Ook de visie van de organisatie moet worden aangepast aan de veranderende omgeving. De case selectie betreft twee bezuinigingsoperaties en de contourennota van de gemeente Pijnacker-Nootdorp. Het causaal verband is dat de gemeente drastische bezuinigingen moet doorvoeren waarbij ook de contouren van de organisatie moeten worden aangepast. Vervolgens zijn er drie grote projecten opgezet waarvan (1) de bezuinigingsoperatie 2012-2014, (2) de bezuinigingsoperatie 2015-2018 en (3) de contourennota en dit om het huishoudboekje op orde te krijgen en de koers van de organisatie te bepalen. De selectie van bovengenoemde cases zijn gedaan op grond van (1) een organisatie met de drie managementechelons, waarbij (2) het betrekken van lagere echelons deels aan de orde is gekomen en (3) de strategie succesvol is geïmplementeerd. Op basis van het selectie criterium vormen het geschikte cases om antwoord te kunnen geven op de centrale vraagstelling. Mogelijk worden er verschillen gevonden doordat onderliggende dimensies van lagere echelons het betrekken sterk of tegengesteld beïnvloeden op een succesvolle implementatie van de strategie.

Voor de bezuinigingsoperatie 2012-2014 is in de gemeente Pijnacker-Nootdorp een projectgroep ingesteld om een “inventarisatienota” op te stellen opdat er accuraat bezuinigingsvoorstellen kunnen worden bewerkstelligd. In deze nota wordt een tweedeling gemaakt van externe en interne producten. De “externe producten” raken de samenleving direct, waarbij de bezuinigingen middels een maatschappelijke dialoog (de raad, het college, het burgerpanel, de ondernemingsraad tot stand komen. Dit valt buiten het blikveld van dit onderzoek. De “interne producten” betreffen bestuur, organisatie en bedrijfsvoering. Bij de interne producten worden besparingen gerealiseerd op de bestuursorganen (de raad, het college e.d.) en op de organisatie en bedrijfsvoering. Voor de case is de selectie van bezuinigingen op organisatie en bedrijfsvoering geschikt.

Bij de bezuinigingsoperatie 2015-2018 is de aanpak anders geweest dan bij de vorige: er wordt van onderaf in de organisatie gewerkt op basis van “workshops” waarin systematisch gepoogd wordt om meer inzicht in de budgetten te krijgen. De contourennota is een visie waarin de contouren van de gemeente zijn uitgestippeld. Het perspectief voor 2016 beoogt niet alleen

een logische vervolgstap te zijn, maar evenzeer aan te sluiten op externe en interne ontwikkelingen. De contourennota heeft immers de functie om een koersbepalende agenda te zijn voor de doorontwikkeling van de organisatie.

Door de geselecteerde cases met elkaar te vergelijken wordt getracht een waardevolle bijdrage te leveren in het illustreren van het betrekken van lagere echelons voor een succesvolle implementatie van de strategie(ën).

3.2.1 Onderzoekscontext en -eenheid

Het onderzoek vindt plaats bij een middelgrote gemeente waarbij de onderzoekseenheid het management (top-, midden- en operationeel) is. Deze organisatie heeft een personeelsbestand van 290 medewerkers en is deels ingericht met een drie managementlagen (top-, - midden- en operationeel) structuur. De structuur bestaat uit 2 directieleden (topmanagement), 9 afdelingshoofden (middenmanagement) en 6 teamleiders (operationeel management). Daarnaast is een strategisch adviseur als respondent waardevol geweest voor dit onderzoek, omdat hij een coördinerende rol in de drie cases vervulde. De overige 271 medewerkers kunnen als operationele medewerkers worden beschouwd.

3.2.2 Selectie respondenten

Het management is als geheel geselecteerd, resulterend in 18 respondenten; te weten 2 topmanagers (directie), 9 middenmanagers (afdelingshoofden), 6 operationele managers (teamleiders) en 1 strategisch adviseur om de context waarin zij werken beter te kunnen begrijpen en illustreren. Door op die verschillende niveaus interviews te voeren, kunnen concepten vanuit meerdere perspectieven worden benaderd waardoor rijke en veelzijdige informatie over het management wordt achterhaald (Yin, 2009). Floyd and Lane (2000) illustreren de rollen van top-, midden- en operationeel management en hoe zij informatie onderling uitwisselen. Raes et al. (2011) vragen aandacht voor de belangrijke “interface” tussen het topmanagement en het middenmanagement in de totstandkoming van de strategische kwaliteit en implementatie. Om het betrekken van lagere echelons te kunnen illustreren en relevante variabelen te specificeren, is ervoor gekozen om het management (top-, midden- en operationeel) te interviewen (zie de onderstaande tabel).

Positie in de organisatie	Aantal respondenten	Duur interview (uren)
Topmanagement (gemeentesecretaris en directeur)	2	2
Middenmanagement (afdelingshoofden)	9	11
Operationeel management (teamleiders)	6	7
Strategisch adviseur directie	1	2,5
Totaal	18	22,5

3.3 Dataverzameling

Voor het verzamelen van data is gebruik gemaakt van diverse bronnen die de onderzoeker in staat stellen om datatriangulatie toe te passen. In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van interviews, brondocumenten en relevante overleggen. Het onderzoek wordt kwalitatief opgezet om zo de rijkheid en complexiteit van het management te kunnen achterhalen en te begrijpen. Voor dataverzameling is gebruik gemaakt van het houden van semigestructureerde interviews met open vragen (Bryman en Bell, 2011). Naast interviews als primaire data bron, is het management om secundaire data gevraagd teneinde zo de inzichten uit de interviews te kunnen trianguleren (Bryman en Bell, 2011). Tevens is meermaals overleg (workshops) bijgewoond van case 2 om beter inzicht te krijgen hoe het betrekken van lagere echelons in de praktijk plaatsvindt. Hierbij zijn notities gemaakt en documenten verzameld. Tijdens het onderzoek is een logboek bijgehouden waarin losse gedachten, mogelijke verbanden, aandachtspunten en ideeën zijn genoteerd.

Voor de primaire dataverzameling is gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews (Collis en Hussey, 1997: 195). Door gebruik te maken van semigestructureerde interviews kan meer focus worden verkregen in interviews dan bij een volledig ongestructureerd interview. Tijdens de interviews zijn vragen gesteld die gerelateerd zijn aan de concepten uit de literatuur en relevante vragen voortvloeiend uit de interviews. De vragenlijst is opgezet over het betrekken van en de interactie tussen managementechelons en in hoeverre zij betrokken zijn bij het strategische proces. Het doel van iedere vraag was om de wetenschappelijke concepten te vertalen naar de praktijksituatie van de geïnterviewde. Vervolgens zijn de vragen geënt op drie niveaus, met name topmanagement, middenmanagement en operationeel management. Elk niveau heeft gedeeltelijk/ten dele andere vragen gekregen. De vragenlijst is aanvankelijk opgesteld met de vragen van operationeel management. In functie van de inzichten die daaruit voortvloeiden, zijn vervolgens de vragen van middenmanagement opgesteld. Na deze interviews uitgewerkt te hebben zijn de vragen op basis van die inzichten voor het topmanagement een vragenlijst opgesteld. Er is bewust voor deze methode gekozen omdat het betrekken de diverse managementechelons de rollen verschillen waardoor de vragen voor elk echelons relatief verschillen. Op grond van voortschrijdend inzicht konden de vragen scherper worden gesteld om onduidelijkheden verhelderd te krijgen. De vragen zijn volgtijdelijk opgesteld.

De vragenlijst is in de onderstaande tabel weergegeven teneinde te achterhalen of het betrekken van lagere echelons invloed heeft op een succesvolle implementatie van de strategie(ën).

Topmanagement	Middenmanagement	Operationeel management
Hoe komt de strategie van de organisatie tot stand?	Hoe komt u in aanraking met strategische keuzes van de organisatie?	Hoe komt u in aanraking met gekozen strategieën van de organisatie?
Hoe maakt u keuzes hierin, wie en wat betreft u?	Zijn de keuzes voorafgaand bepaald?	Moet u direct uitvoering geven aan de keuzes of mag

		u nog input leveren?
Waar haalt u input vandaan?	Hoe worden strategische keuzes vertaald naar de praktijk?	Hebben praktische veranderingen invloed op de implementatie?
Hoe kwalificeert u uw leiderschapsstijl?	Heeft leiderschapsstijl invloed op betrekken/Interactie?	Worden uw competenties aangewend voor strategisch input door middenmanagement?
Hoe creëert u vertrouwen?	Is vertrouwen belangrijk om betrokken te worden/interactie te hebben?	Wordt u betrokken om input te leveren voor de implementatie van de strategische?
Kunt u uw rol als topmanagement naar behoren uitvoeren?	Hoe ervaart u uw rol als middenmanagement, tussen top- en operationeel management?	Kunt u uw rol beschrijven, hoe u precies uitvoering geeft aan de implementatie?
Op basis van bovenstaande vragen zijn ook relevante voortvloeiende vragen gesteld.		

Alle interviews zijn digitaal opgenomen met een spraakopnametool. Er waren 1 á 2 interviews op een dag gepland om van de interviews deels op dezelfde dag een transcriptie te kunnen maken. Dit heeft geresulteerd in 185 pagina's. In de weergave van de bevindingen zijn letterlijke citaten uit de transcriptie opgenomen. Hierdoor is getracht te voorkomen dat er te veel eigen interpretaties van de onderzoeker bij te pas komen; die handelwijze/werkwijze moet de betrouwbaarheid van het onderzoek ten goede komt. Aan de geïnterviewde(n) werd (werden) anonimiteit geboden om bijvoorbeeld subjectiviteit van sociaalwenselijke antwoorden te voorkomen.

Voorafgaand aan de interviews lichtte de onderzoeker het voorwerp toe om richting te geven aan het interview en als raamwerk voor het gesprek. De geïnterviewden krijgen later de samenvattingen en conclusies uit hun interviews te herlezen met het oog op feedback aangaande de juistheid van de samenvattingen en teneinde de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek te vergroten (Bryman en Bell, 2011).

3.4 Data analyse

De verzamelde data zijn geanalyseerd in twee fases. In de eerste fase is ingegaan op de afzonderlijke case analyse 'within-case analysis'. In de tweede fase is een vergelijking tussen de cases gemaakt: 'cross-case analysis' (Yin, 2009; Eisenhardt, 1989).

Binnen de individuele case analysefase is per case een analyse gedaan van de resultaten door de interviews meerdere keren door te nemen en de antwoorden van respondenten onderling met elkaar te vergelijken. Per interview is bij het doorlezen van de transcriptie een kopie van relevante data in een sheet geplaatst. De relevante data worden gecodeerd op grond van onderlinge overeenkomsten in thema's. Die thema's en bevindingen worden daarna gekoppeld aan bestaande concepten uit literatuur of, indien ze niet gekoppeld kunnen worden

aan bestaande concepten, uitgewerkt als nieuwe inzichten. Om te vergelijken is naast thematiseren en categoriseren ook gebruik gemaakt van patroonherkenning 'pattern matching' (Yin, 2009), waarbij een vooraf verwacht patroon wordt vergeleken met het patroon dat in het onderzoek is waargenomen. Het eerste verwacht patroon is ontleend aan het interfacemodel van Raes et al., waarbij operationeel management (input implementatieplan aan MM) als echelon is toegevoegd. Het tweede patroon betreft het model voor de rollen en uitwisseling van informatie van top-, midden- en operationeel management van Floyd en Lane (2000). Door beide patronen te vergelijken met de patronen uit de empirische bevindingen, is het mogelijk om het betrekken van lagere echelons inzichtelijk te maken; waarna een analyse van de cases kan worden gemaakt in verband met de vraag welke factoren inzake het betrekken van lagere echelons invloed hebben op het implementatiesucces van de strategie. De analyse wordt ondersteund en geëxpliciteerd met behulp van analysetools, waarna een raamwerk van contextvariabelen wordt uitgewerkt. Met de resultaten wordt getracht de onderzoeksvragen te beantwoorden en een bijdrage te leveren aan de literatuur.

3.5 Cross-case analyse

In de cross-case fase van de analyse is uit de resultaten van de individuele cases geprobeerd om patronen over cases heen te repliceren of te contrasteren. Door over meerdere cases heen naar patronen vanuit verschillende dimensies te kijken, kunnen eventuele overeenkomsten of tegenstellingen tussen cases worden ontdekt/ontwaard. Het analyseren vanuit meerdere dimensies verhoogt de betrouwbaarheid van de theorie en voorkomt dat relaties op basis van oppervlakkige zaken worden gelegd (Eisenhardt, 1989:p541). De verschillende dimensies van cross-case analyse worden gevormd door de verschillende concepten uit de literatuur en empirische data; bijvoorbeeld door te kijken vanuit belangen bij de informatie en capaciteiten die worden uitgewisseld. De vergelijking van de cases is geschied door een tabel ('word table') te creëren waarin de data worden weergegeven van de individuele cases volgens het raamwerk (Yin, 2009:p159). Door kolommen naast elkaar te plaatsen, waarmee voor elke case per kolom een totaalbeeld van de karakteristieken van het betrekken van lagere echelons. Hiermee wordt inzichtelijk welke factoren hierbij van invloed zijn om de strategie succesvol te kunnen implementeren. De clustering van concepten maakt het mogelijk om meerdere categorieën naast elkaar te bekijken en situaties tussen cases te vergelijken.

Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te verhogen, is gekozen voor een opzet met meerdere cases (Yin, 2009). Daarom is er voor onafhankelijke cases gekozen die verschillende karaktereigenschappen hebben. Door meerdere cases met elkaar te vergelijken in een vergelijkende casestudy, kan worden achterhaald of door verbanden binnen een case en over meerdere cases verschillen en overeenkomsten kunnen worden ontdekt. Door te werken met meerdere cases kunnen verschillen in patronen duidelijk zichtbaar worden gemaakt (Eisenhardt en Graebner, 2007). In eerste instantie is de inhoud van iedere case los onderzocht. Hierbij is gelet op consistentie tussen de meerdere dataverzamelpunten en specifieke beantwoording van de onderzoeksvraag. Daarna zijn de cases onderling vergeleken om de overeenkomsten en verschillen te achterhalen. Doordat de cases tegengestelde situaties bevatten, konden uitspraken eveneens vanuit andere organisatieperspectieven

worden gevalideerd. Zo konden uitspraken worden gedaan in situaties waar lagere echelons (bewust) niet betrokken waren en toch strategieën succesvol geïmplementeerd zijn. Waar mogelijk zijn de resultaten vergeleken op gelijke situaties en samenstellingen door te zoeken naar overeenkomsten en verschillen tussen de overeenkomstige situaties en daarvan nota te nemen. Hierdoor kon de consistentie van de relaties tussen de concepten ook worden gevalideerd vanuit meerdere perspectieven. De resultaten uit de analyse zijn uitgewerkt tot een antwoord op de deelvragen en de bijbehorende proposities.

3.6 Betrouwbaarheid en validiteit

Betrouwbaarheid ('reliability') betreft de mate waarin, ingeval hetzelfde onderzoek wordt herhaald, dit tot dezelfde bevindingen en conclusies leidt (Bryman en Bell, 2011). Het doel bij betrouwbaarheid is het van fouten en subjectiviteit in het onderzoek (Yin, 2009). Zo is bij iedere case in de datacollectie op de verschillende managementechelons (top-, midden- en operationeel) met verschillende personen in dezelfde functies gesproken waarbij dezelfde vragen zijn gesteld. Hierdoor is subjectiviteit in de resultaten op basis van een enkele informatiebron voorkomen. Alle interviews zijn opgenomen met een voice-recorder en hiervan zijn transcripties gemaakt. Bij de stap van data-analyse naar het uitschrijven van de onderzoeksresultaten hebben deze transcripties ervoor gezorgd dat de respondenten letterlijk geciteerd konden worden in plaats van uitsluitend een samenvatting op basis van aantekeningen. Dit draagt bij aan de objectiviteit (Guba en Lincoln, 1994) waardoor de betrouwbaarheid van het onderzoek toeneemt. Alle stappen rond dataverzameling en data-analyse van het onderzoek zijn gedocumenteerd zodat een audit trail is ontstaan (Bryman en Bell, 2011).

Er heeft regelmatig afstemming plaatsgevonden met de academische begeleider(s) om objectieve voortgang te toetsen en te polsen of de juiste stappen werden ondernomen naar de bevindingen en conclusies. Deze werkwijze verhoogt de interne validiteit en controleerbaarheid (credibility en dependibility) van het onderzoek (Bryman en Bell, 2011). Om te vergelijken is er, na codering en categorisering van data, gebruik gemaakt van patroonherkenning ('pattern matching'); hierbij is een vooraf verwacht patroon vergeleken met het patroon dat in het onderzoek is waargenomen. In het geval dat de diverse stappen van het patroon overeenkomen, vormt dit een aanwijzing dat de verwachte samenhang inderdaad is aangetroffen. Evenzeer is er gebruik gemaakt van veronderstellingen om de data vanuit verschillende perspectieven te analyseren. Naast primaire data uit de interviews is tevens gebruik gemaakt van secundaire data om de uitkomsten vanuit meerdere invalshoeken te valideren. De bronnen die zijn gebruikt, zijn website van de organisaties, meerder relevant overleg en bedrijfsdocumenten. Met secundaire data worden de inzichten uit primaire data gevalideerd (triangulatie) doordat hetzelfde thema vanuit meerdere bronnen wordt onderzocht (Bryman en Bell, 2011).

4. Bevindingen

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten besproken en geanalyseerd. Eerst worden de bezuinigingsoperaties en de contourennota summier beschreven. Daarna worden de resultaten per case gepresenteerd en vervolgens wordt een analyse gedaan over de cases heen. Met de resultaten uit de analyses worden proposities gemaakt die de relaties tussen de concepten aanduiden.

4.1 Cases

De huidige turbulente economische tijden hebben ook hun weerslag op non-profit organisaties. Vanuit hogere overheden worden omvangrijke bezuinigingen doorgevoerd die impact hebben op lagere overheden. Rijksbezuinigingen dwingen lagere overheden tot het bezuinigen waarbij bezuinigingsplannen structureel van aard zijn. Die worden in perspectieven bekeken van drie á vijf jaren. Derhalve is binnen de gemeente een projectgroep ingesteld om een inventarisatienota op te stellen opdat er accuraat een bezuinigingsplan kan worden uitgewerkt tot 2014.

De gemeente genereert inkomsten uit de algemene uitkering door de rijksoverheid en door beïnvloedbare exploitaties (lokale belastingen, grondexploitaties etc.). De algemene uitkering is welhaast niet te beïnvloeden omdat die door de rijksoverheid bepaald wordt. Het bezuinigen zal veelal op de beïnvloedbare uitgaven worden gedaan. Zoals hiervoor reeds geponeerd, hebben bezuinigingen hun (bezuinigingen is meervoud) weerslag op de organisatie waarbij eveneens de contouren van de organisatie moeten worden aangepast.

4.1.1 Case 1: Bezuinigingsoperatie 2012 – 2014

In de voorjaarsnota 2010 werd geconcludeerd dat de komende jaren aanzienlijke exploitatie- en vermogenstekorten zouden ontstaan. Dit wordt in de eerste plaats veroorzaakt door het voornemen van de rijksoverheid om 10 % te bezuinigen op de algemene uitkering voor alle gemeenten. De dalende inkomsten hebben bij gelijkblijvend beleid tot gevolg dat het gemeentelijk begrotingssaldo in meerjarenperspectief zal teruglopen. Een tweede oorzaak van de tekorten is de ontwikkeling van de gemeentelijke grondexploitaties. Door vertraagde woningbouw drukken rentelasten langer op de grondexploitaties en komen resterende winsten later beschikbaar. Dit heeft een negatief effect op de vermogensontwikkeling en daarmee ook op de beschikbare investeringsruimte. De voorjaarsnota heeft als doel gehad om een integrale afweging bij de behandeling van de programmabegroting 2011-2014 mogelijk te maken. In de voornoemde jaren moet structureel ongeveer € 5 miljoen worden bespaard. Om ruimte te bieden voor nieuw beleid wordt ca. € 7 miljoen aan besparingsmogelijkheden in beeld gebracht. “De boodschap is met minder kosten meer bereiken”.

In mei 2010 is door de directie een projectgroep ingesteld die het bezuinigingsplan heeft voorbereid. In inventariserende gesprekken hebben de afdelingen ‘van onderaf’ een groot

aantal mogelijkheden verzameld die op haalbaarheid zijn getoetst en door de projectgroep in een inventarisatienota zijn uitgewerkt. Het “ projectplan implementatie inventarisatienota: op weg naar een sluitende begroting 2012 – 2014” opgesteld door de projectgroep, richt zich in eerste instantie op de bezuinigingsopdracht 2012. Het uitwerken van de opdrachten 2013 en 2014 vindt in beginsel op dezelfde wijze plaats. Het project “implementatie inventarisatienota” is opgedeeld in drie fasen. Fase 1 omvat de begroting 2012 op interne en externe producten, fase 2 de begroting 2013 en fase 3 de begroting 2014. De fasering van de financiële taakstelling over meerdere jaren is nodig om, enerzijds, gedwongen ontslagen en daarmee dure wachtgeldverplichtingen te voorkomen en, anderzijds, de verschillende maatregelen en aanpassing van werkprocessen en organisatie uit te werken en te implementeren.

De externe producten raken de samenleving direct waarbij de bezuinigingen middels een maatschappelijke dialoog (de raad, het college, burgerpanel en OR) tot stand komen. Dit valt buiten het blikveld van dit onderzoek dat vooral is gericht op de bezuinigingsvoorstellen die door het management (top-, midden- en operationeel) aan de organisatie worden opgelegd. De interne producten betreffen bestuur, organisatie en bedrijfsvoering. Op de interne producten wordt een besparing gerealiseerd van € 1.674.546 waarbij € 924.546 op de bestuursorganen (de raad en het college) en € 750.000 op organisatie en bedrijfsvoering. Voorts moet in 2013 een bedrag van € 1.500.000 en in 2014 een bedrag van € 2.500.000 op organisatie en bedrijfsvoering worden gevonden.

Voor dit onderzoek is (zijn) de bezuinigingsoperatie(s) geschikt om de casestudy uit te voeren. Het formuleren, het implementeren en de veranderingen van bezuinigingsvoorstellen worden is een managementtaak gezien die expliciet in het Bestuurlijk Uitvoeringsplan als volgt is omschreven:

“Het is een managementtaak om de optimale organisatie, formatie en personele invulling vorm te geven waarin de efficiëntie, de kwaliteit en de effectiviteit in evenwicht zijn. De organisatie moet met minder kosten niet zozeer meer gaan doen maar vooral meer gaan bereiken en deze de managementtaak om een goed optimum te bereiken”.

De te realiseren bezuinigingstaakstelling voor de periode 2012 - 2014 is uitgewerkt in de geactualiseerde inventarisatienota. In die nota zijn de voorgenomen bezuinigingen uitgewerkt voor de jaren 2012 t/m 2014. Van de geprognosticeerde bezuiniging van bijna € 6,7 miljoen, moet meer dan de helft gerealiseerd worden door ‘te snijden in eigen vlees’ (zie het bijgaande overzicht).

Bezuinigingen (bedragen x € 1.000)	2012	2013	2014	2015
Bestuursorganen	1.001	1.100	1.210	1.413
Organisatie en bedrijfsvoering	767	1.470	2.070	2.070
Beheer openbare ruimte	1.027	1.454	1.535	1.535
Individuele verstrekkingen	185	221	258	269

Maatschappelijke voorzieningen	161	504	1.313	1.403
Totaal bezuinigingsmaatregelen	3.141	4.749	6.386	6.690

De personeelsbezuinigingen op de organisatie zijn door middel van een businessplan uitgewerkt door de verschillende afdelingen. In drie stappen (2012, 2013 en 2014) zullen de verschillende maatregelen moeten worden gerealiseerd.

4.1.2 Case 2: Bezuinigingsoperatie 2015 – 2018

Gezien de slechte economische vooruitzichten moet de gemeente nogmaals een bezuinigingsoperatie voor 2015-2018 in gang zetten. In de begroting 2013-2016 is geconstateerd dat er voor het begrotingsjaar 2015 en nadien verdere begrotingstekorten dreigen te ontstaan. Er is een meerjarenperspectief 2015-2018 (idem 2012-2014) opgesteld waaruit is op te maken dat er weer een structureel tekort van circa € 5 miljoen ontstaat.

Het vorig jaar gesloten regeerakkoord en de autonome ontwikkelingen, met name als gevolg van de huidige economische ontwikkelingen, leiden (naar de huidige stand van zaken) tot het onderstaande financieel meerjarenperspectief.

Omschrijving (-/= nadeel)bedragen x € 1.000	2013	2014	2015	2016
Saldo begroting 2013-2016	426	59	-1.078	-1.893
Septemercirculaire gemeentefonds	79	398	182	207
Algemene uitkering doorrekening regeerakkoord	114	-370	-1.533	-1.907
Actualisatie grondexploitaties 1-1-2013	-525	-525	-350	-350
Overige autonome ontwikkelingen	-125	-125	-125	-125
Saldo begroting 2013-2016 na wijzigingen	-120	-988	-3.784	-4.439

Sinds medio 2012 zijn de nodige rijksbezuinigingen doorgevoerd en aangekondigd. Dit heeft gevolgen voor de begrote inkomsten uit het gemeentefonds. Ook groeit de gemeente minder hard en wordt ze geconfronteerd met enkele onvermijdelijke kosten. Dit alles heeft tot gevolg dat we op de korte termijn (2014) € 1 miljoen en in 2015 en 2016 ca. € 4 miljoen te kort komen.

Bij de bezuiniging worden alle (beïnvloedbare) taken tegen het licht gehouden, evenzeer de wettelijke taken. Deze operatie zal moeilijker uitvallen dan de vorige bezuinigingsoperatie van 2010-2011; *al het laag hangende fruit is immers toen al geplukt*. De focus bij deze operatie ligt in eerste instantie op de programma's en niet op de bedrijfsvoering en het personeel. Daar is in de vorige bezuinigingsoperatie reeds fors op bezuinigd.

De komende maanden worden workshops georganiseerd om alle bezuinigingsmogelijkheden op een rij te zetten. In juni is die productencatalogus klaar, zodat hij in juli in het directieteam (DT) en het College besproken kan worden. In september kan dan de handreiking met de productencatalogus aan de raad worden verzonden, tegelijk met de programmabegroting 2014-2015. Na het opstellen van de catalogus is het aan het college en de raad om de keuzes te maken.

Echter, als gevolg van de economische ontwikkelingen en het vorig jaar gesloten regeerakkoord zijn de vooruitzichten gewijzigd en valt voor het jaar 2013 én de daarop volgende jaren toch weer een tekort op de begroting te verwachten. Opnieuw moet dus flink worden bezuinigd en bestaat er de komende jaren geen ruimte voor nieuwe ontwikkelingen. Dit komt neer op een extra bezuiniging van ca. € 4 miljoen voor 2015 en ca. €5 miljoen voor 2016 en verder. Dit tekort is exclusief de effecten van de geplande overheveling van taken van het Rijk naar de gemeenten. Het college heeft de raad daarom beloofd ervoor te zorgen dat de begroting voor 2014 sluitend is en dat een proces wordt gestart om te komen tot een sluitende meerjarenbegroting vanaf 2015.

De complexiteit van de bezuinigingsoperatie 2015-2018 maakt dat er wordt afgeweken van de vorige gekozen aanpak bij de bezuinigingsoperatie 2012-2014. Er is een projectgroep opgezet, samengesteld uit 1 afdelingshoofd van Financiën als projectleider, 2 afdelingshoofden en 3 concernstaf medewerkers. Tussen januari en juni 2013 worden workshops georganiseerd om alle bezuinigingsmogelijkheden op een rij te zetten. De workshops zijn samengesteld uit midden en operationeel management.

4.1.3 Case 3: Contourennota

In 2005 is een concept organisatiemodel uitgewerkt met een concerndirectie van drie personen en daaronder 12 afdelingen, verdeeld over vier clusters: publiekszaken, wijkzaken, beleid & ontwikkeling en facilitaire zaken. Na een plaatsingsproces is deze nieuwe organisatie in 2005 van start gegaan. Bij de opbouw en de verdere ontwikkeling van deze organisatie zijn de volgende vijf sporen gevolgd:

1. Aansturing van de organisatie
2. Publiekszaken
3. Wijkzaken
4. Beleid en Ontwikkeling
5. Facilitaire Zaken (Interne Dienstverlening)

Deze sporen zijn uitgewerkt in onder meer een nieuw (be-)sturingsconcept en andere plannen. In de eerste contourennota (najaar 2007) is de voortgang van deze plannen beschreven en is op grond van voortschrijdend inzicht een streefbeeld neergezet als richtinggevende koers voor de daaropvolgende jaren. In overleg met de afdelingshoofden heeft de directie in 2008 vijftien concrete opdrachten benoemd voor de (door-)ontwikkeling van de organisatie. In lijn met het beginsel van integraal management gold hierbij als uitgangspunt dat de betrokken managers zelf binnen de gegeven kaders met nadere voorstellen en uitwerkingen zouden komen.

De vervolgstappen van de organisatie richting 2016

Het perspectief voor 2016 beoogt niet alleen een logische vervolgstap te zijn, maar ook aan te sluiten op externe en interne ontwikkelingen. De contourennota heeft immers de functie om een koersbepalende agenda te zijn voor de doorontwikkeling van de organisatie. Die ontwikkeling moet zoveel mogelijk een consistent en continue voortgaand proces zijn, gericht op het versterken van het concept van de klantgerichte organisatie. Dit concept is gesteund op een duidelijk onderscheid in specifieke klantengroepen en -vragen. Vanuit de vraaggerichte oriëntatie worden impulsen gegeven voor kwaliteitsverbetering. Daarmee is dit organisatieconcept op de eerste plaats een kaderstellende hoofdstructuur die ruimte biedt zowel voor voortschrijdend inzicht bij beslissers (college en hoger management) als voor een participatieve aanpak van onderaf.

4.2 Individuele case resultaten

Bij de vergelijkende individuele cases zijn de resultaten per case geanalyseerd. Binnen de individuele cases is gekeken naar het betrekken van en interactie met lagere echelons en de contextuele variabelen die hierbij van invloed zijn op een succesvolle implementatie van de strategie(ën). Per case worden de resultaten besproken. De overeenkomsten en verschillen over de cases worden besproken in het vergelijkende deel van dit hoofdstuk.

4.2.1 Bezuinigingstraject 2012-2014

Vanuit het meerjarenperspectief 2010-2014 is er aanleiding geweest om te verwachten dat er in de toekomst tekorten ontstaan die de gemeente in zijn beleid, organisatie en bedrijfsvoering raakt. Het is wettelijk verplicht om de financiële huishouding van de gemeente in een perspectief van vier jaren te rapporteren, de provincie is toezichthouder en het huishoudboekje moest in ieder geval het eerstvolgende begrotingsjaar op orde zijn (2011). Vanuit dit perspectief heeft het topmanagement kaderstellend opgelegd aan middenmanagement om bezuinigingen voor te bereiden die dit bewerkstelligen. De afdelingshoofden hebben de verantwoordelijkheid ervan op zich genomen en zijn projectmatig aan de slag gegaan om bezuinigingsvoorstellen uit te werken. Het projectteam heeft het *“projectplan implementatie inventarisatienota: op weg naar een sluitende begroting”* voorbereid.

Rollen actoren op hoofdlijnen

Directie	:	- opdrachtgever - sturing en monitoring op hoofdlijnen - besluitvorming
Projectgroep	:	- opdrachtnemer - operationele aansturing project en aansturing proces - aanvullende voorstellen initiëren - ondersteuning afdelingshoofden en directie
Afdelingshoofden	:	- initiëren en aanleveren uitwerking bezuinigingsvoorstellen

Concernstaf	:	- ondersteuning gehele proces - opstelling inventarisatienota
Afdeling Financiën	:	- vakinhoudelijke expertise - beoordeling voorstellen op financiële haalbaarheid/juistheid

4.2.1.1 Implementatie succes van de bezuinigingsoperatie 2012 - 2014

Bij het opstellen van de voorstellen werd rekening gehouden met een aantal financiële uitgangspunten. De belangrijkste hiervan zijn hieronder weergegeven:

- de begroting 2011 wordt als beleidsarme begroting opgesteld en sluitend gemaakt met maatregelen met een eenmalig karakter;
- subsidieverlening zo doelmatig en doeltreffend mogelijk maken bv. door die niet automatisch mee te laten stijgen met de groei van het inwoneraantal, maar flexibel af te stemmen op de behoefte aan te subsidiëren producten/diensten;
- budgetten op grond van decentralisatie vanuit het rijk zijn in beginsel het uitgavenplafond (budgetneutraal);
- subsidies worden resultaatgericht ingezet en periodiek herijkt op basis van inzicht in resultaten, producten en kostprijzen;
- collectieve diensten hebben de voorkeur boven individuele verstrekkingen indien ze goedkoper en toch doeltreffend zijn;
- de huidige investeringsplanning moet volledig tegen het licht worden gehouden en worden heroverwogen. De voor- en nadelen van investeringsplafonds moeten in kaart worden gebracht;
- er zal geen sprake zijn van extra verhoging van belastingen (maximaal het inflatiepercentage). Er is sprake van kostendekkende tarieven.

Verder werden aan de bezuinigingsoperatie ook kritische succesfactoren gekoppeld om importantie en korte doorlooptijd van de operatie gecoördineerd te laten verlopen teneinde het huishoudboekje op tijd in orde te hebben. Hieronder zijn de kritische succesfactoren uiteengezet:

- het project moet hoge prioriteit krijgen binnen de organisatie, gelet op het grote belang van de opgave. Verwacht wordt dat alle betrokkenen de benodigde tijd voor het project vrijmaken. Eventuele lastige keuzen met betrekking tot prioriteiten worden voorgelegd aan de directie;
- de directie stuurt en volgt het proces op hoofdlijnen. Tijdige bijsturing is gelet op de korte doorlooptijd, van eminent belang. De directie wordt daartoe voortdurend geïnformeerd over de voortgang van het project. Tussentijdse meetpunten zijn ingebouwd om bijsturing mogelijk te maken;
- de afdelingshoofden, die het initiatief hebben genomen voor een kick-off, worden in voldoende mate ondersteund en gefaciliteerd. Hierdoor blijven kennis, verantwoordelijkheid en betrokkenheid aanwezig. De afdelingshoofden zijn gehouden de uitwerking van de opdrachten binnen de gestelde termijnen op te leveren;

- met betrekking tot de periode waarin dit project loopt, is de afwezigheid van personen in verband met vakantie een risico. Hiervoor moeten nadrukkelijk vervangingsafspraken worden gemaakt, zodat het project door kan lopen. Dit probleem zal in de eerste overleggen worden geagendeerd zodat adequate afspraken ter zake worden gemaakt;
- de projectgroep moet intensief samenwerken en de actoren actief ondersteunen. De projectgroep heeft daarnaast als taak de voorstellen kritisch te beoordelen en te toetsen. In voorkomende gevallen wordt van de projectgroep verwacht dat zij zelf voorstellen initieert.

Ingeval aan bovengenoemde uitgangspunten en factoren zijn vervuld en de bezuinigingsvoorstellen voldoen aan de beoogde 10% norm, kan worden overgegaan tot de implementatie. Voor de implementatie zijn geen harde maatregelen vereist, omdat de complexiteit van de bezuinigingen meevalt en de implementatie organisch kan verlopen.

4.2.1.2 Betrekken middenmanagement (MM) bij formulering

Om na te gaan hoe het middenmanagement (afdelingshoofden) bij de vorming en formulering van de bezuinigingsstrategie betrokken is geweest, is tijdens de interviews aan de respondenten gevraagd hoe de opdracht en de voorstellen precies tot stand zijn gekomen. De resultaten daarvan worden hieronder weergegeven.

Wekelijks vindt er een directieteamoverleg plaats. In dit teamoverleg is het afdelingshoofd “financiën” altijd betrokken. Dit houdt verband met het feit dat er historisch gezien geen gezond financieel beleid was gevoerd. Dit wil de overheid niet opnieuw beleven; mede hierdoor wordt het afdelingshoofd financiën wekelijks betrokken bij het DT-overleg. Het afdelingshoofd moet wekelijks de financiële positie van de gemeente kenschetsen; doordat dit zo nauw gevolgd wordt, zijn de tekorten van het meerjarig beeld tijdig te overzien. Om het begrotingstekort van 2011 sluitend te maken, is er voor een korte en lange termijnstrategie geopteerd; op korte termijn 2011 sluitend krijgen en op langere termijn de bezuinigingsoperatie van 2012-2014 realiseren. Door de tekorten inzichtelijk te maken, heeft het DT een kaderstelling opgelegd om in totaal 10% op de totale organisatie en bedrijfsvoering budgetten te bezuinigen. Die kaderstelling werd in 2010 in een managementoverleg medegedeeld.

Op basis van de interviews met de MM respondenten werd de strakke monitoring en top-down benadering in deze case gewaardeerd. Echter het heeft te maken met de financiële gezondheid (“cijfers liegen niet”) van de organisatie en daarop moet accuraat worden toegezien. De resultaten daarvan worden hieronder weergegeven.

“Opdracht was bezuinigingen te realiseren, van de organisatie (DT) kregen we mee dat er tot en met 2014 10% bezuinigd moet worden. Hierin mochten de afdelingshoofden zelf in bepalen, hoe zij wilden bezuinigen.

“De directie formuleerde de opdracht en de afdelingshoofden werden in kennis gesteld”.

“Dat er bezuinigd moet worden, dit moet gewoon gebeuren en klaar dat is wel de duidelijkheid dat je van de directie verwacht”.

Met een Multiloog sessie vond op 27 mei 2010 de ambtelijke start plaats voor de bezuinigingsoperatie 2012-2014. Multiloog is een methodiek die is ontwikkeld om mensen op een constructieve manier los te laten komen van werk- en leefpatronen. In een multiloog sessie vindt er zowel dialoog plaats binnen een groep als tussen groepen. Het doel van de methode is de creatie van nieuwe ideeën door interactie. In deze sessie waren afdelingshoofden, een/de externe begeleider, een OR-lid en 2 projectleiders uit Concernstaf actief. De deelnemers werden in drie groepen ingedeeld waarin allerhande bezuinigingsideeën werden naar voren geschoven. Per groep werden de ideeën voorgelegd aan de rest van de deelnemers waarop feedback werd gegeven. De meest efficiënte en effectieve ideeën werden geïnventariseerd en vervolgens werd een samenvatting gemaakt. Op basis van een gedeelde visie heeft het besluitvormingstraject plaatsgevonden opdat een brede verzameling van bezuinigingsmogelijkheden kon worden aangedragen. Die ombuigingsmogelijkheden zijn als concept verwerkt in inventarisatienota en in juli 2010 aan de/het DT aangeboden.

“Afdelingshoofden hebben 1 dag op de hei gezeten om te kijken van waar zou je kunnen bezuinigen samen met de projectleider. Interactief proces, wij hebben bezuinigingsvoorstellen voorgesteld”.

Op basis van interviews blijkt dat afdelingshoofden (MM) in hun rol als bruggenhoofd dienden tussen TM en OM; dit werd als complex ervaren en soms kwamen ze ook voor moeilijke beslissingen te staan.

“Je blijft altijd zitten in spagaat, enerzijds wil hogerhand dit terwijl je weet dat het aan de andere kant problemen oplevert en je moet dan altijd proberen een goede middenweg te vinden, zonder dat het ten kostte gaat van daadkracht. Soms is het zo van laten we een beetje aanmodderen. Omdat we iedereen ter wille willen zijn en soms moet je keuzes maken als afdelingshoofd. Het kan zijn dat je minder populaire beslissingen aan de onderkant doet en soms moet er ook tegen in gaan bij de DT en niet zomaar alles accepteren”.

De noodzaak om te bezuinigen was duidelijk. Doordat het afdelingshoofd financiën altijd bij de DT-overleggen de financiële positie weergeeft, is de noodzaak van de bezuinigen ingezien. In het managementoverleg (MO) werden afdelingshoofden regelmatig op de hoogte gehouden van de financiële positie van de gemeente. De strategische keuze dat bezuinigd moest worden, is niet op weerstand gestuit. Vanuit secundaire data is het volgende op te maken, dat door de directie (TM) op hoofdlijnen de bezuinigingsopdracht werd geformuleerd, waarna de afdelingshoofden (MM) op de hoogte werden gesteld en vervolgens met bezuinigingsvoorstellen moesten komen. Deze voorstellen werden echter niet concreet bevonden door de directie waarna die verder zijn aangescherpt. Vervolgens is bij de tweede voordracht van de voorstellen de opzet door de directie op een ander wijze vormgegeven. Hier waren verwachtingen onderling mogelijk niet duidelijk en scherp genoeg; naar alle waarschijnlijkheid had dit te maken met het feit dat de opdracht niet gezamenlijk was

geformuleerd. Blijkbaar geeft afstemming van verwachtingen tijdvoordelen en minder fricties in het proces.

In opdracht van de directie moesten kaderstellende bezuinigingsvoorstellen worden bewerkstelligd en in dit geval is ervoor gekozen om de voorstellen alleen met het middenmanagement tot stand te brengen. Alle voorstellen moesten verder tussentijds met de directie worden besproken en tevens werd in die interactie de voortgang en de kwaliteit bewaakt.

Uit de interviews is op te maken dat bij het niet betrekken van lagere echelons er vanuit hun loyaliteit toch verwacht wordt uitvoering te geven aan implementatie van strategieën. Hierover is het volgende gezegd:

“DT en middenmanagement moet waken dat die fouten maken en in een valkuil terechtkomen, maar uiteindelijk moeten we de beslissing wel loyaal uitvoeren. Loyaliteit heeft te maken met het type organisatie waar we in zitten en is een non-profit sector er moeten keuzes gemaakt worden op basis van middelen en dienstbaarheid aan de klant en politiek.

Klaarblijkelijk is het betrekken niet altijd nodig omdat door middel van loyaliteit van lagere echelons ook succesvolle implementatie van strategieën te realiseren is, tenzij de noodzaak wordt ingezien.

4.2.1.3 Betrekken operationeel management(OM) bij implementatieplan

Net als bij middenmanagement is tijdens de interviews aan de respondenten (teamleiders) gevraagd of zij input hebben moeten leveren voor de bezuinigingsoperatie. Bij het opstellen van de inventarisatienota is begonnen met een multiloog sessie van de afdelingshoofden zonder daarbij het operationeel management te betrekken. Het OM is in de regel niet betrokken geweest door het MM, enkel bij de operationele invulling van de te nemen maatregelen, dus uitsluitend om uitvoering aan de implementatie van de strategie te geven.

“Wij zitten dan aan tafel en er is wel mogelijkheid tot discussies, de discussie gaat vaak alleen over het uitleggen van de beslissingen en tegelijk te kijken van wat kunnen op de afdeling daarmee. Hoe moeten we dat aanpakken, wie is daar beschikbaar voor, welk informatie hebben daarvoor nodig”.

“De teamleider gaat in zijn eigen team uitzetten en zorgen dat het voor elkaar komt”.

Uit de interviews is te distilleren dat het betrekken van OM meer een informerend karakter had dan daadwerkelijk collectief opstellen van het (de) implementatieplan(nen). Bijvoorbeeld de bezuinigingen op personeelskosten zijn door de afdelingshoofden in een businessplan uitgewerkt. Hierbij is deels informatie van het operationeel management gebruikt, te weten of werkzaamheden met minder mensen nog uit te voeren zijn en of de werkbelasting dan nog te dragen is.

“Er zijn soms dingen die snel en directief uitgevoerd moeten worden, waar ik zelf niet veel ruimte in heb en de teamleider (OM) ook niet. Onder tijdsdruk moeten dingen geleverd worden

en dan heb ik niet de tijd om met elkaar in dialoog te gaan en dan zeg ik directief wat er moet gebeuren”.

“Er wordt gericht input (informatie)gevraagd van teamleiders, er is een opdracht en lever dat”.

In de deze bezuinigingsoperatie is het OM niet betrokken geweest in het uitwerken van bezuinigingsvoorstellen, omdat de belangen van dit echelon zou kunnen prevaleren en het vertragend zou werken op de voorstellen. De bezuinigingen moesten binnen een bepaalde tijdspanne zijn afgerond; hierbij wilde het bestuur reeds op voorhand weerstand en belangen van budgethouders uitsluiten.

“Op basis van het te maken inventarisatienota, dachten wij laten we niet met inhoudelijk deskundige beginnen, vooral niet met teamleiders (OM) die prestatiehouders zijn. Vele van hen zijn een soort van belangenbehartigers van hun potjes.

“Meer out of the box en niet gehinderd door belangen. Zo hebben we dan bij peers gekeken van hoe doen zij dat en wat kan beter. Zo een setting creëert een open, onderling is de interactie wel verfrissend en de setting is prettig”.

Uit de respons van respondenten op het operationeel managementniveau is op te maken dat zij bij betrekken ook hun kennis willen inzetten om tot degelijke en haalbare voorstellen te komen:

“De kracht zit hem juist in dat als je OM erbij betreft dat je veel meer kennis hebt die kan leiden tot meer haalbare bezuinigingen. Meer kennis en draagvlak creëert voor mogelijke bezuinigingen en we waren overvallen met deze bezuinigingen die in de inventarisatienota stonden”

Verder geven respondenten aan dat de leiderschapsstijl invloed heeft op het betrekken van lagere echelons. Om te kunnen achterhalen waarom dit zo is, is - enerzijds - gevraagd welk type leiderschap er op TM en MM niveau wordt gepercipieerd en wat de eigen leiderschapsstijl is en - anderzijds - is de vraag gesteld hoe leiderschap van hoger naar lager echelon doorwerkt en welke invloed dit heeft op betrekken.

Gesteund op de interviews, heeft leiderschapsstijl een substantiële invloed op het betrekken van de lagere echelons. Door participatief leiderschap wordt het betrekken van medewerkers gevoed. Zo worden lagere echelons serieus genomen, waar zij aangeven competent te zijn om bij strategieformulering en implementatieplannen te participeren. Op deze manier worden lagere echelons gemotiveerd en gestimuleerd actief deze processen te benaderen.

Respondenten formuleerden dit als volgt:

“Inzichten en creativiteit kunnen in de setting van management beter tot zijn recht komen. Dit heeft deels te maken met leiderschapsstijl”

“Leiderschap vraagt ook om interactie als mens, hoe ga je het maximale uit een mensen halen, die dialoog is er niet altijd, het is veel meer een opdracht die moet je uitvoeren en de resultaten worden gemonitord. Leiderschap heeft zeker invloed”.

Om kennis, creativiteit, competenties en potentieel vermogen van lagere echelons te benutten en in te zetten, is het zaak betrokken te worden door opeenvolgende echelons. Verder is op te maken uit data, dat het betrekken belangrijk is omdat hierdoor interactie en vertrouwen ontstaat waarbij, naargelang het proces zich voortzet, vertrouwen versterkt en capaciteiten gepercipieerd worden en die dan ook adequaat kunnen worden ingezet. Op basis van betrekken van en interactie tussen verschillende echelons zijn dan ook efficiëntie en synergievoordelen uit te filteren en te realiseren.

4.2.1.4 Samenvatting bezuinigingsoperatie 2012 - 2014

Het betrekken van lagere echelons in de bezuinigingsoperatie 2012-2014 heeft een top-down sturing gehad. Die is te typeren als kaderstellend betrekken, waarbij de kaders door het topmanagement zijn vastgesteld en waarbinnen het middenmanagement de mogelijkheid heeft tot interactie binnen het eigen domein. Volgtijdelijk is het middenmanagement gevraagd om bezuinigingsvoorstellen uit te werken die afgestemd zijn op de vooraf gestelde kaders. Vervolgens is er informatie opgevraagd aan het operationeel management voor een efficiënte en effectieve uitvoerbaarheid van werkzaamheden op de werkvloer.

Binnen de bezuinigingsoperatie was het betrekken van lagere echelons niet roloverschrijdend aanwezig. Ondanks het niet betrekken van lagere echelons was er weinig tot geen weerstand om de bezuinigingen te realiseren; in dit geval omdat de noodzaak werd ingezien en er genoeg financiële ruimte in de middelen (“vet op de botten”) aanwezig waren, waardoor er geen pijnlijke c.q. stringente maatregelen nodig waren.

4.2.2 Bezuinigingsoperatie 2015 - 2018

In de Begroting 2013-2016 is geconstateerd dat er voor de jaren 2015 en verder begrotingstekorten dreigden. Bij de begrotingsbehandeling in november 2012 heeft het college toegezegd de raad bij de begroting 2014 te voorzien van informatie over de mogelijkheden voor bezuinigingen. De bezuinigingsoperatie 2015-2018 is een voortvloeisel van het ramingstekort dat is ontstaan door bezuinigingen van de rijksoverheid en steeds dalende inkomsten van de gemeente. De aanpak van deze bezuinigingsoperatie is deels verschillend ten opzichte van het bezuinigingsplan die in 2012-2014 heeft plaatsgevonden. De verschillen worden hieronder uiteengezet. De interviews met de respondenten hebben op dezelfde wijze plaatsgevonden als bij de vorige case.

In strategische beraden in oktober/november 2012 bleek er een mogelijk tekort in 2014 te ontstaan, voornamelijk als gevolg van het regeerakkoord. Op basis hiervan is de volgende visie ontwikkeld:

- tekorten worden zoveel mogelijk door middel van technische (desnoods eenmalige) maatregelen voorkomen;
- om te komen tot een handreiking en een inventarisatienota met concrete afspraken over het maken van een sluitend meerjarenbegroting 2015-2018.

Die visie is haalbaar op voorwaarde dat de volgende strategie wordt ingezet:

- voorzien in een sluitende begroting 2014 zonder te bezuinigen op beleid.
- tijdig een project (workshops) te starten om te komen tot de Inventarisatienota met bezuinigingsvoorstellen;
- de politieke partijen zich voldoende doen committeren aan de handreiking en in staat te brengen tot het sluiten van een bezuinigingsakkoord.

Rollen actoren op hoofdlijnen

Directie	:	- opdrachtgever - sturing en monitoring op hoofdlijnen - besluitvorming
Projectgroep	:	- opdrachtnemer - operationele aansturing project - aanvullende voorstellen initiëren
Afdelingshoofden	:	- bezuinigingsvoorstellen uitwerken
Concernstaf	:	- ondersteuning gehele proces - opstelling inventarisatienota
Afdeling Financiën	:	- vakinhoudelijke expertise - beoordeling voorstellen op financiële haalbaarheid/juistheid

4.2.2.1 Implementatie succes van de bezuinigingsoperatie 2015-2018

Om de implementatie succesvol te laten verlopen, zijn de volgende effecten van kracht:

- sluitende begroting 2014 zonder nieuwe bezuinigingen op het beleid;
- sluitende begroting 2015-2018 met structurele bezuinigingen waarvoor politiek en maatschappelijk een draagvlak aanwezig is.

Het voortbrengen van resultaten van de bezuinigingsoperatie 2015 wordt hieronder in een tijdlijn weergegeven.

- Februari 2013: de voorgestelde strategie wordt uitgedragen, waarbij gelijktijdig een concept van de bezuinigingsopdracht in procedure wordt gebracht en verwachtingen op de resultaten worden afgestemd.
- Juli 2013: een ambtelijke Productencatalogus/c.q. inventarisatienota (volgens bijgaand format inventarisatie bezuinigingsmogelijkheden), waarin mogelijkheden voor bezuinigingen zijn geïnventariseerd en gespecificeerd. Die catalogus wordt in samenwerking met de budgethouders opgesteld. Daartoe worden in de periode februari-april een kick-off en workshops georganiseerd per (cluster van) begrotingsprogramma('s) waarbij op detailniveau de beïnvloedbare uitgaven worden geanalyseerd en bezuinigingsmogelijkheden worden geïnventariseerd. De bijeenkomsten worden ondersteund door FIN en CST (organiseren, overzichten maken als input, kritisch meedenken, verzamelen output, verwerken, redigeren, etc.).
- September 2013: een concept Handreiking die (met de Productencatalogus als onderlegger) inzicht geeft in (1) de noodzaak tot bezuinigen – het financieel perspectief; (2) de inhoudelijke opgaven waar de gemeente voor staat en die in de afweging een plek zouden moeten hebben en (3) de keuzemogelijkheden voor

bezuinigen: een ordening van de opties en een afwegingskader om tot keuzes te komen.

- September 2014 een concept begroting 2015-2018 die (zoveel mogelijk) op basis van het bezuinigingsakkoord sluitend is.

De bovengenoemde effecten en resultaten tezamen vormen het bezuinigingsakkoord; dit akkoord geeft het management toestemming om de bezuinigingsvoorstellen voor de uitvoering te formaliseren. Het betrekken van lagere echelons is voorafgaand aan de uitvoering dan al grotendeels ondersteund, omwille van de haalbaarheid en realiseerbaarheid. Tevens heeft het operationeel management door de vroegtijdige kennisname en participatie ondertussen kunnen anticiperen op de voorbereiding van de uitvoering.

4.2.2.2 Betrekken middenmanagement(MM) bij formulering

Evenals de bezuinigingsoperatie 2012-2014 is de formulering door topmanagement kaderstellend (directief) geweest. Tevens werd het middenmanagement in een managementoverleg (MO) op de hoogte gesteld dat er nog een bezuinigingsoperatie 2015-2018 noodzakelijk is om het huishoudboekje op orde te krijgen. Echter er is bij de bezuinigingsoperatie 2012-2014 voor gekozen dat het middenmanagement de bezuinigingsvoorstellen “multiloog” gaat uitwerken en dit in tegenstelling tot de bezuinigingsoperatie 2015-018 waar voor “workshops” is geopteerd. De workshops zijn samengesteld uit medewerkers van lagere echelons. Hierbij is een projectteam ingesteld bestaande uit 2 afdelingshoofden waaronder financiën en 4 concernstafleden. Ook is bij deze bezuinigingsoperatie een projectteam ingesteld en bewust gekozen voor een onderaf aanpak.

Er is gekozen om met de verantwoordelijke afdelingshoofden en teamleiders in relatie tot hun budgetten teams te vormen. De sessies werden verdeeld in drie groepen, waarbij budgetverantwoordelijken gemengd werden ingedeeld om zo de creativiteit los te krijgen om slimmer te kunnen bezuinigen. Alle budgetten werden systematisch doorlopen om tot bezuinigingsmogelijkheden te komen.

Of het MM betrokken is geweest bij het formuleren van de bezuinigingsstrategie, blijkt het volgende uit de interviews:

“Ze worden niet betrokken bij het bepalen van de hoogte, ik bedoel dat gebeurt wel in een directie vergaderingen met het hoofd financiën, we maken een analyse van dit moet het zijn (TM)”.

“Op het moment we weten om hoeveel het gaat, dat we toch iets van een plan van aanpak hebben ontwikkeld en dat besproken hebben met mekaar (TM) en dat is misschien niet iets dat breed wordt uitgezet”.

“Maar het is ook belangrijk dat je als directie ook weet wat er leeft in de organisatie, van op het moment dat wij van de bezuinigingsopgaven een lijn uitzetten van wat er moet gebeuren dan weten we over het algemeen wat redelijkerwijs haalbaar is. Wij denken er wel over na om

met een visie te komen dat waarvan we weten dat er een draagvlak is, dat toetsen we ook wel.”.

Uit de interviewresultaten en bijgehouden memo's van de workshops is af te leiden dat deze bijeenkomsten door het middenmanagement, enerzijds, intensief en, anderzijds, tijdrovend werden ervaren. Ook gaf het MM aan dat zij de vorige bezuinigingsoperatie efficiënter en effectiever vonden, daarentegen vinden zij dat deze bezuinigingsoperatie door het betrekken van lager echelon(s) tot interactieve en inzichtvergrotende sessies heeft geleid.

“Is tijdrovend om per productgroep nagaan te wat er te bezuinigen is duurt veel te lang opgegeven moment zat ik ...”.

“Workshops, geeft wel helder aan qua inzicht en kennis van de bezuinigingen, voor degenen die het moeten bijwonen is bijzonder lang en luisteren. De aanpak is op zich nu wel goed omdat de rek eruit is en veel dieper gekeken moet worden”.

Saillant detail is dat voor de taakstelling op personeelskosten enkel de afdelingshoofden in een aparte sessie bijeen waren gekomen om dit begrotingsbudget te bespreken. Blijkbaar hebben belangen en weerstand bij dit omvangrijke budget naar verwachting een aanzienlijke invloed. Deze bijeenkomst heeft wel tot een interactieve sessie geleid, waardoor uiteindelijk is gekozen om per afdeling door het verantwoordelijke afdelingshoofd voorstellen uit te laten werken en naderhand gezamenlijk te bespreken. Ten grondslag aan deze workshop lag de wens tot het aanwakkeren van interactie om mogelijkheden te bekijken en resources uit te wisselen, alsook medewerkers efficiënter en effectiever in te zetten.

Het betrekken van het middenmanagement bij het formuleren van de strategie wordt als niet-functioneel beschouwd. Het topmanagement heeft zijn Management Informatie Systemen (MIS) om juiste informatie te vergaren en adequaat te kunnen handelen. Echter ook de externe en omgevingsfactoren zijn van belang bij analyses voor strategieformulering.

Als ik 8 jaar geleden wilde weten wat er per 1 juni de uitgave zijn voor personeel en inhuur, dan wel 2 maanden voor nodig gehad hebben. Op het moment dat ik de cijfers had waren ze al volstrekt verouderd. Daarvoor is MIS heel cruciaal voor”.

“De bestuurs- en management informatie systeem (BMI) dat gebruiken we, dat wordt periodiek uitgebracht en dat gebruiken we ook in bilaterale gesprekken met onze afdelingshoofden, van luister dit zijn de dingen die we met elkaar afgesproken hadden, die je had voorgenomen dit jaar die in de volgende begroting zou moeten gebeuren en dat die uit de pas loopt, en daaraan we het dan over hebben.

Ook geeft het topmanagement aan dat binnen een stabiele omgeving de voorspelbaarheid van de organisatie het vertrouwen versterkt. Management Informatie Systemen bieden dan ook ruimte om vertrouwen op te bouwen.

“Het heeft met elkaar te maken, het feit dat je als organisatie in control is, dat je MIS goed functioneren, dat geeft juist ruimte voor vertrouwen”.

“Organisaties reageren met een goed functionerende MIS is dan ook voorspelbaar. Medewerkers hebben behoefte aan duidelijkheid en voorspelbaarheid van organisaties”.

Het topmanagement geeft aan dat sinds zij over MIS-tools beschikken, het de organisatie beter onder controle heeft en daardoor veel beter kan sturen waardoor er ruimte ontstaat om vertrouwen en betrekken te bevorderen waar noodzakelijk.

Lagere echelons geven aan dat MIS-systemen wel intensief zijn en meer als sturingsinstrument worden ervaren dan dat er vertrouwen wordt opgebouwd. Het middenmanagement vindt vertrouwen op grond van betrekken en competenties, informeel en interactie een beter fundament om vertrouwen op te bouwen.

“Wij zijn nog zoekende maar het lijkt zo langzamerhand wel zover ontwikkeld dat je het min of meer als sturingsinstrument kan gebruiken”

Het “in control” zijn van je organisatie door middel van Management Informatie Systemen creëert stabiliteit. Klaarblijkelijk zorgt dit voor een regulerende voorspelbaarheid en biedt dit ook ruimte om betrekken en interactie te bevorderen.

Het middenmanagement ziet langzaam verandering in de manier van leiderschapstijl naar boven komen, wat positief wordt ervaren. Er wordt aangegeven dat er op basis van projectkarakteristieken tegenwoordig veel beter wordt gekeken hoe een project benaderd moet worden, te weten Top-Down of Bottom-Up. Tevens wordt gekeken voor welke echelons het betrekken noodzakelijk is; eveneens worden de belangen vooraf gewogen om weerstand te minimaliseren, zodat de voortgang vlot kan verlopen.

4.2.2.3 Betrekken operationeel management (OM) bij implementatieplan

Input van het OM is bij alle workshops geleverd om de consequenties van bezuinigingsmogelijkheden in kaart te brengen; hiervan uitgesloten was de taakstelling van personeelsbezuinigingen.

“Iedereen wordt nu betrokken en op inhoudelijk gronden besluiten genomen, je mag meedenken. Medewerkers voelen zich nu betrokken om al draagvlak te creëren voor de bezuinigingen”.

“Op de manier zoals het in deze workshops gaat is het waardevol omdat je nu expertise en zienswijze kan inbrengen. Op dit niveau van betrekken van OM voor de bezuinigingen is goed”.

Het operationeel management is na de workshopsessies alsnog benaderd om bij de onduidelijkheden aanvullende informatie te verschaffen. Hierna is het betrekken van het operationeel management pas nodig bij de implementatie van de goedgekeurde bezuinigingsvoorstellen, waarbij veelal administratieve acties gemoeid zijn.

Uit deze case is op te maken dat het topmanagement niet de zogenoemde de klassieke “top-down” benadering heeft, maar een mix hanteert. De formulering is kaderstellend, maar vervolgens is er van onderaf naar boven gewerkt. Alom wordt dit als zeer positief door de afdelingshoofden en teamleiders ervaren.

4.2.2.4 Samenvatting bezuinigingsoperatie 2015 - 2018

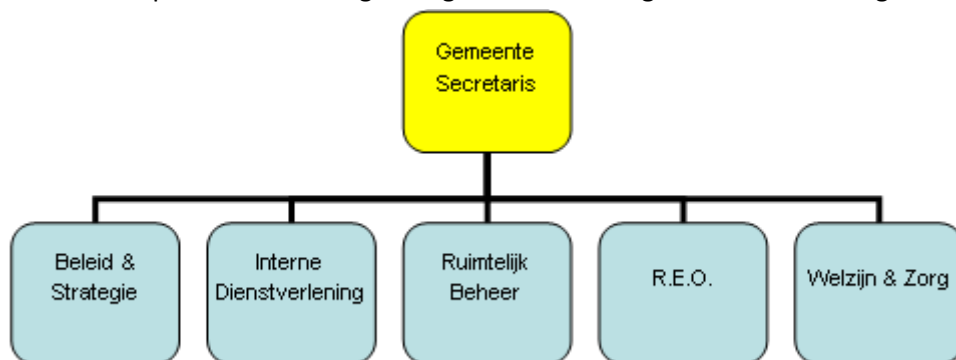
Alle producten die de gemeentebegroting kent, worden nu tegen het licht gehouden. In de vorige case betrof het bezuinigingsvoorstellen zonder systematisch de budgetten in de begroting na te lopen; nu wordt elk bedrag dat in de begroting staat, onder de loep genomen. *“Bij de vorige was er tijd voor creatieve oplossingen, maar die zijn eigenlijk al benut”*. Bij deze bezuinigingsoperatie wordt veel dieper in de budgetten gekeken. In dit geval is de crux om de lagere echelons te betrekken zodat de bezuinigingsmogelijkheden en consequenties in kaart kunnen worden gebracht. Immers, lagere echelons kunnen samen veel meer inzicht geven in de budgetten. Vervolgens worden de mogelijkheden uitgewerkt in bezuinigingsvoorstellen, waarna die worden voorgelegd aan het topmanagement. Het betrekken en de interactie worden vooral gestimuleerd wegens de complexiteit van deze bezuinigingsoperatie (*“weinig tot geen vet op de botten”*), want daardoor moet meer inzicht in de budgetten worden verkregen om de bezuinigingen te realiseren.

In de cases van de bezuinigingsoperaties werd de directieve leiderschapsstijl van het topmanagement als daadkracht ervaren en niet als kaderstellend, omdat de noodzaak van de bezuinigingen duidelijk is.

4.2.3 Contourennota

De contourennota is een visiedocument dat door het topmanagement (DT) van de organisatie is beschreven. Hierin zijn de contouren van de organisatie bepaald tot 2016 waarbij op hoofdlijnen “kaderstellend” de koers is bepaald. De visie is veelal bepaald door interne en externe omgevingsfactoren die van invloed zijn op de organisatie. De contourennota is dynamisch maar wel in het perspectief van passende ontwikkelingen.

Na het fusieproces in 2002 zag de organisatie van de gemeente er als volgt uit:



In deze structuur waren er naast de gemeentesecretaris vijf directeuren en twaalf afdelingshoofden. Reeds bij de start van de nieuwe organisatie was duidelijk dat er gekozen was voor een overgangsmoed met als belangrijkste functie het in elkaar schuiven van twee organisaties en het zo goed mogelijk faciliteren van de inpassing van medewerkers. Daarom

was het op zich niet vreemd dat eind 2003 een organisatie-ontwikkelingstraject van start ging. Hiervoor bestonden destijds verschillende redenen:

- de op het raadsprogramma 2002-2006 gesteunde politiek-bestuurlijke wens om tot een publieksgerichte organisatie te komen (de klant centraal);
- de in 2003 opgelegde taakstelling van € 1,3 miljoen op de personeelkosten (8% van het totale personele budget) bleek niet haalbaar zonder aanpassingen van de organisatie in overweging te nemen;
- uit een door Berenschot medio 2003 uitgevoerde bedrijfsanalyse was een aantal knelpunten naar voren gekomen.

Per saldo bestond er voldoende aanleiding om in september 2003 dit ontwikkelingstraject te starten. Op een strategiebijeenkomst van het toenmalige college en het managementteam zijn de zeven belangrijkste uitgangspunten van dit traject bepaald:

1. een helder dienstverleningsconcept en de ontwikkeling van een publieksgerichte organisatie
2. concrete invulling van het wijkgerichte werken
3. versterking van beleidsintegratie in plaats van (sectorale) verkokering
4. een duidelijke taakverdeling tussen staf en lijnfuncties
5. meer bestuurlijke aansturing op tactisch niveau, minder op details
6. versterking van de concernsturing en monitoring van belangrijke inhoudelijke dossiers door het MT
7. minder vrijblijvende omgangsvormen, meer samenwerking, professionaliteit en resultaatgerichtheid

Op basis van het voorgaande is de meest principiële keuze geweest om de organisatie in te richten volgens vraagpatronen van gedefinieerde klantengroepen:

- de inwoner van Pijnacker-Nootdorp die een individueel product wil, zoals een paspoort, een uitkering of een vergunning, ..., (haalproducten);
- de wijkbewoner die gebruik maakt van collectieve voorzieningen, zoals een parkje, een speeltuin, een wijkcentrum, een school , ..., (brengproducten);
- het bestuur (college/raad) die behoefte heeft aan het formuleren en het evalueren van beleid;
- de eigen organisatie als gebruiker van stafdiensten (personeel, financiën, communicatie, ICT, huisvesting, archief, bodedienst, kantine e.d.).

Schematisch ziet dit er als volgt uit:

Klant	Inwoner	Wijkbewoner	Politiek & Bestuur	Eigen organisatie
Vraag	Individuele producten	Collectieve producten	Formuleren en evalueren van beleid	Informatie, advisering en ondersteuning
Doel	Een tevreden klant = goed en tijdig bediend			

Het perspectief voor 2016 beoogt niet alleen een logische vervolgstap te zijn, maar ook aan te sluiten op externe en interne ontwikkelingen. De contourennota heeft immers de functie om een koersbepalende agenda te vormen voor de doorontwikkeling van de organisatie. Die ontwikkeling moet zoveel mogelijk een consistent en continu voortgaand proces zijn, gericht op het versterken van het concept van de klantgerichte organisatie. Eerder is reeds verwoord dat dit een concept is met duidelijk te onderscheiden specifieke klantgroepen en -vragen. Vanuit die vraaggerichte oriëntatie worden impulsen gegeven voor kwaliteitsverbetering. Daarmee is dit organisatieconcept in de eerste plaats een kaderstellende hoofdstructuur die ruimte biedt voor zowel voortschrijdend inzicht bij beslissers (college en hoger management) als een participatieve aanpak van onderaf.

De verdere ontwikkeling van de organisatie wordt uitgewerkt in de volgende zes sporen:

1. Aansturing van de organisatie
2. Publiekszaken
3. Beleid en Ontwikkeling
4. Facilitaire Zaken (Interne Dienstverlening)
5. Wijkzaken
6. De omvang van de organisatie

Aansturing van de organisatie

Er is in 2005 een uitwerking gemaakt van het (be)sturingsconcept. Op basis van twee jaar ervaring met dit (be)sturingsconcept heeft in mei 2007 een actualisatie plaatsgevonden.

Directieteam (TM)

Een conerndirectie van drie personen stuurde volgens het eerste (be-)sturingsconcept als team de organisatie aan. Wel is in 2008 de opdracht gegeven naar een tweehoofdige directie te evolueren. Het idee daarachter was dat invoering van integraal management voor afdelingshoofden op den duur zou moeten leiden tot een kleinere directie. Met het vertrek van één van de directeuren in 2011 bestaat het directieteam daadwerkelijk uit twee personen: een gemeentesecretaris/algemeen directeur en een directeur. Gelet op de opgaven van de organisatie, waaronder de groeitaak, het risicoprofiel van de gemeente en de span of control, is een tweehoofdige directie ook het uitgangspunt voor de komende periode. De hoofdtaken van het directieteam zijn ongewijzigd, wel is binnen het DT een andere taakverdeling afgesproken. In het onderstaande overzicht is opgenomen welk DT-lid welke afdeling aanstuurt. Het uitgangspunt daarbij is dat het DT gezamenlijk voor alle klantgroepen verantwoordelijkheid neemt.

DT-lid	Klantgroep politiek bestuur	Klantgroep inwoners	Klantgroep wijkbewoners	Klantgroep eigen organisatie
Gemeentesecretaris	BEL	FPZ	WBH	CST FIN
Directeur	ONT	BPZ	BOR	DIA PCJ

Na twee jaar, in het najaar van 2013, wordt deze taakverdeling door de directie geëvalueerd, ook met het oog op de toekomstige organisatorische aanpassingen.

Op de strategische opgaven is telkens één van de twee directieleden trekker waarbij de strategie gezamenlijk wordt bepaald en de trekker vervolgens sturing geeft aan het betreffende strategische dossier en periodiek daarover in het DT rapporteert. Strategische dossiers kunnen betrekking hebben op zowel inhoudelijke opgaven als bedrijfsvoering en organisatieontwikkeling. De leidinggevende verantwoordelijkheid van directie naar afdelingshoofden is nu zo verdeeld dat inhoudelijke verkokering wordt voorkomen.

Afdelingshoofden (MM)

In de vorige contourennota was geformuleerd dat de functie “afdelingshoofd” zich zou moeten ontwikkelen tot integraal manager. Ter ondersteuning daarvan is een programma ontwikkeld, bestaande uit een leergang integraal management (2007), een meerdaagse cursus strategisch bewegen (2009), een training kerncompetenties (2010), een INK-positiebepaling (2011/2012) en een training projectmatig werken (2012). Een volgende stap bestaat erin dat het managementoverleg (MO) zich steeds meer ontwikkelt tot een forum waarin over zowel bedrijfsvoering als strategie zinvol gediscussieerd kan worden tussen directie en afdelingshoofden. Het MO is nu te omvangrijk om echt slagvaardig te zijn en daarom is het wenselijk om het te verkleinen. Gelet op de navolgende ontwikkelingen, moet het mogelijk zijn het aantal afdelingen geleidelijk te verminderen tot zes, hooguit zeven.

Een eerste ontwikkeling betreft de reductie van de omvang van de ambtelijke organisatie. Deze reductie kent verschillende oorzaken. Als gevolg van de economische crisis en de daaruit voortvloeiende bezuinigingen, zal de ambtelijke formatiecapaciteit de komende jaren met 8,5% krimpen. Parallel hieraan is vast te stellen dat bepaalde taken zijn of worden overgedragen aan regionale samenwerkingsverbanden. Eveneens de samenwerking met de gemeente Zoetermeer leidt tot veranderingen. Voorts staat Pijnacker-Nootdorp positief ten opzichte van verdergaande samenwerking op het terrein van sociale zaken (WMO/AWBZ, Wwnv). De realisatie van die ontwikkelingen betekent een formatiereductie van tenminste 20% in een paar jaar tijd.

Een tweede ontwikkeling is de introductie van de functie van teamleider. In juli 2009 is deze functie ingevoerd om per afdeling zowel een kwaliteitsslag als een betere aansturing mogelijk te maken. Ondertussen mag worden vastgesteld dat meerdere afdelingen een forse kwaliteitsslag hebben gemaakt. Verder is uit een recente evaluatie gebleken dat de invoering van de teamleidersfunctie op alle niveaus in de organisatie positief wordt beoordeeld (kortere lijnen, betere bereikbaarheid en inhoudelijke aansturing, meer dialoog). De teamleidersfunctie heeft geleid tot taakverlichting van de afdelingshoofden.

Teamleiders(OM)

Met de vermindering van het aantal afdelingen zal er verandering optreden in de inhoud van de functie van teamleider. Minder afdelingen betekent grotere afdelingen en inhoudelijke verbreding, waardoor de “span of control” voor het management toeneemt. Thans is het teamleiderschap nog geen zelfstandige functie maar een plustaak voor een aantal senior

medewerkers. De voorgestelde ontwikkelingen geven aanleiding om het teamleiderschap in de breedte tegen het licht te houden en te investeren in versterking van managementvaardigheden van teamleiders.

Concernsturing

In de afgelopen jaren was het gebruikelijk dat zowel de directie als de afzonderlijke afdelingen hun eigen jaarplan opstelden. Vanaf 2012 zijn er geen afzonderlijke afdelingsplannen en directieplan meer, maar wordt jaarlijks één bedrijfsplan voor de hele organisatie opgesteld. Hierin geeft het TM aan hoe de organisatie wordt aangestuurd, welke belangrijke strategische opgaven er liggen en wat de speerpunten zijn, zowel inhoudelijk als op het gebied van organisatieontwikkeling. Binnen dit kader geven de afdelingshoofden in het bedrijfsplan aan hoe de opdrachten van het TM worden uitgewerkt. Ook wordt in het bedrijfsplan aandacht besteed aan afspraken tussen de directie en de afdelingshoofden en is een concernplanning opgenomen, waardoor een integrale aansturing wordt versterkt.

Concernstaf

In het (be-)sturingsconcept is vastgelegd dat de ambtelijke organisatie vanuit het concern wordt aangestuurd. De directie is daarvoor verantwoordelijk, daarbij ondersteund door de concernstaf (CST). Hiermee is als beginsel vastgelegd dat de werkzaamheden van de CST per definitie een afgeleide zijn van de taken van de directie. De directie is volgens het (be-)sturingsconcept verantwoordelijk voor de volgende taken: organisatieontwikkeling, aansturing (planning & control), kaderstelling, facilitering, toezicht en strategieontwikkeling.

Feit is verder dat er op meerdere plaatsen in de organisatie actief gewerkt is aan systematische informatievoorziening. In 2010 heeft de CST opdracht gekregen een systeem van bestuurs- en managementinformatie te ontwikkelen (BMI). Die ontwikkeling bevindt zich nog in de beginfase. Los daarvan heeft de afdeling financiën inmiddels een kennisinformatiesysteem (*Cognos*) en een systeem voor risicomanagement (*NARIS*) opgezet. Beide systemen hebben inmiddels een behoorlijk niveau. Daarnaast ondersteunt de afdeling dienstverlening, informatievoorziening en automatisering (DIA) de ontwikkeling van sturingsinformatie bij andere lijnafdelingen.

De hiervoor beschreven contourennota geeft kort weer hoe de visie van de organisatie zich heeft ontwikkeld en hoe dit in perspectief wordt voortgezet. Echter is de contourennota een visie van TM zonder het betrekken van lagere echelons. Deze contourennota is in een werkbijeenkomst op maandag 15 oktober 2012 besproken met middenmanagement. Tijdens de bijeenkomst zijn de uitgangspunten en ambities van de contourennota met elkaar gedeeld. Ook zijn afspraken gemaakt over een eerste uitwerking van de nota.

De werkbijeenkomst begon met een bondige presentatie van de gemeentesecretaris/algemeen directeur over hoe de organisatie er op hoofdlijnen moet uitzien in 2016. Daarna gingen de deelnemers met elkaar in discussie. Wat betekent dit voor ons? Waar zitten de uitdagingen? Hoe nemen we de medewerkers mee in de ontwikkeling?

Vervolgens zijn drie thema's besproken: de sturing en de omvang van de organisatie, de toekomstige ontwikkelingen bij Publiekszaken en de Interne Dienstverlening. Vragen hierbij

waren: Waar staan we nu? Wat gaat goed en wat moet beter? Wat gebeurt er in onze omgeving en welk effect heeft dat op onze organisatie? en tot slot: Wat willen we in 2016 gerealiseerd hebben?

Aan het einde van de dag zijn afspraken gemaakt over de verdere uitwerking van de drie behandelde thema's. De thema's Wijkzaken, Beleid en Ontwikkeling is in managementberaad in november 2012 behandeld en dit volgens het voorgaande beginsel.

Naar aanleiding van de genoemde bijeenkomsten hebben de afdelingshoofden de afspraken in een projectopdracht beschreven als uitwerking van de vooraf bepaalde kaders, zodat de uitwerking projectmatig wordt aangepakt. De projectopdrachten zijn inmiddels opgeleverd.

Rollen actoren op hoofdlijnen

Directie	:	- contouren bepalen - sturing en monitoring - besluitvorming
Projectgroep	:	- afdelingshoofden - projectopdracht contouren uitwerken - operationele aansturing
Concernstaf	:	-ondersteuning proces

4.2.3.1 Implementatie succes van de contourennota

Om de contourennota op implementatie succes te beoordelen, zijn de volgende te realiseren hervormingen op de volgende afdelingen van belang:

Directiestaf

Zo snel mogelijk, maar uiterlijk 31 december 2013, wordt de Concernstaf opgesplitst. De taakvelden control en inkoop gaan naar de afdeling Financiën. De Concernstaf wordt omgevormd tot Directiestaf voor strategische advisering, bestuurszaken en concern control.

Interne dienstverlening

Eén middelenportaal en één servicedesk voor alle ondersteunende diensten. Twee afdelingen voor de middelenfuncties, één afdeling voor beleid en control en één voor administratie en beheer. Geleidelijke opbouw van samenwerking met Zoetermeer op het gebied van bedrijfsvoering. Per 1 januari 2014 mogen er nog twee middelenafdelingen zijn.

Publiekszaken

Perspectief voor 2016: het Klant Contact Centrum functioneert als volledig voorportaal voor gemeentelijke diensten. Meer samenwerking met Zoetermeer op het terrein van publiekszaken. Van twee naar één geïntegreerde afdeling publiekszaken.

Ontwikkeling

Perspectief voor 2016: meer vraaggericht bouwen en versterkte sturing op cashflow en plankosten.

Beleid

Rollen, profielen en competenties van beleidsmedewerkers worden opnieuw beschreven en

gaat de afdeling in 2013 de beleidsinformatie per programma op orde maken en onderzoekt de afdeling de mogelijke integratie van het RO-beleid in samenwerking met Back office Publiekszaken.

Het behalen van bovengenoemde resultaten maakt de implementatie van de contouren succesvol. De projectopdrachten zijn zodanig uitgewerkt dat er stapsgewijs wordt aangegeven wanneer en hoe te realiseren en wat de risico's en effecten zijn, zodat de implementatie pragmatisch kan verlopen.

4.2.3.2 Betrekken middenmanagement (MM) bij formulering

Op het niveau van het MM wordt de contourennota als een noodzakelijk product beschouwd; hierbij wordt wel aangegeven dat een dergelijk product het beste met collectief betrekken tot stand laten komen. Met het collectief betrekken kan onder meer door gedeelde visie de kwaliteit en haalbaarheid in een vroeg stadium worden getoetst. De resultaten daarvan voor het betrekken van MM worden hieronder weergegeven:

“Het betrekken geeft draagvlak, geeft mogelijkheid van meedenken met mekaar en erkenbaarheid, realistischere dingen naar voren in de contourennota en werkbare dingen in, de case for change wordt daarmee realistischer en groter. Dat is een beweging die je dan tot stand brengt”.

Vervolgens is na vaststelling van de contourennota waarvan de kaders vooraf door TM zijn vastgesteld, aan het MM gevraagd dit in een projectopdracht verder uit te werken:

“De directie heeft een contourennota vastgesteld. Het gaat heel erg over, dat wij voor 2016 van 10 naar 6 afdelingen moeten. In dat kader van het proces heeft elk afdelingshoofd de opdracht gekregen van de TM om op basis van de contourennota een projectopdracht uit te werken hoe kan je dat voor je eigen afdeling gaat organiseren”.

Het betrekken van sequentiële echelons brengt al dan niet weerstand met zich mee. Ingeval weerstand ontstaat, geeft dat een indicatie op welke vlakken het betrekken verbeterd dan wel versterkt kan worden. Om weerstand(en) inzichtelijk te maken, is tijdens de interviews expliciet aan de respondenten gevraagd waar de samenwerking niet optimaal verloopt.

“Als je bijvoorbeeld de contourennota neemt en ziet hoe die tot stand is gekomen is dat niet participatief geweest, en zeker niet met afdelingshoofden.

“Een klassiek manier van top-down benadering, dat moetje niet willen, qua draagvlak en gedeelde sentimenten. Als afdelingshoofd vind ik dat ik serieus genomen voel.”.

Het middenmanagement wil meer interactie bij formele bijeenkomsten met het topmanagement. In het geval van de contourennota had MM (wie is hier bedoeld. Verduidelijken) de ideeën van het topmanagement meer toetsend voorgelegd gezien dan bevestigend.

“Wat heb ik gemist in dat proces: het feit dat de directie met hun plannen, hebben als redelijk definitief gepresenteerd en niet van tevoren gevraagd van wat vinden jullie ervan. Dat heeft te

maken met zoals wij met de directie team vergaderen is vaak meer één kant op, we krijgen informatie van de directie en het is niet een proces van wisselwerking”.

De contourennota schetst een positief toekomstbeeld van leiderschapsstijl in relatie tot het betrekken van en interactie met lagere echelons. De reductie van afdelingen maakt dit volgens respondenten mogelijk:

“Het is niet zo van dat de directie ons informeert van wat vinden jullie ervan. Het gebeurt enkele keren wel maar daar is de club eigenlijk veel te groot voor. Als zo meteen de contourennota is geregeld dan wil de DT wel op een andere manier leiding gaan geven. Dan gaat de DT en andere 6 afdelingshoofden, die overgebleven zijn, die gaan samen een besluitvormende vergadering vormen, die gaat namelijk ook richten op de strategie van deze organisatie”.

Het leiderschap tijdens de contourennota werd door respondenten al volgt ervaren:

“Wat ik wel meemaak is dat sommige dingen vanuit de directie redelijk directief zijn. De directie beslist en zo gaan we het doen en daar is niet zoveel erg veel ruimte om daarmee in discussie te gaan. Terwijl eigenlijk krachtiger zou maken om gewoon met directie te kunnen overleggen, hoe zit het met de contourennota van hoe gaan dat nu doen”.

In de case van de contourennota heeft de meerderheid van middenmanagement de directieve leiderschapsstijl minder goed ervaren omdat de contouren die bepaald waren, direct impact hadden op hun afdelingen. Ofschoon het middenmanagement grotendeels zelf invulling mocht geven middels een projectopdracht van de contouren, had dit graag betrokken willen zijn op strategisch niveau temeer daar deze personeelsleden zich als competent en geschikt kwalificeren.

Zoals eerder aangeven, is de contourennota een visiedocument. De visie is veelal bepaald door interne en externe- omgevingsfactoren die van invloed zijn op de organisatie. De analyse en contouren zijn door het topmanagement bepaald. Door het betrekken van middenmanagement hadden scherpere analyses gemaakt kunnen worden om zo de kwaliteit en haalbaarheid van de gekozen strategieën te verhogen. De praktische ervaring belichaamt operationele invalshoeken op de interne en externe- en omgevingsfactoren.

4.2.3.3 Betrekken operationeel management (OM) bij implementatieplan

Over het opstellen van de contourennota wordt door respondenten uit het TM en het MM aangegeven dat het niet noodzakelijk is geweest om het OM te betrekken. Verder werd erop gewezen dat het abstractieniveau veel te hoog was om het OM te betrekken. Vanuit dit echelon werd wel geduid dat vanuit het MM over de ontwikkelingen meer informatie gewent was. Door samenloop van omstandigheden, de bezuinigingsoperatie(s), samenwerkingsverbanden, etc. is het betrekken van het OM bij het uitwerken van de projectopdrachten (implementatieplan) niet noemenswaardig geweest. De ontwikkelingen gaan in snel tempo waardoor betrokkenheid als vertragend werd ervaren.

Het betrekken van lagere echelons heeft evenzeer te maken met loyaliteit. Indien er loyaal wordt meegewerkt, is betrekken niet altijd noodzakelijk.

“Deze organisatie is vrij loyaal, ik heb in andere organisaties gewerkt, moet je 20 keer vragen om medewerking te krijgen. Als hier wat wordt gevraagd dan vind ik dat iedereen daar heel loyaal voor op staat en levert. Dat maakt het ook mogelijk dat we heel veel ambities kunnen realiseren”.

4.2.3.4 Samenvatting contourennota

De contourennota is een visiedocument. De formulering en de implementatie daarvan staan in samenhang met alle managementlagen. Over het formuleren van de contouren is door respondenten uit lagere echelons blij gegeven dat het betrekken bij dergelijke strategische processen het vertrouwen en het vermogen van hun management meer had kunnen worden benut. Het is tenslotte wel de koers die afstevent naar 2016 met een doorkijk naar 2018. Door de lagere echelons is in de interviews duidelijk aangegeven dat zij bij dergelijke strategische processen meer betrokkenheid van opeenvolgende managementlagen verwachten.

4.4 Cross-case analyse

De bevindingen zijn op hun karakteristieken van betrekken en interactie, en de rollen van management in de onderstaande tabel weergegeven. Op basis van de weergave is een cross-case analyse uitgevoerd waarbij de bevindingen met elkaar worden vergeleken.

	Bezuinigingsoperatie 2012-2014	Bezuinigingsoperatie 2015-2018	Contourennota 2007 - 2016
Betrekken/Interactie: Middenmanagement (MM)	Betrekken/Interactie van MM heeft enkel plaatsgevonden met financiën. De noodzaak was duidelijk, waardoor het kaderstellend optreden geen weerstand heeft genoten.	Betrekken/Interactie van MM heeft enkel plaatsgevonden met financiën. De noodzaak was duidelijk, betrekken/interactie wel gewenst, maar loyaliteit heeft de weerstand verslagen.	Betrekken/Interactie is niet noemenswaardig, maar de intenties daarvan zijn enkel bevestigend geweest op de strategische keuzes.
Betrekken/Interactie: Operationeel management (OM)	Op OM niveau heeft betrekken/Interactie niet plaatsgevonden. Door de belangen en inertie in het proces.	OM is betrokken geweest en werd positief ervaren en ziet graag voortzetting.	Betrekken/Interactie is bij OM totaal geen sprake van geweest. De functie, teamleider, wordt nog als een plustaaak gezien.
Rol Middenmanagement (MM)	Middenmanagement heeft zijn rol uitgeoefend. Zij hebben dit enkel binnen hun eigen domein kunnen uitoefenen en niet rol-overschrijdend. Het implementeren was simultaan de uitvoering voor succes.	Heeft zijn rol nog niet kunnen uitoefenen. De aanpak is onderaf begonnen, waarna de mogelijkheden worden omgezet in voorstellen hun rol dan pas activeert. De complexiteit vraagt om rol-overschrijdend (TM) inzet.	MM wordt gefaciliteerd door TM om zijn rol goed uit te oefenen. De facto, is wel dat MM zijn rol ook rol-overschrijdend wil uitvoeren.
Rol Operationeel management (OM)	De rol van OM is niet benut en ook niet ingezet. De inzet van OM werd marginaal ingeschaald, omdat de voorstellen snel en makkelijk waren door te voeren en veelal administratief van aard.	Hier is de rol van OM deels benut en uitgeoefend. De input is gebruikt om de mogelijkheden te kwalificeren en door de complexiteit wordt de rol bij implementatie adequaat ingezet.	Hier wordt geacht dat OM zijn rol adequaat gaat uitvoeren. OM verwacht zijn rol een meer volwaardige management functie te impliceren.
Betrekken/Interactie: Noodzakelijk	Betrekken/Interactie werd op niveau van MM minder noodzakelijk geacht dan bij OM, terwijl OM aangaf wel hun kennis en kunde in te zetten.	Betrekken/Interactie op niveau van MM en OM werd positief ervaren, alleen vond MM het collectieve tijdrovend en intensief.	Betrekken/Interactie wordt hier door MM zowel OM noodzakelijk geacht, gezien de doorwerking op alle niveaus (intern) en externe impact.

Tabel 1: Overzicht bevindingencases

Bezuinigingsoperatie 2012-2014

In de bezuinigingsoperatie van 2012-2014 heeft de directie op basis van het meerjarenperspectief besloten het middenmanagement (afdelingshoofden) de opdracht te geven om met een implementatieplan (bezuinigingsvoorstellen) te komen en hoe daaraan invulling kan worden gegeven. Het middenmanagement heeft naar aanleiding van de opdracht heisessies gearrangeerd. Bij deze sessies werd middels een multiloog methode creativiteit losgemaakt op met ideeën te komen. De ideeën werden op Post-It plakkertjes geschreven en al deze ideeën werden op een muur geplakt. Vervolgens werden de ideeën een voor een besproken en geanalyseerd en als grondslag gebruikt om de voorstellen uit te werken. In tegenstelling tot de bezuinigingsoperatie van 2015-2018, zijn de ideeën op midden- en operationeel niveau vergaart en daarna zijn de voorstellen door het projectteam samengesteld om deze aan het topmanagement te bieden. Naar aanleiding hiervan heeft de projectgroep besloten om workshops te organiseren waarin lagere echelons worden betrokken om hun expertise en kennis in te brengen om meer inzicht in de budgetten te krijgen.

Het blijkt dat bij de bezuinigingsoperatie 2012-2014 er meer ruimte was (“vet op de botten”) om te kunnen bezuinigen waardoor er geen noodzaak was om de lagere echelons te betrekken en evenmin om roloverschrijdende interactie te stimuleren. Het was niet noodzakelijk omdat vanuit het meerjarenperspectief de noodzaak al werd aangetoond en middenmanagement snel tot actie moest overgaan om een plan op tafel te leggen. Dit heeft er in geresulteerd dat verwachtingen tussen TM en MM niet scherp waren gesteld, waardoor MM niet met de juiste informatie en invulling kwam. De focus van het middenmanagement heeft niet aan de verwachtingen van topmanagement kunnen voldoen. Bij tussentijdse besprekingen met het TM zijn de verwachting naderhand wel scherp (bij)gesteld.

Bij de formulering had die focus al tijdig kunnen worden aangepakt om zo de consistentie in de context van bezuinigingsstrategie te construeren. Door niet roloverschrijdend te betrekken en geen interactie te hebben, zijn die verwachtingen pas in een later stadium ter sprake gekomen tussen TM en MM; dit leidde tot het ontbreken van aansluiting op de verwachtingen van het hoger management. Vervolgens zijn de bezuinigingsvoorstellen van het MM door het TM op een ander manier geordend. Waarna het middenmanagement volgens de nieuwe maatstaven de bezuinigingsvoorstellen heeft uitgewerkt. Uiteindelijk is tot de gewenste bezuinigingsvoorstellen gekomen waarop beslissingen konden worden genomen.

Als het TM een opdracht kaderstellend formuleert die binnen een tijdspanne gerealiseerd moet worden, voelt het MM de druk waardoor zij de opdracht eveneens kaderstellend verder in de organisatie uitzetten. Binnen de opdrachtformulering wordt veelal gebruik gemaakt van externe- en omgevingsfactoren en Management Informatie Systemen (MIS). Het komt aan het MM toe te oordelen hoe die personeelsleden hun opdracht willen realiseren, i.e. door het operationeel management (OM) al dan niet te betrekken. Veelal wordt door het MM ook kaderstellend opgetreden waarbinnen door het OM input geleverd moet worden.

Het betrekken van lagere echelons bij de bezuinigingsoperatie 2012-2014 heeft weinig tot geen invloed op het implementatiesucces van de bezuinigingen gehad. Dit heeft vooral te

maken met het feit dat de noodzaak voor veel mensen duidelijk was en dat het doorgevoerd moest worden. Doorslaggevend is wel het feit dat er bij deze bezuinigingen, zoals respondenten zeiden, "er was genoeg vet op de botten of er genoeg lucht inzat" om de bezuinigingen pijnloos in te voeren.

In vergelijking met de bezuinigingsoperatie 2015-2018 en de contourennota was de noodzaak om te bezuinigen duidelijk. Er moest snel en adequaat gehandeld worden om binnen een bepaalde tijdspanne de bezuinigingsvoorstellen te formaliseren. Mede hierdoor was weinig behoefte aan het betrekken van en interactie met lagere echelons. De uitvoering van deze bezuinigingen heeft veelal een administratieve doorwerking in de organisatie gehad, waarbij simpelweg met 10% werd ingekort op de budgetten; ze bezuinigingen waren 'organiek' en makkelijk door te voeren. Topmanagement en middenmanagement hebben hun rollen adequaat ingezet om de bezuinigingen succesvol te laten verlopen. Het operationeel management heeft zijn rol in vergelijking met het TM en het MM niet of nauwelijks uitgeoefend, echter er is voor de uitvoering geen noemenswaardige actie voor hen voortgevloeid uit de bezuinigingsoperatie.

Bezuinigingsoperatie 2015-2018

Zoals blijkt uit de aanpak "workshops" van de bezuinigingsoperatie 2015-2018, heeft TM het projectteam opdracht gegeven om beide lagere echelons (MM en OM) te betrekken om bezuinigingsmogelijkheden uit te werken en op haalbaarheid en realiseerbaarheid ervan te toetsen. De complexiteit van deze bezuinigingen zijn substantieel zodat tijdig naar haalbaarheid en draagvlak binnen lagere echelons is gezocht d.m.v. de workshops. Saillant bij deze bezuinigingsoperatie is ook dat de formulering van de bezuinigingsoperatie eveneens vanuit het topmanagement komt. Die managementbenadering van deze bezuinigingsoperatie heeft een Top-Down-Middle-Top benadering. De lagere echelons zijn roloverschrijdend betrokken geweest, echter zijn ze gezamenlijk in groepen gezet om interactie aan te wakkeren om collectief tot bezuinigingsmogelijkheden te komen. Het middenmanagement ervoer dit als intensief en tijdrovend, terwijl het operationeel management dit zeer positief heeft ervaren vooral het mee kunnen denken en de interactie met het middenmanagement.

In vergelijking met de bezuinigingsoperatie 2012-2014 en de contourennota wordt betrekken en interactie bij deze bezuinigingsoperatie als effectief ervaren en worden de voordelen ingezien. De efficiëntie in het proces is een verbeterpunt. Door opeenvolgende bezuinigingen wordt het complexer om uitvoering te geven aan nieuwe bezuinigingen. De noodzaak is wel degelijk duidelijk, maar er is meer inzicht nodig in de budgetten om vervolgens de bezuinigingsmogelijkheden en hun consequenties in kaart te brengen. Derhalve is het betrekken van en interactie met lagere echelons bij uitstek geschikt. Lagere echelons hebben hieraan collectief invulling gegeven omdat zij tenslotte over de juiste informatie beschikken. Bij het succesvol laten verlopen van de goedgekeurde bezuinigingsvoorstellen wordt van het management adequate acties verwacht, vooral omdat de complexiteit van de bezuinigingen waarvoor alle managementechelons collectief verantwoordelijk zijn de structuur van de organisatie aantast. Bij deze bezuinigingsoperatie worden de competenties en de bekwaamheden van het management intensiever ingezet. De complexiteit van deze operatie

was relatief veel groter omdat de vorige bezuinigingen reeds de meeste gemakkelijk te vinden financiële ruimte heeft benut.

Contourennota

De contourennota is een visiedocument. De visie van de organisatie zoals gekenschetst in case drie, is echter enkel een visie van het topmanagement. In dit geval, vooral in het geval dat het strategieën betreft die de toekomstige koers van de organisatie bepalen, wordt het door lagere echelons noodzakelijk gevonden om betrokken te worden en interactie te hebben. Bovendien hebben dergelijke strategieën impact op alle echelons en hierbij is collectief betrokken zijn en interactie de panacee om de implementatie succesvol te doen verlopen. Temeer omdat deze ontwikkelingen impact hebben op zowel interne processen als externe processen van de organisatie, waarin lagere echelons een fundamentele rol in hebben. In een vroeg stadium de lagere echelons betrekken en van hen de nodige input vragen, zorgt ervoor dat belangen en weerstand vroegtijdig worden beslecht. Op deze manier kunnen plannen bijtijds worden bijgesteld om over de tijd heen de strategie(ën) effectief en succesvol te implementeren

In vergelijking met de bezuinigingsoperaties heeft de contourennota een ander dimensie. Bezuinigingsoperaties hebben als eigenschap het op orde krijgen van het huishoudboekje terwijl de contourennota betrekking heeft op de visie van de organisatie waarbij de contouren tevens op het nieuwe financiële beleid moeten worden aangepast. Niettemin heeft betrekken en interactie bij contourennota een prominentere invloed op succes. Een visie van de organisatie wordt niet alleen door het topmanagement bepaald maar veeleer collectief ontwikkeld, waarbij uiteindelijk het topmanagement de knopen doorgehakt. Echter vindt de vorming van visie plaats door lagere echelons hierbij te betrekken (Hart, 1992) en interactie te hebben. Op basis van het voorgaande wordt vooraf al op de haalbaarheid en realiseerbaarheid getoetst en de managementrollen (Floyd en Lane, 2000) kunnen dan ook op een adequate manier worden ingezet. Die opvatting is bekrachtigd door respondenten.

4.5 Empirische bevindingen in relatie tot literatuur: proposities

Het topmanagement (TM) is belast met de visie en de strategische keuzes die de organisatie op de juiste koers moet zetten en dit in een perspectief waarin de organisatie op passende ontwikkelingen kan aansluiten. Blijkt dat als het topmanagement besluit middenmanagement (MM) te betrekken bij het formuleren van de strategie, heeft het type leiderschapsstijl van TM invloed op in hoeverre MM wordt betrokken wordt. Bij het TM is voornamelijk directief leiderschapsstijl waargenomen. In het geval van de drie cases is directief opgetreden; dit is beschreven door het TM als “kaderstellend”. Bij de formulering van de strategie is bij drie cases enkel door het TM de strategie geformuleerd. Uit de cases blijkt ook dat het TM zijn informatie veelal uit zijn management informatie systemen (MIS) en externe factoren opschaalt en analyseert.

Propositie 1a: Directief leiderschapsstijl heeft negatieve invloed op betrekken, maar wel positieve invloed op een succesvolle implementatie van de strategie.

Propositie 1b: Het type leiderschapsstijl heeft invloed op in hoeverre lagere echelons worden betrokken om de strategie succesvol te implementeren.

Propositie 1c: MIS systemen hebben een positieve invloed op en verschaffen informatie om de verwachtingen van de strategie scherp te stellen om succesvol te implementeren.

In sommige gevallen blijkt dat het betrekken en interactie tussen OM en MM minder evenredig van belang als tussen TM en MM. Het operationeel management is veelal belast met de praktische uitvoering van de strategische keuzes. Het betrekken van het operationeel management heeft informerende en uitvoerende kenmerken dan meedenken en analyseren. De strategische informatie die wordt vergaard op het OM-niveau, wordt als input door het MM enkel gebruikt om de strategische keuzes te voorzien van praktisch invulling. Vervolgens wordt dit al dan niet besproken met het operationeel management om hieraan uitvoering te geven. Het MM treedt als bruggehoofd tussen TM en OM om samenwerking en informatie synergetisch optimaal te benutten. Uit empirisch onderzoek blijkt dat het middenmanagement soms in spagaat zit om beslissingen te nemen aan de onderkant. De beslissingen stuiten in dergelijke gevallen op de verwachtingen dat ze aan de onderkant moeilijk realiseerbaar zijn, waarbij het MM minder populaire beslissingen moet nemen. Deze beslissingen kunnen ervoor zorgen dat betrekken en interactie verstoord raken en de implementatie van strategieën op de lange baan wordt geschoven, al dan niet succesvol geïmplementeerd. Het kan er zelf toe leiden dat door zijn unieke rol het middenmanagement zijn positie weet te misbruiken om de strategie te saboteren omwille van zijn voordeel.

Propositie 2: De unieke rol als bruggenhoofd van het middenmanagement heeft zowel een positieve als een negatieve invloed op betrekken en op een succesvolle implementatie van de strategie.

Gemaakte strategische keuzes moeten uiteindelijk ten uitvoer worden gebracht die uiteindelijk aan het operationeel management worden opgedragen. Om tot de juiste strategische keuzes te komen en eraan uitvoering te geven, zijn daarvoor de juiste mensen met de juiste vaardigheden op de juiste plek vereist. Derhalve moeten de opeenvolgende lagen door middel van betrekken en interactie de kwaliteit van het potentievermogen en integriteit van hun ondergeschikten inzichtelijk maken. Uit data blijkt dat lagere echelons zich competent kwalificeren om in het strategisch proces betrokken te worden. Ook blijkt dat het betrekken in dit proces het vertrouwen versterkt en potentieel vermogen inzichtelijk wordt. Vertrouwen en de geschikte competenties lijken de optimale combinatie om de gemaakte strategie te implementeren. Deze combinatie kan ook als ingrediënt worden gebruikt om in opvolgende strategische processen het betrekken laagdrempelig te maken omdat voorgaande (positieve) resultaten tot hechtere samenwerkingsverbanden hebben geleid, met als gevolg dat vertrouwen ook is versterkt.

Propositie 3a: De combinatie van vertrouwen en competenties zorgt ervoor dat betrekken hechter wordt en makkelijker plaatsvindt om de strategie succesvol te implementeren.

Zoals eerder verwoord, haalt het TM zijn informatie veelal uit de MIS. De MIS hebben ervoor gezorgd dat de interne en externe informatie verwerkt wordt, waardoor het TM voorafgaand inzicht heeft in de te nemen strategische keuzes. Doordat informatie gestructureerd en geordend is, biedt dit volgens het TM ruimte om vertrouwen te versterken.

Propositie 3b: MIS creëren tijd en ruimte om vertrouwen te versterken om adequaat te betrekken, zodat de strategie succesvol geïmplementeerd kan worden.

Blijkt dat het betrekken van lagere echelons niet in alle gevallen noodzakelijk is. De afweging om niet te betrekken, heeft veelal te maken met hoe zwaar de belangen van een echelon prevaleren boven de organisatiebelangen. De portefeuillehouders van de begrotingsposten konden op bezuinigingsvoorstellen weerstand bieden waardoor die wel of niet gerealiseerd konden worden. In case 1, de bezuinigingsoperatie 2012-2014, is aangegeven dat in het kader van belangen het OM niet betrokken is geweest om de bezuinigingsvoorstellen zo spoedig mogelijk aan te dragen. Door het niet betrekken worden de prevalerende echelonbelangen niet genormaliseerd, die uiteindelijk in de uitvoering tot weerstand kan leiden. Echter is dit te bereiken door betrokken te zijn en interactie te hebben om de noodzaak in te zien om tijdig de weerstand te beslechten. Door dit op deze wijze aan te pakken, wordt in elk geval ook de schade beperkt voor succesvolle implementatie. De facto kan het zo zijn dat belangen van de

organisatie een sterker gewicht hebben dan andere, niettemin moeten belangen weloverwogen worden teneinde de weerstand het hoofd te kunnen bieden.

Propositie 4a: Prevalerende echelonbelangen hebben een negatieve invloed op betrekken en interactie evenals een negatieve invloed op een succesvolle implementatie van de strategie.

Propositie 4b: Betrekken heeft een positieve invloed op het tijdig beslechten van belangenconflicten wat leidt tot minder weerstand, waardoor de strategie succesvol geïmplementeerd kan worden.

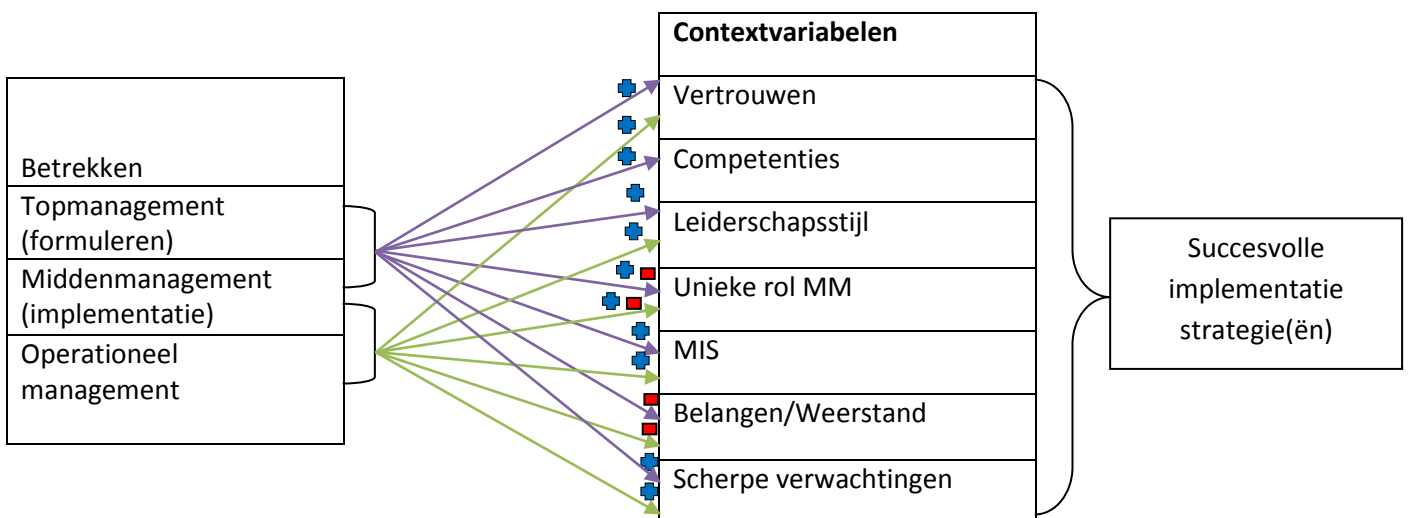
Uit de data blijkt dat wanneer strategie(ën) te complex worden en topmanagement niet aan de juiste informatie komen en afhankelijk is van lagere echelons, wordt betrekken noodzakelijk. In complexe gevallen werd het betrekken van lagere echelons gestimuleerd om zo de juiste informatie aan te dragen en het juiste draagvlak te creëren. Ook werd betrekken en interactie gestimuleerd om consequenties en mogelijke weerstand in kaart te brengen. Met betrekken en interactie kan de weg worden geplaveid om de implementatie efficiënt en effectief te doen verlopen. Dergelijke situaties hebben een gunstige invloed op zowel mogelijke samenwerking als kwaliteitsverbetering van besluiten en implementatie.

Propositie 5a: Complexiteit van strategieën hebben een positieve invloed op betrekken en interactie om de strategie succesvol te implementeren.

Propositie 5b: Het betrekken van lagere echelons bij complexe strategieën zorgt voor een efficiënte en effectieve implementatie van de strategieën.

Raamwerk contextuele variabelen

Hieronder zijn de contextuele variabelen samengevat die het betrekken van lagere echelons zowel in positieve als negatieve beïnvloeden.



5. Discussie en conclusie

In dit hoofdstuk worden de resultaten uit de analyse besproken om de centrale vraagstelling te beantwoorden en zal worden toegelicht hoe deze inzichten zouden kunnen bijdragen aan de wetenschappelijke literatuur en waar de inzichten afwijken van bestaande inzichten. Ook worden de beperkingen van het onderzoek besproken en suggesties gedaan voor toekomstig onderzoek. Verder zal worden toegelicht wat de praktische en managementimplicaties zijn van de resultaten.

5.1 Betrekken en interactie

Zoals blijkt uit de analyse heeft betrekken van lagere echelons niet altijd invloed op het implementatiesucces van de strategie. Ten eerste spelen hierbij echelonbelangen een rol die prevalerende werking hebben op organisatiebelangen wat dikwijls tot weerstand leidt. Ten tweede is de tijdsperiode waarbinnen het strategisch proces moet worden afgerond van invloed op betrekken en interactie. In de cases werd duidelijk waar wel en niet betrekken en interactie werd gezocht en gestimuleerd. Blijkbaar wordt er gestimuleerd ingeval de haalbaarheid van de strategie te complex wordt. Ten derde is er de complexiteit die zich voordoet als de informatie van het topmanagement niet meer toereikend is om kaderstellend op te treden. Dat wil zeggen, indien uit de informatie blijkt dat de na te streven doeleinden niet te realiseren zijn en de consequenties niet zichtbaar zijn, is het betrekken van en interactie met lager echelons gewenst om de juiste informatie en consequenties boven tafel te krijgen. Derhalve is het belangrijk dat de lagere echelons hun rollen om de juiste informatie en consequentie in kaart te brengen, zoals Floyd en Lane (2000) hebben beschreven, uitoefenen. De rollen zoals beschreven door Floyd en Lane (2000), zijn dan nodig om de gewenste data uit betrekken en interactie naar voren te krijgen. Zodra betrekken en interactie gewenst zijn, is het interfacemodel van Raes (2011) een juiste methodiek om in te zetten. Bij het interfacemodel is het operationeel management niet als echelon toegevoegd, echter is het betrekken en interactie van dit niveau waardevol om de complexiteit en de consequenties in kaart te brengen. Het betrekken van het operationeel management heeft een optimalisatie-effect op de operationele effectiviteit (Porter, 1996) van de strategie. Tenslotte is de rol van het operationeel management om uitvoering te geven aan de strategie, immers door middel van het betrekken en interactie, teneinde van een implementatiesucces te kunnen spreken.

Zoals blijkt uit de cases, wordt het middenmanagement meer ingezet bij het operationaliseren van strategie(ën) dan betrokken bij het formuleren van de strategie. Door het middenmanagement veel meer te betrekken en de interactie te laten spelen bij strategische formulering, kan gebruik worden gemaakt van hun strategische potentie (Balogun, 2003). De unieke rol van het middenmanagement is substantieel voor het succesvol implementeren van de strategie(ën); het slaat de brug van betrekken van en interactie tussen topmanagement en operationeel management. Zijn unieke positie van MM maakt dat het de implementatie van de strategie kan saboteren (Guthan MacMillan, 1986, Kimand Mauborgne, 1991, 1998). Het topmanagement staat ver van de werkvloer en het operationeel management kan de strategie

niet omzetten in operationele doelen; om de kloof te dichten, is het middenmanagement essentieel. Derhalve is het belangrijk om lagere echelons te betrekken en om hiermee ook interpretatieverschillen te voorkomen. Het betrekken en interactie zorgen ervoor dat interpretatieverschillen van de strategieën wegebben om consistentie te bereiken. Desondanks zullen interpretatieverschillen voorkomen. De crux van het proces van betrekken en interactie ligt erin de interpretatieverschillen tijdig te ontdekken, zodat in een vroeg stadium de verschillen kunnen worden verkleind doordat de verwachtingen onderling worden aangescherpt.

Door het stimuleren van betrekken en interactie met het oog op een succesvolle implementatie van de strategie(ën) is leiderschapsstijl een belangrijke variabele om dit vorm te geven. Vanuit de redenering van Somtech (2005), die de directieve versus participatieve leiderschapsstijl heeft onderzocht, is geen van beide goed maar moet een combinatie ervan worden nagestreefd. Uit de interviews met het topmanagement blijkt dat zowel directief als participatief leiderschap wordt uitgeoefend. Essentieel bij beide vormen van leiderschapsstijl is dat ze adequaat worden ingezet en te zien welke stijl op welk moment nodig is en een juiste omslagpunt naar de andere stijl te maken.

5.2 Bijdrage aan literatuur en managementpraktijk

Bedrijven zeggen in beduidende mate dat zij hun organisatie efficiënt en effectief willen leiden. Alleen wordt veelal de efficiëntie en effectiviteit meer in bedrijfsmiddelen en personeelsomvang gezocht, dan in het 'Human Capital', menselijk kapitaal. Menselijk kapitaal is de voorraad van competenties, kennis, sociale en persoonlijke vaardigheden, waaronder ook creativiteit die wordt belichaamd in de mogelijkheid voor de mens om in een economie arbeid te verrichten, opdat er economische waarde kan worden geproduceerd. Het is een geaggregeerde economische visie op het handelen van de mens binnen de economie, een poging om de sociale, biologische, culturele en psychologische complexiteit te vatten zoals die bij het tot stand komen van economische transacties in wisselwerking staan (Becker, 1962, 1964, 1985; Coleman, 1988). Menselijk kapitaal modereert de relatie tussen strategie en bedrijfsprestaties; daarmee bieden de strategische middelen ondersteuning aan onvoorziene gebeurtenissen in een juiste pasvorm. (Hitt et al., 2001). Onderzoek naar menselijk kapitaal geeft aan dat de karakteristieken van topmanagers invloed hebben op de strategische uitkomsten (Finkelstein & Hambrick, 1996; Huselid, 1995; Pennings et al., 1998; Wright, Smart, & McMahon, 1995).

Derhalve, door eerst het management te analyseren vanuit een efficiëntie- en effectiviteitsblikveld met een perspectief op menselijk kapitaal, wordt er vanuit de kern van de organisatie geredeneerd. Dit als vertrekpunt gebruiken om met dezelfde reflectie de rest van de medewerkers te analyseren, leidt tot een betere organisatieprestatie. Deze aanpak zorgt ervoor dat bij de kern de tegenstrijdige factoren worden beslecht waardoor de aanpak concreet en helder in de rest van de organisatie kan worden ingeluid. De verwachtingen eerst bij management helder en scherp te krijgen, leidt tot een positief effect op de snelheid van strategische implementatie(s). Worden die verwachtingen door management onderling niet

duidelijk belicht, dan kunnen die evenmin worden vertaald naar de rest van de organisatie. Het voorgaande is te bereiken door lagere echelons te betrekken en interactie te genereren. Gebeurt dit niet, dan heeft dit gevolgen voor het strategisch proces, waardoor vertragingen en geen adequate informatie verwerkt wordt voor succesvolle implementatie. Een neveneffect daarvan kan zijn dat opportunistisch gedrag in de echelons ontstaat (Ghoshal and Moran, 1996).

Dit onderzoek geeft inzicht in het betrekken van lagere echelons voor een succesvolle implementatie van de strategie. Dit onderzoek speelt in op een aanbeveling van Hart (1992), die “most prior literature (strategy-making processes) has focused either on a particular theme (e.g., rationality) or on one set of actors (e.g., top management) to the exclusion of others. Rather, strategy making must be conceptualized as an organizationwide phenomenon”. De uitbreiding op het interfacemodel van (Raes et al., 2011) met operationeel management laat zien dat het betrekken van deze echelon een meerwaarde heeft om de strategie succesvol te implementeren.

Er bestaan twee variabelen die van substantieel belang zijn om betrekken te stimuleren en te bevorderen. Ten eerste is leiderschapsstijl belangrijk, omdat zoals eerder genoemd topmanagement invloed heeft op strategische uitkomsten en met zijn leiderschapsstijl kan stimuleren om te betrekken en de daarmee ontstane interactie te bevorderen. Er zijn twee leiderschapsstijlen die elk op hun eigen manier het betrekken en interactie van management kunnen helpen stimuleren en bevorderen, met name de combinatie van directief en participatief (Somech, 2005). In het geval dat een leider beide leiderschapsstijlen kan internaliseren en de juiste balans weet te creëren, komt dit de prestatie van de organisatie ten goede. Dit is een bekwaamheid die een leider ter beschikking moet hebben en moet kunnen inzetten.

Voor een leider is het belangrijk om te weten over welke capaciteiten lagere echelons beschikken en wat hun potentiële capaciteiten zijn. Door betrekken van en interactie met lagere echelons zijn de capaciteiten te filteren. De gefilterde capaciteiten moet het management op een gepaste manier in de organisatie inzetten om de successen voor de organisatie te realiseren.

Met het participatieve leiderschap kan vanuit het betrekken vertrouwen worden opgebouwd. Het directieve leiderschap biedt voordelen in twee opzichten, zoals tevens blijkt uit de interviews. Ten eerste kan met directief leiderschap snel worden beschikt over informatie die belangrijk is om geïnformeerd kaders aan te geven. Dit is essentieel indien onder tijdsdruk snel en adequaat beslissingen moeten worden genomen. Een tweede voordeel dat bij directief leiderschap sterk naar voren komt, is het in control willen zijn van de organisatie. Dit geschiedt voornamelijk door Management Informatie Systemen (MIS) in de organisatie te implementeren. Het in control zijn en snel over informatie beschikken scherpt de strategische keuzes op topmanagementniveau. Echter het is belangrijk dat met die informatie de verwachtingen tussen lagere echelons scherp gesteld worden zodat betrekken en interactie efficiënt en effectief kan verlopen. Informatie (MIS), leiderschapsstijl (directief/participatief)

en vertrouwen zijn elementen waarmee betrekken en interactie kan worden gestimuleerd en bevorderd.

In dit onderzoek is gebleken dat het belangrijk is voor top-, midden- en operationeel management, zoals beargumenteerd door Somech (2005), om over participatieve en directe leiderschapsstijlen in combinatie als competentie te beschikken om efficiënt en effectief lagere echelons te betrekken voor een succesvolle implementatie van de strategie. Dit onderzoek levert een wetenschappelijke bijdrage, namelijk dat de combinatie van directief en participatief leiderschap als een determinant beschouwd kan worden in het strategisch proces.

Dit onderzoek speelt ook in op een aanbeveling van Raes et al., (2011) "interactions between the TMT and MMs, these processes could be studied by researchers, resulting in a detailed description of these interactions". Dit onderzoek heeft een eerste aanzet gegeven om de interactie tussen TMT, MM's en OM te beschrijven dat nog verder onderzoek vereist.

De keerzijde van Management Informatie Systemen is de steeds groter wordende afstand die kan ontstaan tussen het top- en de lagere echelons waardoor het meer een controle-instrument kan worden in plaats van informatievoorziening ten gunste van succesvolle formulering van strategieën. Bijkomende effecten zijn dat het vertrouwen langzaam afbrokkelt en betrekken en interactie steeds minder en formeler wordt. Op die manier sluipt het gevaar erin dat blind gevaren wordt op informatie uit systemen zonder dat enige interactie heeft plaatsgevonden. Dit kan een misperceptie van de werkelijkheid geven. Het is derhalve belangrijk dat leiders hun informatie aan de praktijk toetsen om kwalitatieve beslissingen te kunnen nemen.

Het betrekken en interactie worden door lagere echelons als noodzakelijk beschouwd vooral bij samenhangende organisatorische ontwikkelingen geënt op de toekomst. Betrekken vindt men minder noodzakelijk indien het onderwerp ver staat van de afdeling. Zoals wordt aangegeven bij bezuinigingen, vindt men het betrekken niet direct noodzakelijk tenzij de complexiteit toeneemt. Omdat meestal bij bezuinigingen snel inzichtelijk wordt gemaakt hoe de financiële positie eruit ziet, wordt de noodzaak snel correct ingeschat. In dergelijke gevallen zorgt loyaliteit ook voor een succesvolle implementatie.

Op te maken uit de cases is, dat het betrekken en interactie tussen topmanagement en middenmanagement sterk wordt aanbevolen. Echter van strategische keuzes die de toekomst van de organisatie bepalen, wordt verwacht dat de kennis en kunde van het middenmanagement worden ingezet. Het middenmanagement acht zich competent om in dergelijke plannen hun visie en bekwaamheden in te zetten om tot een gezonde en succesvolle implementatie te leiden. Ook wordt door het operationeel management aangegeven dat zijn mensen hun kennis en competenties willen inzetten door meer betrokken te zijn en interactie te hebben met het middenmanagement om efficiënt en effectief te werken. Lagere echelons vinden het belangrijk om betrokken te zijn en interactie te hebben.

Belangrijk voor de managementpraktijk (Henry Mintzberg): *"je moet zo betrokken zijn, dat je anderen betrokken maakt. Je moet een gemeenschap opbouwen, mensen enthousiasmeren, je*

moet je druk maken om je producten en je duurzaamheid. Een organisatie bouw je door management dat zich bekommert om zijn mensen en organisatiebelangen”.

Contributie van dit onderzoek aan management literatuur zijn de contextvariabelen die middels dit onderzoek zijn gevonden. Enkele variabelen worden bevestigd uit eerdere onderzoeken en waarvan enkele de kans vergroten om vervolgonderzoeken te verfijnen. De contextvariabelen kunnen op het interfacemodel van Raes (et al, 2011) toegepast worden om zo het model van empirische kracht te voorzien. Vorenstaande is ingespeeld op een aanbeveling van Raes et. al., (2011): “For further enhancing the contribution of the interface model in these streams of literature, we see its ultimate value in testing it empirically”.

5.3 Beperkingen van het onderzoek

Alhoewel de inzichten van het onderzoek een bijdrage kunnen leveren aan de kennis over hoe het betrekken van lagere echelons invloed kan hebben op een succesvolle implementatie van de strategie, zijn er ook duidelijk beperkingen aan het onderzoek. Allereerst heeft het onderzoek in één organisatie plaatsgevonden. De consequentie hiervan is dat de resultaten enkel binnen een sector geldig zijn en hierdoor beperkt kunnen worden toegepast in andere sectoren. Het onderzoek is uitgevoerd in een non-profit organisatie (gemeente). Ook blijkt dat de omvang van de organisatie impact heeft op de manier waarop betrekken en interactie wordt gemanaged. De resultaten zijn daarom enkel geldig binnen de context van gemeenten van dezelfde grootte. Politieke (de raad en het college) overwegingen, besluiten en consequenties zijn in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten. Dit heeft vooral te maken met dat het onderzoek te omvangrijk zou worden om binnen de gestelde termijn af te ronden en veel belangrijker zijn de politieke sentimenten die hieraan ten grondslag liggen. Dit heeft de scope verkleind waardoor enkel de bedrijfsvoering (management) van de gemeente is onderworpen aan dit onderzoek. Politieke invloeden hebben in zekere mate invloed gehad op de cases en door deze buiten beschouwing te laten heeft dit beperkingen gehad op de analyse. De onderzoeker heeft doorlopend de reeds afgenomen interviews en secundaire data onderling vergeleken om bij de nog geplande interviews de politieke grondslagen verhelderd te krijgen bij het management, om enigszins de beperkingen te marginaliseren.

Een tweede beperking van het onderzoek is een beperking in de hoeveelheid data die nodig is om triangulatie toe te passen. Van de cases was informatie terug te vinden, maar de meeste informatie over motieven is nooit expliciet op papier gezet waardoor uitspraken van geïnterviewden lastig te verifiëren zijn.

De laatste beperking van het onderzoek is de wijze waarop de dataverzameling heeft plaatsgevonden. Binnen de methoden van onderzoek is gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews, waarbij de geïnterviewde vooraf een korte uitleg kreeg over de concepten van betrekken en implementatiesucces. Die opzet kan de geïnterviewden mogelijk hebben beperkt in hun uitleg over het onderwerp en het in de juiste context plaatsten ervan.

5.4 Conclusie

In dit deel zal de centrale onderzoeksvraag *“Heeft het betrekken van lagere echelons invloed op een succesvolle implementatie van de strategie?”* worden beantwoord.

Bij de beantwoording van de centrale vraag moeten in eerste instantie de onderstaande subvragen worden beantwoord:

1. Heeft het betrekken van het middenmanagement invloed op een succesvolle implementatie van de strategie?
2. Heeft het betrekken van het operationeel management invloed op een succesvolle implementatie van de strategie?
3. Wanneer is het betrekken van lagere echelons wel of niet noodzakelijk voor een succesvolle implementatie van de strategie?

Het betrekken van lagere echelons is niet altijd noodzakelijk en in bepaalde gevallen is het zelfs beter om ze niet te betrekken. Dit heeft vooral te maken met prevalerende belangen van echelons op organisatiebelangen.

In dergelijke gevallen is het raadzaam zo accuraat mogelijk te overwegen om lagere echelons al dan niet te betrekken. De crux hierin is de belangenconflicten die ontstaan gelijktijdig met het betrekken en interactie kan worden beslecht in het strategisch proces. Op die manier verstoort het proces niet en kan er efficiënt en effectief worden gewerkt ten gunste van een succesvolle implementatie van de strategie. De lagere echelons moeten belang houden of krijgen bij het succesvol implementeren.

Belangrijk hierbij is dat bij het betrekken van lagere echelons de verwachtingen naar elkaar toe scherp gesteld moeten worden om niet in later stadium alsnog ontevreden te zijn over de bereikte resultaten. De leiderschapsstijl is een belangrijk element om hier sturing aan te geven, bijvoorbeeld directief bij het scherp krijgen van verwachtingen en participatief bij het uitwerken van de verwachting. De wisselwerking tussen beide leiderschapsstijlen toont dat waar het essentieel is om beslissingen te nemen dat het ook gebeurt. Tegelijkertijd heeft het ook een grondslag van collectiviteit. Het betrekken van lagere echelons zal in zekere mate de informatie-uitwisseling verhogen, waardoor zij zich steeds meer in de strategie(ën) herkennen en dan begint het proces van efficiency, effectiviteit, vertrouwen en controle in het proces (Nonaka, 1988).

De unieke functie van het middenmanagement als bruggenhoofd kan ervoor zorgen dat strategie(ën) zodanig vervormd of kwetsbaar worden dat ze op weerstand stuiten of mislukken. Het vertrouwen dat wordt gesteld en belangen die behartigd worden door MM als bruggenhoofd voor TM en OM, moet in balans blijven. Derhalve is het belangrijk dat het middenmanagement betrokken wordt bij de formulering en dat het operationeel management betrokken wordt bij het implementatieplan, zodat de belangen en het vertrouwen door aangrenzende echelons bewaakt worden om de kans op implementatie succes te laten toenemen. Ook de competentie van middenmanagement moet zowel strategisch als technisch

(Wooldridge et al., 2008) zijn gekwalificeerd om de vertaling tussen topmanagement en operationeel management te kunnen maken. Het betrekken van middenmanagement in het formuleren van de strategie kan als sleutelfunctie worden gekenmerkt omdat het over de competentie beschikt om de strategie te begrijpen en te weten wat nodig is om te implementeren. De unieke rol die het MM vervult als bruggenhoofd, biedt de mogelijkheid daartoe.

Management Informatie Systemen dienen voor het in control zijn van de organisatie. Voor het verwerven van juiste informatie om te kunnen anticiperen op te formuleren strategieën is dit voor het topmanagement een ultieme tool. Deze tool kan het betrekken zowel positief als negatief beïnvloeden. Enerzijds, kunnen MIS worden gebruikt om informatie te vergaren om op afstand sturing te geven aan de organisatie met zo min mogelijk betrekken van lagere echelons. Het effect hiervan is dat de weerstand kan toenemen, belangen kunnen prevaleren en het vertrouwen wordt geschaad. Anderzijds, kunnen MIS als tool worden gebruikt om de organisatie op orde te hebben om kwalitatieve informatie zo snel mogelijk te bemachtigen om daarna collectief met de lager echelon(s)strategie(ën) te formuleren dan wel implementatieplannen te maken. En de efficiëntie van MIS om in control te zijn, biedt daartegenover dat het effectiever wordt om lagere echelon(s) te betrekken en interactie te hebben.

Het is niet per definitie noodzakelijk om in alle gevallen lagere echelons (middenmanagement en operationeel management) te betrekken. Het niet betrekken heeft voornamelijk te maken met de echelonbelangen die kunnen prevaleren op de organisatiebelangen en in de meeste gevallen leggen die laatste meer gewicht in de schaal. Het betrekken van het operationeel management in het participeren van implementatieplannen geniet de voorkeur ingeval door de complexiteit de strategie(ën) niet te vertalen zijn naar de werkvloer. Dan wordt het betrekken gestimuleerd. Ook voor het betrekken van het middenmanagement bij het participeren in strategieformulering gelden de condities zoals bij operationeel management, maar saillant detail is hier dat het betrekken van individuele managers de voorkeur geniet.

Bij complexe implementaties wordt het betrekken van en interactie met het operationeel management als positief ervaren in tegenstelling tot het middenmanagement die het als intensief en tijdrovend ervaart. Gesuggereerd kan worden dat operationeel management behoefte heeft om betrokken te worden en interactie te hebben. Verder blijkt ook dat het middenmanagement op basis van het betrekken van en interactie met het OM veel meer inzicht verkrijgt in processen die toe te passen zijn in rollen en taken om de strategie- en implementatiekwaliteit te verbeteren. Het middenmanagement heeft benadrukt dat het van meet af aan betrokken willen zijn bij strategieën die de visie en missie van de organisatie belichamen, en die de organisatie zowel intern als extern betreffen.

Uit de cases is op te maken dat het betrekken van lagere echelons blijkbaar invloed heeft op de succesvolle implementatie van de strategie(ën). Het betrekken van lagere echelons is op zich al een opgave. Dit proces moet accuraat worden opgezet, zodat geen verlies van efficiency en effectiviteit plaatsvindt. Daar waar interactie met lagere echelons heeft plaatsgevonden, heeft het wel degelijk invloed gehad op het strategisch proces. En daar waar betrekken niet

heeft plaatsgevonden, werd de noodzaak van de strategieën door macrofactoren ingezien waardoor er loyaal en succesvol aan de implementatie is gewerkt. Al met al heeft dit wel invloed op de succesvolle implementatie van de strategie(ën). Het is een proces dat zeker wordt aangemoedigd om in het strategisch proces in te zetten. Uiteindelijk zijn het in het strategisch proces (formuleren, implementeren en veranderen) de managementrollen (Floyd en Lane, 2000) die door middel van betrekken en interactie (Raes et al., 2011) zorg dragen voor een succesvolle implementatie van de strategie(ën).

5.5 Toekomstig onderzoek

Zoals blijkt uit de cases is betrekken en interactie niet altijd gewenst. In dergelijke gevallen is het stroomlijnen van managementactiviteiten nog niet inzichtelijk. Door middel van toekomstig onderzoek is na te gaan in hoeverre zonder betrekken en interactie de managementechelons hun activiteiten op elkaar afstemmen. Echter er is verrassend genoeg weinig bekend over de specifieke functies van het top-, midden- en operationeel management in de interface in strategievorming en hoe de echelons onderling hun activiteiten stroomlijnen.

Ook kan verder aandacht worden besteed aan de efficiency en effectiviteit van het betrekken van (lagere) echelons. Ook is onderzoek zinvol naar de conflicten die bij betrekken en interactie van lagere echelons optreden. Door de conflicten te onderzoeken kan inzicht worden geboden waar die ontstaan en hoe die aangepakt kunnen worden. Verder kan onderzoek worden gedaan naar de modererende variabelen die betrekken en interactie beïnvloeden om het proces verder te verbeteren. Binnen dit proces is het ook essentieel om inzicht te krijgen op welke vlakken management synergievoordelen kan behalen.

Om meer inzicht te krijgen te krijgen welk leiderschapstijl in de context van dit onderzoek potentieel toepasselijk is, is verder onderzoek naar de combinatie van participatieve en directieve leiderschapstijl (Somech, 2005) aan te bevelen.

Literatuurlijst

- Argyris C. & Schön D., Theory in practice. Organizational learning. Reading Mass: Addison-Wesley.
- Balogun, J. (2003). From blaming the middle to harnessing its potential: Creating change intermediaries. *British Journal of Management*, 14: 69-83.
- Balogun J., & Johnson, G. 2005. From intended strategy to unintended outcomes: The impact of change recipient sensemaking, *Organization Studies*, 26: 1573–1602.
- Bartlett C.A. and Ghoshal S., 1993. Beyond the M-form: Toward a Managerial Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 14: 23-46.
- Blacker F., Crump N., & McDonald S., 2000. Organizing processes in complex activity networks. *Organization*, 7: 277-300.
- Bower G.H., 1970. Imagery as a Relational Organizer in Associative Learning. *Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior*, 9: 529-533.
- Bryman A., & Bell, E. 2011, Business research methods: Alan Bryman, Emma Bell, Oxford University Press, Oxford [etc.].
- Burgelman A.R., 1983. A Model of the Interaction of Strategic Behavior, Corporate Context, and the Concept of Strategy. *The Academy of management Review*, 8: 61-70.
- Burgelman A.R., 1983. A Process Model of Internal Corporate in the Diversified Major Firm. *Administrative Science Quarterly*, 28: 223-244.
- Burgelman A.R., 1991. Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation: Theory and Field Research. *Organization Science*, 2: 239-262.
- Burgelman A.R., 1996. A Process model of Strategic Business Exit: Implication for an Evolutionary Perspective on Strategy. *Strategic Management Journal*, 17: 193-214.
- Burgeous L.J. and Brodwin D.R., 1984. Strategic Implementation: Five Approaches to an elusive Phenomenon. *Strategic Management Journal*, 5: 241-264.
- Chakravarthy B.S. and Doz Y., 1992. Strategy Process Research: Focusing on Corporate Self-Renewal. *Strategic Management Journal*, 13.
- Chakravarthy B. 2003. Strategy process: Shaping the contours of the field. Malden, MA: Blackwell Pub.
- Child J., & Smith, C. 1987. The context and process of organizational transformation: Cadbury limits in its sector. *Journal of Management Studies*, 24: 565–593.

- Coleman J.S., 1988. Social Capital in the creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, 94: S95-S120.
- Collis, J. & Hussey, R. 2009, *Business research: a practical guide for undergraduate & postgraduate students*, Palgrave Macmillan, Basingstoke [etc.].
- Das T.K., and Thakur, M. 1993. The changing role of middle managers in the strategy process. *Competitiveness Review: An International Business Journal incorporating Journal of Global Competitiveness*, 3 (1): 9 -16.
- Eisenhardt K.M., 1989. Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4): 532-550.
- Eisenhardt, K.M. & Graebner, M.E., 2007. "Theory building from cases: Opportunities and challenges", *Academy of Management Journal*, vol. 50, no. 1, pp. 25-32.
- Finkelstein S., & Hambrick D., 1996. *Strategic leadership*. St. Paul: West.
- Floyd S.W., and Lane P.J., 2000. Strategizing throughout the Organization: Managing Role Conflict in Strategic Renewal. *The Academy of Management Review*, 25(1), 154-155.
- Floyd S.W. & Wooldridge B., 1992a. Managing strategic consensus: the foundation of effective implementation. *Academy of Management Executive*, 6(4): 27-39.
- Floyd S.W. & Wooldridge B., 1992b. Middle management involvement in strategy and its association with strategic type. *Strategic Management Journal*, 13: 153-167.
- Floyd S.W. & Wooldridge B., 1994. Dinosaurs or Dynamos? Recognizing middle management's strategic role. *Academy of Management Executive*, 8(4): 47-57.
- Floyd S.W. & Wooldridge B., 1997. Middle Management's Strategic Influence and Organizational Performance. *Journal of Management Studies*, 34:3.
- Ghoshal S., & Moran P., 1996. Bad for Practices: A Critique of the Transaction Cost Theory. *The Academy of Management Review*, 21: 13-47.
- Gioia D. A., & Chittipeddi, K. 1991. Sensemaking and sense giving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12: 433-448.
- Guth W.D., and Macmillan I.C., 1986. Strategy implementation versus middle management self-interest. *Strategic Management Journal*, 7: 313-327.
- Hambrick D.C. and Mason P.A., 1984. Upper Echelons: The organization as a Reflection of Its Top Managers. *The academy of Management Review*, 9: 193-206.
- Hart, S. 1992. An integrative framework for strategy-making processes. *Academy of Management Review*, 17: 327-351.

- Hickson S.J., Miller S.J. & Wilson D.C., 2003. Planned or Prioritized? Two Option in Managing the Implementation of Strategic Decisions. *Journal of Management Studies*, 40: 1803-1836.
- Hitt M.A., Harrison, J.S., & Ireland R.D., 2001. Mergers and acquisitions: A guide to create value for stakeholders. New York: Oxford University Press.
- Huselid M.A., 1995. The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38: 635-672.
- Huy Q.N., 2001. Time, Temporal Capability, and Planned Change. *Academy of Management Review*, 26: 601-623.
- Jacobs, T. O. and McGee, M. L. (2001). 'Competitive advantage: conceptual imperatives for executives'. In Zaccaro, S. J. and Klimoski, R. J. (Eds), *The Nature of Organizational Leadership: Understanding the Performance Imperatives Confronting Today's Leaders*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 42-78.
- Jarzabkowski P., 2008. Shaping strategy as a structuration process. *Academy of Management Journal*, 51: 621-650.
- Kanter E., 1983. *The Change Masters*. Touchstone, New York, NY.
- Kim W.C., and Mauborgne R.A., 1991. Implementing global strategies: The role of procedural justice. *Strategic Management Journal*, 12: 125-143.
- Kim W.C., and Mauborgne R.A., 1998. Procedural justice, strategic decision making, and the knowledge economy. *Strategic Management Journal*, 19: 323-338.
- Maitlis S. & Lawrence B., 2003. Orchestral manoeuvres in the dark: Understanding failure in organizational strategizing. *Journal of Management Studies*, 40: 109-140.
- Mintzberg H., 1978. Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, 24: 934-948.
- Mintzberg H., 1994. *The Rise and of Strategic Planning*. Prentice Hall International (UK) Limited.
- Mintzberg H. & Lampel, J., 2009. *Strategy-Safari*, 2nd edition. Pearson Education Publication.
- Mintzberg H. & McHugh, A. 1985. Strategy formation in an adhocracy. *Administrative Science Quarterly*, 24: 580-589.
- Mintzberg H. and Waters J.A., 1985. Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 6: 257-272.
- Nielsen-Englyst L., Operations strategy formation – a continuous process. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 14:677-685.

- Nonaka I., 1988. Toward Middel-Up-Down Management: Accelerating Information Creation. *Sloan Management Review*, 29/3: 9-18.
- Nutt B., 1999. Linking FM practice and research. *Facilities*, 17:11-17.
- Pennings J. M., Lee K., & van Witteloostuijn, A. 1998. Human Capital, Social Capital and firm dissolution. *Academy of Management Journal*, 41: 425-440.
- Porter M.E., 1996. What is Strategy?. *Harvard Business Review*, 61-78.
- Raes M.L., & Heiltjes, M.G., Glunk, U., Roe, R.A., 2011. The Interface of the Top Management Team and Middle Managers: A process model. *Academy of Management Review*, 36: 102-126.
- Somech A., 2005. Directive Versus Participative Leadership: Two Complementary Approaches to Managing School Effectiveness. *Educational Administration Quarterly*, 41:777.
- Szulanski G., Porac J., & Doz Y., 2005. Strategy Process. *Advances in Strategic Management*, 22: 213-247.
- Volberda H. W., 2004. De flexibele onderneming, strategieën voor succesvol concurreren. 1^e druk, 3e (licht gewijzigde) oplage, Deventer: Kluwer.
- Volberda, H.W. & Van den Bosch, F.A.J., 2005. Why management matters most. EBF, issue 22, augustus.
- Wooldridge B., and Floyd S.W., 1990. The Strategy process, Middle Management Involvement, and Organizational Performance. *Strategic Management Journal*, 11: 231-241.
- Wooldridge B., Schmid, T. & Floyd, S.W., 2008. The Middle Management Perspective on Strategy Process: Contributions, Synthesis, and Future Research. *Journal of Management*, 34:1190-221.
- Wright P.M., Smart, D.L., & McMahan G.C., 1995. Matches between human resources and strategy among NCAA basketball teams. *Academy of Management Journal*, 38: 1052-1074.
- Yang J., Zhang Z., and Tsui A. S., 2010. Middle Manager Leadership and Frontline Employee Performance: Bypass, Cascading, and Moderating Effects. *Journal of Management Studies*, 47:4.
- Yin R. K., 2009. Case Study Research. Design and Methods, Applied Social Research Methods Series volume 5. 4e druk, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Bijlagen

Bijlage 1

Echelons	Strategische rol	Taken
Topmanagement	<ul style="list-style-type: none"> • Formuleren • Goedkeuren • Herkennen • Leiderschap 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie formuleren/monitoren/bevestigen en ondersteunen • Strategische potentie herkennen/koers bepalen/autoriseren • Plannen/inzet resources/opdracht
Middenmanagement	<ul style="list-style-type: none"> • Opkomen • Synthetiseren • Faciliteren • Implementatie 	<ul style="list-style-type: none"> • Onderhouden/bepalen/alternatieven • Categoriseren/strategie en praktijk informatie integreren/samenstellen/ideeën verkopen aan TM • Implementeren/herzien en aanpassen/motiveren en inspireren: coach
Operationeel management	<ul style="list-style-type: none"> • Experimenteren • Aanpassen • Adequaaf handelen 	<ul style="list-style-type: none"> • Toepassen en verbeteren • Link: praktijk en behoefte • Initiatieven en risico's experimenteren • Reactie op uitdagingen • Goede uitvoerder • Volgen

De strategische rol van management (Floyd en Lane, 2000)